

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

علاقة الاتصال التنظيمي بأداء العمال

دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي - بالميلية -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ :

شربال مصطفى

من إعداد الطالبتين :

✓ عليش آسية

✓ بوالشعير آسية

لجنة المناقشة :

الأستاذ: كياس عبد الرشيد.....رئيسا

الأستاذ: شربال مصطفى.....مشرفا و مقرا

الأستاذة: بلغول أمينة.....مناقشا

السنة الجامعية 2021/2020

الشكر و العرفان

إلى من ساعدنا و وجهنا طيلة العام الدراسي ، إلى من كرس كامل جهوده و وقته في سبيل تتبع خطوات إنجاز هذا العمل ، إلى أستاذنا الفاضل "شربال مصطفى " ، جزاك الله كل خير نعم المشرف و الأستاذ .
و شكرك لك على صبرك معنا .

الإهداء

إلى ملاكي الحارس، إلى من وضع الله الجنة تحت قدميها، إلى من غزلت طريق نجاحي بصوف حبها ،
إلى الرائعة " أمي " .

إلى من كان عزي وفخري دائما ، إلى من دفع ثمن فاتورة مقعدي في قطار النجاح بسنين من الشقاء ، إلى
حبيب القلب " أبي " .

إلى كل شخص منحني القوة و الدعم وكان لي العكاز الذي أتكى عليه كلما وهنت ، إلى كل شخص ساهم
في تجميل ذاتي ، تفكيري ، حياتي ...

أهدي نجاحي هذا لكم .

الفهرس

الصفحة	العناوين
	المحتويات
	قائمة الجداول
أ ب - ج	مقدمة
58-04	الجانب النظري للدراسة
18-05	الفصل الاول : موضوع الدراسة
06	تمهيد
07	أولا : مبررات اختيار الموضوع
07	ثانيا : أهداف الدراسة
07	ثالثا : أهمية الدراسة
08	رابعا : إشكالية الدراسة
09	خامسا : تحديد المفاهيم
18	خلاصة الفصل
37-19	الفصل الثاني : الخلفية النظرية
20	تمهيد
21	أولا : المداخل النظرية للدراسة
21	1- نظرية الإدارة العلمية
22	2- نظرية الإدارة التنظيمية
24	3- نظرية البيروقراطية
26	4- نظرية العلاقات الإنسانية
27	5- نظرية X وY
28	ثانيا : الدراسات السابقة
28	1- الدراسات الجزائرية
31	2- الدراسات العربية
34	3- الدراسات الأجنبية
37	خلاصة الفصل
49-38	الفصل الثالث : الاتصال التنظيمي
39	تمهيد

40	أولاً: خصائص الاتصال التنظيمي
40	ثانياً : أهمية الاتصال التنظيمي
41	ثالثاً :أنواع الاتصال التنظيمي
43	رابعاً :أهداف الاتصال التنظيمي
44	خامساً : عناصر الاتصال التنظيمي
45	سادساً : وظائف الاتصال التنظيمي
46	سابعاً : معيقات الاتصال التنظيمي
49	خلاصة الفصل
58-50	الفصل الرابع : أداء العمال
51	تمهيد
52	أولاً: أبعاد الأداء
52	ثانياً: أنواع الأداء
53	ثالثاً: عناصر الأداء
53	رابعاً: مكونات الأداء
54	خامساً: محددات الأداء
54	سادساً: معايير الأداء
55	سابعاً: خصائص الأداء
55	ثامناً: مستويات الأداء
56	تاسعاً: شروط الأداء
56	عاشراً: أهمية الأداء
57	إحدى عشر: معيقات الأداء
58	خلاصة الفصل
114-59	الجانب الميداني
75-60	الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

61	تمهيد
62	أولا : مجالات الدراسة
62	1- المجال المكاني
64	2- المجال البشري
65	3- المجال الزمني
65	ثانيا : فرضيات الدراسة
69	ثالثا : المنهج المستعمل في الدراسة
72	رابعا: أدوات جمع البيانات والمعلومات
70	1-الملاحظة
71	2- الاستمارة
71	3- المقابلة
72	4- الوثائق والسجلات
72	خامسا : أساليب المعالجة السوسولوجية
72	سادسا :عينة الدراسة
75	خلاصة الفصل
102-76	الفصل السادس : عرض وتفسير وتحليل بيانات الدراسة
77	تمهيد
78	عرض وتفسير وتحليل بيانات الدراسة
102	خلاصة الفصل
114-103	الفصل السابع : مناقشة نتائج الدراسة
104	تمهيد
105	أولا : مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية
108	ثانيا : مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
109	ثالثا : موقع الدراسة في البناء النظري
111	رابعا : النتائج العامة
112	خامسا : مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة
113	سادسا : القضايا التي تثيرها الدراسة

114	خلاصة الفصل
115	خاتمة
116	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	ملخص الدراسة

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
82-78	أ - جداول البيانات	
78	جنس المبحوثين	01
79	سن المبحوثين	02
80	المستوى التعليمي للمبحوثين	03
80	الحالة الاجتماعية للمبحوثين	04
81	محل إقامة المبحوثين	05
82	الأقدمية في العمل	06
99-83	ب - جداول الأداة	
83	الاتصال بين الزملاء في العمل	01
84	دورية برامج التكوين	02
85	الرضا عن مردودية العامل	03
86	المداومة على التكوين أثناء الخدمة	04
87	مواصفات الإنتاج في المصنع	05
88	مواصفات الأداء	06
89	الاتصال الإداري بالعمال	07
90	تحقيق المؤسسة لأهدافها	08
91	عدالة تطبيق القانون في المؤسسة	09
92	الالتزام ببرامج العمل	10
93	استشارة الإدارة للعمال بشأن طريقة العمل	11
94	مشاركة العمال في اتخاذ القرار	12
95	مسؤولية العمال إزاء المشاركة في اتخاذ القرار	13
96	الاتصال بالعمال أثناء العمل	14
97	تدخل المشرفين على العمل وحل المشاكل الموجودة	15
98	تنسيق العمليات بين العمال	16
99	أهمية توجيهات المشرفين للعمال بالنسبة للعامل	17
100	التعاون بين العمال	18
101	اقتران أداء العمال بجودة الاتصال التنظيمي	19

مقدمة

الاتصال ضرورة حتمية لتفاعل الانسان مع محيطه وهو ركيزة العملية الاجتماعية التي يعتمد عليها الانسان لتنظيم واستقرار حياته الاجتماعية، فمن دونه لا تستطيع الجماعات الاستمرار والتواصل وعليه فالاتصال هو جوهر العلاقات الانسانية واساس تواجدها سواء على مستوى الافراد او الجماعات

كما يحظى مفهوم الأداء بأهمية كبرى في تسيير المؤسسات لذا نال ولا يزال الاهتمام المتزايد من طرف الباحثين وهذا من منطلق ان الأداء يمثل الدافع الاساسي لوجود اي مؤسسة من عدمها كما يعتبر العامل الاكثر اسهاما في تحقيق هدفها الرئيسي ألا وهو البقاء والاستمرارية، لذا فان تحسين مستوى أداء العاملين يأتي في المرتبة الاولى ضمن اهتمامات واولويات الادارة بشكل عام ، حيث ان رفع مستوى الأداء يقودنا الى تحسين ورفع مستوى الأداء المؤسسي وصولا الى تقديم الخدمة بشكل اسرع وبجودة عالية وبما يتوافق مع توقعات وحاجات السوق .

وعلى هذا الاساس فان اشكالية الدراسة جاءت لتطرح تساؤل حول علاقة الاتصال التنظيمي بأداء العمال في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية معتمدة على خطة منهجية تشمل على مقدمة وجانبين نظري وميداني وخاتمة ، حيث قسم الجانب النظري الى 4 فصول هي :

-**الفصل الاول** تناول موضوع الدراسة ، مبررات اختيار الموضوع ، اهداف وأهمية الدراسة العلمية والعملية ، اشكالية البحث والمفاهيم الاساسية للموضوع وذات الصلة .

-**الفصل الثاني** تم التطرق فيه الى النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي وأداء العمال المتمثلة في الادارة العلمية ، الادارة التنظيمية ، البيروقراطية ، العلاقات الانسانية و X Y ، كما تم التطرق في هذا الفصل الى الدراسات السابقة .

-**الفصل الثالث** تضمن متغير الاتصال التنظيمي من خلال التطرق الى بعض مؤشرات كما: خصائص الاتصال التنظيمي ، اهميته وانواعه واهدافه ، عناصره ووظائفه واخيرا معيقات الاتصال .

-**الفصل الرابع** تناول متغير الأداء من خلال التطرق الى بعض مؤشرات كما : ابعاد الأداء، انواعه وعناصره ومكوناته ، محددات ومعايير الأداء وخصائصه ، شروطه ومستوياته واهميته وايضا معيقات الاداء

اما الجانب الميداني فقد قسم الى ثلاثة فصول هي :

-**الفصل الخامس** ويتعلق بالإجراءات المنهجية المتبعة حيث تم التطرق فيه الى مجتمع الدراسة بحدوده المكانية والبشرية والزمانية ، فرضيات الدراسة و المنهج المستخدم في البحث واهم ادوات جمع البيانات

والمعلومات المتمثلة في الملاحظة ، الاستمارة ، المقابلة ، الوثائق والسجلات ، واساليب التحليل المتبعة والعينة المختارة في الدراسة .

- **الفصل السادس** وهو ما عنون بعرض وتفسير وتحليل بيانات الدراسة تم في انشاء جداول و التعليق السوسولوجي على معطياتها وتفسيرها وتحليلها للوصول الى النتائج بالاعتماد على المعلومات المتحصل عليها من خلال الاستمارة والمقابلة وكذا ما تمت ملاحظته .

-**الفصل السابع** تم فيه مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية و الدراسات السابقة وموقع الدراسة في البناء النظري و إدراج النتائج العامة للدراسة وكذا مناقشتها في ضوء الفرضية العامة، إضافة الى القضايا التي تثيرها الدراسة .

وقد انتهى البحث بإيراد خاتمة .

الجانب النظري

الفصل الأول : موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً : مبررات اختيار الموضوع

ثانياً : أهداف الدراسة

ثالثاً : أهمية الدراسة

رابعاً : الإشكالية

خامساً : تحديد المفاهيم

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن البحث السوسيولوجي يركز أساساً على تحديد موضوع الدراسة من خلال هذا الفصل سيتم إعداد الإطار العام لهذه الدراسة ، و سنتطرق من خلاله لعرض مختلف العناصر التي من بينها مبررات اختيار الموضوع، أهداف الدراسة و أهميتها و كذلك طرح الإشكالية ، إضافة إلى المفاهيم الأساسية التي تركز عليها الدراسة و مفاهيم أخرى ذات صلة بالدراسة .

