جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علوم الإعلام والاتصال

عنوان المذكرة :

دور الاتصال الخارجي في المؤسسات الاستشفائية تحسين الاداء الوظيفي للموظفين الإداريين

دراسة حالة – مستشفى محمد بوضياف- بولاية المدية -

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم الإعلام و الاتصال " تخصص اتصال وعلاقات عامة "

إعداد الطالبين:

بوعمرة سونة عز الدين

بوعزيز ربيحة

إشراف الأستاذة:

مرسلي نادية

السنةالدراسية: 2017/2016



﴿ قُل لَّوۡ كَانَ ٱلۡبَحۡرُ مِدَادٗا لِّكَلِمَٰتِ رَبِّي لَنَفِدَ ٱلۡبَحۡرُ قَبۡلَ
أَن تَنفَدَ كَلِمَٰتُ رَبِّي وَلَوۡ جِئۡنَا بِمِثۡلِهِۦ مَدَدٗا ١٠٩ ﴾

(سورة الكهف ، آية ١٠٩)

"شكـــــــــــــر و عرفـــــــــــــــــان"

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد... وقبل أن نمضي نقدم أسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة...إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة...إلى جميع أساتذتنا الأفاضل...

"**كن عالما... فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء، فإن لم تستطع فلا تبغضهم**"

وأخص بالتقدير والشكر...الأستاذة **موسلي نادية** التي نقول لها بشراك قول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"إن الحوت في البحر، والطير في السماء، ليصلون على معلم الناس الخير"

كما أننا نتوجه إلى لجنة المناقشة الأستاذين الفاضلين " معياش ، شايب " بخاص الشكر، إلى من علمونا التفاؤل والمضي إلى الأمام، إلى من رعونا وحافظوا علينا، إلى من حكّموا دراستنا و أرشدونا لتصحيح الأخطاء التي ارتكبناها .

وكذلك نشكر كل من ساعد على إتمام هذا العمل وقدم لنا العون ومد لنا يد المساعدة وزودنا بالمعلومات اللازمة لإتمام هذا البحث .

الذين كانوا عونا لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا. إلى من زرعوا التفاؤل في دربنا وقدموا لنا المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات فلهم منا كل الشكر.

إهـــداء

الحمد والشكر لله الذي وفقني وسدد خطايا وأنعم علي بالصحة حتى نلت مبتغاي وقطفت ثمار جهدي بكل تواضع وامتنان و الصلاة و السلام على حبيبه الخلق الهادي المصطفى و على من اتبع هديه إلى يوم الدين... أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى الحبه الأول والأخير الجزائر وإلى من هما أعظم شأن في الكون بعد الله والذي أطال عمرهما ووفقني لطاعتهما ونيل رضاهما

إلى الشمعة التي تحترق لكي تضيء دربي إلى التي قاسمتني أفراحي وأحزاني وتحملت هموم الحياة من أجل سعادة فلذات أكبادها إلى من علمتني أن الحياة أمل وعمل إليك يا منبع الحنان ورمز العطاء وبحر الأمان إلى التي سلمها الله مفاتيح جنته

إلى آية وجودي وأعذب صوت على مسمعي إلى أجمل إمرة في الكون إلى أحلى كلمة على لساني أمي...أمي...أمي الغالية " **حفيظة** " .

إلى من فرش لي الأرض وردا وزودني عبر الوقت جهدا إلى من لم يكن له في الوجود مثيل من الدعم والسند إلى الذي صنع من شقائه لي سعادتي وأفنى أيام حياته من أجل أن يراني أرتقي لدرجات المجد والكبرياء إلى من أضاء لي دربي إلى الرجل الذي أعطى الكثير ولم يأخذ إلا القليل إلى أطهر روح وأسمى نفس على وجه الأرض إلى من علمني أن الحياة كفاح وأن العلم وسيلة إلى مثلي الأعلى أبي العزيز " **حكيم** " .

إلى روح جدي الطاهرة " **محمد الزروق** " تغمده الله بواسع رحمته .

إلى جدتي **عائشة** أطال الله في عمرها ... إلى من كانوا سندا لي في الحياة أخوتي: **اسلام – ضياء الدين** ... إلى عائلة أبي **بوعمرة سونة** و على رأسهم جدي **الجيلالي** و جدتي **فاطمة الزهراء** وكل **أعمامي** و **عماتي** خاصة عمتي **شافية** والى عائلة أمي **رابيه** وعلى رأسهم جدي **عبد القادر** وجدتي **شريفة** و الى كل **أخوالي** و **خالاتي** .

إلى ابن عمتي **توفيق بلهواري** ... إلى جميع أصدقائي الأعزاء : **منادي محمد – يونسي محمد – سرار فوزي – عيشة محمد نسيم – طايبي رضا – طايبي أيمن - بن بختي حسام – عزالدين بوسالم – سحاري عباس – ربوح مصطفى – صالح يوس – خير الدين بوكسيرات – قلودة عبد الرحمان – قلودة عبد الله – بهلولي عبد الرحمان -رياض طالبي – رياض دادو – حميد – صهيب – عبدالنور – و جميع أعضاء أولتراس ماتادور دون استثناء .**

إلى من شاركتني هذا العمل المتواضع والتي ولولاها لما أتممته " **بوعزيز ربيحة** " .

إلى كل طلبة قسم الاتصال و العلاقات العامة و خاصة خريجي 2016-2017

إهـــداء

الحمد والشكر لله الذي وفقني وسدد خطايا وأنعم علي بالصحة حتى نلت مبتغاي وقطفت ثمار جهدي بكل تواضع وامتنان و الصلاة و السلام على حبيب الخلق الهادي المصطفى و على من اتبع هديه إلى يوم الدين... أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى الحبب الأول والأخير الجزائر وإلى من هو أعظم شأن في الكون بعد الله والذي أطال عمره ووفقني لطاعته ونيل رضاه.

إلى الشمعة التي احترقت وهي تضيء دربي إلى التي كانت تفرح لأفراحي وتحزن لحزني وكانت تحمل همّوم الحياة من أجل سعادتي إلى من كانت تعلمني أن الحياة أمل وعمل إلى آية وجودي وأعذب صوت على مسمعي إلى أجمل إمرأة في الكون أهديك ثمرة عملي هذا لكي ينير روضتك أمي الحبيبة رحمها الله.

إلى من فرش لي الأرض وردا وزودني عبر الوقت جهدا إلى من لم يكن له في الوجود مثيل من الدعم والسند إلى الذي صنع من شقائه لي سعادتي وأفنى أيام حياته من أجل أن يراني أرتقي لدرجات المجد والكبرياء إلى من أضاء لي دربي إلى الرجل الذي أعطى الكثير ولم يأخذ إلا القليل إلى أطهر روح وأسمى نفس على وجه الأرض إلى من علمني أن الحياة كفاح وأن العلم وسيلة إلى مثلي الأعلى أبي الحبيب" **عبد القادر**" .

إلى العين التي ترعاني إلى من كانوا سندا لي في الحياة أخوتي:**فلة -رقية -زينب -فاطمة -امينة -مريم و سعدية و ازواجهم عبد القادر- محمد.-حسان -كريم و بلال الى اخي العزيز احمد و زوجته سمية.** الى احبائي:**رؤوف- ليديا-ميرال-سامي-اسلام-سيفو-ملاك-نورالجنة-حنان-عيشة-فؤاد-حكيم.-منال. فرح-ربيحة-لولو -ياسر.**

إلى يوسف

إلى من شاركني هذا العمل المتواضع والذي ولولاه ا اتممت هذا العمل" **عز الدين بوعمرة سونة** " .

إلى كل طلبة قسم علوم الإعلام و الإتصال و خاصة خريجي 2016-2017

الملخص:

إن الدور الهام الذي يلعبه الاتصال الخارجي في تسيير و رفع مستوى المؤسسات الإستشفائية دفع بالعديد من الباحثين للتركيز على هذا العامل نظرا لدوره الكبير في تفصيل إستراتيجية المؤسسة الاستشفائية مع البيئة الخارجية وبصفته عنصرا لا يمكن الاستغناء عنه في أي مؤسسة باختلاف طبيعتها و نشاطها و توجهها و بدرجة اختلاف تطور الدول .

و من خلال هذه الدراسة حاولنا معرفة دور و مدى مساهمة الاتصال الخارجي في تحسين الأداء الوظيفي لدى الموظفين الإداريين بالمؤسسات الاستشفائية من خلال دراسة الحالة بالمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية ، و لقد توصلنا في دراستنا إلى أن فعالية الاتصال الخارجي لها دور مؤثر و هام في رفع كفاءة العاملين و تحسين مستواهم الوظيفي بالمستشفيات .

الكلمات المفتاحية :

اتصال خارجي ، أداء وظيفي ، مؤسسة إستشفائية .

Résumé:

Le rôle important que la communication extérieure joue pour la gestion et le rendement dans les institutions hospitalières a poussé nombreux chercheurs à ce concentrer sur cette option pour son rôle considérable à tracer une stratégie dans une institution hospitalière avec l'environnement extérieur et aussi parce qu'elle est une partie indispensable dans n'importe quelle institution quelque soit sa nature ou son activité ou son orientation et malgré la différence des croissances des états. Et dans le but de cette étude nous avons essayé de mettre en évidence le rôle et l'impact de la communication extérieure dans l'évolution du rendement fonctionnaire dans les institutions hospitalières. Notre corpus est l'institution hospitalier Mohamed Boudiaf de Medéa. Et nous sommes arrivé dans notre recherche au point de savoir que la communication extérieure possède un rôle très efficace et important dans l'évolution des compétences des fonctionnaires et d'améliorer leur niveau dans les hôpitaux.

Mots clés: Communication extérieure. Rendement professionnel Institution hospitalière.

خطـــة البـــحث

خطـــــــة البحـــــــث:

الإطار المنهجي:

- مقدمة .
- الإشكالية .
- التساؤلات .
- أهمية الدراسة .
- أسباب اختيار الموضوع:
  - أسباب ذاتية .
  - أسباب موضوعية .
- أهداف الدراسة .
- حدود الدراسة .
- منهج الدراسة .
- أدوات الدراسة .
- عينة الدراسة .
- صعوبة الدراسة .
- تحديد المفاهيم و المصطلحات .
- الدراسات السابقة .

المـــقدمـــــة

مقدمـــــــــة

يعتبر الإنسان بمعزل عن المجتمع تجريدا، و لا نستطيع وصفه إلا إذا كان في علاقة اجتماعية مع الآخرين، كما أنه لا يمكن دراسة سلوكياته خارج هذه العلاقات بعيدا عن مختلف تأثيرات التطورات الخارجية عليه.

فمنذ الربع الأخير من القرن الماضي دخلت الحياة البشرية دائرة الارتباط أكثر فأكثر بوسائل وتكنولوجيا الاتصال و الإعلام بعد أن اكتست أهمية كبيرة في تسهيل حياة الأفراد و الجماعات و المنظمات ، فالاتصال إذا ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر و الطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار و البقاء و يعيش في سعادة و تفاهم و سلام .

قد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين مميزات عديدة غير مسبوقة حيث ساهمت سهولة انسياب المادة الاتصالية و المعرفية في العالم إلى تضائل الحدود و الحواجز و أصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء ، كما أدى النمو و التنوع المتواصل لوسائل الإعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها ، مما زاد من فعالية الرسالة الاتصالية و اختصار الجهد و الوقت و المال و أتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصال بصفة عامة و الاتصال الخارجي بصفة خاصة .

إن أهمية الاتصال الخارجي تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات ، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف و الغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال ، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء .

تزداد أهمية الاتصال الخارجي في المنظمة نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدماتية لتحقيق الرفاهية و توفير حاجيات المجتمع المتطورة ، حيث يساعد الاتصال الخارجي الفعال في رفع مستوى المنظمات من حيث الجودة و الكفاءة و الفعالية و الإنتاجية و كذا تحسين الأداء الوظيفي و يساهم في التقريب بين المؤسسة و جمهورها الخارجي ، و يقلل أيضا من الاختلافات في وجهات النظر و سوء الفهم مما ينعكس بصفة ايجابية على الأداء الوظيفي .

لذلك سنتناول في هذه الدراسة دور الاتصال الخارجي في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الإستشفائية و أخذنا مستشفى العمومي محمد بوضياف بالمدية كنموذج و هذا لمعرفة إن كان يلعب الاتصال الخارجي دورا في رفع مستوى الموظف أو لا ، و تحديد معيقات الاتصال التي من شأنها أن تعرقل تحسين الأداء في المؤسسة ، و من أجل هذا فقد قسمنا هذه الدراسة إلى قسمين أساسيين بعد تحديد الإطار المفاهيمي : قسم نظري و أخر ميداني .

الإطار المفاهيمي : و قد اختص بطرح الإشكالية و مجموعة من التساؤلات و بعض الفرضيات إضافة إلى أسباب اختيار الموضوع و أهميته و أهدافه ، كما شمل هذا الفصل بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالمفاهيم المتداولة في البحث ، و ينقسم القسم النظري إلى فصلين هما :

الفصل الأول : " الاتصال الخارجي " و قد تطرقنا في هذا الفصل إلى ماهية الاتصال و مفهوم الاتصال الخارجي و خصائصه و أهميته و جمهورها و أهدافه و معيقاته كما تضمن أيضا علاقة الاتصال الخارجي بالعلاقات العامة .

الفصل الثاني : و قد تضمن هذا الفصل ماهية المؤسسات العمومية الاستشفائية و ماهية الأداء الوظيفي و المفاهيم المرتبطة به و أهميته و محدداته و كذا العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي و طرق و مشاكل و أسليب تقييمه .

الفصل الثالث:هو يخص الجانب الميداني (التطبيقي) فهو دراسة لحالة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بتحديد كل من نشأتها مهامها وكذا الهيكل التنظيمي .

إشكالية البحث:

يعتبر الاتصال ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي منظمة بالإضافة إلى أنه عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة والاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية، العمل مع بعضها البعض سواء داخل المنظمة أو خارجها ، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات الداخلية و الخارجية و مشرفوه على تحسين أداءها و الرفع من جودته و كفائته نحو الهدف المطلوب تحقيقه ، و بوجود العاملين الوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل مما يولد الاتصال يمكن لديهم الشعور بالرضا و الاستقرار النفسي.

ومنه يمكن تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العامل على حد سواء. وهو عندئذ يمنح تماسك الأفراد والجماعات و الشعوب , و القدرة على ضرورة إنسانية مشاركة الآخرين أفكارهم و أرائهم عقولهم ، و معرفة حاجاتهم والعمل على إشباعها ، و من ثم فهو عملية للتفاعل الاجتماعي بين المتكلم و المستمع و المشاهد و بين القارئ و الكاتب .

كذا صار تأثير الاتصال الخارجي بالمستشفيات على الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين من المواضيع التي تلقى اهتمام الباحثين و اعتبارا من انه يصعب تصور أي فعل بشري منظم دون اتصال سواء كان لفظيا أو غير لفظيا وهو المرحلة الأولى للتفاعل الاجتماعي إذ يعتبر الوسيلة التي يرتبط بواسطتها الأفراد ببعض وعلى التأثير و الاستجابة .

هل يلعب الاتصال الخارج دورا في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين الإداريين في المستشفى العمومي محمد بوضياف بولاية المدية ؟

التساؤلات:

للإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة التالية :

- ما المقصود بالاتصال الخارجي و ماهي عناصره ؟
- ماهو مفهوم الأداء الوظيفي و ما هي محدداته ؟
- هل هناك علاقة بين الاتصال الخارجي و تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات ؟

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في التعرف على طبيعة الاتصال الخارجي و كذا علاقته بالأداء الوظيفي في المؤسسات الإستشفائية ، حيث أولى العديد من الكتاب و الباحثين في مجال الأداء الوظيفي أهمية بالغة لهذا الموضوع و لكونه ذو صلة بالأفراد من خلال تحسين أدائهم.

أسباب اختيار الموضوع:

أسباب الموضوعية:

- تزويد البحث العلمي بمعلومات حول المستشفى العمومي محمد بوضياف بولاية المدية و التعرف على ميكانيزمات الاتصال الخارجي لها.
- التزايد المستمر لأهمية الاتصال الخارجي للمؤسسات دفع بنا إلى الاهتمام أكثر بهذا الموضوع.

أسباب ذاتية:

- كيفية مساهمة الاتصال الخارجي في تحسين صورة المؤسسة.
- كسب الخبرة في مجال الاتصال وإثراء الرصيد المعرفي للاستفادة منه.

أهداف الدراسة:

ككل بحث أو دراسة هناك عدّة أهداف توضح وتحدد بدّقة بغية الوصول إليها في النهاية ومن خلال تناولنا لهذا الموضوع رسمنا الهدف الرئيسي الأتي:

– وهو الدراسة المتعمقة للاتصال وبالخصوص الاتصال الخارجي وأثاره على أداء المؤسسة وتحسين صورتها لدى الجمهور، وتوضح الدور الذي تلعبه في سير العملية الاتصالية بدقة بين الإدارة والجمهور.

وكذلك الأهداف الفرعية التالية:

– المساهمة في تسليط الضوء على موضوع الاتصال الخارجي.

– المساهمة في تزويد الطالب الجامعي بمرجع جديد في مجال البحث العلمي.

– التدرب والتعود على القيام بالبحوث الميدانية، وكذا التحكم في تطبيق الإجراءات المنهجية وتقنيات البحث.

–الوقوف على سياسة المؤسسة وضمان وصول أحسن صورة للجمهور عن المؤسسة.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية :مستشفى العمومي محمد بوضياف بولاية المدية

الحدود الزمنية: بتاريخ 21مارس2017 بداية الدراسة الميدانية وذلك بزيارة المؤسسة.

منهج الدراسة :

دراستنا تتناول موضوع البحث في ميدان الاتصال الخارجي في المؤسسات الخدماتية لمستشفى العمومي محمد بوضياف بولاية المدية، لذا فالمنهج المتبع لمثل هذه المواضيع هو منهج دراسة حالة يأتي شرحه ضمن الخطوات التالية :

إن كلمة حالة في اللغة العربية تعني حال الشيء ،أي ماهو عليه من وضع سواء كان شخصا أو جمادا أو حيوانا أو تنظيميا ...الخ ، وهي تفيد كنية الشيء من حيث تكوينه الخاص في إطار المحيط المتفاعل

معه ، يقابل هذه الكلمة في اللغة الفرنسة كلمة Le cas التي تشير إلى الوضعية التي عليها الشيء لذا فإن دراسة الحالة في اللغة العربية يقابلها بالفرنسية مصطلح Etude de cas،المستخدم في البحث العلمي للدلالة على تلك الدراسة المعمقة لحالة فردية معينة، بغض النظر عن طبيعة هذه الحالة سواء كان فردا أو جماعة أو هيئة سياسية أو اقتصادية أو مؤسسة إعلامية.[1]

يعرفه عبد الباسط محمد حسن " أنه ذلك المنهج الذي يجمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة سواء كان فردا أو مؤسسة أو نظاما أو مجتمعا محليا أو عاما وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك قصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة و غيرها من الوحدات المتشابهة".[2]

- يقول الدكتور أحمد بن مرسلي:" هي دراسة الظواهر الإعلامية ذات علاقة بالحاجات الفردية للأشخاص والمجتمعات والمؤسسات والتي تسكن في بحثها إلى التعرف على الخصائص الفردية لها والعوامل الخاصة المؤثرة فيها قصد الحصول على نتائج تمكن تعميمها على مجموعة الحالات المشابهة لها، أو المكونة للمجتمع العام الذي ينتمي إليه وعليه فإن المنهج الملائم لهذه الدراسات هو دراسة حالة "[3].

وللإجابة عن إشكالية البحث المطروحة ،ونظرا لأهمية الدراسة وطبيعة الموضوع وللإلمام بأهم جوانبه استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي ،فهو أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة والأكثر شيوعا وانتشارا واستخداما في الدراسات الميدانية ،إذ يركز على ما هو كائن في الوصف والتفسير للظاهرة المدروسة ،حيث يقوم على جمع البيانات الكمية لكيفية وتبويبها وتحليلها وتفسيرها ومن تم استخلاص النتائج بالإضافة إلى الجمع ما بين الدراسة النظرية والميدانية ،كما انتهجنا أسلوب دراسة الحالة الدراسة الميدانية

[1] أحمد بن مرسلي، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 75.

[2] عبد الباسط محمد حسن ،أصول البحث الاجتماعي دون طبعة . مكتبة وهبة . القاهرة . ص 90.

3 أحمد بن مرسلي ، مرجع سبق ذكره،ص 75.

أدوات الدراسة:

على ضوء الإشكالية المطروحة ،فان هذه الدراسة اعتمدت على منهج دراسة حالة ومن ثم بإمكاننا دراسة الظاهرة ضمن ظروفها الطبيعية ،أما عن أدوات الدراسة فقد اعتمدت على الاستمارة و المقابلة .

وفيما يخص الاستمارة فتضمنت أسئلة تهدف إلى التعرف على مدى ضرورة تأثير الاتصال الخارجي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة المدروسة.

قمت بتوزيع 50استمارة على عينة قصديه تمثل40 استمارة إلى موظفين الإداريين و 10 رؤساء المصالح بهدف معرفة دور الاتصال الخارجي في تحسين أداء الوظيفي في المستشفى .

أما المقابلة فقد أجريت 3 مقابلات مع مدير المستشفى و مسئولين اثنين للمصالح الخارجية للمستشفى ،شملت هذه المقابلات عدة تساؤلات من بينها إذا يرون أن المستشفى يعتمد على وسائل وتقنيات حديثة وكذا أهم المؤسسات التي يربط المستشفى اتصاله الخارجي بها وأيضا هل يوجد علاقة بين الاتصال الخارجي و أداء الوظيفي.....

الاستبيان :

يعتبر الاستبيان أداة أساسية لطبيعة الإطار التطبيقي و هو من الأدوات الشائعة الاستعمال في علوم الإعلام و الاتصال حيث يعرف على أنه تقنية مباشرة للتقصي العلمي إزاء الأفراد و يسمح باستجوابهم بطريقة موجهة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين و ترسل لأشخاص معينين بالبريد أو عن طريق المقابلة للحصول على الأسئلة الواردة فيها .

و قد استخدمنا الاستبيان كأداة رئيسية و ربطناها بإشكالية الدراسة و تناولت الاستمارة في الدراسة خمسة محاور جاءت كالتالي : محور البيانات الشخصية – محور المناخ السائد بالمستشفى – محور الاتصال الخارجي بالمستشفى – محور الأداء الوظيفي بالمستشفى – محور دور الاتصال الخارجي في تحسين الأداء الوظيفي بالمستشفى .

كما احتوت الاستمارة على أسئلة مغلوقة وأخرى مفتوحة ، و قد تم توزيع الاستمارة يوم 14 ماي 2017 و استرجعت يوم 15 ماي 2015 و قد كان عدد الاستمارات الموزعة 50 استمارة استرجعت كلها.

المقابلة:

إن المقابلة من الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات حيث يستخدمها الباحث في جمع المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات، والمقابلة مشتقة من الفعل قابل بمعنى واجه، وهي بذلك المواجهة أو مقابل الأشخاص وجها لوجه من اجل التحدث إليهم في شكل حوار يأخذ شكل أسئلة من طرف الباحث و تقديم الأجوبة من طرف المبحوث حول الموضوع المدروس ويعرفها محمد عبد الحميد " أنها ذلك التفاعل اللفظي المنظم بين الباحث والمبحوث لتحقيق هدف معين ".[1]

عينة الدراسة:

عينة قصدية: تعرف العينة القصدية تحت أسماء متعددة مثل العينة العمدية أو العينة النمطية وهي أسماء تشير كلها إلى العينة التي يقوم الباحث باختيار مفرداتها بطريقة تحكمية لا مجال فيها للصدفة بل يقوم شخصيا باقتناء الممثلة أكثر من غيرها لما يبحث عنه من معلومات وبيانات وهذا لإدراكه المسبق و معرفته الجيدة لمجتمع البحث و عناصره العامة التي تمثله صحيحا و بالتالي لا يجد صعوبة في سحب مفرداتها بطريقة مباشرة مثلا فماذا قام الباحث بتحليل موضوع إعلامي معين خلال فترة محددة .

قمنا باختيار العينة القصدية لأنها تقوم على التقدير الشخصي للباحث في اختيار مفردات مجتمع البحث وهذا انطلاقا من دراسته الكاملة و المفصلة لما يحتوي هذا المجتمع على مفردات ولطبيعة هذه الأخيرة من حيث ما تتضمنه من معلومات و بيانات وبالتالي اختيار تلك التي لها صلة بالبحث على الصعيد الموظفين لتشكل عينة البحث و الأخذ بعين الاعتبار عامل تحسين الأداء الوظيفي في ذلك وعامل التأكد الشخصي من فائدة الاختيار المحقق للنتائج النهائية للبحث.

حيث قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على الموظفين الإداريين و عدد من رؤساء المصالح بالمؤسسة العمومية الاستشفائية نظرا لسهولة توزيعها و استرجاعها و كذا ملائمة الظروف لإجراء دراستنا بالإدارة العامة ، فقد وزعنا 50 استمارة احتوت على 5 محاور متعلقة بالبيانات الشخصية ، المناخ السائد بالمستشفى ، الاتصال الخارجي ، الأداء الوظيفي ، و تأثير الاتصال الخارجي على الأداء الوظيفي ، و تم استرجاع جميع الاستمارات و كانت كلها صالحة للتحليل .

[1] محمد عبد الحميد: دراسة الجمهور في بحوث الإعلام، عالم الكتب، دون طبعة، القاهرة، 1993، ص 227.

صعوبات الدراسة :

1- ضيق الوقت و صعوبة التوفيق بين الدراسة و انشغالات الحياة الأخرى .

2- نقص البحوث و الدراسات التي تناولت مثل هذا الموضوع أي دور الاتصال الخارجي في تحسين الأداء الوظيفي ، فمعظم الدراسات و البحوث تطرقت للاتصال الداخلي و التنظيمي بصفة خاصة و أهملت الاتصال الخارجي .

تحديد المفاهيم والمصطلحات:

الاتصال: إن كلمة اتصالات.(Communication) مشتقة من الأصل اللاتيني(Communis) .بمعنى(commun) أي عام أو مشترك ذلك لان الإنسان عندما يتصل بأخر فانه يهدف عادّة إلى الوصول إلى نيته أو وحدة فكر بصدد الاتصال.

ويذهب كارل هوفلند(Carl Hovland) الى القول بان الاتصال هو العملية التي يقوم بها الفرد وغالبا ما تكون رموز شفهية لتعديل سلوك الأفراد الآخرين.[1]

التعريف الإجرائي للاتصال : هو نقل الأفكار و المشاعر و الرغبات بين شخصين بغية تأثير الأول بالأخر و الاتصال هو عملية نقل معلومات و مشاعر و رغبات و هذه العملية بحاجة إلى أركان ضرورية .

الاتصال الخارجي: هو مجموعة من الخطوات التواصلية التي تقوم بها المؤسسة بهدف التواصل مع محيطها الخارجي، فالوظيفة الإنتاجية للمؤسسة لم تعد كافية ولم تعد المحدد الأساسي لعملها، إذ صار من اللازم مواكبة المجهود الإنتاجي بوظيفة تواصلية تستطيع من خلالها الانفتاح على الشركاء والزبائن وخلق جو من الثقة معهم. [2]

التعريف الإجرائي للاتصال الخارجي : الاتصال الخارجي هو جهود الإدارة خارج حدود المنشأة .

---

1 شلاح ابراهيم، سعدون محمد فؤاد، واقع الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص اتصال وعلاقات العامة ،2012 /2013،ص24،25.

2 عبري حفيظة ، الاتصال الخارجي و أثره على الأداء الوظيفي ، دراسة حالة نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية و التكوين بمديرية التربية لولاية المدية ، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ، 2015- 2016 .

المؤسسة: هي منظمة عامة أو خاصة، تسمح بفضل مجموعة من الوسائل البشرية لتحقيق أهدافها المتمثلة في إنتاج منتجات أو خدمات موجهة نحو السوق، خاضعة لقانون المنافسة قد تكون تجارية أو صناعية أو إدارية.[1]

التعريف الإجرائي للمؤسسة : هي كل هيكل تنظيمي مستقل ماليا في إطار قانوني و اجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج .

الأداء الوظيفي: الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فهو يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد[2].

الدراسات السابقة:

تتضمن الدراسات السابقة مناقشة وتلخيص الأفكار الهامة في دراسات أو بحوث سابقة أو الإشارة إليها على الأقل,و يعتبر استطلاع الدراسات السابقة مرحلة هامة لابد منها خاصة فيما يخص التحضير لنيل شهادة الماجستير أو الدكتورة, وتتضح أهمية الدراسات السابقة من عدة نواحي منها:

- توضيح وشرح خلفية الموضوع
- وضع البحث في إطاره الصحيح وفي موقعه المناسب بالنسبة للبحوث الأخرى و بيان ما يضيفه إلى التراث العلمي.
- تجنب الأخطاء و المشاكل التي تعرضت لها البحوث السابقة
- عدم التكرار الغير مفيد و عدم إضاعة الجهود في دراسة المواضيع بحثت بشكل جيد في دراسات سابقة.

إلا أننا نلاحظ أن الدراسات التي تطرقت لدور الاتصال الخارجي في تحسين الأداء الوظيفي نادرة جدا.

[1] مصطفى حجازي ، **الاتصال الفعال و العلاقات الإنسانية و الإدارية**، لبنان، بيروت، دار الطليعة، 1982،ص52

2 مشعلي بلال ، **دور برامج السلامة المهنية في تحسين أداء العمال بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصاد ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2010-2011 ، ص4 .

الدراسات على المستوى العربي :

الدراسة الأولى [1] :

دراسة محمد بلوي ، (2008. 2009) بعنوان : التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي ، تحت إشراف الدكتور إخليف يوسف الطراونة .

دراسة مسحية حول معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه بالمملكة العربية السعودية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بجامعة مؤتة بالسعودية ، حيث عالجت هذه الدراسة دور التمكين الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، نقطة الاختلاف بين دراسته و دراستنا هو أنه أسقط التمكين الإداري على الأداء الوظيفي أما نحن فربطناه بالاتصال الخارجي .

إشكالية الدراسة : ما مستوى التمكين الإداري على الأداء الوظيفي لدى المعلمين في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية ؟

نتائج الدراسة :

- التمكين الإداري ذو أهمية عالية للمعلمين ، فالمعلمون تتركز تصوراتهم حول عدد من العوامل التي تحقق لهم التمكين الإداري .
- مستوى الأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية بمحافظة الوجه كان مرتفعا .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء موظفي المدارس الحكومية بمحافظة الوجه حيث أن الكثير من المعلمين يلتزمون بنمط معين في التدريس يكتسبونه في السنة الأولى من تدريسهم و بالتالي لا يسعن إلى التغيير
- هناك علاقة ايجابية بين التمكين الإداري و الأداء الوظيفي فكلما ارتفع التمكين تحسن مستوى الأداء.

من خلال اطلاعنا على هذه الدراسة استفدنا من عدة تعريفات في محور الأداء الوظيفي قمنا بضمها في دراستنا كما لاحظنا من خلال نتائجها أن الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل أخذناها بعين الاعتبار .

1 محمد بلوي ، **التمكين الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي** ، دراسة مسحية حول معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه ، جامعة مؤتة ، السعودية ، 2008-2009 .

الدراسات على المستوى الوطني :

الدراسةالأولى [1] :

دراسة الطالب شامي صليحة (2009 . 2010) بعنوان المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي ، تحت إشراف الدكتور أونيس عبد المجيد .

دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات ، و قد أكد الباحث على وجود نمط الاتصال الصاعد و النازل داخل الجامعة و أهمية كل نمط في تحقيق السيرورة التنظيمية للمؤسسة و انتقال المعلومة بين الإدارة و العمال ، كما توصل أيضا إلى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي و هذا يشبه نوعا ما موضوع دراستنا ، أما نقطة الاختلاف تكمن في أنه تطرق إلى المناخ التنظيمي أما نحن فتطرقنا للاتصال الخارجي .

إشكالية الدراسة :

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين بجامعة امحمد بوقرة ببومرداس ؟

نتائج الدراسة :

- عناصر المناخ التنظيمي تتمثل فيما يلي : الهيكل التنظيمي ، نمط القيادة ، نمط الاتصال ، التكنولوجيا ، العمل الجماعي ، المشاركة في صنع القرارات ، الحوافز ...
- محددات الأداء الوظيفي تشترك في الموظف ن الوظيفة و الموقف .
- تأثير عناصر المناخ التنظيمي كبير جدا على كفاء الأداء الوظيفي للعاملين سواء موظفين إداريين أو أساتذة .

من خلال إطلاعنا على هذه الدراسة استفدنا منها كثيرا من ناحية الأداء الوظيفي حيث اعتمدنا عليها كمرجع في عدة تعريفات للأداء ، كما وضحت لنا الرؤية خاصة من حيث تسلسل الأفكار و تناولها ، كما بينت لنا أن الأداء الوظيفي يتأثر بعدة عوامل منها المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسات .

[1] شامي صليحة ، **المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي** ، دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلو الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات ، بومرداس ، 2009-2010 .

الدراسة الثانية [1] :

دراسة عبري حفيظة (2015 . 2016) بعنوان : الاتصال الخارجي و أثره على الأداء الوظيفي ، تحت إشراف الدكتور جهاد الغرام .

دراسة حالة نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية و التكوين بمديرية التربية لولاية المدية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص علاقات عامة ، حيث عالجت مدى تأثير الاتصال الخارجي في تحسين الأداء الوظيفي بالنقابة ، و تشبه هذه الدراسة إلى حد كبير دراستنا عدا الاختلاف في المؤسسة المدروسة .

إشكالية الدراسة : هل يؤثر الاتصال الخارجي على الأداء الوظيفي بنقابة الإتحاد الوطني لعمال التربية و التكوين ؟

نتائج الدراسة :

- الزيادة في الدخل من أهم المحفزات على الأداء الوظيفي و هو ما سعت النقابة لتحقيقه .
- الاتصال بالنقابة ساهم في حل مشاكل الموظفين و تحسين علاقتهم مع الإدارة .
- الاتصال الخارجي بين النقابة و الجهات الخارجية ضروري في تحسين أداء موظفيها .
- وجود النقابة ضروري لرفع أداء الموظفين بالإدارة .

من خلال إطلاعنا على هذه الدراسة استفدنا منها من ناحية تناول عدة تعريفات منها و اعتمادها كمرجع خاصة أن هذا الموضوع يشبه موضوعنا فقط الميدان مختلف بحيث قمنا بمقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج دراستنا حيث وجدنا تشابها نوعا مع إجماعهما على أن الاتصال الخارجي له أثر في تحسين الأداء الوظيفي إن وفرات قنوات الاتصال اللازمة لها و استغلت بصفة جيدة .

1 عبري حفيظة ، **مرجع سابق** .

الإطار النـــــظري:

مقدمـــة:

الفصل الأول : ماهية الاتصال الخارجي

المبحث الأول: مفهوم الاتصال.

المبحث الثاني: مدخل إلى الاتصال الخارجي.

المبحث الثالث: أنواع و مستويات و أهداف وميزانية ومعوقات الاتصال الخارجي

الفصل الثاني: المؤسسات العمومية الاستشفائية و الأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية المؤسسات العمومية الاستشفائية .

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي.

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي .

الإطار التطبيـــــقي :

1- بطاقة فنية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف .

2- تحليل بيانات المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف .

3- نتائج الدراسة في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف .

خـــاتمة

الفصـــــل الأول

الفصل الاول : ماهية الاتصال .

المبحث الأول:مفهوم الاتصال.

المطلب الأول:تعريف الاتصال و عناصره

المطلب الثاني:أنواع و وسائل الاتصال.

المطلب الثالث:الاتصال الفعال.

المطلب الرابع: مهام معوقات الاتصال.

المبحث الثاني:مدخل إلى الاتصال الخارجي.

المطلب الأول:مفهوم الاتصال الخارجي.

المطلب الثاني:خصائص و أهمية الاتصال الخارجي.

المطلب الثالث:العلاقات العامة و الاتصال الخارجي.

المطلب الرابع:جمهور الاتصال الخارجي.

المبحث الثالث:أنواع و مستويات و أهداف وميزانية ومعوقات الاتصال الخارجي .

المطلب الأول:أنواع و مستويات الاتصال الخارجي.

المطلب الثاني:أهداف الاتصال الخارجي.

المطلب الثالث:ميزانية الاتصال الخارجي.

المطلب الرابع:معوقات الاتصال الخارجي.

تمهيد:

يعتبر الاتصال ابرز العناصر الأساسية في التفاعل الاجتماعي وهو عملية تتكون من سلسلة من الأنشطة تتضمن:الاستماع, التأمل , الاختيار وكذلك التغيرات في السلوك والشعور .

حتى أصبحت عملية الاتصال جزء أساسي في متطلبات الأعمال و الحياة ولها تأثير كبير على سلوك الشباب حيث أنها تؤثر و تتأثر به ,كما أن الاتصال يعتبر الأداة الأساسية لتحقيق الروح الجماعية بين الشباب ,و قد أوضحت الدراسات و البحوث التي تمت في هذا المجال مدى ارتباط نظام الاتصالات بمجالات حيوية منها :

- تنمية العلاقات الإنسانية في شتى المجالات العملية و الحياتية .
- ارتباط عملية الاتصال بالقيادة الفعالة .
- ارتباط عملية الاتصال بالدافعية وتحفيز الأفراد .
- ارتباط عملية الاتصال باتخاذ القرارات .

فكلمة اتصال (communication) لفظ الأوروبي المشتق من الأصل اللاتيني للفعل(commun Icare) بمعنى يذيع أو يشيع عن طريق المشاركة. و أثبتت الدراسات و الأبحاث ان نسبة الوقت المستغرق في الاتصال لأي منظمة تتراوح من 75%إلى 90% من وقت العمل الجماعي .لهذا تنبع أهمية داخل منظمات الأعمال و خارجها.

ولدراسة ما سبق فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث وهي كالتالي :

- **المبحث الأول:**ماهية الاتصال
- **المبحث الثاني:**مدخل إلى الاتصال الخارجي.
- **المبحث الثالث:**أنواع ومستويات و أهداف وميزانية و معوقات الاتصال الخارجي.

المبحث الأول : مفهوم الاتصال

المطلب الأول: تعريف الاتصال و عناصره

لقد تناولنا في هذا المطلب كل من مفهوم الاتصال في شتى المجالات التي لها علاقة بالاتصال كالإعلام، كما تطرقنا لمستوياته و طبيعة الاتصال، وأيضا في الفرع الثاني عناصر الاتصال والشروط اللازم توفرها لذلك.

1/مفهوم الاتصال:

هو وسيلة التي تتم بواسطتها تبادل أو نقل المعلومات ,و الأفكار و الحقائق والمشاعر من جهة إلى أخرى

حتى يتحقق الفهم الموحد و كذلك توافر نفس المعلومات و الأفكار و الحقائق لجميع الأطراف الذين تشملهم عملية الاتصال.

ويعرف في مجال الإعلام بأنه بث رسائل واقعية أو خيالية تتصل بموضوعات معينة على أعداد كبيرة من الناس مختلفين فيما بينهم في النواحي الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية يوجدون في مناطق متفرقة, فهي ليست مجرد عملية إرسال و استقبال لمعلومات أو الأفكار أو مشاعر بل أنها تفاعل بين جميع العناصر و بالذات المرسل و المستقبل لتحقيق التوافق في العلاقات العامة لصالح المجتمع و ذلك من خلال فهم عقليات الناس و التعرف على القوى المؤثرة فيهم و اكتشاف المصالح المشتركة بينهم ورسم الخطط المناسبة لمواظبتها[1]، حيث أصبح الاتصال في القرن الحادي و العشرين قوة هائلة للتأثير في الجماهير وفي تكوين الرأي العام و تعديله لأنه يقوم على أساس فهم الجوانب الإنسانية لأفراد المجتمع و المهارة الفنية في الاتصال بالناس و القدرة على رسم الخطط وتنفيذها.[2]

ومن التعريفات السابقة يمكننا إعطاء تعريف شامل للاتصال بأنه ذلك الاتصال الذي يقوم بتحريك وتوجيه المعلومات من جهة إلى جهة أخرى من خلال عوامل محددة في الكلام أو في الكتابة .

[1] محمودعبد الفتاح رضوان ، **الاتصال اللفظي و غير اللفظي**- خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر –القاهرة- ط1- -2012-ص15- 16
[2] زيدان عبد العال –**وسائل و اساليب الاتصال** –مكتبة النهضة المصرية – القاهرة-1979-ص 32.

و نجد إن الاتصال قد يأخذ طريقين ففي الحالة الأولى تنشأ الحاجة لدى طرفي الاتصال لتبادل المعلومات كل منها عن الأخر ، أما الحالة الثانية فيخص الاتصال ذو الطريق الواحد فيتمثل على سبيل المثال في إصدار قرارات معينة و تعميمات من قبل الإدارة على الأفراد الالتزام بها .

ويميز عملية الاتصال أيضا انه غرضي أو مهامي فالناس يزاولونه للحصول على ما يريدون حيث يساعد على تحقيق أهداف و إشباع رغبات معينة ، وقبل ترك طبيعة الاتصال تجدر الإشارة إلى أن الاتصال ظاهرة اجتماعية في الطبيعة حيث صانها ترتبط بطبيعة الإنسان من منطلق كونه اجتماعي بطبعه لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين ، فمن الحاجة إلى تبادل المنافع إلى الحاجة الوجدانية و قد يكون الاتصال ضروري وواجبا و حتمية في الحياة اليومية .

فان طبيعة الاتصال تتوافق مع أي مؤسسة فالاتصال بنسبة لها احد الدعائم أو الركائز الأساسية و المهمة والتي تعتمد عليها أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية او خدماتية في تحقيق أهدافها . ويجل أن تكون هناك تواصل في الأعمال و مختلف الأنشطة فالمؤسسة في نشاطها تحتاج إلى موارد مادية و أخرى بشرية ولتنسيق بين ما هو موجود في المؤسسة لابد من القيام بعملية الاتصال فطبيعة هذا الأخير يتحتم وجود مستويين للاتصال .

- **المستوى الاول:** بين الإدارة و العاملين بحيث تصدر قرارات و إجراءات من اجل أداء العمل و دور كل فرد داخل المؤسسة .
- **المستوى الثاني** : بين العمال داخل المؤسسة من اجل تبادل الأفكار و المعلومات و هناك شروط لوجود الاتصال من بينه :

1. حاجة الفرد للمعلومة .
2. حاجة الفرد للمساندة و التعزيز الاجتماعي .
3. مزاولة الفرد لعملية الاتصال لإنجاز هدف معين.
4. مزاولة الاتصال بناء على توجيهات شخص ما.[1]

[1] سعيد يسن عامر- **الاتصالات الادارية و المدخل السلوكي لها**- دار المريخ للنشر-الرياض -1986-ص32

حيث نلخص أن طبيعة الاتصال تتسم في ما يلي[1]:

- الاتصال مسبب :لا بد له من أسباب المزاولة.
- الاتصال مدفوع :حيث يرتبط بالدوافع.
- الاتصال موجه :نظرا لتوجيهيه اتجاه هدف معين.
- الاتصال الحركي: نظرا للاستمرارية في مزاولته.
- الاتصال الاجتماعي: لارتباطه بمكونات السلوك الاجتماعي.
- الاتصال التفاعلي: نظرا لعلاقات التداخل والتأثير و التأثر.
- الاتصال النوعي:لاختلاف أنواعه و صوره.
- الاتصال الضروري: فهو ضرورة من ضروريات الحياة.

يسهل فهمه للرسالة ,فقط وبالتالي هناك ثلاث نقاط يمكن أن تأخذ بعين الاعتبار :

1. إن عملية الاتصال تتضمن شخصين أو أكثر.
2. إن عملية الاتصال عبارة عن تبادل مزدوج للمعلومات أو الحقائق .
3. إنها تتضمن تحقيق الفهم المشترك.

2/ عناصر الاتصال

وبالرغم من تعدد المفاهيم للاتصال بين العلوم إلا أنهم قد اتفقوا على أن عملية الاتصال تقوم على خمسة عناصر أساسية [2]:

- **العنصر الأول : المرسل**

هو مصدر الرسالة الاتصالية أو النقطة التي تبدأ عندها العملية الاتصالية وقد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعة أو غير ذلك ، و يحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال القنوات الاتصالية المختلفة [3] .

[1] سعيد يسن عامر- **نفس المرجع السابق**- ص 34
[2] محمود عودة السيد محمد خيري- **اساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي** – دار المعرفة الجامعية-الاسكندرية-1992-ص
[3] احمد بخوش –**الاتصال و العولمة** – دار الفجر للنشر و التوزيع –القاهرة – 2008-ص8

- **العنصر الثاني :المستقبل**

وهو هدف عملية الاتصال ، قد يكون المستقبل رجلا أو امرأة أو طفلا أو شابا أو عجوزا أو معلما أو طالبا أو طبيبا أو مريضا أو صديقا أو عدوا لذا يجب على رجل الاتصال إن يعرف خصائص المستقبل و طبيعته حتى يتمكن من مخاطبته و يستحوذ على قلبه و عقله فيستجيب له بسرعة و يتبنى أهدافه الاتصالية التي تهدف إلى تغيير في معلوماته و اتجاهاته و سلوكه[1] .

