جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الإجتماع والديمغرافيا

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في ميدان العلوم الإجتماعية

الشعبة: علم الإجتماع والأنتروبولوجيا

التخصص: علم الإجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبة: بن زاهي مروة

بعنوان:

الإتصال التنظيمي ودوره في تحسين أداء المورد البشري

دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بورقلة - سونلغاز-

لجنة المناقشة:

الأستاذة: / بن زاف جميلة / أستاذ محاضر(ب)/	جامعة قاصدي مرباح ورقلة/	رئيس اللجنة
الأستاذة: / بوساحة نجاة / أستاذ محاضر( )/	جامعة قاصدي مرباح ورقلة /	مشرفا ومقررا
الأستاذة:/ قريشي نجاة/ أستاذ محاضر(أ) /	جامعة قاصدي مرباح ورقلة /	مناقشا

السنة الجامعية: 2018-2019

شكر وتقدير

الحمد لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته.....حمدا طيبا كثيرا

مباركا فيه....كما ينبغي لجلال وجه..... وعظيم سلطانه

أخط أسمى كلمات الشكر والتقدير وخالص عبارات الامتنان والعرفان لمن وفقني لأتم هذا العمل ،لله جل جلاله وتعالى ذكره وتباركت أسماءه وتقدست صفاته .

والشكر موصول إلى من كانت لهم يد في إتمام هذه الدراسة ,وسير على قول رسول الله فمن لم يشكر الناس لا يشكر رب الناس ,وأول من أتقدم له بالشكر الجزيل لمن قبلت الإشراف على هذا العمل ولم تبخل علي بتوجيهاتها السديدة ونصائحها القيمة إلى الأستاذة المشرفة بوساحة نجاة جعلها الله ذخرا للعلم ونفعا للأمة.....

والشكر موصول إلى أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم تقييم هذا العمل

وانطق بكلمات الشكرلكل من كانت لهم مساهمة ماديا أو معنويا في إتمام هذه الدراسة .

إلى كل هؤلاء وكل من ساعدني ولو بكلمة طيبة أشكركم جزيل الشكر جميعا.

"مروة"

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
شكر وتقدير	
فهرس المحتويات	
قائمة الجداول	
فهرس الملاحق	
مقدمة	أ–د
الفصل الأول:الجانب النظري للدراسة	
تمهيذ	13
1- اشكالية الدراسة	14
2–تساؤلات الدراسة	17
3– أسباب إختيار الموضوع	17
4– أهداف الدراسة	18
5– أهمية الدراسة	18
6– الدراسات السابقة	18
7– تحديد مفاهيم الدراسة	23
8–المدخل النظري للدراسة	30
خلاصة الفصل	32
الفصل الثاني :الجانب المنهجي للدراسة	
تمهيد	34
1–منهج الدراسة	35
2–مجالات الدراسة	35
2–1–المجال المكاني	36
2–2– المجال الزماني	40
2–3– المجال البشري (مجتمع البحث)	40

4- أدوات جمع البيانات	40
4-1-استمارة إستبيان	41
خلاصة الفصل	42
الفصل الثالث: الجانب الميداني للدراسة	
تمهيد	44
1-عرض وتحليل البيانات الميدانية	44
1-1عرض وتحليل البيانات الأولية	44
1-2-عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى	47
1-3- عرض وتحليل بيانات المتعلقة بالفرضية التانية	53
1-4-عرض وتحليل بيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة	57
02- عرض نتائج الدراسة الميدانية	61
2-1- عرض نتائج المتعلقة بالفرضية الأولى	61
2-2- عرض نتائج المتعلقة بالفرضية التانية	62
2-3- عرض نتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة	63
4- التنيجة العامة للدراسة	63
خاتمة	66
قائمة المراجع	67
الملاحق	-

فهرس الجداول

الرقم	عناوين الجداول	صفحة
01	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	44
02	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	45
03	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	45
04	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	46
05	يبين مصدر تلقي المعلومات الخاصة بالعمل	47
06	يوضح وصول المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب	48
07	يوضح قرارات المسؤولين بشأن العمل	48
08	يبين اتصال الإدارة بالعمال ومدى زيادة أدائهم	49
09	يوضح مستوى قيامالعمال يقومون بتنفيذ كل المطالب المقدمة لهم من طرف المسؤول	50
10	يبين مدى لجوء المسؤول إلى استخدام أساليب العقاب في حالة عدم تنفيذ مطالبه	50
11	يبين نسبة مشاركة الإدارة العاملين في عملية إتخاد القرارات الخاصة بشأن العمل	51
12	يوضح تقييم علاقة المسؤول بالعمال	52
13	يبرز مدى قيام العمال بطلب المساعدة من طرف المشرفين	53
14	يوضح ما إذا كانت اقتراحات العمال تؤخذ بعين الاعتبارمن طرف المسؤولين	53
15	يوضح إذا كانت الإدارة تخصص وقت للإسماع إلى انشغالات العمال	54
16	يبين درجة اهتمام الإدارة للانشغالات وشكاوي العمال	54
17	يوضح اتصال العمال بالإدارة للإطلاع على كل ماهو جديد	55
18	يوضح أسلوب المستخدم في الإدارة لنقل المعلومات	55
19	يوضح إذا كانت الإدارة تعقد اجتماعات دورية للإسماع إلى متطلبات واستفسارات ومقترحات العمال	56
20	يوضح طبيعة العلاقة بين الزملاء في العمل	57
21	يوضح الأساس الذي يعتمد عليه العمال في اختيار الزميل في العمل	57
22	يبين إمكانية وجودتعاون بين العمال في أداء المهام	58
23	يبين مدى مساعدة العلاقة في زيادة مرد ودية العمل	59

24	يوضح ما إذا كان هناك طلب المساعدة بين العمال فيما بينهم	59
25	يوضح الاتصال بين الزملاء في العمل وعلاقته بزيادة الإنتاج	60
26	يبين مدى تأثير تماسك الجماعة وإشباع حاجاتها في مستوى الأداء	60

مقدمة:

عرف العالم تغيرات جذرية وسريعة على المستويات السياسية, الاقتصادية, الاجتماعية, والثقافية نتيجة ما أفرزته العولمة بمظاهرها المختلفة في مجالات وطرائق الانتاج, و كذا الانتقال الحر للسلع ورؤوس الاموال والاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في جميع الميادين,حيث أدرك الانسان أهمية التنظيم في حياته وفي تسيير شؤونه المختلفة, ولعل من أبرز سمات العصر الحديث غلبة الطابع التنظيمي عليه, فأصبح التنظيم من أهم سمات المجتمعات الحديثة حيث نجد أن "ماكس فيبر" يصف مطلع القرن العشرين بأنه عصر التنظيمات بلا منازع, والدليل على ذلك أن كل مكونات الوجود الاجتماعي للانسان الحديث سواء كانت سياسية, تقنية اقتصادية فهي مرتبطة بصورة وثيقة بتنظيم ما " إذ أصبح الفرق بين المؤسسة الناجحة والمؤسسة غير الناجحة لا يرتبط بمدى توافر الموارد والامكانيات المادية أو ندرتها, بقدر ما تتمثل في مدى وجود ممارسة تنظيمية فعالة تسمح بالتفاعل الايجابي وتمكن من تحقيق التأزر بين مختلف المدخلات وتحقيق الثروة أو ما يعرف بالقيمة المضافة.

وفي إطار المعطيات المستجدة في عالم الادارة والتنظيم من عولمة, وكذا الاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية الكبرى, والتحول من اقتصاديات الصناعة إلى اقتصاديات المعلومة, وتطور تكنولوجيا الاعلام والاتصال ومعالجة المعلومات, ما أدى إلى اتجاه العملية الادارية نحو تسيير العوامل الغير الملموسة, والجوانب السلوكية, وخاصة العملية الاتصالية داخل التنظيم, التي أصبحت كلها تشكل قيود تتطلب من المؤسسات أن تعيد النظر في أساليب الممارسة التنظيمية القائمة, وتوفير المناخ الملائم لتفجير الطاقات الابداعية الكامنة.

إن الموارد البشرية تعد أهم مورد استراتيجي في المؤسسة, ومصدر كل إبداع إذ يسمح للمؤسسة بالتفاعل مع الفرص والتهديدات المتضمنة في بيئتها.

لقد بات يتوجب على المؤسسات البحث عن طرائق وأساليب جديدة في تنظيم وإدارة مواردها وخاصة فيما يتعلق بإدارة مواردها البشرية, حتى تتمكن من تحرير الطاقات الابداعية الفاعلة والكامنة فيها, ومن تم أصبحت دراسة التنظيمات تعد من الدراسات السوسيولوجية المتميزة وخاصة البحث في التغيرات المتجددة داخل التنظيمات الحديثة وخارجها, وتقصي الاسباب التي تشكل بناءها وعملها وفاعليتها,وهذا بغية الوصول إلى أقصى فعالية ممكنة في أداء المنظمات,التي تعتبر وحدة اجتماعية تقام من اجل تحقيق أهداف محددة.

لقد تغيرت المعادلة الادارية اليوم, حيث أصبح العنصر البشري من أهم العناصر داخل المؤسسة أو الإدارة, حيث لم يعد ينظر للعامل على انه شخص منفذ للاوامر والتعليمات الموجهة له من طرف الادارة نظير ما يتلقاه من اجر, بل أصبح ينظر إليه على انه شريك مهم في تحقيق الاهداف المسطرة من طرف الإدارة أو المؤسسة, وبالتالي له حاجيات ومشاعر وقيم يجب مراعاتها واحترامها.

إذ أن مؤشر البقاء لم يعد معيار حقيقي للفعالية التنظيمية, حيث أصبح التركيز الان على معايير اقل جزئية للدلالة على الفعالية التنظيمية مثل "طبيعة الاتصالات ونظم المعلومات في المنظمة" والتي تعد تجمعا بشريا منظما ومهيكلا يضمن التعاون والتناسق بين أعضائه من اجل تحقيق هدف معين.

إن تحقيق الفعالية التنظيمية يتأثر بشكل كبير بطبيعة الاتصالات فيها وفي هذا السياق يؤكد "بنوار دنيس" بقوله أن " المؤسسة لا وجود لها إلا بالاتصال"

فالاتصال التنظيمي (الإداري) يقوم على تبادل البيانات والمعلومات والحقائق وحتى الانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم, فإنها تؤدي دورا مهما وحيويا في حياة المؤسسات الادارية, فهي بمثابة القلب النابض للعملية الادارية بحيث نجد أن كل الوظائف الادارية سواء تخطيطا أو تنظيما أو قيادة أو توجيها أو رقابة انما تمارس من خلال عملية الاتصال, ونظرا لأهمية الاتصال في تصريف شؤون الادارة

فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فاعليتها بحيث تناسب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة لما فيه خير للمنظمة وتحقيق أهدافها.

إن الاتصال التنظيمي يمثل كل أنواع الاتصال التي توجد في المؤسسة سواء كانت رسمية أو غير رسمية. فالاتصال الرسمي هي كل الاتصالات سواء كانت نازلة أو صاعدة أو أفقية التي تتم من خلال خطوات ومنافذ اتصال يقررها التنظيم ويتطلبها فتتسم القواعد التي تحكم هذا النوع من الاتصال بالثبات والاستقرار.أما الاتصال غير الرسمي فيتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال وتعتمد على مدى قوة العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم الإداري.

وفي هذه الدراسة تم التركيز على الاتصال الرسمي والذي يعد من أكثر الوسائل أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة, وما قادنا إلى التركيز على هذا النوع من الاتصال بغية منا من معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال الرسمي والإداء بالاضافة إلى معرفة أي نوع من الاتصال الرسمي الذي يؤدي إلى تحقيق الفاعلية في الأداء لدى العاملين.هل هو الاتصال النازل،الصاعد أو الأفقي وعليه فقد تم تقسم هذه الدراسة إلى تلاثة فصول كلأتي :

. **الفصل الأول:**المتمثل في الجانب النظري للدراسة والذي يحتوي على إشكالية الدراسة وفرضياتها,أسباب إختيار الدراسة, أهمية الدراسة, أهداف الدراسة,الدراسات السابقة,مفاهيم الدراسة وأخيرا المقاربة النظرية للدراسة.

. **الفصل الثاني:** المتمثل في الجانب المنهجي للدراسة ويحتوي على العناصر التالية: مجالات الدراسة (المجال المكاني والزماني والبشري) المنهج, العينة, أدوات جمع البيانات.

- **الفصل الثالث:** أما فيما يخص الفصل الثالث والمتمثل في الجانب الميداني للدراسة والذي احتوى على عنصرين مهمين هما عرض وتحليل البيانات الميدانية وعرض نتائجها بالإضافة إلى الإستنتاج العام للدراسة.

الفصل الأول
الجانب النظري للدراسة

- تمهيد

1.إشكالية الدراسة

2.تساؤلات الدراسة

3.أسباب إختيار الموضوع

4.أهمية الدراسة

5.أهداف الدراسة

6.الدراسات السابقة

7.مفاهيم الدراسة

8.المقاربة النظرية

- خلاصة الفصل

تمهيد:

مما لا شك فيه أن الاتصال كان ومازال عنصر مهما في حياة الأفراد والمجتمعات, إذ يعتبر ضرورة إجتماعية لتفاعل و تماسك الجماعات الاجتماعية المختلفة سواء كان ذلك بين أفراد المجتمع أو بين الجماعات المهنية داخل التنظيمات,لهذا فقد جاءت هذه الدراسة من أجل توضيح ومعرفة الدور الذي يلعبهاالاتصال اليوم في المؤسسات بمختلق أنواعها ونخص بالذكر المؤسسة الاقتصادية.