-أولا : مبررات اختيار الموضوع

- مبررات ذاتية :

- الرغبة في دراسة هذا الموضوع المتعلق بعلاقة الاتصال في المؤسسة ازاء اداء العمال .
- تقدير العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي واداء العمال داخل المؤسسة .
- اثراء الرصيد المعرفي فيما يخص الاتصالات بالوسط التنظيمي داخل المؤسسة.

-مبررات موضوعية :

- قابلية الدراسة للبحث المعرفي والمنهجي وامكانية تطبيقها في الميدان والتحقق من فرضياتها.
- هذا الموضوع اصبح من المواضيع التي يصب عليها اهتمام الباحثين و الدارسين .
- المساهمة في التراكم العلمي فيما يخص الاتصال التنظيمي كمدخلات لدراسة اداء العمال في المؤسسة.

-ثانيا : أهداف الدراسة

- أهداف علمية :

- الاجابة على تساؤلات الدراسة المتضمنة في الاشكالية المطروحة .
- التحقق من فرضيات البحث المعتمدة .
- السعي للتمكن من المنهج الوصفي المعتمد في هذه الدراسة .
- محاولة التحكم اكثر في ادوات البحث المستعملة .
- استقراء واقع الأداء في المؤسسة بالمنظور السوسيولوجي المناسب.

- أهداف عملية :

- الكشف عن معايير الأداء ومحدداته واهميته داخل المنظمة.
- الكشف على ان اداء العمال يتجسد حسب طبيعة العملية التنظيمية للاتصال .
- ابراز العلاقة بين الاتصال التنظيمي واداء العمال .
- التحري و التحقق من ان جودة الأداء مرتبطة بنوعية الاتصال وطبيعة العلاقات في المؤسسة .

ثالثا : أهمية الدراسة : تبرز أهمية دراسة هذا الموضوع في :

- الأهمية العلمية :

- الاضافة العلمية المنتظرة من هذا البحث خاصة انه يتناول موضوع الاتصال التنظيمي واداء العمال .
- يساعد هذا البحث على اعطاء افكار جديدة حول جوانب تفاعل العمال وادائهم في المؤسسة يمكن للباحث الاستفادة منها .
- هذه الدراسة تثير قضايا تكون مواضيع هامة للبحث العلمي .
- أهمية موضوع الدراسة من الجانب الاكاديمي والادائي

- أهمية العملية :

- التعرف على الاتصال التنظيمي كمدخلات تترتب عنه مخرجات
- التعرف على الابعاد التي يتكون منها موضوع الاتصال التنظيمي واداء العمال
- محاولة الوقوف على واقع عملية الاتصال ، و ما يعترضها من عراقيل .
- تحليل العلاقة بين الاتصال التنظيمي و أداء العمال

- رابعا : الإشكالية

أن أي تنظيم مرتبط بمدى كفاءة العنصر البشري وقدرته على الأداء باعتباره العنصر الفعال في المؤسسة كما تسعى اي منظمة بدورها الى تحقيق اهدافها من خلال الاهتمام بعملية الاتصال المتمثلة في تعاملات المؤسسة مع العمال والموظفين والاداريين وبفضل هذه العملية الاتصالية تتماسك وتتفاعل العناصر التنظيمية ككل .

فقد اصبحت المؤسسات تهتم بالعنصر البشري اكثر من اي وقت مضى والذي يعتبر اهم مورد بالمؤسسة والمسيطر على الموارد الاخرى فهو الثروة و المحور الاساسي للإنتاج واساس التميز والتفوق فأداء العمال هو سلوك العامل في المؤسسة فهو يتميز بالديناميكية والنجاعة والسعي لتحقيق الاثر المادي النافع ، وكذا فان المهام والواجبات التي يقوم بها العاملون داخل المؤسسة ترتبط بعملية تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لها، اذن اداء العمال يعكس كل الاهداف و الوسائل اللازمة لتحقيقها فالمكانة التي يحتلها الأداء داخل المؤسسة انه يعتبر من المرتكزات الاساسية التي تقوم عليها المؤسسة ويعد الاطار الذي يحدد سيرها وتوجهها ويعكس مختلف النشاطات التي تشكل بيئة العمل ،وهذا المتغير يستلزم دراسة وافية باعتبار عديد المدخلات والتركيز سيكون على الاتصال التنظيمي .

ذلك أن الاتصال التنظيمي من المدخلات الأساسية الذي يسمح بتحقيق واف ومجد بالتفاعل بين العمال في مختلف المستويات من خلال تبادل الخبرات الشخصية والتعاون في انجاز الاعمال والتنسيق بين مختلف الوحدات وتوجيه المرؤوسين للعمال فالدور الذي يؤديه في ممارسة كافة العمليات التنظيمية كاتخاذ القرار ضروري في ضبط الأداء وتحسين الانتاجية وضمان الجودة والمواصفات التنافسية ، فهو جزء لا يمكن تجاهله في العملية التنظيمية والانتاجية فهو الذي يحافظ على استمرار التنظيمات وتطورها وتنفيذها فالاتصال الجيد ذو المرونة ينعكس بشكل ايجابي على بيئة العمل وعلى العملية الانتاجية التي بدورها تساهم في تحقيق الاهداف .

حيث تسمح العملية الاتصالية على مواكبة العاملين في المؤسسة لكل التطورات والتجديدات بحيث تتماشى مع حاجة العاملين بشكل مستمر بغية تشكيل بيئة جيدة للعاملين وتحسين ادائهم كونهم العنصر القادر على استغلال الموارد المتاحة ومواجهة التحديات، فالاتصال التنظيمي يساهم في حل مشكلات الأداء التي تواجه العمال واكتشاف معيقاته والتحديات التي تفرضها الظروف البيئية والاقتصادية والاجتماعية بحيث ان الاتصال الجيد يساعد على خلق بيئة عمل مستقرة والتي بدورها تطور وتحسن اداء العمال الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسة وتحقيق اهدافها وبقائها .

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي الاتي :

- هل الاتصال التنظيمي له علاقة بأداء العمال ؟

وتفرع منه عدة تساؤلات سوف تحدد مسار الدراسة ويتم الاجابة عليها في الجانب النظري والتطبيقي على التوالي ،تتبلور اكثر في الفرضيات التي سيتم صياغتها وطرحها في بداية الجانب الميداني ومن هذه التساؤلات :

- هل الاتصال التكويني يضمن مردودية احسن ؟
- هل الاتصال الاداري يعمل على تنظيم العمال ؟
- هل الاتصال العملياتي يؤدي الى تحقيق الانجاز ؟

خامسا : تحديد المفاهيم

1-المفاهيم الأساسية :

-مفهوم الاتصال :

- لغة : "اتصل الشيء بمعنى التأم و لم ينقطع ويقال اتصل به بخبر معناه اعلمه ويقال كان على اتصال اي على علاقة"¹

- " وصل الشيء بالشيء وصلا وصلة ووصولاً وصلة اي بلغه وانتهى اليه ووصله واتصل :اي لم ينقطع عنه"² ونلاحظ من هذين التعريفين انهما ساقا ثلاث معاني رئيسية وهي عدم الانقطاع ، الاعلام ، وتكوين العلاقات مما يعني الطابع الانساني في العلاقات كما اضاف خاصية الانتماء

-اصطلاحا :

في مجال الاعلام:

"تبادل الافكار و المعاني بين طرفين او اكثر وفق منظومة من الكلمات و الصور و الرسومات و الرموز و الاشارات من خلال قنوات متعددة"³

"مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين او مجموعة او جماعات"⁴ الملاحظ انه في مجال الاعلام و الاتصال يتم تعريف الاتصال على انه عملية تبادل اي ارسال واستقبال المعلومات والمعاني بين الافراد و الجماعات وفق نسق رمزي متعارف عليه وباستخدام قنوات مختلفة .

في مجال علم الاجتماع :

تشارلز كولي "هي الالية التي توحد فيها العلاقات الانسانية وتنمو عن طريق استعمال الرموز ووسائل نقلها وحفظها"¹ اما في مجال علم الاجتماع فيركز تشارلز على الطابع الانساني للاتصال وانه يتطور نتيجة استعمال الرموز وبالاعتماد على عدة وسائل في النقل و الحفظ .

¹ احمد مختار : المنجد في اللغة العربية المعاصرة ، ط5 ، دار المشرق ، بيروت ، 2001 ، ص 1028 .

² محمد بن يعقوب الفيروزي ابادي مجد الدين : قاموس المحيط ، ط1 ، لبنان ، 1987 ، ص 1380 .

³ عبد ابراهيم الدسوقي : التلفزيون و التنمية ، دار الوفاء ، الاسكندرية ، 2006 ، ص ص 38 ، 39 .

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الانساني في المنظمات ، الاسكندرية ، 1997 ، ص 325 .

محمد عبد الحميد: "العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز

دالة بين الافراد والجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق اهداف معينة"² والملاحظ من خلال هذا التعريف ان الاتصال عملية اجتماعية يتم من خلالها التفاعل بين الافراد والجماعات وفق رموز دالة داخل المجتمع او بين مختلف الثقافات قصد الوصول لهدف معين .

كاري دسر: "انه عبارة عن تبادل المعلومات ونقل المعنى ومن ثمة ان لم ينتقل المعنى الذي يقصده المرسل الى الشخص المرسل اليه فان الاتصال لا يكون قد تم"³ حصر هذا التعريف فعالية الاتصال في وصول مضمون الرسالة دون تشويش او تحريف بين طرفي العملية الاتصالية (المرسل و المستقبل)

جون ديوي: "عملية مشاركة في الخبرة بين شخصين او اكثر حتى تعم هذه الخبرة وتصبح مشاعا بينهم يترتب عنها حتما اعادة تشكيل وتعديل المفاهيم والتصورات السابقة لكل طرف من اطراف المشاركة في هذه العملية"⁴ اعتبر جون ديوي الاتصال عملية مشاركة الخبرة بين عدة اطراف وركز على ان الهدف من ذلك تعديل المفاهيم و التصورات السابقة لكل طرف .

التعريف الاجرائي: هو عملية نقل المعاني والأفكار والمعلومات بين فردين او جماعات او مؤسسات عبر وسائل معينة تتلاءم مع طبيعة الموقف الاتصالي قصد تحقيق اهداف معينة .