- **العنصر الثالث: الرسالة**

هي مجموعة من الأفكار و المفاهيم و المهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات ذات رموز لغوية لفضية أو كتابية يرغب المرسل في توجيهها إلى المستقبل وتتضمن معلومات عن المؤسسة الأخرى التي تدخل في نطاقها مشكلة احد العملاء ، كذلك يقدم المرسل إلى المستقبل و تتضمن معلومات عن المؤسسة الأخرى التي تدخل في نطاقها مشكلة احد العملاء ، كذلك يقدم المرسل الى المستقبل معلومات عن التنظيم و كيفية الاستفادة من الموارد المتاحة وتعد هذه المعلومات و الحقائق رسالة [2] .

انواع الرسائل : فيما يخص العمل الإداري هناك نوعان أساسيان من الرسائل :

1. **رسائل وظيفية** : وهي التي تنقل المعلومات عقلانية ، فنية ، أو عملية أو إدارية أو اجتماعية فهي تركز حول العمل و الوظيفية الإنتاجية .
2. **رسائل عاطفية** : وهي التي تعبر عن المشاعر و الانفعالات إلى العلاقات ووظيفتها استهلاكية ، أي أنها تعطي إنتاج مباشر يخدم غرض تقوية أو توتر العلاقات التي تعكس بدورها الإنتاج سلبا أو ايجابيا .

- **العنصر الرابع: القناة(الوسيلة):**

هي الوسيلة أو الواسطة المادية التي تستخدم في إيصال الرموز الحاملة للمعاني التي تشكل الرسالة و تعدد الوسائل المستخدمة في تنفيذ عملية الاتصال منها[3]:

1-القناة اللفظية: وفيها تستخدم اللغة اللفظية سواء كانت شفوية أو مكتوبة.

[1] ابراهيم ابو عرقوب –**الاتصال و دوره في التفاعل الاجتماعي** – دار مجد لاوي للنشر و التوزيع -1993- ص -41
[2] محمد سلامة غباري- السيد عبد الحميد عطية –**الاتصال و وسائله بين النظرية و التطبيق** –المكتب الجامعي الحديث – مصر -1991-ص 27
[3] محمد صيرفي – **الاتصالات الادارية** –مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع –الاسكندرية -2007/2006-ص ص 42 43

2-القناة التصويرية : وفيها تستخدم الملصقات وكتابات الحائط و لوحة الإعلانات .....الخ.

3-القناة الكتابية : وفيها تستخدم اللغة المكتوبة لنقل الرموز و المعاني (صحف, مجلات, كتب, مطبوعات).

4-القناة الحركية : وفيها تستخدم اللغة دون اللفظية التي تظم أشكالا متعددة أهمها اللغة الحركية مثل (الإيماءات ، الإشارات ، شكل الوقوف) , وكذلك اللغة الانفعالية الفيزيولوجية مثل :النظرات ،الابتسامة ، تقطيب الحاجبين .

- **العنصر الخامس : الاستجابة**

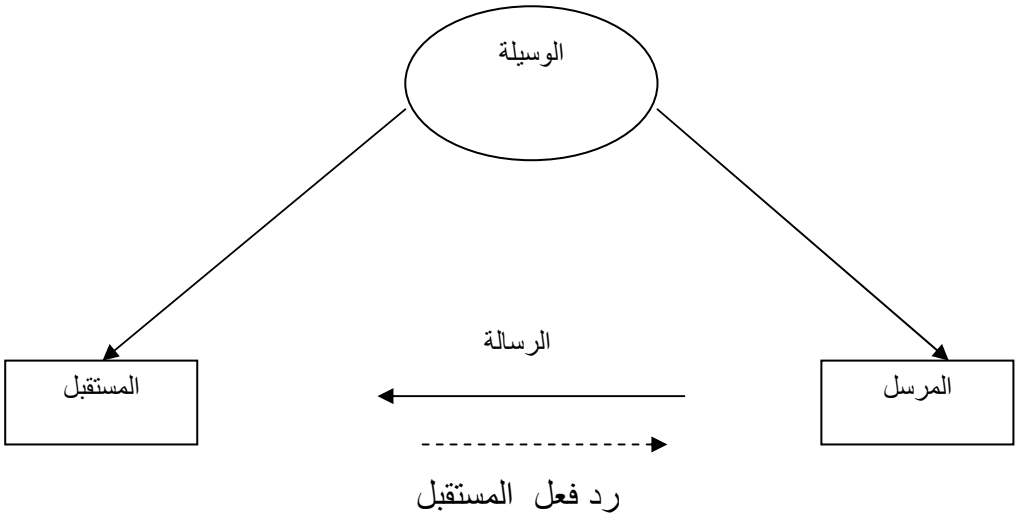
هي عملية تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه ، و تختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال وليس ذلك على البيئة الداخلية للمنظمة فقط بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها والتي يفترض ان تتم لمعرفة ردود فعلها حول ما يجري داخل المنظمة سلبا أو إيجابا بحيث يتم التقويم للجوانب الايجابية وقد تكون التغذية العكسية فورية (إعلامية) تصحيحية وتعزيزية [1] .

- **العنصر السادس:التأثير:**

هو المحصلة النهائية للاتصال و يتم بتغيير معلومات و اتجاهات و سلوك المستقبل بما يتم و أهداف المرسل. وتحدث عملية الاتصال في حال توفر الشروط التالية :

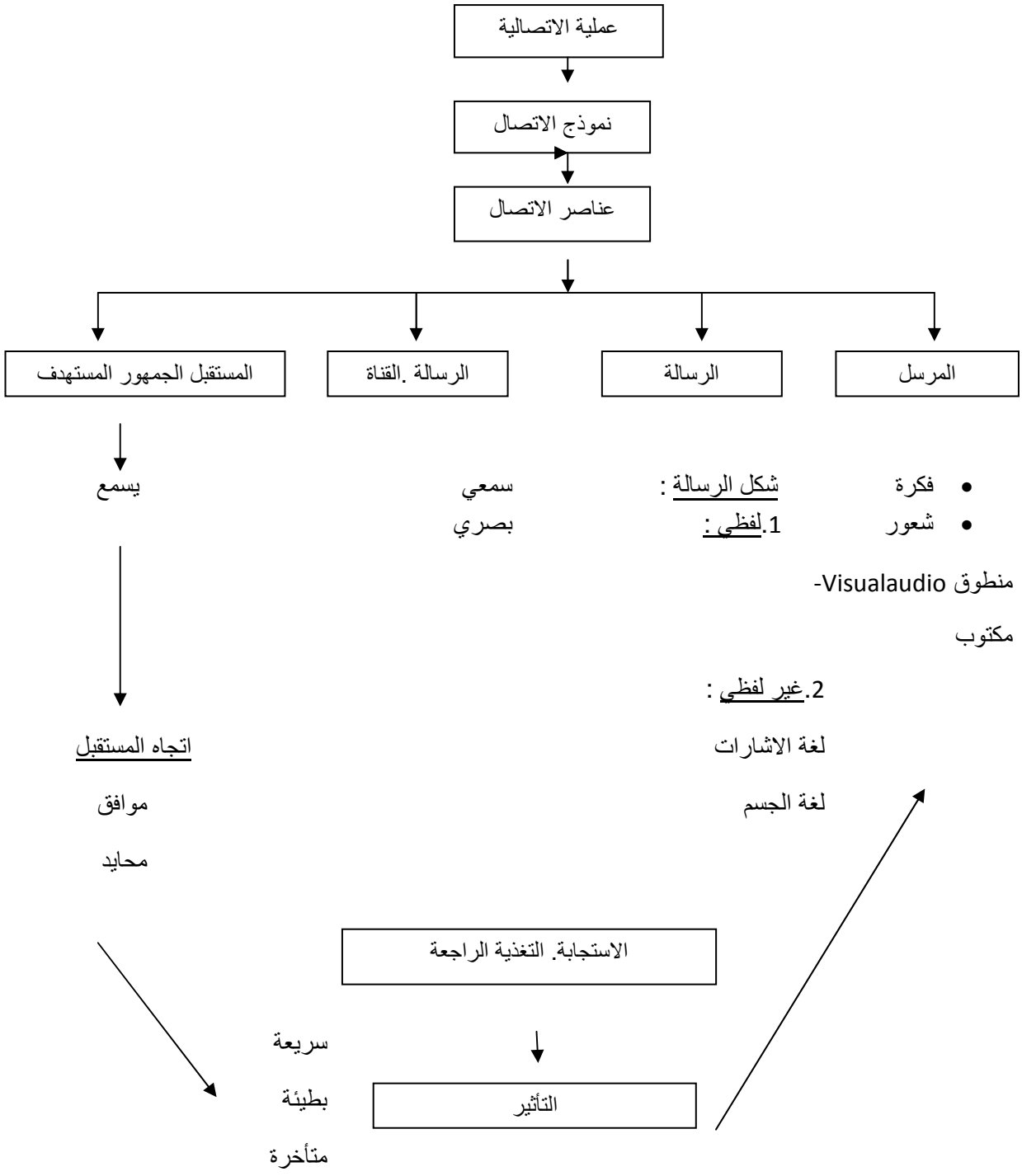
1. يجب أن يكون لدى المرسل فكرة (سياسية ,اجتماعية ,ثقافية ..... الخ).
2. الفكرة تصبح رسالة اتصالية .
3. ترسل الرسالة .
4. يتلقى المستقبل الرسالة .
5. يتفاعل المستقبل مع الرسالة و يرسل استجابة او تغذية راجعة الى المرسل .

[1] جمال الدين لعويسات – **السلوك التنظيمي و التطوير الإداري** –دار هومة للنشر و التوزيع – الجزائر -2002-ص 42.



الشكل(1-1): عملية اتصال

المصدر: محمود عبد الفتاح رضوان –**كتاب الاتصال اللفظي وغير اللفظي** –مرجع سبق ذكره –ص 16



الشكل (1-2): كيف تتم عملية الاتصال؟

المصدر: إبراهيم ابن عرقوب-**الاتصال و دوره في التفاعل الاجتماعي** –دار محمد لاوي للنشر و توزيع - الاردن-1993 -ص42

المطلب الثاني: أنواع و وسائل الاتصال

لقد تناولنا في هذا المطلب أنواع الاتصال في الفرع الأول مع ذكر الاتصال الخارجي لأنه يعتبر من أنواعه ولكن بصفة سطحية كذكر إستراتيجيته، ووسائل الاتصال الشفهية والكتابية وغير اللفظية في الفرع الثاني.

1/ أنواع الاتصال

الاتصال الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم وفق نقل المعلومات في إطار رسمي بين مختلف المستويات والتي توضح مسار الاتصال بين هذه المستويات و الارتباط فيما بينها.

فالاتصال الرسمي هو اتصال مبرمج مهيكل يتم بين الفاعلين بطرق رسمية و التقاليد المعترف و المتفق عليها، كان يعتمد على الخطابات, المذكرات, التقارير[1].

ونجد من أنواعه ما يلي :

الاتصال النازل:

و يعني هذا النوع من الاتصال انسياب وتدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات التالية ,حيث يمثل أيضا أداة رئيسية في نقل الأوامر و التعليمات و التوجيهات من الأعلى رتبة إلى التي تليها[2].

الاتصال الصاعد:

يلاحظ هذا النوع أن اتجاه الاتصال من مستويات الدنيا إلى المستويات العليا حيث يتميز بتدفيق المستمر للمعلومات بهدف اتخاذ قرارات سديدة لذلك وجب تشجيع على حرية تدفق المعلومات إلى أعلى خاصة التي تتعلق بطريقة تنفيذ العمل و الآراء و الاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له,

1-جمال بن رزق**- دور الاتصال التنظيمي في انجاح التغيير داخل المنشاة -**مجلة علوم انسانية و اجتماعية –جامعة باتنة –الجزائر -14 جوان 2006 ص 253

[2] ناصر داري عدون – **اقتصاد المؤسسة** –دار المحمدية للنشر و التوزيع – الجزائر 1998-ص 36

وطبقا لقول "كاتز وكان" قد يختار المرؤوسين نقل المعلومات بإتباع طريقة الاتصال وذلك بالنسبة لكل من :

– تحديد الوظيفة والأداء والمشكلات

– مشاكل الزملاء من العاملين

– الممارسات التنظيمية والسياسات

– المهام المطلوب تنفيذها وكيفية التنفيذ.

ومما لا شك فيه أن هناك علاقة بين الاتصال الصاعد وبين مدى ثقة المرؤوسين في رؤسائهم،ويمدنا الاتصال الصاعد الفعال بعد من العطاءات منها :

– حصول الإدارة على تحسين صورة العمل من حيث الإنجازات ومعالجة المشكلات و الاستعدادات و الإحساس بمشاعر المرؤوسين على كافة المستويات

– تمكن الإدارة من اكتشاف الكثير من المشكلات قبل تعمقها

– حصول الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف وذلك من خلال تحسين اختيار المستويات الإشرافية للأشياء التي من شأنها مزاولة الاتصال الصاعد

– مهمة الإدارة في الاضطلاع بمسؤوليتها وحصولها على حلول أفضل للمشاكل المختلفة،و ذلك من خلال الاعتماد على الاتصال الصاعد ومساعدة وتشجيع المرؤوسين على مزاولته.

الاتصال الأفقي:

يعتبر الاتصال الأفقي ضروري لأحداث التنسيق المطلوب و المتناغم والانسجام بين مختلف الأقسام حيث يشمل تدفق المعلومات و تبادلها بين مختلف عناصر الاتصال ، حيث يؤدي إلى نشوء علاقة قوية بين هؤلاء الآخرين كما انه يمكنهم من الحصول على المعلومات التي لا يمكنهم الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي خاصة في الوسط الذي تسوده عادة احتكار المعلومات باعتبار هذه الأخيرة مصدر من مصادر القوة و السلطة.

الاتصال المحوري (القطري):

وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد بغض النظر عن وحداتهم من اجل العمل, فهم يسعون إلى العمل بكفاءة وفعالية من اجل ذلك فان جزءا كبيرا من اتصالاتهم تتم مع الأشخاص في وحدات و مستويات مختلفة عن وحداتهم و مستوياتهم[1] وهو اقل استخداما عن الاتصال الأفقي.

ويتطلب الاتصال المحوري ما يلي:

- إيجاد تفاهم بين الأفراد
- تشجيع العلاقات المتقاطعة

الاتصال الذاتي:

هو ذلك النوع من الاتصال الذي يحدث داخل الفرد حينما يحدث نفسه ، وهو غالبا ما يتضمن أفكاره و تجاربه ومدركاته ، فالفرد قد يتناقش مع نفسه إذا كان يقرا كتابا أو يشاهد برنامجا تلفزيونيا ويعتبر فهم هذه العملية التي تحدث بين الفرد و ذاته أساس فهم عملية الاتصال [2].

الاتصال الشخصي:

يعد الاتصال الشخصي هي الصورة أكثر شيوعا في الحياة بصفة عامة ، بحيث لا ينحصر في مظهر واحد من مظاهر حياتنا فنحن نقوم بالاتصال في كل وقت نتفاعل فيه مع الآخرين ، و طريقة قيامنا بذلك تحدد كيفية نجاحنا ، لذلك يعرف الاتصال الشخصي على انه تبادل المعلومات و الأفكار بين شخصين أو أكثر[3].

الاتصال غير الرسمي:

هو ذلك الاتصال الذي لا يخضع لقواعد و إجراءات مثبتة و مكتوبة كما هو الحال في الاتصال الرسمي ، بل هو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشا بين أفراد الاتصال بشكل غير رسمي.

---

[1] حسين حريم – **السلوك التنظيمي ,سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال** –دار و مكتبة حامد –عمان 2004-ص258

[2] محمود عبد الفتاح رضوان –**الاتصال اللفظي و غير اللفظي** - مرجع سبق ذكره ص 17

[3] **نفس المرجع السابق** –ص26

إلى جانب العلاقات الرسمية التي تحدد واجبات و المسؤوليات أصبح لابد من وجود علاقات غير رسمية نتيجة قيامهم بالأعمال بمواجهة بعضهم ، فتنموا بينهم هذه العلاقات نتيجة تجمعهم و توجه جهودهم في سبيل تحقيق الغرض المشترك الذي يهدفون إلى تحقيقه وانجازه .

وله عدة مميزات نذكر منها:

- يساعد الاتصال الغير رسمي على خلق اتجاهات جديدة و مفاهيم وعادات وأنماط سلوكية تعمل على تحقيق أهدافها.
- يعتمد الأفراد على الاتصالات الغير رسمية حينما يشعرون بعدم الأمان وحين يواجهون مشاكل و تغيرات.
- هو تعبير تلقائي و عفوي عن عدة مشاكل و قضايا , وهذا النوع يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي .

ومن الأسباب التي تؤدي إلى تكوين جماعات تلجأ إلى مزاولة الاتصالات الغير رسمية ما يلي :

1. **تسهيل التفاعل الاجتماعي:**

هو تفاعل عمال المؤسسة فيما بينهم حيث يقومون بتبادل الأفكار و المعلومات و الآراء حول كافة الموضوعات التي تهمهم سواء داخل أو خارج المؤسسة التي يعملون بها بحيث تتم مزاولة الاتصالات غير الرسمية دون إتباع لخطوط سلطة معينة أو اخذ رأي رئيس مباشر لمزاولة هذا النوع من الاتصالات ودون رقابة من إدارة المؤسسة .

2. **الحصول على معلومات إضافية حول المؤسسة:**

هنا نجد أن العاملين يقومون بالاتصالات غير الرسمية فيما بينهم و ذلك من اجل الحصول على معلومات التي هم في حاجة إليها و تخص عملهم .

3. **ارتباط أهداف الأعضاء بأهداف الجماعة :**

عندما لا يكون هنالك ربط بين أهداف الجماعة وأهداف المؤسسة هنا تظهر الاتصالات الغير رسمية من اجل التصدي لمثل هذا التحيز في المعاملة.

وهناك أيضا اتصالات نعتمدها من حيث المكان وهي:

الاتصالات الداخلية:

عملية نقل وتبادل المعلومات و الأفكار الخاصة بالمؤسسة داخلها و خارجها و هو وسيلة لتبادل الأفكار و الاتجاهات و الرغبات بين أعضائها، وذلك يساعد عن الارتباط و التماسك ، ومن خلاله يحقق المسئول أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ، و يعتبر الاتصال أيضا أداة هامة لإحداث التغير في السلوك البشري [1] .

الاتصالات الخارجية:

ونقتصر في هذا النوع على إستراتيجية الخارجية للاتصال لأننا سوف نتعمق في الاتصال الخارجي في المبحث الثاني:

اتصال خارجي استراتيجي:

وفي هذا النوع نميز بين نوعين من الاتصال:

النوع الأول:

له مهمة إنشاء وتكوين الشبكات ، لأن المؤسسة تبحث عن التواجد وتحقيق الذات في محيطها، وكذا تنمية علاقات جد إيجابية مع الناشطين في هذا المحيط الخارجي، مع ملاحظة أن ما تقوم به المؤسسة في هذا الصدد من اتصالات وتبادلات خارجية ليست بالضرورية ولا بالإجبارية ، ولكن هذا لا يمنع المؤسسة من القيام بها حيث تعتبرها وسيلة دفاع يمكن لها أن تخدم المؤسسة في حالة وجود صعوبات أو مشاكل من أي نوع.

النوع الثاني:

من هذا الاتصال فهو ما يعبر عنه بالسمع الخارجي ، حيث تضع المؤسسات قنوات الاستقبال للمعلومات الإستراتيجية في محيط تواجدها ، فهي تسعى للتعرف على المنافسة في أقرب وقت ممكن

[1] منال طلعت محمود ،**مدخل الى علم الاتصال** –المكتب الجامعي الحديث-مصر- 2001- ص22

وكذلك إشارات التطور التكنولوجي والتقنيات العصرية والإمكانيات المتاحة والقوانين الجديدة و الحركات الاجتماعية التي من الممكن أن تحدث في المجتمع ، هذه المعلومات تغذي المؤسسة بمواد التحليل التي تشكل عوامل مساعدة في اتخاذ القرارات على المدى المتوسط والطويل.

اتصال خارجي حول السمعة:

يرى بعض الدارسين المختصين في الاتصال أن هذا النوع الاتصال الخارجي في حد ذاته منتشر بكثرة ، والمؤسسة تستعمله بشكل واسع لإيصال إشارتها الخارجية إلى الأهداف ، فقط ما نشير إليه هنا هو أن أفراد التنظيم غير معنيون بالقيام بهذا الاتصال ، لأن المؤسسة ذاتها هي التي تنشط بقصد التعريف بمنتجاتها ، خدماتها وخلق صورة عنها وتحسينها ، ويتخذ هذا النوع من الاتصال أشكالا وصور مختلفة هي: الإشهار ،الرعاية،التمويل،التسويق،...الخ.

وبين الاتصال الداخلي و الخارجي يرى"أبو بكر جميلي"عند الحديث عنهما،أن التفكير يتجه مباشرة نحو تفضيل الاتصال بالجمهور وتحسين سمعة المؤسسة لدى المحيط الخارجي،وكيفية مد جسور التواصل بين فئة الزبائن والمتعاملين، وتجد المؤسسة أمامها سند نظري مهم يتمثل في وجود قوالب جاهزة للاتصال الخارجي وفق وجه النظر التسويقية،وفي المقابل يتم إهماله بشكل واضح في كثير من حالات الاتصال الداخلي مع أفراد المؤسسة أو تركه للتلقائية،مما يحول دون إشباع احتياجات أفراد المؤسسة من المعلومات التي تشكل حافزا مهما يزيد ارتباطهم بالمؤسسة وفعاليتهم في أداء مهامهم[1].

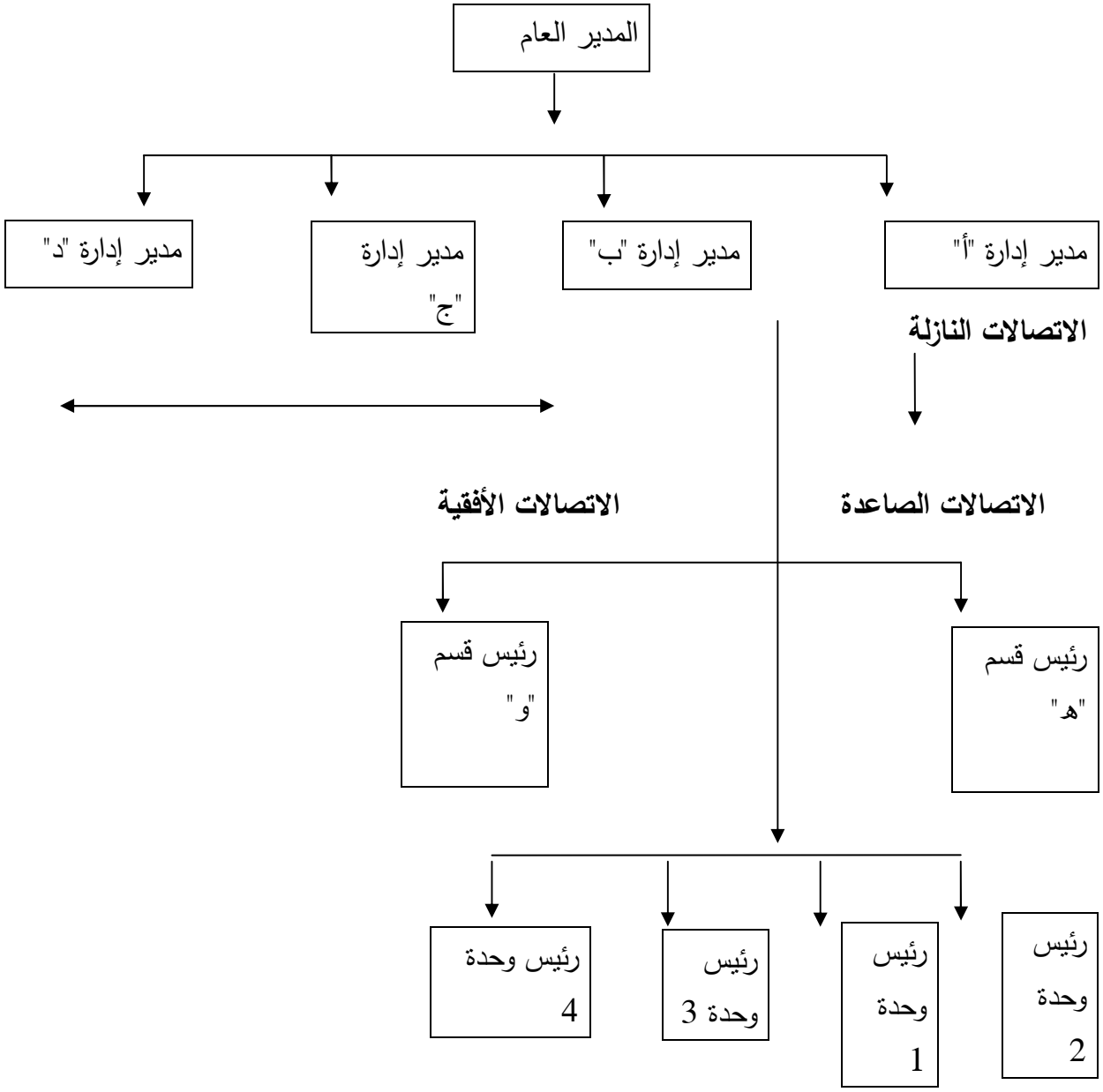
وعليه نرى أنه من واجب أي مؤسسة تريد النجاح أن تهتم بالنوعين الاثنين،ذلك أن لكل نوع وظائفه وأدواره في المؤسسة بما يضمن لها التقدم والرقي مع التركيز على الاتصال الداخلي،لأنه موجه إلى الجمهور الداخلي الذي من شأنه أن يصبح سندا قويا للمؤسسة فيما يخص الاتصال الخارجي،حيث أن الاتصال الداخلي الفعال ينشر الثقة ويحفز العمال مما يجعلهم يقدمون صورة حسنة عن المؤسسة ومنتجاتها.

[1] بوبكر جميلي،**جوانب من إشكالية الاتصال الصاعد في المؤسسة الجزائرية**،فعالية الملتقى الوطني الثاني حول اقتصاد المؤسسة،2003،ص145.

	الاتجاهMOUVEMENT	الوسائلSUPPORTS	الدورFONCTION
الاتصال النازل La communication Descendante	هو الأكثر استخداما حيث تتدفق المعلومات العليا إلى المستويات الدنيا	الاجتماعات الإعلانات كشوف المعلومات	-خلق الدافعية لتحقيق الرضا من خلال المعلومات المرتبطة بأداء لتحقيق الأهداف
الاتصال الصاعد La communication ascendante	يأخذ الشكل العكسي أي من القاعدة إلى القمة	سبر الآراء.....	-قليل الاستخدام -معرفة أراء أطراف الحوار
الاتصال الأفقي La communication horizontale (latérale)	تبادل الآراء و المعلومات بين الأفراد الموجودين في نفس المستويات	الحوار المباشر الاجتماعات	- تحقيق التنسيق و الانسجام -تبادل الحر للآراء -مشاركة المعلومات و حل النزاعات
الاتصال المحوري La communication diagonale	تبادل الآراء و المعلومات بين الإفراد الموجودين في وحدات و مستويات مختلفة	الحوار المباشر التقارير	-تقليل الوقت اللازم لنقل ونشر الرسالة

جدول (1-1) : اتجاهات الاتصال

المصدر: من إعداد الطلبة



الشكل رقم (1-3): نموذج للاتصالات الإدارية النازلة والصاعدة والأفقية

المصدر: محمد ناصر العديلي ،**السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن**،السعودية،معهد الإدارة العامة،د ن،1995،ص470.

2/ وسائل الاتصال:

توجد عدة وسائل و أساليب للاتصال نذكرها و هي [1] :

1. الوسائل الشفهية:

هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل و المتصل به شفاهه عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل (المقابلات الشخصية ، المكالمات الهاتفية ، و الندوات و الاجتماعات و المؤتمرات) , و يعتبر هذا الأسلوب اقصر الطرق لتبادل المعلومات و الأفكار وأكثرها سهولة و صراحة

إلا انه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف و سوء الفهم...

2. الوسائل الكتابية:

هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل و المتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل (التقارير ، المنشورات ، الشكاوي ....الخ), ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في اغلب المؤسسات.

توجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعا بحرف (c)، وهي ان تكون كاملة (complete)و مختصرة (cocise)و واضحة (clear)و صحيحة (correct)و لطيفة (courteous).

وتتميز الوسائل الكتابية بمزايا أهمها :

إمكانية الحفاظ بها و الرجوع لها عند الحاجة و حماية المعلومات من التحريف و قلة التكلفة أما أهم عيوبها هي: البطء في إيصال المعلومة ، تأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصا عندما يكون للكلمة أكثر من معنى .

3. الوسائل غير اللفظية:

[1] حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، **العلاقات العامة و الإعلام في منظور علم الاجتماع** ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2003 ، ص303 .

- هي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات أو السلوك (تعبيرات الوجه وحركة العينيين و اليدين و طريقة الجلوس.....الخ)، ويطلق عليها أيضا لغة الجسم.
- تكون هذه التلميحات مقصودة أو غير مقصودة من مصدر الاتصال وتصل نسبة استخدامها في الاتصال ما يقرب من90%من المعاني وبصفة خاصة في الرسائل التي تتعلق بالشعور و الأحاسيس.
- يختلف فهم الرسائل غير لفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المؤسسة و داخل المجتمع أيضا.

المطلب الثالث : الاتصال الفعال .

أن نجاح الاتصال مرهون بإتباع التعليمات التالية [1] :

- **البحث عن الجمهور المعني :**

فمن الضروري معرفة الجماهير التي نريد التأثير فيها ، وكيفية السعي للوصول إليها ، وإذا سأل خبير العلاقات العامة نفسه هذا السؤال : ماهي الجماهير التي يجب أن نصلهم بإعلامنا لتحقيق أهدافنا ؟ وإذا أدرك أهداف بشكل جيد وخطط لها برامجها المناسبة ، فإنه لا محالة واصل إلى جمهوره.

- **استخدام الوسيلة المناسبة:**

هنالك وسائل عديدة للاتصال ولكل واحدة مميزاتها سلبياتها وفي غالب الأحوال من المفيد استخدام أكثر من وسيلة واحدة في نفس الوقت لكي تتسع المساحة المغطاة من الجماهير المعنية وان اختيار الوسيلة المناسبة يعتمد على معرفتك لخصائص وسائل الاتصال نفسها و الرسالة التي تريد إرسالها.

- **استخدام الوقت المناسب:**

لكي تكون الرسالة فعالة لابد أن تصل إلى الجمهور المعني في الوقت المناسب ، فإذا وصلت مبكرا فلن تجد الجمهور مستعدا لتقبلها وإذا وصلت متأخرا فستجد عقول الجماهير ، وقد فقدت الرغبة

[1] بلقاسم بن روان ، الاتصال في المؤسسة ، المجلة الجزائرية للاتصال العدد13 ، 1996 ، ص237 .

في الموضوع, وان معرفة الوقت المناسب يتطلب معرفة بعادات الجماهير و بثقافاتها و كيفية قضاء أوقاتها.

- **استخدام الرسالة المناسبة:**

يجب أن تكون الرسالة واقعية وذات صلة مباشرة بالاهتمامات الشخصية لا فراد الجمهور تحتوي على معلومات مفيدة تساعد في حل مشاكلهم اليومية ، وهذا الأمر يتطلب معرفة اتجاهات جماهيري المعنية و طريقة تفكيرهم ، وكيف يتفاعلون مع الآراء الجديدة و هذا وان استخدام اللغة المناسبة لمستوى الجماهيري أمر لا يقل أهمية على مضمون الرسالة نفسها ، ومن مهارات الاتصال الفعال نجد مايلي :

1/**اللباقة:** قدرة المتصل على التحدث و إبراز تعبيراته وقدراته و التمتع بكل إمكانيات الذوق الرفيع في التعامل.
3/**الاختيار**: اختيارا لكلمات المناسبة, اختيار الوقت المناسب للتحدث اختيار الأسئلة و العروض اختيار تحويل الرغبات و الحاجات إلى قرار لشراء.
5/**السلوك:** تحدث بأسلوب راق و بكلمات رشيقة تجنب السلوك القلق و المرتبك .الهدوء المتزن.
7/**الإطار المرتب:** الترتيب المنطقي للكلام, الإتقان بالعبارات الرشيقة بمثل, وعبارات متصلة وغير ركيكة، وذات معان ودلالات واضحة وهادفة وبوقت

قصير.

2/**الإنصات:** ضرورة الإنصات أو الاستماع إلى الطرف الأخر و الاستفادة القصوى مما يقوله و يرغب به .
4/**التفكير:** فكر جيدا قبل التحدث ،ابتكر أفكارا خلاقة ، حاول أن تعرف ما يدور في ذهن الطرف الأخر
6/**التوقيت:** حدد تماما متى ستتحدث، (قد يكون السكوت أفضل)،ابحث عن إشارة ابتسامة ،حكمة طيبة يرتاح لها الطرف الأخر.
8/**التفاعل:** ضرورة التفاعل مع الآخرين و إشعارهم بأنك مهتم بهم وتلبية حاجاتهم وترغب صادقا في حل مشاكلهم في أقل تكلفة ممكنة (من حيث الوقت والمال)أشعرهم بالتفاعل الصادق وبشكل مستمر.

الشكل(1-4): مهارات الاتصال الفعال

المصدر: حميد الطائي و بشير العلاق –أساسيات الاتصال ص100

المطلب الرابع: مهام و معوقات الاتصال

لقد تناولنا في هذا المطلب كل مهام و معوقات الاتصال التي لها علاقة بالاتصال والتي تؤدي إلى سيرورة النظام في المؤسسة أو العكس.

1/مهام الاتصال.

- نشر أهداف المؤسسة و قيم فلسفتها
- إعلام الأفراد بخطط المنظمة و إمكاناتها و تطلعاتها .
- إبلاغ الأوامر للعاملين .
- تبادل التوقعات و المشورة ووجهات النظر.
- إصدار التوجهات و الإرشادات لأداء العمل.
- استلام و استفسارات الأفراد ونتائج الأعمال.
- تعريف مشكلات العمل وتحديد مصادر البيانات اللازمة.
- إبلاغ الأفراد بانجازاتهم
- نشر الأفكار الجديدة و الاقتراحات .
- توضيح التغيرات و التجديدات المراد إحداثها.
- تطوير اتجاهات و قيم الأفراد.
- استقصاء ردود أفعال العاملين1.

2/معوقات الاتصال

وتوجد عدة معوقات للاتصال حيث يمكننا تصنيفها إلى مجموعتين وهما [1] :

أولا: تحريف المعلومات

تتكون عملية الاتصال من ست مراحل متداخلة و معقدة ,ونظرا للأخطاء و الهفوات التي يحتمل أن تحدث في كل منها مما يتسبب في نشوء معنى أو معان غير مقصودة من الاتصال ، وتندرج هذه الأخطاء ضمن أربعة معوقات أساسية هي :

[1] بلقاسم بن روان ، **مرجع سابق** ص244 .

خصائص المتلقي:

يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب و دوافع شخصية مختلفة منها التعليم و تجارب سابقة ,وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بيئتين مختلفتين حول موضوع واحد,كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة و تفسيرها . فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المؤسسة,و يتصف بالتفاؤل قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشرة و تعليقه العارض كمؤشر إلى انه شخص محبوب . أما الشخص الذي بضعف الحاجة للتقدم و ينزع للتشاؤم فقد يفسر نفس التعليق من المدير على انه شيء عارض ولا علاقة له بأي موضوع [1] .

1. الإدراك الانتقائي:

حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة و إهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل, و يحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور و شخصية وقيم ومزاج و دوافع المرسل.

2. المشكلات اللغوية:

تعتبر اللغة من ابرز المجموعات المستخدمة في الاتصال غير أن المشكلة هنا تكمن في أن كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معان مختلفة للأشخاص المختلفين فقد تكون للكلمة عبارات ومعان مختلفة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة ، و أن تكون اللغة خاصة المجموعة فنية معينة من الصعب على منهم خارج هذه المجموعة فهمها كان يبتسم المدرس مثلا للطالب و يقول له مبروك إن نتيجة الاختبار سلبية في حين أن الطالب لا يدرك معنى كون الاختبار سلبي.

3. ضغوط الوقت:

دائما يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة ,ويعزي ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية كان يصدر المدير أمرا شفويا لأحد الموظفين لانجاز عمل معين بحجة

[1] ابراهيم ابو عرقوب ، **مرجع سابق** ص112 .

انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحدد من خلاله المسئوليات,إضافة إلى أن الموظف بسبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الأمر بشكل لم يكن أصلا في ذهن المدير.

ثانيا: حجم المعلومات

يتمثل ثاني المعوقات الأساسية للاتصال في إفراط في مقدار المعلومات , ومن الشكاوي السائدة في أوساط المديرين في المؤسسات أنهم غارقون في المعلومات,فإذا ما تم الاهتمام بكل المعلومات فان العمل الفعلي للمؤسسة لن يؤدى مطلقا.

المبحث الثاني: الاتصال الخارجي.

المطلب الأول:مفهوم الاتصال الخارجي.

يعرف على انه الجهود المخططة للتأثير في الرأي العام من خلال الاسلوب الجيد و الأداء المسئول الذي يعتمد على الاتصال الثنائي المتبادل أي من خلال علاقة التأثير و التأثر .

فالاتصال يعتمد على وظيفة من وظائف الإدارة التي تقيم اتجاهات الجمهور وتحدد سياسات و اجراءات الفرد و المنظمة مع المصالح العامة وتساعد في التخطيط و تنفيذ برامج العمل لتحقيق الفهم و القبول العام [1] .

نحدد مضمون الاتصال الخارجي بالرسالة التي يتم نقلها من خلال عملية الاتصال و تعتبر الرسالة هي مضمون السلوك الإتصالي ,و المنشاة ترسل و تستقبل كميات ضخمة ومتنوعة من الرسائل منها ما يتم نقلها بقصد ومنها ما يتم العرض إليها بالمصادقة ,وكلما كان هناك تفاعل وفهم مشترك بين المرسل و

المتلقي كلما استطاع المتلقي أن يستوقف المرسل لمزيد من الفهم مما يؤدي بالرسالة إلى اكتساب المزيد من الفعالية و التأثير .

يعرف الاتصال المتعلق بالمؤسسة على انه حلقة وصل بين المؤسسة و المجتمع المحيط بها , ففي كل مجتمع لابد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة، قائمة لتحقيق غايات ووظائف معينة ولها صفات مع أفراد ذلك المجتمع ,لا تتمكن هذه المؤسسات من القيام بأعمالها ما لم تكن ثقة متبادلة بينها وبين

[1] بوبكر جميلي ، **مرجع سابق** : ص76 .

جمهورها, هذه الثقة لا تأتي عن طريق الصدفة ، لكن يجب أن تبنى على أسس متينة و خطط مدروسة تضمن لها البقاء لذلك فالاتصال الخارجي هو بناء ثقة الجمهور بالمؤسسة و المحافظة عليها .

يعني الاتصال الخارجي كل ما يرمز للاتصال و العلاقات الخارجية لمؤسسة ما .

المطلب الثاني: خصائص الاتصال الخارجي وأهميته

تطرقنا في مطلبنا هذا ألا وهو خصائص الاتصال و أهميته إلى فرعين ، خصينا في الأول كل من خصائص الاتصال و في الفرع الثاني الأهمية التي وصل إليها هذا الأخير .

1/خصائص الاتصال الخارجي:

للاتصال الخارجي عدة خصائص نذكر من بينها:

- تتكون شبكة الاتصال في ابسط صورها من ثلاثة عناصر هي:المرسل والرسالة و المستقبل وقد يكون المرسل أو المستقبل فردا أو جماعة كما قد يكون المستقبل نوعيات متعددة من الجماهير.
- يتخذ الاتصال الخارجي اتجاها يتأثر يشكل الاتصال ، وهو أما اتجاه واحد في معظم حالات الاتصال الجماهيري ، أو اتجاهين كما في معظم حالات الاتصال الشخصي والجمعي ، ولو أن الاتصال ذو اتجاهين هو النمط الأمثل في عمليات الاتصال بأشكالها المختلفة . الرسالة الاتصالية قد تكون مطبوعة أو مسموعة أو مرئية مسموعة . كما قد تكون علامة أو شعار أو رمز .

ويتكون الاتصال الخارجي من ثلاث خطوات رئيسية هي:

- **الترميز:** تلك العملية التي يقوم بها المرسل وتشمل وضع الفكرة في شكل رسالة أي صياغة الكلمات و الصور و الرموز في شكل يمكن بثه.
- **بث الرسالة** : وتشير هذه العملية التي يقوم بها المرسل وتعني إرسال الرسالة الاتصالية إلى المستقبل (فرد أو جماعة أو جمهور) سواء بطريقة شخصية أو باستخدام وسائل اتصالية.
- **استقبال الرسالة:** وهي عملية تتم في عقل المستقبل أو الجمهور المستقبلين و تتمثل في تلقي الرسالة و تفسيرها و فهمه .

2/ أهمية الاتصال الخارجي:

إن المؤسسة تعمل على أن تكون علاقتها مع جمهورها الخارجي مبنية على التفاهم المتبادل، ولهذا تسعى إلى تطوير اتصالها الخارجي لما له من أهمية في تكوين هذه العلاقة من هنا يرى أن الاتصال الخارجي له أهمية بالغة تتمثل في:

– يعمل على تحقيق شهرة المؤسسة وتكوين صورة ايجابية عنها بتركيز و تطوير وضمان انتشار النماذج الخاصة بالمؤسسة من اسم المؤسسة والعلامة والمشاركة في المناسبات كالمعارض و المؤتمرات.

– تقديم المعلومات التي يرغب الجمهور الخارجي في معرفتها، وهذه المعلومات إما عن المنتج أو الخدمة عن طريق وسائل الاتصال الخارجي (العلاقات مع الصحافة).

– تعريف الرأي العام بسياسة المؤسسة والخدمات والمنتجات وتقييمها لها من خلال ما يقوم به الاتصال الخارجي من شعارات وملصقات.

– إقناع الجمهور بأفكار معينة فالاتصال الخارجي يعمل على الاقتناع بالمنتوج أو الخدمة ليدفع بهما نحو رضا الجمهور، وبالتالي تحصل المؤسسة على رضا الجمهور.

–تحقيق التفاهم و الانسجام بين المنظمة والجمهور الخارجي، فالاتصال الخارجي لا يقتصر على الأفراد بل حتى المؤسسات التي تسعى المؤسسة إلى بعث التعاون المشترك بينها وبين المؤسسات الأخرى.

ويساهم في توضيح رفاهية المؤسسة أي أكثر من تحقيق الربح والكسب المادي من خلال تقنيات الاتصال الخارجي من أعمال خيرية ومساعدات مادية لها تأثير ايجابي على صورة المؤسسة.[1]

المطلب الثالث:العلاقات العامة و الاتصال الخارجي

تعد علاقة الجمهور الخارجي بالمؤسسة علاقة ذات أهمية كبيرة حيث ا ناي مؤسسة لا يمكنها أن تستمر في أدائها لعمالها إلا إذا حظيت بثقة و تأييد الجمهور الخارجي و تسعى إدارة العلاقات العامة في إقامة علاقات مبنية على التفاهم المتبادل و ذلك بإحاطة جمهورها الخارجي علما بكل ما يتعلق بسياسة المؤسسة و خططها وبرامجها كما يستهدف العلاقات مع الجمهور الخارجي ، توفير معلومات عن أهداف المؤسسة و أنشطتها و فلسفتها ويتم قياس تأثير الاتصال بالجمهور وعلى خدمات المؤسسة واتجاهات ومقاييس الرأي العام.

[1] عبد الفتاح محمد دويدات، **سيكولوجيا السلوك الانساني**، بيروت، دار النهضة العربية، 1995 ص284.

العلاقات العامة تعرف من جانب منها بأنها فن تقدير أهمية الرأي العام و تخطيط و تنظيم الجهود لتوضيح السياسة العامة للمؤسسة كما أنها ذلك النشاط الذي تقوم به الإدارة للحصول على ثقة الجمهور فالعلاقات العامة إذا هي وسيلة الإدارة للتعرف على الرأي العام و إعلامه بنشاطها بهدف كسب الثقة و التأييد و تتمثل أهمية العلاقات العامة مع جمهورها الخارجي في:

- تحقيق السمعة الطيبة للمؤسسة و تدعيم الصورة الذهنية لدى مختلف فئات المجتمع
- مساعدة الجمهور على تكوين الرأي العام السليم
- تعريف أفراد المجتمع بحقيقة الجهود الاقتصادية و الإنتاجية و الخدمية و الاجتماعية للمؤسسة[1]
- شرح سياسات المؤسسة و أهدافها وتزويد أفراد المجتمع بكافة المعلومات و البيانات عن المؤسسة و نشاطها .
- الرد على أي شائعات أو إخبار كاذبة قد تمس سمعة المؤسسة.