1- الإشكالية:

يعتبر الاتصال ضرورة إجتماعية لتماسك الأفراد والجماعات والمجتمعات,وهو عملية تفاعل إجتماعي والقدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم وأفكارهم ومعرفة حاجاتهم والعمل على إشباعها,فإذا اختلفت السبل والوسائل التي إستخدمها الإنسان في إتصاله كالطبول والرقص والإشارات والرموز....إلخ كل ذلك كان من أجل تلبية حاجاته الأولية ولتحقيق الأمن والإاستقرار.

يرى جل المختصين أن الإهتمام بالإتصال كان قبل القرن الخامس قبل الميلاد مع كتابات البابليين والمصرين القدماء,كما وجدت ملامحه ومميزاته في إلياذة هوميروس وهو من الأوائل الذين وضعوا أسس نظرية الإتصال ويعتبر كل من أفلاطون وأرسطو من مؤسسي الدراسات القديمة للإتصال حيث بينا أن الإتصال فن أو صناعة يمكن تعلمها بالتمرين.

لقد تفطن العرب في وقت مبكر إلى مختلف إشكالات الإتصال التي تناولها الدارسون والمحدثون تحت مفاهيم ومصطلحات متعددة أمثال دي سوسير وهارولد لازويل ورمان ياكوبسون وغيرهم وكانت عنايتهم بالإتصال حقيقة ثابتة وجهودهم كبيرة فدرسوا وظائفه والجوانب المتعلقة به وقدموا أفكارا رائدة تجلت في نظرات ثابتة في وصف العملية الإتصالية وأركانها وشروطها.[1]

والواقع لو نظرنا إلى كمية الإتصال التي نقوم بها في حياتنا فإننا نستغرق منها حوالي 70% في إستخدامه سواء كنا أفراد في مدرسة أو نادي أو مؤسسة إجتماعية ومما لاشك فيه أن الإتصال مازال عنصرا هاما في الحياة فقد برزت أهميته وفاعليته مع زيادة التقدم التكنولوجي فلقد هيأت عمليات التحضر والتصنيع والتحديث الظروف الملائمة نحو الإتصالات بين كافة المجتمعات الأمر الذي جعل من العالم أشبه بقرية صغيرة.

[1]- أحمد عزوز : **الاتصال ومهاراته (مدخل إلى تقنيات فن التبليغ والحوار والكتابة)**،منشورات مختبر اللغة العربية والاتصال،2006.

لقد بدأ الإهتمام بالإتصال التنظيمي في المؤسسة مع بروز التيار الخاص بالعلاقات الإنسانية الذي طور فكرة أن المؤسسة تنظيم إجتماعي, مثله مثل العائلة والمدرسة, وهذا ما أكده "**سان سوليو**" بقوله " إن المؤسسة أصبحت حقا قضية مجتمع لإنها تعتبر مصدرللهويات, وتقوم بمهام التنشئة الإجتماعية.....لذلك أصبحت المؤسسة تركيبة اجتماعية"[1]

فتخطى الإتصال من كونه ضرورة إجتماعية للتفاعل والتعامل ليصبح يمس جميع المؤسسات وتنظيماتها ويختلف بإختلاف المؤسسات ولهذا نجد أنواع مختلفة فيما بين الإتصال الذاتي,والشخصي وكذلك الجماهيري والإتصال التنظيمي وهذا الأخير بدوره ينقسم إلى إتصال رسمي وإتصال غير رسمي,فالإتصال الرسمي هي تلك الإتصالات التي تظهر في الخريطة التنظيمية للنسق وفقا للنظم واللوائح المنظمة له ووفقا للبناء التنظيمي الرسمي الذي يحكمه فهو يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.

كما أن الاتصال الرسمي يؤثر على المورد البشري الذي يعتبر الركيزة الأساسية لكل تنظيم إجتماعي, الذي لا يمكن تجاهله – أي المورد البشري– في العملية الإتصالية والتنظيمية والإنتاجية للمنظمة مهما كانت الأهداف والغايات التي تصبوا إليها فالمورد البشري يمثل المصدر الحقيقي للتنظيم, فالمنظمة لا يقتصر وجودها على مجمل الإمكانيات المادية أو الطبيعية التي تمتلكها بل تستند في المقام الأول على مدى قدرتها على توفير نوعية خاصة من الموارد البشرية, فالعنصر البشري هو العنصر التنظيمي القادر على استيعاب وإنتاج أفكار جديدة من خلال أدائه والذي يتوقف علية نجاح المؤسسة في الوصول إلى أهدافها والمحافظة على بقائها.وكما أن الاتصال عنصر هاما في حياة الأفراد فهو كذلك بالنسبة للمنظمة,إذ يعتبر الطاقة المحركة لجميع نظمها فالدوافع،والقيادة، وإتخاذ القرارات،التخطيط، التنسيق, الرقابة.....وغيرها ليس لها قيمة بدون تنفيذها في شكل إتصال، حيث أنه عن طريق الاتصال بين

[1]- الأمين بلقاضي:**الاتصال داخل المؤسسة**، مجلة العلوم الانسانية،جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ،العدد الثاني ديسمبر،2014.

الافراد في المنظمة يمكن وضع هذه النظم في مجال الواقع الفعلي، فالعمل الإداري في حقيقته هو سلسلة متصلة من عمليات الاتصال المتكررة والمستمرة والمحددة.

إن أهمية الاتصالات الرسمية تكمن في اثرها الفعال على الأداء في المنظمات لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الإتصال والإتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الإتصال, وتزداد أهمية الإتصالات التنظيمية في المنظمة نظرا للدور الحيوي التي تقوم به المنظمات بصيغتها الإقتصادية أو الخدماتية في تحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة والمتزايدة دوما وهذا ما يتطلب رفع من مستوى الأداء الوظيفي في هذه المنظمات.إلا أن نظام الإتصالات كأي نظام من الأنظمة الإدارية قد يواجه صعوبات ومشاكل بإستمراروعدم التنبه لها يخلق سوء فهم عمليات الإتصال,وتمثل معوقات الإتصال أي مشكلة أو صعوبة تحدث بين المصدر والمتلقي تساعد في تغيير المعنى الإصلي للرسالة, ولهذا يجب على المنظمة أن تعير الاهتمام الكامل لسلسلة أو لعمليات الإتصال التي تتم داخل المنظمة وذلك لتجنب أو لتقليل من إمكانية الوقوع في مثل هذه المعوقات التي تعيق مختلف العمليات الإدارية وبالتالي تؤدي إلى فشل في تحقيق الأهداف.

ومن هنا تتضح أهمية الإتصال التنظيمي في تسير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية فما يهمنا في هذه الدراسة هو الوقوف على واقع الإاتصال الرسمي داخل المؤسسة الإقتصادية ومدى فاعليته, ونقصد هنا بفاعلية الإتصال كل من الإتصال الصاعد والنازل والافقي, حيث يتضمن الإتصال الصاعد تقديم معلومات حول الأداء وظروف العمل, تقديم شكاوي, مقترحات, أما الإتصال النازل يكون على شكل أوامروتعليمات, معلومات حول الإجراءات والقوانين الداخلية...إلخ

أما فيما يخص الإتصال الأفقي الذي يتم بين الأفراد من نفس المستوى الهرمي والذي يسمح عادة من الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الإتصال العمودي, كما يسمح بالتنسيق بين

مختلف المصالح والفروع من أجل فاعلية أكبر.وعليه فقد جاءت هذه الدراسة لتجيب على اشكالية تدور في تساؤل رئيسي التالي:

- فما هي علاقة الإتصال الرسمي بالأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة؟
- ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية:

1. هل هناك علاقة بين الإتصال النازل وكفاءة المورد البشري؟
2. هل هناك علاقة بين الإتصال الصاعد وفاعلية الموارد البشرية؟
3. هل هناك علاقة بين الإتصال الأفقي ورفع مستوى انتاجية العاملين؟

2- فرضيات الدراسة:

2-1- الفرضية العامة:

- هناك علاقة بين الاتصال الرسمي والاداء الوظيفي للمورد البشري

2-2- الفرضيات الجزئية:

- هناك علاقة بين الاتصال النازل وكفاءة المورد البشري
- هناك علاقة بين الاتصال الصاعد وفاعلية المورد البشري
- هناك علاقة بين الاتصال الأفقي ورفع مستوى انتاجية العاملين

3- أسباب اختيار الموضوع: يرجع اختيار موضوع الاتصال الرسمي ودوره في تحسين الأداء إلى عدة أسباب منها:

- الرغبة في إجراء الدراسة الميدانية تتناول موضوع الاتصال الرسمي
- معرفة كيفية وأسلوب الاتصال في المؤسسة وأي نمط اتصال رسمي سائد

- التعرف على آليات الاتصال داخل المؤسسة
- إبراز دور الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي للموارد البشرية
- محاولة معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالاتصال التنظيمي (الرسمي)

4- أهمية الموضوع:

تظهر أهمية الدراسة من خلال الأبعاد الموضوعية للاتصال ومختلف عناصره بحيث تم الجمع بين متغيرات ذات أهمية بالغة في الوقت الراهن وبالنظر إلى المزايا العديدة التي يمنحها التطبيق الجيد للاتصال من خلال مسايرة المؤسسة للتطورات التكنولوجية ومن المهم التعرف على واقع المنظمات ومستواها في تطبيق العمليات الاتصالية واستخداماتها الفعلية بهدف تحسين أدائها .

5- أهداف الدراسة:

- إن الهدف الأساسي والمهم بالنسبة لهذه الدراسة هو الكشف عن أي نمط اتصال تنظيمي يتم التركيز عليه في المؤسسة محل الدراسة
- التعرف على واقع الاتصال الرسمي والأداء (الدور الذي يلعبة الإتصال الرسمي لتحسين الأداء)
- إبراز أهمية ودور الاتصال في تحقيق الأهداف.

6- <u>الدراسات السابقة:</u>

من المهم لأي باحث اجتماعي الاطلاع على البحوث والدراسات التي سبقت بحثه, وذلك تفاديا للتكرار والأخطاء,لذلك فقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على بعض من الدراسات السابقة والمشابهة لهذه الدراسة منها:

- **الدراسة الأولى:** وهي الدراسة التي قام بها الطالب جمال الذين عاشوري بعنوان **الاتصال التنظيمي والسلامة المهنية- دراسة ميدانية بشركة اسمنت عين الكبيرة scaek-**[1]

إشكالية الدراسة: هل يساهم الاتصال التنظيمي في تطبيق السلامة الصناعية بمؤسسة اسمنت عين الكبيرةscaek؟ وارتكزت الدراسة على التساؤلات التالية:

1. ماهي أشكال الاتصال التنظيمي الرسمي السائدة بمؤسسة اسمنت عين الكبيرة؟
2. ماهي الاجراءات المتبعة لتطبيق نظام السلامة الصناعة بمؤسسة عين الكبيرة؟
3. هل يؤثر الاتصال التنظيمي في تطبيق السلامة الصناعة بمؤسسة عين الكبيرة؟

- **منهج الدراسة:**استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لمعرفة واقع الإتصال التنظيمي المرتبط بالسلامة وأشكال وأساليب الإتصال التنظيمي السائدة في المؤسسة.

- **العينة:** العينة القصدية (الغرضية) التي طبقت على فئة عمال التنفيذيين والبالغ عددهم 70 عامل تنفيذ.

- **ادوات جمع البيانات:**

- **الإستمارة:** اعتمدت الدراسة على أداة الإستمارة التي وزعت على العمال التنفيديين في مصنع الإسمنت عين لكبيرة، كما فرضت الدراسة إجراء **مقابلة** مع ممثلين عن إدارة السلامة وهم كل من مدير السلامة والتنمية المستدامة، رئيس قسم السلامة، مشرف نوبة السلامة،أعوان السلامة، طبيبة العيادة التابعة بالمؤسسة.

-

[1] جمال الذين عاشوري:**الإتصال التنظيمي والسلامة المهنية في المؤسسة الصناعية الجزائرية** ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تنظيم وعمل،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية،جامعة لمين دباغين،سطيف، 2014-2015-

- **نتائج الدراسة:**

- وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتيجة العامة التالية:

- بناءا على ماسبق يمكن القول أن الاتصال التنظيمي يساهم في تطبيق إجراءات السلامة الصناعية بمؤسسة عين الكبيرةscaek.

- **أوجه الاستفادة من الدراسة:**

- تمت الاستفادة من هذه الدراسة في تحديد أبعاد الاتصال التنظيمي (النازل,الصاعد, الافقي)' بالاضافة إلى توضيح بعض من المؤشرات التي لها علاقة بدراستنا الحالية، بالإضافة إلى تكييف نتائج هذه الدراسة بنتائج دراستنا.