- مفهوم التنظيم :

لغة: "كلمة التنظيم مشتقة من الفعل نظم ،ونظم الشيء اي افه ورتبه وجمعه وانتظم الامر اي استقام واتسع"⁵ اعطى خمس معاني للتنظيم وهي :التأليف ،الترتيب ، الجمع ، الاستقامة ، الاتساع .

اصطلاحا :

في معجم العلوم الاجتماعية: "يقدم معنيين لكلمة التنظيم وهي المعنى الاول وهو المنظمة ويدل على مجموعة من الافراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة ولوائح محددة واهداف مرسومة مثل المؤسسات الصناعية والجمعيات الخيرية او المعنى الثاني فيقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة كما انه يضم

¹عاطف عبدلي العبد عبيد:مدخل الى الاتصال والراي العام-الاسس النظرية و الاسهامات العربية -ط1، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ،مصر 1997، ص 12 .

²محمد عبد الحميد : نظريات الاعلام واتجاه التأثير،ط1،عالم الكتب،مصر، 1997، ص12 .

³صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية ،2004 ، ص306 .

⁴عبد الفتاح عبد النبي: تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية و التطبيق ،دار العربي للنشر والتوزيع ،مصر، 1999، ص11 .

⁵منجد الطلاب :ط1، دار المشرق ، لبنان، 2001، ص 807 .

البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع¹ الملاحظ ان هذا التعريف اعطى معنيين مختلفين للتنظيم يركز المعنى الاول على خضوع الافراد لقوانين مضبوطة واهداف محددة سابقا كما هو الحال في المؤسسات الصناعية مثلا، اما المعنى الثاني فيعتبره الهياكل الأساسية التي يقوم عليها المجتمع .

إميتاي اتريني ، تالكوت بارسونز: "انه وحدات اجتماعية وتجمعات انسانية تقوم بصورة مقصودة او تنشأ من اجل تحقيق اهداف و قيم مميزة"² اما هذا التعريف فركز على ان التنظيم ينشأ بطريقة مقصودة من اجل الوصول الى اهداف وقيم محددة .

طه طارق: "التنظيم هو الوظيفة المتعلقة بترتيب وتنسيق موارد المنظمة (بشرية-مادية-معلوماتية)الازمة لإنجاز المهام وتحقيق الاهداف"³ اعطى للتنظيم وظيفتين هما الترتيب وتنسيق الموارد بهدف انجاز المهام المسطرة للوصول الى الاهداف .

التعرف الاجرائي: هو مجموعة من القواعد و القوانين التي يخضع لها الافراد داخل المؤسسة من اجل تحقيق اهداف معينة .

- مفهوم الاتصال التنظيمي :

- في المجال الاداري :

"العملية التي تهدف الى تدفق البيانات و المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الادارية عن طريق تجميعها ونقلها بين مختلف الاتجاهات داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين"⁴

"العملية التي تهدف الى تدفق البيانات والمعلومات في صور حقائق بين وحدات المشروع المختلفة"⁵الملاحظ⁵الملاحظ من خلال هذين التعريفين ان الاتصال التنظيمي هو العملية الادارية التي تسمح بتبادل البيانات و المعلومات الضرورية لها في مختلف الاتجاهات الداخلية و الخارجية وبين مختلف الوحدات .

¹ميلود طيبش : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2011، ص17 .

²حنين عبد الحميد احمد رشوان : علم اجتماع التنظيم ، ط1 ، مؤسسات شباب الجامعة ، مصر ، 2004 ، ص ص 8-12 .

³عمر وصفي عقيلي : ادارة الموارد البشرية-رؤية معاصرة-، ط2 ، دار وائل ، 2009، ص12.

⁴فضيل دليو : الاتصال -مفاهيمه ونظرياته ووسائله-، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ص16 .

⁵محمد منيع حجاب : الاتصال الفعال للعلاقات العامة ، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر ، 2007، ص27 .

في علم الاجتماع :

- **محمد علي محمد** : "عبارة عن شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي في مختلف المستويات ،ويدونه يتعذر ان يوجد تنظيماً سليماً لان الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الافراد ببعضهم داخل جماعات العمل وهو الممر الذي تعبر عليه كل انواع المعلومات الفنية و العلاقات الانسانية"¹ اما هذا التعريف فقد اعتبر انه شبكات لنقل المعلومات بين افراد التنظيم بشكل رسمي او غير رسمي ، وانه وسيلة لتوحيد الافراد

- **فاطمة مروة** : "تبادل المعلومات داخل المؤسسة اذ يسمح بنشر الافكار والتوجيهات المرتبطة بإنجاز الاعمال الخاصة بالتنظيم بهدف الوصول الى النتائج المخطط لها"² اعطى هذا التعريف للاتصال التنظيمي وظيفة نشر الافكار و التوجيهات بهدف الوصول الى النتائج المطلوبة

"ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الافراد بمعنى عل التأثير في دافعية الافراد و التماسك الاجتماعي للمؤسسة وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية و اللوائح والاعلانات"³ يشير هذا التعريف الى ان الاتصال التنظيمي هو الاتصال داخل المؤسسة بين الرؤساء و المرؤوسين وفق عدة وسائل كالسجلات واللوائح والاعلانات.

التعريف الاجرائي : هو عملية نقل وتبادل المعلومات والبيانات والآراء بين الفاعلين داخل المؤسسة باختلاف مستوياتهم ووفق عدة اتجاهات قصد الوصول الى الهداف المسطرة .

- مفهوم الأداء

لغة : تشير اغلب معاجم اللغة الى ان "الأداء هو مصدر الفعل ادى الشيء اي قام به و اتم القيام به ، او اوصله و اسم اداء هو ادى الامانة"⁴

و منه فالأداء هو القيام بالشيء او اتمامه او حتى ايصال الشيء الى مبتغاه

اصطلاحاً:

¹ علي الشرفاوي : العملية الادارية في الاتصال ،دار الجامعة الاسكندرية ،مصر ،2004 ،ص60 .

² فاطمة مروة : الاتصالات المهنية ،ط1 ،دار النهضة العربية ،لبنان ،2002 ،ص13 .

³ خضير كاظم محمود : السلوك التنظيمي ،صفاء للنشر وتوزيع ، عمان ،2002 ،ص116 .

⁴ ابن منظور: لسان العرب، دار بيروت، لبنان، 1956، ص360.

يعرفه علماء الاجتماع بأنه "قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منه عمله و يمكننا ان نميز ثلاث ابعاد جزئية ، يمكن ان يقاس اداء العمال عليها و هذه لأبعاد هي كمية الجهد ،نوعية الجهد ، نمط الاداء"¹. بمعنى أن الأداء هو تنفيذ المهام ، و ما يترتب عن ذلك من اثر مادي نافع يمكن قياسه.

كما يعرف ايضا "هو انجاز الاعمال كما يجب ان تنجز حيث يعبر عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد علا الاسهام في تحقيق اهداف المؤسسة"² و منه فالأداء يقاس بمدى مساهمة العامل في تحقيق الاهداف المرسومة و كحويصلة عما تقدم يمكن ايجاز الأداء في مقدار الجهد المبذول و اهدافه التي يمكن قياسها كميًا.

و عرف الأداء في المعجم الإداري على انه "الدرجة التي يصل اليها النشاط الإنساني في العمل وفقا معايير و مواصفات و مبادئ توجيهية معينة او في تحقيق النتائج وفقا للأهداف المحددة من قبل المنظمة"³ هذا التعريف ركز على النتائج التي يصل اليها الاداء, و اغفل الجانب العملي الذي هو بدوره يساعد في الوصول الى نتائج مرضية .

و يعرفه A .kherakhem بأنه "تأدية عمل او انجاز نشاط او تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول الى الاهداف المسطرة"⁴ اي ان الأداء هو كل انجاز يجسد اهداف المؤسسة.

التعريف الاجرائي :الأداء هو ذلك الجهد المبذول من طرف الافراد الذي يتجسد حسب متطلبات الوظيفة او المركز او المكانة و ذلك بغرض تحقيق اهداف المؤسسة.

- مفهوم العمال:

لغة: "هم كل من يعمل بيده و من يتولى امور الرجل في ملكه و عمله و ماله"⁵ هو الفرد الذي يستخدم الجهد العضلي و الفكري للقيام بمختلف المهام.

اصطلاحا: "كل من يقوم بالإنتاج في ورشة او مهمة عمل باختلاف مركزه الاجتماعي و المهني"¹ بمعنى ان العمال هم من يسيرون اي نشاط يترتب عنه اثر مادي نافع .

¹ عاشور احمد صفر: السلوك الانساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، اسكندرية ، 2005، ص25.

² سمير شويكي :المعجم الاداري ، دار اسامة المشرق الثقافي ، عمان ، 2006، ص240.

³ نجمعبدالله العزاوي: التدريب الإداري، دار اليازوريل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص209.

⁴ مجدي احمد: علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية ،اسكندرية، 2005، ص112.

⁵ علي بن هادية و اخرون: القاموس الجديد للطلاب ،المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، 1995، ص554.

"تلك الانسان الذي يقوم بجهد عضلي او فكري لكسب قوته بشرف و عن ارادة"² اي ان العامل يختلف في ادائه عن الالة ببروز الجانب المعنوي المتمثل في النشاط الفكري .

يعرفها زكي بدوي " العمال هم كل من يؤدي اعمال يدوية او غير يدوية لقاء اجر مهما كان نوع خدمة صاحب العمل"³ و الملاحظ في هذا التعريف ادراج عامل الاجر و تنوع النشاط

علم الاقتصاد: " هو كل من يقوم بعمل بغرض الاكتساب او الربح سواء كان باستخدام الجهد البدني او العقلي ، او باستخدام راس المال " ⁴ و منه فالعامل هو من يستثمر راس المال في جميع المجالات لغرض تحقيق الربح و هو تعريف ليبييرالي .

التعريف الاجرائي :

العمال هم الافراد الذين يقومون بمختلف النشاطات و المهام سواء كان هذا النشاط تابع للقطاع العام او الخاص يتحصل من خلاله على اجرة محددة حسب الجهد المبذول سواء كان هذا الجهد عضلي او فكري .

2- المفاهيم ذات الصلة :

- مفهوم الإنتاجية :

"هي التفاعل المشترك للموارد المتاحة وذلك اذا كان اكثر من مورد قد اسهم في عملية الانتاج"⁵ اي ان الانتاجية هي عملية تفاعل لا تحدث الا بوجود عدة موارد.