فيما يتعلق بالجماهير الخارجية توجد وسائط الاتصال المطبوعة مثل الإعلانات الإعلامية و التجارية في الصحف و مجلات العملاء و كذلك المراسلات و الكتيبات و الوسائل التعليمية ، ويتطلب ذلك دراسة وتحليل جمهور و التعرف على جماعته إذ كان من المستطاع وكلما كانت تلك العملية دقيقة كلما كانت النتائج المحققة ذات فعالية و العلاقات العامة في عملية الاتصال بالجمهور الخارجي تسعى إلى :

– الدراسة العلمية الميدانية المثمرة للرأي العام.

– الاتصال الدائم بمختلف فئات الجمهور بهدف التعرف الدقيق على خصائص كل فئة و اتجاهاتها و الصورة الذهنية المنعكسة في أذهانها[2] .

المطلب الرابع:جمهور الاتصال الخارجي

يشمل الجمهور الخارجي للمؤسسة كل من سيتلقى الرسائل التي توجهها المؤسسة خارج إطارها التنظيمي وهذا يعني وجود نوعين من الجمهور الخارجي .

1-الجمهور الخارجي المباشر:

[1]-عايدفصيل الشعراوي ،**الإعلان و العلاقات العامة**،(دراسة مقارنة ،كويت ، الدار الجامعية للطباعةو النشر،ط2006،1)،ص 135-136
[2]- سدوان علي شيبة ،العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق ،دار المعرفةالجامعية 2005،ص264

هو المستهدف من الرسالة التي يقوم أخصائي العلاقات العامة بتوجيهها إليه و هذا النوع من الجمهور معنى مباشرة بالرسالة فهو الزبون الذي سيتلقى أو الذي يستهلك المنتج .

2-الجمهور الخارجي الغير مباشر:

هو الجمهور الذي نتوقع أن يؤثر في الجمهور الخارجي المباشر للمؤسسة أو يمكن إن يصبح فيما بعد من الجمهور المباشر الذي تتعامل معه المؤسسة و الجمهور الخارجي يشمل [1] :

- **الحكومة:**

تتجه خطط العلاقات العامة إلى الحكومة ليس فقط بوصفها أنها تصدر التشريعات و القوانين و لكن أيضا بوصفها من عملاء المنظمة نظرا لقيامها بشراء المنتجات تلبية لاحتياجاتها تماما كما يفعل الأفراد و الشركات الخاصة و باقي عناصر المجتمع .

- **جمهور العملاء :**

يعتبرون من أهم جماهير أي منظمة لان بقاءها مرتبط بمدى رضي هذه الجماهير عنها وعن منتجاتها و لهذا فالقياس الفعلي لنجاح العلاقات العامة يكون مع هذه المجموعة.

- **جمهور الموردين:**

المورد قد يكون موردا لمنظمة صناعية أو منظمة تجارية ذلك يعتمد عليه استمرار تدفق فالمواد الأولية و لوازم الصناعة و المعدات الصناعية و السلع نصف المصنعة او السلع الكاملة الصنع لذلك من الضروري إقامة علاقات طيبة معهم و توطيدها و تزويد المنظمة بالكميات المطلوبة في المكان و الزمان المناسبين و بالأسعار المناسبة.

- **باقي فئات المجتمع**

هو المجتمع الذي تقيم فيه المنظمة منشاتها و الذي تسوق فيه منتجاتها وتهدف خطط العلاقات العامة إلى تزويد المجتمع المحلي و أفراده بمعلومات أضافية عن الخدمات التي تمنحها المنظمة لهذا المجتمع،و التأكيد أنها عضو نافع في المجتمع و يتم ذلك عن طريق الاتصال بقادة الرأي في المجتمع و تنظيم الزيارات و الاستقبالات و النشر و الإعلان في الصحف.

[1] عبدالفتاح محمد دويدات ،**سيكولوجيا السلوك الإنساني** ، دار النهضة العربية ، بيروت ،1995 ، ص284 .

المبحث الثالث: أنواع ومستويات و أهداف وميزانية و معوقات الاتصال الخارجي

المطلب الأول:أنواع و مستويات الاتصال الخارجي.

1/ أنواع الاتصال الخارجي : تنقسم إلى [1] :

الاتصال المؤسساتي :

الاتصال المؤسساتي هو كل ما يتم بواسطة المؤسسة سواء تعلق الأمر بتقديم الأخبار عن نفسها أو عن نشاطاتها ,أو تأكيد حضورها أو التعريف بموقفها حول موضوع او حدث يسمى نشاطها الخارجي

الاتصال التجاري:

فهذا النوع من الاتصال الخارجي هو مجموع التعاملات التي تقوم بها المؤسسة مع محيطها الخارجي المرتبطة بالتسويق السلع والخدمات وحث مختلف الزبائن إلى اقتناء منتجاتها من

خلال الإشهار و الترويج ، ولهذا لابد من أن يكون الاتصال التجاري في مستوى راقي هذا الأخير تعكسه منتجات المؤسسة من خلال الجودة و النوعية .

ويهدف هذا الأخير إلى ترويج منتجات المؤسسة ، جلب الزبائن إلى المؤسسة ، فتح أسواق جديدة والمنافسة .

الاتصال الاجتماعي:

هو احد الأساليب التي يستعملها الإنسان في حل مشاكله ، فهو ركيزة لتغيير الآراء إلى الأفضل و تعديل السلوك المعاكس ، يعني الاتصال الذي توجهه المؤسسة للمواطنين ، الجماعات العامة ، المحلية و الوطنية الإداريين ، الذي تتمنى المؤسسة خلق علاقة جيدة معهم .

حيث نجد له عدة وسائل نذكر من بينها:

- وسائل العلاقات مع الصحافة

[1] الشعراوي ، **الإعلان و العلاقات العامة** ، دراسة مقارنة ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الكويت ، 2006 ، ص215 .

- وسائل العلاقات العامة
- وسائل التكنولوجيا.

أيضا هنالك عدة تقنيات من بينها :

- العلاقات العامة
- الهوية المرئية
- الإعمال الخيرية
- الرعاية

2/ مستويات الاتصال الخارجي:

يمكن النظر إلى اتصال الخارجي على انه مفهوم متعدد الأبعاد يمكن تطبيقه من خلال أكثر من شكل [1] :

الاتصال بين منشاة الأعمال و منشاة الأعمال :

يتم هذا النوع من الاتصال بين مؤسسات الأعمال ببعضها ، وفيها تقوم وحدة الأعمال على سبيل المثال بالاستخدام شبكة الاتصالات لتقديم طلبات الشراء إلى مورديها و تسليم الفواتير و تقوم بعملية الدفع ، و كذلك إتاحة الفرصة للموردين الرئيسيين للتعرف على احتياجات المؤسسة .

الاتصال بين منشاة الاعمال و المستهلك :

توسع هذا النمط بشكل كبير مع استخدام الانترنت حيث أصبحت تسمح للمستهلك باستعراض السلع المتاحة وتنفيذ عمليات الشراء و الدفع بطرق مختلفة .

يمكن أن نميز بين الاتصال الخارجي الموجه لشريحة من الزبائن معروفة من طرف المؤسسة وذلك الموجه لجذب زبائن جدد ويمكن آن نميز كذلك بين الاتصال الذي من خلاله بأعلام المستهلكين و الاتصال الذي له طابع تبادلي .

الاتصال بين وحدة الأعمال و الإدارة المحلية :

[1] حوش سفيان ، حامق وهيبة ،**الاتصال الداخلي و الخارجي في المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام و الاتصال ، 2005 ، ص37 .

هو اتصال يغطي جميع التحويلات مثل دفع الضرائب و التعاملات التي تتم بين الشركات و هيئات الإدارة المحلية (الحكومية) وكذلك القيام بالإجراءات التصريحية و إجراءات الدفع .

المطلب الثاني: أهداف الاتصال الخارجي

على الرغم من أن نشاط الاتصال الخارجي نشاط تمارسه المؤسسات كافة صغيرها وكبيرها إلا أن استحداث إدارة متخصصة لإدارة هذا النشاط يرتبط بعوامل مختلفة لإدارة منها :

- حجم المؤسسة .
- إمكانية المؤسسة المالية .
- موقف الإدارة العليا من هذه الوظيفة .

لأجل هذا تقوم الإدارة بشكل صحيح وتتولى إعداد برنامج اتصال ناجح لابد أن تتحدد أهدافه مثل هذه الإدارة بشكل واضح وعملي و أن تعطي لها الصلاحيات الكافية و الملائمة لأداء العمل, وان توفر لها الإمكانيات المادية و الكوادر المدربة و الصفات الملائمة لعمل الاتصال الخارجي .

فيما يلي عرض لأهداف الاتصال الخارجي في المؤسسات:

- كسب ثقة العملاء .
- كسب تأييد المجتمع, و جذب اكبر عدد من الزبائن الجدد.
- تنمية العلاقات مع رجال الإعلام .
- نشر الوعي الصحي و الصناعي و الأمني .
- توطيد الصلات و العلاقات بالجهات الداعمة .
- الحصول على اكبر حصة ممكنة في السوق.
- إعادة صياغة سياسة المؤسسة بناء على المعلومات التي تتحصل عليها .
- إيصال صورة ايجابية عن المؤسسة إلى البيئة الخارجية بما يحقق الوعي بأعمال وواجبات المؤسسة و التحديات التي تواجهها .
- توفير معلومات حديثة و دقيقة عن الخدمات و العمليات و إجراءات العمل التي توفرها المؤسسة
- اطلاع متلقي الخدمة على التغيرات و الأنشطة التي تؤثر و تتأثر بهم .

- مد جسور التعاون و العمل مع المؤسسات الحكومية و الخاصة و منظمات و الجمعيات لتنفيذ أهداف المؤسسة .
- تقديم معلومات ذات علاقة للمانحين و الممولين لتمكينهم من الاطلاع على حاجات المؤسسة من الدعم اللازم لتنفيذ مشاريع المؤسسة الإستراتيجية ، و للمستثمرين لتمكينهم من الاطلاع على الفرص المتاحة في المؤسسة .
- توفير معلومات وبيانات و إحصائيات تمكن صانع القرار من اتخاذ القرار الرشيد بما يخدم أغراض التنمية الشاملة و المستدامة .
- دعم المشروعات التنموية بغرض تغيير السلوك العام .
- المساهمة في تحقيق كافة الأهداف الوطنية .

المطلب الثالث:ميزانية الاتصال الخارجي

يمكن تحديد ميزانية الاتصال استنادا إلى إحدى الطرق التالية [1] :

النسبة المئوية من المبيعات :

هنا يتم تحديد ميزانية الاتصال على أساس نسبة مئوية من مبيعات العام السابق او المبيعات المتوقعة للعام الحالي أي نسبة من رقم الأعمال .

مدخل المتكافئ التنافسي :

وفق هذا المدخل تقوم الشركة بتحديد ميزانية الاتصال على أساس مقدار ما ينفقه المنافسون .

مدخل الأهداف و المهام :

في هذا المدخل يتم الربط بين الاتصال وبين الأهداف و المهام التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها ويتطلب ذلك إتباع الخطوات التالية :

- تحديد ووضع أهداف بصورة كمية وقابلة للقياس .
- تحديد البرنامج الذي يمكن الشركة من الوصول إلى الأهداف المحددة

[1] بلقاسم بن روان ، **مرجع سابق** ، ص37 .

- تحديد التكاليف الخاصة بكافة المهام و الواجبات المطلوب انجازها في البرنامج الذي تم تحديده .

مدخل كل ما يمكن تحمله :

يقوم هذا المدخل على أساس ماهو متاح من موارد مالية يمكن إنفاقها على الاتصال ,فميزانية الاتصال وفق هذا المدخل تتجدد في ضوء الأموال المتبقية للشركة بعد تغطية تكاليف الإنتاج و كافة التكاليف الأخرى .

مدخل الحكمية (العشوائية):

وفق هذا المدخل تقوم الإدارة العليا في الشركة بتحديد ميزانية الاتصال بطريقة تقديرية وحكمية وفقا لرؤيتها و خبرتها الشخصية .

المطلب الرابع: تقنيات الاتصال الخارجي:

العلاقات العامة(Relation Publiques):

العلاقات العامة هي وظيفة الإدارة المستمرة والمخططة التي تسعى المؤسسات والمنظمات بها إلى كسب التأييد وخلق جو من التفاهم والتعاطف بينها وبين الجماهير التي تهمها والمحافظة على استمرارية هذا التفاهم لضمان صورة ذهنية أفضل عنها.

العلاقات العامة هي "طريقة للسلوك وأسلوب للإعلام والاتصال بهدف إقامة علاقات مفعمة بالثقة والمحافظة عليها بين المنظمة و الفئات المختلفة من الجماهير داخل المؤسسة وخارجها التي تتأثر بنشاط تلك المنظمة".

العلاقات العامة هي "عملية مستمرة تستخدم وسائل الإعلام والبحوث الاجتماعية للوصول إلى خطط تحقق التفاهم والتكيف بين المنظمات وجماهيرها"

وبالتالي تعتبر العلاقات العامة من تقنيات الاتصال الحديثة التي بدأت تأخذ حيزا هاما واهتماما متزايد خاصة خلال الأحداث والتطورات التي عرفتها الإدارات والمؤسسات بصفة عامة.

بالنسبة للجمهور الخارجي تسعى العلاقات العامة إلى تحقيق:

- أن تكون العلاقة بين المؤسسة والجمهور قائمة على التفاهم المتبادل.
- خلق صورة ذهنية ايجابية للمنظمة لدى الجمهور الخارجي.
- تعديل الأفكار الخاطئة والإشاعات لدى الجمهور نحو المؤسسة.
- إحاطة الجمهور علما بسياسة المؤسسة وبرامجها ومنتجاتها وخدماتها.
- المساعدة على ترويج منتجات وخدمات المؤسسة.
- توعية الجماهير بأهداف الخدمة.
- العمل على إقامة علاقات طيبة وكسب تأييد وثقة الجماهير.

الهوية المرئية(L'identité Visuelle):

الهوية المرئية ناقل أساسي لصورة المؤسسة ويشمل اللوغو محورها الأساسي.

الهوية المرئية هي عبارة عن اتصال مؤسساتي يعمل على إعطاء صورة للمؤسسة تعكس ثقافتها الشخصية.

الهوية المرئية هي" كيفية العمل اليومي للمؤسسة المعبر عن مجموعة خصائصها المميزة. "

هنا نقصد بكيفية العمل اليومي أي قيمة المؤسسة (La valeur de l'entreprise)، من خلال الديكور، ملابس العمال، الهاتف، المراسلات...الخ، وهذه الهوية المرئية تعبر عن قيمة المؤسسة و نشاطها و مطامعها.[1]

اسم العلامة أو المؤسسة(Nom De Marque Ou De L'entreprise):

1 طاهري خدوجة، **الاتصال الداخلي و الخارجي في المؤسسة** "نموذج مديرية الحماية المدنية بالمدية" ،مذكرة لنيل شهادة الليسانس تخصص اتصال وعلاقات عامة،جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية،2008،ص40.

هو الاسم الذي تعرف به المؤسسة أو منتجاتها ويميزها عن باقي المؤسسات ويصبح هذا الاسم علامة مسجلة للمؤسسة، يمكن أن يكون اسم العلامة هو اسم العائلة التي تملك هذه المؤسسة مثل



.

هي مؤسسة ايطالية للسيارات التي تحمل اسم عائلة ETTORE BUGATTI أو هو عبارة عن (Monogramme) أي علامة مختصرة مثل Orascom Télécom Algérie (OTA) ، أو اسم مختصر مثل  Louis Vuitton.

الرمز(Logo Ou Logotype):

"هو اسم المؤسسة أو المنظمة مشكل بطريقة منفردة وخاصة، وهو بطاقة تعريف بصرية".

ويعرف أيضا: " العنصر البصري الذي يجسد المؤسسة".

اللوغو هو خطاب Discours المؤسسة الذي يعبر عنها وعن نشاطها وأهدافها، ولا نجد هذا في المؤسسات الاقتصادية فقط بل في المؤسسات الحكومية مثل الإدارات والمؤسسات العسكرية، فمثلا يظهر اللوغو في الدرك الوطني في سياراتهم وفي ألبستهم وحتى الوثائق الخاصة بهم...الخ.

الشعار(Le Slogan):

يعرف الشعار على أنه:" تعبير عن فكرة في شكل جملة قصيرة، بسيطة، سهلة التذكر".

والشعار هو عبارة عن رسالة قصيرة تستعمل في شتى المجالات مثل الإشهار التجاري مثلا في شركة Bugatti التي تحمل شعار" ليس هناك ماهو جميل جدا، وليس هناك ماهو باهظ الثمن"

"Rien n'est trop beau, Rien n'est trop cher "، وكذلك الحياة السياسية كشعار الحملات الانتخابية " انتخبونا ثم حاسبونا"، و " معا نقاوم الفساد ونبني البلاد" وكذا المؤسسات الحكومية كشعار الإحصاء للسكان والسكن لعام 2008 " عندما نحصي نتحكم بالمستقبل".[1]

نظام الألوان(Le code De Coleurs):

[1] **نفس المرجع السابق**،ص41.

وهو وسيلة يمكنها هي الاخرى أن تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الاخرى مثلا:الأزرق والأحمر والأبيض بالنسبة لبيبسي PEPSI واللون الأحمر والأبيض لمؤسسة أوريدو Ooredoo

فن الطباعة (La Typographique):

فن الطباعة هو عنصر أساسي في انشاء الرسوم البيانية، أي المعالجة الكتابية أين يجعل الكتابة أكثر جاذبية لتتحول تدريجيا إلى بعد تفاعلي بين المؤسسة وجمهورها، مثلا

الأعمال الخيرية (le mécénat):

كلمة mécénat تشير إلى شخصية تدعى Caius Cilnius Maecenas وهو حارس الأدب والرسائل في روما قديما.

هي تقنية اتصال حديثة ذات بعد إنساني نبيل وهي عبارة عن مساعدة مادية تقدم دون مقابل من طرف الراعي Le mécène الذي يمكن أن يكون شخص أو منظمة تشجيعا منه أو من أجل انجاز نشاطات تخدم الصالح العام.

يعرفها فيليب مولر على أنها: " دعامة مادية دون مقابل تقدم من طرف المؤسسة أو فرد لنشاطات ابداعية وثقافية وهذا له تأثير على صورة المؤسسة".

هناك من يرى أنها:" نوع من الإشهار المناسباتي والذي يسمح للمؤسسة في إشراك صورة علامتها من خلال تظاهرة ثقافية أو علمية إنسانية أو إنتاج سمعي بصري وذلك ماديا أو بأشياء أخرى تسمح بتحقيق ذلك".

الرعاية (Le Sponsoring):

تعرف الرعاية على أنها :" دعم لتظاهرة أو شخص معين أو منتوج أو منظمة بهدف الاستفادة المباشرة لذلك، وتعتبر وسيلة تساهم في إعطاء موقع للعلامة".

هو تقنية من تقنيات الاتصال الحديثة تقوم به المؤسسة من خلال دعم مالي أو معنوي وهذا العمل ليس الهدف منه خيري مثل الأعمال الخيرية وإنما هدفه تجاري بالدرجة الأولى، سعيا منها إلى

خلق جو من الاحتكاك بين الجمهور وعلامة المؤسسة وعلى العموم تسعى المؤسسة الراعية من خلال هذه التقنية إلى تحقيق أهداف معينة :

-تعزيز السمعة والحفاظ عليها.

- تدعيم صورة العلامة.

-تطوير الاتصال الخارجي.

- عرض منتجاتها وضمان انتشارها.

- تنمية العلاقات العامة.

خلاصة الفصل الأول :

وفي الأخير نقول إن الاتصال الخارجي في المؤسسة يلعب دورا أساسيا في ممارسة كافة العمليات الإدارية، فهو يخلق فرصا للتنمية في المؤسسة من خلال الاتصال بالعالم الخارجي فبه تتكون الصورة الحقيقية للمؤسسة، فنجاح المؤسسة لا يتم إلا من خلال اتصال جيد وفعال تتوفر فيه جملة من المبادئ.

الفصل الثانـي

الفصل الثاني: المؤسسات العمومية الاستشفائية و الأداء الوظيفي .

المبحث الأول : ماهية المؤسسات العمومية الاستشفائية .

المطلب الأول : تعريف المؤسسة العمومية .

المطلب الثاني : تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية .

المطلب الثالث : مهام المؤسسة الاستشفائية .

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي .

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي و عناصره .

المطلب الثاني : محددات الأداء الوظيفي .

المطلب الثالث : معدلات و معايير الأداء الوظيفي و تحسينه .

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي .

المطلب الأول : تعريف، أهمية و أهداف تقييم الأداء الوظيفي .

المطلب الثاني : مراحل تقييم الأداء الوظيفي و طرقه .

المطلب الثالث : مشاكل و أساليب تقييم الأداء الوظيفي ومعالجتها .

المبحث الأول: ماهية المؤسسات العمومية و الاستشفائية و مهامهم

المطلب الأول: ماهية المؤسسة العمومية

تعريف المؤسسة :

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا ، في إطار قانوني و اجتماعي معين ، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل الخدمات و السلع مع أعوان آخرين أو القيام بكليهما معا بغرض تحقيق نتيجة ملائمة و هذا ضمن الشروط الاقتصادية و تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه و تبعا لحجم و نوع نشاطه .

المؤسسة حسب الفكر النظامي : إن الجديد لدى الأنظمة هي أنها تخلصت من الطرق التي سبقتها في عملية تحليل المؤسسة و أعطت لها تعريفات و أشكال أكثر مرونة و تكييفها مع الحالات المتنوعة و المختلفة حتى سمحت بإنشاء نماذج و استعملت كأداة او وسيلة توضيح في التحليلات الخاصة بالمنظمة، حيث نجد أن تايلور يعتبر محيط المؤسسة ثابت ولا يتغير و لا يؤثر في نشاطها ، أما لدى أصحاب المدرسة التنظيمية فله دور هام في تصرف المؤسسة إذ يتفاعلان بشكل متبادل بحركة مستمرة و التغيرات المتواصلة و تحدد حياة المؤسسة بمدى قدرتها على مسايرات هذه الحركة و التأقلم مع الحالات الجديدة باستمرار ، و تعتبر المؤسسة هيكلا اجتماعيا واقعيا تتمتع بخصائص تنظيمية و يمكن وضعها كنظام مفتوح وهذا معناه أن المؤسسة نظام [1] :

- لأنها مكونة من أقسام مستقلة مجمعة حسب هيكل خاص بها.
- لأنها تملك حدودا تمكنها من تحديدها و تفصلها على المحيط الخارجي .
- هي نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي مع تغيرات المحيط بفعل القدرات المتخذة من طرف مسيريها

تعريف المؤسسة العمومية :

هي منظمة أو مرفق عام ، يتمتع بالشخصية المعنوية المحكومة بالقانون العام كما يتمتع بالاستقلال الإداري و المالي مقابل قيامه بالمهام المحددة من طرف السلطة الحكومية الوصية ويقوم

[1] http://communication.akbarmontada.com/t195-topic

أيضا بأداء خدمة عامة وتعود ملكيتها للدولة ،وتهدف الى تحقيق الصالح العام بالدرجة الأولى وليست هناك أهمية كبيرة للربح الذي لا يعتبر هدف يجد ذاته.كما تحدث المؤسسات العمومية للاستجابة لحاجات جديدة كانجاز مهمة التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و التربوية و الثقافية.وكثيرا ما تحدد هذه المهمة في إطار تدبير الأنشطة المتفرغة عن الإدارة المركزية للتحكم في التدبير الجوي و المحلي بفضل المرونة و الفاعلية التي تتميز بها.

المطلب الثاني: تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية

هي مؤسسة صحية عمومية ذات طابع إداري تتولى تقديم مزيج من الخدمات الصحية ، الوقائية، التدريبية بحثية. كما تساهم في رفع المستوى الصحي للبلاد.

تتميز هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الصحية كالمستوصفات و العيادات في كونه يحتوي على أسرة التنويم.

يعرفها المشرع في المادة الأولى في المرسوم التنفيذي رقم 07-140المؤرخ في 19ماي 2007المتضمن إنشاء وتنظيم وسير المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية على أنها"مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي".[1]

المطلب الثالث: مهام المؤسسة الاستشفائية

تتمثل مهام المؤسسة الاستشفائية في التكفل بصفة متكاملة و متسلسلة بالحاجات الصحية للسكان و في هذا الإطار تتولى على الخصوص المهام الآتية [2] :

- ضمان تنظيم وبرمجة توزيع العلاج الشفائي و التشخيص وإعادة التأهيل الطبي و الاستشفاء.
- تطبيق البرامج الوطنية للصحة.

---

1 القرار رقم 2650 مؤرخ في 24 ديسمبر 2007،**المتضمن إنشاء المصالح و الوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية** .

2 **المرسوم التنفيذي رقم07-140** المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد 33 الصادر بتاريخ 20 ماي 2007 .

– ضمان حفظ الصحة والنظافة ومكافحة الأضرار و الآفات الاجتماعية و الاعتناء بصحة المرضى.

– ضمان تحسين مستخدمي مصالح الصحة و تجديد معارفهم وذلك بالقيام بدورات تكوينية خاصة .

وتمثل هذه المهام الحصن المنيع للمجتمع في حمايته من الأوبئة و الأمراض و تضمن لهم التكفل التام و المتكامل تلبية لحاجيات السكان[1].

1 **نفس المرجع السابق**

المبحث الثاني : ماهية الأداء الوظيفي

يتزايد الاهتمام في الوقت الحاضر بموضوع الأداء ، و مدى فاعلية و كفاءة المؤسسات في تأدية وظائفها ، و تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها سواء كانت هذه المنظمات تجارية أو خدمية ، و من هنا جاء التركيز على الاتصال الخارجي كعنصر فعال يضمن للمنظمات الوصول إلى أهدافها من خلال تحسين مستوى أداء موظفيها ليضمن لها الاستمرارية ، النمو و التطور . و ما يشهده العالم هذه الأيام من تنافس و اهتمام بموضوع الأداء الوظيفي ، يحتم على المؤسسات التركيز على العنصر البشري لتحقيق أهدافها من خلال فاعلية الاتصال الخارجي و استغلال الفرص و الطاقات المتاحة ، كل هذه الدوافع تتطلب رفع مستوى الأداء البشري و الأداء المؤسسي للمنظمات من أجل تقديم الخدمات بسرعة و جودة عالية لضمان الاستجابة لاحتياجات و توقعات المواطنين . كما أن الأداء المؤسسي يعتمد بصفة مباشرة على مستوى أداء الأفراد المكونين للمؤسسة ، و نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها مرتبط بتوفر أفراد أكفاء قادرين على انجاز وظائفهم بدرجة عالية من الجودة ، و تعتبر كمية و نوعية الخدمات المقدمة من المؤشرات المهمة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسات العامة ، حيث أن هذه المؤسسات وجدت لتقدم خدمات محددة لإشباع حاجات مجتمعية هامة لتحقيق المصلحة الجماعية ، و من الطبيعي أن المستوى الكمي (حجم الإنتاج) و المستوى النوعي (جودة الإنتاج) وفقا للمعايير و المواصفات المحددة سلفا هو انعكاس لمدى نجاح المؤسسة العامة و قدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها ، و يتضمن ذلك التقيد بالبرامج الزمنية للخدمات و الإنتاج ، و التكاليف المقدرة له .

المطلب الأول : مفهوم الأداء الوظيفي و عناصره

لقد تناولنا في هذا المطلب كل من تعريف الأداء الوظيفي و المصطلحات التي لها علاقة بالأداء ، كما تطرقنا لأهميته و عناصره .

1/تعريف الأداء الوظيفي:

يعود ظهور مصطلح الأداء إلى القرن التاسع عشر و كان يعرف آنذاك على أنه " النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات و النجاح الذي يحصده في ذلك السباق " ثم أصبح مصطلح

الأداء يستعمل كدلالة على نتائج سباقات الجري عند الرجال ليعرف بعدها تطورا كبيرا على مدى القرن العشرين ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج .

و هناك العديد من **التعاريف** التي تطرقت لموضوع الأداء منها أنه " نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز عمل معين "[1] .

كما يمكن تعريف إدارة الأداء بأنها عبارة عن " عملية أو مجموعة من العمليات لمساعدة الأنظمة على تحقيق أهدافها ، و تهتم بوجود فهم مشترك بين المديرين و فريق عملهم عما يجب تحقيقه ، ثم تطوير و إدارة العاملين بطريقة تزيد من احتمال انجازها على المدى القصير و الطويل" [2] .

و يعرف الأداء أيضا بأنه " تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتائج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات تنوي بها تفجير و تجنيد الطاقات الموجودة داخل المؤسسة ، بتسليط الضوء من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى إليه المؤسسة " و على هذا الأساس فأن هذا المفهوم يعكس كلا من الأهداف التي تسعى هذه الأنشطة لتحقيقها داخل المؤسسة [3] .

يشير أحد الكتاب إلى أن الأداء هو " نتاج تفاعل الأداء الإنساني للفرد بكل مكوناته مع موارد التنظيم و قيوده خلال فترة زمنية محددة .

و يرى أن الأداء الوظيفي الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل كثيرة أبرزها :

1. **كفاءات الموظفين** : و تشتمل على المعلومات و المهارات و الاتجاهات و القيم التي تنتج أداء فعالا .
2. **متطلبات العمل (الوظيفة)** : المهام و المسؤوليات و الأدوار التي يتطلبها العمل .
3. **بيئة التنظيم** : العوامل الداخلية و الخارجية [4] .

و يعرفه كاتب أخر بأنه " الأنشطة التي يقوم بها الفرد ، و تساعد في عملية التحويل باستخدام موارد المنظمة و توزيع منتجاتها ، أو تقديم تخطيط عام لها من حيث الاستخدام و الإشراف والتي تساعد المنظمة على تحقيق الفاعلية و الكفاءة " [5] .

---

[1] البرادعي ، **تنمية مهارات المديرين فى تقييم أداء العاملين** ، ط 1 ، ص63 .
[2] أرمسترونج ، **المرجع الكامل فى تقنيات الإدارة** ، ص 101 .
[3] عبد المحسن توفيق محمد ، **"تقييم الأداء"** ، دار النهضة العربية ، القاهرة(مصر) ، 1998 ، ص(03) .
[4] الطروانة عمر ، **المستشار فى الادارة الاحترافية للموارد البشرية** ، عمان ، دار المستقبل للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص125/124 .
[5] عامر ، سامح عبد المطلب ، **إدارة الأداء** ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص52 .

في حين يرى بعض الباحثون أن الأداء " ماهو إلا دالة للقدرة على تنفيذ المهام التي يكلف بها الموظف و الرغبة في تأدية هذه المهام للنهوض والارتفاع بمستوى أداء المنظمة " [1].

و يعرف باحث أخر بأن الأداء هو " تفاعل لسلوك الموظف ، و أن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهوده و قدراته " .

في حين أن تعريف **حسن** يقول بأن " الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس و تداخل بين الأداء و الجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فهو يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد " [2] .

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات وظيفته .

و يعرفه **عاشور** على أنه " قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكنا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها و هذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول ، نوعية الجهد و نمط الأداء " [3] و تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من طرف العامل خلال فترة زمنية محددة ، أما نوعية الجهد فيقصد بها مدى تطابق هذا الجهد لمواصفات تتسم بالدقة و الجودة ، أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله .

كما يعرف باحث أخر الأداء بأنه " انعكاس لكيفية استخدام الموارد البشرية و المادية و استغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها " [4] .

و يركز هذا التعريف للأداء على السبل التي توصل المؤسسة إلى غاياتها و أهدافها ، و تتمثل في الصيغ التي تعتمدها على استغلال الموارد المتاحة ، و مدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال .

---

[1] العزاوي ، نجم ، جواد ، عباس ، **الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص 334/333 .

[2] حسن رواية محمد ، **التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات** ، دار الفكر العربي ، الإسكندرية ، 1989 ، ص 439 .

[3] عاشور أحمد صقر ، **السلوك الإنساني في المنظمات** ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص 25 .

[4] فلاح حسن عداي الحسيني ، **الإدارة الإستراتيجية** ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000 ، ص 231 .

يعرف الأداء الوظيفي أيضا على أنه " دالة لكافة أنشطة المؤسسة و هو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها " [1]

وفق هذا التعريف فان الأداء يعكس فشل أو نجاح المنظمة و مدى قدرتها على تحقيق أهدافها.

و يعرفه باحث أخر بأنه " تنفيذ الموظف لأعماله و مسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة ، أو الجهود التي ترتبط بها وظيفته ، بمعنى النتائج التي يحققها الموظف للمنظمة " [2]

[3]و من خلال استعراض جميع التعريفات و المفاهيم التي تطرقت إلى الأداء الوظيفي نستخلص أن هذا الأخير هو قدرة الموظف على أداء عمله باحترافية و جودة و إتقان في ظل الموارد المتاحة .

2/تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالأداء :

نظرا لتشابك مفهوم الأداء مع بعض المصطلحات الأخرى ، سنحاول تسليط الضوء على بعض من هذه المفاهيم و نفرق بينها و بين مفهوم الأداء.

و من المفاهيم التي ارتبطت بالأداء الوظيفي ، نجد مفهوم الكفاءة و الإنتاجية و الفعالية .

- **الفاعلية :**

اختلف الكتاب و الباحثون في تعريف الفاعلية من الناحية الاصطلاحية ويرجع هذا الاختلاف إلى وجود تباين وجهات نظر المنظمات و الأفراد القائمين عليها ، كما يرجع إلى وجود تباين و اختلاف في الخلفيات العلمية لهؤلاء الكتاب و الباحثين ، مما أدى إلى صعوبة في تحديد أهداف المنظمة ، التي غالبا ما تختلف و تتعدد و يصعب الاتفاق على صياغتها بصفة محددة ، ويؤدي ذلك إلى اختلاف في تحديد مفهوم واضح و محدد للفاعلية لأنها تعتمد على مدى تحقيق الأهداف بصورة جيدة .

[1] وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، **أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن** ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2009 ، ص 39 .
[2] عامر ، سامح عبد المطلب ، **مرجع سابق** .

ويعتبر **Bernard** أول من حاول تقديم تعريفا للفاعلية حيث يقول " الفاعلية هي تحقيق الهدف المحدد " و عرف العمل الفعال بشكل عام بأنه العمل الذي ينجز الهدف الذي تم تحديده مسبقا كما عرف **Price** الفاعلية بأنها الدرجة التي عندها يتم تحقيق أهداف متعددة .

و تعرف الفاعلية أيضا بأنها المدى الذي عندها تستطيع المنظمة تحقيق نتائج مقصودة، و تعتمد فاعلية المنظمات أيضا على القدرة و التواصل و الأخلاق ، و تعتبر الأخلاق من أهم الأسس التي تعتمد عليها الفاعلية ، فالمنظمة يجب أن تكون مثالا للاحترام و الأخلاق و الإنصاف و النزاهة و الجدارة ، حتى تستطيع تحقيق التواصل مع جماهيرها للمساعدة في تحقيق أهدافها المرجوة.

الفعالية = الأهداف المتوقعة / الأهداف المحققة .

و يرى **العمري** أن الفاعلية هي " فاعلية القائد بمدى الانجاز الذي تحققه مجموعة العمل التابعة له أهدافها " [1] .

كما يعرفها **المنيف** بأنها الوصول إلى الأهداف المرجوة و النتائج المتوقعة [2] .

تعرف الفاعلية على أنها وسيلة تعبر عن العلاقة النسبية بين النتائج المحققة و الأهداف المخططة التي تفسر القدرة على تحقيق الأهداف بالشكل الصحيح بمقارنة الأداء المحقق بالنسبة إلى الأداء المطلوب [3] .

- **الكفاءة :**

هناك من يعرف الكفاءة بأنها أداء الأعمال بطريقة صحيحة ، و تشير إلى العلاقة بين الموارد و النتائج ، و ترتبط بمسألة ماهو مقدار المدخلات من المواد الخام و الأموال و الناس لتحقيق مستوى معين من المخرجات أو الهدف المنشود ، كما تعني الكفاءة أيضا تحقيق أعلى منفعة مقابل تكاليف منخفضة ، وأن تكون المنظمة ذات كفاءة يعني أن تحصل على أعلى ما يمكن من الهدف الذي تسعى إليه .

الكفاءة = المخرجات أو النتيجة المحققة / المدخلات .

---

[1] العمري ، خالد ، **السلوك القيادي لمدير المدرسة و علاقته بثقة المعلم بالمدير و بفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين** ، مجلة أبحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، 1992 ، ص174 .

[2] المنيف ، إبراهيم عبد الله ، **الإدارة : المفاهيم – الأسس – المهام** ، دار العلوم للطباعة و النشر ، الرياض ، 1983 ، ص350 .

[3] Martory (B) , Crozet (D) , **Gestion des ressources Humaines – Pilotage social et performance** , Imprimerie chirat , Paris , 2002 , P160 .

و تتحقق الكفاءة عندما يكون هناك تخطيط و تنظيم و إدارة للوقت و رقابة و متابعة .

مما سبق يتضح الترابط الكبير بين مفهوم **الكفاءة** و **الفاعلية** ، إلا أنه من المهم التمييز بينهما بالرغم من ترابطهما ، فقد تكون المنظمة فعالة و لكنها ليست كفؤ أي أنها تحقق أهدافها لكن بخسارة زائدة عن اللزوم ، و عدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فاعليتها ، و يمكن اعتبار الكفاءة على أنها انجاز العمل بشكل صحيح و تشير أيضا إلى الطريقة لاقتصادية التي تنجز بها العمليات المتعلقة بتحقيق الأهداف . و يعتبر مفهوم الفاعلية أوسع من مفهوم الكفاءة فمفهوم الفاعلية يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية و الخارجية ، أما الكفاءة فتركز على العمليات الداخلية للمنظمة.

- **الإنتاجية :**

تعني الإنتاجية في أوسع معانيها بأنها الجمع بين مدخلات الإنتاج اللازمة لإنتاج مخرجات من السلع و الخدمات المختلفة ، إلا أنه هنالك جدل حول مفهوم الإنتاجية بحسب اختلاف المنظمة و أهدافها الرئيسية و مسؤولياتها تجاه المجتمع ، حيث أن القطاعات التي تهدف إلى تحقيق أرباح عالية و رفع الكفاية الإنتاجية تنظر إلى الإنتاجية على أنها القدرة على استخدام أحد عناصر الإنتاج أو كلها بشكل يحقق أفضل إنتاج و بأقل تكلفة على المدى الطويل و باستخدام التكنولوجيا القائمة . في حين أن القطاعات التي تؤدي خدمات معينة ليس الهدف منها الربح ، تنظر إلى الإنتاجية على أساس تحقيق مستوى معين من الإنتاج باستخدام عناصر إنتاج معينة و محددة بصرف النظر عن الربح المادي.

تعبر الإنتاجية عن المقدرة على خلق الناتج (القيمة المضافة) باستخدام عوامل إنتاج محددة خلال فترة زمنية معينة ، و هي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع و خدمات) و قيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد [1] .

3/ أهمية الأداء الوظيفي:

يعد الأداء الوظيفي ذو أهمية بالغة و يحظى باهتمام متزايد في كل المجتمعات النامية و المتقدمة على حد سواء ، فالجميع يعمل على تحسين الأداء و رفع معدلاته لدرجة أنه أصبح معيارا و

[1] عبوي زيد منير ، **التنظيم الاداري ، مبادئه و أساسياته** ، الطبعة الأولى ، دار أسامة ، المشرق الثقافي ، الأردن ، 2006 ، ص122.

مؤثرا لأي تقدم في مختلف المجالات ، كما يحظى الأداء باهتمام بالغ من جميع المستويات ابتداء من مستوى الفرد العامل أيا كان موقعه داخل المؤسسة و بعدها إلى المستوى العام للمحيط الخارجي للمؤسسة وصولا إلى الدولة ، و ذلك لأن أداء الدولة ماهو إلا تعبير عن أداء المؤسسات العاملة بها ، و فيما يلي نستعرض أهمية الأداء :

- يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر و كذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل ، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فأن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية ، و التي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد [1] .
- من الواجب على الفرد أن يهتم بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك لما يتقاضاه من أجور و مرتبات مقابل هذا الأداء .
- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له ، وهي الحاجة إلى الاستقرار في إثبات عمله و ذاته [2] .
- الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات و هو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية و يحول الموارد إلى مواد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك و بذلك يتم تحقيق الربح و عليه فأن ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بفعالية أفضل و تكلفة أقل و ربح أكبر [3]
- للأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أي منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي ، فإذا كان الناتج مرتفعا فهذا مؤشر لنجاح المنظمة و استقرارها .
- للأداء أيضا أهمية في نجاح الخطط التنموية الاقتصادية و الاجتماعية في الدولة [4] .
- يساهم الأداء في تحديد نقاط القوة و الضعف لدى قوة العمل في منظمات الأعمال .
- يساعد الأداء المتميز الفعال في تحقيق أهداف المنظمة و مدى إشباع حاجات الفرد و أهدافه .
- يؤدي إلى تخفيض تكاليف العمل و ترشيد المصروفات .

---

[1] منصور أحمد منصور ، **القوى العاملة – تخطيط وظائفها و تقييم أدائها** ، مكتب غريب ، القاهرة ، 1986 ، ص135 .
[2] حنفي محمود سليمان ، **السلوك التنظيمي و الأداء** ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، 1975 ، ص65 .
[3] الدحلة فيصل عبد الرؤوف ، **تكنولوجيا الأداء البشري** ، المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001 ، ص30 .
[4] إبراهيم فيصل بت فهد بن محمد ، **العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أدائهم** ، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى ، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2008 ، ص40 .

4/ عناصر الأداء الوظيفي :

هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي :

- **كفاءة الموظف :**

هي ما يمتلكه الموظف من مكتسبات و مهارات و معارف و اهتمامات و قيم و معارف و قدرات و دوافع [1] . و تمثل كفاءة الموظف خصائصه الأساسية التي تنتج أداء فعال يقوم به ذلك الموظف ، بالإضافة إلى الاجتهاد و التفاني في العمل و تحمل المسؤولية و إتمام الأعمال في مدتها الزمنية المحددة و كذا مدى الحاجة إلى الإشراف و التوجيه ، مع العلم بأن البنية المعرفية للموظف غير مستقرة و في حالة تغير دائم نتيجة لتأثير عمليات تعليمية عديدة عليها كالتكوين .

- **متطلبات العمل :**

تندرج ضمنها المهام و المسؤوليات و الأدوار و المهارات الفنية و المهنية و الخبرة التي يتطلبها عمل من الأعمال ، و ما تتصف به الوظيفة من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل متميز فيه تحد ، و يحتوي على عناصر التغذية الاسترجاعية كجزء منه ، وتشمل أيضا النظام و الدقة و البراعة و التمكن الفني و القدرة على تخطيط و تنفيذ العمل و سرعة انجازه.

- **كمية العمل المنجز :**

هي الكم أو المقدار من العمل الذي يتوصل العامل لانجازه في الظروف العادية العمل مع تسجيل مدى سرعة انجاز هذا العمل .

- **البيئة التنظيمية :**

تنقسم مركباتها إلى نوعان ، عوامل داخلية و أخرى خارجية ، فالعوامل الداخلية ترتبط بالأداء الفعال و تؤثر فيه مثل التنظيم و هيكله وأهدافه و موارده و مركزه الاستراتيجي و الإجراءات المستخدمة ، أما العوامل الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم و تؤثر في الأداء الفعال تتمثل في العوامل الاقتصادية ، الاجتماعية ، التكنولوجية ، الحضارية و السياسية و القانونية [2] .

---

[1] شامي صليحة ، **المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين** ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2010/2009 ، ص64 .

[2] العميرة محمد بن عبد العزيز ، **علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي** ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2003 ، ص51 .

المطلب الثاني : محددات الأداء الوظيفي

1/ محددات الأداء الوظيفي :

لقد قدم الباحث **بوث** مجموعة من الفروض حول محددات الأداء الوظيفي و الذي يتحدد بناء على هذا النموذج ثلاثة عوامل أساسية هي [1] :

الجهد المبذول ، القدرات و الخصائص الفردية ، و إدراك الفرد لدوره الوظيفي :

- الجهد المبذول هنا يعبر عن درجة حماس الفرد لأداء العمل ، بمقدار ما يستمر بجهده بمقدار ما يعبر هذا عن درجة دوافعه لأداء هذا العمل .
- أما القدرات و الخصائص الفردية فهي التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول .
- في حين أن إدراك الفرد لدوره الوظيفي فهو يعبر عن انطباعات الفرد و تصوراته عن السلوك و النشاطات التي يتكون منها عمله و الطريقة التي يجب أن يمارس بها دوره في المنظمة .

في حين أن **الفروخ** هو أيضا يحصر المحددات في ثلاث عوامل رئيسية [2] :

- الدافعية الفردية : بحيث يجب أن يتوفر الدافع لدى كل فرد على العمل و قد يكون هذا الدافع قويا أو ضعيفا .
- مناخ أو بيئة العمل : بحيث يجب أن يتم تهيئة بيئة العمل على كافة المستويات (التنظيم ، الإدارة ، القسم) لتكون محفزة للفرد في أداء عمله .
- القدرة على أداء العمل المعين : فالفرد يجب أن تتوفر لديه القدرة على أداء عمله .