الدراسة الثانية: وهي الدراسة التي قامت بها الطالبة بوغراب حدة بعنوان **الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي– دراسة ميدانية بملبنة حليب بلادي ببوسعادة**[1]–

اشكالية الدراسة:هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والاداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة؟ وارتكزت الدراسة على التساؤلات التالية:

1. هل هناك علاقة بين الاتصال النازل والاداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة؟
2. هل هناك علاقة بين الاتصال الصاعد والاداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة؟
3. هل تساهم وسائل الاتصال الفعالة في زيادة الاداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة؟

- **منهج الدراسة:** استخدمت الباحثة منهج المسح الاجتماعي

[1]بوغراب حدة :**الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة المسيلة ، 2013–2014

- نظرا لمجتمع الدراسة وتماشيا مع مقتضيات موضوع البحث ونظرا لصغر مجتمع الدراسة الذي يضم 40 عاملا فقد تم اعتمدت الدراسة طريقة المسح الشامل.
- **الادوات:** اعتمدت الدراسة على أداة الإستبيان لجمع المعلومات والتي وزعت على جميع عمال داخل المؤسسة والبالغ عددهم40 عامل.
- **نتائج الدراسة:** من خلال ماسبق فقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكر منها:
- فبالنسبة إلى للتساؤل الفرعي الأول حول الاتصال النازل له علاقة بالاداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة فقد اتضح لنا أن الاتصال النازل له علاقة بالاداء الوظيفي لدى العمال بحيث يساعد بشكل كبير في حل مشاكل العمل وهذا ما يتطابق مع اداء العمال في المؤسسة.
- أما بالنسبة للتساؤل الفرعي الثاني فقد أظهرت النتائج أنه عند إشراك العاملين في صنع القرارات والاهتمام بهم واخدهم بعين الاعتبار يدفعهم إلى تحقيق أهداف المؤسسة.وهذا ما يوضح تحقق التساؤل بنسبة كبيرة.
- أما بالنسبة للتساؤل الفرعي الثالث حيث مساهمة وسائل الاتصال الفعالة في زيادة الاداء الوظيفي لدى العمال فقد اتضح لنا أن التساؤل تحقق جزئيا من خلال اختلاف النسب حول وسائل الاتصال الفعالة من موظف الى اخرواختلاف قدراتهم على استخدام الوسائل عند القيام بإنجاز العمل داخل المؤسسة.
- **أوجه الاستفادة من الدراسة:**
- تما الاستفادة من هذه الدراسة والموسومة بالإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي في مرحلة بناء الأشكالية وتحديد أبعاد الاتصال التنظيمي, بالاضافة إلى تحديد المنهج والأداة الملائمين للدراسة، بالاضافة إلى ذلك فقد ساعدتنا هذه الدراسة في مرحلة تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

- **الدراسة الثالثة:** وهي الدراسة التي قام بها الطالب العكاشي محمد لمين بعنوان **الاتصال التنظيمي وعلاقتة بالاداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بالقل-سكيكدة**[1]-

اشكالية الدراسة: إلى أي مدى يمكن القول أن هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي للعامل؟ وارتكزت الدراسة على تساؤلات فرعية تمثلت في:

1. هل طريقة الاتصال في المؤسسة لها علاقة في نجاح الأداء الوظيفي للعامل؟
2. هل وسائل الاتصال لها علاقة في نجاح الاداء لدى العمال؟

- **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحليل وتفسير معطيات الظاهرة ومحاولة الكشف عن العلاقة بينهما (علاقة الإتصال التنظيمي بالأداء الوظيفي).
- **العينة:** استخدمت الدراسة طريقة المسح الشامل التي طبقت على العمال الإداريين والبالغ عددهم 53 عامل.
- **أدوات جمع البيانات:**

1- الملاحظة:

- تم استخدام الملاحظة للتعرف على الخدمات والإجراءات المعمول بها من أجل جمع المعلومات حول موضوع الدراسة وإختيار العينة المناسبة.

2- الإستمارة: والتي وزعت على العمال الإداريين في المؤسسة الإستشفائية بالقل- سكيكدة-

- **نتائج الدراسة:**
- . من خلال ماسبق فقد توصلت الدراسة إلى نتائج التالية:
- أن طريقة الاتصال في المؤسسة لها علاقة في نجاح الأداء الوظيفي للعامل

[1] العكاشي محمد لمين:**الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاداء الوظيفي**، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر في علم الاجتماع الاتصال كلية العلوم الانسانية والاجتماعية,قسم علم الاجتماع والديمغرافيا جامعة قاصدي مرباح ورقلة, 2014-2015.

- أن وسائل الاتصال لها علاقة في نجاح الأداء لدى العمال.

- **أوجه الإستفادة من الدراسة:**

لقد تم الاستفادة من هذه الدراسة في توضيح مشكلة الدراسة (العلاقة بين الاتصال والأداء) بالإضافة إلى تحديد المنهج الملائم للدراسة.

7- مفاهيم الدراسة:

7-1- المفاهيم الأساسية:

7-1-1- الاتصال:

لغة:

أ- وصل الشيء وصلا وصلة, واتصل الشيء بالشيء لم يقطع,وصل الشيء إلى الشيء وصولا, وتوصل إليه, وانتهى إليه, وبلغه....ويقال وصله الخبر أي بلغه ويعني الصلة وبلوغ الغاية

ب-اصطلاحا:

تعني كلمة الاتصال communication التعبير و التفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين و تنطوي على عنصر القصد و التدبير وهذه الكلمة مشتقة من أصل لاتيني communise بمعنى المشاركة وتكوين العلاقة أو بمعنى الشائع أو المألوف،كما ارجع البعض هده الكلمة إلى الأصل Common بمعني "عام ومشترك" [1]

واعتبر مفهوم الاتصال من المفاهيم الحيوية التي لاقت دراسة واسعة لمختلف التخصصات العلمية

[1]- أحمد عزوز : **الإتصال ومهاراته،مدخل إلى تقنيات فن التبليغ والكتابة**، منشورات مختبر اللغة العربية والإتصال،2016،ص23

- **فعلماء التربية عرفوا الاتصال بأنه :**« عملية يمكن بواسطتها نقل الأفكار والتغيير الذي يحدث في مكان معين إلى مكان أخر» فقد ربط رجال التربية الاتصال بالاتجاه.[1]
- **أما في علم الإدارة فقد عرف الاتصال بأنه:** " عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات والأراء بين أعضاء التنظيم وبذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى أو معاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف" [2]
- **أما في اطار علم الاجتماع فيعرف بأنه:**" عملية تفاعل بين طرفين وضرورة من ضرورات استمرارية الحياة الاجتماعية لتحقيق التكامل الاجتماعي"[3]

كما يعرف الاتصال بأنه " العملية التى يتم بها نقل معلومات بين مرسل و مرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا "[4]

- ويعرف البعض الأخر الاتصال بأنه النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذيوع والانتشار أو الشيوع أو المألوفة لفكرة أو موضوع أو منشأة أو قضية عن طريق انتقال المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات باستخدام رموز ذات معنى موحد مفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين.
- ويعرف كذلك بأنه حامل العملية الاجتماعية والوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار حياته الاجتماعية ونقل أشكالها ومعناها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتسجيل. [5]
- **المفهوم الإجرائي :**

---

[1]– منال طلعت محمود: **مدخل إلى علم الإتصال**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2002،ص21

[2]– منال طلعت محمود:مرجع سابق،ص22

[3]– سلوى عثمان الصديقي،هناء حافظ بدوي: **أبعاد العملية الإتصالية**،المكتب الجامعي الحديث، مصر ،1999،ص11

[4]–طلعت إبراهيم لطفي:**علم الإجتماع التنظيم**،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع،القاهرة،2007،ص83

[5]– محمدعلي أبو العلا: **فن الإتصال بالجماهير بين النظرية والتطبيق**، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع،2014،ط1،ص15

الإتصال هي تلك العملية الإدارية الديناميكية التي تقوم على أساس التفاعل بين الافراد العاملين في المؤسسة بهدف التنسيق بين مختلف الوظائف لتحقيق المصالح المشتركة.

7-1-2-الاتصال الرسمي:

هو اتصال مبرمج ومهيكل يتم بين الفاعلين داخل المنشأة أو بين المنشآت بطرائق رسمية وتقاليد متعارف عليها كالخطابات والمذكرات أو التقارير وعروض الحال.[1]

- كما يمكن تعريف الاتصال الرسمي بأنه تلك الاتصالات المخططة مسبقا والمنطقية, والتي تمر عن طريقها الحقائق والمعلومات في المنظمة, أي هي تلك الاتصالات التي تستخدم خطوط السلطة الرسمية[2]

- **المفهوم الإجرائي:**

يمكن تعريف الاتصال الرسمي على أنها تلك الإتصالات التي تظهر في الخريطة التنظيمية للمؤسسة وفقا للنسق التنظيمي الذي يحكمه والذي يقوم أساس على نقل المعلومات والأراء بين العاملين في المؤسسة وفي جميع المستويات التنظيمية.

7-1-3- المؤسسة:

أ- **لغة:** نقول أسس, يؤسس, تأسيسا ويقصد بالفعل أسس أنشأ, وأسس البيت أي بدل له أساس وأسس المشروع أي أنشأه.

ب-اصطلاحا: هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.[1]

1- جمال بن زروق :**التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه**، مجلة جامعة دمشق، -المجلد 26- العدد الأول والثاني،ص406، ص407 .

2- طلعت لطفي ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص84.

- كما عرفها محمد العدنوني في حديثه عن مفهوم المؤسسة بقوله... المؤسسة مرادف للمنظمة أو المنشأة وتعمل على تلبية الحاجات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها, وتنظم وتدار المؤسسات التي تلبي حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض المختلفة.[2]
- عرف ناصر دادي عدون المؤسسة بأنها " كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من اجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معا (إنتاج,تبادل) بغرض تحقيق نتيجة ملائمة[3]
- **المفهوم الإجرائي:**

المؤسسة هي تلك الوحدة أو النظام التي تم إنشاؤها بطريقة مقصودة وفق هيكل تنظيمي متكامل يقوم على أساس التعاون والتفاعل من أجل تحقيق أهداف المخطط لها.

7-1-4- الأداء:

أ- **لغة:** مصدر أدى, يقال أدى الشيء أوصله والاسم الأداء, أدى العمل قام به[4]

ب-**اصطلاحا:** يعني النتائج العملية أو الانجازات أو ما يقوم به الفرد من أعمال أو تنفيذ الأعمال[5]

3- قرفي حليمة : **دور العلاقات العامة في تحسين أداء المؤسسة الخدماتية**،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمغرافيا،جامعة قالمة،الجزائر ،2016- 2017, ص10.

1- قيس محمد العبيدي:مرجع سبق ذكره، ص29.

2- ناصر دادي عدون : **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية ،الجزائر ،ص48.

3. معجم الكنز العربي :منشورات عشاش ،الجزائر ،2003، ص 384.

4 أحمد زكي بدوي: محمد كامل مصطفى، **معجم مصطلحات القوى العاملة**،مؤسسة شباب الجامعي ،الإسكندرية،1984، ص166

5- راوية محمد حسين: **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية،الدار** الجامعية، الإسكندرية،2003،ص209

- ويعرف الأداء الوظيفي بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة, وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد, فالجهد يشير إلى الطاقة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج.[1]
- كما عرف بأنه قدرة الفرد على تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها أو هو تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو التي ترتبط وظيفته بها ويعني النتائج التي يحققها الموظف في عمله.[2]
- أو هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث الكمية وجودة العمل المقدم من طرفه والأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين, مديرين, ومهندسين
- كما عرفه البعض الأخر بأنه « الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام, ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن النظر إليه على أنه الناتج للعلاقات المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهام[3]
- **المفهوم الإجرائي:** الإداء هوذلك الجهد الفكري أو العضلي الذي يبدله الفرد العامل في المؤسسة من أجل تحقيق أهداف الوظيفة التي يشغلها.

7-1-5- المورد البشري:

- هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين, والذين جرى توظيفهم فيها, لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم

---

[2]- هلال محمد عبد الغاني: **مهارات إدارة الأداء**، مركز تطوير الأداء، القاهرة،1996،ص48

[3]- بن زاف جميلة: **العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة**، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية،العدد 21ديسمبر 2015،ص60

السلوكية ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائفها المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية [1]

- **ويعرف معجم المصطلحات الإدارية**, الموارد البشرية**HumanResources**بالتالي" يشمل هذا المصطلح جميع العناصر البشرية من المديرين,والعاملين,الذين يؤدون عملا في المنشأة "[2]

المفهومالإجرائي:

الموارد البشرية هي تلك القوى البشرية التي تشكل المؤسسة والقادرة على أداء المهام سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين وبالتالي فهم يعتبرون جزء من المؤسسة ومصدر نجاحها إذا تم إدارتها بطريقة جيدة.

7-2-المفاهيم المساعدة:

7-2-1-الاتصال النازل: هو انسياب المعلومات من الرؤساء إلى المرؤوسين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة, ويكون على شكل أوامر أو قرارات أو تعليمات تسير في مسرب واحد ومن الرؤساء إلى المرؤوسين. ويستخدم هذا الاتصال باستمرار من قبل الإدارة التسلطية.[3]

7-2-2-الاتصال الصاعد: على عكس الاتصال النازل , يكون الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى هرم,مرورا بمختلف المستويات,بحيث يتجسد في تقديم معلومات حول الأداء وظروف العمل, تقديم شكاوي, تقديم مقترحات المرؤوسين لصالح العمل.....إلخ[4]

7-2-3-الاتصال الأفقي: هو تبادل المعلومات بين الأفراد الذين هم على نفس المستوى الإداري أو الوحدات الإدارية في المؤسسة أو المنشأة. [5]

---

[1]- عمر وصفي عقيلي: **إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي**،دار وائل للنشروالتوزيع، عمان،2005،ط1،ص11

[2]- Arab British Academy for Higher Education

[3]- إبراهيم أبو العرقوب: **الإتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان،الأردن،2011-2012،ص136

[4]- الأمين بلقاضي: **الاتصال داخل المؤسسة**، مجلة العلوم الانسانية،جامعة الجزائر،العدد الثاني ديسمبر،2014،ص71.