"- تعني العلاقة بين كمية ونوعية انتاج الموظف مقسومة على مجموع الساعات"⁶ اي تم تعبير عن الانتاجية بمعاداة رياضية مفادها الانتاجية = كمية ونوعية انتاج الموظف ÷ مجموع الساعات .

"هي القدرة على استغلال الموارد الاقتصادية المتاحة على شكل موارد الانتاج (المدخلات) او مستلزمات الانتاج بهدف تحقيق افضل مقدار من المخرجات " ¹ يعني ذلك انها الشكل الافضل لعملية تحويل المدخلات الى مخرجات .

¹ عبد المنعم عبد الحي: علم اجتماع الصناعي ، اسكندرية، 1984، ص12.

² اسمهان بلوم: المستويات التنظيمية و اداء العمال رسالة ماجستير ، علم اجتماع التنظيم ، باتنة، 2003، ص61.

³ احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، ط1 ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1998، ص30.

⁴ محمد ستيقين: التشريعات الاجتماعية العمالية، الاسكندرية ، 1984، ص12.

⁵ صلاح الشنواني : ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، مؤسسات شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 422 .

⁶ حسين الصحاف : معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ، ط1 ، مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان ، 1997 ، ص 63 .

- ويعرفها Morly بأنها " علاقة بين المخرجات والمدخلات معبرا عنها بشكل نسبة المدخلات الى المخرجات ويعتبر ذلك مقياس للكفاءة " ² وهذا التعريف يتوافق مع التعريف السابق مضيفا انها مقياسا للكفاءة.

- مفهوم المسؤولية المهنية :

- تعرف على انها "الالتزام الذي يقع على عاتق الشخص والمنظمة للقيام بالأعمال والنشاطات التي يقوم بها"³ ويقصد بهذا التعريف ان المسؤولية هي تحمل نواتج القرارات التي يتخذها الفرد او مؤكل له القيام به .

- يعرفها حبيب الصحاق : " مسؤولية الفرد على اداء واجبات وظيفته وهي تمتد من الوصف الوظيفي والتفويض المعطى له من الوظيفة الاعلى في المسؤولية وتحديد درجة اقباله على تحمل مسؤولية السلطة التي يمكن منحها له ⁴ نستنتج من هذا التعريف ان المسؤولية مرتبطة بنوع الوظيفة التي يشغلها الفرد وتتحدد بنوع الوظيفة المشغولة .

مفهوم الجودة :

- "تعني انتاج المؤسسة او تقديم خدمة بمستوى عالي من التميز يكون قادرا من خلالها عل الوفاء باحتياجاته ورغبات زبائنها بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقيق الرضا والسعادة لديهم ، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج سلعة او تقديم خدمة ، وإيجاد صفة التميز فيها "⁵ يلاحظ من خلال هذا التعريف ان الجودة هي التميز في تقديم الخدمات وانتاج السلع بما يتوافق مع متطلبات زبائنها وما تريد تحقيقه على حد سواء .

- عرفها معهد المقاييس القومي الامريكي بانها " مجموعة الخصائص والصفات الخاصة بالمنتج او الخدمة التي تؤثر قابليتها على ارضاء الزبون المحددة والواضحة وتثير الحاجات الضمنية الى ارضاء الزبون "⁶ أما هذا التعريف فاعتبرها القدرة على ارضاء رغبات الزبون الضمنية والواضحة من خلال خصائص المنتج او الخدمة .

¹ عبد الستار العالي : التخطيط والسيطرة على الانتاج والعمليات ، ط1 ، دار المسيرة ، الاردن 2007 ، ص 69 .

² بين عنتر عبد الرحمان : ادارة الانتاج في المؤسسات الخدمية والصناعية ، ط1 ، دار البازوري ، الاردن ، 2001 ، ص 69 .

³ طارق شريف يونس : معجم مصطلحات العلوم الادارية والمحاسبة و الانترنت ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005 ، ص 08 .

⁴ حبيب الصحاق : معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين انجليزي -عربي ، مرجع سابق ، ص 32 .

⁵ عمر وصفي عقيلي : المنهجية الكاملة لادارة الجودة الشاملة ، ط1 ، دار وائل ، عمان 2001، ص 17 .

⁶ معهد السامراتي : ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي و الخدماتي ، ط1 ، دار حرير للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007، ص ص 27، 28 .

-تعريف كوبل " انها المثابرة والأداء المميز "¹لخص تعريفها في مفردتين هما المثابرة وتميز الأداء.

-مفهوم الابتكار :

-يعرف على انه " خلق شيء جديد بعمل الانسان ، وبخاصة خلق شيء منقول من عمل شخص يطبق على مادة تخص الغير "² اي هو تكوين اثر مادي جديد من ملكية الغير .

-كما يعرف ايضا" في معني عام تلك الخطوات الفنية وصناعية والتجارية التي تؤدي الى تسويق منتجات صناعية جديدة ، او الاستخدام التجاري لعمليات فنية جديدة ومعدات جديدة لتحسين منتجات قائمة "³هي الخطوات التي تضمن خلق منتجات جديدة قابلة للتسويق او خلق ادوات وعمليات فنية تحسن الانتاج .

-مفهوم الميزة التنافسية :

-هي " ما تختص به المؤسسة دون غيرها ، وما يعطي قيمة مضافة الى العملاء بشكل يزيد او يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق ، حيث تمكن المؤسسة من ان تقدم مجموعة من المنافع اكثر من المنافس ، او تقدم نفس المنفعة بسعر اقل "⁴الملاحظ ان الميزة التنافسية هي تقديم المؤسسة لشيء يختلف او يتفوق عما يقدمه المنافسون الاخرون سواء من حيث الجودة او السعر .

-هي " مجموعة المهارات التكنولوجية والموارد والقدرات التي تستطيع الادارة استثمارها لتحقيق امرين هما : انتاج قيم ومنافع للعملاء اعلى مما يحققه العملاء او تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها "⁵يلاحظ انه يمكن تعريفها من معنيين مختلفين هما تقديم خدمات افضل مما يقدمه المنافسون ويتوافق هذا مع التعريف السابق و تقديم خدمات مختلفة عما يقدموه .

-كما تعرف بانها " قدرة المنظمة على اداء اعمالها بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده "⁶ركز هذا التعريف على انها الشيء الذي لا يمكن تقليده .

¹مامون سليمان دراركة : ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ،2006، ص 17 .

²جيرار كورنو : معجم المصطلحات القانونية ،ط1، ترجمة منصور القاضي ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، 1997 ، ص 22 .

³حسين علي : الموسوعة الاقتصادية ، ط4 ،دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1993 ، ص08 .

⁴طلعت اسعد عبد الحميد : التسويق الفعال الاساسيات والتطبيق ، مصر ، ص ص 190،191 .

⁵بن عبادي احمد : ادارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية ، الملتقى الوطني حول متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة شلف ، شلف ،ص2006 .

⁶فرحات غول : الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية ، مجلة الدراسات الاقتصادية ، العدد 12 فيفري 2009 ، البصيرة للبحوث والاستشارات ، الجزائر ،2009، ص 33 .

خلاصة الفصل :

تعتبر هذه الخطوة المرحلة الأساسية في أي بحث أو دراسة كانت ، و على هذا الأساس تم في هذا الفصل وضع لإطار منهجي لإبراز القيمة العلمية و العملية لموضوع الدراسة علاقة الاتصال التنظيمي بأداء العمال ، و تحديد مسار البحث و توجيهه .

الفصل الثاني : الخلفية النظرية

تمهيد

أولاً : النظريات المفسرة للدراسة

1 - نظرية الإدارة العلمية

2- نظرية الإدارة التنظيمية

3- نظرية بيروقراطية

4- نظرية العلاقات الإنسانية

5- نظرية X وY

ثانياً : الدراسات السابقة

1 - الدراسات الجزائرية

2 - الدراسات العربية

3 - الدراسات الأجنبية

خلاصة الفصل

تمهيد :

أي بحث يتطلب الاستناد إلى خلفية نظرية كسند علمي ، فهي الوسيلة التي يستعملها الباحث في التعرف على موضوع الدراسة و مختلف جوانبه ، حيث يقدم رؤية واضحة له و في دراستنا هذه سنحاول التطرق إلى مختلف النظريات المتعلقة بالاتصال التنظيمي وأداء العمال ، والدراسات التي كانت لها الأسبقية في دراسة الموضوع من مختلف جوانبه أو جزء منه .

أولا: النظريات المفسرة للدراسة :

1-1 - الإدارة العلمية :

ظهرت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بداية القرن العشرين (20 م)، عرفت هذه الفترة تطورا اقتصاديا تمثل في توسع التصنيع مع ظهور الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا التي ساهمت بدورها في النهضة الصناعية وظهر منظمين متخصصين في عمليات الإدارة والتنظيم تطورت حركة الإدارة العلمية من خلال التجارب والبحوث التي قام بها "تايلور" سنة 1911 مهتما بالعمل مركزا على بحث المصنع الصغير وعماله وكان أول من اهتم بدراسة العمل في المصنع بمنهجية علمية تجريبية مؤكدا على ضرورة التغيير التنظيمي في العمل²

حيث أطلق المهندس الأمريكي "فريدريك وليام تايلور" العرض المنظم الأول لما أطلق عليه حركة الإدارة العلمية وتشير إلى أن التنظيمات هي أنساق رشيدة ذات أهداف واضحة وأن العلم يوضح الطرق الأنسب والأحسن والأسرع لإنجاز العمل وبلوغ أقصى درجات الكفاءة والفعالية التنظيمية دون حدوث خلل في الأنساق المغلقة³

فحركة الإدارة العلمية هي إخضاع التنظيمات إلى أسس علمية تتراوح بين التجربة والعلم واختيار الوسائل الأنسب للقيام بالعمل في وقتها المحدد وبفعالية كبيرة. لقد كان أصحاب هذه النظرية أول من فكروا علميا في تفسير سلوكا لعمال في المنظمة وفي كيفية تحفيزه من أجل مزيد من العمل والجهد وزيادة الإنتاجية وقد نجحوا في ذلك لاعتبارهم أن العامل هو أداة من ادوات الانتاج⁴

بمعنى أن أصحاب نظرية الإدارة العلمية كانوا السباقين للاهتمام بسلوك العامل بطريقة علمية ممنهجة واتباعوا طرق علمية لتحفيز العامل على مزيد من العطاء من أجل رفع إنتاجية الفرد العامل حيث اعتبروا أن العامل هو حلقة أساسية في عملية الإنتاج و هو وسيلة لتحقيقه.