بينما هنالك من يضيف إلى إدراك الدور أو المهمة (نمط الأداء) و الجهد المبذول ، و نوعية هذا الجهد المبذول و التي تعني مستوى الدقة و الجودة ، و درجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة [3]

[1] حسين محمد الحرارشة ، **إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي** ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص94 .
[2] عصمت سليم القرالة ، **الحكمانية في الأداء الوظيفي** ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص51 .
[3] أحمد صقر عاشور ، **إدارة القوى العاملة ،الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1986 ، ص50 .

و الملاحظ في العناصر السابقة أنها تحصر محددات الأداء في عناصر تتعلق بالموظف الذي يشغل الوظيفة فقط ، بينما أنه في الواقع هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف ، و من أهم هذه المحددات [1] :

- **الوظيفة :** و ما يتعلق بها من واجبات و مسؤوليات وأدوات و توقعات مطلوبة من الموظف ، إضافة إلى الطرق و الأساليب و الأدوات و المعدات المستخدمة.
- **الموقف :** و هو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تؤدى فيها الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل ، الإشراف ، وفرة الموارد ، الأنظمة الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، نظام الاتصال و السلطة و أسلوب القيادة و نظام الحوافز و الثواب و العقاب .

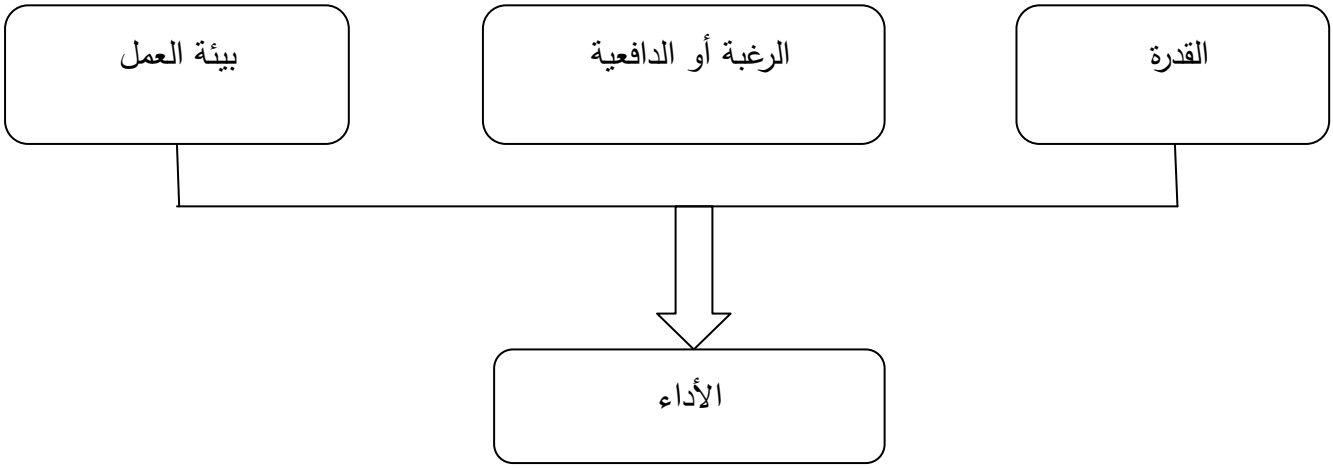
إضافة إلى العناصر السابقة فقد يكون أيضا للبيئة الخارجية الذي يؤدي فيها العامل لعمله دور في تحديد أدائه و تتمثل في المنافسة الخارجية و التحديات الاقتصادية ، فالنتائج التي يحققها متعامل تجاري مثلا هي نتيجة للمهارات و المعارف الوظيفية التي يمتلكها هذا العامل، إضافة إلى الجهد المبذول من طرفه ، والمنطقة التجارية التي يعمل بها أو المنتجات التي يشرف عليها زيادة على هذا نجد التحديات و المنافسة الخارجية [2] .

إلا أنه لم يستطع علماء الإدارة الاتفاق على محددات الأداء نظرا إلى صعوبة ذلك علميا ، وعليه فهم يحذرون من تعميم النتائج التي تصل إليها بعض الدراسات نظرا للأسباب التالية :

- يختلف أداء فئة معينة من العاملين عن أداء فئة أخرى ، و بالتالي ليس من الضرورة أن محددات أداء تلك الفئة موازي لأداء الفئة الأخرى .
- كما أن محددات أداء العاملين في منظمة معينة ليس بالضرورة أن تكون هي نفسها محددات أداء العاملين في منظمة أخرى .
- عوامل البيئة الخارجية لها أيضا أثر في تحديد محددات الأداء

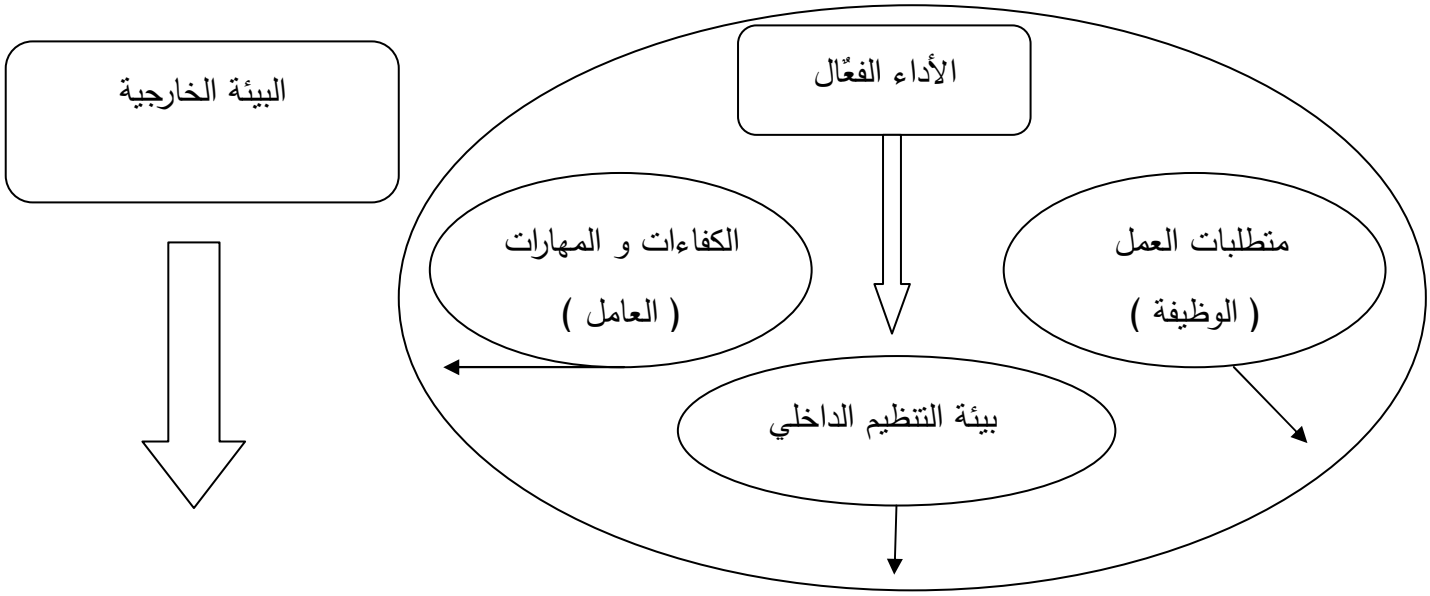
[2] عبد الباري إبراهيم درة ، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات** ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 ، ص 120 .

و يمكننا أن نمثل محددات الأداء من خلال الشكلين التاليين رقم (1) و رقم (2):



الشكل رقم (2-1): محددات الأداء 1.

المصدر : مصطفى أحمد سيد ، **إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة** ، دون دار نشر ، 2000 ، ص146 .



الشكل رقم (2-2) : محددات الأداء 2.

المصدر : عبد الباري إبراهيم درة ، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات** ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003 ، ص120

2/العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي

إن النتائج التي أسفرت عنها الدراسات و الأبحاث العلمية و على رأسها الدراسة التي أجريت في " هاوثورن " التابعة لشركة " وسترن إلكتريك " التي نبهت لأهمية أبحاث الأداء الوظيفي ، أكدت أن ثمة عوامل تتعلق بالعمل تؤدي إلى اختلاف معدل الإنتاج ، و هذا ما دفع بالمهتمين إلى إيجاد نظريات تخص العوامل المسببة و المكونة للأداء الوظيفي و تحديد مدى تأثيرها على مستوى أداء العمال في وظائفهم التي يشغلونها في مؤسسة معينة بما فيها المؤسسات الصغيرة و المتوسطة .

و يمكننا تقسيم العوامل المؤثرة في الأداء إلى العناصر التالية :

أولا : العوامل المتعلقة بالعامل :

هذه العوامل تتعلق بقدرات و مهارات الموظف ، و التي باستطاعتنا تحديدها من خلال المميزات و الصفات التي يتميز بها كل عامل و تميزه عن غيره من العمال مثل فئات العمر و الدافعية و الرغبة و الأقدمية و الخبرة المكتسبة و نوع الجنس و أهمية العمل لدى العامل كما للحالة العائلية أيضا تأثيرا في أداء الموظف بالإضافة إلى الحاجات التي يسعى لإشباعها .

ثانيا : العوامل المتعلقة بالوظيفة :

يمكننا أن نقسم هذه العوامل إلى قسمين :

- عوامل ترتبط بطبيعة تصميم الوظيفة و تتمثل في التوسيع الوظيفي و درجة إثراء الوظيفة و طبيعة الوظيفة و تحديد مهامها تحديدا دقيقا ، و المساهمة في اتخاذ القرار و المستوى التنظيمي للوظيفة .
- عوامل ترتبط بإتمام العامل لوظيفته و يتحصل عليها كونه يشغل وظيفة معينة و يمكن أن نمثلها في الأجور و المنح و المكافئات و الحوافز المادية و المعنوية ، بالإضافة إلى التشجيع الإبداعي و التأمين من المخاطر المهنية و كذا الشعور بالانجاز و استغلال العامل لمهاراته و قدراته .

ثالثا : العوامل المتعلقة بالمؤسسة :

مجموعة من هذه العوامل تنشأ من كون أن العامل يعمل في إطار جماعي ينتمي هذا الإطار إلى تنظيم أكبر هو المؤسسة التي يعمل بها ، و هذه العوامل ترتبط بسياسات و استراتيجيات المؤسسة و لها

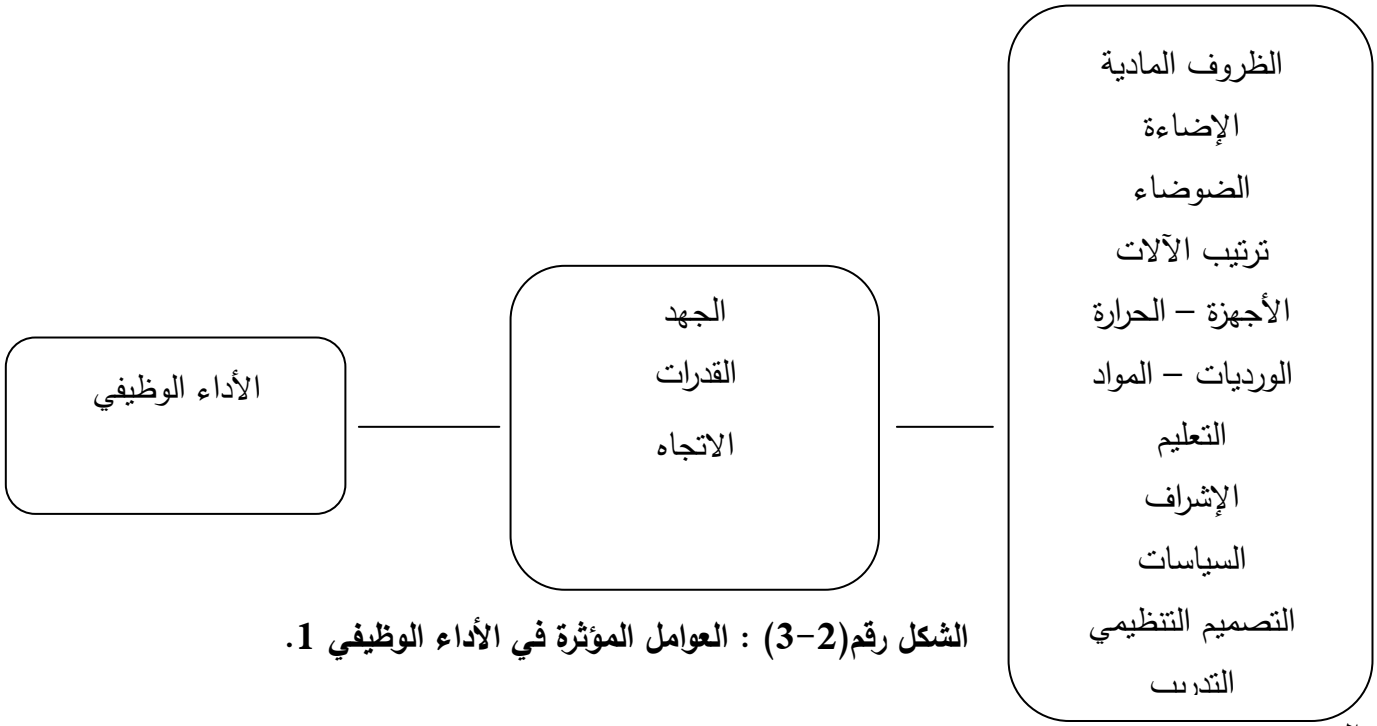
تأثير على أداء العمال ، و من هذه العوامل : المدة الزمنية المحددة للعمل الرسمي ، ظروف العمل و نظم الاتصال ، التكنولوجية المستخدمة و نمط الإشراف و القيادة ، الإجراءات و القواعد القانونية و التنظيمية للعمل ، كل هذه العوامل تختلف من حيث شدة و اتجاه تأثيرها و مصدرها على الأداء الوظيفي

فكلما كانت عوامل المؤسسة تتيح الفرص للعامل ليبدع و يطلق قوته الكامنة و إحساسه بفاعليته الذاتية ، كلما كان سببا في تحسن و فعالية أداءه .

رابعا : عوامل متعلقة بالبيئة :

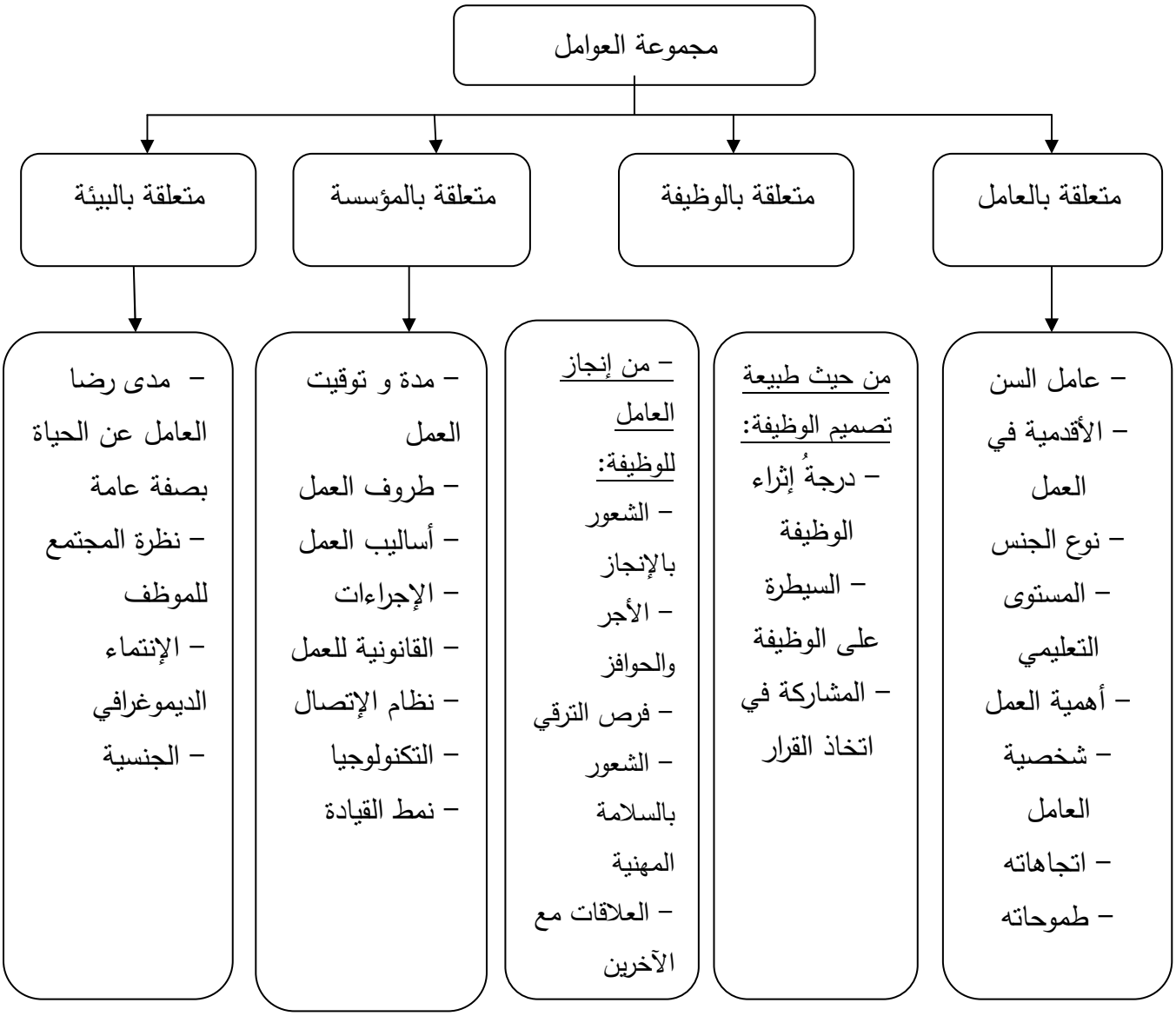
أغلب هذه العوامل خارجية تتعلق بالمحيط الخارجي للمؤسسة الذي يؤثر على العامل بالصورة التي تؤثر على أدائه الوظيفي ، و نذكر من هذه العوامل مدى رضى العامل عن الحياة بصفة عامة ، و نظرة المجتمع إلى العامل الموظف في هذه المؤسسة و كذا الانتماء الديموغرافي (الريفي و الحضري) و الاختلاف في الجنسية بين العمال إلى جانب البيئة الاجتماعية و الثقافية الخارجية .

من خلال الشكلين رقم 3 و رقم 4 نحدد العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي :



الشكل رقم(2–3) : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي 1.

المصدر : حسن رواية محمد ، **التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات** ، دار الفكر العربي ، الإسكندرية ، 1989 ، ص 218 .



الشكل رقم (2–4) : العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي2 .

المصدر : نور الدين شنوفي ، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية** ، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة الجزائر ، (2005/2004) ، ص194 .

المطلب الثالث : معدلات و معايير و مستويات الأداء الوظيفي.

في هذا المطلب تطرقنا لمعدلات الأداء الوظيفي و معاييره ، ثم ننتقل أيضا إلى طرق تحسينه .

1/ معدلات الأداء الوظيفي

إن عملية الحكم على الأداء أو تقويمه تتطلب وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المرتبطة بالخطط و التي تقاس على ضوئها النتائج المتحققة ، لذا يعتبر معدل الأداة أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها ، و قد تعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين و دون تحديد معدلات و معايير الأداء يصعب قياس الأداء و الوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته [1] .

و يرى زويلف أن وصف معدلات الأداء عملية تمر بعدة خطوات و قد لخص زويلف كل خطوة من الخطوات السابقة باختصار على النحو التالي [2] :

- **الإختيار** : و تشير هذه الخطوة لاختيار أنسب الأعمال لقياسها ، فقد يكون موضوع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه ، أو تغيير في طريقة أدائه يتطلب تحديد زمن نمطي جديد ، أو شكاوى العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين ، أو لغيرها من الأسباب ، لذا يعتبر الاختيار الخطوة الأولى في توصيف معدلات الأداء .
- **التسجيل** : و تشير هذه الخطوة إلى تسجيل الحقائق و المعلومات و البيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل و الأساليب و عناصر النشاط التي يتضمنها العمل ، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجدد في العمل .
- **التحليل الإنتقادي** : و تركز هذه الخطوة على اختيار صحة البيانات المسجلة ، للتأكد من استقلال الوسيلة و الحركة الأكثر فاعلية ، وعزل العناصر الغريبة التي لا تساعد على الإنتاجية .
- **القياس** : و تختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنصر ، و بالوقت و الأسلوب الفني المناسب لقياس العمل .
- **التحديد** : يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط و الأساليب و التقنيات المعينة التي تستخدم في أدائه.

---

[1] عبد الرحمان بن محمد علي البسامي ، **تقويم القيادات الإدارية للأداء الوظيفي بالكليات العسكرية** ، دراسة تطبيقية على القيادات العسكرية و المدنية بكلية الملك عبد العزيز ، السعودية ، 2003 ، ص 33 .

[2] زويلف مهدي حسن ، **أدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية** ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، 1993 ، ص288 .

و يرى بعض الباحثين أن تكون العبارات التي تصاغ بها معدلات الأداء أقل رسمية من تلك التي تستخدم في وصف الوظائف ، و أن تكون هناك أنماط و نماذج مختلفة من معدلات الأداء لإمكانية استخدامها وفقا للمستوى الإداري الذي سيعتمدها ، و أن تهتم معدلات الأداء بالجوانب التالية [1] :

- مجالات الأداء : و هي المجالات المتوقع أن تحقق فيها النتائج و تتدرج في شكل أولويات .
- مؤشرات الأداء : تحديد مؤشرات الأداء في كل مجال من مجالات النتائج المتوقعة .
- معدلات الأداء : يتحدد في الغالب بنظام الفئتين " الأداء المرضي و الأداء المتميز " .

2/ معايير الأداء الوظيفي

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تذبذب في مستوى هذا الأخير ، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة السلبيات و أوجه القصور ، و تستخدم هذه المعايير للتمييز بين فعالية الأداء و كفاءته ،ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمة و انجاز الأعمال و المهمات المطلوبة منهم ، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بصفة اقتصادية و من دون تبذير مهام العمل و تحقيق أهداف المنظمة ، و تنحصر أهم معايير الأداء فيما يلي [2] :

- **الجودة :**

هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان و جودة المنتج ، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة ، و هذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء و المرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة فضلا عن الاتفاق على مستوى الجودة المطلوب في أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج ، الأهداف و التوقعات .

- **الكمية :**

هي حجم العمل المنجز في ضوء قدرات و إمكانات الأفراد و لا يتعداها ، و في الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم و إمكاناتهم لأن ذلك يعني بطء الأداء ، مما يصيب العاملين بالتراخي و

[1] ماريون أي هاينز ، **إدارة الأداء ، دليل شامل للإشراف الفعال** ، ترجمة محمد مرسي و زهير الصباغ ، مطابع معهد الإدارة ، الرياض ، 1988 .

[2] شامي صليحة ، **المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين** ، دراسة حالة جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، بومرداس ، 2010 ، ص72 .

اللامبالاة ، لذلك يفضل الاتفاق مسبقا على حجم و كمية العمل المنجز كدافع لتحقيق عمل مقبول من النمو في معدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات ، تدريبات و تسهيلات .

- **الوقت :**

ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخل ، مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة ، لأنه يتضاءل على الدوام و يمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن ، و يعد أحد خمسة موارد أساسية في مجال إدارة الأعمال و هي : المواد ، المعلومات ، الأفراد ، الموارد المادية و الوقت الذي يعد من أهم المؤشرات التي يستند إليها في أداء العمل ، فهو بيان توقعي يحدد متى يتم تنفيذ مسؤوليات العمل ، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لانجاز العمل على أن يراعى :

أ . كمية العمل المطلوب القيام به .

ب . عدد العمال اللازمين لانجاز العمل .

- **الإجراءات :**

الإجراءات عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيام بها ، لذلك يجب الاتفاق على الطرق و الأساليب المسموح بها و المصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف ، فبالرغم من كون الإجراءات و الخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة و مدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد و قوانين و نظم و تعليمات ، إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء و المرؤوسين على الإجراءات المتبعة في انجاز العمل ، سواء ما يتعلق بانجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف و حتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار و الإبداع لدى العاملين و لكن الاتفاق و التفاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجاز العمل ، و لضمان اتفاقه و عدم مخالفته للنظام و التعليمات و اللوائح و القوانين .

3/ أقسام الأداء الوظيفي

الأداء هو السلوك الوظيفي الهادف لتحقيق الأهداف بكفاءة و فاعلية عاليتين و يمكن تقسيم الأداء على النحو التالي [1] :

- الأداء الظاهري : كالكلام و الحركة و هذا ما يمكن ملاحظته من قبل الأفراد المحيطين به .
- الأداء الداخلي (الباطني) : كالتخيل و التصور و التفكير ، و هذا لا يمكن ملاحظته من قبل الأفراد المحيطين به

4/ مستويات الأداء

يمكن تقسيم الأداء إلى ثلاث مستويات على النحو الأتي [2] :

- **الأداء الفردي :**

هي الأعمال التي يمارسها الفرد للقيام بمسؤولياته التي يضطلع بتنفيذها في الوحدة التنظيمية ، وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت له ، و التي تساهم بدورها في تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية حيث يقوم الرئيس المباشر للموظف بتقييم أدائه ، و يقاس أداء الفرد في المنظمة بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه، وصولا إلى التأكد من أن أنظمة العمل و وسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة ، و في أقل وقت و على قدر مناسب من الجودة.

أما الموضوعات التي يشملها القياس فهي الوقت المستنفذ و التكلفة و الجودة ، أما بالنسبة لمؤشرات قياس الأداء الفردي فهي الوقت المعياري و التكلفة المعيارية و درجة تحقيق الأهداف المعيارية .

- **أداء الوحدات التنظيمي :**

هي الأعمال التي تمارسها الوحدات التنظيمية للقيام بدورها الذي تقوم بتنفيذه في المؤسسة ، وصولا لتحقيق الأهداف التي وضعت لها على ضوء الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و سياستها العامة ، حيث يقوم بتقييم هذا النوع من الأداء كل من الإدارة العليا ، و أجهزة الرقابة الداخلية .

---

[1] حسين محمد الحرارشة ، **مرجع سابق** ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص99.
[2] عبد العزيز مخيمر ، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2000 ، ص57 .

و تشمل موضوعات القياس الفعالية الاقتصادية و الفعالية الإدارية ، أما مؤشرات قياسه فهي: درجة تقسيم العمل ، و درجة تقسيم التخصيص ، و نظم إنتاج المخرجات ، و درجة المركزية و فعالية الاتصالات .

- **الأداء المؤسسي :**

يعني المنظومة المتكاملة لنتاج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية ، و بشكل آخر فهو محصلة لكل من الأداء الفردي و أداء الوحدات التنظيمية ، بالإضافة إلى تأثيرات البيئة الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافية عليهما .

يقوم بتقييم الأداء المؤسسي كل من أجهزة الرقابة المركزية ، أجهزة السلطة التشريعية وأجهزة الرقابة الشعبية و موضوعات القياس تشمل الفعالية البيئية و الفعالية السياسية ، أما مؤشرات القياس فتشمل درجة القبول الاجتماعي لقرارات المؤسسة و درجة الاستقلالية في عمل المؤسسة، كما تشمل مدى توفر إيديولوجية محددة للعمل ، و مدى التمثيل الاجتماعي في المؤسسة .

يعتبر أداء العنصر البشري عاملا مهما في تحديد الأداء المؤسسي العام ، و هو محصلة للتفاعل بين مهارات و قدرات الأفراد في التنظيم ، و رغبتهم و استعدادهم لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة .

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء لم يعد يقتصر هدفها الأساسي على سلوك العاملين و تصرفاتهم أثناء أدائهم لأعمالهم ، ولكن أصبح يركز على التطوير الإداري بكل أبعاده ، حيث تعددت منافع تقييم الأداء و تنوعت حيث أنه يستهدف الكشف عن الطاقات الكامنة لدى العاملين و تطوير أدائهم و تحفيز العاملين ، وأيضا إثارة دافعية إدارة المنظمات إلى استخدام مناهج و طرق تقييم الأداء بدقة و موضوعية .

المطلب الأول : تعريف تقييم الأداء الوظيفي ، أهميته و أهدافه

في هذا المطلب تطرقنا لتعريف تقييم الأداء الوظيفي و المصطلحات المتعلقة به كما نتحدث أيضا عن أهميته و أهدافه .

1/تعريف تقييم الأداء الوظيفي

تقييم الأداء الوظيفي هو عملية تعنى تحديدا بإعطاء قيمة رقمية أو وصفية لأداء موظف ما ، و ذلك عن طريق مقارنة أداء الموظف الفعلي في فترة معينة بتلك التوقعات المعلنة من قبل الجهاز لأداء الموظف ، و تتمثل هذه العملية تطبيقيا في تعبئة نماذج تقييم الأداء الوظيفي .

تعتبر عملية تقويم الأداء الوظيفي بأنها عملية شاملة تتضمن عمليات للإصلاح و التطوير الإداري ، بدءا من تحديد المستويات الأدائية المتوقعة و انتهاء بمرحلة تطوير الأداء ، متضمنة مرحلة تقييم الأداء و التي تعتبر جزءا رئيسيا في تقويم الأداء .

هناك من يسمي هذه العملية بالتقييم رجوعا إلى معرفة قيمة الشيء حسب معيار تقاس به هذه القيمة ، أما كلمة التقويم فهي تعبر على معنى أوسع حيث تشمل عنصر الإصلاح و إدخال ماهو مناسب حسب حكم الملاحظ أو المهتم بالعملية و ذلك لتغيير الحالة التي يوجد عليها الشيء (أو الموضوع) إلى حالة تعتبر أحسن من سابقتها ، و أيا كان المصطلح فإنه هناك عدة تعريفات للتقييم منها :

- التقييم هو عملية فحص و قياس الأداء من خلال دراسة و مقارنة ما يتم التخطيط إليه ، و ما تم القيام به من أعمال ، و ما تم إنجازه و الوصول له ، و يهدف إلى زيادة المعرفة بوضع المنظمة و أدائها ، و تحديد نقاط قوتها و البناء عليها و تحديد نقاط ضعفها لمعالجتها أو تجاوزها [1] .
- التقييم هو القياس للتأكد من الأداء الفعلي للعمل يوافق معايير الأداء المحددة و يعتبر التقييم مطلب حتمي لكي تحقق المنظمة أهدافها بناء على المعايير الموضوعة .
- هو نظام رسمي لقياس و تقييم تأثير خصائص الفرد الأدائية و السلوكية و محاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء و السلوك في المستقبل لإفادة الفرد و المؤسسة و المجتمع [2] .
- تقييم الأداء هو دراسة و تحليل أداء العاملين لعملهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و ذلك للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى [3] .
- قياس إنتاجية الفرد خلال فترة زمنية معينة ، و بيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها [4] .
- كما يعرف **ماهر أحمد** تقييم الأداء بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين في أدائهم لأعمالهم ، و يحتاج الأمر إذن أن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم ، و بشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها [5] . حيث يرى هذا التعريف أن تقييم أداء العامل هو نظام يسمح بقياس كفاءة العامل في إنجازه لأعماله خلال فترة زمنية معينة.
- تقييم الأداء الوظيفي هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال لتي توكل إليه و بطريقة موضوعية ، وكذلك الحكم على سلوكه و تصرفاته أثناء العمل ، و على مقدار التحسن الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل [6] .
- هو تقرير دوري يبين مستوى أداء الفرد و نوع سلوكه مقارنة مع مهمات و واجبات الوظيفة المنوط بها

[1] سلامة السعيدي ، **التقييم و دمجه في تخطيط المشاريع** ، ورقة عمل مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية في مؤتمر القاهرة ، 1989، ص487

[2] عبد الناصر موسى ، **نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية** ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2005 ، ص14 .

[3] صلاح الدين عبد الباقي ، **الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات** ، الدار الجامعية للتوزيع و النشر ، مصر ، 2002 ، ص257 .

[4] زهير ثابت ، **كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين** ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص87 .

[5] ماهر أحمد ، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص406 .

[6] زويلف ، **إدارة الأفراد** ، الطبعة الأولى ، ص188 .

و من خلال ما ورد في التعاريف السابقة نرى بأن تقييم الأداء الوظيفي يتميز بعدة خصائص أهمها ما يلي :

1. تقييم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقا.
2. عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط و إنما تهتم أيضا بنقاط القوة التي جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
3. عملية مستمرة تلازم الفرد طوال حياته الوظيفية.
4. يعتمد تقييم الأداء بشكل كبير على الرأي الشخصي للمقوِّم و بالتالي هناك احتمال كبير للتحيز و المحسوبية.
5. يخضع كافة الموظفين على مختلف المستويات الإدارية إلى عملية تقييم الأداء, و الهدف من ذلك أن يشعر جميعهم بنزاهة و عدالة نظام القياس, و ليعرف أن الجميع محاسبون على أعمالهم, و أن تقدمهم في السلم الوظيفي مرهون بتفوقهم في العمل.
6. عملية تقييم الأداء تخضع لمعايير و معدلات يقاس على أساسها مستوى أداء الفرد .
7. الكثير من القرارات الوظيفية تبنى على نتائج التقييم كالترقية و الزيادة في الأجر و النقل و الفصل ...

و من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن تقييم أداء الموظفين هو نظام رسمي في المنظمة ، تحاول من خلاله تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات شخصية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية ، و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و العمل على تعزيز الأولى و مواجهة الثانية ، و هذا من أجل ضمان تحقيق فعالية المنظمة الآن و في المستقبل ، فعملية التقييم ليست غاية في حد ذاتها و إنما هي وسيلة للوصول إلى عدة غايات منها إعادة النظر في سياسة الأجور و الترقية و التدريب ، و أهم غاية لعملية تقييم الأداء هي التركيز على التغذية العكسية .

2/أهمية تقييم الأداء الوظيفي

إن تقييم الأداء الوظيفي وسيلة يمكننا من خلالها الحكم على فعالية و كفاءة أداء العاملين و جودة و دقة البرامج و السياسات التي تتبعها المنظمة ، و يمكننا أن نلخص أهمية تقييم الأداء في ما يلي [1] :

[1] محمود عبد الفتاح رضوان ، **مهارات التوصيف الوظيفي** ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، 2012 ، ص22 .

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم .
- تزويد المنظمة بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم .
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال .
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تفادي والتخلص من جوانب القصور و الضعف .
- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية و العدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير و مقاييس محددة .
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة و الإجراءات و القوانين و أساليب العمل و المعايير المتبعة و مدى صلاحيتها .
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم و تحقيق ما يصبون إليه من ترقية و الحصول على مكافآت و تعويضات مجزية .
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين و توطيد الصلات و العلاقات بين الرئيس و المرؤوس .
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي و السلبيات في سلوك العاملين من غياب و إهمال و عدم الحماس للعمل .
- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين .
- يسهم في تعديل معايير الأداء و زيادة أداء العاملين و المنظمة بشكل عام .
- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة و ما تتطلبه من تنمية وتدريب و توفير المكافآت و الحوافز للعاملين .
- وسيلة لجذب الموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية .

3/أهداف تقييم أداء الوظيفي

لقد اتضح أنه يجب على جميع المؤسسات أن تقيس مدى فعالية أنشطتها و نتائج أعمالها لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها سوف تقودها نحو تحقيق أهدافها و بالتالي تحسين أدائها ، لذلك فإن المؤسسة التي لا تستطيع قياس أدائها لا يمكنها الرقابة عليه ، و إذا لم تستطع مراقبته فلن تستطيع إدارته

، و بذلك فهي لن تتمكن من صناعة قرارات سليمة ، لهذا تحتاج المؤسسات لتقييم الأداء من أجل تحقيق الأهداف التالية [1] :

- **الرقابة** : يهدف تقييم الأداء إلى مراقبة الإنجازات و النتائج و تحليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات ، و التنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند وقوع انحرافات .
- **التقييم الذاتي** : يهدف تقييم الأداء على مستوى المؤسسات إلى تشخيص المشكلات لحلها ، و الكشف عن مواطن الضعف لتقويتها و مواطن القوة للحفاظ عليها و تعزيزها .
- **تقييم الإدارة** : يعتبر تقييم الأداء كمرآة للإدارة العليا تعكس أداء الوحدات و الفروع ، وبالتالي تمكنها من رسم الاستراتيجيات و الأهداف بوضوح .

- **التحسين المستمر** : يعتبر تقييم الأداء كهدف أولي لهدف نهائي يتمثل في تحسين الأداء من أجل زيادة الإنتاجية .

كما تهدف المؤسسة من خلال تقييم الأداء إلى[2] :

- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعة بأعلى درجة من الكفاءة .
- التركيز على حسن سير الخطة الإستراتيجية للمؤسسة .
- التأكد من سير التطورات الاقتصادية و الاجتماعية طبقا للأهداف المرسومة سلفا .
- تحسين المحيط الإجتماعي للعمل بحيث تساعد عملية تقييم الأداء على توضيح أساليب التعايش في المنظمة و تحسين علاقات العمل بها ، حيث يمكن القول أن تقييم الأداء هي وسيلة تنمية و زيادة الانسجام و الترابط بين الأفراد و المنظمة ، الأمر الذي يصعب تحقيقه غالبا في المنظمات ذات الثقافات التقليدية الجامدة و السلطوية و البيروقراطية [3].
- تحقيق أفضل عائد و دفع حركة التنمية ، حيث أن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع و تعزيز قدرات المؤسسة لتحسين أدائها .
- يهدف تقييم الأداء إلى تحسين إدارة المنتجات و الخدمات و عملية إيصالها للعملاء .

[1] عبد الرحيم محمد ، **قياس الأداء : النشأة و التطور التاريخي** ، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية البشرية ، القاهرة ، 2008 ، ص498 .

[2] https://hrdiscussion.com/hr84844.html

[3] Besseyere des hortes , **gérer les ressources humaines dans l'entreprise** : concept et outil , Edition d'organisation , paris , 1992 , P111 .

- يهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها و تحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها ، و كل ذلك من أجل الدفع بعجلة الأداء نحو الأمام .

المطلب الثاني : مراحل تقييم الأداء الوظيفي و طرقه

نتناول في هذا المطلب المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء الوظيفي و كذا بعض الطرق المستخدمة فيها .

1/مراحل تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء بالمؤسسات لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لاختلاف مستويات الأداء ، فعملية تقييم الأداء على مستوى الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها و خطواتها عن عملية تقييم مستوى الأداء الكلي ، غير أنه بشكل عام يمكن حصر عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض وتشمل جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم، قياس الأداء الفعلي ، مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة و أخيرا دراسة الانحراف و إصدار الحكم :

- **جمع المعلومات و البيانات اللازمة :**

تعد المعلومات موردا من الموارد الأساسية في عملية التسيير بمختلف مستوياته ، فلا يمكن أن يكون هناك تخطيط أو رقابة و بالتالي تقييم للأداء دون توفر المعلومات بالجودة اللازمة و في الوقت المناسب ، لذلك تتطلب عملية تقييم الأداء مجموعة من المعلومات ، البيانات و التقارير التي يمكن إرجاعها إلى ثلاث مصادر أساسية هي :

1. الملاحظة الشخصية : تعد الملاحظة الشخصية منهجا يتمثل في نزول الملاحظين إلى ميدان الأنشطة و ملاحظة ما يجري فيها ، و تعتبر من أقدم وسائل جمع المعلومات في المؤسسة ، غير أنها تقتصر على معلومات نوعية فقط ، غير أن ما يعيب هذه الطريقة هو عدم قدرتها على تقديم معلومات كمية دقيقة فضلا عن الوقت الكثير الذي تحتاجه هذه الطريقة .
2. التقارير الشفوية : و تتمثل في سلسلة المحادثات و اللقاءات التي تتم بين الرئيس و مرؤوسيه ، أين تتم مناقشة الخطط و الانجازات إضافة إلى التعرض للمشاكل و الانحرافات أين يتم الخروج بمقترحات و حلول .

3. التقارير الكتابية : تعد التقارير الكتابية المصدر الأساسي لجمع المعلومات في أغلب المؤسسات ، حيث تقدم التقارير الكتابية معلومات و بيانات كاملة ودقيقة تشكل سجل دائم يمكن المؤسسة من قياس و تقييم أدائها بشكل موضوعي ، أما عن أنواع التقارير الكتابية فالبعض منها وصفي و البعض الأخر إحصائي ، و من زاوية أخرى يعد البعض منها جزئي أي تغطي مجالات محدودة ، و البعض الأخر يغطي مجمل نشاط المؤسسة و كمثال عن ذلك نجد الميزانية ، جدول حسابات النتائج ، كمية المبيعات ، معدل الإنتاجية ...

و تجدر الإشارة إلى أن كل من الملاحظة الشخصية و التقارير الشفوية و الكتابية كلها مصادر للمعلومات و مكملة لبعضها البعض في إجراء عملية التقييم و الرقابة .

- **قياس الأداء الفعلي :**

هي المرحلة الثانية من عملية التقييم ، فمن خلالها تتمكن المؤسسة من تحديد النتائج المنجزة و ذلك بالاستعانة بمجموعة من المؤشرات التي يتم اختيارها أو تصميمها من أجل هذا الهدف ، و يتمثل قياس الأداء في العملية التي تزود مسؤولي المؤسسة بقيم رقمية تعكس مستوى و درجة بلوغ الأهداف في جميع الأنشطة و المجالات الوظيفية بالمؤسسة ، كما تشكل النتائج التي حققتها المؤسسة الأساس المرجعي لإجراء عملية التقييم .

- **مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المرغوب :**

بعد أن تكون المؤسسة قد انتهت من مرحلة قياس الأداء الفعلي تشرع في المرحلة الموالية و المتمثلة في مقارنة أدائها المحقق بالأداء المرغوب أو المستهدف ، و يتم ذلك من خلال إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي و نتائج التنفيذ المستهدفة خلال فترة التقييم ، و بناء على هذه المقارنة يتم تحديد مدى التقدم أو التخلف في التنفيذ الفعلي للأهداف عما هو وارد ضمن الخطة [1] ، كما يمكن إجراء مقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلي خلال فترة التقييم مع النتائج الفعلية المحققة خلال فترة أو فترات سابقة و على ضوء هذه المقارنة يمكن التعرف على معدل التطور في مستوى الأداء .

- **تحديد الانحرافات و إجراء العمليات التصحيحية :**

[1] محمود عبد الفتاح رضوان ، **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن** ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة، 2012 ، ص16 .

و يتم ضمن هذه المرحلة تحديد و تفسير أسباب التباين و الاختلاف بين نتائج الانجاز الفعلي و المتوقع في حالة عدم قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها و انحرافها عن المسار المحدد في الخطة ، ليتم بعد ذلك تحديد العوامل التي تسببت في حدوث هذه الاختلافات ، و هنا ينبغي التفرقة بين طبيعة العوامل و ما إذا كانت داخلية أو خارجية .

و تشير العوامل الداخلية إلى أن التباين في النتائج و الأهداف قد حدث بسبب أحد القرارات أو الأعمال التي تمت داخل المؤسسة ، أما العوامل الخارجية فهي تعبر عن جميع الظواهر التي تؤثر في تنفيذ أهداف المؤسسة و التي لا يمكن لها أن تتحكم فيها ، و من أهم الأسباب التي تؤدي إلى اختلاف النتائج الفعلية عن الأهداف المسطرة نذكر ما يلي :

- عدم الدقة في تحديد الأهداف نفسها من الناحية الكمية أو الزمنية .
- وجود نقطة ضعف في خطة التنفيذ أو الإستراتيجية .
- وجود عيب في التنظيم القائم الذي يتم في إطاره تنفيذ الخطة .
- عدم وجود نظام للحوافز يرتبط بتحقيق الأهداف .
- عدم توفر عامل أو أكثر من عوامل الإنتاج المتاحة تحت تصرف الإدارة .