[5] - إبراهيم أبو العرقوب: مرجع سابق،ص137

7-2-4- الفاعلية :يعد مفهوم الفاعلية مفهوم معقد ومتعدد الأبعاد ومحير ,ويبدو صعبا في التعريف والقياس,كما تعد الفاعلية مقياسا لنجاح وتقدم المنظمات وقدرتها على تحقيق أهدافها المختلفة من خلال وظيفتي التخطيط والرقابة أي هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمنظمة بما يتضمنه من النشاطات الفنية والوظيفية والإدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية,وعليه فمنهم من عدها بأنها(قابلية المنظمة على تحريك مراكز القوة للإنتاج بكفاءة والتكيف للمشاكل البيئة والداخلية)

وينظر (Row et al.1994) إلى الفاعلية على أنها(درجة تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة ويوضح قياس الفاعلية مدى الانحرافات عن الأهداف وبالتالي إمكان تلافيها مستقبلا)[1]

7-2-5- الكفاءة :يشوب مفهوم الكفاءة الكثير من الغموض والاختلاف ,وقد ذكر العديد من الباحثين في هذا الإطار أنه يوجد أكثر من مئة تعريف لمفهوم الكفاءة ,وهذا حسب السياق الذي يستعمل فيه وعليه فالكفاءة تعني النسبة بين المخرجات والمدخلات أو إنجاز عمل بمجهود قليل أو بطاقة قليلة أي تعني نسبة الطاقة المستخدمة من قبل النظام الديناميكي إلى الطاقة المتوفرة له خلال دورة العمل ,ونظرا لتوجه المنظمة نحو الحصول على أعلى العوائد من استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة للمنظمة فإن الاهتمام يوجه نحو زيادة الكفاءة التي تعني الوصول إلى أفضل علاقة من المدخلات والمخرجات أي أن الكفاءة هي تحقيق أعلى ما يمكن بأقل الموارد الممكنة[2]

---

[1]– هاشم فوزي دباس العبادي: **أهمية تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 11، العدد02، 2009، ص127

[2]– هاشم فوزي دباس العبادي: مرجع سبق ذكره، ص127

7-2-6-الإنتاجية :يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات وتشمل المدخلات ساعات العمل,وتكلفتها وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات ,بينما تشتمل المخرجات على المبيعات الدخل ,الحصة السوقية ,وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط إلا انه يضل دائما على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات وغالبا ما يتم التعبير على الإنتاجية بالمعادلة التالية :**الإنتاجية =المخرجات / المدخلات**[1].

8- المقاربة النظرية:

بناءا على موضوع الاتصال الرسمي وعلاقته بأداء المورد البشري بالمؤسسة الاقتصادية قد تم اختيار النظرية التفاعلية الرمزية لما لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة.

- يوضع بلومر أن المرتكزات المعرفية الأساسية للتفاعلية الرمزية تتمثل في أن البشر يتصرفون حيال الأشياء على أساس ما تعنيه بالنسبة لهم, أي من خلال المعاني المتصلة بها, وهذه المعاني هي نتاج للتفاعل الاجتماعي في المجتمع.[2]
- إن الاهتمامات الرئيسية للتفاعلية الرمزية أن الأفراد يتجهون في عملهم من الذات إلى خارجها, مؤكدين أن الأفراد الذين يشكلون المجتمع من خلال التأكد على أهمية المعاني الرمزية للاتصال بما يشمله من لغة وإيماءات وإشارات, وبالتالي فالتفاعلية الرمزية تسلم تسليما مطلقا بأن المجتمع يشكل الأفراد ويكون سلوكهم, ولهذا تقرر نظرية التفاعلية الرمزية بأن التفاعل مع الآخرين هو أكثر العوامل أهمية في تحديد السلوك الإنساني,كما تأكد التفاعلية بان عملية التفاعل لها طريقتين:

[1] – بارك نعيمة: **تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية**، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، ص279

2- محمد عبد الكريم الحوراني: **النظرية المعاصرة في علم الاجتما**،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع،عمان ،الاردن ،2008،ط1 ،ص28.

- فنحن ليس علينا فقط أن نفهم أن فعل شخص ما يكون نتاجا لسلوك شخص أخر، وإنما يجب أن نفسر التأثير على الفاعل الذي يكون سلوكه مفسرا بأساليب معينة أيضا.[1]

- **وحدات تحليل التفاعلية الرمزية:**

1. **التفاعل:** ينتج التفاعل بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة نتيجة للأحتكاك المستمر وطول مدة العمل وطبيعة العلاقة القائمة على أساس التفاهم ، ضف إلى ذلك فطبيعة الإتصالات بين العمال تؤدي إلى حدوث تفاعل اجتماعي فيما بينهم.
2. **الرموز:** وهي مجموعة من الإشارات التي يستخدمها الأفراد العاملين في المؤسسة فيما بينهم لتسهيل عملية التواصل، والمتمثلة في اللغة والمعاني المستخدمة في التنظيم الداخلي للمؤسسة.
3. **الأنا:** يمثلالأنا بالنسبة للعامل كل المواقف والأدوار والوضعيات التي يمر بها خلال مساره المهني.
4. **التنظيم الاجتماعي:** يمثل التنظيم الإجتماعي بالنسبة للمؤسسة والتنظيم مجموع الضوابط والمعايير أي بمعنى خضوع تفاعلات الأفراد العاملين داخل المؤسسة إلى تلك المعايير والضوابط التي يحددها التنظيم والخاصة به.
5. **المركز والدور:** فالمركز هو الموضع أو الدرجة المهنية للفرد العامل مقارنة بغيره من العمال في المؤسسة، بينما الدورفهو يعبرعن السلوكيات والأدواروالممارسات المتعارف عليها والمصاحبة لمركز محدد.

- وعموما فإن العامل في المؤسسة يتفاعل ضمن اطار اتصالي مع المرؤوسين بطرق مختلفة تتحدد وفق مسارات صاعدة أو نازلة أو افقية، تستخدم من خلالها ايحاءات وايماءات أو رموز قائمة على أساس تنظيمي رسمي والتي من خلالها تؤثر في مستوى الأداء الخاص بالعامل.

[1]- فيليب جونز، تر:محمد ياسر الخواجة: **النظريات الإجتماعية والممارسات البحثية**،مصر العربية للنشر والتوزيع،2010،ط1،ص154

خلاصة الفصل:

- لقد تم التطرق في هذا الفصل إلى تحديد الإطار النظري العام للدراسة في تحديد اشكالية البحث وأسباب اختيارها, كذلك التساؤلات وفرضيات والتي نحاول الاجابة عليها من خلال دراستنا هذه, ضف إلى ذلك الأهمية والأهداف التي من أجلها قمنا بهذه الدراسة مع تحديد المفاهيم الأساسية والمساعدة، بالاضافة إلى الدراسات السابقة وأخيرا المقاربة النظرية الملائمة للدراسة.

الفصل الثاني
الجانب المنهجي للدراسة

- تمهيد

1- منهج الدراسة

2- مجالات الدراسة

2-1- المجال المكاني

2-2- المجال الزماني

2-3- المجال البشري

3- مجتمع البحث

4- أدوات جمع البيانات

- خلاصة الفصل

تمهيد :

من المتعارف عليه أنه لأي بحث علمي مجموعة من الإجراءات المنهجية المتبعة والتي تعتبر ضرورية في البحث, وكما هو معلوم أن هناك علاقة بين طبيعة الموضوع والمنهج المستخدم,وكذا الأدوات التي يستعملها الباحث في الدراسة, فالبحث الاجتماعي يحتاج إلى الربط بين ماهو نظري ومنهجي وماهو ميداني, بإعتبارأن الميدان هو المجال الذي يتم فيه اختبار ماتم التطرق إليه في الدراسة في جانبها النظري والمنهجي.

وعليه فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى طبيعة المنهج المستخدم،مجتمع البحث، أدوات جمع البيانات، وكذلك مجالات الدراسة.

1- **المنهج المستخدم:** يفرض البحث العلمي اختيار المنهج الملائم مع موضوع الدراسة,ويشير مفهوم المنهج إلى " أنه تحليل منسق وتنظيم للمبادئ والعمليات العقلية والتجريبية التي توجه بالضرورة البحث العلمي, أوما تؤلفه بنية العلوم الخاصة "[32]

- ونظرا لموضوع دراستنا فقد تم إختيارا المنهج الوصفي باعتباره المنهج الملائم لتحليل الظاهرة الحالية عن طريق :

1- وصف أنماط الاتصال التنظيمي الذي ترتكز عليه المؤسسة

2- وصف واقع الاتصال الرسمي في المؤسسة موضوع الدراسة وربطه بالأداء

- ويعد المنهج الوصفي أكثر مناهج البحث ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته, ويأتي على مرحلتين:

- **الأولى:** الاستكشاف والصياغة التي تحتوي بدورها على ثلاث خطوات :هي تلخيص تراث العلوم الاجتماعية فيما يتعلق بموضوع الدراسة والاستناد إلى ذوي الخبرة العلمية والعملية بموضوع الدراسة, ثم تحليل بعض الحالات التي تزيد من استبصارنا بالمشكلة وتلقي الضوء عليها.

- **الثانية:** فهي مرحلة التشخيص والوصف وذلك بتحليل البيانات والمعلومات التي تم جمعها تحليلا يؤدي إلى اكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتقديم تفسيرا ملائما لها[33]

2- مجالات الدراسة:

2-1- المجال المكاني: تم حصر حدود الدراسة المكانية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)-ورقلة-

[32]- عبودعبد الله العسكري: **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، دار النمير،دمشق،سوريا،2002،ط1،ص01

[33]-عبود عبد الله العسكري: مرجع سابق، ص06

➢ **تقديم المـؤسسـة:**

- **تعريف بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الغاز والكهرباء (سونلغاز):**

سونلغاز، هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر،ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى، فهذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان التسويق للكهرباء والغاز نحو الخارج.

➢ **تاريخ المؤسسة:**

في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بـ **(EGA)**، والتي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وتضم **EGA** المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع،وقد كانت تندرج تحت قانون أساسي خاص بـ لوبون **(LEBON)** وشركائه **SAE** (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأمين الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة **(EGA)**، فبعد بضع سنوات من ذلك وبفضل مجهودات معتبرة بذلت في سبيل التكوين سمح التأطير للعاملين الجزائريين من تولي هذه المؤسسة.

تحولت **(EGA)** في سنة 1969 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) طبقا للمرسوم 59-69 وما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية و تسيريه لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية في البلاد، والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

تزودت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة:

- كهريف . للإنارة وإيصال الكهرباء.
- كهركيب . للتركيبات والمنشآت الكهربائية.
- قناغاز . لإنجاز شبكات نقل الغاز.
- إينرغا . للهندسة المدنية.
- التركيب . للتركيب الصناعي.

(**AMC** . المؤسسة الوطنية لصنع العدادات وأجهزة القياس).

فبفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت "سونلغاز" تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، وفي 14-12-1991 وطبقا للمرسوم رقم 475-91 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (**EPIC**).

إن إعادة النظر في القانون الأساسي يثبت أن للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية الذي يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي والتكفل بالجانب التجاري، وضمن الهدف نفسه أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة (**SPA**)، فهذا التغيير منح لمؤسسة "سونلغاز" إمكانية توسيع نشاطها ليشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما أتاح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر، وباعتبارها شركة مساهمة فإنه يتعين عليها حيازة حافظة أسهم وقيم أخرى منقولة مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى، وهذا ما ينبئ عن تطورها، حيث أضحت مجمعا أو شركة قابضة (هولدينغ).

قامت (سونلغاز) خلال السنوات من 2004 إلى 2006 بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة حيث أن هذه الفروع مكلفة بالنشاطات الأساسية للمؤسسة وهي:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE).
- مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE).
- مسير شبكة التوزيع (XD).

وفي سنة 2005 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية:

- الجزائر العاصمة.
- منطقة الوسط.
- منطقة الشرق.
- منطقة الغرب.

ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لـ (سونلغاز) وذلك لأن توسيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة.

➢ **أهداف والتزامات المؤسسة:**

- **أهدافها:** تتلخص أهداف الشركة فيما يلي:

- الإنتاج والنقل والتوزيع والإنجاز بالكهرباء في الجزائر وخارجها.
- التوزيع والإنجاز في الغاز عن طريق القنوات بالجزائر وخارجها.
- التنمية بكل الوسائل وبكل النشاطات التي لها علاقة مباشرة مع تصنيع الكهرباء والغاز بشتى الطرق في الجزائر وخارجها بشراكة مؤسسات جزائرية وأجنبية.
- سونلغاز كشركة قابضةتضمن مهمة المصلحة العمومية طبقا للتشريعات والتنظيمات المعمول بها.

- الاستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة ومواصلة العمل والأمان لكل طلبات التغذية بالكهرباء والغاز حيث تتوفر الشبكات.
- ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية والمنشآت الكهربائية والغازية خصوصا برامج مد الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز.
- تطبيق شروط معروفة بصرامة المساواة في معالجة كل ما يخص بالزبون خاصة:
  - التسعيرة المنصوص عليها بالمرسوم.
  - دفتر يتضمن البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل وإنشاء الطاقة.

➢ **الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** يضم الهيكل التنظيمي للمؤسسة على عدة أقسام ومصالح كمايلي:

1. الرئيس المدير العام
2. مدير التوزيع
3. كاتبة المديرية
4. مصلحة الشؤون القانونية
5. مكلف بالإتصالات
6. مهندس دراسات الأمن
7. مكلف بالأمن الداخلي
8. قسم العلاقات التجارية
9. قسم دراسات التنفيذ والأشغال
10. قسم تقنيات الغاز
11. قسم تقنيات الكهرباء

12. مصلحة شؤون العامة
13. قسم الموارد البشرية
14. قسم المالية والمحاسبة
15. قسم تسيير المنظومات المعلوماتية
16. قسم تخطيط الشبكات (ك.غ)
17. قسم إدارة الصفقات

-أنظر الملحق رقم 01

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة (من طرف مصلحة المستخدمين)

2-2- المجال الزماني: وهي الفترة التي تم فيها إجراء الدراسة والتي تمت على مرحلتين:

- **المرحلة الأولى:** وهي المرحلة التي يتم فيها جمع مختلف المعلومات النظرية والمتعلقة بموضوع الدراسة وتصنيفها وترتيبها.