حيث يرى تايلور أن نجاح المؤسسة وتحقيق الربح يأتي من خلال تحقيق التنظيم الجيد الذي يعمل على رفع الإنتاجية ونجاح العاملين والرؤساء يقاس بقيمة المردود ومن خلال دور القيادة في التسيير الذي يرفع من

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص52

² محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل، عمان، 2010، ص76 .

³ طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007، ص96

⁴ علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص18 .

الإنتاجية¹، أي أن تايلور ربط نجاح المؤسسة بالتنظيم الجيد له أو الذي يرفع من الإنتاجية، كما أكد على دور العمال والقيادة في تحقيق هذه العملية

-مرتكزات نظرية الادارة العلمية :

تبلورت نظرية الادارة العلمية في مجموعة من الاسس و المبادئ اعتبرت ضرورية حتمية لزيادة الانتاج وتحسين الأداء، ومن اهم الافكار الاساسية التي جاءت بها هذه النظرية ما يلي²:

-الاعتماد على الاسلوب العلمي المنظم للحصول على الأداء الجيد

-تقسيم العمل و التخصص

-التشارك و التفاعل بين الادارة و الفراد عن طريق الاسس العلمية في الادارة

-نشر روح التعاون بين العمال لضمان تنفيذ العمل

-تنظيم العمل وقيام الادارة بالإشراف على وظائف التخطيط و التوجيه و التدريب وهي عمليات ضرورية لتحسين اداء العمال

-اعتماد الحوافز المادية كدافع لزيادة اداء العمال

- تقدير النظرية :

بالرغم من الإسهامات التي قدمتها هذه النظرية، إلا أنها لم تسلم من النقد باعتبارها نظرت إلى العامل نظرة آلية وأغفلت الجانب الإنساني بصورة كلية فلم تراعي الفروق الفردية بين العاملين، واعتبرت أن الحافز المادي هو المحرك الوحيد للفرد.

2 -نظرية الادارة التنظيمية :

تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي "هنري فايول"، حيث اهتمت هذه المدرسة بالأعمال الادارية من حيث كتاباته على جانبين مبادئ الادارة ووظائفها، فوضع أربعة عشر مبدأ، وذلك من خلال معالجتها لعملية الادارية على مستوى المديرين والمنظمات الكبيرة، وهذه المبادئ هي¹:

¹بن رحمو نسهام: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، دراسة على عينة من الإداريين كليات ومعاهد جامعة باتنة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص57 .

²شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار الحامد، عمان، 2010، ص95 .

-تقسيم العمل: حسب "فايول" كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل، تسمح له بالتمرن عليها بشكل جيد

-السلطة والمسؤولية: ويميز "فايول" بين نوعين من السلطة، السلطة المستمدة من مراكز الشخص في

البناء التنظيمي -السلطة القانونية- و السلطة المستمدة من شخص الفرد نفس هو خبرته- السلطة الكاريزمية- كما يرى أن المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة.

-الانضباط: يتجلى في شكل اتفاقيات تحترم وتسمح بتحديد العلاقات بين مختلف الفئات والاقسام داخل المؤسسة، ويأخذ النظام شكل قواعد واجراءات تحكم هذه العلاقات بين مختلف المستويات.

-وحدة الاوامر: هي ان يتلقى العامل او الموظف التعليمات من رئيس واحد بدلا من عدة رؤساء حتى لا يكون هناك مصدر للصراعات .

-وحدة التوجيه: هي أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العالقة بهدف واحد.

-إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة الذاتية: وهذا يعني عندما تعارض الاهداف الشخصية مع الجماعة، يجب تقديم الاهداف العامة على الخاصة.

-تعويض أو مكافأة الافراد: يعني تعويضهم على أساس الخدمات التي يقدمونها بحيث تحقق لهم الرضا الوظيفي.

-المركزية: فينظر "فايول" تقسيم العمل أمر يتطلبه منطق الطبيعة هذا المبدأ يتعلق بمدى تركيز السلطة في المستويات العليا للإدارة المنظمة

-تدرج السلطة: اعتمد "فايول" على مبدأ تدرج السلطة في تنظيم المؤسسة وادارتها لوضع الاسس العلمية والمنطقية لانتقال المعلومات والاتصالات من خلال المستويات المختلفة للسلطة.

-الترتيب: يجب القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية والبشرية.

-المساواة والعدالة: تطبيق مختلف القواعد والقوانين التي تبنتها المنظمة على أساس المساواة

¹ محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 65 .

- الاستقرار الوظيفي للعاملين: ذلك بتوثيق العلاقة بين العاملين ،المديرين ،المنظمة.
- المبادرة: القدرة على الابداع و الابتكار، وهي مصدر قوة للمؤسسة.
- الروح الجماعية :تعني توحيد الجهود والعمل من خلال انسجام المصالح .
- وبالإضافة إلى هذه المبادئ اقترح "فايول" خمس وظائف أساسية للإدارة والمديرين هي :¹
- التخطيط: هو القيام بكل الأنشطة التي يقوم بها المدير والتي يتم من خلالها وضع خطة للعمل.
- التنظيم: يعني الأنشطة ذات العلاقة بترتيب الموارد الاقتصادية لتحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف.
- الامر: تعني توجيه جهود المرؤوسين والعاملين في المنظمة.
- التنسيق: وضع الجهود الخاصة بالعاملين في المنظمة في نسق واحد لتحقيق الهدف العام للمنظمة.
- الرقابة: تعني التأكد من ان الجهود العملية منسجمة مع الخطط الموضوعية.

-تقدير النظرية :

-أكد "فايول" على عنصر تحقيق التعاون داخل المؤسسة سواء بين العمال أنفسهم أو بين العمال والاداريين لكن في هذه النقطة بالذات يكون إصدار الاوامر من جانب واحد وهو السلطة من أجل توجيه العمال نحو تحقيق التعاون والتنسيق بصورة شاملة، وهذا راجع إلى مبدأ المركزية في اتخاذ القرار ووحدة، وبالتالي فإن "فايول" سار على نهج تايلور فيما يخص مسألة تقييم الاداء .

3-النظرية البيروقراطية :

البيروقراطية تعني قوة أوحكم المكاتب وقد جاء بها العالم الالمانى "ماكس فيبر" الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي من أجل توفير حد أعلى من الكفاءة الانتاجية² وتتمثل أهم خصائص وسمات النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي عند فيبر في :

- تنظيم متواصل ،والمهام والوظائف الرسمية تحكمها قواعد.

¹ناصر محمد العديلي: السلوك الانساني والتنظيمي ،مرجع سابق،ص31.

²محمد قاسم القريوتي، علي خضر مبارك : أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم،عمان،ط8، ص29.

-الوظيفة محددة المعالم والحدود ، بحيث يكون نطاق الاختصاص محدد لكل وظيفة أو منصب .

-أداء المهام والواجبات يعتمد على التزامات تستند إلى مبدأ تقسيم العمل .

-تقوم سلطة شاغل المنصب أو الوظيفة على الالتزامات والمسؤوليات المحددة .

-توضيح الالتزامات الضرورية بحيث تخضع للقواعد المنصوص عليها .

-هراكية في تنظيم المناصب أي أنها تقوم على مبدأ التدرج الهرمي بحيث تخضع كل منصب ادني إلى

منصب أعلى منه

-لا بد من تدوين وتوثيق كل الاجراءات الادارية والقرارات الرسمية¹

أكد رواد هذه النظرية على الاتصالات الرسمية داخل المنظمة يظهر بالتحديد من خلال الهراكية التنظيمية والتدرج الهرمي للوظائف داخل المنظمة وأكد "ماكس فيبر " على خضوع المناصب الدنيا إلى المناصب العليا منها في التنظيم ومن هذا يبين ان الادارة البيروقراطية ، تعتمد إلى وضع مختلف الت عليّات والقواعد الخاصة بالعمل كتابيا وتعتمد إلى اتخاذ القرارات الخاصة بمختلف الاعمال دون إشراك العمال بذلك ومن هنا تظهر بعض السهولة لدى العمال أثناء عملية تنفيذ القرارات دون المشاركة فيها .

تقدير النظرية :

من المنفق عليه أنه لا يوجد عيب في مبادئ البيروقراطية ويمكن القول من خلال مبادئها أنا اهتمامها كان ينصب في الالتزام التنظيمي من خلال الالتزام والتقيّد بالقواعد والتعليمات الخاصة بالعمل بشكل حرفي وإتباعا لإجراءات التنظيمية خاصة تقسيم العمل والتخصص الوظيفي وتري بأن هذه الأمور هي مؤشرات دالة على وجود التزام ، ولكن ما يعرضها للنقد² سببه البيروقراطيين أنفسهم ، الذين حولوا الوسائل إلى غايات فعلى سبيل المثال فإن الاستخدام الحرفي للقوانين والالتزام المطلق بها يؤدي الى الجمود في تصريف الأمور وحل المشكلات² ، بالإضافة إلى ذلك فقد أهملت الجانب أوالتنظيم غير الرسمي ، واعتبرت التنظيم نسق مغلق ، كما أنها " ركزت على الرقابة والإشراف الأمر الذي قد يؤدي إلى زيادة محاولة الانحراف ، مما يستدعي التركيز

¹ -أبراج كعباش : علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، الجزائر ، 9004 ، ص،ص 26 ، 22.

² -أسامة خيري :إدارة الموارد البشرية، ط1، دارالراية ، عمان ، 2012 ، ص57.

على الرقابة أكثر مقابل إهمال الأهداف الأساسية هذا ما يؤدي إلى ارتفاع تكاليف الرقابة ومنها انخفاض الكفاءة بدلا من ارتفاعها¹

2-1 نظرية العلاقات الانسانية :

لقد كان الهدف من الابحاث الميدانية في مصنع هاوتون محاولة لدراسة مشكلات دوران العمل وزيادة معدل تنقل العمال ثم تقديم الحلول مناسبة للحد تلك المشكلات ،وتعتبر نتائج دراسة مصنع النسيج ومنهج "إلتون مايو" في دراسة مشكلات العمل بمثابة انطلاقة فكرية مهدت لنقد الفرضيات السائدة الخاصة ببيئة العمل كان نجاح توصيات دراسة مصنع النسيج في التغلب على مشكلات العمل وزيادة الانتاجية ،فضلا عن المنهج العلمي المتبع²

كما تستهدف هذه الدراسات الوصول بالعمالين إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل ما يمكن أن يؤثر على العامل من عوامل نفسية ومعنوية باعتباره إنسانا وجدانيا ولقد أثبتت التجارب التي قام بها مايو وزملائه أن نقص الانتاج يؤدي إلى عدم الاهتمام بحل المشكلات³ يفهم أن "إلتون مايو" ركز على دراسة العوامل النفسية والاجتماعية التي تسهل للعمال الوصول إلى أفضل مستويات الأداء والانتاجية.