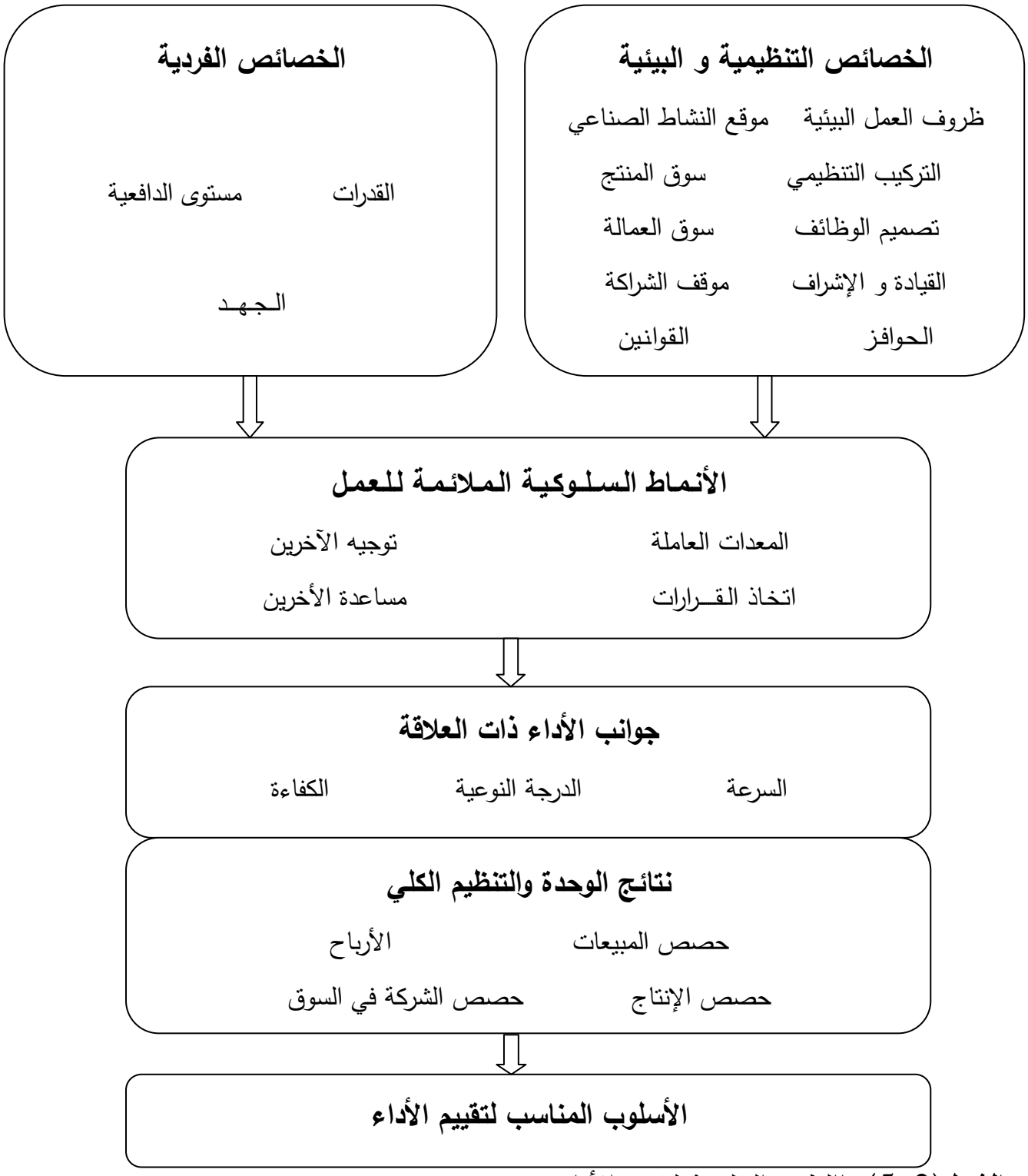
في الأخير و بعد تحديد و معرفة أسباب و مكان الخلل ، تقوم المؤسسة بمعالجته و تعديله مع ضمان عدم تكرار نفس المشاكل و الأخطاء مرة أخرى .

2/طرق تقييم الأداء الوظيفي

هناك أكثر من طريقة أو أداة لتقييم أداء العاملين في المؤسسات و قد استخدمت عدة معايير في تحديد و تمييز هذه الطرق ، و توفر هذه الطرق مجموعة من البيانات للتعرف على العاملين من حيث أدائهم في العمل إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية و أخرى حديثة .

أولا الطرق التقليدية :

قبل التطرق إلى الطرق التقليدية في تقييم الأداء ، نوضح من خلال الشكل الاعتبارات التي تؤخذ في الحسبان عند اختيار الطريقة المناسبة لتقويم الأداء :



الشكل(2-5): االطرق التقليدية لتقويم الأداء

1. **طريقة التدريج البياني :** تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض و ينتهي بتقدير مرتفع ، كأن تكون التقديرات ضعيف ، متوسط ، جيد ، جيد جدا ، ممتاز و التي يعبر عنها بأرقام أو نقاط ، ثم يتم جمع تلك المعلومات و يصبح المجموع ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم أنه يمثل الفرد ، فمثلا قد تكون الصفات موضع الدراسة كما هو في الجدول التالي ، والتي يعبر عن تقدير كل منها برقم من 1 إلى 5 بمعنى ضعيف = 1 و متوسط = 2 وكمثال على هذه الطريقة نجد التقرير السنوي الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين في الجهاز الحكومي في الأردن ، و كذلك تقارير الأداء التي تستخدم في الشركات الخاصة، و تتميز هذه الطريقة بالسهولة و البساطة ، و عادة يتم تقييم أداء الأفراد بموجب هذه الطريقة بواسطة الرئيس المباشر لهم [1] .

الصفات	الموظف أ	الموظف ب	الموظف ج
التعاون مع الزملاء	2	3	5
العلاقة مع المرؤوسين	3	2	3
العلاقة مع الرؤساء	4	5	1
الدقة في المواعيد	4	4	1
السرعة في إنجاز العمل	2	3	2
القدرة على التفاهم	2	1	3
المجموع	**17**	**18**	**15**

الجدول(2-1): طرق تقييم اداء الموظفين

المصدر : مصطفى نجيب شاوش ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص89 .

[1] مصطفى نجيب شاويش ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص89 .

رغم بساطة و سهولة طريقة التدريج البياني إلا أن لهذه الطريقة عددا من العيوب منها :

أ–احتمال أن يقوم الشخص القائم بالتقييم في تقديره بمعنى أن يقوم الرئيس بإعطاء تقدير مرتفع لشخص معين في جميع الصفات أو الخصائص نتيجة لتفوقه في خاصية واحدة ، مثال ذلك أن يعتقد الرئيس أن شخصا معينا يتميز في درجة مواظبة على الحضور في مواعيد العمل ، و بالتالي يقوم بإعطائه تقديرا مرتفعا في باقي الخصائص .

ب– أما العيب الثاني لهذه الطريقة هو أن شخصية القائم بالتقييم و طريقة تفكيره و اتجاهاته قد يترتب عنها إعطاء تقديرات أعلى من الواقع لكل من يقوم بتقييم أدائه إذا كان متساهلا أو أن يعطي تقديرات أقل من الواقع لكل من يقوم بتقييم أدائه إذا كان متشددا في تقييمه .

ج– و هناك مؤثرات كبيرة قد تجعل عملية التقييم غير ذات الموضوع على سبيل المثال مركز الشخص موضوع التقييم إذ نجد أن هناك اتجاهات لتقييم الأشخاص شاغلي المراكز العليا بأكثر مما يستحقون .

2. **طريقة الترتيب** : و هذه الطريقة تتلخص ببساطة فيما يلي :

أ. أنها من أقدم الطرق المستخدمة في تقييم العاملين .

ب. أن يطلب من كل مشرف القيام بترتيب الأفراد محل التقييم من الحسن إلى الأسوأ و الأساس في الترتيب هنا ليس خصائص معينة أو صفات محددة لكن الأساس هو الأداء العام للعمل أي يشمل الأداء الكلي للشخص .

ت. أن هذه الطريقة رغم سهولتها و بساطتها فإنها مازالت تعاني من نفس العيوب التي تعاني منها الطريقة السابقة و يضاف إليها الصعوبة في تطبيقها في حال وجود أعداد كبيرة من الأفراد .

3. **طريقة المقارنة بين العاملين** : يتم بموجب هذه الطريقة تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف من مجموعة ما مع موظف من مجموعة أخرى و تستخدم المعادلة التالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية [1] :

ن (ن – 1) / 2 حيث ن هو عدد الأفراد المطلوب تعيين أدائهم .

[1] مصطفى نجيب شاويش ، **مرجع سابق** ، ص92 .

على هذا إذا كان لدينا خمسة أفراد هم أ ، ب ، ج ، د ، هـ فإنه يتم تكوين مجموعات على النحو التالي :

أ ب ، أ ج ، أ د ، أ هـ .

ب ج ، ب د ، ب هـ .

ج د ، ج هـ .

د هـ .

وتكون مهمة المقيم مقارنة كل ثنائية مثلا أ ب و تقرير من هو الأفضل في هذه المجموعة ، و يتكرر ذلك بالنسبة لكل المجموعات ، ثم يتم تلخيص الموقف بالنسبة لكل فرد كما هو في الجدول الذي يبين أن العامل ب كان الأفضل في أربع مرات .

الفرد	عدد المرات التي ذكر فيها أنه الأحسن في مجموعته	ترتيبه
أ	2	3
ب	4	1
ج	2	3
د	3	2
هـ	1	5

الجدول(2-2) :يبين طريقة المقارنة بين اداء الموظفين

المصدر : مصطفى نجيب شاويش ، **مرجع سابق** ، ص92 .

مزايا هذه الطريقة :

تتميز هذه الطريقة بأنه إذا قام أكثر من شخص بعملية المقارنة ففي الغالب سيصلون إلى نفس النتيجة تقريبا في حال اتبعت أي طريقة أخرى من طرق التقييم .

عيوب هذه الطريقة :

مع بساطة و سهولة هذه الطريقة ، إلا أنه يصعب استخدامها في الأقسام التي تحتوي عددا كبيرا حيث سيكون عدد المقارنات كبيرا و يعاب عليها أيضا أنها لا تصلح لأغراض

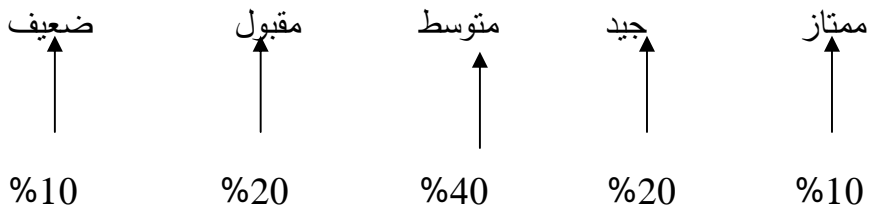
التدريب و الترفيه لأنها لا تحدد نواقص الأفراد ، و يكاد يكون الغرض منها هو اختبار مدى نجاح المنظمة في عملية الاختيار و التعيين [1] .

4. طريقة التوزيع الإجباري :

يتم في هذه الطريقة وضع بعض القيود على حرية المقيّم في توزيع العاملين و تقدير أدائهم ، و على هذا فإن المقيّم يقوم بتوزيع العاملين الذين يقوم بتقييم أدائهم بالشكل الذي يرتكز على فكرة التوزيع الطبيعي ، و يشترط إدخال النسب المئوية عند توزيع العاملين حسب كفاءتهم ، كمثال 10% من العمال في كل من طرفي الخط و 20% بين المتوسط و الممتاز و 20 % عاملا المتوسط و الضعيف و 40% من عاملا في نقطة الوسط [2] .

و يمكن تصوير هذا التوزيع الإجباري كما يأتي في الشكل

ويمكن تصوير هذا التوزيع الإجباري كما يأتي في الشكل:



الشكل(2-6): طريقة التوزيع الاجباري

المصدر : مصطفى نجيب شاويش ، **مرجع سابق** ، ص93 .

مزايا هذه الطريقة :

تتميز هذه الطريقة بسهولة و سرعة عملية التقييم .

عيوب هذه الطريقة :

صعوبة استخدام طريقة التوزيع الإجباري عندما يكون عدد الأفراد المقيمين صغيرا حيث لا يمكن تقسيمهم إلى مجموعات حسب مستويات الكفاءة كذلك نقص الموضوعية بسبب الاعتماد الكلي على الرأي الشخصي للمقيم [3] .

[1] مهدي حسن زويلف و أحمد قطامين ، **الرقابة الإدارية** ، عمان ، 1995 ، ص374 .
[2] توفيق محمد عبد المحسن ، **تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد** ، دار النهضة العربية ، الكويت ، 1999 ، ص53 .
[3] عمر عقيلي وصفي ، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة** ، دار وائل ، الأردن ، 2005 ، ص417 .

5. طريقة القوائم :

يستخدم الرئيس المقيم قوائم مختلفة تصف أنواع السلوك و الصفات التي توضع من قبل إدارة الموارد البشرية ، يختار المشرف على التقييم تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه ، و هي تتضمن جانبين للإجابة إما بنعم أو لا أمام كل جملة وصفية ، و ما على المقيم إلا أن يضع علامة (×) أمام الصفة التي تنطبق على المستخدم ، هذه القوائم تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين ، و عند إتمام قوائم المراجعة ترسل إلى إدارة الموارد البشرية و يتولى قسم شؤون المستخدمين تحديد وزن كل إجابة من الإجابات بموجب دليل خاص غير معلوم للمقيم و ذلك لضمان عدم تحيز المقيّم في تقديراته ، و يكون التقليل من التحيز بوضع عدد من الأسئلة المكررة و لكن بأسلوب مختلفة و من ثمة تزيد درجة الدقة و التقدير [1] .

إن طريقة القوائم تقلل من التحيز كما تتميز بسهولة الاستخدام ، أما عن عيوبها فتكلفتها عالية حيث تتطلب إعداد قوائم بعدد الأقسام الموجودة في المنظمة و بعدد التدرج الوظيفي لديها .

[1] عبد الكريم بوبرطخ ، **دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية** ، رسالة ماجستير منشورة ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2012 ، ص30 .

التعليمات : ضع علامة (×) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء العامل			
اسم العامل : ..... القسم :			
اسم القائم بالتقييم : ..... التاريخ :			
أهمية السؤال	العبارات و الأسئلة	ضع العلامة في المكان المناسب	
		نعم	لا
	1 – يقوم بأعمال خارج الدوام إذا طلب منه	-.-.-.-.-.-	-.-.-.-.-.-
	2 – حريص على نظافة وتنظيم مكان العمل	-.-.-.-.-.-	-.-.-.-.-.-
	3 – يساعد زملاءه في العمل عند الحاجة	-.-.-.-.-.-	-.-.-.-.-.-
	4 – يتبع التعليمات والقواعد الإدارية	-.-.-.-.-.-	-.-.-.-.-.-

الجدول(2–3): نموذج القوائم لتقييم اداء الموظفين

المصدر : مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2002 ، ص119 .

6. طريقة التقييم بحرية التعبير :

إن استخدام هذه الطريقة لتقييم أداء العاملين لا يتطلب استعمال جداول أو قوائم محددة أو أي وسائل أخرى ، إنما بكل بساطة تتطلب أن يقوم المشرف أو أي مقيم آخر بكتابة انطباعاته عن الفرد على صفحة من الورق ، يمكن أن ترتب في مجموعات تحت عناوين مثل : طبيعة تقييم الوظيفة ، أسباب هذا السلوك ، صفات العامل أو الموظف ، تنمية الحاجات المستقبلية ، و حتى يكون التقييم سليما لهذه الطريقة ، فإن على المشرف الذي يقوم بالتقييم أن يخصص الوقت الكافي لذلك ، و أن يتبع إجراءات و هذا في حد ذاته يعتبر ميزة و عيبا في نفس الوقت لهذه الطريقة . فمن جهة يجعل من الضروري أن يقوم المشرف بالملاحظة و التحليل و من جهة أخرى فإن ذلك يتطلب من المشرف

وقتا أكثر من متوسط الوقت الذي يمكن أن يقضيه في عملية التقييم ، كما أن هناك حقيقة أخرى و هي أن نتائج التقييم بهذه الطريقة تعتمد بشكل كبير على مهارة و جهد المقيم [1] .

7. طريقة الوقائع و الأحداث الحرجة أو الهامة :

يتم بموجب هذه الطريقة جمع أكبر عدد ممكن من الحوادث التي تؤثر في أداء الفرد لعمله ، سواء من حيث نجاحه أو إخفاقه و تحدد قيمة كل حادث حسب أهميته للعمل ، و تبقى سرية لدى الإدارة . و يطلب من المقيم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من الوقائع تحدث خلال تأديته لعمله ، ثم تقوم إدارة القوى العاملة بتحديد كفاءة الموظف ، على أساس عدد الحوادث التي حدثت في أدائه ثم استخراج المعدل الأخير الذي يعبر عن كفاءة الفرد ، و هذه الطريقة تقضي نوعا ما على عنصر التحيز الشخصي في عملية قياس أداء العاملين في المؤسسة ، كما أنه تحيز الرئيس المباشر على ملاحظة أداء مرؤوسيه بشكل جيد ، كما أنها تعطي فكرة واضحة عن أداء العامل و كفاءته إلا أنها تتطلب وقتا و مجهودا كبيرين لتجميع كل البيانات و المعلومات المطلوبة في عملية التقييم [2] .

ثانيا: الطرق الحديثة :

و من أهم هذه الطرق ما يلي :

1. طريقة الاختيار الإجباري :

جاء بهذه الطريقة علماء النفس خلال الحرب العالمية الثانية ، لقياس أداء الضباط في الجيش الأمريكي ، و لم تلبث الشركات الصناعية أن استعملت هذه الطريقة في تقييم أداء عامليها ، حيث تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل ، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل و من هذه الأربع جمل ، جملتان تمثلان الصفات المرغوبة ، و الجملتان المتبقيتان تمثلان الصفات الغير مرغوبة في أداء الفرد ، و يقوم الرئيس باختيار عبارتان فقط ، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة و الأخرى عن الصفة الغير مرغوبة في أداءه [3]

[1] مصطفى نجيب شاويش ، **مرجع سابق** ، ص98 .
[2] السعيد بلوم ، **أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية** ، رسالة ماجستير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2012 ، ص54 .
[3] محمد سعيد سلطان ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003 ، ص316 .

لكن الرئيس حينما يقرأ العبارات كلها ، لا يدري على نحو دقيق أيا منها سيسحب في صالح العامل أو ضده ، فهو لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمها ، و كل ماهو مطلوب أن يختار بموضوعية إحدى الإجابتين بوضع عبارة : (نعم) أو (لا) أمام كل إجابة .

مثال : اختر عبارة واحدة من العبارتين (1) أو (2) و اختر عبارة واحدة من العبارتين (3) أو (4) :

1- يبتكر حلولا جديدة للمشكلات التي يواجهها في العمل .
2- يجيد التعامل مع ضغوط و أزمات العمل .
3- لا يحدد أولويات لأهداف الأعمال .
4- لا يتعاون مع زملاؤه و رؤساؤه .

تتسم هذه الطريقة بالموضوعية ، لأن المقيم في هذه الطريقة يجهل العبارات الايجابية التي تصف الأداء الجيد للفرد من العبارات السلبية و بالتالي تقل درجة التحيز في هذه الطريقة ، كما أنها لا تتطلب أي نوع من تدريب الرؤساء ، إلا أنه يعاب عليها أنها لا تتيح للرئيس معرفة الأوزان النسبية للعبارات و القيم المخصصة لها ، إضافة إلى أنه لا يستطيع مناقشة التقييم مع مرؤوسيه لوضع خطط إصلاح و تطوير الأداء ، إضافة إلى أنها طريقة صعبة و معقدة في محتوياتها .

2. طريقة الأحداث الحرجة :

تتضمن هذه الطريقة قيام الرئيس المباشر بتدوين الأعمال (الأحداث) الايجابية أو السلبية التي يلاحظها على أداء الفرد لأعماله خلال فترة التقييم، و بعدها يتم إعطاء قيمة لكل حادثة على حسب أهميتها في العمل ، حيث تكون هذه القيم على درجة من السرية ، و من ثم يتم الاحتفاظ بها ، و استخدامها للدلالة على مستوى أداء الفرد ، حيث يتم استبعاد الحوادث التي لا تميز بين الأداء الفعال و الأداء غير الفعال ، و من مزايا هذه الطريقة أنها تساعد الرئيس على إبراز نواحي الضعف و القصور في أداء العاملين ، و بالتالي العمل على تحسين الأداء مستقبلا ، كما تحسن من مستوى إشراف الرئيس ، لأن الرئيس حسب هذه الطريقة مجبر على ملاحظة أداء مرؤوسيه لتسجيل الوقائع التي تحدث على أدائهم ، كما أنها تقلل من درجة تحيز المقيم لأنه ليس على علم بقيم المعايير المستخدمة . و رغم هذه المزايا إلا أنه يعاب على هذه

الطريقة أن الرئيس سيميل إلى ممارسة الرقابة المستمرة على مرؤوسيه و هذا يسبب المضايقة لهم ، كما تتطلب هذه الطريقة مشرفين على مستوى عال من الكفاءة و المقدرة حتى يتمكنوا من الإلمام بجميع الحوادث التي تقع في أداء الفرد.

وفيما يلي أمثلة عن الأحداث الهامة لأحد مساعدي مدير المصنع :

الواجبات الدائمة	الأهداف	الأحداث الهامة
جدولة الإنتاج	– الاستفادة الكاملة من الأفراد و الآلات في المصنع . – تسليم الطلبات في موعدها .	– إنشاء نظام جدولية إنتاجية جديدة . – خفض الطلبيات المتأخرة بنسبة 10% عن الشهر الماضي . – زيادة منفعة الآلات في المصنع بنسبة 25% ن الشهر الماضي .
الإشراف على مشتريات الخامات و الرقابة على المخزون .	– تخفيض تكاليف المخزون مع الاحتفاظ بإمدادات كافية .	– ترك نفقات الاحتفاظ بالمخزون ترتفع بنسبة 12% عن الشهر السابق . – هناك طلب زائد عن الأجزاء (أ) و (ب) بنسبة 7% و 8% على التوالي و تخفيض الطلب على الجزء (ج) بنسبة 20% .
الإشراف على صيانة المعدات و الآلات .	– لا أعطال نتيجة آلات أو معدات متوقفة عن العمل .	– إنشاء نظام جديد للصيانة الوقائية .

الجدول رقم (2–4) : أمثلة للأحداث الهامة لأحد مساعدي مدير مصنع .

المصدر : زهير ثابت ، **مرجع سابق** ، ص124 .

3. طريقة التقرير المكتوب :

هي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير تفصيلي على الموظف ، يصف فيه نقاط القوة و نقاط الضعف التي يتصف بها ، إضافة إلى المهارات التي يمتلكها هذا الموظف و يمكن تطويرها مستقبلا ، و كذا إمكانية التقدم الوظيفي ، أو ترقية هذا الموظف .

و لكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها ، إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير و مكوناته ، كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده ، ويحتاج لوقت طويل لإنجازه ، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير .

4. طريقة قوائم المراجعة :

تصمم هذه القوائم لتقييم السلوك المطلوب لأداء الوظيفة بنجاح مركزا على السلوك الوظيفي الذي يؤدى في العمل ، و بافتراض أن هذا السلوك سوف يؤدي إلى الأداء الفعال في الوظيفة [1] ، هذه القوائم هي عبارة عن قوائم تشرح جوانب كثيرة من أداء المرؤوسين في العمل و الصفات الواجب توافرها فيهم ، و ذلك من خلال القيام بعملية تحليل الوظائف ، بغية تحديد أبعادها (المسؤوليات و الواجبات التي تكونها) ، مع تحديد نماذج السلوك الفعال و غير الفعال لكل بعد من أبعاد الوظيفة ومسؤولياتها و من ثم إعطاء تقدير (ممتاز ، جيد جدا ، مقبول ، ضعيف ، ضعيف جدا) لكل نموذج من نماذج السلوك المحددة من منظور فعاليته و عدم فعاليته في إنجاز المسؤولية المقررة ، و بعد تحليل نماذج السلوك المختلفة و تقدير مدى ارتباطها بمسؤوليات الوظيفة ، يتم الاحتفاظ فقط بتلك السلوكيات المرتبطة فعلا بالوظيفة .

تتميز هذه الطريقة بأنها دقيقة في القياس مقارنة بالطرق السابقة في تقييم أداء الموظف، حيث أن مقاييس التقييم واضحة كما أن نماذج سلوكيات الأداء أعدت بدقة و بالإمكان ربطها بمقاييس معروفة (ممتاز ، ضعيف ، مقبول ...) إلا أنها طريقة معقدة و تحتاج إلى مجهود و وقت كبير في عملية التصميم و التنفيذ ، إضافة إلى أنها تتطلب عدة نماذج لتصميم الوظيفة ، كما أن السلوك الفعال خلال فترة معينة قد لا يكون كذلك في مرحلة أخرى .

5. طريقة الإدارة بالأهداف :

طورت من طرف العالم الإداري (**Peter Drucker**) في أواسط الخمسينيات و هي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في الأداء ، و تتم هذه الطريقة عبر المراحل التالية [2] :

- تحديد أهداف كمية يمكن قياسها .
- اشتراك كل من الرئيس و مرؤوسيه في تحديد الأهداف .

[1] رواية حسن ، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية** ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص221 .
[2] زهير ثابت ، **مرجع سابق** ، ص125 .

- وضع خطة عمل لبلوغ الأهداف .
- تحديد المعايير التي تبنى عليها قياس نتائج الأداء .

إذا وفقا لهذه الطريقة يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى مع مجموعة الأساليب التي يستطيع من خلالها تحسين أداءه .

تتسم هذه الطريقة بعدة مزايا مقارنة بالطرق السابقة مكن توضيحها من خلال الجدول التالي :

عناصر المقارنة	طرق تقييم أداء العاملين	
	طريقة الإدارة بالأهداف	**الطرق الأخرى**
– التركيز . – الهدف . – المعايير المستخدمة . – درجة رضا الفرد عنها . – دور الرئيس . – دور المرؤوس . – معرفة المرؤوس لنتيجة التقييم. – مساهمتها في تطوير الرئيس و المرؤوس . – التماسك بين الرئيس و المرؤوس .	– الأداء السابق و المستقبلي . – تحسين الأداء و تنمية قدرات الفرد. – خاصة بحقل أو وظيفة معينة . – عالية . – المساعدة و النصح و الإرشاد . – المشاركة في التقييم بهدف التعلم . – يعرفها مسبقا . – عالية . – قوي بسبب المناقشات المستمرة و تبادل و جهات النظر .	– الأداء السابق فقط . – محاسبة الفرد . – عامة تطبق على جميع أنواع الوظائف . – منخفضة . – إصدار الحكم و التقييم . – تبرير السلوك و الدفاع عن النفس. – نادرا ما يعرفها فهي سرية . – منخفضة . – ضعيف .

الجدول رقم (2–5) : مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف و الطرق الأخرى .

المصدر : سالم مؤيد سعيد و عادل حرحوش صالح ، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** ، عالم الكتب الحديث ، عمان ، الأردن ، 2002 ، ص118 .

لكن بالرغم من المزايا التي تمنحها طريقة الإدارة بالأهداف إلا أنه يعاب عليها ما يلي :

- تقيس أداء الفرد في وظيفته الحالية فقط و لا تستطيع الحكم بدقة على نجاحه في وظائف أخرى .
- تركز على النتائج التي حققها الفرد ، و تعطي القليل من الاهتمام للطرق التي توصل الفرد للنتائج المطلوبة .
- قد يعطي المرؤوس وزنا كبيرا للأهداف الكمية مثل الأرباح و التكاليف و انخفاض درجة اهتمامه بالأهداف الكيفية مثل الأهداف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية .
- محاولة المرؤوس وضع أهداف سهلة التحقيق حتى يظهر بمظهر حسن النية عند المقابلة مع المشرف بخصوص تقييم المنجزات .

6. طريقة الجودة الشاملة في إدارة الأداء :

تعتبر من الطرق المعاصرة في تقييم أداء العامل كونها أسلوب تسيير الموارد للبشرية ، يترجم الاتجاهات الحديثة في تقييم أداء العاملين ، كون المؤسسة اليوم أصبحت لا تستطيع أن تتجاهل أهمية و دور البعد الإنساني لضمان التزام العمال و انتمائهم و تعاونهم لتمكينها من النجاح ، و تركز هذه الطريقة على المزيج المركب في تقييم الأداء و الذي يجمع بين السلوك و خصائص العامل بنتائج العمل ، كما توفر عدة مزايا مقارنة بطرق التقييم السابقة أهمها [1] :

- تقيس الأداء في صورة جودة ، عكس ما تقوم به طرق التقييم الأخرى التي تقيس الأداء في صورة مصطلحات كمية .
- تولي أهمية قصوى لإشراك العمال في العوائد المالية و الجوانب المادية و المعنوية وفقا لمساهمة العاملين في تحقيقها .
- تعتمد هذه الطريقة على التحسين المستمر في جودة المنتج و النشاط ، من خلال التحسين المستمر في الإجراءات و الأساليب ، عكس الطرق السابقة التي تركز على مساءلة العاملين على نتائج أعمالهم ، و غالبا ما تحاسبهم على أدائهم الماضي .
- لا ترتكز هذه الطريقة في التقييم على شكل النتائج و كمياتها فقط ، بل ترتكز على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم و هذا يتطلب توفر نوعين من المعلومات :

[1] جمال الدين محمد مرسي ، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين "** ، الدار الجامعية للطباعة ، مصر ، 2003 ، ص440 .

* معلومات وصفية من المديرين و الزملاء و العملاء * معلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها و باستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة .

و رغم مزايا هذه الطريقة إلا أنها لا تخلوا من العيوب و من أهمها [1] :

- تأكيد الطريقة على تقييم الأداء الفردي اعتمادا على الخصائص الذاتية مثل التعاون ، المبادرة ، الإبداع و غيرها ، و هي خصائص يصعب ربطها بالوظيفة مباشرة ، إلا إذا كانت المؤسسة تعمل بشكل متكامل و مهيكل في صورة فريق عمل واحد .
- صعوبة التحدي الذي تواجهه إدارة المؤسسة في تطبيق هذه الطريقة ، التي تحاول من خلالها إيجاد توازن سليم فيما بين مصالح كافة الفئات و الأطراف المختلفة و تحقيق أدنى درجة من الرضا لجميع الفئات و الأطراف .

في الأخير و بعد استعراض معظم طرق تقييم الأداء الوظيفي و عيوبها و مزاياها ، تبين أن هذه الطرق قد عرفت عدة تطورات و تغيرات ، و لازالت كذلك و هذا بغية تنمية و تطوير أداء الموارد البشرية في المنظمة و توجيهها نحو تحقيق أهداف المنظمة و الفرد معا ، حيث عرفت السنوات الأخيرة اتجاهات تتعلق بطرق التقييم تتمثل فيما يلي [2] :

- الاتجاه نحو التقليل من استخدام الصفات موضوع التقييم مع توسيع و تعميق المعاني المستخدمة .
- الاتجاه إلى استخدام الطرق البسيطة و الاعتماد على أكثر من طريقة .
- المشاركة بأكثر من جهة في المستويات الإدارية في عمليات التقييم .

المطلب الثالث : مشاكل أساليب تقييم الأداء و كيفية معالجتها

نتناول في هذا المطلب الصعوبات و المشاكل التي تعترض أساليب تقييم الأداء بالإضافة إلى الطريقة التي تمكننا من معالجتها .

1/ مشاكل أساليب تقييم الأداء

يمكن أن نلخصها فيما يلي :

[1] جمال الدين محمد مرسي ، **مرجع سابق** ، ص441 .
[2] كمال بربر ، **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي** ، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص109 .

1. مشاكل تتعلق بتصميم النظام .
2. مشاكل سلوكية تتعلق بالمشرف المقيم .
3. مشاكل تتعلق بإدارة النظام .
4. مشاكل سلوكية تتعلق بالمرؤوس الذي يتم تقييم أداءه .

1. المشاكل التي تتعلق بتصميم النظام :

تتمثل فيما يلي [1] :

أ. عدم وجود معدلات و معايير للأداء : من أسباب عدم كفاءة نظام تقييم الأداء في أي مكان هو عدم وجود معدلات و معايير واضحة و دقيقة للأداء ، هذه المعدلات و المعايير ضرورية لتمكين المقيمين من مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المطلوب ، و على الرغم من صعوبة وضع المعدلات و المعايير لجميع الوظائف ، فإنه مع التطبيق و الخبرة يمكن الوصول إلى معايير و معدلات لجميع أو لأغلب الوظائف ، و هذه المعايير يجب أن تكون واضحة و دقيقة و مفهومة لكل من الرئيس و المرؤوس و أن يشارك المرؤوسين في إعدادها .

ب. استخدام طريقة للتقييم لا تتناسب مع جميع الوظائف : غالبا ما تستخدم بعض المؤسسات طريقة واحدة للتقييم يتم تعميمها على جميع الإدارات بغض النظر عن طبيعة و مستوى الوظائف ، فتعميم طريقة واحدة على جميع الوظائف قد لا يمكن من تحقيق الكفاءة المطلوبة من العملية .

ت. عدم كفاءة نماذج التقييم : تلعب نماذج تقييم الأداء دورا فعالا في نجاح عملية التقييم، فوجود نماذج شاملة و واضحة و سهلة قد تشجع المقيم على تعبئته في وقته و بإتقان ، أما النماذج الغامضة و المعقدة فإنها تؤدي إلى تهرب المقيم من إعداده أو عدم الاهتمام عند التعبئة ، و غالبا ما تكون عدم كفاءة النماذج بسبب استخدام عبارات و ألفاظ غير واضحة أو عدم تضمن النماذج لإرشادات توضيحية للمقيم .

ث. اتجاه بعض المؤسسات للسرية في التقارير : هناك بعض المؤسسات التي تأخذ بنظام السرية المطلقة في التقارير ، و التي تنص على عدم إخطار أي موظف بنتيجة تقييمه ، حيث أن السرية المطلقة قد لا تحقق الهدف الأساسي من نظام التقييم و هو تحسين و تطوير أداء

[1] عبد الباقي ، صلاح الدين محمد ، إدارة الموارد البشرية – مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005 ، ص402 .

الموظف ، إلا أنه هناك بعض المؤسسات تعمل بنظام السرية النسبية و هي إخطار نتائج التقارير لفئة من العاملين عادة ما تكون لأصحاب الأداء الغير مرضي بهدف تحسين أداءهم .

ج. عدم توافر أوصاف وظيفية : إن عدم توافر أوصاف وظيفية دقيقة و واضحة لجميع الوظائف في المؤسسة يعتبر أحد الأسباب المؤدية إلى عدم كفاءة نظام تقييم الأداء ، و مع أن إعداد أوصاف وظيفية لجميع الوظائف مهم إلا أن الأهم هو توفير الأوصاف في جميع الإدارات و لدى الرؤساء المباشرين لمعرفة أجزاء العمل و المسؤوليات و التصرفات التي تتطلبها طبيعة وظائف مرؤوسيهم ، كما أن المرؤوسين بحاجة إلى هذه الأوصاف و بخاصة الجدد منهم .

2. المشاكل التي تتعلق بالمقيم :

أ. أثر الهالة : يحصل هذا الخطأ عندما يقع المقيم تحت تأثير جانب واحد من أداء العامل الذي يقوم بتقييمه ، مما يؤثر على تقديره العام لذلك الأداء ، كأن يتم تقييم أداء العمل بأنه مرتفع أو منخفض بسبب أن المقيم يعتقد أن العامل متفوق أو ضعيف في صفة معينة من صفاته التي يحبها المقيم أو لا يحبها [1] .

ب. الميل نحو الوسط في التقييم : يحصل هذا الخطأ عندما يميل المشرف المقيم إلى تقييم كل العاملين على أنهم متوسطين في أداءهم ، و يتردد في إعطاء تقدير ضعيف أو ممتاز لبعض العاملين ، و الميل نحو الوسط يحصل بسبب نقص معرفة سلوك الأشخاص الذين يقوم المقيم بتقييمهم .

ت. الميل إلى اللين أو التشدد في التقييم : في حالة أن المقيم يميل إلى اللين فإنه يتجه إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية ، أما الميل إلى التشدد فيكون عكس الميل إلى اللين فيعطي تقديرات متوسطة حتى للممتازين [2] .

ث. خطأ الوقوع في التحيزات الشخصية : تظهر هذه المشكلة بسبب انحياز المقيم لصالح الشخص الذي يتم تقييم أداءه لأسباب كثيرة منها القرابة و الجنس و الموطن و غيرها من الأسباب الأخرى التي تجعل عملية القياس و التقييم بعيدة عن الموضوعية [3] .

---

[1] مصطفى نجيب شاويش ، **مرجع سابق** ، ص109 .
[2] صالح ، محمد فالح ، **إدارة الموارد البشرية – عرض و تحليل** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003 ، ص201 .
[3] الهيتي ، خالد عبد الرحيم ، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2005 ، ص215 .

ج. الميل إلى التقييم العشوائي : و هنا لا يهتم المقيم بمراعاة الدقة في تقييمه و تقديراته عن العاملين الذين يقوم بتقييمهم ، بل يكون اهتمامه أكبر أن يقال عنه أنه غير متحيز ، و من ثم فإنه يعطي بشكل عشوائي تقديرات متفاوتة للعاملين دون أن تعكس هذه التقديرات حقيقة أداء أولئك العاملين .[1]

ح. خطأ الحداثة : تظهر تلك المشكلة مع عمليات القياس و التقييم التي تمتد لفترة طويلة ، إذ يعتمد القائم بالعملية إلى الأخذ بالأداء الأولي للفرد دون الأخذ بالاعتبار التطورات اللاحقة لأي عملية تقييم أو أن يهمل أداء العامل السابق و يعمد المقيم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء ، و في الحالتين لا تعتبر عملية التقييم دقيقة ، إذ أن عملية القياس و التقييم تتميز بالاستمرارية التي تستهدف إحصاء جميع التغيرات السابقة و الحالية و المتوقعة مستقبلا للأداء .

خ. هناك بعض المشرفين الذين يترددون في إعطاء تقييمات للعاملين ، لاسيما إذا كانت تقييماتهم سلبية .

2. المشاكل التي تتعلق بإدارة النظام :

و تنقسم إلى [2] :

أ. نقص النشرات الدورية : إن قلة إصدار و توزيع النشرات الدورية من لوائح و أنظمة و تعميم و إرشادات متعلقة بتقييم الأداء الوظيفي ، و عدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين قد يكون من أسباب عدم معرفة هؤلاء الرؤساء بالنظام و أهدافه .

ب. قلة المساهمة في تدريب الرؤساء المباشرين : إن الرؤساء المشرفين سواء كانوا جددا أم لا بحاجة إلى تدريب و تذكير مستمر بالأساليب الحديثة و الأخطاء الشائعة الحدوث و كيفية تفاديها ، و مسؤولية الجهة المسؤولة عن النظام المساهمة مع جهات التدريب في إعداد البرامج ، و المشاركة في التدريب بعرض حالات من الواقع لمناقشتها مع المشاركين ، و كذلك عقد لقاءات دورية لمناقشة موضوع التقييم .

ت. قلة المتابعة : مهما كان النظام الموضوع جيدا ، فإنه بحاجة إلى متابعة من قبل الجهة التي وضعت النظام ، و ذلك بالبحث عن المشاكل التي تواجه الجهات في عملية التطبيق و المساهمة معها في الوصول إلى حلول ، فعدم متابعة تطبيق النظام قد يؤدي إلى تراكم المشاكل ، فترك

[1] مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص109 .
[2] عبد الباقي ، صلاح الدين ، مرجع سايق ، ص400 .

المشاكل بدون حلول قد يؤدي إلى عدم جدية المقيمين و عدم الاهتمام من قبل الإدارة العليا بنتائج التقييم مما يتسبب عنه ظهور نتائج لا تعكس الواقع الفعلي للأداء .

5. **المشاكل التي تتعلق بالمرؤوس الذي يتم قياسه:**

نذكر منها ما يلي [1] :

أ. عدم معرفة العامل ما هو مطلوب منه .

ب. عدم قدرة العامل على أداء ماهو مطلوب منه .

ت. عدم فهم العامل لنظام التقييم .

ث. شعور العامل بالظلم و الخوف و عدم الأمان .

ج. ميل العامل للكسل و عدم اهتمامه بنتائج التقييم .

2/معالجة مشاكل تقييم الأداء

لا توجد حلول جذرية لمعالجة مشاكل تقييم الأداء و لكن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن الاسترشاد بها للوصول إلى نظام سليم للتقييم و هي :

1. تصميم نظام تقييم الأداء : يجب تصميم نظام تقييم الأداء بحيث يتلاءم مع نوعية و طبيعة العمل أو المجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل ، حيث أن عناصر التقدير تختلف أهميتها النسبية من وظيفة إلى أخرى ، كما يجب أن تأخذ أوزانا تتفق مع هذه الأهمية ، و بشكل عام فإن تصميم النظام يجب أن يتضمن كافة البيانات و العناصر الضرورية لتقييم و تحديد مستوى أداء العامل بحيث يكون واضحا للجميع [2] .
2. التدريب للمقيمين : يعد تدريب المقيمين أو المشرفين على كيفية تقييم الأداء بطريقة دقيقة و عادلة ، و كيفية مناقشة نتائج التقييم مع مرؤوسيهم أمر مهم ، حيث أن عملية تقييم الأداء عملية حساسة بالنسبة للعاملين ، حيث ترتبط هذه العملية بمواضيع لها علاقة بالعاملين مثل الترقيات و الكفاءات و العلاوات ، كما أن تدريب المقيمين يضمن وجود أشخاص قادرين على أداء العملية بموضوعية و إتقان و بعيدا عن الأخطاء الدارجة [3] .

[1] مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سابق ، ص109 .
[2] جمال الدين محمد مرسي ، **مرجع سابق** ، ص456 .
[3] عبد الباقي صلاح الدين ، **مرجع سابق** ، ص408 .

3. استخدام أكثر من طريقة : يفضل استخدام عدة طرق لعملية تقييم الأداء و ذلك باختلاف الوظائف و المستويات التنظيمية وينبغي أن تكون هذه الطرق واضحة و دقيقة بحيث يجب أن تتضمن إرشادات لكيفية التعبئة وتعريفات دقيقة لعناصر التقييم [1] .
4. اختيار معايير صحيحة : يفضل استخدام معايير موضوعية في تقييم الأداء ، وهي التي تمس نواتج الأداء ثم سلوك الأداء ، و أقلها موضوعية هي التي تمس الصفات الشخصية ، كما يفضل أن تكون المعايير واضحة و مفهومة و مشروحة للقائمين على استخدامها ، كما يفضل أن يكون العاملين على علم بهذه المعايير و أهميتها و أوزانها النسبية ، تحقيقا لمبدأ العدالة و المساواة في التقييم .
5. اللجوء للتغذية الراجعة : من أجل أن يكون هناك نظام تقييم فعال يجب أن تكون هناك تغذية راجعة تعمل على إخبار العاملين بنتائج تقييمهم و ذلك من خلال مقابلات الأداء و التي يفضل أن تتم بصورة مستمرة ما أمكن [2] .
6. إجراءات التظلم : يجب ضرورة منح العاملين حق التظلم ، و يعني التظلم إعطاء الحق للموظفين في الاعتراض على نتيجة التقييم ، و يتم ذلك عادة من خلال قنوات معينة ، حيث من الضروري عند وضع نظام لتقييم الأداء و تنفيذه على أساس سليم أن يتم فتح باب التظلم أمام العاملين الذين ظلموا من نتائج تقدير كفاءتهم أمام جهات إدارية عليا متخصصة في إعادة النظر في هذه النتائج ، و حق التظلم يفيد في أنه يجعل الرؤساء المقيمين أكثر جدية و موضوعية و عدالة عند قياس الأداء باعتبارهم سيكونون مسؤولين عن صحة تقديراتهم .

[1] ماهر ، أحمد ، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2006 ، ص310 .
[2] ماهر ، أحمد ، **مرجع سابق** ، ص310 .

الإطار التطبيقي

الإطار التطبيقي

1/ بطاقة فنية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية .

2/ تحليل بيانات المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية .

3/ نتائج الدراسة في المؤسسة الاستشفائية العمومية .

1/ بطاقة فنية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف " بالمدية.

سيكون اهتمامنا في هذا الإطار منصبا على المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية.أين تم إجراء الدراسة الميدانية وتعريف بها من حيث الموقع , النشأة, وتنظيم .كما سنقوم بالتعريف مكتب الصفقات و مكتب المنازعات حيث تم على مستواهما إسقاط الجانب النظري من دراستنا و اللذان يشكلان المصلحتين المتكلفتين بالاتصال الخارجي للمؤسسة الاستشفائية بالمدية .