المرحلة الثانية: وتأتي هذه المرحلة بعد الانتهاء من عملية جمع وتصنيف المعلومات، ومن تم القيام بالدراسة الميدانية في المؤسسة بعد موافقتها على إجراء الدراسة فيها، والتي قمنا خلالها بإجراء جولة

استطلاعية داخل المؤسسة، حيث وبعد تصميم الاستمارة وموافقة المشرفة عليها، قمنا بتوزيعها على العمال لهذا فقد امتدت هذه المرحلة من2019/03/25 إلى غاية 2019/05/14.

2-3- المجال البشري (مجتمع البحث): من خلالماتم تقديمه حول المجال المكاني للدراسة وبالضبط حول مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز –بورقلة– إضافة إلى الإستطلاعات،تم تحديد مجتمع البحث المتمثل في موظفي هذه المؤسسة وتحديدا العمال الإداريين فيها والبالغ عددهم 63 ,وبالنظر إلى

عدد الموظفين الاداريين بمؤسسة سونلغارالذين يبلغ عددهم 63 عامل تم إتباع **اسلوب الحصر الشامل**،بمعنى دراسة جميع مفردات مجتمع البحث.

3- **أدوات جمع البيانات:**

لكل بحث اجتماعي مجموعة من تقنيات وأدوات يستعين بها الباحث وتساعده في الحصول على المعلومات اللازمة حول موضوع دراسته, فقد يتم الاستعانة بتقنية أو أداة واحدة فقط وقد يتم استخدام أكثر من تقنية أو أداة وهذا راجع لطبيعة الموصوع المدروس وطبيعة المعلومات المراد الحصول عليها, وفي هذه الدراسة تم الاستعانة بأداة الاستمارة والتي تعرف بأنها " أنموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد"[34]

وقد احتوت الإستمارة على أسئلة مفتوحة وأخرى مغلقة.

وقد إعتمدنا على هذه الأداة لأنها الأنسب لموضوعنا،وقد قسمت إلى ثلاثة محاوربناء على الفرضيات الدراسة كمايلي:

المحور الأول: الخاص بالبيانات الشخصية

المحور الثاني: مساهمة الإتصال النازل في الرفع من كفاءة المورد البشري

المحور الثالث: مساهمة الإتصال الصاعد في فاعلية المورد البشري

المحور الرابع: مساهمة الاتصال الأفقي في زيادة انتاجية العاملين

خلاصة الفصل:

[34]- نادية سعيد عيشور: **منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع،قسنطينة – الجزائر- ط،2017،ص 286

من خلال هذا الفصل الموسوم بالإجراءات المنهجية للدراسة تم تحديد المنهج الملائم للدراسة إلا وهو المنهج الوصفي، بحيث تم وصف أنماط الإتصال التنظيمي التي ترتكز عليها المؤسسة وكذلك وصف واقع الإتصال الرسمي في المؤسسة موضوع الدراسة وربطه بالأداء ، بالإضافة إلى ذلك تم تحديد مجالات الدراسة وأداة جمع البيانات وكذلك تحديد مجتمع البحث.

الفصل الثالث

الجانب الميداني للدراسة

- تمهيد

1- عرض وتحليل البيانات الميدانية

1-1- عرض وتحليل البيانات الأولية

1-2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى

1-3- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثانية

1-4- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الثالثة

2- عرض نتائج الدراسة الميدانية

2-1- عرض نتائج المتعلقة بالفرضية الأولى

2-2- عرض نتائج المتعلقة بالفرضية الثانية

2-3- عرض نتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة

3- النتيجة العامة

تمهيد:

يشمل هذا الجزء من الفصل الثالث والخاص بالجانب الميداني للدراسة على عرض وتحليل البيانات الدراسة، بحيث تم فيه عرض وتحليل للبيانات الخاصة بكل فرضية جزئية، بالإضافة إلى عرض نتائج الجزئية وفي الأخيرتم استخلاص النتائج العامة.

1- عرض وتحليل البيانات الميدانية:

1-1- **عرض وتحليل البيانات الشخصية:**

الجدول رقم 01: يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسب المئوية
ذكر	53	%84.12
أنثى	10	%15.87
المجموع	63	%100

من خلال نتائج الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين من جنس الذكور وذلك بنسبة 84.12% تليها في المقابل نسبة 15.87% من الإناث، ومنه يتبين أن إرتفاع نسبة الذكور أكثر من الإناث.

ومنه نستنتج أن ارتفاع نسبة الذكور في المجال الإداري في هذه المؤسسة راجع إلى نوعية العمل ومن المتعارف عليه أيضا أن اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات يكون الاعتماد فيها أكثر على الفئة الذكورية.

الجدول رقم 02: يبين توزيع المبحوثين حسب السن

سن المبحوثين	التكرارات	النسب المئوية
[25- 36]	27	%42.85
[37- 46]	32	%50.79
[47- 55]	04	%%06.34
المجموع	63	%100

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين الفئة العمرية[37- 46] سنة وذلك بنسبة 50.79%، تليها في المقابل الفئة العمرية التي تتراوح اعمارهم مابين[25 -36] سنة بنسبة 42.85%و في الأخير نجد الفئة العمرية [47 -55] والتي بلغت نسبتها 6.34% فقط من أفراد العينة والبالغ عددهم 63 مفردة.

وبعد قراءتنا للجدول أعلاه يتبين أن معظم أفراد العينة ينحصر سنهم بين 37- 46 سنة بنسبة 50.79% من أفراد العينة، ويرجع انتشار هذه الفئة في الوسط العمالي إلى فتح فرص التوظيف في وقت مبكر في بدايات نشاط المؤسسة،و كذلك لكون هذه المرحلة العمرية يتميز فيها أفرادها بالحيوية والنشاط ، وأيضا لحاجة المؤسسة الماسة للعمال في هذه الفئة العمرية

الجدول رقم 03: يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرارات	النسب المئوية
إبتدائي	00	%00
متوسط	08	%12.69
ثانوي	10	%15.87
جامعي	45	%71.42
المجموع	63	%100

من خلال الجدول علاه يتبين لنا أن ما نسبته 71.42% من أفراد العينة ذو مستوى تعليمي جامعي، بالإضافة إلى 15.87% ذو مستوى ثانوي في حين بلغ نسبة المستوى المتوسط نسبة 12.69% في حين أن المستوى الإبتدائي منعدم.

ومنه نستنتج أن أغلب افراد العينة ذو المستوى الجامعي، بحيث يمكن تفسير ذلك إلى اعتماد المؤسسة على الكفاءات المؤهلة في سياسة التوظيف، ولكن مع هذا فنسبة المستوى الثانوي تأتي في المرتبة الثانية وهذا لكون العمال ذوي أقدمية عالية الذين التحقوا بالمؤسسة منذ انشاؤها، بحيث في تلك الفترة قلت اليد العاملة المؤهلة، بينما يرجع انعدام المستوى الإبتدائي إلى شروط التوظيف التي تتبعها المؤسسة في عملية انتقاء الموظفين لان هذه المستويات لا تدخل في مسابقات التوظيف.

الجدول رقم 04: يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية	التكرارات	النسب المئوية
من 1إلى 10 سنوات	20	%31.74
11إلى 20 سنة	13	%20.63
من 21إلى 30 سنة	30	%47.61
المجموع	63	%100

من خلال ملاحظتنا للجدول نجد أن اقدمية أغلب المبحوثين نجدها في السنوات من 21- 30 سنة بنسبة 47.61% يليها في المقابل العمال الذين تتراوح عدد سنوات عملهم من سنة إلى 10 سنوات بنسبة قدرت ب 31.74% ، وفي الاخير نجد العمال الذين خبراتهم من 11إلى 20 سنة بلغت نسبتهم 20.63% .

ومنه ومن خلال قراءتنا للجدول يظهر لنا أن أغلب العمال لديهم خبرة في العمل، وأن الأكثرية منهم لديهم خبرة من 21 سنة إلى 30 سنة وهذا راجع إلى أن أغلبية العمال قد تم توظيفهم بعد اكتسابهم للخبرة العلمية.

1-2-عرض وتحليل البيانات الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم 05: يبين مصدر تلقي المعلومات الخاصة بالعمل

مصدر تلقي المعلومات	التكرارات	النسب المئوية
الإدارة	19	%30.15
الزملاء	10	%15.87
المسؤول	34	%53.96
المجموع	63	100%

يتبن من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة لمصدر تلقي المعلومات الخاصة بالعمل تكون من طرف المسؤول،وقدرت بنسبة 53.96%، في حين أن ما نسبته 15.87% من أفراد العينة صرحوا بأن مصدر تلقيهم للمعلومات يكون من طرف الزملاء في العمل.

وعليه نستنتج أن تلقي المعلومات من طرف المسؤول المباشر يساهم بشكل كبير في الوصول هذه المعلومات بشكل الصحيح وبأسلوب واضح لأن فهم مضمون الرسالة ينعكس إيجابا على أداء العمال لعملهم، وإضافة إلى ذلك فنوع أو طبيعة العمل المراد القيام به يستلزم في بعض الأحيان تلقي المعلومات من المصدر المخول له مباشرة.

الجدول رقم 06: يبين ماإذا كانت المعلومات تصل في الوقت المناسب

وصول المعلومات في الوقت	التكرارات	النسب المئوية
نعم	59	%93.65
لا	04	%6.34
المجموع	63	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة التي ترى أن المعلومات تصل في الوقت المناسب من طرف الإدارة هي 93.65% تليها في المقابل الفئة التي ترى أن هذه المعلومات لا تصل في الوقت المناسب من طرف الإدارة وذلك بنسبة قدرت ب6.34%.

وعليه فإن اهتمام الإدارة بتوصيل المعلومات في الوقت المناسب يرجع إلى حسن الإدارة وقدرتها على توصيل هذه المعلومات إلى العاملين.

الجدول رقم 07: يبين قرارات المسؤولين بشأن العمل

القرارات	التكرارات	النسب المئوية
عادية	63	%100
تعسفية	00	%00
خارجة عن نطاق الوظيفة	00	%00
المجموع	63	%100

من خلال نتائج الجدول يتبين أن نسبة 100% من أفراد العينة يصرحون أن قرارات المسؤولين الخاصة بالعمل هي قرارات عادية.

بما أن الفرد العامل يساهم في صنع بعض القرارات الخاصة بالعمل وبالإضافة إلى طبيعة العلاقة بين المسؤولين والعمال لهذا فإن جميع أفراد العينة يرون بأن هذه القرارات تعتبر عادية بإعتبارها تتماشى مع متطلبات العمل.

- وهذه النتيجة هي نفسها التي توصلت إليها دراسة العكاشي محمد لمين حول الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء والذي أكد في نتيجته أن طريقة الإتصال في المؤسسة لها علاقة في نجاح الأداء الوظيفي للعامل.**انظر الدراسة رقم 03 صفحة 22**

الجدول رقم 08: يبين اتصال الإدارة بالعمال ومدى زيادة أدائهم

اتصال الإدارة بالعمال	التكرارات	النسب المئوية
نعم	51	%80.95
لا	12	%19.04
المجموع	63	100%

من خلال نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن اتصال الإدارة بالعمال بين الحين والأخر يزيد من أدائهم لعملهم وذلك بنسبة قدرت ب 80.95%، في حين تليها الفئة التي ترى أن الاتصال الإدارة بهم لا يزيد من مستوى أدائهم بنسبة قدرت ب 19.04% .

ومنه نستنتج أن إتصال الادارة بالعمال خلال فترات منتظمة أثناء أداء العمل يؤدي إلى وضوح جوانب العمل وبالتالي يحلون مشاكل عملهم من خلال الإتصال، بالإضافة إلى أن عملية الإتصال تعمل على توطيد العلاقات بين الادارة والعاملين مما يدفعم إلى كسب ثقتهم والشعور العمال بالراحة والطمأنينة مما يدفع العمال إلى تقديم مردودية جيدة.

- وهي النتيجة التي توصلت إليها دراسة بوغراب حدة حول الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي حيث تأكدت الباحثة من خلال دراستها أن هناك علاقة بين الإتصال النازل ورفع أداء العامل بحيث يساعد بشكل كبير في حل مشاكل العمل وهذا ما يتطابق مع أداء العمال في المؤسسة. **أنظر الدراسة رقم 02 صفحة21**

-

الجدول رقم 09: يبين مستوى قيام العمال بتنفيد كل المطالب المقدمة لهم من طرف المسؤول

تنفيد المطالب	التكرارات	النسب المئوية
نعم	63	%100
لا	00	%00
المجموع	63	%100

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 100% من أفراد العينة يصرحون بأنهم يقومون بتنفيذ كل مطالب المسؤولين. فطبيعة العمل التي تقوم على أساس تقديم الخدمات للجمهور الخارجي (افراد المجتع) تستدعي من العمال تنفيذ كل متطلبات الوظيفة التي يشغلونها، فالإضافة إلى ذلك فرضا العامل عن عمله وحبه له يجعلة يتمسك بوظيفته مما يجعله يؤدي عمله بإتقان منه.