-مرتكزات نظرية العلاقات الانسانية: وتتمثل في :⁴

- الفرد هو أهم العناصر في العملية الانتاجية.
- كلما ارتفعت الروح المعنوية تزايدت الانتاجية.
- المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تؤدي دورا رئيسيا لتحفيز العمال وشعورهم بالرضا
- العمال لا يجب هون الادارة كأفراد وانما كأعضاء في جماعات العمل
- كمية العمل التي يؤديها العمال تحدد تبعا لطاقة الفيزيولوجية وانما لطاقة الاجتماعية.

-تقدير النظرية :

وجهت عدة انتقادات لهذه النظرية من بين هذه الانتقادات¹:

¹ لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، مرجع سابق، ص68 .
² إعتقاد محمد عالم ،إجلال إسماعيل: علم الاجتماع التنظيم ،مكتبة الانجور المصرية، القاهرة، 2013 ،ص39
³ محمد المحاسنة: إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، 2013 ،ص78.
⁴ لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة ،دار الهدى للطباعة والنشر الجزائر ص ص81- 84

-اهتمام مدرسة العلاقات الإنسانية بدراسة العنصر الإنسان في العمل وأغفلت الجانب الرسمي

للتنظيم.

-اهتمت ببعض جوانب قضية حاجة الفرد بالانتماء، بينما أغفلت الجوانب المهمة التي تعتبر دعائم

لبنية الدافع.

-لم تشير اسهامات مدرسة العلاقات الإنسانية إلى وجود صراع مصالح حقيقي بين الأفراد وصاحب العمل ومن ثم فإن ما قدمته تلك المدرسة من علاج لمشكلات التنظيم لم يكن بالقدر الشامل للمشتغلين بالإدارة.

يعني بذلك أن جماعات العمل تميل إلى تنظيم غير الرسمي يوازي التنظيم الرسمي داخل بيئة العمل، وقد يؤثر على أداء العمال وانتاجهم، ويستخلص من ذلك أن تغيير أداء الفرد من تغيير طبيعة العلاقة مع الأفراد والجماعات التي ينتمي لها في التنظيم.

3-1 نظرية X و Y :

تعتبر نظريتي "X" و "Y" حول الانسان التي قدمها الكاتب "دوغلاس ماغريغور" حقا بداية الانطلاقة في دراسة المدخل السلوكي الحديث للإدارة

مرتكزات النظرية X: تركز النظرية X على مجموعة من الافتراضات الرئيسية حول طبيعة السلوك الانساني و منها ما يلي:²

- ان الافراد العاملين يكرهون العمل ويحاولون تجنبه من خلال تجنب اعمال جديدة وتنفيذ العملية الانتاجية باقل من طاقتهم الحقيقية في الأداء

-اجبار العاملين على اداء الاعمال وذلك بإخضاعهم للرقابة و التوجيه وذلك لتحقيق اهداف المنظمة

-لا يحقق مستوى التخصص العميق في العمل مستوى الأداء الكفؤ في المنظمة

- **مرتكزات النظرية Y:** تركز على:³

¹ -محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص45.
² محمد المحاسنة : ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق، ط1، دار جرير للنشر و التوزيع، 2013، ص 78 .
³ لوكا الهاشمي : نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة و النشر ، الجزائر، ص ص 98، 99 .

- ان اي عمل او تصرف اداري في المنظمة يرتكز في اطاره العام على نظرية ادارية معينة
- ان الادارة بالرقابة و التوجيه و العقاب لا تؤثر على طريقة اشباع الحاجات و رغبات الفرد
- ان متوسط الافراد يتمتع بطاقات و قدرات عالية من شأنها ان تحقق التطور و الابداع و عليه فالفشل في تحقيق بعض اهداف المنظمة يعني القصور في القدرة الذاتية للأفراد

تقدير النظرية :

لاشك أن هذه النظرية قد ساهمت في تطوير الفكر الإداري من حيث تركيزها على العامل الإنساني داخل المؤسسة، فالمبادئ التي نادى بها تعطي الإدارة أسس التعرف على المشاكل التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد، إلا أن هناك انتقادات وجهت إلى هذه النظرية من حيث أنها بالغت في تصنيف الأفراد ضمن مجموعتين X و Y فقط، وتجاهلت احتمالية وجود أفراد لا ينتمون لأي مجموعة من المجموعتين، كما أنها ركزت على العوامل الإنسانية على حساب الجوانب الأخرى المرتبطة بالعمل.

ثانيا :الدراسات السابقة :

1-الدراسات الجزائرية :

1.1.دراسة بوعطيط جلال الدين 2008-2009 : دراسة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي ، دراسة ميدانية على العمال المتقدمين بمؤسسة سونلغاز ،عنابة . و انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي الآتي :

-هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ؟

و اندرجت تحته تساؤلات فرعية و هي :

-ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث ؟

-هل توجد علاقة بين نمط الاتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث و الأداء الوظيفي للعمال المتقدمين؟

• الفرضيات : تضمنت فرضية عامة هي :

توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين .

و مجموعة فرضيات فرعية و هي :

-توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال النازل و الأداء الوظيفي لدى فئة البحث .

-توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي لدى فئة البحث .

• الأهداف :

-معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي .

-معرفة هل الاتصال الرسمي النازل له علاقة ارتباطية قوية بأداء العمال داخل مؤسسة البحث .

-معرفة هل الاتصال الرسمي الصاعد له علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين .

-معرفة هل المتغيرات : السن ، المستوى التعليمي ، أقدمية ، تأثير على أداء الوظيفي للعمال التنفيذيين .

-تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

• المنهج و العينة :

و قد اعتمد المنهج الوصفي التحليلي لكونه أكثر ملائمة لموضوع البحث ، وتكونت عينة هذا البحث من

49 عامل من مجتمع احصائي يقدر ب 197 عامل تم اختيارهم بطريقة عشوائية .

• النتائج :

-استنتج الباحث وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة في جدول الدلالة لمعاملات الارتباط بين الاتصال النازل و الأداء.

-وجود العلاقة ارتباطية موجبة ليست قوية و لكنها متوسطة في جدول الدلالة الإحصائية لمعاملات الارتباط بين بعد الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي .

• الأدوات :

اعتمد على بعض الأدوات و هي الملاحظة ،الاستمارة و المقابلة و السجلات .

ركزت هذه الدراسة على الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء معتبرة أن كل من الاتصال الصاعد و النازل يؤثر على أداء العمال .

1.2. **دراسة محمد عزوز 2009** :مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص

التغير الاجتماعي ، جامعة الجزائر .طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في :

الاتصال داخل المؤسسة و دوره في رفع الأداء الوظيفي من وجهة نظر العمال إحدى الإدارات المحلية و المتمثلة في إدارة مقر الولاية ، حيث تؤثر الاتصالات سلبا أو ايجابيا على أداء العاملين و كفاءتهم ، تبعا لسهولة انسيابها كذا نسبة إلى تعددها ، فالاتصالات الفعالة تمكن القادة من التعرف على كل كبيرة و صغيرة ، و بالإضافة إلى حسن توجيه المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا ، و سرعة حل و مواجهة المشكلات و هذا كله يترتب عنه رفع مستوى الأداء و تقليص الأخطاء إلى أدنى حد ممكن ، و كان ذلك من خلال طرح تساؤل رئيسي جاء كالآتي :

ما هو دور الاتصال الداخلي للإدارة المحلية في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال ؟

• **الفرضيات** : تضمنت فرضية عامة و هي :

- للاتصال الداخلي للإدارة المحلية دور في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي لدى العمال

و قد صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات الفرعية كانت أهمها :

-إن لتعدد وسائل الاتصال الداخلي للإدارة المحلية دور في رفع الأداء الوظيفي لدى العاملين

-هناك عدة عوامل ذاتية و غير ذاتية تؤثر ايجابيا على عملية الاتصال في الإدارة المحلية مما

يجعلها تساهم في زيادة الأداء الوظيفي لدى العاملين .

• **المنهج و العينة** : للإجابة على تساؤلات الدراسة و التحقق من صدقها و صدق فرضياتها اعتمدت

الدراسة على المناهج التالية: دراسة الحالة ، المنهج التحليلي ، المنهج الكمي ، على عينة قصدية

متمثلة في 130مبحوث موزعين على 3 فئات

• **الأدوات** :اعتمدت الدراسة على مجموعة من الأدوات و هي :

الاستمارة و المقابلة ، الوثائق و السجلات .

• **النتائج**:

-الاتصال الفعال و السليم يؤثر على الأداء الوظيفي للعمال .

- هناك عوامل غير ذاتية تؤثر إيجابا على عملية الاتصال في الإدارة المحلية و أن هناك عوامل غير ذاتية تؤثر هي الأخرى إيجابا على العملية الاتصالية .

لقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن الاتصال و حرية التعبير ، و قرب الإدارة من الموظف و التأهيل المستمر للعمال و وضوح الإجراءات الرسمية في استخدام وسائل الاتصال كلها عوامل تساعد في رفع الأداء الوظيفي لعمال الإدارة .

1.3.1.3.دراسة ياسين محجر 2012: بعنوان تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء ،رسالة ماجستير جامعة مرياح ، الجزائر .

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فعالية عملية الاتصال بين العمال على الأداء و لهذا سعى الباحث إلى دراسة المتغيرين من خلال تساؤل عام: و هو هل هناك تأثير للبرنامج الاتصالي على الأداء؟

• الفرضية العامة :

-هناك تأثير للبرنامج الاتصالي على الأداء.

- **المنهج :** و قد استخدم الباحث المنهج التجريبي، باعتباره المنهج الذي يقوم على جمع المعلومات و البيانات و محاولة تفسيرها و تحليلها من خلال تطبيقها .
- **الأدوات :** استخدم في هذا الدراسة مجموعة من الأدوات و هي أداة المقابلة و شبكة الملاحظة إضافة إلى الاستبيان ،
- **النتائج :** قد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج و هي :

-هناك تأثير للبرامج الاتصالية على الأداء.