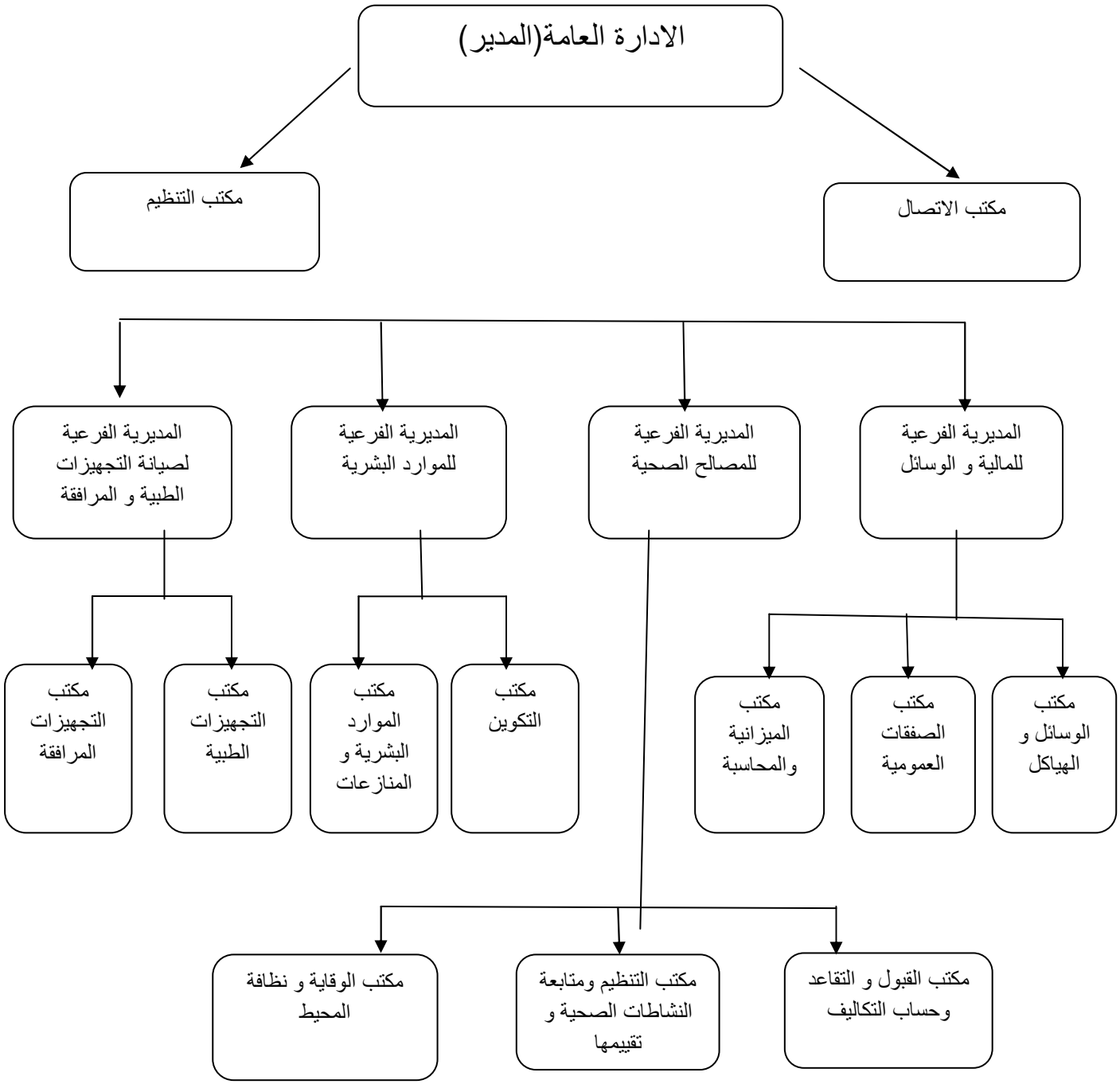
- **نشأة المؤسسة العمومية الاستشفائية "محمد بوضياف " بالمدية.**

سميت بهذا الاسم نسبة للرئيس السابق للجزائر **محمد بوضياف** أو **سي الطيب الوطني** , رمز من رموز الثورة الجزائرية , تقع المؤسسة جنوب شرق العاصمة على 88كلم وعلى ارتفاع 950م عن سطح البحر , أنشأت بأمر الصادر في إطار برنامج البناء سنة 1958 تحت اسم مستشفى المدني بالمدية

وبمقتضى المرسوم رقم 97-466 الصادر في 02ديسمبر1997المحدد لقواعد إنشاء القطاعات الصحية و تنظيمها وسيرها , صار القطاع الصحي بالمدية الذي يضم جميع المراكز الصحية و قاعات العلاج على 11بلدية بالمدية . وتحتوي المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية بموجب أحكام المرسوم 140/07 الصادر في 19 ماي 2007 المتضمن أنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية ومؤسسات الصحة الجوارية و تنظيمها و سيرها و تسميتها بالنسبة لتشريع الجزائري مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي[1].

[1] المرسوم التنفيذي رقم07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية الجزائرية ، العدد 33 الصادر بتاريخ 20 ماي 2007 .

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية محمد بوضياف بالمدية



الشكل(3-1): الهيكل التنظيمي لمستشفى محمد بوضياف بالمدية.

المصدر: نفس المرجع السابق.

- **التنظيم الإداري و المصالح المتعلقة بالاتصال الخارجي للمؤسسة العمومية الاستشفائية**

كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات العمومية الاستشفائية الأخرى فان المؤسسة العمومية الاستشفائية المدية يديرها مجلس إدارة و يشرف على تسييره المدير بالإضافة إلى جهاز استشاري يطلق علية اسم المجلس الطبي.

1-المـــجلس الإداري:

يتكون المجلس الإداري من:

- ممثــل عن والي رئيسـا
- ممثل عن إدارة المـــالية
- ممثل عن التأمينات الاقتصـــادية
- ممثل عن هيئات الضمان الاجتماعي
- ممثل عن المجلس الشعبي الولائــي
- ممثل عن المجلس الشعبي البلدي مقر المـؤسسة
- ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نـظراؤه
- ممثل عن المستخدمين الطبيين ينتخبه نـظراؤه
- ممـثل عن الجمعيـات مرافقي الصـحة
- ممثل عن العمال ينتـخب في جمعيـة عامـة
- رئيس المجلس الطبي

للإشارة فان مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية له صوت استشاري في المجلس كما يتولى أمانة المجلس أثناء مداولاته [1].

2-المـــواضيع التالية:

- مخطط تنمية المؤسسة على مدى القصير و المتوسط
- مشروع ميزانية المؤسسة
- الحسابات التقديرية الحساب الإداري

[1] - نفس المرجع السابق

- مشاريع الاستثمار
- مشاريع التنظيم الداخلي للمؤسسة
- البرامج السنوية البيانات و التجهيزات الطبية و التجهيزات المرافقة لصيانتها
- الاتفاقات الخاصة بالتكوين
- العقود المتعلقة بتقديم العلاج المبرمة مع شركاء المؤسسة,مثل:هيئات الضمان الاجتماعي و و التأمينات الاقتصادية والتعاضديات و الجماعات المحلية و المؤسسات و الهيئات الأخرى
- مشرو ع جدول تعداد المستخدمين
- النظام الداخلي للمؤسسة
- اقتناء و تحويل ملكية المنقولات و العقارات و عقود الإيجار
- قبول الهبات و الوصايا أو رفضها
- الصفقات و العقود و الاتفاقيات طبقا للتنظيم المعمول به

3- المدير :

يعين مدير المؤسسة العمومية الاستشفائية بقرار صادر عن وزير الصحة و السكان و إصلاح المستشفيات , و تنهى مهامه بنفس الشكل و المدير باعتباره المسؤول الأول عن تسيير المؤسسة فهو بذلك :

- يقوم بتمثيل المؤسسة أمام الجهات القضائية و في كافة الحياة المدنية
- هو الآمر بالصرف بخصوص نفقات المؤسسة
- يقوم بتحضير مشاريع الميزانية التقديرية و يعد حسابات المؤسسة
- يقوم بإبرام كافة العقود و الصفقات و الاتفاقيات
- يسهر على وضع مشروع الهيكل التنظيمي و النظام الداخلي للمؤسسة
- يتولى تنفيذ مداولات مجلس الإدارة
- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الخاضعين لسلطته
- يعين جميع مستخدمي المؤسسة باستثناء المستخدمين الذين تقرر بطرق أخرى لتعيينهم
- يمكنه تفويض إمضائه تحت مسؤوليته لمساعديه

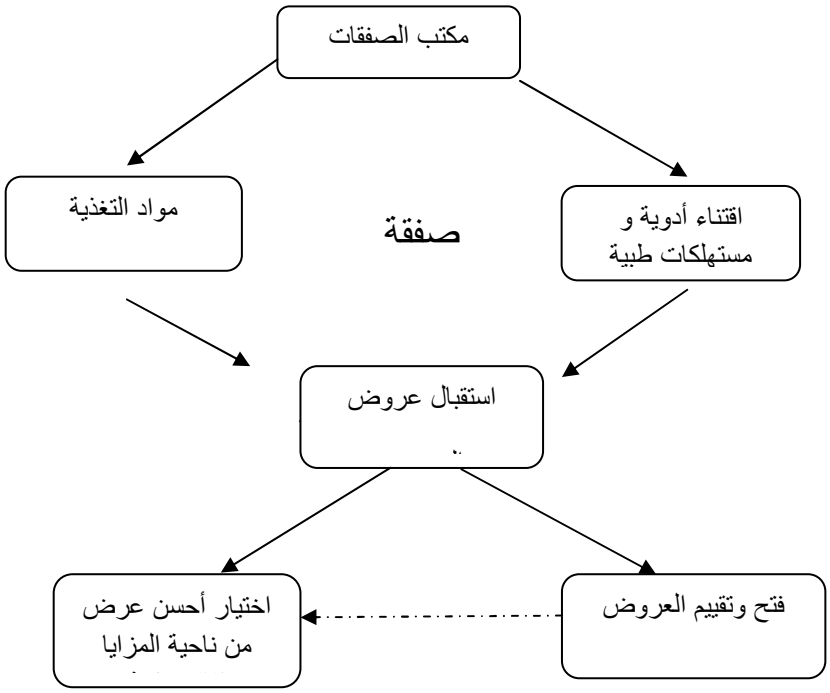
كما يعين نواب المدير بقرار من وزير المكلف بالصحة

4- مصالح الخارجية للمستشفى

أ-مصلحةالصفقات:

هو مكتب يقوم بتسيير خدمات المؤسسة من خلال توفير لوازم أشغال أو الخدمات من خلال فضاء خارجي وذلك وفقا لقانون خاضع وخاص لمرسوم رئاسي 15-247 منظم للصفقات العمومية [1].

- **المخطط التنظيمي لمكتب الصفقات:**



الشكل(3-2):مخطط لأعمال مكتب الصفقات

المصدر: المرجع، **مكتب الصفقات**

- **مهام مكتب الصفقات:**

- يقوم بتوفير أشغال و لوازم و الخدمات
- تحقيق المصلحة العامة قبل الخاصة
- كسب موردين و تحقيق الثقة بينهم

[1] **مكتب الصفقات** ، مستشفى محمد بوضياف بالمدية .

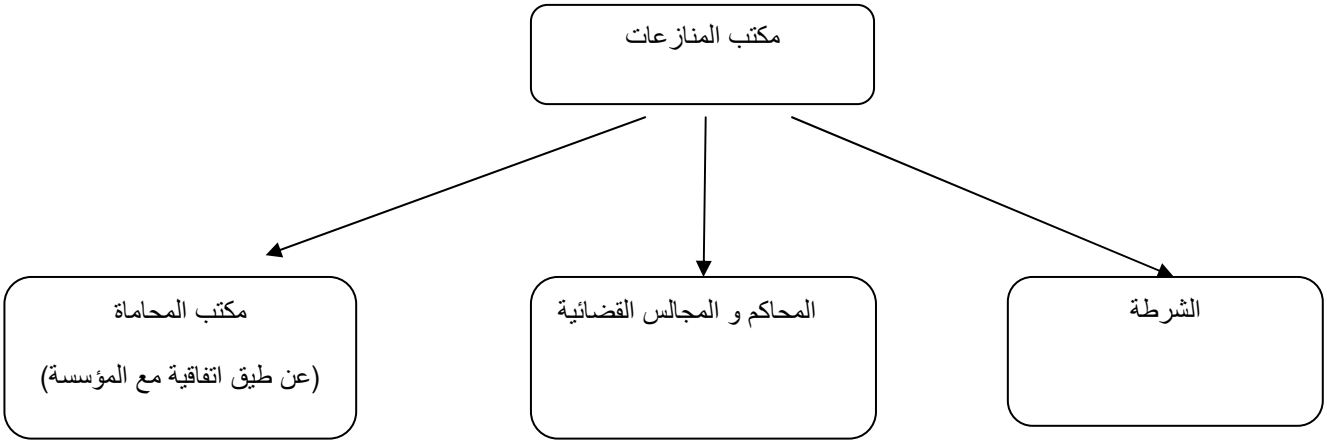
- إعادة صياغة المؤسسة
- إمكانية المؤسسة المالية من خلال الميزانية

ب-مصلحة المنازعات

هو مكتب تابع للمديرية الفرعية للموارد البشرية مكلف بالمنازعات التي قد تطرأ أثناء أداء المؤسسة لمهامها حيث يتكفل بحل النزاعات التي تنشا بين المؤسسة و المواطنين و المتعاملين معها او بين المؤسسة و مختلف المؤسسات الأخرى وبالتالي فهو مكتب يصل المؤسسة بثلاث جهات رئيسية أثناء أدائه لمهمته وهي[1]:

- **الشرطة:**حيث تتصل المؤسسة بالشرطة عن طريق مكتب المنازعات في حال تقديم شكوى ضد مواطن أو العكس.
- **المحكمة:**وتتصل المؤسسة كذلك بمختلف المحاكم سواء العادية أو الإدارية عن طريق مكتب المنازعات في حال نشوب نزاع بين المؤسسة وأي جهة خارجية يتطلب الفصل فيه تدخل القضاء
- **مكتب المحاماة:** تتصل المؤسسة مع مكتب المحاماة عن طريق اتفاقية موقعة من جانبين حيث بموجبها يقوم مكتب المحاماة بالدفاع عن المؤسسة أمام القضاء و كذا تحرير العرائض و المذكرات و تقديم الاستشارات القانونية عند الضرورة.
- **الهيكل التنظيمي لمكتب المنازعات:**

[1] **مكتب المنازعات** ، مستشفى محمد بوضياف بالمدية .



الشكل(3-3): هيكل تنظيمي لمكتب المنازعات

المصدر: المرجع، **مكتب المنازعات**

2/ تحليل بيانات المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف .

إن الهدف من تحليل بيانات الدراسة الميدانية المتحصل عليها بواسطة استمارة البحث و المقابلات هو معرفة مدى تأثير الاتصال الخارجي في تحسين الأداء الوظيفي و الذي بدوره ينعكس على مستوى أداء المؤسسة ككل .

- **تحليل عينة البحث :**

يمثل مجتمع الدراسة الموظفين الإداريين و كذا رؤساء المصلحات بالمستشفى العمومي محمد بوضياف بالمدية حيث كانت العينة القصدية فقد اخترنا 50 موظفا تم توزيع الاستمارات عليهم و قد تم استرجاع جميع الاستمارات .

- **تحليل نتائج الاستمارة :**

لقد تم تقسيم الاستمارة إلى 5 محاور، قسمت إلى بيانات شخصية و أسئلة تمهيدية تتعلق بالاتصال المعتمد في المؤسسة العمومية الاستشفائية بالمدية و أسئلة تتعلق بالاتصال الخارجي للمؤسسة نفسها و أسئلة على الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية و أخيرا أسئلة تبين دور الاتصال الخارجي في تحسين الأداء الوظيفي.

نقوم فيما يلي بتحليل النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة ، حيث نقوم بتحليل كل سؤال من أسئلة الاستمارة على حدة ، و قد كانت النتائج كما يلي :

المحور الأول: البيانات الشخصية

الجنس :

الجدول (3-1): يبين توزيع العينة حسب الجنس

الاختيارات	التكرار	النسبة
ذكر	24	%48
انثى	26	%52
المجموع	50	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

التحليل الكمي :

نلاحظ من خلال الجدول الأول أن أفراد العينة المدروسة نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور ، و نستنتج بان نسبة الإقبال على وظيفة الإدارة في المستشفى عدد الإناث اكبر من الذكور.

السن :

الجدول(3-2):يبين توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
من 20-29سنة	18	%36
من30-39سنة	23	%46
من 40-49سنة	5	%10
من 50فاكثر	4	%8
المجموع	50	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

التحليل الكمي :

من خلال الجدول نلاحظ ان العمال من(30ال 39سنة) يمثلون نسبة46 % والفئة من (20الى 29سنة) يمثلون نسبة 36 % والفئة من 40الى 49 يمثلون نسبة 10 %و الفئة من 50فاكثر يمثلون نسبة8 %

التحليل الكيفي :

هذا دليل على ان فئة السائدة في المستشفى هي فئة الشباب ومن هنا نستنتج أن هذه الفئة لها دور فعال في نهوض المؤسسة لأنها أكثر الفئات حيوية و نشاط في العمل.

الخبرة المهنية :

الجدول(3-3):يبين توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	20	%40
من 6-10 سنوات	17	%34
من11-15 سنة	5	%10
من 16سنة و اكثر	8	%16
المجموع	50	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

التحليل الكمي :

من خلال الجدول نلاحظ ان فئة الخبرة المهنية السائدة في المستشفى هي اقل من 5سنوات خبرة 40 % اما من 6 الى 10سنوات تمثل34 % ونستنتج من خلال هذه النتائج ان اغلبية العمال تقل خبرتهم عن 10سنوات .

التحليل الكيفي :

نستنتج بانه يدل على توظيف المؤسسة للكفاءات الشابة و الاستثمار فيها من خلال جهودها و طاقاتها تحقق المؤسسة المزيد من التقدم وهذا ما تم التوصل اليه في الفئة العمرية من 30الى 39سنة.

المحور الثاني:المناخ السائد في المستشفى

- **السؤال 1** : هل ظروف العمل مواتية ليحقق المستشفى أهدافه ؟

الجدول (3-4): ظروف العمل مواتية ليحقق المستشفى أهدافه

الاختبارات	التكرار	النسبة
نعم	37	%74
لا	13	%26
المجموع	50	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

التحليل الكمي :

من خلال الجدول يتضح إن نسبة 74 %من المستجوبين يرون بان ظروف العمل مواتية ليحقق المستشفى أهدافه وذلك من خلال النظام السائد في المؤسسة المدروسة ونسبة 26%يرون عكس ذلك

التحليل الكيفي :

نستنتج بان ظروف العمل مواتية ليحقق المستشفى أهدافه .

حسب الجنس

الجدول (3-5): ظروف العمل مواتية ليحقق المستشفى أهدافه حسب الجنس

الجنس	ذكر		أنثى	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	16	%66.7	21	%80.8
لا	8	%33.3	5	%19.2
المجموع	24	%100	26	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

حسب الخبرة المهنية :

الجدول (3-6): ظروف العمل مواتية ليحقق المستشفى أهدافه حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات		6-10 سنوات		من 11-15 سنة		من 16 سنة فأكثر	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	13	%65	15	%88.2	4	%80	5	%62.5
لا	7	%35	2	%11.2	1	%20	3	%37.5
المجموع	20	%100	17	%100	5	%100	8	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

التحليل حسب الجنس :

تحليلا كميا :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور الذين يرون بأن ظروف العمل مواتية ليحقق المستشفى أهدافه بلغت 66.7% في حين أن نسبة الذكور الذين يرون العكس فقد بلغت 33.3% ، أما نسبة الإناث اللواتي يرين بأن ظروف العمل مواتية للمستشفى ليحقق أهدافه فقد بلغت 80.8% في حين أن نسبة الإناث اللواتي يرين العكس فقد بلغت 80.8% .

تحليلا كيفيا :

فمن خلال الجدول يتضح بأن نسبة الإناث التي يرين بأن ظروف العمل مواتية ليحقق المستشفى أهدافه أكبر قليلا من نسبة الذكور ، إلا أن كلاهما يتفقان على أن المستشفى تسوده ظروف مرضية و من شأنها أن تجعل إدارة المستشفى تحقق المبتغى التي تريد الوصول إليه .

التحليل حسب الخبرة المهنية :

تحليلا كميا :

نلاحظ من خلال الجدول أن الأفراد الذين لا تتعدى خبرتهم المهنية 5 سنوات قد كانت نسبة الذين أجابوا بأن ظروف العمل مواتية ليحقق المستشفى أهداف 65% في حين أن 35% منهم أجابوا بأنها لا تساعد على تحقيق المستشفى لأهدافه ، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات فقد أبدى 88.2% عن أن ظروف المستشفى تساعد على تحقيق أهدافه في حين أن 11.2%

عبروا عن عدم رضاهم عن العمل ، كما تراوحت نسبة الذين أجابوا أن ظروف العامل تساعد على تحقيق أهداف المستشفى في الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية من 11-15 سنة 80% مقابل 20% أجابوا بـ لا ، في حين أن الفئة التي تتجاوز خبرتها المهنية 16 سنة فقد كانت نسبة الذين أجابوا بـ نعم 62.5% مقابل 37.5% أجاب.

تحليلا كيفيا :

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة التي مسها الإستبيان و من مختلف فئات الخبرة المهنية يروا أن ظروف العمل مواتية ليحقق المستشفى أهدافه المسطرة .

- **السؤال 2** : هل نظام الاتصال القائم بالمستشفى يساعد على سير المعلومات بكافة الإتجاهات ؟

الجدول (3-7): مساعدة الاتصال القائم في المستشفى بسير المعلومات بكافة الاتجاهات

الاختبارات	التكرار	النسبة
نعم	32	%64
لا	18	%36
المجموع	50	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

التحليل الكمي :

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة64% من المستجوبين كانت إجابتهم بان الاتصال القائم في المستشفى ،وبنسبة36% كانت إجابتهم بلا لعدم مساعدة نظام الاتصال القائم في المستشفى بسير المعلومات بكافة الاتجاهات وذلك بسبب المعوقات التي تمنع سير ذلك.

التحليل الكيفي :

نستنتج بان نظام الاتصال القائم في المؤسسة كونه يعمل من اجل تبادل الأفكار و المعلومات و المزج فيما يساعد في سير المعلومات بكافة الاتجاهات بينها والسعي لتحقيق الفهم المشترك.

حسب الجنس :

الجدول(3-8) : مساعدة الاتصال القائم في المستشفى بسير المعلومات بكافة الاتجاهات حسب الجنس

الجنس	ذكر		أنثى	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	14	%58.3	18	%69.2
لا	10	%41.7	8	%30.8
المجموع	24	%100	26	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

التحليل الكمي :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور الذين يرون بأن نظام الاتصال القائم بالمستشفى يساعد على سير المعلومات بلغت 58.3% في حين أن نسبة الذكور الذين يرون بأن العكس فقد بلغت 41.7% ، أما نسبة الإناث اللواتي يرين بأن نظام الاتصال القائم بالمستشفى يساعد على سير المعلومات فقد بلغت 69.2% في حين أن نسبة الإناث اللواتي يرين العكس فقد بلغت 30.8% .

التحليل الكيفي :

من خلال الجدول يتضح لنا بأن أغلب أفراد العينة من كلا الجنسين راضون بنظام الاتصال القائم كما يرون بأنه يساهم في تبادل المعلومات بين جميع مكونات المؤسسة الاستشفائية و يسهل من فهم كل موظف للدور المنوط به ، في حين أن هناك عددا لا يستهان به من الموظفين يرون بأن نظام الاتصال القائم بالمستشفى لا يساعد بالشكل الكافي على سير المعلومات بجميع الاتجاهات و هذا ما من شأنه أن يعرقل فهم الموظف لدوره .

- **السؤال 3 :** ماهي حالة وسائل الاتصال الموجودة بالمستشفى ؟

الجدول (3-9): حالة وسائل الاتصال الموجودة بالمستشفى .

الاختبارات	التكرار	النسبة
حديثة	17	%34
تقليدية	10	%20
كلاهما	23	%46
المجموع	50	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

التحليل الكمي :

من خلال الجدول يتضح أن نسبة46% من العمال يستخدمون كل من الوسائل الموجودة في المستشفى (تقليدية و حديثة) وبنسبة 20 % يستخدمون الوسائل التقليدية ، وأيضا نسبة34 %من العمال يستخدمون الوسائل الحديثة التي توفر في الجهد و الوقت

التحليل الكيفي :

نستنتج بأنه يساعد في تحسين صورة المؤسسة المدروسة.

حسب الجنس :

الجدول (3-10): حالة وسائل الاتصال بالمستشفى حسب الجنس

الجنس	ذكر		أنثى	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
حديثة	8	%33.3	9	%34.6
تقليدية	4	%16.7	6	%23.1
كلاهما	12	%50	11	%42.3
المجموع	24	%100	26	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

التحليل الكمي :

نلاحظ بأن نسبة الذكور الذين يرون بأن وسائل الاتصال الموجودة بالمستشفى حديثة بلغت 33.3% أما نسبة الذكور الذين يرون بأن هذه الوسائل تقليدية فقد بلغت 16.7% أما نسبة الذكور الذين يرون بأن وسائل الاتصال التي يتوفر عليها المستشفى من النوعان الحديث و التقليدي فقد بلغت 50% ، أما نسبة الإناث اللواتي يرين بأن وسائل الاتصال التي يتوفر عليها فهي حديثة بلغت 34.6% أما نسبة الإناث اللواتي يرين بأن هذه الوسائل تقليدية 23.1% أما الإناث اللواتي بأن المستشفى يتوفر على وسائل اتصال حديثة و تقليدية فقد بلغت نسبتهن 42.3 % .

التحليل الكيفي :

من خلال الجدول يتضح لنا بأن أفراد العينة يجمعون على أن وسائل الاتصال التي يتوفر عليها المستشفى ليست متطورة بشكل واسع بل تتركز في عدة مصالح في حين أن مصالح أخرى تتوفر على وسائل تقليدية و باقي المصالح فتتوفر على وسائل حديثة و أخرى تقليدية معا .

- **السؤال (3-11)** : هل تستخدم التقنيات الحديثة في عملك ؟

الجدول11: استخدام التقنيات الحديثة في العمل

اختبارات	التكرار	النسبة
نعم	44	%88
لا	6	%12
المجموع	50	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

التحليل الكمي :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة88% كانت إجابتهم بنعم وذلك باستخدام الوسائل الحديثة في عمل الموظفين ، وأيضا بنسبة12 % أجابوا بلا لعدم توفر الإمكانيات و عدم الاحتياج لهذه التقنيات.حيث

التحليل الكيفي :

نستنتج بأن تقنيات الحديثة المستخدمة في عمل الموظف تساعد في تنفيذ العمل في اقل وقت وبأقل التكاليف.

حسب الجنس :

الجدول (3-12) : استخدام التقنيات الحديثة في العمل حسب الجنس

الجنس	ذكر		أنثى	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	23	%95.8	21	%80.8
لا	1	%4.2	5	%19.2
المجموع	24	%100	26	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

التحليل الكمي :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور الذين يستعملون التقنيات الحديثة أثناء ممارستهم للعمل بلغت 95.8% في حين أن نسبة الذكور الذين لا يستعملون هذه التقنيات فقد بلغت 4.2% ، أما نسبة الإناث اللواتي تستعملن التقنيات الحديثة في العمل بلغت 80.8% في حين أن نسبة الإناث اللواتي لا يستخدمن التقنيات الحديثة فقد بلغت نسبتهن 19.2% .

التحليل الكيفي :

يتضح لنا من خلال الجدول بأن أغلب أفراد العينة يميلون إلى استخدام التقنيات الحديثة في العمل خاصة الذكور و هذا لأنها تسهل من ممارسة أدائهم و في زمن وجيز أيضا ، في حين أن هناك نسبة طفيفة لا يحبذون استخدام التقنيات الحديثة خاصة الإناث منهم معتمدين على النمط التقليدي في العمل .

- **السؤال 5 :** هل روح العمل الجماعي سائدة بالمستشفى ؟

الجدول(3-13): يبين روح العمل الجماعي السائد في المستشفى

الاختبارات	التكرار	النسبة
نعم	35	%70
لا	15	%30
المجموع	50	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

التحليل الكمي :

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة70% من المستجوبين كانت إجابتهم بنعم سؤال الروح الجماعية السائدة في المستشفى ، وأيضا نسبة 30%كانت إجابتهم عكس ذلك

التحليل الكيفي :

ونستنتج بان روح العمل الجماعي فعلا هي سائدة في مستشفى محمد بوضياف حيث يخلق ذلك الجو فضاء ملائما لإتقان العمل وتحسين الأداء الوظيفي فيما بينهم.

حسب الجنس :

الجدول (3-14) : يبين روح العمل الجماعي السائدة بالمستشفى حسب الجنس

الجنس	ذكر		أنثى	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	14	%58.3	21	%80.8
لا	10	%41.7	5	%19.2
المجموع	24	%100	26	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

التحليل الكمي :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور الذين يرون بأن روح العمل الجماعي سائدة بالمستشفى بلغت 58.3% أما نسبة الذكور الذين يرون العكس فقد بلغت نسبتهم 41.7% ، في حين أن نسبة الإناث اللواتي يرين بأن روح العمل الجماعي سائدة بالمستشفى بلغت 80.8% أما نسبة الإناث اللواتي يرين العكس فقد بلغت 19.2% .

التحليل الكيفي :

يتضح لنا من خلال الجدول بأن نسبة الذكور الذين يرون بأن روح العمل الجماعي سائدة بالمستشفى مرتفعة نسبيا عن نسبة الذكور الذين يرون العكس ، في حين أن أغلب الإناث يرون بأن العمل الجماعي سائد في المستشفى من خلال التأخي فيما بينهن و التعاون في إطار العمل .

- **السؤال 6** : هل الدخل الذي تتقاضاه ملائم ؟

الجدول (3-15): يبين مدى ملائمة الأجر المتقاضى

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	16	32%
لا	34	68%
المجموع	50	100%

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

التحليل الكمي :

نلاحظ من خلال الجدول بان نسبة68 %كانت اجابتهم بعدم الرضى على الدخل الذي يتقاضوه ،و بنسبة32% كانت عكس ذلك

التحليل الكيفي :

هذا ما يدعونا الى الاستنتاج بان الاجر الذي يتقاضاه الموظف في المستشفى غير كافي لاسباب معنية كان ابرزها سياسة التقشف السائدة في البلاد ،غلاء المعيشة،عدم اشباع رغبة العائلة و ايضا على حسب العدد افراد الاسرة.

حسب الجنس :

الجدول (3-16) : يبين مدى ملائمة الاجر المتقاضى حسب الجنس

الجنس	ذكر		أنثى	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	7	%29.2	9	%34.6
لا	17	%70.8	17	%65.4
المجموع	24	%100	26	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

حسب العمر :

الجدول (3-17) : يبين مدى ملائمة الاجر المتقاضى حسب العمر

العمر	من 20-29 سنة		من30-39 سنة		من40-49 سنة		من50سنة فما أكثر	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	7	%38.9	5	%21.7	2	%40	2	%50
لا	11	%61.1	18	%78.3	3	%60	2	%50
المجموع	18	%100	23	%100	5	%100	4	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

التحليل حسب الجنس :

تحليلا كميا :

نلاحظ أن نسبة الذكور الذين يرون بأن الدخل الذي يتقاضونه ملائم بلغت 29.2% أما نسبة الذكور الذين يرون بأن الدخل غير ملائم فقد بلغت 70.8% ، في حين أن نسبة الإناث اللواتي يرين أن دخلهم ملائم بلغت 34.6 % أما الإناث اللواتي يرين عكس ذلك فقد بلغت نسبتهن 65.4% .

تحليلا كيفيا :

يتضح لنا من خلال الجدول بأن أغلب أفراد العينة من الجنسين غير راضين بالدخل الذي يتقاضونه و هذا راجع لعدة عوامل منها غلاء الظروف المعيشية و ارتفاع التكاليف بالإضافة إلى أن معظم عائلات الموظفين عدد أفرادها كبير و بالتالي لا يكفي الأجر المحصل عليه على سد حاجياتهم ، في حين أن هناك نسبة صغيرة من أفراد العينة يرون بأن الأجر المتحصل عليه ملائم و كاف ليضمن لهم العيش الكريم .

و من هنا نرى بأن المناخ السائد في المستشفى ايجابي عدا الدخل المتقاضى و الذي يعتبر متدني بما أغلب أفراد العينة غير راضين به .

التحليل حسب العمر :

تحليلا كميا :

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة التي يتراوح عمرها من 20–29 سنة أجاب 38.9% منهم بأن الأجر المتقاضى ملائم و 61.1% أجابوا أنه غير ملائم ، أما الفئة العمرية من 30–39 سنة فإن نسبة الذين أجابوا بأن الأجر المتقاضى كاف بلغت 21.7% مقابل 78.3% أجابت بـ لا ، في حين أن الفئة العمرية من 40–49 سنة فقد أجاب 20% منهم بـ نعم مقابل 80% أجابوا بـ لا ، أما الفئة العمرية التي يفوق سنها 50 سنة فقد كانت نسبة الذين أجابوا بأن الدخل المتقاضى ملائم 50% و كذلك نفس النسبة لمن أجابوا بأنه ملائم .

تحليلا كيفيا :

يتضح لنا من خلال الجدول أن عددا كبيرا من أفراد العينة يرون بأن الأجر الذي يتقاضونه غير ملائم و لا يضمن لهم العيش الكريم حيث أجمعت أغلب الفئات العمرية على هذا عدا الفئة التي يتجاوز عمرها 50 سنة فتنقسم بين راض عن الدخل و بين من هو غير راض .

المحور الثالث : الاتصال الخارجي بالمستشفى

- **السؤال 7** : ماذا يعني لكم الاتصال الخارجي ؟

الجدول(3-18) : يبين معنى الاتصال الخارجي

الاختيارات	التكرار	النسبة
تستخدمه الادارة للحصول على معلومات من الاطراف الخارجية	8	%16
وسيلة لتكوين العلاقات بين المستشفى و المؤسسات الخارجية	11	%22
وسيلة لتحسين الاداء الوظيفي	31	%62
معاني اخرى	0	%0
المجموع	50	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

من خلال الجدول لاحظنا بنسبة62 %يرون بان الاتصال عبارة عن وسيلة لتحسين الاداء الوظيفي ،وبنسبة 22%يرون بانه وسيلة لتكوين العلاقات بين المستشفى و المؤسسات الخارجية وايضا 16%هو وسيلة تستخدمها الادارة للحصول على معلومات من الاطراف الخارجية .

تحليل كيفي :

من هذا نستنتج معاني للاتصال بانه يساعد في تحسين الاداء لرفع المستوى الوظيفي وكذا وسيلة لخلق روح العمل مع المؤسسات الخارجية لاستخدامه للحصول على المعلومات من هذه الاخيرة.

حسب الجنس :

الجدول (3-19) : يبين معنى الاتصال الخارجي حسب الجنس

الجنس	ذكر		أنثى	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
تستخدمه الإدارة للحصول على معلومات من الأطراف الخارجية	5	%20.8	3	%11.5
وسيلة لتكوين علاقات العمل و التفاعل بين المستشفى والمؤسسات الخارجية	6	%25	5	%19.2
وسيلة لتحسين الأداء الوظيفي	13	%54.2	18	%69.3
معاني أخرى	0	%0	0	%0
المجموع	24	%100	26	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور الذين يعني لهم الاتصال الخارجي بأنه وسيلة تستخدمها إدارة المستشفى للحصول على معلومات من الأطراف الخارجية بلغت 20.8% أما نسبة الذكور الذين يرون بأن الاتصال الخارجي وسيلة لتكوين علاقات العمل و التفاعل بين المستشفى و المؤسسات الخارجية بلغت 25% في حين أن عدد الذكور الذين يعني لهم الاتصال بأنه وسيلة لتحسين الأداء الوظيفي فقد بلغت نسبتهم 54.2% ، أما نسبة الإناث اللواتي يرين بأن الاتصال الخارجي يعني بأن الإدارة تستخدمه للحصول على معلومات من الأطراف الخارجية فقد بلغت نسبتهن 11.5% أما نسبة الإناث اللواتي يرين بأنه وسيلة لتكوين علاقات العمل و التفاعل بين المستشفى و المؤسسات الخارجية فقد بلغت 19.2% أما الإناث اللواتي يرين بأن الإتصال الخارجي هو وسيلة لتحسين الأداء الوظيفي فقد بلغت نسبتهن 69.3% .

تحليل كيفي :

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة من كلا الجنسين يتفقون على أن الاتصال الخارجي وسيلة تهدف لتحسين أداء الموظفين بالمستشفى و الرفع من كفاءتهم ، في حين أن هناك عددا

من الموظفين يتفرقون بين أن الاتصال الخارجي يزود الإدارة بمعلومات من الهيئات الخارجية و هناك من يرى بأنه وسيلة لتكوين علاقات العمل و التفاعل بين المستشفى و المؤسسات الخارجية .

- **السؤال 8 :** ماهي أهم وسائل الاتصال الخارجي المعتمدة من طرف المستشفى ؟

الجدول(3-20): أهم وسائل الاتصال الخارجي المعتمدة من طرف المستشفى

الاختيارات	التكرار	النسبة
الهاتف	22	%44
الفاكس	10	%20
البريد الالكتروني	9	%18
المقابلات	4	%8
اخرى	5	%10
المجموع	50	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

من خلال الجدول نلاحظ ان اغلب عينة الدراسة ترى بان الوسيلة المعتمدة من طرف المؤسسة المدروسة هي الهاتف بنسبة44% نظرا لسهولة استخدامها في حين ان نجد ان 20%من المستجوبين يستخدمون الفاكس نسبة 20% فضلت الاتصالات الشفوية كونها اضمن وسيلة واكثر مصداقية وايضا نسبة 18 % من المستجوبين يعتمدون البريد الالكتروني وتعود هذه الاقلية الى ضعف في شبكة الانترنت في المؤسسة المدروسة.

حسب الجنس :

الجدول (3-21) : أهم وسائل الاتصال الخارجي المعتمدة من طرف المستشفى حسب الجنس

الجنس	ذكر		أنثى	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الهاتف	7	%29.2	15	%57.7
الفاكس	4	%16.7	6	%23.1
البريد الالكتروني	6	%25	3	%11.5
الاجتماعات الرسمية	3	%12.5	0	%0
المقابلات	2	%8.3	2	%7.7
التعليمات الكتابية	2	%8.3	0	%0
المجموع	24	%100	26	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

نلاحظ أن نسبة الذكور الذين يرون بأن الهاتف هو أهم وسيلة يعتمد عليها المستشفى في اتصاله الخارجي بلغت 29.2% أما الذكور الذين يرون بأن الفاكس هو أهم وسيلة بلغت نسبتهم 16.7% في حين أن الذين أجابوا بأن البريد الالكتروني هو الأهم فقد بلغت نسبتهم 25% أما الذين قالوا أن المستشفى يعتمد على الاجتماعات الرسمية فنسبتهم بلغت 12.5% و الذين يرون بأن المستشفى يعتمد كثيرا على المقابلات و التعليمات الكتابية فقد كان عددهم فردان على التوالي بنسبة بلغت 8.3%، كما نلاحظ أن الإناث اللواتي يرين في الهاتف أنه أهم وسيلة للاتصال الخارجي بالمستشفى كان عددهم أكبر مقارنة بالذكور فنسبتهم بلغت 57.7% و هذا راجع إلى أن الإناث يحبذن استخدام الهاتف لتعودهن عليه و سهولة مرور المعلومات بواسطته أما اللواتي أجبن لصالح الفاكس فنسبتهن بلغت 23.1% في حين أن نسبة الإناث اللواتي يرين أن البريد الالكتروني هو أهو وسيلة معتمدة من طرف المستشفى في اتصاله الخارجي فقد بلغت نسبتهن 11.5% أما اللواتي أجبن لصالح المقابلات فقد كانت نسبتهن 7.7% .

تحليل كيفي :

من خلال الجدول أن عددا كبيرا من أفراد العينة يرون بأن الهاتف هو الوسيلة الأهم في الاتصال الخارجي للمستشفى حيث كانت أكبر نسبة للإناث مقارنة بالذكور ، في حين أن هناك عددا من الأفراد تراوحت إجاباتهم بين الفاكس و البريد الالكتروني و المقابلات و الاجتماعات الرسمية و التعليمات الكتابية .

- **السؤال 9** : ماهي اتجاهات الاتصال الخارجي في المستشفى ؟

الجدول(3-22): يبين اتجاهات الاتصال الخارجي في المستشفى

الاختيارات	التكرار	النسبة
الاتصال الصاعد	20	%40
الاتصال النازل	16	%32
الاتصال الافقي	14	%28
المجموع	50	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 40% تبين أن اتجاه الاتصال الخارجي في المستشفى اتصال الصاعد من الأسفل إلى الأعلى وبنسبة 32 % اتصال نازل من الأعلى إلى الأسفل ، ونسبة 28% اتصال أفقي على المستوى التنظيمي .

تحليل كيفي :

ونستنتج من هذا ان اتجاه الاتصال السائد في المستشفى هو الاتصال من المستشفى إلى السلطات الوصية كون المؤسسة المدروسة مؤسسة عمومية تعمل لفائدة الغير فهي في حاجة الى هيئات خارجية تساعدها لتحقيق المصلحة العامة.

حسب الجنس :

الجدول (3-23) : يبين اتجاهات الاتصال الخارجي في المستشفى حسب الجنس

الجنس	ذكر		أنثى	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الاتصال الصاعد	12	%50	8	%30.8
الاتصال النازل	9	%37.5	7	%26.9
الاتصال الأفقي	3	%12.5	11	%42.3
المجموع	24	%100	26	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كيفي :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور الذين يرون بأن اتجاه الاتصال الخارجي بالمستشفى هو الاتصال الصاعد بلغت نسبتهم 50% أما الذكور الذين أجابوا بأن المستشفى يتلقى اتصالا نازلا فقد كانت نسبتهم 37.5% في حين أن نسبة الذكور الذين قالوا بأن اتجاه الاتصال الخارجي بالمستشفى هو اتصال أفقي فقد بلغت نسبتهم 12.5% ، كما نلاحظ أن نسبة الإناث اللواتي يرين بأن الاتصال الخارجي يكون اتجاهه صاعدا بالمستشفى فبلغت نسبتهن 30.8% أما الإناث اللواتي أجبن بأن الاتصال النازل هو الاتجاه الذي يميز الاتصال الخارجي بالمستشفى فقد بلغت نسبتهن 42.3% في حين أن الإناث اللواتي يرين أن الاتصال الأفقي هو الاتجاه الذي يرتكز عليه المستشفى في اتصاله بلغت نسبتهن 42.3%.

تحليل كيفي :

يتضح لنا من خلال الجدول بأن عشرون فردا من أفراد العينة من كلا الجنسين يرون أن الاتصال الصاعد من المستشفى إلى هيئات أعلى منه سلطة هو الذي يميز اتجاه الاتصال الخارجي بحيث سجلنا أن نسبة الذكور أكبر مقارنة بالإناث الذين دعموا هذه الإجابة و ذكروا بأن أهم الهيئات التي يتصل بها المستشفى تكون مع وزارة و مديرية الصحة و إصلاح المستشفيات حيث يقوم المستشفى بتزويدهم بتقارير دورية عن حالة سير العمل بالإضافة إلى السلطات المحلية من ولاية و بلدية و كذا وزارة الحج للتنسيق و الاستفادة من التجهيزات التي يستلزمها المستشفى في حين أن ستة عشر فردا من كلا الجنسين أجابوا

بأن اتجاه الاتصال الخارجي بالمستشفى نازل من هيئات أعلى سلطة للمستشفى بحيث تتلقى إدارة المستشفى الأوامر و التوجيهات من الوزارة و المديرية الوصية و السلطات المحلية في حين كان عدد الأفراد الذين أجابوا بأن المستشفى يتصل مع هيئات في نفس سلطته بمعنى أن اتجاه اتصاله هو أفقي خاصة الإناث اللواتي كانت أكبر نسبة من اجابتهن لصالح الاتصال الأفقي مقارنة بالذكور الذين كانت عدد الذين أجابوا لصالح الاتصال الأفقي ضئيلا بالنسبة لاتجاهات الاتصال الأخرى و يرى الأفراد الذين يعتبرون اتجاه الاتصال الخارجي بالمستشفى أفقيا بأنهم على اتصال مع المواطنين يوميا و أن أهم الهيئات التي يتعاملون معها تتمثل في الجزائرية للمياه و الجزائرية للاتصالات و مديريات التربية و سونلغاز و الجمعيات الخيرية و عديد المؤسسات الأخرى.

من خلال ما سبق ذكره نرى بأن المستشفى لديه اتصالات واسعة و في شتى الاتجاهات مع العديد من الأطراف سواء من المواطنين البسطاء و الوزارات و المديريات و السلطات المحلية و المؤسسات العمومية و كذا المؤسسات الخاصة و الجمعيات الخيرية ...

- **السؤال 10 :** هل تستمع الإدارة إلى شكاوى و انشغالات المواطنين ؟

الجدول (3-24): يبين مدى استماع الإدارة إلى شكاوى و انشغالات المواطنين

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	43	%86
لا	1	%2
احيانا	6	%12
المجموع	50	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي من خلال ملاحظتنا للجدول تبين لنا وبنسبة 86% كانت اجابتهم باستماع ادارة المستشفى لشكاويهم و2%عكس ذلك .

تحليل كيفي :

ونستنتج هنا ان ادارة المستشفى تعمل على حل النزاعات القائم واستماع الى شكاوى الموظفين وذلك لمعرفة الجانب السلبي ومحاولة القضاء عليه وذلك لعدم التصدي لمشاكل تعيق النظام السائد في المستشفى.