الجدول رقم10 يبين مدى لجوء المسؤول إلى استخدام أساليب العقاب في حالة عدم تنفيذ مطالبه

استخدام أسلوب العقاب		التكرارات	النسب المئوية
نعم	الفصل من العمل	00	00%
	تغيير الوظيفة	06	%09.52
	الخصم	57	%90.47
لا		00	%00
المجموع		63	%100

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلب المبحوثين يصرحون أن المسؤول يلجأ إلى أستخدام أساليب العقاب في حالة عدم تنفيذ مطالبهم ، اما فيما يخص نوع الأسلوب المستخدم فقد صرح أفراد هذه العينة أن الخصم هو الأسلوب الأكثر أستخداما من قبل المسؤولين وذلك بنسبة 90.52% ، تليها في المقابل النسبة التي ترى أن تغيير الوظيفة هو الأسلوب المستخدم في العقاب بنسبة 09.52% ،أما أسلوب العقاب المتمثل في الفصل من العمل فهو منعدم في المؤسسة.

ومنه نستنتج أن اسالبيب العقاب تعتبر من أهم الشروط المنصوص عليها في سياسة التوظيف وفي قوانين العمل داخل المؤسسة وأن الألتزام بها وتطبيقها من طرف المسؤولين يحسن من أداء العمل كما يؤدي ذلك إلى حسن التنظيم وسير العملية التنظيمية والإنتاجية.

الجدول رقم 11: يبين نسبة مشاركة الإدارة العاملين في عملية إتخاذ القرارات الخاصة بشأن العمل

عملية إتخاذ القرارات	التكرارات	النسب المئوية
دائما	33	%52.38
أحيانا	20	%31.74
أبدا	10	%15.87
المجموع	63	100%

من خلال المعطيات المبينة في الجدول نلاحظ أن ما نسبته 53،38% تعبر عن مشاركة الإدارة العاملين في عملية إتخاذ القراربشكل دائم, في حين أن ما نسبته 31،74% فهي تعبر عن الفئة التي ترى أن مشاركة الإدارة للعمال في عملية إتخاذ القرارات يكون في بعض الأحيان، وتليها الفئة التي ترى أن الإدارة لا تقوم بمشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات والتي قدرت بنسبة 23،80%.

وأنطلاقا من نتائج الجدول نلاحظ أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بشأن العمل مهم بالنسبة للأدارة والعمال، وباعتبار أن العامل يعتبر جزء من المؤسسة وهوالمورد الفعال في عملية تسيير شؤونها فمن المهم إشراكه في عملية صنع القرارات التي تخص المؤسسة والتي تكون لصالحها بطبيعة الحال، بالاضافة إلى ذلك فالتطورات التي تواجهها المؤسسات حاليا تدفعها إلى البحث عن تكامل أكبر بين نشاطاتها.فالبرغم من أن الفرد (العامل) يعتبر أجير إلا أن التسيير الحديث يعتبره قوة منسقة بين مختلف الوظائف.

الجدول رقم 12: يوضح تقييم علاقة المسؤول بالعمال

علاقة المسؤول بالعمال	التكرارت	النسب المئوية
علاقة رسمية	10	%15.87
علاقة انسانية	19	%30.15
الإثنين معا	34	%53.96
المجموع	63	%100

يبين الجدول أعلاه أن العلاقة التي تربط المسؤول بالعمال هي علاقة رسمية وانسانية معا وذلك بنسبة 53.96% وتليها في المقابل الفئة التي ترى بأن علاقتهم بالمسؤول انسانية بنسبة 30.15%، وفي حين ترى الفئة الثالثة من العمال بأن علاقتهم بالمسؤول رسمية فقط بنسبة قدرت ب15.87% .

نستنتج أن علاقة المسؤولون بالعمال هي علاقة رسمية وانسانية في نفس الوقت، فاستخدام المسؤول للجانبين معا في علاقته مع العمال يساعده في حل مختلف المشاكل التي من شأنها أن تعيق العملية الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فالعلاقات الإنسانية بين المسؤولون والعمال تعتبرخطوة مهمة لتحسين الإنتاج لأن شعور العمال بالراحة والطمأنية يجعلهم يبدعون في عملهم مما ينعكس ذلك بصفة مباشرة على أدائهم الوظيفي.

وقد أشارت نظرية التفاعل الرمزي إلى أن عملية التفاعل تعمل على ربط العلاقات بين الأفراد وتحقيق التفاهم فيما بينهم.**أنظر صفحة 30**

1-3-عرض وتحليل البيانات الفرضية الجزئية الثانية:

الجدول رقم 13: يبرز مدى قيام العمال بطلب المساعدة من طرف المشرفين

طلب المساعدة	التكرارات	النسب المئوية
نعم	58	%92.06
لا	05	%7 .93
المجموع	63	%100

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن جل العمال يقوم بطلب المساعدة من طرف المشرفين وذلك بنسبة قدرت ب92.06%،أما ما نسبته 7.93% من أفراد العينة فلا يطلبون المساعدة من طرف المشرفين.

ومنه نستنتج أن طلب المساعدة من طرف المشرفين يعتبر خطوة مهمة لتحسين الأداء، بالإضافة إلى ذلك فإن مساعدة المشرفين للعمال بين الحين والأخر أوفي حالة وجود بعض الصعوبات يولد نوع من الثقة والشعور العمال بالطمأنية والراحة مما يجعلهم يبدعون في عملهم.

الجدول رقم 14: يبين ما إذا كانت اقتراحات العمال تؤخذ بعين الإعتبار من طرف المسؤولين

اقتراحات العمال	التكرارات	النسب المئوية
نعم	59	%93.65
لا	04	%6.34
المجموع	63	%100

من خلال نتائج الجدول يتبين أن نسبة 93.65% يصرحون أن اقتراحات العمال تؤخذ بعين الإعتبار، في حين أن ما نسبته 06.34% ترى أن هذه الإقتراحات لا تؤخذ بعين الاعتبارفحسب رأيهم فالعمال لا يجب عليهم وضع اقتراحات بشأن العمل فما عليهم سوى التنفيذ.

وعليه يمكن القول أنه من الضروري أن تؤخذ اقتراحات العمال بعين الإعتبار خاصة تلك الاقتراحات التي تكون لصالح العمل، فاستشارة العمال في الأمور التنظيمية أمر أساسي ومهم لأنها تمس

مصالحهم المتنوعة بصفة مباشرة أو غير مباشرة وذلك لأنها تؤثر في الإستقرار المهني والأمن داخل العمل وزيادة تقويم العمل ولهذا فإن أخد اقترحات العمال بعين الإعتبار مبدأ أساسي في السلوك التنظيمي.

الجدول رقم 15: يبين ما إذا كانت الإدارة تخصص وقت للإستماع إلى انشغالات العمال

الوقت المخصص	التكرارات	النسب المئوية
نعم	61	%96.82
لا	02	%3.17
المجموع	63	%100

تبين نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 96.82% من أفراد العينة يصرحون بأن الإدارة تخصص وقت للإستماع إلى انشغالات العمال، في المقابل تليها الفئة التي ترى العكس والتي قدرت ب3.17 % . نستنتج أن اهتمام الإدارة بالعمال وتخصيص وقت معين لهم يعتبر من الأمور المهمة لكسب ثقة العمال التي تزيد من حبهم لعملهم واحساسهم بأنهم لهم دور فعال في المؤسسة.

الجدول رقم 16: يبين درجة اهتمام الإدارة لإنشغالات وشكاوي العمال

الإهتمام بالانشغالات والشكاوي	التكرارات	النسب المئوية
نعم	59	%93.65
لا	04	%6.34
المجموع	63	%100

من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن هناك اهتمام من طرف الإدارة لإنشغالات وشكاوي العمال والتي قدرت نسبته ب93.65% في حين تقابلها نسبة 6.34% منهم من يرى أنه لا يوجد إهتمام من طرف الإدارة لإنشغالات وشكاوي العمال.وعليه فإهتمام الإدارة بالعمال والإستماع إلى انشغالاتهم وأخدهم بعين الإعتبار يعتبرخطوة مهمة لحل مختلف المشاكل التي تعيق السير الحسن للعملية التنظيمية

والإدارية في المؤسسة، فكلما أعطت الإدارة الإهتمام الكامل للعمال يجعلهم يبدعون في أدائهم ما يجعلهم يمتلكون القدرة على التخطيط الجيد لنجاح عملهم وهو بدوره ما يؤدي إلى نجاح المؤسسة.

الجدول رقم 17: يبين اتصال العمال بالإدارة للإطلاع على كل جديد

اتصال العمال بلإدارة	التكرارات	النسب المئوية
نعم	60	%95.23
لا	03	%4.76
المجموع	63	%100

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن الذين يتصلون بالإدارة للإطلاع على كل ماهو جديد يمثلون بالنسبة الكبيرة والتي قدرت ب95.23% تليها نسبة 4.76% ممن لا يقومون بالإتصال بالإدارة للإطلاع على كل جديد.

وعليه نستنتج أن إتصال العمال بالإدارة للإطلاع على كل جديد فيما يخص القوانين الخاصة بالعمل ومختلف التغيرات التنظيمية التي تطرأ لها المنظمة أمر ضروري ومهم، لأن معرفة الفرد العامل ما يحيط به يساعده بشكل كبير في معرفة ما له وما عليه، كما أن اتصال العمال بالإدارة له دور فعال في ايصال التعليمات داخل المؤسسة.

الجدول رقم 18: يبين الأسلوب المستخدم في الإدارة لنقل المعلومات

الأسلوب المستخدم	التكرارات	النسب المئوية
مقابلات شخصية	31	%49.20
تقارير	19	%30.15
وسائل النقل	04	%6.34
الزيارات التفقدية	09	%14.28
المجموع	100	%100

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أعلى نسبة لنقل المعلومات هي المقابلات الشخصية وذلك بنسبة قدرت ب49.20%، وفي المقابل تليها نسبة 30.15% ترى أن الأسلوب المستخدم في نقل المعلومات تكون بواسطة التقرير، تليها الفئة التي ترى أن الاسلوب الأفضل لنقل المعلومات هي الزيارات التفقدية التي يقوم بها المشرفين ، أما الفئة الأخيرة فترى أن وسائل النقل هي الوسيلة المعتمدة في نقل المعلومات فقد قدرت ب6.34% .

- وعليه نستنتج أن نقل المعلومات عن طريق المقابلة الشخصية تعتبر الوسيلة المفضلة لدى العمال إذ وعن طريق المقابلة الشخصية يستطيع العامل فهم ومعرفة كل ما يدور حوله، فالمقابلة الشخصية لها دور فعال في إيصال المعلومات كما تعتبر الأداة الأساسية لتزويد العامل بمختلف التعليمات والقرارات الخاصة به وبالعمل في حد داته.

الجدول رقم 19: يبين ما إذا كانت الإدارة تعقد اجتماعات دورية للاستماع إلى متطلبات، استفسارات،مقترحات العمال

عقد الاجتماعات	التكرارات	النسب المئوية
نعم	50	%79.36
لا	13	%20.63
المجموع	63	%100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 79.36% من أفراد العينة يصرحون بأن الإدارة تقوم بعقد اجتماعات دورية للاستماع إلى متطلبات واستفسارات ومقترحات العمال، تليها في المقابل الفئة التي ترى بأن الإدارة لا تقوم بعقد هذه الاجتماعات بالنسبة التي قدرت ب 20.63%.

ومنه نستنتج أن قيام الإدارة بعقد ندوات واجتماعات بين فترة وأخرى له دور كبيربالنسبة للإدارة والعمال في آن واحد، فالبنسبة للإدارة تساعدها هذه الاجتماعات في معرفة مستوى أداء كل فردعامل في المؤسسة كما يساعدها في عملية تقييم العمال انطلاقا من مجمل الاقتراحات التي يقترحها العامل

والتي تكون في صالح العمل والمؤسسة أما بالنسبة للعمال فتساعدهم هذه الاجتماعات في الإدلاء بارائهم وتقديم متطلباتهم واستفسارهم حول الإمور المهنية.

1-4-عرض البيانات الفرضية الجزئية الثالثة:

الجدول رقم 20: يبين طبيعة العلاقة بين الزملاء في العمل

طبيعة العلاقة	التكرارات	النسب المئوية
علاقة رسمية	05	%7.93
علاقة غير رسمية	19	%30.15
الإثنين معا	39	%61.90
المجموع	63	%100

يبين الجدول اعلاه أن العلاقة التي تربط الزملاء في العمل هي العلاقة الرسمية وغير الرسمية بنسبة 61.90% تليها الفئة التي ترى أن العلاقة غير رسمية بنسبة 30.15% تليها في المقابلة الفئة الأخيرة التي ترى أن طبيعة هذه العلاقة رسمية بنسبة قدرت ب 7.93% .

ومنه نستنتج أن وجود العلاقة غيرالرسمية في أوساط العمال راجع إلى الإحتكاك المستمر بين العمال مما أدى ذلك إلى تكون علاقات طيبة وصداقة بين الزملاء بالإضافة إلى السنوات التي قضاها العمال مع بعضهم داخل المؤسسة، وهذه السنوات كفيلة بإنشاء علاقات صداقة داخل مجال العمل.

الجدول رقم 21:يوضح الأساس الذي يعتمد عليه العمال في إختيار الزميل في العمل

أساس اختيار الزميل	التكرارات	النسب المئوية
التقارب في السن	20	%31.74
الأقدمية	32	%50.79
التفاهم	11	%17.46
المجموع	63	%100

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين لنا أن أعلى نسبة من العمال يرون أن إختيارالزميل في العمل يكون على أساس الأقدمية وذلك بنسبة قدرت ب50.79%، في حين أن ما نسبته 31.74% منهم يرون أن التقارب في السن هو الاساس الذين يعتمدون عليه في اختيارهم للزميل، أما الفئة الأخرى من أفراد العينة فيرون أن التفاهم هوالأساس الذي يعتمد عليه في اختيار زميل العمل وذلك بالنسبة التي قدرت ب17.46%.