-حاجة المؤسسات إلى تعزيز الأداء لدى العمال في ظل الظروف الصعبة التي تمر بها المؤسسة .

و بالنظر إلى مخرجات هذه الدراسة تتبين أن برامج الاتصال في المؤسسة تفرز من الأداء، و هذا ما أفاد في وضع مؤشرات الفرضية هناك تأثير للبرامج الاتصالية على الأداء .و أيضا فيما يتعلق بالفعالية في الأداء و رفع الإنتاجية .

2-الدراسات العربية :

2.1. دراسة علي الشهري 2005 : رسالة ماجستير بعنوان الاتصالات الإدارية و دورها في الأداء الوظيفي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية .

• **أهداف الدراسة :** هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على دور الاتصالات الإدارية في حل المشكلات التي تواجه منسوبي الأمن الجنائي .

- التعرف على دور تقنيات الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي .

- التعرف على معوقات الاتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء.

• **المنهج و الأدوات :** اتبع الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المسح

الاجتماعي ، و قد اعتمد في ذلك على مجموعة من الأدوات و هي الملاحظة و الاستمارة .

• **النتائج :**

تؤدي الاتصالات الإدارية دورا مهما في حل المشكلات التي تواجه الأمن الجنائي في منطقة الرياض ، باعتبار النقاط الآتية :

- تؤدي تقنيات الاتصال دورا مهما في رفع مستوى الأداء، من خلال دقة إبلاغ القيادات بتطور المشكلات

الأمنية ، و السرعة في إيصال التعليمات و الحصول على المعلومات .

- أهم المعوقات التي تخفض الأداء هي وسائل الاتصال المستخدمة .

- عدم تدريب العاملين .

تم التطرق في هذه الدراسة إلى دور تقنيات الاتصال الإدارية في رفع و تخفيض الأداء و العقبات التي تواجه العملية الاتصالية .

2.2. دراسة عبد الرحمان الأهدل 2011: أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي ، إشراف ظاهر

رداد القرشي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال في شركات الدخان الأدرنية ، جامعة

الشرق الأوسط . حيث انطلقت مشكلة الدراسة من تسائل عام :

- ما تأثير البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي العاملين ؟

و مجموعة من الأسئلة الفرعية و هي :

-ما تأثير نمط القيادة على أداء العاملين ؟

-ما تأثير التمكين في العمل على الأداء الوظيفي ؟

- ما تأثير العمل الجماعي في العمل على الأداء الوظيفي ؟

• **فرضيات الدراسة :** انطلقت من فرضية عامة و هي :

-تؤثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعمال .

و انبثقت عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية هي كالاتي :

-يؤثر النمط القيادي على أداء العاملين .

- يؤثر التمكين في العمل على الأداء الوظيفي .

- يؤثر العمل الجماعي في العمل على الأداء الوظيفي .

• **العينة و الأدوات :** قام الباحث بجمع البيانات اللازمة للدراسة مستعين بمجموعة من الأدوات و هي

الملاحظة و الاستمارة و الوثائق و السجلات ، علي عينة عشوائية طبقية .

• **نتائج الدراسة :**

-هناك أثر مرتفع للبيئة التنظيمية على أداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية .

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للتمكين و لنمط القيادة و للعمل الجماعي على متغير الأداء الوظيفي في

شركات الدخان الأردنية .

في هذه الدراسة تم التطرق إلى أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي في شركات الدخان حيث أن أثر

البيئة التنظيمية على الأداء قد يكون ذو دلالة معنوية .

2.3.دراسة المانع 2006 : ماجستير بعنوان تقنيات الاتصال الإداري و علاقته بالأداء من وجهة

نظر العاملين في الأجهزة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ،

• **أهداف الدراسة :** هدفت الدراسة إلى :

- التعرف على واقع تقنيات الاتصال المتوافرة في الأمن العام .
- الكشف عن المعوقات التي تواجهها
- المنهج و الأدوات :

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لانه أكثر ملائمة لهذه الدراسة ، و قد اعتمد على مجموعة من الأدوات منها أداة الملاحظة ، و الاستمارة لجمع المعلومات اللازمة .

• نتائج الدراسة : توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج المتمثلة في :

- واقع تقنيات الاتصال متدني و متأخر في جهاز الأمن العام .
 - توظيف و استخدام تقنيات الاتصال يحقق بدرجة كبيرة
 - أهم المعوقات كانت قلة عدد أجهزة الاتصال ، و قدر المتوفر منها ، و انخفاض تدريب العمال .
- في هذه الدراسة تم التركيز بصورة كبيرة على المعوقات التي تواجه واقع تقنيات الاتصال في الأجهزة الأمنية العامة و علاقته بأداء العمال .

3: الدراسات الأجنبية :

3.1. دراسة 2011 babab crana :ماجستير بعنوان آثار التحفيز على أداء العاملين ، جامعة

بورنو ، تمت هذه الدراسة بشركة سيد جوري ، بورنو ، نيجيريا ، هدفت إلى معرفة الآثار المترتبة من أداء العاملين في مطاحن الدقيق في نيجيريا ، و لتحقيق أغراض الدراسة بذل الباحثان جهد في تقسيم العاملين بغية دراسة أثر التحفيز على أداءهم ، و تحديد هوية المتغير فيما إذا كان مسؤولا بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء العاملين .

• نتائج الدراسة : توصلت هذه الدراسة إلى :

- معظم سياسات التحفيز في الشركة تكن في كيفية تلبية احتياجات العمال بما أنها لم تكن ذات صلة باحتياجاتهم و لم تم تعديل الحوافز ، بحيث تلبي احتياجات العاملين فإنه سيلاحظ تحسن كبير في أدائهم .
- ضرورة تعديل الحوافز ، بحيث يلبي احتياجات العاملين .

اعتبرت هذه الدراسة أن تعديل الحوافز بما يتماشى مع متطلبات العمال يؤدي إلى تحسن الأداء.

2.3. دراسة Rubina & shehla & delawar : عنوانها ضغوط العمل و تأثيرها

على أداء الضباط الأطباء في باكستان مقاطعة أبو تاييد ، و أقرت أسباب تؤدي إلى :

- عدم الكفاءة التنظيمية .
- كثرة تدوير الموظفين .
- التعب بسبب المرض .
- انخفاض كمية و نوع التدريب .
- زيادة تكاليف الرعاية الصحية .
- عدم الرضا الوظيفي كأحد المخرجات التنظيمية المتضررة ، و التي تتأثر بضغط العمل هو الإدلاء الوظيفي .

• أهداف الدراسة :

- دراسة تأثير ضغوط العمل على الأداء الوظيفي .
- العينة و الأدوات : أجريت هذه الدراسة على جميع العاملين في المنطقة من ضباط و عددهم (55) ضابط و قد تم الحصول على المعلومات من خلال توزيع استبيان على مجتمع الدراسة ، و تم تحليلها باستخدام الطرق الإحصائية، و تشمل الإحصاءات الوظيفية و معامل سبيرمان و الانحدار المتعدد .

• نتائج الدراسة :

- بعد التحليل الإحصائي تأييدا بالافتراض القائل بأنه توجد علاقة عكسية بين الضغط في العمل و الأداء الوظيفي ، مشيرا إلى أنه هناك ضغوط عمل متنوعة في عمل الضباط ، مما أدى إلى أداء وظيفي منخفض .
- تأثير العوامل على الضباط الذكور أكثر من الإناث .

هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية كونها تركز على ضغوط العمل و تتفق معها في دراستها للأداء الوظيفي و تم التوصل الى ان الضباط الذكور الاكثر تأثرا

3.3. تجارب هاوتورن 1927 :

بدأت سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع هاوورن بولاية شيكاغو التابعة لشركة ويسترن إلكترونيك، أضافت أبعاداً جديدة لعملية الإدارة .

- **الفرضيات:** اعتمدت هذه الدراسات على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العمال الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل.
 - **العينة والأدوات:** قام فريق من الباحثين يقودهم "إلتون مايو" من جامعة هارفارد باختيار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع وهو ما سمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغييرات في مستوى الإضاءة
- وقد فوجأ الباحثون بأن أداء العمال لم ينخفض مع تخفيض مستويات إضاءة بل زاد بنسبة منخفضة وه وما سمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة
- **النتائج:** نذكر منها ما يأتي:¹

- بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليها من رفع أداء العاملين كبديل للفردية

- لقد أتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط ،بل

يتوقف أيضا على نمط الإشراف ،وكذا قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاص لهم

قيمة وتميز وأهمية ،ومن هنا تظهر أهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف تطلعات

وحاجات العاملين غير الاقتصادية من تقدير و اعترافوا تشجيع ومحاولة الاستجابة لها ،وهو ما يسمح

برفع الأداء إلى مستويات أعلى .

- كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها وهي غالباً

تتشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات : الجماعات غير الرسمية،

وهو ما يعني ضمناً وجود اتصال غير رسمي محبذ ومرغوب فيه بين الأفراد المنضمين لها .

-وتختلف هذه الدراسة : عن الدراسة الحالية لأنها كشفت عن تأثير الظروف المحيطة بالعمل على أداء

¹ -جاري ديسر : اساسيات الادارة ،المبادئ و التطبيقات الحديثة ، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر ، الرياض،1992،ص 42 .

العاملين ،ولقاء الشبه بينهما هو أن كلا الدراستين تتاولا الأداء ،كما أوضحت هذه الدراسة أن أداء العاملين لا يتوقف على الحاضر المالي والظروف المحيطة بالعمل بل يتوقف أيضا على نمطا لإشراف وقيمة العمال .

خلاصة الفصل :

إن إدراك الدور الكبير الذي يقوم به الفرد في عملية الإنتاج و في تطوير المؤسسة لقد لفت انتباه الدارسين و الباحثين ، إلى بلورة عدد من النظريات التي تفسر علاقة الاتصال التنظيمي بعدد من المتغيرات منها ، أداء العمال ، باعتباره يتأثر بصفة مباشرة بالاتصال التنظيمي و هذا ما حاول العديد من الباحثين إثباته و الكشف عليه من خلال البحوث الميدانية ، و الدراسات الواقعية للمتغيرين التي منها الدراسات التي تم تناولها في هذا الفصل ، و التي سيتم مقارنة نتائجها مع نتائج هذه الدراسة .