حسب الجنس :

الجدول (3-25) : يبين مدى استماع الإدارة إلى شكاوى و انشغالات المواطنين حسب الجنس

الجنس	ذكر		أنثى	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	20	%83.3	23	%88.5
لا	0	%0	1	%3.8
أحيانا	4	%16.7	2	%7.7
المجموع	24	%100	26	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي:

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور الذين أجابوا بأن إدارة المستشفى دائما ما تستمع إلى شكاوى و انشغالات المواطنين بلغت نسبتهم 83.3% أما الذكور الذين أجابوا بأن المستشفى أحيانا ما يستمع لانشغالات المواطنين فقد بلغت نسبتهم 16.7% ، كما نلاحظ أن نسبة الإناث اللواتي يرين بأن المستشفى مهتم بانشغالات و شكاوى المواطنين دائما فقد كانت نسبتهن 88.5% أما اللواتي يرين بأن هذه الشكاوى يتم الاستماع اليها أحيانا فنسبتهن بلغت 7.7% أما نسبة الإناث اللواتي أجبن بأن المستشفى لا يستمع إطلاقا لانشغالات و شكاوى المواطنين فقد بلغت نسبتهن 3.8% .

تحليل كيفي :

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلب أفراد العينة من كلا الجنسين يتفقون على أن المستشفى يستمع لانشغالات المواطنين و شكاويهم بحيث يخصص في مصالح الاستقبال دفترا يدون فيها المواطنين انشغالاتهم و اقتراحاتهم بالإضافة إلى مكتب الشكاوى و الرسائل التي تصل المدير العام للمستشفى .

- **السؤال 11 :** إذا كانت الإجابة بـ " نعم " هل تؤخذ هذه الشكاوى بعين الاعتبار ؟

الجدول(3-26): يبين مدى اخذ الشكاوي بعين الاعتبار

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	42	%84
لا	1	%2
غير معني	7	%14
المجموع	50	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

من خلال الجدول لاحظنا ان نسبة 84 % كانت إجابتهم بأخذ شكاويهم بعين الاعتبار ،ولا 2 %عكس ذلك و 14%غير معنيين بذلك .

تحليل كيفي :

حيث نستنتج إن إدارة المستشفى تعمل من اجل تحقيق المصلحة العامة سواء للمواطنين او الموظفين و العمل في جو يسوده النظام للقدرة على اداء العمل داخل المستشفى.

حسب الجنس :

الجدول (3-27) : يبين مدى اخذ الشكاوي بعين الاعتبار حسب الجنس

الجنس	ذكر		أنثى	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	20	%100	22	%95.7
لا	0	%0	1	%4.3
المجموع	20	%100	23	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة الذكور الذين يرون بأن المستشفى يأخذ بعين الاعتبار الانشغالات و الشكاوى المقدمة من طرف المواطنين بلغت 100% أما نسبة الإناث اللواتي يؤيدن هذه الإجابة بلغت نسبتهن 95.7% في حين أن نسبة 4.3% ترى بأن المستشفى لا يأخذ بعين الاعتبار انشغالات المواطنين .

تحليل كيفي :

يتضح لنا من خلال الجدول أن جميع أفراد العينة عدا البعض أجابوا بأن المستشفى يأخذ بعين الاعتبار شكاوى و انشغالات المواطنين و يعمل على تدارك النقائص و تصحيح الأخطاء.

المحور الرابع: الأداء الوظيفي بالمستشفى

- **السؤال 12** : هل ثمة مشاركة في التزويد بالاقتراحات بين العمال ؟

الجدول(3-28) : يبين المشاركة في التزويد بالاقتراحات بين العمال

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	38	%76
لا	12	%24
المجموع	50	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

من خلال الجدول نلاحظ نسبة 76%من العمال يرون ان هناك تزويد للعاملين بالاقتراحات فيما بينهم و24% يرون عكس ذلك.

تحليل كيفي :

حيث نستنتج ان هناك روح عمل قائمة بين العاملين وذلك بتبادلهم بالاقتراحاتو المعلومات فيما بينهم وهذا يزيد من مردودية العمل السائد في المؤسسة.

حسب الخبرة المهنية :

الجدول (3-29) : يبين المشاركة في التزويد بالاقتراحات بين العمال حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات		6-10 سنوات		من 11-15 سنة		من 16 سنة فأكثر	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	16	%80	13	%76.5	2	%40	7	%87.5
لا	4	%20	4	%23.5	3	%60	1	%12.5
المجموع	20	%100	17	%100	5	%100	8	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

نلاحظ من خلال الجدول أن 80% من الأفراد الذين تعد خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات يشاركون في تقديم الاقتراحات بين العمال في حين أن 20% لا يشاركون فيها ، أما الفئة التي تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات فنسبة الذين يشاركون في تقديم الاقتراحات بين العاملين فنسبتهم بلغت 76.5% أما الذين لا يشاركون فذلك تقدر نسبتهم بـ 23.5% ، في حين أن الفئة التي تتراوح خبرتهم المهنية من 11-15 سنة فقد بلغت نسبة الذين يشاركون في تقديم الاقتراحات بين العمال 40% أما الذين لا يشاركون في ذلك بلغت نسبتهم 60% ، أما الفئة التي تفوق خبرتها المهنية 16 سنة فإن 87.5% يشاركون في التزويد بالاقتراحات بين العاملين في حين أن نسبة 12.5% لا يشاركون في ذلك.

تحليل كيفي :

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب الفئات التي مسها الاستبيان بالمستشفى تساهم في تقديم الاقتراحات و تبادل الحلول بين العاملين عدا الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية من 11-15 سنة فإن نسبة أكبر منهم لا يشاركون في التزويد بالاقتراحات مقارنة بالذين يشاركون ، كما نجد أن عددا صغيرا من أفراد العينة يفضلون عدم تقديم اقتراحاتهم ومشاركتها مع باقي العاملين .

- **السؤال 13 :** هل تشعر بالرضا في العمل الذي تقوم به ؟

الجدول(3-30): شعور العامل بالرضا في العمل الذي يقوم به

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	44	%88
لا	6	%12
المجموع	50	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 84% من العمال كانت إجابتهم بشعورهم برضا في عملهم،و 12% اجابوا بعدم الرضا .

تحليل كيفي :

نستنتج ان المناخ السائد في المستشفى يبعث شعور برضا لدى العمال وهذا يساعد في تحسين الاداء الوظيفي لهم.

حسب الخبرة المهنية :

الجدول (3-31) : شعور العامل بالرضا في العمل الذي يقوم به حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات		6-10 سنوات		من 11-15 سنة		من 16 سنة فأكثر	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	16	%85	16	%94.1	3	%60	8	%100
لا	4	%15	1	%5.9	2	%40	0	%0
المجموع	20	%100	17	%100	5	%100	8	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

حسب العمر :

الجدول (3-32) : شعور العامل بالرضا في العمل الذي يقوم به حسب العمر

العمر	من 20-29 سنة		من30-39 سنة		من40-49 سنة		من50سنة فما أكثر	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	16	%88.9	20	%87	4	%80	4	%100
لا	2	%11.1	3	%13	1	%20	0	%0
المجموع	18	%100	23	%100	5	%100	4	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

التحليل حسب الخبرة المهنية :

تحليلا كميا :

نلاحظ من خلال الجدول أن الأفراد الذين لا تتعدى خبرتهم المهنية 5 سنوات قد كانت نسبة الذين أجابوا برضاهم عن العمل 85% في حين أن 15% منهم أجابوا بعدم الرضا عن العمل الذي يقومون به ، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات فقد أبدى 94.1% رضاهم عن عملهم في حين أن 5.9% عبروا عن عدم رضاهم عن العمل ، كما تراوحت نسبة الذين أجابوا برضاهم عن العمل في الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية من 11-15 سنة 60% مقابل 40% غير راضين عن العمل ، في حين أن الفئة التي تتجاوز خبرتها المهنية 16 سنة فقد كانت نسبة الذين هم راضين عن العمل الذين يقومون به 100% .

تحليلا كيفيا :

يتضح لنا من خلال الجدول أن 43 فردا من العينة التي مسها الاستبيان راضون عن عملهم من جميع فئات الخبرة المهنية في حين أن عددا بسيطا عبروا عن عدم رضاهم عن العمل الذين يقومون به ، كما نلاحظ أن جميع الأفراد الذين مسهم الاستبيان و تفوق خبرتهم 16 سنة راضين بالعمل .

التحليل حسب العمر :

تحليلا كميا :

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة التي يتراوح عمرها من 20-29 سنة أجاب 88.9% منهم برضاهم عن العمل الذي يقومون به و 11.1%أجابوا بعدم الرضا، أما الفئة العمرية من 30-39 سنة فإن نسبة الذين أجابوا بأنهم راضين عن العمل الذي يقومون به 87% مقابل 13% أجابت بـ لا ، في حين أن الفئة العمرية من 40-49 سنة فقد أجاب 80% منهم بـ نعم مقابل 20% أجابوا بـ لا ، أما الفئة العمرية التي يفوق سنها 50 سنة فقد كانت نسبة الذين أبدوا رضاهم عن العمل الذي يقومون به 100%.

تحليلا كيفيا :

يتضح لنا من خلال الجدول أن الفئات العمرية راضية عن العمل الذي يقومون به حيث أن الأغلبية الساحقة أجمعوا على الرضا في العمل رغم الدخل المتقاضى معتبرين أنهم يقدمون خدمة جليلة للمجتمع .

- **السؤال 14** : إذا كانت الإجابة بـ " نعم " فماهي الأسباب التي تدفعك لذلك ؟

الجدول (3-33) : يبين دافع شعور العامل بالرضا في العمل الذي يقوم به

الاختيارات	التكرار	النسبة
حب المهنة	41	%82
وجود تحفيزات مادية	2	%4
وجود تحفيزات معنوية	0	%0
اسباب اخرى	0	%0
غير معني	7	%14
المجموع	50	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

من خلال الجدول و تتبعا لسؤال السابق نلاحظ نسبة82 %من العمال أجابوا بحب المهنة ،و نسبة 4%يتمثل شعورهم برضا جراء وجود تحفيزات مادية،و 14% غير معنيين بالإجابة .

تحليل كيفي :

نستنتج من هذا انه يكمن شعورهم بالرضا لأسباب تتمثل في حب المهنة واختيارهم لها عن قصد ووجود تحفيزات مادية تساعدهم على تحسين المستوى المعيشي.

حسب الخبرة المهنية :

الجدول (3-34) : يبين دافع شعور العامل بالرضا في العمل الذي يقوم به حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات		6-10 سنوات		من 11-15 سنة		من 16 سنة فأكثر	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
حب المهنة	16	%100	14	%87.5	3	%100	8	%100
وجود تحفيزات معنوية	0	%0	2	%12.5	0	%0	0	%0
المجموع	16	%100	16	%100	3	%100	8	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

نلاحظ من خلال الجدول أن الأفراد الذين لا تتجاوز خبرتهم المهنية 5 سنوات و الذين عبروا رضاهم عن العمل بسبب حب المهنة بلغت نسبتهم 100% ، أما الفئة التي تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات فقد أجاب 87.5% عن رضاهم عن العمل بسبب حبهم للمهنة في حين أن نسبة من هم راضين عن العمل الذي يقومون به بسبب وجود تحفيزات معنوية قدرت بـ 12.5% ، أما الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية من 11-15 سنة و الفئة التي تتجاوز خبرتها المهنية 16 سنة فقد كانت نسبة الذين أجابوا برضاهم عن العمل بسبب حب المهنة 100%.

تحليل كيفي :

يتضح لنا من خلال الجدول أن الأغلبية الساحقة ممن هم راضون عن العمل الذي يقومون به يرجعون السبب في ذلك إلى حبهم للمهنة حيث قدر عددهم بـ 41 فرد من مختلف فئات الخبرة المهنية و حجتهم في ذلك أن العمل عبادة و قد أوصى عليه الله و رسوله بالإضافة إلى أنهم يقومون بعمل إنساني و فيه خير للآخرين ، في حين أن فردان فقط من الفئة التي تتراوح خبرتها من 6-10 سنوات فقد أبدوا

رضاهم عن حبهم للعمل بسبب التحفيزات المعنوية التي يتلقونها سواء من المدير أو العمال أو حتى المواطنين و المرضى .

- **السؤال 15 :** إذا كانت الإجابة بـ " لا " فماهي الأسباب التي تدفعك لذلك ؟

الجدول (3-35): يبين اسباب عدم شعور العامل بالرضا في العمل الذي يقوم به

الاختيارات	التكرار	النسبة
كره المهنة	0	%0
عدم وجود تحفيزات المادية و المعنوية	1	%2
الملل و الروتين	6	%12
اسباب اخرى	0	%0
غير معني	43	%86
المجموع	50	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

من خلال للجدول وتتبعنا للسؤالين السابقين نلاحظ نسبة 12% الذين اجابوا بلا كان سبب شعورهم بعدم الرضا مصدره الروتين و الملل ،و نسبة2% صادر من وجود تحفيزات المادية والمعنوية،و نسبة 86% غير معنيين بذلك .

تحليل كيفي :

منه نستنتج ان الملل والروتين قد يفكك روح العمل حيث يصبح عائق يؤدي الموظف للنظر في سلب من جانب الرضا الوظيفي.

حسب الخبرة المهنية :

الجدول (3-36) : يبين اسباب عدم شعور العامل بالرضا في العمل الذي يقوم به حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات		6-10 سنوات		من 11-15 سنة	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الروتين و الملل	1	%25	0	%0	0	%0
عدم وجود تحفيزات مادية و معنوية	3	%75	1	%100	2	%100
المجموع	4	%100	1	%100	2	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كميا :

نلاحظ من خلال الجدول أن الأفراد الذين عبروا عن عدم رضاهم عن العمل الذي يقومون به و الذين تعد خبرتهم أقل من 5 سنوات فقد بلغت نسبة من أرجعوا السبب للروتين و الملل 25% في حين أن نسبة 75% أرجعوا السبب إلى عدم وجود التحفيزات المادية و المعنوية ، أما الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية من 6-10 سنوات و الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية من 11-15 سنة فقد كانت نسبة من هم غير راضين عن عملهم لعدم وجود تحفيزات مادية و معنوية بلغت 100" في كلا الفئتين .

تحليلا كيفيا :

يتضح لنا من خلال الجدول أن جميع فئات الخبرة المهنية و الذين أبدوا عدم رضاهم عن العمل الذي يقومون به يجمعون على أن السبب في ذلك عدم وجود تحفيزات معنوية و مادية بالنظر للدخل المتدني المتقاضى و انعدام التشجيع و الكلمة الطيبة التي ترفع من المعنويات ، في حين أن فردا واحد أرجع سبب عدم رضاه عن العمل للروتين و الملل و الكآبة خاصة أن العمل الذي يقوم به دوري و مستمر و لا يوجد فيه تغيير و تجديد .

- **السؤال 16** : إلى من تعود مهمة تقييم الأداء الوظيفي بالمستشفى ؟

الجدول (3-37) : يبين مهمة تقييم الأداء الوظيفي بالمستشفى

الاختيارات	التكرار	النسبة
المدير العام	41	%82
اللجان	4	%8
المرؤوسين	3	%6
التقييم الذاتي	2	%4
المجموع	50	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة82% من العمال كانت إجابتهم بان المدير العام يقوم بتقييم الأداء الوظيفي بالمستشفى وذلك كونه الممثل الرسمي لهذا الأخير وولي مجلس الإدارة ، وبنسبة8%من العمال كانت إجابتهم بان اللجان هم المعتمدين في تقييم الأداء الوظيفي بالمستشفى كونهم يقومون بدورات استطلاعية و إصلاحية تعود على المؤسسة المدروسة بالمصلحة العامة،وبنسبة6 % كانت إجابتهم بان المرؤسين يقومون بتقييم الأداء الوظيفي بالمستشفى وذلك كونهم رؤساء مصالح وعلى دراية بالمجهود الذي يقوم به الموظف أو العامل ، وبنسبة 4% أجابوا بان التقييم الذاتي هو المسؤول على مهمة تقييم الأداء الوظيفي بالمستشفى بتقييمه لنفسه على حساب الجهد والوقت المبذول.

حسب الخبرة المهنية :

الجدول (3-38) : يبين مهمة تقييم الأداء الوظيفي بالمستشفى حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات		6-10 سنوات		من 11-15 سنة		من 16 سنة فأكثر	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
المدير العام	15	%75	16	%94.1	3	%60	7	%87.5
اللجان	3	%15	0	%0	1	%20	0	%0
المرؤوسين	1	%5	0	%0	1	%20	1	%12.5
التقييم الذاتي	1	%5	1	%5.9	0	%0	0	%0
المجموع	20	%100	17	%100	5	%100	8	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

نلاحظ من خلال الجدول أن الأفراد الذين لم تتجاوز خبرتهم المهنية 5 سنوات و الذين أرجعوا مهمة تقييم أدائهم للمدير العام بلغت نسبتهم 75% في حين أن نسبة 15% يرجعون مهمة تقييم أدائهم إلى اللجان أما الذين يرجعون مهمة التقييم للمرؤوسين و لأنفسهم ذاتيا فقد قدرت بـ 5% لكليهما على التوالي ، كما أرجع 94.1% ممن تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات مهمة تقييم أدائهم الوظيفي إلى المدير العام في حين أن 5.9% أرجعوا هذه المهمة لأنفسهم ، أما الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية من 11-15 سنة فقد كانت نسبة من أرجعوا مهمة تقييم الأداء للمدير العام 60% و 20%منهم أرجعوا هذه المهمة للجان و كذلك نفس النسبة لمن أرجعوها للمرؤوسين ، كذلك الفئة التي تتجاوز خبرتها المهنية 16 سنة فقد أرجعوا مهمة تقييم الأداء للمدير العام بنسبة 87.5% أما نسبة الذين أرجعوا هذه المهمة للمرؤوسين فقدرت بـ 12.5% .

تحليل كيفي :

يتضح لنا من خلال الجدول أن 41 فردا من العينة التي مسها الاستبيان و من جميع فئات الخبرة المهنية يرجعون مهمة تقييم الأداء للمدير العام باعتباره المسؤول الأول بالمستشفى و هو من يقدم الأوامر و التوجيهات و الملاحظات و كذا التعليمات الوزارية التي تمنحه السلطة باتخاذ القرار سواء كان

بالإيجاب أو السلب ، في حين أن 4 أفراد أرجعوا مهمة تقييم الأداء إلى اللجان التابعين لها و 3 أفراد أرجعوا هذه المهمة للمرؤوسين و زملائهم من العاملين باعتبار أنهم متواجدون بالميدان يوميا و يتم الالتقاء بهم دوريا إذن هم أدرى بالعمل الذي يقومون به و يستطيعون الحكم عليه في حين أن فردان يرجعان مهمة تقييم الأداء إلى نفسهما معتبرين أنهم وحدهم القادرون على الحكم على أدائهم سواء كان جيدا أم سيئا ولا صلاحية للآخرين في ذلك .

- **السؤال 17 :** هل يقوم المستشفى بتقييم أداء العمال من أجل ؟

الجدول (3-39): يبين سبب قيام المستشفى بتقييم أداء العمال

الاختبارات	التكرار	النسبة
الترقية	18	%36
التعويضات و المكافات	0	%0
الزيادة في الاجور	5	%10
تحسين اداء العمال	20	%40
التدريب	0	%0
التاديب	0	%0
تحسين ظروف المرضى	7	%14
اسباب اخرى	0	%0
مجموع	50	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

من خلال الجدول نلاحظ بان نسبة40% من العمال كانت إجابتهم سبب تقييم المستشفى لأداء العمال من اجل تحسين أداء الوظيفي ،وبنسبة36% كانت الترقية ،و14 %من العمال أجابوا بتحسين ظروف المرضى ، و10% بزيادة الأجور .

تحليل كيفي :

ومنه نستنتج أن تحسين أداء العمال يأخذ حيزا كبيرا بتقييم أداء العمال تليها الترقية كونها ترفع من مستوى العمال تليها تحسين ظروف المرضى كونهم العنصر الأساسي الذي تقوم من اجلهم المصلحة و أخيرا الزيادة في الأجور التي يسعى من اجلها كل العمال لتحسين مستوى المعيشي.

حسب الخبرة المهنية :

الجدول (3-40) : يبين سبب قيام المستشفى بتقييم أداء العمال حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات		6-10 سنوات		من 11-15 سنة		من 16 سنة فأكثر	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الترقية	7	%35	6	%35.3	2	%40	3	%37.5
الزيادة في الأجور	1	%5	3	%17.6	0	%0	1	%12.5
تحسين أداء العمال	8	%40	7	%41.2	2	%40	3	%37.5
تحسين ظروف المرضى	4	%20	1	%5.9	1	%20	1	%12.5
المجموع	20	%100	17	%100	5	%100	8	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة التي لم تتجاوز خبرتهم المهنية 5 سنوات فإن أفرادها الذين يعتبرون أن المستشفى يقوم بتقييم الأداء من أجل الترقية بلغت نسبتهم 35% أما من يرجعونه لأجل الزيادة في الأجور فقد بلغت نسبتهم 5% و من يرون بأن تقييم الأداء من أجل تحسين أداء العمال فقد بلغت نسبتهم 40% في حين أن 20% منهم يعتبرون أن المستشفى يقيم أداء موظفيه من أجل تحسين ظروف المرضى ، أما الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية من 6-10 سنوات ف 35.3% منهم يرجعون تقييم الأداء لأجل الترقية و 17.6% يرون أنه من أجل الزيادة في الأجور و 41.2% يرون أن السبب في ذلك هو تحسين أداء العمال في حين أن نسبة الذين يرون بأن المستفى يقيم الأداء من أجل تحسين

ظروف المرضى فقد بلغت 5.9% ، كما أن الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية من 11-15 سنة فإن نسبة من أجابوا بأن السبب في تقييم الأداء هو من أجل الترقية بلغت 40% مقابل 40% أيضا لتحسين أداء العمال و 20% منهم يرجعون السبب لتحسين ظروف المرضى ، في حين أن الفئة العمرية التي تتجاوز خبرتها المهنية 16 سنة فإن عدد من أجابوا بأن تقييم المستشفى لأداء موظفيه يعود سببه للترقية بلغت نسبتهم 37.5% و كذلك نفس النسبة أرجعت السبب لتحسين أداء العمال في حين أن 12.5% أرجعوا سبب تقييم الأداء للزيادة في الأجور و كذلك نفس النسبة أرجعت السبب لتحسين ظروف المرضى .

تحليل كيفي :

يتضح لنا من خلال الجدول أن أفراد العينة الذين مسهم الاستبيان و من مختلف فئات الخبرة المهنية كانت إجاباتهم متباينة إلا أن الإجابة التي كان عدد أفرادها أكبر مقارنة بالإجابات الأخرى فهي أن سبب تقييم الأداء هو تحسين أداء العمال و بنسبة أقل الترقية بحيث يعتبرانهما الدافع الرئيسي ليقيم المستشفى أداء موظفيه و هذا من أجل تحقيق مبتغى المستشفى و تطويره و رفع كفاءة موظفيه و كذا الرفع من مكانتهم بتقليدهم لمناصب أفضل من مناصبهم السابقة و هذا ما من شأنه أن يعزز روح التفاني في العمل و اجتهاد الموظفين في الأداء ، في حين أن 5 أفراد يرجعون سبب تقييم المستشفى لأداء موظفيه للزيادة و الرفع من أجورهم ، في حين أن 7 أفراد من مختلف فئات الخبرة المهنية يرون بأن السبب في تقييم الموظفين هو مصلحة المواطنين و كذا تحسين ظروف المرضى و الخدمات الصحية المقدمة لهم و رعايتهم على أكمل وجه .

المحور الخامس: دور الاتصال الخارجي في تحسين الاداء الوظيفي بالمستشفى

- **السؤال 18** : هل ترى بأن الاتصال الخارجي يرفع من مستوى أداء الموظفين بالمستشفى ؟

الجدول (3-41) : يبين مدى تحسين الاتصال الخارجي من مستوى أداء الموظفين بالمستشفى

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	40	%80
لا	10	%20
المجموع	50	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

من خلال الجدول أغلبية العمال حيث قدرت نسبتهم ب 80% اجابو بنعم وذلك بمساهمة الاتصال الخارجي في رفع اداء الموظفين بالمستشفى من خلال خلق روح العمل الجماعية الخارجية والمساهمة في توسيع نطاق الاتصال وبنسبة 20% أجابوا بلا بعدم رفع مستوى اداء الوظيفي للموظفين في المستشفى.

حسب العمر :

الجدول (3-42) : يبين مدى تحسين الاتصال الخارجي من مستوى أداء الموظفين بالمستشفى حسب العمر

العمر	من 20-29 سنة		من30-39 سنة		من40-49 سنة		من50سنة فما أكثر	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	16	%88.9	18	%78.3	4	%80	2	%50
لا	2	%11.1	5	%21.7	1	%20	2	%50
المجموع	18	%100	23	%100	5	%100	4	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

حسب الخبرة المهنية :

الجدول (3-43) : يبين مدى تحسين الاتصال الخارجي من مستوى أداء الموظفين بالمستشفى حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات		6-10 سنوات		من 11-15 سنة		من 16 سنة فأكثر	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	19	%95	13	%76.5	3	%60	5	%62.5
لا	1	%5	4	%23.5	2	%40	3	%37.5
المجموع	20	%100	17	%100	5	%100	8	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

التحليل حسب العمر :

تحليلا كميا :

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة التي يتراوح عمرها من 20-29 سنة أجاب 88.9% منهم بأن الاتصال الخارجي يرفع من مستوى أداء الموظفين بالمستشفى و 11.1%أجابوا بعدم مساهمته في رفع مستوى الأداء ، أما الفئة العمرية من 30-39 سنة فإن نسبة الذين أجابوا بأن الاتصال الخارجي يرفع من مستوى أداء الموظفين بلغت 78.3% مقابل 21.7% أجابت بـ لا ، في حين أن الفئة العمرية من 40-49 سنة فقد أجاب 80% منهم بـ نعم مقابل 20% أجابوا بـ لا ، أما الفئة العمرية التي يفوق سنها 50 سنة فقد كانت نسبة الذين أجابوا بأن الاتصال الخارجي يرفع من مستوى الأداء الوظيفي مساوية لمن أجابوا بالعكس حيث قدرت النسبة بـ 50% لكليهما .

تحليلا كيفيا :

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة الذين مسهم الاستبيان و من مختلف الفئات العمرية يرون بأن الاتصال الخارجي وسيلة ترفع من مستوى أداء العمال بحيث أن سير المعلومات بين المستشفى و الهيئات الخارجية يضبط دور كل موظف و يذلل المعيقات التي تعترضه أثناء قيامه بمهامه و يحسن ظروف العمل و يقلل من مجهودات العمال في الوصول إلى المعلومات ، في حين أن 10 أفراد يرون بأن الاتصال الخارجي لا يحسن الأداء الوظيفي للعمال .

التحليل حسب الخبرة المهنية :

تحليلا كميا :

نلاحظ من خلال الجدول أن الأفراد الذين لا تتعدى خبرتهم المهنية 5 سنوات قد كانت نسبة الذين أجابوا بأن الاتصال الخارجي يرفع من أداء الموظفين 95% في حين أن 5% منهم أجابوا بأن الاتصال الخارجي لا يرفع من مستوى أداء الموظفين ، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات فقد أجاب 76.5% أن الاتصال الخارجي يرفع مستوى الأداء الوظيفي في حين أن 23.5% أجابوا بالعكس ، كما تراوحت نسبة الذين أجابوا بمساهمة الاتصال الخارجي في رفع مستوى الأداء الوظيفي في الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية من 11-15 سنة 60% مقابل 40% أجابوا بعدم مساهمته ، في حين

أن الفئة التي تتجاوز خبرتها المهنية 16 سنة فقد كانت نسبة الذين أجابوا بـ نعم 62.5% مقابل 37.5%.

تحليلا كيفيا :

يتضح لنا من خلال الجدول أن عددا كبيرا من أفراد العينة و من جميع فئات الخبرة المهنية يرون بأن الاتصال الخارجي يرفع من مستوى الأداء الوظيفي و قد قدر عددهم بـ 40 فرد و قد كانت النسبة الأكبر في الفئة التي لا تتجاوز خبرتها 5 سنوات ، في حين أننا نجد عددا ممن يرون بأن الاتصال الخارجي لا يرفع من مستوى الأداء الوظيفي .

نلاحظ مما سبق أن توجه الذين يرون أن الاتصال الخارجي يرفع من مستوى أداء الموظفين كان ايجابيا بدرجة كبيرة.

السؤال 19 : أهم الهيئات التي يربط بها المستشفى عن طريق الاتصال الخارجي :

هناك عدة هيئات لها علاقة خارجية بمستشفي محمد بوضياف بولاية المدية و التي تتبادل معها المصلحة سواء للموظف او المريض او الجمهور الخارجي حيث تعمل كل من هذه الهيئات على تحقيق المصلحة العامة وهي:

- مديرية الصحة و الاسكان – وزارة الصحية .
- المحكمة(مكتب المحاماة) – الشرطة .
- الحماية المدنية– الجامعة .
- الولاية – البلدية .
- الجمعيات الخيرية .

السؤال 20 : هل هناك تنسيق بين مستشفى محمد بوضياف و مستشفيات أجنبية ؟

الجدول (3-44) : يبين التنسيق القائم بين مستشفى محمد بوضياف و مستشفيات أجنبية

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	40	%80
لا	10	%20
المجموع	50	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 80% من العمال أجابوا بنعم و ذلك لمشاركة مستشفى محمد بوضياف بالتنسيق مع مستشفيات أجنبية حيث عادة النتائج على المؤسسة بالإيجاب و تمثلت في رفع مستوى وتحسين الأداء الوظيفي كمشاركتهم في ملتقيات و ندوات تمت مع الوفد الأمريكي كانت نتيجته بعمليات التوأمة -سبينا بيفيدا-، ونسبة 20% كانت إجابتهم بلا لعدم درايتهم بذلك.

حسب العمر :

الجدول (3-45) : يبين التنسيق القائم بين مستشفى محمد بوضياف و مستشفيات أجنبية حسب العمر

العمر	من 20-29 سنة		من30-39 سنة		من40-49 سنة		من50سنة فما أكثر	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	16	%88.9	18	%78.3	3	%60	3	%75
لا	2	%11.1	5	%21.7	2	%40	1	%25
المجموع	18	%100	23	%100	5	%100	4	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

حسب الخبرة المهنية :

الجدول (3-46) : يبين التنسيق القائم بين مستشفى محمد بوضياف و مستشفيات أجنبية حسب الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات		6-10 سنوات		من 11-15 سنة		من 16 سنة فأكثر	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	17	%85	15	%88.2	2	%40	5	%75
لا	3	%15	2	%11.8	3	%60	2	%25
المجموع	20	%100	17	%100	5	%100	8	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

التحليل حسب العمر :

تحليلا كميا :

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة التي يتراوح عمرها من 20-29 سنة أجاب 88.9% منهم بأنه يوجد هناك تنسيق بين مستشفى محمد بوضياف و مستشفيات أجنبية و 11.1%أجابوا بعدم وجود هذا التنسيق ، أما الفئة العمرية من 30-39 سنة فإن نسبة الذين أجابوا بأن مستشفى محمد بوضياف ينسق مع مستشفيات أجنبية بلغت 78.3% مقابل 21.7% أجابت بـ لا ، في حين أن الفئة العمرية من 40-49 سنة فقد أجاب 60% منهم بـ نعم مقابل 40% أجابوا بـ لا ، أما الفئة العمرية التي يفوق سنها 50 سنة فقد أجاب 75% منهم بأن هناك تنسيق بين مستشفى محمد بوضياف بالمدية و مستشفيات أجنبية في حين أن 25% يرون عكس ذلك .

تحليلا كيفيا :

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة الذين مسهم الاستبيان و من مختلف الفئات العمرية يرون بأن هناك تنسيق بين مستشفى محمد بوضياف بالمدية و مستشفيات أجنبية و يرجعون ذلك إلى التوأمة الطبية التي جمعت بين مستشفى المدية و مستشفى أمريكي و كذلك تبادل الخبرات معه بالإضافة إلى قدوم عدد من الجراحين لمستشفى محمد بوضياف للقيام بعمليات جراحية لصالح مرضى سبينا بيفيدا ، في حين أن 10 أفراد من العينة يرون بأنه لا يوجد تنسيق بين مستشفى محمد بوضياف و

مستشفيات أجنبية و حجتهم في ذلك أن مثل الحملة التي مست مرضى سبينا بيفيدا نادرة الحدوث و ليست دورية .

التحليل حسب الخبرة المهنية :

تحليلا كميا :

نلاحظ من خلال الجدول أن الأفراد الذين لا تتعدى خبرتهم المهنية 5 سنوات قد كانت نسبة الذين أجابوا بأن المستشفى ينسق مع مستشفيات أجنبية 85% في حين أن 15% منهم أجابوا بأن المستشفى ليس لديه تنسيق مع مستشفيات أجنبية ، أما الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 6-10 سنوات فقد أجاب 88.2% أن هناك تنسيقا بين المستشفى و مستشفيات أجنبية في حين أن 11.2% أجابوا بالعكس ، كما تراوحت نسبة الذين أجابوا بأنه يوجد تنسيق بين مستشفى محمد بوضياف و مستشفيات أجنبية في الفئة التي تتراوح خبرتها المهنية من 11-15 سنة 40% مقابل 60% أجابوا بالعكس ، في حين أن الفئة التي تتجاوز خبرتها المهنية 16 سنة فقد كانت نسبة الذين أجابوا بـ نعم 75% مقابل 25% .

تحليلا كيفيا :

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة أجابوا بأنه يوجد تنسيق بين المستشفى و مستشفيات أجنبية حيث أجمع أغلب فئات الخبرة المهنية على ذلك عدا الفئة التي تتراوح خبرتها بين 11-15 كان أغلبهم قد أجابوا بعدم وجود هذا التنسيق ، و يستند الذين أجابوا بوجود تنسيق بين المستشفى و المستشفيات الأجنبية إلى الأطباء الأمريكين الذي قدموا إلى مستشفى المدية من أجل القيام بعمليات جراحية لصالح مرضى سبينا بيفيدا .

- **السؤال 21 :** هل يقيم المستشفى دورات تكوينية للموظفين بالخارج ؟

الجدول (3-47) : يبين اقامة المستشفى دورات تكوينية للموظفين بالخارج

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	42	%84
لا	8	%16
المجموع	50	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 84 % من العمال كانت إجابتهم بنعم لإقامة المستشفى لدورات تكوينية للموظفين بالخارج وذلك لتحسين أداء الموظفين و التطلع على المعرفة الإدارية الحديثة و استخدامها في المؤسسة المدروسة لتحسين المستوى، وأيضا نسبة 16 %أجابوا بعدم وجود دورات تكوينية وذلك بعدم درايتهم بها وعدم مشاركتهم بها .

حسب العمر :

الجدول (3-48) : يبين إقامة المستشفى دورات تكوينية للموظفين بالخارج حسب العمر

العمر	من 20-29 سنة		من30-39 سنة		من40-49 سنة		من50سنة فما أكثر	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	18	%100	17	%73.9	4	%80	3	%75
لا	0	%0	6	%26.1	1	%20	1	%25
المجموع	18	%100	23	%100	5	%100	4	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة التي يتراوح عمرها من 20-29 سنة كانت نسبة الذين أجابوا بأن المستشفى يقيم دورات تكوينية بالخارج 100% ، أما الفئة العمرية من 30-39 سنة فإن نسبة الذين

أجابوا بأن مستشفى محمد بوضياف يقيم دورات تكوينية للموظفين بلغت 73.9% مقابل 26.1% أجابت بـ لا ، في حين أن الفئة العمرية من 40-49 سنة فقد أجاب 80% منهم بـ نعم مقابل 20% أجابوا بأن المستشفى لا يقيم دورات تكوينية في الخارج لموظفيه، أما الفئة العمرية التي يفوق سنها 50 سنة فقد أجاب 75% منهم بأن مستشفى محمد بوضياف يقوم بإرسال موظفيه للخارج من أجل تكوينهم في حين أن 25% يرون عكس ذلك .

تحليل كيفي :

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة بمختلف فئاتها العمرية خاصة الفئة التي يتراوح سنها بين 20-29 سنة أجابوا بأن المستشفى يقيم دورات تكوينية و تدريبية لصالح الموظفين حيث بلغ عدد من أجابوا نعم 42 فردا ، في حين أن 8 أفراد من العين أجابوا بأن المستشفى لا يقيم دورات تكوينية للموظفين مرجعين إجابتهم إلى أن هذه الدورات تقتصر فقط على عدد من الموظفين دون الآخرين بالإضافة إلى أنها نادرة الحدوث .

- **السؤال 22** : إذا كانت الإجابة بـ " نعم " هل ترفع الدورات التكوينية من مستوى الموظفين ؟

الجدول (3-49) : يبين مدى هذه الدورات التكوينية من مستوى الموظفين

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	42	84%
لا	0	%0
غير معني	8	%16
المجموع	50	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

لاحظنا من خلال الجدول بان الدورات التكوينية شكلت نسبة(84%)اي 100% من اصل جميع العمال الذين كانت اجابتهم بنعم و 16%غير معنيين بالاجابة .

تحليل كيفي :

نستنتج من هذا بان الدورات التكوينية ترفع من كفاءة الموظف و تحسن من مستواه ويرجع هذا على المؤسسة المدروسة بالايجاب.

حسب العمر :

الجدول (3-50): يبين مدى رفع هذه الدورات التكوينية من مستوى الموظفين حسب العمر

العمر	من 20-29 سنة		من30-39 سنة		من40-49 سنة		من50سنة فما أكثر	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	18	%100	18	%100	4	%100	3	%100
لا	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0
المجموع	18	%100	18	%100	4	%100	3	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع الفئات العمرية أجابوا بأن الدورات التكوينية ترفع من مستوى أداء الموظفين بنسبة 100% .

تحليل كيفي :

يتضح لنا من خلال الجدول أن جميع الأفراد و جميع الفئات العمرية دون استثناء يجمعون على أن للدورات التكوينية أثر بالغ في رفع مستوى الموظفين بالمستشفى نظرا لاحتكاكهم بأجانب و تبادل الخبرات معهم و هذا ما من شأنه أن يطور قدراتهم الوظيفية و ينمي حصيلتهم الفكرية و هذا ما يعود بالإيجاب على المستشفى .

- **السؤال 23 :** هل هناك معيقات للاتصال الخارجي بالمستشفى ؟

الجدول(3-51): يبين معيقات للاتصال الخارجي بالمستشفى

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	29	%58
لا	21	%42
المجموع	50	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

من خلال الجدول يتضح لنا نسبة58 %من العمال في المستشفى يجيدون معيقات للاتصال الخارجي في المستشفى لكونه يعمل من اجل تحسين الظروف وجعلها ملائمة لخدمة المصلحة العامة ، ونسبة 42 % لا يجدون معيقات للاتصال الخارجي في المستشفى يكمن ذلك في صعوبة التنسيق مع الجهة الاتصال الخارجية و المؤسسة في التنسيق و التفاهم مثالا على ذلك الموردون.

حسب العمر :

الجدول (3-52) : يبين معيقات للاتصال الخارجي بالمستشفى حسب العمر

العمر	من 20-29 سنة		من30-39 سنة		من40-49 سنة		من50سنة فما أكثر	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	12	%66.7	10	%43.5	4	%80	3	%75
لا	6	%33.3	13	%56.5	1	%20	1	%25
المجموع	18	%100	23	%100	5	%100	4	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة التي يتراوح عمرها من 20-29 سنة أجاب 66.7% منهم بأن الاتصال الخارجي بالمستشفى تعترضه معيقات و 33.3%أجابوا بعدم وجود هذه المعيقات ، أما الفئة

العمرية من 30-39 سنة فإن نسبة الذين أجابوا بأن هناك معيقات للاتصال الخارجي بالمستشفى بلغت 43.5% مقابل 56.5% أجابت بـ لا ، في حين أن الفئة العمرية من 40-49 سنة فقد أجاب 80% منهم بـ نعم مقابل 20% أجابوا بـ لا ، أما الفئة العمرية التي يفوق سنها 50 سنة فقد أجاب 75% منهم بأن هناك معيقات للاتصال الخارجي بالمستشفى في حين أن 25% يرون عكس ذلك .

تحليل كيفي :

يتضح من خلال الجدول أن أغلب أفراد العينة يرون بأن الاتصال الخارجي تعترضه عدة معيقات تجعل سريانه بين الهيئات الخارجية و المستشفى صعبا حيث يرى 37 فردا من العينة التي مسها الاستبيان أن الاتصال الخارجي ليس بالشكل المقبول الذي يحقق أهداف المستشفى و يحسن من أداء العمال و يستندون في ذلك إلى عدم التحكم بوسائل الاتصال الخارجي و كذا التشويش الذي يحول دون الإرسال و الاستقبال ، إلا أننا نلاحظ أن عدد لابأس به ممن يرون أن الاتصال الخارجي يسير بشكل جيد و لا تعترضه معيقات خاصة الأفراد من الفئة العمرية التي تتراوح بين 30-39 سنة .

- **السؤال 24** : إذا كانت الإجابة بـ " لا " هل تؤثر سلبا على أداء الموظفين ؟

الجدول (3-53) : يبين مدى تاثير المعيقات سلبا على الاتصال الخارجي بالمستشفى

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	28	%56
لا	1	%2
غير معني	21	%42
المجموع	50	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

من خلال ملاحظتنا للجدول تبين لنا بنسبة56 %من اصل58 %من المجيبين عن السؤال الذي سبق ذكره بنعم أجابوا بنعم لتأثير الاتصال الخارجي بسلب على أداء الموظفين في المؤسسة المدروسة ،ونسبة2% من أصل 58 % كانت بلا،و نسبة42%غير معنية بالإجابة.

تحليل كيفي :

حيث نستنتج أن تلك المعيقات أثرت سلبا على أداء الموظفين من خلال نقص التواصل بين الجهات الداخلية للمؤسسة الاستشفائية و الجهات الخارجية التي لها علاقة بها والتي تمد للمؤسسة المدروسة بالمصلحة.

حسب العمر :

الجدول (3-54) : يبين مدى تأثير المعيقات سلبا على الاتصال الخارجي بالمستشفى حسب العمر

العمر	من 20-29 سنة		من30-39 سنة		من40-49 سنة		من50سنة فما أكثر	
الاختيارات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
نعم	12	%100	10	%100	3	%75	3	%100
لا	0	%0	0	%0	1	%25	0	%0
المجموع	12	%100	10	%100	4	%100	3	%100

المصدر : الاستبيان الموجه لأفراد العينة

تحليل كمي :

نلاحظ من خلال الجدول أن الفئات التي تتراوح أعمارها من 20-29 سنة و من 30-39 سنة و كذا من 50 سنة فأكثر فقد أجابوا بنسبة 100% أن المعيقات التي تعترض الاتصال الخارجي للمستشفى تؤثر سلبا على أداء العمال في حين أن الفئة العمرية التي تتراوح من 40-49 سنة فكانت نسبة الذين أجابوا بـ نعم بلغت 75% مقابل 25% ممن أجابوا بـ لا .

تحليل كيفي :

يتضح من خلال الجدول أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة يجمعون على أن المعيقات التي تعترض الاتصال الخارجي من شأنها أن تؤثر بالسلب على مردود و أداء الموظفين و من هنا نرى بأنه من الواجب على إدارة المستشفى و باقي الأطراف الخارجية التي تتعامل معه أن تمل على تذليل هذه المعيقات من أجل الرقي بالخدمة الاستشفائية .

- **عرض المقابلات و تحليلها .**

في هذا المطلب تناولنا القابلات التي إجراؤها مع عدد من الموظفين بالمستشفى و يتمثلون في :

مقابلة مع مدير مستشفى محمد بوضياف :

1- هل ترى بأن مستشفى محمد بوضياف مزود بأجهزة اتصال حديثة [1] ؟

قد أجاب المدير العام : لا يمكن القول بأن المستشفى يحتوي على أجهزة اتصال حديثة و متطورة بذلك الشكل الذي يصور لنا بأن المستشفى متطور جدا إلا أنه يتوفر على مجموعة من الوسائل الحديثة و التقليدية .

2- ماهي أهم وسائل الاتصال التي يتوفر عليها المستشفى ؟

تتمثل أهم الوسائل التي يمارس بها المستشفى اتصاله في الهاتف و البريد الالكتروني و الفاكس ، كما نعتمد أيضا على الملصقات و المناشير .

3- هل يعتمد مستشفى محمد بوضياف على إستراتيجية اتصال خارجية ؟

نعم لدينا إستراتيجية اتصال خارجية بحيث لدينا تعامل مع المرضى و المواطنين بصفة عامة كما نتعامل مع عدة مؤسسات .

4- ماهي أهم المؤسسات و الهيئات التي يربط المستشفى اتصاله الخارجي بها ؟

نتعامل مع عدة هيئات أهمها وزارة الصحة و السكن و إصلاح المستشفيات و مديرية الصحة بالمدية كما نتعامل مع بلدية و ولاية المدية ، و يمكننا القول أن المستشفى هو القطاع الذي لديه تعامل مع أغلب الهيئات و المؤسسات الخارجية مثل مصالح المياه و الغاز و الكهرباء و اتصالات الجزائر .

5- هل ترى بأن موظفي مستشفى محمد بوضياف يؤدون واجبهم على أكمل وجه ؟

لا يمكنني تعميم الإجابة على المستشفى كليا إلا أنه يمكنني القول بأن الموظفين التابعين للمصلحة التي أشتغل بها " الإدارة العامة " أدائهم الوظيفي على ما يرام بحيث يؤدون واجبهم في الزمن المحدد .