- وعليه نستنتج أن الأقدمية في العمل لها دور كبير في عملية تكوين جماعات العمل، فالإحتكاك المستمر بين العمال داخل بيئة العمل وطول مدة العمل فيما بينهم يجعلهم يشعرون بالألفة والثقة وهذا بدوره ما يؤدي إلى حدوث التفاهم بين العمال.

الجدول رقم 22: يبين امكانية تعاون بين العمال في أداء المهام

التعاون	التكرارا	النسب المئوية
نعم	60	%95.23
لا	03	%04.76
المجموع	63	100%

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته 95.23% من العمال يصرحون أن هناك تعاون بين العمال في أداء المهام، في حين أن النسبة التي قدرت ب04.67% منهم يصرحون بأنه لا يوجد تعاون بين العمال.

إن التعاون بين الزملاء في العمل يعتبر من أهم المؤشرات لقياس الأداء،حيث يساهم هذا التعاون في تجاوز الصعوبات وتفادي الأخطاء والمشاكل ، كما أن لدور الزملاء في مساعدة بعضهم البعض خاصة في حل المشاكل المتعلقة بالعمل يؤثر فيهم ويجعلهم يشعرون بالإندماج الجماعي، كما يمكن أن يتجاوز هذا التعاون حل مشاكل العمل فحسب و يتعدى ذلك إلى النواحي المعنوية وأيضا إلى المادية.

الجدول رقم 23: يبين مساهمة العلاقة في زيادة مردودية العمل

مساعدة العلاقة في زيادة المردودية	التكرارات	النسب المئوية
نعم	55	%87.30
لا	08	%12.69
المجموع	00	%100

يتبين من خلال الجدول أعلاه أن علاقة العمال ببعضهم البعض له دور كبير في تحسين وزيادة مردودية العمل فأغلب افراد العينة صرحوا بذلك بنسبة 87.30%، أما فيما يخص الفئة الثانية من افراد هذه العينة فيرون العكس في ذلك بنسبة قدرت ب12.69%

وعليه نستنتج أن تماسك الجماعة وطبيعة العلاقة بين العمال داخل المؤسسة لها أثر كبير في زيادة مردودية العمال،فشعور العامل بالراحة والطمأنينة يجعله يبرز مواطن القوة فيه وهذا ما يجعلهم يبذل جهد كبير في عمله.

الجدول رقم 24: يبين طلب المساعدة بين العمال فيما بينهم

طلب المساعدة	التكرارات	النسب المئوية
دائما	21	% 33.33
أحيانا	36	%57.14
أبدا	06	%9.52
المجموع	63	%100

من خلال نتائج الجدول يتبين أن أعلى نسبة من العمال يقومون بطلب المساعدة فيما بينهم في بعض الأحيان والتي تقدر ب57.14%، تليها النسبة التي تقوم بطلب المساعدة بشكل دائم والتي قدرت ب 33.33%، أما مانسبته 9.52% من العمال فلا يقومون بطلب المساعدات.

ومنه نستنتج أن قيام العاملين بمساعدة بعضهم البعض يؤدي إلى التماسك بين جماعات العمل كما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية بين العمال، كما أن مساعدة العاملين لبعضهم يؤدي إلى التقليل من فرصة حدوث أولتجنب وقوع المخاطر المهنية داخل محيط العمل.

الجدول رقم 25: يوضح الاتصال بين الزملاء في العمل وعلاقته بزيادة الإنتاج

الاتصال بالزملاء	التكرارات	النسب المئوية
نعم	53	%84.12
لا	10	%15.87
المجموع	63	%100

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة من العمال الذين يرون أن الإتصال بين الزملاء يزيد من انتاجيتهم وذلك بنسبة 84.12% ،وفي المقابل تليها نسبة 15.87% يرون أن هذا الاتصال ليس له دور في زيادة الإنتاجية.

ومنه نستنتج أن الإتصال بين الزملاء له دور كبير في زيادة الإنتاجية،فكلما كانت العملية الإتصالية جيدة كلما أدى ذلك إلى وضوح جوانب العمل والتي تؤثر بدرجة كبيرة على مستوى الأداء وبالتالي زيادة انتاجية العاملين.

الجدول رقم 26: يبين مدى تأثير تماسك الجماعة وإشباع حاجاتها إلى الثأتير في مستوى الأداء

مستوى الأداء	التكرارات	النسب المئوية
نعم	63	%100
لا	00	00%
المجموع	63	100%

انطلاقا من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن مانسبته 100% عبرت على أن تماسك الجماعة وإشباع حاجاتها له تأثير على مستوى الأداء، وعليه فإن العملية الاتصالية الجيدة في المؤسسة تعمل على تحقيق

التكامل والانسجام بين مختلف الفئات المهنية داخل التنظيم مما يؤدي بدوره إلى ظهور ما يسمى بالروح الجماعية التي تؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات الافرد والشعور بالأمن والإستقرار المهني وهوبدوره ما يؤدي إلى التأثير في مستوى الإنتاجية لدى الفرد العامل.فالتماسك الاجتماعي داخل التنظيم يولد المسؤولية الفردية والجماعية لأن أي تنظيم إجتماعي يقوم على عناصر تعزز توازنه وتحقق إستقراره ذلك سعيا إلى تحقيق الأهداف.

2- عرض نتائج الدراسة الميدانية:

2-1- عرض النتائج على ضوء الفرضيات:

2-1-1- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

من خلال تحليلنا للجداول الخاصة بالفرضية الأولى فقد تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها:

1) أن تلقي الأوامر من طرف المسؤول المباشر وتنفيذها من قبل العمال ينعكس ايجابا على أدائهم لعملهم.
2) أن وصول المعلومات من طرف الإدارة إلى العمال في الوقت المناسب يرجع إلى حسن سير العملية الإدارية وقدرة الإدارة على توصيل هذه المعلومات إلى كافة المستويات الإدارية مما يجعل العمال يشعرون بإهتمام الإدارة بهم وبإقتراحاتهم مما يجعلهم يخلصون في عملهم وذلك بنسبة 100%.
3) أن اتصال الإدارة بالعمال بين الحين والأخر يساهم في زيادة أدائهم بنسبة 80.95% .
4) مشاركة الإدارة للعاملين في عملية اتخاذ القرارات يعتبر خطوة مهمة لكسب ثقة العمال وشعورهم بالرغبة في العمل.

- ومنه نستنتج أن الإتصال النازل له دور في أداء الوظيفي للعمال وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية بنسبة كبيرة.

2-1-2- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

من خلال تحليلنا لجداول الفرضية الثانية توصلنا إلى:

1) دلت النسبة 92.06% أن العمال يطلبون المساعدة من طرف المشرفين في أداء بعض من المهام الصعبة في عملهم
2) هناك نسبة كبيرة من العمال والتي قدرت ب 93.65% يصرحون أن أُقتراحات العمال تؤخذ بعين الإعتبار من طرف المسؤولين وهذا ما يؤدي إلى شعورهم بقيمتهم المهنية مما يجعلهم يقدمون مردودية كبيرة.
3) اظهرت النتائج بأن 95.23% من العمال يتصلون بالإدارة للإطلاع على كل ماهو جديد، وهذا ما يجعلهم على دراية كاملة بمتطلبات الوظيفة الشاغلة كما يساعد ذلك العمال في الإحاطة وفهم ما يدور حولهم.
4) دلت نسبة 49.20% أن المقابلات الشخصية هي الأسلوب الأمثل لنقل المعلومات.
5) أظهرت النتائج أن تخصيص الإدارة وقت معين للاستماع إلى انشغالات واقتراحات وشكاوي العمال واخدها بعين الإعتبار يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة ويزيد من شعورهم بالإنتماء والولاء، وهذا ما أكد تحقق الفرضية الثانية.

2-1-3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة: من خلال تحليلنا لجداول المتعلقة بالفرصية الثالثة توصلنا إلى:

دلت نسبة 61.90% أن طبيعة العلاقة بين الزملاء في العمل لها دور كبير في تحقيق الترابط والتماسك الاجتماعي والمهني داخل بيئة العمل.

1) أن اختيار الزميل في العمل على أساس التفاهم له دور كبير في شعور العاملين بالراحة والظمأنينة مما ينعكس ايجابا على أدائهم.
2) أنه كلما كان التعاون كلما أدى ذلك إلى وضوح جوانب العمل.
3) دلت نسبة 84.12% أن الإتصال بين العمال يزيد من انتاجيتهم.
4) اظهرت النتائج أن تماسك الجماعة واشباع حاجاتها له تأثير في مستوى الأداء باعتبار أن تماسك الجماعة يولد الإنسجام والألفة بين الأفراد داخل بيئة العمل مما يؤدي أو ينعكس بشكل ايجابي على تحقيق فاعلية أكبر في الأداء وهذا ما يؤكد تحقق الفرضية بنسبة كبيرة.

3- <u>الإستنتاج العام:</u>

انطلاقا من دور وأهمية الاتصال في تحقيق أهداف أهداف المؤسسة والإدارات اليوم، فقد تطرقنا لموضوع الدراسة المتمثل في الإتصال الرسمي ودوره في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الإقتصادية فقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وذلك بعد تحليل معطيات الإحصائية والبيانات الميدانية وهي كالأتي:

- أن مصدر تلقي المعلومات الخاصة بالعمل يكون من طرف الإدارة والمسؤول المباشر
- أن الإدارة تهتم بنقل وتوصيل المعلومات إلى موظفيها في الوقت المناسب
- أن قرارات المسؤولين الخاصة بالعمل هي قرارات عادية وفي نطاق الوظيفة التي يشغلونها
- أن المسؤولون يلجؤون إلى أستخدام أساليب العقاب في حالة عدم تنفيذ مطالبهم وتعتبر عقوبة الخصم من أكثر الأساليب استخداما من طرف المسؤولين

- أن العمال يقومون بطلب المساعدة من طرف المشرفين في أداء بعض المهام الصعبة والخاصة بالعمل.
- ان اقتراحات العمال تؤخذ بعين الاعتبار من طرف الإدارة
- هناك نسبة كبيرة من العمال صرحوا بأن الإدارة تهتم لأنشغالات وشكاوي العمال
- أن العمال يطلعون على كل ماهو جديد في الإدارة
- تعتبر المقابلة الشخصية من أهمالأساليب استخداما لنقل المعلومات
- أن اختيار الزميل في العمل يكون على أساس التفاهم بالدرجة الأولى
- أن هناك تعاون بين العمال فيما بينهم في أداء بعض المهام الصعبة
- يؤدي تماسك الجماعة وإشباع حاجاتها إلى التأثير في مستوى الأداء.

الخاتمة

لقد جاءت دراستنا الاتصال الرسمي ودوره في تحسين أداء المورد البشري بهدف معرفة والوقوف على أهمية الاتصالات التنظيمية في العمليات الإدارية، فالإتصال التنظيمي وبالأخص الجانب الرسمي منه يؤدي دورا مهما في تحقيق التنسيق والانسجام داخل المؤسسة، وعليه فعلى المؤسسات أن تولي الاهتمام الكبير للعملية الإتصالية وأن تقف على كل ما يعيقه وتقوم بمعالجته.

فقد جاءت دراستنا هذه للوقوف على عملية الاتصال ودوره في تحسين الأداء الوظيفي وذلك عن طريق الأساليب المستخدمة لنقل المعلومات بين المستويات التنظيمية.

- إن تفعيل الإتصال التنظيمي في المؤسسة بين العمال يساعد على التعريف بالسلوك المسموح به في اطار تأدية المهام،وعليه فنشاط المنظمة يتوقف على سلامة ونشاطها الإداري حيث ثبت أن الإتصال يشكل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة، فبدون الاتصالات تموت الحركة الدائمة للمنظمة وتتوقف جميع أنشطتها ولتحقيق الفاعلية في الإتصال يجب على المنظمة من خلق مناخ تنظيمي ومواكبة التطورات في استخدامات الوسائل والتقنيات المستخدمة في الإتصال والوقوف على نقاط الضعف في خطوط الإتصال والقيام بتقويم النتائج.