[1] مقابلة مع بن علي بن عاشور ، المدير العام ، يوم 15 ماي 2017، على الساعة 14:00 ، المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف .

6- في رأيك ، هل يوجد علاقة بين الاتصال الخارجي و أداء الموظفين ؟

نعم بالتأكيد يوجد علاقة بينهما فالموظف الإداري لما يتلقى أوامر و تعليمات من مديرية الصحة أو السلطات المحلية فمن واجبه تطبيقها ، نفس الشيء مع المواطنين لما نتلقى اقتراحاتهم أو استيائهم من ظروف صادفتهم بالمستشفى نعمل على تحسينها و أخذها بعين الإعتبار .

7- هل يعمل الاتصال الخارجي على تحسين الأداء الوظيفي بالمستشفى ؟

نعم يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي بحيث يحدد الأمور و يزودهم بالمعلومات اللازمة لكي يؤدي كل فرد واجبه بصفة حسنة .

8- هل يوجد تعامل من طرف مستشفى محمد بوضياف مع مستشفيات أجنبية ؟

نعم يوجد تنسيق مع مستشفيات أجنبية و يمكنني أن أذكر في هذا الإطار التنسيق مع مستشفى أمريكي و تبادل الخبرات معه بحيث قدم السنة الفارطة إلى مستشفانا عدد من الأطباء الأكفاء الذين قاموا بعمليات جراحية لفائدة مرضى سبينا بيفيدا

9- هل يقيم مستشفى محمد بوضياف دورات تدريبية و تكوينية لفائدة الموظفين ؟

أحيانا ما يقوم مستشفى محمد بوضياف بتنظيم تربصات لفائدة مواطنيه سواء بالجزائر أو بالخارج إلا أن هذه الدورات ليست دورية ، بل أحيانا تستغرق مدة زمنية طويلة لتقام هذه الدورات .

10- هل يستقبل المستشفى عددا كبيرا من المواطنين ؟

نعم عدد المواطنين الذين يستقبلهم المستشفى كبير جدا سواء من المرضى أو الزائرين .

مقابلة مع موظف بمصلحة الصفقات : [1]

1- هل تمارس وظيفتك في ظروف جيدة ؟

ظروف العمل لابأس بها ، حيث أمارس مهنتي بصفة عادية و لا تعترضني أي مشاكل .

1 مقابلة مع عبد الله ملياني ، موظف بمصلحة الصفقات ، يوم 21 ماي2017 ، على الساعة 10:00 ، المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف .

2- هل توجد تحفيزات معنوية من طرف الإدارة أو من طرف زملائك ؟

التحفيزات المعنوية نادرة جدا ، فكل موظف بالمستشفى واجب عليه تأدية مهمته باعتبار أنه يتقاضى أجرا عليها .

3- هل تتصل بزملائك أثناء تأديتكم للعمل ؟

نعم بطبيعة الحال ، يوجد اتصال دائم بيننا فكل طرف يحتاج إلى إرشادات أو توجيهات خاصة الموظفين الجدد .

4- هل لدى المصلحة التي تشتغل بها اتصالا مع أطراف خارجية .

نعم مصلحتنا لديها اتصال خارجي مع عدة أطراف خاصة من ناحية التجهيزات و المستلزمات التي يحتاجها المستشفى حيث نقوم بالتنسيق مع هذه الأطراف و توفير حاجيات المستشفى .

5- هل ترى بأن هذا الاتصال الخارجي يحسن من مستوى أدائكم الوظيفي ؟

هذا الاتصال يحسن من مستوى بحيث يسهل الحصول على المعدات التي تضمن ممارسة الموظف مهامه بصورة جيدة .

6- هل تقام لكم ملتقيات مع أطراف و كفاءات خارجية ؟

يقيم أحيانا المستشفى أياما و ملتقيات يستضيف فيها عدة كفاءات سواء من البلاد أو من الدول العربية و حتى من الخارج .

7- هل تعود هذه الملتقيات بالفائدة عليكم ؟

نعم بطبيعة الحال فتبادل الخبرات يرفع من المستوى لكلا الجانبين و يطور من معرفة الموظف في مجال عمله .

مقابلة مع موظف بمصلحة المنازعات : [1]

1 مقابلة مع سفيان بورقبة ، موظف بمصلحة المنازعات ، يوم 10ماي2017 ، على الساعة 14:00 ، المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف .

1- هل أنت راض بالوظيفة التي تقوم بها ؟

نعم أنا راض بوظيفتي لأني اخترتها عن قناعة .

2- هل تتعرض إلى ضغوطات أو مضايقات أثناء ممارستك لعملك ؟

لا إطلاقا ، لا أتعرض إلى أي مضايقات فسيرورة العمل تتم في ظروف عادية .

3- هل تعتمد مصلحتكم على استراتيجية اتصال ؟

نعم في مصلحتنا تستلزم الاتصال لضمان سير المعلومات و حل المنازعات و القضايا العالقة التي تعترض المستشفى ؟

4- هل تعتمد مصلحتكم على الاتصال الخارجي ؟

نعم لدينا اتصالات مع العديد من الجهات الخارجية و من أهمها المحامين و المحاكم و كذا أسلاك الأمن.

5- هل يرفع الاتصال الخارجي من مستوى أدائكم ؟

ربما ، فلما نقوم بحل القضايا العالقة و المنازعات عن طريق اتصالاتنا الخارجية يمكن القول بأنه يحسن الأداء الوظيفي .

تحليل المقابلات :

إن تطرقنا في هذه الدراسة لدور الاتصال الخارجي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف ، و بعد تحليل المعلومات و المعطيات التطبيقية المحصل عليها من خلال الاعتماد على المقابلات الميدانية بالمستشفى ، توصلنا إلى جملة من الاستنتاجات و الملاحظات نستعرضها كما يلي :

- تتعدد اتجاهات الاتصال بالمستشفى إلا أن الاتجاه الغالب في اتصالها الخارجي هو الاتصال الأفقي في تعاملها مع جميع المؤسسات و الهيئات الخارجية مهما كان شكلها وذلك باعتبارها هيئة عمومية مثل باقي الهيئات الأخرى .

- يعتمد المستشفى على استراتيجية اتصال خارجية .
- يتوفر مستشفى محمد بوضياف على تجهيزات تقليدية و أخرى حديثة و تعتبر أهم الوسائل التي يمارس من خلالها اتصاله الخارجي نجد الهاتف و الفاكس و البريد الالكتروني ، كما يعتمد على التعليمات الكتابية و المقابلات .
- للمستشفى اتصالا خارجيا مع عدة هيئات منها الوزارة الوصية و السلطات المحلية و كذا أسلاك الأمن و المحاكم و مصالح الغاز و الكهرباء و الجزائرية للاتصالات و الجزائرية للمياه .
- للمؤسسة جمهور خارجي عريض و يتمثل في جميع شرائح المجتمع على اختلاف أعمارهم و مستوياتهم و مناصبهم و كذا المجتمع المدني و المنظمات الحكومية و غير الحكومية .
- أغلب الموظفون ناقمون على الأجر المتقاضى .
- المستشفى العمومي محمد بوضياف لديه تعامل و تنسيق مع مستشفيات أجنبية حيث سجل توأمة طبية مع مستشفى أمريكي تكللت بإجراء عمليات جراحية لفائدة مرضى سبينا بيفيدا.
- يستفيد موظفو المستشفى من دورات تكوينية بالخارج .
- يعمل الاتصال الخارجي على تحسين الأداء الوظيفي .
- تعترض الاتصال الخارجي عدة معيقات .

نتائج دراسة المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف :

ضم هذا الفصل عرضا لمستشفى محمد بوضياف كما عرضنا و حللنا النتائج التي توصلت إليها الدراسة بعد تطبيق الاستبيان و المقابلات الشخصية ، و بعد معالجة البيانات التي تحصلنا عليها من أفراد العينة أظهرت النتائج وجود علاقة كبيرة بين الاتصال الخارجي و الأداء الوظيفي بحيث يعمل على تحسينه و الرفع منه و هذا ما يعد إجابة على التساؤل الثالث ، و هذه النتيجة مطابقة لنتائج الإطار النظري ، كما كشفت الدراسة أن الموظفون الإداريون بالمستشفى يرون بأن الاتصال الخارجي يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي ، و يمكن تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي :

نتائج الاستبيان :

بالنسبة للبيانات الشخصية :

- عدد الذكور و الإناث في المستشفى متقارب نوعا ما .

- نجد أن عنصر الشباب يعد من أهم مكونات المستشفى .
- الفئة التي يتراوح عمرها من 30–39 سنة هي الأكبر عددا بالنسبة لموظفي مستشفى محمد بوضياف .
- أغلب الموظفين بالمستشفى لا تتجاوز خبرتهم المهنية 10 سنوات .

بالنسبة للمناخ السائد بالمستشفى :

- وجود توجه ايجابي ظروف العمل السائدة بالمستشفى فهي مواتية ليحقق أهدافه .
- نظام الاتصال القائم بالمستشفى يساعد على سير المعلومات بكافة الاتجاهات .
- حالة وسائل الاتصال الموجودة بالمستشفى مزيج بين الحديثة و التقليدية .
- أغلب موظفي المستشفى يفضلون استخدام التقنيات الحديثة .
- روح العمل الجماعي سائدة في المستشفى .
- وجود توجه سلبي الدخل الذي يتقاضاه موظفو المستشفى حيث يروا أنه لا يضمن العيش الكريم .

بالنسبة للاتصال الخارجي بالمستشفى :

- وجود توجه ايجابي نحو اعتبار الاتصال الخارجي وسيلة تحسن الأداء الوظيفي .
- الهاتف من أهم وسائل الاتصال الخارجي الموجودة بالمستشفى .
- الاتصال الخارجي بالمستشفى يسير عبر جميع الاتجاهات " صاعد ، نازل و أفقي " .
- يوجد توجه ايجابي في نظر استماع إدارة المستشفى لشكاوى و انشغالات المواطنين .
- تؤخذ شكاوى و انشغالات المواطنين بعين الإعتبار .

بالنسبة للأداء الوظيفي بالمستشفى :

- وجود توجه ايجابي نحو المشاركة في تقديم الاقتراحات بين الموظفين .
- أغلب موظفي المستشفى راضون عن العمل الذي يقومون به .
- حب المهنة هو السبب الأكبر لرضا الموظفين عن أدائهم .
- المدير العام للمستشفى هو المسؤول الأول عن تقييم الأداء الوظيفي .
- يقوم المستشفى بتقييم الأداء الوظيفي من أجل تحسين أداء الموظفين و ترقيتهم .

بالنسبة لدور الاتصال الخارجي في تحسين الأداء الموظفين :

- الاتصال الخارجي يرفع من مستوى أداء الموظفين .
- الوزارة الوصية و مديرية الصحة و السلطات المحلية هي أهم المؤسسات الخارجية التي يتم بينها و بين المستشفى الاتصال .
- وجود توجه ايجابي نحو تنسيق المستشفى محمد بوضياف مع مستشفيات أجنبية .
- العمليات الجراحية لفائدة مرضى سبينا بيفيدا من أهم نتائج هذا التنسيق .
- وجود توجه ايجابي نحو قيام المستشفى بإقامة دورات تدريبية و تكوينية لموظفيه .
- الدورات التكوينية تحسن من أداء الموظفين .
- وجود توجه سلبي نحو معيقات الاتصال الخارجي بالمستشفى .
- هذه المعيقات تؤثر بالسلب على أداء الموظفين .

نتائج المقابلات :

لقد جاءت نتائج المقابلات مشابهة لنتائج الاستبيان و كانت كالتالي :

- الأجهزة التي يحتوي عليها المؤسسة الاستشفائية تتنوع بين الحديثة و التقليدية .
- الهاتف أهم وسيلة يمارس بها المستشفى اتصاله الخارجي .
- وجود توجه ايجابي نحو رضا الموظفين عن عملهم من الموظف البسيط إلى المدير العام .
- وجود توجه سلبي نحو الأجر المتقاضى .
- يربط المستشفى اتصالا خارجيا مع عدة أطراف
- وجود توجه ايجابي نحو دور الاتصال الخارجي في تحسين الأداء الوظيفي .
- وجود توجه ايجابي نحو إقامة المستشفى لدورات تكوينية و ملتقيات مع كفاءات خارجية .
- للمؤسسة الاستشفائية جمهور خارجي عريض سواء من المرضى أو الزائرين .
- وجود توجه سلبي نحو المعيقات التي تعترض الاتصال الخارجي .
- هذه المعيقات تؤثر بالسلب على أداء موظفي المستشفى .

خـاتـمـــــــة

الخاتمة :

يعد الاتصال الخارجي من المفاهيم التي تعبر عن الصفة العضوية للتنظيم و إضفاء صفة التفاعل و التأثير مع البيئة الخارجية .

نظرا للدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال الخارجي في تحقيق أهداف المؤسسة ، دفع هذه الأخيرة إلى الاهتمام به و بجدية ، فهو ينشر ثقافة الترابط و التفاعل بين العاملين و يحفزهم للرفع من مستوى جهودهم في العمل .

فالاتصال الخارجي في المؤسسة يحتاج إلى مجموعة من الوسائل الاتصالية و البشرية التي يتحرك من خلالها ، و الأشكال و الطرق و القنوات و الاتجاهات التي يتخذها للوصول إلى النتائج التي ترفع من مستوى أداء الموظفين و تجعل المؤسسة تسير بشكل أحسن و ناجح .

إن قياس مدى نجاح أي مؤسسة و تحقيق أهدافها أصبح مرهونا بمدى قدرة تحكمها بالاتصال الخارجي عن طريق وضع الإستراتيجية و خطط الاتصال الخاصة به ، و التي تنبثق من الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، فالتنظيم الخارجي هو عالم معقد بما يحمله من قيم و تقاليد و قواعد العمل و مصالح مشتركة و أخرى متناقضة ، و لا يمكن لهذه العلاقة أن تتحقق بغير اللجوء إلى الاتصال الخارجي .

و يعتبر الموظف المحرك الرئيسي لهذه العمليات سواء كان في هرم المؤسسة أو في قاعدتها و سواء كان صانعا للقرار أو منفذا له ، فهو الحلقة المهمة في كل الحركات التي تعيشها المؤسسة سواء نجاحها أو تراجعها ، فبدونه لا يمكن الحديث عن الاتصال الخارجي ، و بذلك فله علاقة بتأثير الاتصال الخارجي عليه بالمؤسسة .

و بالنظر إلى الإشكالية التي قمنا بدراستها في هذا البحث و كذا التساؤلات التي حاولنا الإجابة عليها و الفرضيات التي وضعناها و عملنا على إثبات صحتها أو نفيها ، و منه يمكن أن نستنتج أن الاتصال الخارجي له دور كبير في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة الاستشفائية و يظهر هذا الدور من خلال اختبار الفرضيات التالية :

التساؤل الأول :

- ما المقصود بالاتصال الخارجي و ماهي عناصره ؟

إنه من خلال العرض المقدم في الفصل الأول و بالاعتماد على الدراسة الميدانية في الفصل الثالث ، لقد قمنا بتوضيح ماهية الاتصال الخارجي و اتجاهاته و عناصره و يمكننا القول أننا أجبنا عن هذا التساؤل ، فعملية الاتصال الخارجي تبرز كعملية أساسية و حيوية إلى جانب كونها عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة و إنما تستمر طوال حياة المؤسسة ، فنشاط الإدارة كالتخطيط و التنظيم و اتخاذ القرارات و التنسيق و الإشراف و المتابعة و التقييم و ما إليها كلها لها علاقة بالاتصال الخارجي بالمستشفى و تبادل و انسياب المعلومات بطريقة جيدة باستعمال طرق الاتصال المناسبة لذلك كطرق الاتصال الشفهي و الكتابي باستخدام الوسائل المناسبة لها كالهاتف و الفاكس و التعليمات الكتابية و المناشير و كذا الاجتماعات و المقابلات ، في حين لا يجب فقط الاعتماد على الوسائل التقليدية في الاتصال الخارجي ، فتقنيات الاتصال الحديثة كالأنترنت و الإنترانت و الوسائل التصويرية من حيث المنظور الحديث للاتصال تذهب نحو التخطيط للاتصال قبل مباشرة أي عملية بالمؤسسة ، فبعدما كانت قوة الإدارة في المنظور الكلاسيكي تكمن في السرية و عدم تسريب المعلومات ، فإن قوتها الآن في الوضوح و الشفافية .

التساؤل الثاني :

- ماهو مفهوم الأداء الوظيفي و ما هي محدداته ؟

انطلاقا من العرض المقدم بالفصل الثاني ، و ما تم التأكد منه من قبل الموظفين في الدراسة الميدانية في الفصل الثالث ، تم استخلاص أن الأداء الوظيفي هو الكفاءة و الفعالية و الانتاجية في أداء الموظف و هو يتأثر بعدة عوامل سواء كانت بيئية أو تنظيمية من خلال الاتصال بالجمهور الخارجي و كذا الملتقيات و الدورات التي يقيمها المستشفى لصالح موظفيه كما تم استخلاص أن عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة موضوعية و فعالة ، حيث تتمثل خطة وضع الأهداف في تحديد أدوار العاملين و توجيه جهودهم و تحفيزهم لبذل الجهد اللازم

للوصول إليها و تحقيقها لأن المؤسسة تحدد لهم الأهداف التي ترغب في تحقيقها ، و من هنا فإن وجود أهداف المؤسسة يعتبر أمرا مرشدا و موجها للعاملين ، إضافة إلى أنها أساس وضع الخطط و الاستراتيجيات .

التساؤل الثالث :

- هل هناك علاقة بين الاتصال الخارجي و تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمستشفيات؟

انطلاقا من العرض المقدم بالفصلين الأول و الثاني و ما تبين في الدراسة الميدانية في الفصل الثالث حاولنا الإجابة على هذا التساؤل حيث نجد أن الاتصال الخارجي له تأثير كبير في تحسين أداء العاملين ، و تظهر نتائج هذا التأثير من خلال مجموعة من العوامل التي تساهم في زيادة و تدعيم و تحسين الأداء، بحيث تكسب الموظف المعرفة و المهارة و تطوير قدراته و هذا ما يعود بالإيجاب على أدائه إضافة إلى إحساسه بمعنى وظيفته و تحقيق رضاه عن عمله .

بالإضافة إلى ذلك تم التأكد بأن هناك عوامل أخرى تؤثر في أداء الموظفين بالمؤسسة الاستشفائية باعتبار الاتصال الخارجي و حده العامل المؤثر على الأداء رغم الأهمية التي يكتسبها من خلال اعتباره عملية حيوية غير جامدة للعاملين و للمؤسسة ، و تتنوع العوامل الأخرى المؤثرة على الأداء منها : التنسيق مع مؤسسات استشفائية أجنبية ، إقامة دورات تكوينية للموظفين و احتكاكهم بكفاءات خارجية ، المناخ و الظروف السائدة بالمستشفى .

نتائج البحث :

انطلاقا من كل ما تم تناوله في الفصلين النظريين الأول و الثاني و بالإضافة إلى الفصل الثالث الذي يشمل الدراسة الميدانية ، توصلنا إلى مجموعة من النتائج :

- يعتبر الاتصال الخارجي عملية حيوية تتم بين المؤسسة الاستشفائية و الأطراف الأخرى من أجل نقل المعارف و الخبرات المختلفة فيما بينهم و باستعمال الوسائل المختلفة لذلك.

- إن تقنيات الاتصال الحديثة أفضل بالنسبة للاتصال الخارجي خاصة من حيث السرعة و الفعالية و الدقة في نقل المعلومات .
- الاتصال الخارجي يساهم في تزويد الموظفين بالمعلومات من أجل تنفيذ الأعمال و المهام و تحقيق أهداف المؤسسة .
- تتعدد اتجاهات الاتصال الخارجي بالمستشفى من الصاعد و النازل و الأفقي ، إلا أن الاتجاه السائد هو الاتصال الصاعد .
- للاتصال الخارجي دور كبيرا في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات الاستشفائية و تحقيق أهدافها .
- معيقات الاتصال الخارجي تؤثر سلبا على الأداء الوظيفي .

اقتراحات و توصيات البحث :

عند الوقوف على واقع الاتصالات الخارجية و دورها في تحسين الأداء الوظيفي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف لاحظنا أنه يحظى باهتمام من طرف المؤسسة إلا أنه ليس بالشكل المطلوب كما لاحظنا أن وسائل الاتصال ليست حديثة بالشكل اللازم ، و عليه فإننا نقوم باقتراح التوصيات التالية:

- العمل على توضيح العملية الاتصالية الخارجية من أجل تسهيل انسياب المعلومات بين المؤسسة الاستشفائية و جمهورها الخارجي .
- العمل على موازنة اتجاهات الاتصال .
- توعية الموظفين بأهمية الاتصال الخارجي مما يعود بالإيجاب على أدائهم .
- تجهيز المستشفى بمعدات و وسائل اتصال حديثة .
- إحداث مواقع على شبكة الانترنت و تدريب الموظفين على استعمال البريد الالكتروني و تشجيعهم لاقتحام مجال التقنيات الحديثة للاتصال .
- الاهتمام بالجوانب المادية و الفنية و توفير درجة عالية من الوضوح في التقارير .
- مراسلة الوزارة الوصية بشأن ضرورة الرفع من أجور الموظفين .
- محاولة الوقوف على معيقات الاتصال الخارجي و تحسينها .
- السهر على تقييم أداء الموظفين .

- الرفع من عدد الدورات التكوينية و التدريبية للموظفين بالخارج .
- الزيادة في حجم التنسيق مع المؤسسات الأجنبية و تبادل الخبرات معها .

أفاق البحث :

لقد تم التركيز في بحثنا هذا على الاتصال الخارجي بالمؤسسة بصفة عامة و وضعيته الحالية في المؤسسة العمومية الاستشفائية بصورة خاصة ، إن هذا التركيز هدفه التحقق من تأثيره و عدم تأثيره على الموظف نحو تطويره و تحسين أدائه داخل المؤسسة ، و قد تم تجسيد هذا في دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بالمدية كنموذج لدراستنا من أجل تعميمها على باقي المؤسسات في هذا الميدان .

إن بحثنا هذا يعالج قضية حساسة و مهمة جدا في تنفيذ أعمال المؤسسات و تحسين أداء موظفيها و هي وظيفة الاتصال الخارجي ، و مع كل هذا فهو مجرد محاولة علمية و عليه نقوم باقتراح الأفاق التي نرى من الواجب التطرق إليها مستقبلا :

- دور تقنيات الاتصال الحديثة في تسين الأداء الوظيفي بالمؤسسات .

- الاتصال الخارجي بالمؤسسة العامة و الخاصة .

- الرضا الوظيفي و تأثيره على الأداء الوظيفي .

و في الأخير يعتبر موضوع دور الاتصال الخارجي في تحسين الأداء الوظيفي موضوعا هاما و واسعا لمن أراد البحث فيه و القيام بدراسات مستقبلية ، و تبقى هذه المذكرة مساهمة بسيطة من جملة المساهمات التي يمكن أن نقدمها في سبيل إثراء سبل البحث في مجال المعرفة و الله الموفق و هو الهادي إلى السبيل .

المـــراجـــــــــع

قائمة المراجع والمصادر:

اولا: المراجع

- إبراهيم ابن عرقوب–**الاتصال و دوره في التفاعل الاجتماعي** – دار محمد لاوي للنشر و توزيع – الاردن–1993
- أبو شيخة نادر أحمد ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2000.
- احمد بخوش –**الاتصال و العولمة** – دار الفجر للنشر و التوزيع –القاهرة – الاسكندرية–1992
- أحمد بن مرسلي، **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال**، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005
- أحمد صقر عاشور ، **إدارة القوى العاملة ،الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1986.
- الباسط محمد حسن ،**أصول البحث الاجتماعي** دون طبعة . مكتبة وهبة . القاهرة .
- البرادعي – **تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين** – ط 1 –2008 .
- بلقاسم بن روان ، **الاتصال في المؤسسة** ، المجلة الجزائرية للاتصال العدد13 ، 1996 ، ص237 .
- بوبكر جميلي– **جوانب من إشكالية الاتصال الصاعد في المؤسسة الجزائرية**– فعالية الملتقى الوطني الثاني حول اقتصاد المؤسسة–2003
- توفيق محمد عبد المحسن ، **تقييم الأداء مدخل جديد لعالم جديد** ، دار النهضة العربية ، الكويت ، 1999
- جمال الدين لعويسات – **السلوك التنظيمي و التطوير الاداري** – دار هومة للنشر و التوزيع – الجزائر 2002
- جمال الدين محمد مرسي ، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين** " ، الدار الجامعية للطباعة ، مصر ، 2003.
- حسن رواية محمد – **التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات** –دار الفكر العربي – الإسكندرية – 1989.
- حسن رواية محمد ، **التخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال و الخدمات** ، دار الفكر العربي ، الإسكندرية ، 1989.

- حسين حريم – **السلوك التنظيمي ,سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال** –دار و مكتبة حامد عمان 2004
- حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، **العلاقات العامة و الإعلام في منظور علم الاجتماع** ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2003 ، ص303 .
- حسين محمد الحرارشة ، **إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي** ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011
- حنفي محمود سليمان ، **السلوك التنظيمي و الأداء** ، دار الجامعات المصرية ، الإسكندرية ، 1975
- الدحلة فيصل عبد الرؤوف ، **تكنولوجيا الأداء البشري** ، المكتبة الوطنية ، عمان ، 2001.
- رواية حسن ، **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية** ، الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2000.
- زهير ثابت ، **كيفية تقييم أداء الشركات و العاملين** ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001.
- زويلف مهدي حسن ، **أدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية** ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، 1993.
- زيدان عبد العال –**وسائل و اساليب الاتصال** –مكتبة النهضة المصرية – القاهرة–1979
- سالم مؤيد سعيد و عادل حرحوش صالح ، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** ، عالم الكتب الحديث ، عمان ، الأردن ، 2002
- سدوان علي شيبة ،**العلاقات العامة بين النظرية و التطبيق** ،دار المعرفةالجامعية 2005
- سعاد نايف برنوطي ، **إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد** ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2001.
- سعيد يسن عامر,**الاتصالات الادارية و المدخل السلوكي لها**,دار المريخ للنشر–,لرياض – 1986–
- سلامة السعيدي ، **التقييم و دمجه في تخطيط المشاريع** ، ورقة عمل مقدمة في التنظيمات الأهلية العربية في مؤتمر القاهرة ، 1989.
- الشعراوي ، **الإعلان و العلاقات العامة ، دراسة مقارنة** ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الكويت ، 2006 ، ص215 .

- صالح ، محمد فالح ، **إدارة الموارد البشرية – عرض و تحليل** ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2003.
- صلاح الدين عبد الباقي ، **الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات** ، الدار الجامعية للتوزيع و النشر ، مصر ، 2002.
- الطروانة عمر – **المستشار في الادارة الاحترافية للموارد البشرية** –عمان – دار المستقبل للنشر و التوزيع – 2010
- عاشور أحمد صقر – **السلوك الإنساني في المنظمات** – دار المعرفة الجامعية – الإسكندرية – 2005.
- عامر – سامح عبد المطلب –**إدارة الأداء** – دار الفكر للنشر و التوزيع –عمان – 2011 .
- عايد فصيل الشعراوي ، **الاعلان و العلاقات العامة**،(دراسة مقارنة ،كويت ، الدار الجامعية للطباعة والنشر،ط1،2006)
- عبد الباري إبراهيم درة ، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات** ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003
- عبد الباري إبراهيم درة ، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات** ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2003
- عبد الباقي ، صلاح الدين محمد ، **إدارة الموارد البشرية** – مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005
- عبد الرحيم محمد، **قياس الأداء : النشأة و التطور التاريخي** ، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي ، المنظمة العربية للتنمية البشرية ، القاهرة ، 2008
- عبد العزيز مخيمر ، **قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2000.
- عبد الفتاح محمد دويدات– **سيكولوجيا السلوك الانساني**– بيروت– دار النهضة العربية–1995
- عبد المحسن توفيق محمد – "**تقييم الأداء**" –دار النهضة العربية – القاهرة(مصر) –1998 .
- عبوي زيد منير ، **التنظيم الاداري ، مبادئه و أساسياته** ، الطبعة الأولى ، دار أسامة ، المشرق الثقافي ، الأردن ، 2006.
- العزاوي – نجم –جواد – عباس –**الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية** –دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع – عمان – 2010 .

- عصمت سليم القرالة ، **الحكمانية في الأداء الوظيفي** ، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011.
- عمر عقيلي وصفي ، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة** ، دار وائل ، الأردن ، 2005.
- عمر وصفي عقيلي ، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة** ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، 2005.
- فلاح حسن عداي الحسيني ، **الإدارة الإستراتيجية** ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2000.
- كمال بربر ، **إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي** ، المؤسسة الجامعية للدراسات للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2000 .
- ماريون أي هاينز ، **إدارة الأداء ، دليل شامل للإشراف الفعال** ، ترجمة محمد مرسي و زهير الصباغ ، مطابع معهد الإدارة ، الرياض ، 1988 .
- ماهر ، أحمد ، **إدارة الموارد البشرية** ، الدار الجامعية للطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2006.
- محمد سعيد سلطان ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2003
- محمد سلامة غباري– السيد عبد الحميد عطية –**الاتصال و وسائله بين النظرية و التطبيق** – المكتب الجامعي الحديث – مصر –1991
- محمد صيرفي – **الاتصالات الادارية** – مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع –الاسكندرية – 2007/2006
- محمد عبد الحميد, **دراسة الجمهور في بحوث الإعلام**، عالم الكتب، دون طبعة، القاهرة، 1993
- محمد ناصر العديلي –**السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن**–السعودية– معهد الإدارة العامة–اردن–1995
- محمود عبد الفتاح رضوان ، **تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن** ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة، 2012
- محمود عبد الفتاح رضوان، **مهارات التوصيف الوظيفي** ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، 2012.
- –محمود عبد الفتاح رضوان–**الاتصال اللفظي و غير اللفظي**– خبراء المجموعة العربية للتدريب و النشر القاهرة– ط1، 2012 .

- محمود عودة السيد محمد خيري- **اساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي** – دار المعرفة الجامعية.
- مصطفى أحمد سيد ، **إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة** ، دون دار نشر ، 2000.
- مصطفى حجازي,**الاتصال الفعال و العلاقات الإنسانية و الإدارية**، لبنان، بيروت، دار الطليعة، 19 .
- مصطفى نجيب شاوش ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2005 .
- منال طلعت محمود- **مدخل الى علم الاتصال** –المكتب الجامعي الحديث- مصر- 2001 .
- منصور أحمد منصور ، **القوى العاملة – تخطيط وظائفها و تقييم أدائها** ، مكتب غريب ، القاهرة ، 1986 .
- المنيف ، إبراهيم عبد الله ، **الإدارة : المفاهيم – الأسس – المهام** ، دار العلوم للطباعة و النشر ، الرياض ، 1983.
- مهدي حسن زويلف و أحمد قطامين ، **الرقابة الإدارية** ، عمان ، 1995.
- مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2002.
- ناصر داري عدون – **اقتصاد المؤسسة** –دار المحمدية للنشر و التوزيع – الجزائر- 1998
- الهيتي ، خالد عبد الرحيم ، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي** ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2005 .
- وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي ، **أساسيات الأداء و بطاقة التقييم المتوازن** ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، 2009 .

ثانيا:مذكرات

- إبراهيم فيصل بن فهد بن محمد ، **العوامل المؤثرة على مشاركة الموظفين في صنع القرار و علاقته بمستوى أدائهم** ، دراسة مسحية على الموظفين في مجلس الشورى ، شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، كلية الدراسات العليا ، السعودية ، 2008.

- بختة هدار ، **دور معايير السلامة و الصحة المهنية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة** ، دراسة حالة ليندغاز الجزائر وحدة ورقلة ، مذكرة ماجستير ، جامعة ورقلة ، 2012 .
- بوعطيط جلال الدين ، **الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي** ، دراسة ميدانية على العمال المنفذين لمؤسسة سونلغاز ، جامعة عنابة ، 2008-2009 .
- حوش سفيان ، حامق وهيبة ،**الاتصال الداخلي و الخارجي في المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز** ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاعلام و الاتصال ، 2005 ، ص37 .
- السعيد بلوم ، **أساليب الرقابة و دورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية** ، رسالة ماجستير منشورة، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2012.
- شامي صليحة ، **المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين** ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2010/2009.
- شلاح ابراهيم،سعدون محمد فؤاد، **واقع الاتصال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة لنيل شهادة الليسانس تخصص اتصال وعلاقات العامة، 2013/2012،
- طاهري خدوجة-**الاتصال الداخلي و الخارجي في المؤسسة "نموذج مديرية الحماية المدنية بالمدية**" مذكرة لنيل شهادة الليسانس تخصص اتصال وعلاقات عامة-جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية-2008.
- عبد الرحمان بن محمد علي البسامي ، **تقويم القيادات الإدارية للأداء الوظيفي بالكليات العسكرية** ، دراسة تطبيقية على القيادات العسكرية و المدنية بكلية الملك عبد العزيز ، السعودية ، 2003.
- عبد الكريم بوبرطخ ، **دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية** ، رسالة ماجستير منشورة ، قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2012.
- عبد الناصر موسى ، **نظام مقترح لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية العمومية** ، رسالة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2005 ،
- عبري حفيظة ، الاتصال الخارجي و أثره على الأداء الوظيفي ، دراسة حالة نقابة الاتحاد الوطني لعمال التربية و التكوين بمديرية التربية لولاية المدية ، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية ، 2015- 2016 .

- العميرة محمد بن عبد العزيز ، **علاقة الجودة الشاملة بالأداء الوظيفي في القطاع الصحي** ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، السعودية ، 2003.
- نور الدين شنوفي ، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية** ، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، جامعة الجزائر ، (2005/2004).

ثالثا : المواقع الرسمية

- المرسوم التنفيذي رقم07-140 المؤرخ في 19 ماي 2007 المتضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية و المؤسسات العمومية للصحة الجوارية و تنظيمها وسيرها، الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 33 الصادر بتاريخ 20 ماي 2007 .
- القرار رقم 2650 مؤرخ في 24 ديسمبر 2007،**المتضمن إنشاء المصالح و الوحدات المكونة لها على مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية** .

رابعا : المواقع الالكترونية

- http://communication.akbarmontada.com/t195-topic
- https://hrdiscussion.com/hr84844.html

خامسا : المجلات

- جمال بن رزق- **دور الاتصال التنظيمي في انجاح التغيير داخل المنشاة** - مجلة علوم إنسانية و اجتماعية -جامعة باتنة -الجزائر -14 جوان 2006
- العمري ، خالد ، **السلوك القيادي لمدير المدرسة و علاقته بثقة المعلم بالمدير و بفاعلية المدير من وجهة نظر المعلمين** ، مجلة أبحاث اليرموك ، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، 1992 .

سادسا : المقابلات

1- مقابلة مع بن علي بن عاشور ، المدير العام ، يوم 15 ماي 2017، على الساعة 14:00 ، المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف .

2- مقابلة مع عبد الله ملياني ، موظف بمصلحة الصفقات ، يوم 21 ماي2017 ، على الساعة 10:00 ، المؤسسة الاستشفائية العمومية محمد بوضياف .

3- مقابلة مع سفيان بورقبة ، موظف بمصلحة المنازعات ، يوم 10ماي2017 ، على الساعة 14:00 ، المؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف .

سابعا : المراجع باللغة الاجنبية:

- Besseyere des hortes , **gérer les ressources humaines dans l'entreprise** : concept et outil , Edition d'organisation , paris , 1992 .
- Martory (B) , Crozet (D) , **Gestion des ressources Humaines – Pilotage social et performance** , Imprimerie chirat , Paris , 2002 .

الفهـــــــــرس

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	عملية الاتصال	09
(2-1)	كيف تتم عملية الاتصال؟	10
(3-1)	نموذج للاتصالات الإدارية النازلة و الصاعدة و الأفقية	18
(4-1)	مهارات الاتصال الفعال	22
(1-2)	محددات الأداء 1	54
(2-2)	محددات الأداء 2	54
(3-2)	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي1	56
(4-2)	العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي2	57
(5-2)	الطرق التقليدية لتقويم الأداء	71
(6-2)	طريقة التوزيع الإجباري	75
(1-3)	الهيكل التنظيمي لمستشفى محمد بوضياف بالمدية	94
(2-3)	المخطط التنظيمي لمكتب الصفقات	97
(3-3)	هيكل التنظيمي لمكتب المنازعات	99

فهرس الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
جداول الإطار النظري		
(1-1)	اتجاهات الاتصال	17
(1-2)	طرق تقييم أداء الموظفين	72
(2-2)	يبين طريقة المقارنة بين أداء الموظفين	74
(3-2)	نموذج القوائم لتقييم أداء الموظفين	77
(4-2)	أمثلة للأحداث الهامة لأحد مساعدي مدير مصنع	80
(5-2)	مقارنة بين طريقة الإدارة بالأهداف و الطرق الأخرى	83
جداول الإطار التطبيقي		
(1-3)	يبين توزيع العينة حسب الجنس	101
(2-3)	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	101
(3-3)	يبين توزيع افراد العينة حسب الخبرة المهنية	102
(4-3)	ظروف العمل مواتية ليحقق المستشفى أهدافه	103
(5-3)	ظروف العمل مواتية ليحقق المستشفى أهدافه حسب الجنس	103
(6-3)	ظروف العمل مواتية ليحقق المستشفى أهدافه حسب الخبرة المهنية	104
(7-3)	مساعدة الاتصال القائم في المستشفى بسير المعلومات بكافة الاتجاهات	105
(8-3)	مساعدة الاتصال القائم في المستشفى بسير المعلومات بكافة الاتجاهات حسب الجنس	106
(9-3)	حالة وسائل الاتصال الموجودة بالمستشفى .	107
(10-3)	حالة وسائل الاتصال بالمستشفى حسب الجنس	107
(11-3)	استخدام التقنيات الحديثة في العمل	108
(12-3)	استخدام التقنيات الحديثة في العمل حسب الجنس	109
(13-3)	يبين روح العمل الجماعي السائد في المستشفى	110
(14-3)	يبين روح العمل الجماعي السائدة بالمستشفى حسب الجنس	110
(15-3)	يبين مدى ملائمة الأجر المتقاضى	111
(16-3)	يبين مدى ملائمة الاجر المتقاضى حسب الجنس	112
(17-3)	يبين مدى ملائمة الاجر المتقاضى حسب العمر	112
(18-3)	يبين معنى الاتصال الخارجي	114

(3-19)	يبين معنى الاتصال الخارجي حسب الجنس	115
(3-20)	أهم وسائل الاتصال الخارجي المعتمدة من طرف المستشفى	116
(3-21)	أهم وسائل الاتصال الخارجي المعتمدة من طرف المستشفى حسب الجنس	117
(3-22)	يبين اتجاهات الاتصال الخارجي في المستشفى	118
(3-23)	يبين اتجاهات الاتصال الخارجي في المستشفى حسب الجنس	119
(3-24)	يبين مدى استماع الإدارة إلى شكاوى و انشغالات المواطنين	120
(3-25)	يبين مدى استماع الإدارة إلى شكاوى و انشغالات المواطنين حسب الجنس	121
(3-26)	يبين مدى اخذ الشكاوي بعين الاعتبار	122
(3-27)	يبين مدى اخذ الشكاوي بعين الاعتبار حسب الجنس	122
(3-28)	يبين المشاركة في التزويد بالاقتراحات بين العمال	123
(3-29)	يبين المشاركة في التزويد بالاقتراحات بين العمال حسب الخبرة المهنية	124
(3-30)	شعور العامل بالرضا في العمل الذي تقوم به	125
(3-31)	شعور العامل بالرضا في العمل الذي تقوم به حسب الخبرة المهنية	125
(3-32)	شعور العامل بالرضا في العمل الذي يقوم به حسب العمر	126
(3-33)	يبين دافع شعور العامل بالرضا في العمل الذي يقوم به	127
(3-34)	يبين دافع شعور العامل بالرضا في العمل الذي يقوم به حسب الخبرة المهنية	128
(3-35)	يبين اسباب عدم شعور العامل بالرضا في العمل الذي يقوم به	129
(3-36)	يبين اسباب عدم شعور العامل بالرضا في العمل الذي يقوم به حسب الخبرة المهنية	130
(3-37)	يبين مهمة تقييم الأداء الوظيفي بالمستشفى	131
(3-38)	يبين مهمة تقييم الأداء الوظيفي بالمستشفى حسب الخبرة المهنية	132
(3-39)	يبين سبب قيام المستشفى بتقييم أداء العمال	133
(3-40)	يبين سبب قيام المستشفى بتقييم أداء العمال حسب الخبرة المهنية	134
(3-41)	يبين مدى تحسين الاتصال الخارجي من مستوى أداء الموظفين بالمستشفى	135
(3-42)	يبين مدى تحسين الاتصال الخارجي من مستوى الأداء حسب العمر	136

(3-43)	يبين مدى تحسين الاتصال الخارجي من مستوى أداء الموظفين بالمستشفى حسب الخبرة المهنية	136
(3-44)	يبين التنسيق القائم بين مستشفى محمد بوضياف و مستشفيات أجنبية	139
(3-45)	يبين التنسيق القائم بين مستشفى محمد بوضياف و مستشفيات أجنبية حسب العمر	139
(3-46)	يبين التنسيق القائم بين مستشفى محمد بوضياف و مستشفيات أجنبية حسب الخبرة المهنية	140
(3-47)	يبين اقامة المستشفى دورات تكوينية للموظفين بالخارج	142
(3-48)	يبين اقامة المستشفى دورات تكوينية للموظفين بالخارج حسب العمر	142
(3-49)	يبين مدى هذه الدورات التكوينية من مستوى الموظفين	143
(3-50)	يبين مدى رفع هذه الدورات التكوينية من مستوى الموظفين حسب العمر	144
(3-51)	يبين معيقات للاتصال الخارجي بالمستشفى	145
(3-52)	يبين معيقات للاتصال الخارجي بالمستشفى حسب العمر	145
(3-53)	يبين مدى تاثير المعيقات سلبا على الاتصال الخارجي بالمستشفى	146
(3-54)	يبين مدى تاثير المعيقات سلبا على الاتصال الخارجي بالمستشفى حسب العمر	147

الفـهـــــــــرس

- أية قرآنية II
- كلمة شكر III
- إهداء IV
- إهداء V
- الملخص VI

الإطار المنهجي:

- المقدمة 4
- الإشكالية..... 6
- الفرضيات..... 7
- التساؤلات..... 7
- أسباب اختيار الموضوع..... 7
- أهداف الدراسة..... 8
- حدود الدراسة 8
- منهج الدراسة..... 8
- أدوات الدراسة..... 9
- عينة الدراسة..... 11
- صعوبة الدراسة 12
- تحديد المفاهيم و المصطلحات..... 12
- الدراسات السابقة..... 13

الإطـــــــــــــار النـــظـــــــــري

الفصل الأول : ماهية الاتصال الخارجي..... 19

المبحث الأول : مفهوم الاتصال..... 21

1- تعريف الاتصال و عناصره 21

2- أنواع و وسائل الاتصال..... 28

3- الاتصال الفعال..... 37

4- مهام معوقات الاتصال..... 40

المبحث الثاني:مدخل إلى الاتصال الخارجي..... 42

1- مفهوم الاتصال الخارجي..... 42

2- خصائص و أهمية الاتصال الخارجي. 43

3- العلاقات العامة و الاتصال الخارجي..... 44

4- جمهور الاتصال الخارجي..... 45

المبحث الثالث:أنواع و مستويات و أهداف وميزانية ومعوقات الاتصال الخارجي..... 47

1- أنواع و مستويات الاتصال الخارجي..... 47

2- أهداف الاتصال الخارجي..... 49

3- ميزانية الاتصال الخارجي..... 51

4- تقنيات الاتصال الخارجي..... 51

الفصل الثاني: المؤسسات العمومية الاستشفائية و الأداء الوظيفي 56

المبحث الأول : المؤسسة العمومية الاستشفائية و الأداء الوظيفي 57

1- ماهية المؤسسة العمومية..... 58

2- تعريف المؤسسة العمومية الاستشفائية 59

3- مهام المؤسسة الاستشفائية 59

المبحث الثاني: ماهية الأداء الوظيفي..... 61

1- مفهوم الأداء الوظيفي و عناصره..... 61

2- محددات الأداء الوظيفي..... 69

3- معدلات و معايير الأداء الوظيفي و تحسينه..... 75

المبحث الثالث: تقييم الأداء الوظيفي..... 80

1- تعريف، أهمية و أهداف تقييم الأداء الوظيفي..... 80

2- مراحل تقييم الأداء الوظيفي و طرقه..... 85

3- مشاكل و أساليب تقييم الأداء الوظيفي ومعالجتها..... 102

الإطـــــــار التطبيـــــقي

1- بطاقة فنية للمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضياف 110

2- تحليل بيانات المؤسسات الاستشفائية محمد بوضياف 117

3- نتائج الدراسة في المؤسسة العمومية محمد بوضياف 169

الخـــاتـــمـــــة 173

توصيات البحث 176

أفاق البحث 177

قائمة المراجع 178

قائمة الملاحق 196