-

المراجع

- **الكتب:**

1. ابراهيم ابو العرقوب،**الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الإجتماعي**، دار مجدلاوي للنشروالتوزيع،عمان–الأردن–، 2011–2012
2. راوية محمد حسين، **ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2003
3. سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي،**أبعاد العملية الإتصالية**، المكتب الجامعي الحديث،مصر ،1999
4. طلعت ابراهيم لطفي، **علم الإجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007
5. عمر وصفي عقيلي، **ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد اس**تراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان،2005
6. فيليب جونز ،تر: محمد ياسر الخواجة، **النظريات الإجتماعية والممارسات البحثية**،مصر العربية للنشر والتوزيع،ط1، 2010
7. منال طلعت محمود، **مدخل إلى علم الإتصال**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2001–2002
8. محمد عبد الكريم الحوراني، **النظرية المعاصرة في علم الإجتماع**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الإردن،2008
9. محمد علي أبو العلا، **فن الإتصال بالجماهير بين النظرية والتطبيق**، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع،ط1، 2014
10. ناصر دادي عدون، **إقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية، الجزائر

- المجالات العلمية:

11. الأمين بلقاضي، **الإتصال داخل المؤسسة**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي،أم البواقي، العدد الثاني،ديسمبر، 2014

12 .جميلة بن زاف، **العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة**،مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد1، ديسمبر،2015

13.جمال بن زروق، **التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الإتصالي في انجاحه**،مجلة جامعة دمشق،المجلد 26،العدد الأول والثاني

14.رضا بن تامي، نوال عبد الله قادة، **نظريات في خدمة العلوم الإجتماعية**، مجلة منيرفا، مجلد04، العدد الأول، ديسمبر،2017

15. نعيمة بارك، **تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية**،مجلة اقتصاديات اقريقيا، العدد السابع

16.هاشم فوزي دباس العبادي،**أهمية ودور تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات**،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والأقتصادية، المجلد11،العدد02، 2009

- المعاجم:

17. أحمد زكي بدوي، مصطفى كامل، **معجم مصطلحات القوى العاملة**، مؤسسة شباب الجامعي، الإسكندرية، 1984

18.معجم الكنز العربي، منشورات عشاش، الجزائر، 2003

- **المذكرات:**

19.جمال الذين عاشوري، **الإتصال التنظيمي والسلامة المهنية في المؤسسة الصناعية الجزائرية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع والديمغرافيا، جامعة محمد الإمين دباغين، سطيف، 2014- 2015

20.حدة بوغراب، **الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي**،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع، جامعة المسيلة، 2013-2014

21.حليمة قرفي،**دور العلاقات العامة في تحسين الأداء في المؤسسة الخدماتية**،مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية،قسم علم الإجتماع والديمغرافيا،جامعة قالمة، الجزائر،2016

22.محمد الأمين العكاشي، **الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء**، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات الحصول على شهادة الماسترفي علم الإجتماع الإتصال،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع والديمغرافيا،جامعة قاصدي مرباح ورقلة،2014- 2015

- **المنشورات:**

23.أحمد عزوز، **الإتصال ومهاراته (مدخل إلى فن التبليغ والحوار والكتابة)**، منشورات مختبر اللغة العربية والإتصال،2016

24. محمد عبد الغاني هلال، **مهارات ادارة الأداء**، مركز تطوير الأداء، القاهرة، 1996

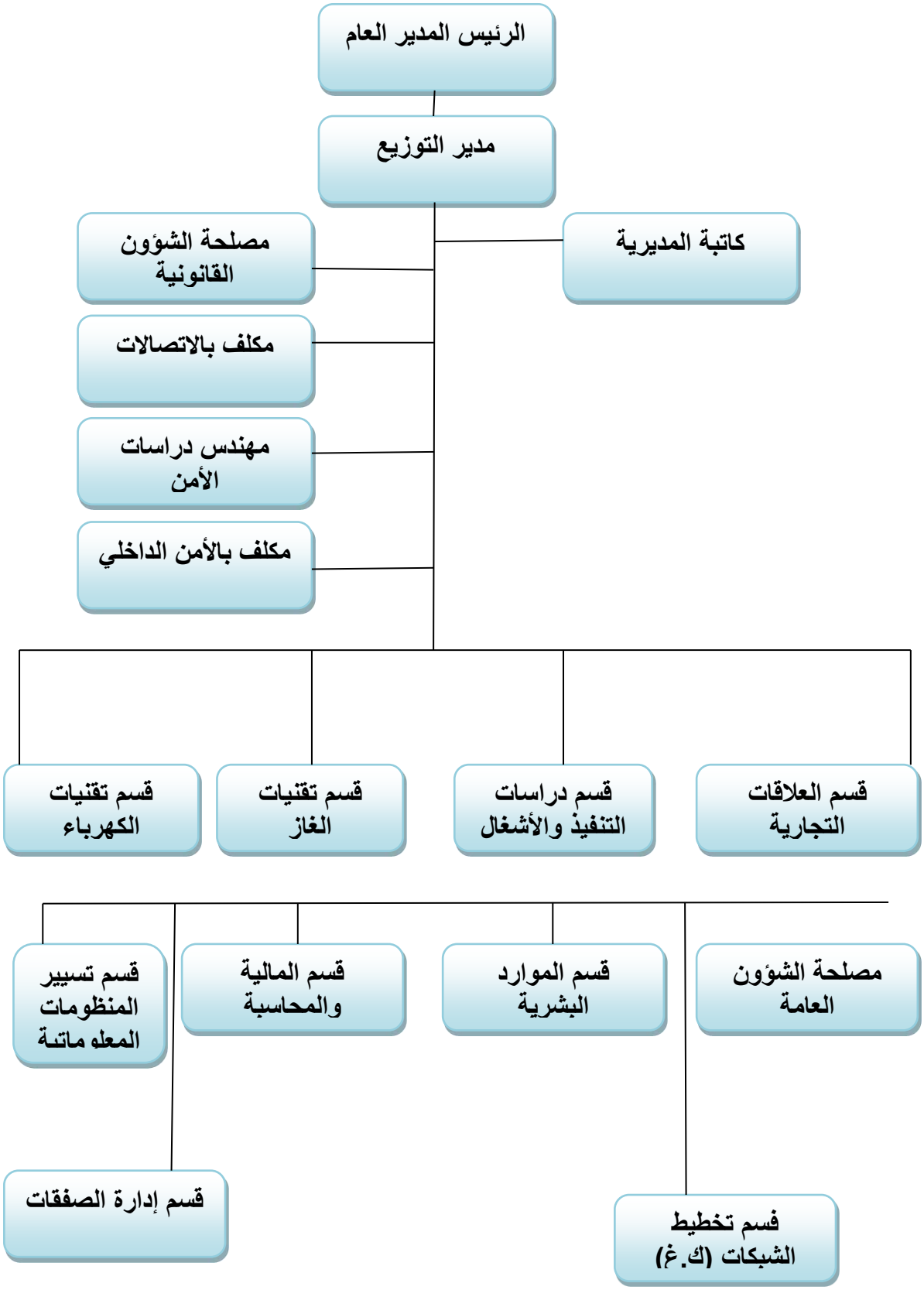
- **المواقع الإلكترونية:**

Arb British Academy for higher Education.25

الملاحق

الملحق رقم: 01

✓ الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الملحق رقم 02

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

استمارة معلومات:

في إطار إنجاز مذكرة تخرج مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل بعنوان: **الاتصال الرسمي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية**,أضع بين أيديكم هذا الاستبيان، و أرجو منكم مساعدتنا في الإجابة على الأسئلة المطروحة و ذلك بوضع علامة(x) أمام الإجابة التي تعبر عن رأيك ، مع التأكد أن هذه المعلومات ستبقى سرية و لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

الموسم الجامعي: 2019/2018

- **المحور الأول:البيانات الشخصية:**

1. الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )
2. السن.....سنة
3. المستوى التعليمي: إبتدائي ( ) متوسط ( ) ثانوي ( ) جامعي ( )
4. الاقدمية في العمل:.....

- **المحور الثاني: مساهمة الاتصال النازل في الرفع من كفاءة المورد البشري:**

5. من أي مصدر تتلقى المعلومات الخاصة بالعمل الإدارة ( ) الزملاء ( ) المسؤول ( ) أخرى تذكر.....
6. هل تصلك هذه المعلومات في الوقت المناسب نعم ( ) لا ( )

- في حالة الإجابة بلا فهل يرجع ذلك إلى:

1. عدم وجود وسيلة لإيصال هذه المعلومات ( )
2. عدم إهتمام الإدارة بهذه المعلومات ( )
3. يرجع إلى وجود خلل في العملية الإتصالية ( )

- أخرى تذكر.....

6. هل قرارات المسؤولين الخاصة بالعمل هي قرارات عادية ( ) تعسفية ( ) خارجة عن نطاق الوظيفة ( ) أخرى تذكر.....
7. في اعتقادك هل اتصال الإدارة بك بين الحين والأخر يزيد من أدائك لعملك نعم ( ) لا ( )
8. هل تقوم بتنفيذ كل المطالب المقدمة لك من طرف مسؤولك نعم ( ) لا ( )

- في حالة الإجابة بلا فلماذا؟.....

9. هل يلجأ المسؤول إلى استخدام أسلوب العقاب في حالة عدم تنفيذ مطالبة نعم ( ) لا ( )

- في حالة الإجابة بنعم فما هو نوع هذا العقاب:

1. الفصل من العمل ( )

2. تغيير الوظيفة ( )

3. الخصم ( )

- أخرى تذكر.....

10.هل تشارك الإدارة العاملين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بشأن العمل دائما ( ) أحيانا ( ) أبدا ( )

11.كيف تقيم علاقتك برئيسك؟

1. علاقة رسمية ( )

2. علاقة إنسانية ( )

3. الإثنين معا ( )

– **المحور الثالث: مساهمة الإتصال الصاعد في فاعلية المورد البشري:**

12. هل تقوم بطلب المساعدة من طرف المشرف في أداء بعض المهام الصعبة والخاصة بعملك نعم ( ) لا ( )

13. هل تؤخذ إقتراحات العمال بعين الاعتبار من طرف مسؤوليك نعم ( ) لا ( )

14. هل تخصص الإدارة وقتا معينا للاستماع إلى انشغالات العمال نعم ( ) لا ( )

15.هل تهتم الإدارة لانشغالات وشكاوي العمال نعم ( ) لا ( )

16.هل تتصل بالإدارة للإطلاع على كل ماهو جديد نعم ( ) لا ( )

17.ماهو الأسلوب الأكثر استخداما في ادارتكم لنقل المعلومات مقابلة شخصية ( ) تقارير ( ) وسائل الاتصال (الهاتف, البريد اللإلكتروني....إلخ) ( ) زيارات تفقدية من قبل المسؤول()

18. هل تقوم الإدارة بعقد اجتماعات دورية لإستماع إلى مقترحات واستفسارات ومتطلبات العمال

نعم ( ) لا ( )

- **المحور الرابع:مساهمة الاتصال الأفقي في رفع من مستوى انتاجية العاملين:**

19.ماطبيعة العلاقة بينك وبين زميلك في العمل

1. علاقة رسمية ( )
2. علاقة غير رسمية ( )
3. الإثنين معا ( )

20.على أي أساس تختار زميلك في العمل التقارب في السن ( ) الأقدمية ( )

التفاهم ( )

21. هل هناك تعاون بين العمال في أداء بعض المهام الصعبة نعم ( ) لا ( )

22.حسب رأيك هل ساعدتك هذه العلاقة في زيادة مردودية العمل عندك نعم ( ) لا ( )

23. هل تطلب المساعدة من زملائك في حالة وجود بعض العراقيل الخاصة بعملك دائما ( )

أحيانا ( ) أبدا ( )

24. هل اتصالك بزملائك في العمل ساعدك من تحسين انتاجيتك نعم ( ) لا ( )

25. في إعتقادك هل يؤدي تماسك الجماعة واشباع حاجاتها إلى التأثير في مستوى الأداء نعم

( ) لا ( )

– إذا كانت لديك مقترحات أخرى تريد اضافتها يمكنك إضافتها.....

ملخصالدراسة:

هدفتالدراسةإلىالتعرفعلىدورالإتصالالرسميفيتحسينأداءالموردالبشريوذلكبالإجابةعلىالتساؤلالرئيسي :

ماهيعلاقةالإتصالالرسميبالأداءالوظيفي ؟وقدحاولناومنخلالهذهالدراسةالإجابةعلىهذاالتساؤلالرئيسيمنخلالالتساؤلاتالفرعيةالتالية:

1. هلهناكعلاقةبينالإتصالالنازلوكفاءةالموردالبشري ؟
2. هلهناكعلاقةبينالإتصالالصاعدوفاعليةالمواردالبشرية ؟
3. هليمكنالقولبأنهناكعلاقةبينالإتصالالأفقيوانتاجيةالعاملين ؟

ولتحقيقأهدافالدراسةاعتمدناعلىاستبيانوزععلىعمالمؤسسةتوزيعالكهرباءوالغازبورقلة،فقداشتملالإستبيانعلىاربعةمحاور بحيثالمحورالأوليحتويعلىالبياناتالشخصيةوالمحاورالثلاثةالأخربناءاعلىتساؤلاتالدراسة،بحيثشملالإستبيان(26)سؤالا.

حيثاستخدمناالمنهجالوصفيوذلكلتناسبهمعمتطلباتالدراسة،فقدتماختيارعينةممثلةفيالعمالالإداريينفيالمؤسسةوالبالغعددهم (63) عاملاإداريالهذافقدتماختياراسلوبالحصرالشامل.

حيثأفرزتالدراسةالنتائجالتالية:

- أنهناكعلاقةبينالإتصالالنازلوكفاءةالموردالبشريفيالمؤسسةمحلالدراسة.
- أنوجودالإتصالالصاعديساهمفيفاعليةالمواردالبشريةفيالمؤسسةمحلالدراسة.
- أنالإتصالالأفقييساهمفيانتاجيةالعاملين.
- وكنتيجةعامةللدراسةفقدتمإثباتأنالإتصالالرسميلهدورفيتحسينالأداءالوظيفيفيالمؤسسة.

- **Study summary**

The studay to identifiy the role of official communication in improving the perfarmance of the human resource by answrring the main question waht is the relationship bet ween farmal communication and job performance?

We have tried through this study to answer the maim question through the following through the following sub-question.

1. is there a relationwhip between the downstream communication and the efficiency of the human resource?
2. Is there a relationship between the rising communication and the effectiveness of human resources?
3. Is there a relalionship between horizontal communication and warker productivity?

- In order to achieve the objectives of the study we relied on the questionnaire distribtrd to the emparation in ouargla.the qustionnaire included foue axes، the first axis consisted of personal data and other axes based on the study questions، the qurstionnaire included 25 question.
- Where we used the descriptive approch suit he requirements of studaying A sample of 63 administrative workers was selected in this instituation. The comprehensive inventory method was chosen
- Wehere the study produced the following results:
- There is a relationship between thedowstream communication and the efficiency of the human resource in the instituation in question
- There is a relationship betwenn the downstrean communication and the efficiency of the human
- resource in the institution in quertion
- Horzontal communication contributes to worker productivity
- As general result of the study it has been shown that formal communication has a role in improving the