الفصل الثالث : الاتصال التنظيمي

تمهيد

أولاً : خصائص الاتصال التنظيمي

ثانياً : أهمية الاتصال التنظيمي

ثالثاً : أنواع الاتصال التنظيمي

رابعاً : أهداف الاتصال التنظيمي

خامساً : عناصر الاتصال التنظيمي

سادساً : وظائف الاتصال التنظيمي

سابعاً : معايير الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد :

إن الاتصال التنظيمي من المواضيع التي لا تزال تجذب اهتمام الباحثين والدارسين في البحوث الاجتماعية ، خاصة داخل مختلف المؤسسات ، نظرا لأهميته في تنظيم وضبط العلاقات بين الإدارة و العمال ، وتحسين أدائهم داخل المؤسسة ، فالاتصال التنظيمي يعتبر المحرك لعملية الإنتاج ومنه فهو من يساعد في استمرارية وديمومة المؤسسة .

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى بعض مؤشرات الاتصال التنظيمي على سبيل المثال خصائصه و وعناصره ومعيقاته

أولاً: خصائص الاتصال التنظيمي :

يرى فرج شعبان ان الاتصال يتميز بـ :¹

- الاتصال عملية مستمرة: ذلك أنه يشتمل على سلسلة من الافعال التي ليس لها بداية او نهاية محددة فهي دائمة التغيير و الحركة، كذلك يستحيل على المرء ان يمسك باي اتصال ويوقفه ويقوم بدراسته
- الاتصال يشكل نظاما متكاملًا : فهو وحدات متداخلة وتعمل جميعا حينما تتفاعل مع بعضها البعض من مرسل ومستقبل ورسائل ورجع الصدى وبيئة اتصالية

في حين يرى عبد الفتاح ان :²

- الاتصال عملية حتمية: اي عدم القدرة على تجنب التواصل مع الاخرين سواء بشكل قصدي او غير قصدي فالإنسان في حالة اتصال دائم

ثانياً : أهمية الاتصال التنظيمي :تكمُن أهميته فيما يلي :

- ويعتبر الاتصال وسيلة المدراء في ادارة انشطتهم الادارية وفي تحقيق اهداف المنظمة ،وذلك على ان الاتصال يساعد على تحقيق الاهداف الواجب تنفيذها ومعرفة المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء و انتاجية العامل³
- ويفضل الاتصال التنظيمي يتمكن كل افراد المنظمة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة كما يساعد على توضيح التغييرات والتجديدات والانجازات وتطوير الافكار وتعديل الاتجاهات و واستقصاء ردود الافعال⁴
- وتتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الاتصال المتوفرة لديها فحينها يسعى المدراء و الافراد الى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم ولا يمكن وضعها حيز الواقع حتى يتم تحديدها من خلال الاجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة⁵

¹ فرج شعبان :الاتصالات الادارية، ط1، دار اسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص21.

² عبد الفتاح علي :مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الانسانية ، ط1، مكتبة الانجلو- مصرية، الاسكندرية ، 2012، ص 38 .

³ احمد ماهر : كيف ترفع المهارات الادارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، لاسكندرية، 2004 ص 31 .

⁴ هالة منصور :الاتصال الفعال، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 54.

⁵ احمد ماهر : كيف ترفع المهارات الادارية في الاتصال، مرجع سابق، ص 69 .

ثالثا :أنواع الاتصال التنظيمي :

3.1.1الاتصال الرسمي : وهو الذي يتم من خلال خيوط السلطة الرسمية وبناء على العلاقات المقررة وفي نطاق الهيكل التنظيمي، ويشترط لانسياب الاتصالات الرسمية ان تكون قنواتها واضحة ويعرفها جميع انواع اعضاء التنظيم ، ويكون ذات فعالية في نقل المعلومات ، او تتم الاتصالات وفقا لخطوط السلطة و المسؤولية ،وان تكون خطوط الاتصال متقنة مع جميع العوامل الانسانية داخل التنظيم ¹.

وهو ذلك النظام من الاتصالات التي تخضع لقواعد و اجراءات محدد رسما و مثبتة بصورة مكتوبة ، وفيه تتدفق المعلومات في المؤسسة بما يتماشى و التوزيع الرسمي للسلطات و الاختصاصات الوظيفية وتقسّم لثلاث انواع وهي ²:

3.1.1الاتصال الهابط :وهو اكثر انواع الاتصال شيوعا وهو يشير الى التعليمات و التوجيهات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي ، وتمر هذه التوجيهات او الاوامر من خلال المستويات التنظيمية المتسلسلة الى ادنى المستويات الادارية او التنفيذية ،ويمكن القول انه هناك اربعة انواع من الاتصال الهابط تحدث بين المشرفين و المرؤوسين في اي تنظيم وهي :

- تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة

- معلومات تهدف الى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الاخرى

- معلومات حول الاجراءات و الممارسات التنظيمية

- معلومات ترجع للمرؤوسين فيما يتعلق بمستوى الأداء المحقق³

3.1.2الاتصال الصاعد : ويهدف الى تصعيد المعلومات الى الاعلى وتأتي مكملة للاتصالات الهابطة حيث لا تتوافر للعاملين في جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط ، وانما لهم القدرة على تصعيدها الى الاعلى ، وتتضمن الاتصالات الصاعدة عملية ارسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل و الآراء و الاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له الى الاعلى، وهي تساعد الادارة على التحقق من ان المعلومات قد تم ايصالها للعاملين اولا ثم فهمها واستيعابها ثانيا ، وانها قد استطاعت

¹حكمة احمد الراوي :نظم المعلومات و المحاسبية و المنظمة ،ط1 ، دار الثقافة ،الاردن ، 1999 ، ص151 .

²سكينة بن حمود :مدخل للتسيير و العمليات الادارية ،دار الامة ، الجزائر ، 2012 ، ص 136 .

³محمد ابو سمرة : الاتصال الاداري و الاعلامي ،ط1 ، دار اسامة ، الاردن ، 2011، ص ، ص 45 ، 46 .

تحريك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه ثالثاً، كما انها تعطي للإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا او عدم الرضا.¹

ويتم نقل هذه المعلومات اما مباشرة بين العاملين و المدير او من خلال المستويات الادارية حسب التسلسل الهرمي ، ومن وسائل نقل المقترحات و الشكاوي التي تستخدمها المؤسسة :

- رفع الشكاوي :اي عندما يرفع عامل شكوى من حالة يعاني منها الى رئيسه المباشر او الى المدير المعني .
- سياسة الباب المفتوح : حيث يعتمد بعض المديرين الى السماح للمرؤوسين بالاتصال المباشرهم دون المرور عبر المستويات الادارية المتدرجة.
- اساليب المشاركة : مثل اللجان او الممثلين عن العمال او من خلال صناديق الاقتراحات او الاجتماعات.

-مكتب الشكاوي : وهو اسلوب هام يمكن الادارة من الحصول على معلومات عن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي او الهيكل التنظيمي للمؤسسة.²

3.1.3الاتصالات الافقية او الجانبية : وتعني ارسال المعلومات واتباعها بين المستويات الادارية المختلفة، وتعتبر الاتصالات الافقية ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والتناغم والانسجام بين الادارات و الاقسام³

-يتم هذا النوع من الاتصال بين المديرين في مستوى اشرافي واحد ، او بين العاملين الذين لا يكونون في نفس المستوى الاشرافي ولكن لترابطهم بعض علاقات تنفيذية ، لهذا يلعب الاتصال الافقي دورا مهما .

3.2الاتصال غير الرسمي :

هو الاتصال الذي يتم بين الافراد و الجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة و واضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة انجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحدها ضوابط و اجراءات رسمية محددة⁴

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ،مرجع سابق، ص 317 .

²محمد ابو سمرة : مرجع سابق ،ص، ص 48،49 .

³صلاح الدين محمد عبد الباقي :السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق ،ص 317 .

⁴خضير كاظم محمود :السلوك التنظيمي ، مرجع سابق،ص124 .

كما ان الاتصال غير الرسمي دائم الحركة و التجديد و التغيير ويتم حسب خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة ،دون ان تحدد الادارة موضوعه او طريقته او تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة ، فاذا حاولت منعه من مكان ظهر من مكان اخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية و البيئة الانسانية ، حيث يتعذر كبتة تماما.

الاتصالات غير الرسمية غالبا ما تحدث في المستويات الادارية الدنيا بين اعضاء الجماعات غير الرسمية ، وتهدف هذه الاتصالات الى تحقيق اهداف غير رسمية تحكمها علاقات شخصية ومن بين هذه الاهداف و الدوافع¹:

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في اشباعها
- ان التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة على عكس التنظيم غير الرسمي
- رغبة الافراد القياديين في المنظمة او بعضهم في السيطرة على جميع الامور في المنظمة
- _ عدم توفر مبداء العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين او المقربين
- اتباع المنظمة لمبداء القيادة الديكتاتورية والمركزية السائدة ومنع حرية التعبير و المشاركة للأفراد العاملين²

رابعا :أهداف الاتصال التنظيمي :

يمكن تصنيف اهداف الاتصال الى³ :

- هدف توجيهي : يمكن ان يتحقق ذلك عندما يتجه الاتصال الى اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة او تعديل اتجاهات قديمة مرغوب فيها.
- هدف تثقيفي : ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير توعية المستقبلين بأمر تهمهم بقصد مساعدتهم و زيادة معارفهم واتساع افقهم لما يدور من حولهم من احداث .
- هدف تعليمي : ويتم ذلك حينما يتجه الاتصال نحو اكتساب المستقبل معارف او مهارات او مفاهيم جديدة.

¹ضرار العنبي و اخرون :العملية الادارية-مبادئ واصول وعلم وفن-،دار اليازوري للنشر و التوزيع ،عمان ، 2007 ،ص207 .

²محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط3 ، دار وائل للنشر و التوزيع ،2005 ،ص 250 .

³ابراهيم ابو عرقوب : الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ،الاردن ، ص 50 .

-هدف ترفيهي وترويجي : ويتحقق ذلك من خلال توجيه الاتصال الى ادخال البهجة و السرور و الاستمتاع للمستقبل.

-هدف اداري : ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسات .

-هدف اجتماعي : يزيد الاتصال الفرصة لزيادة احتكاك الناس بعضهم ببعض وبذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الافراد .

خامسا عناصر الاتصال :

تتمثل عملية الاتصال في العناصر التالية :

• **المرسل :** هو مصدر الرسالة التي يضعها في كلمات او حركات او اشارات او صور ينقلها للآخرين وهو الشخص الذي يود النقل الى طرف اخر لديه مجموعة من المعلومات و الافكار.¹

ويقوم المرسل بتحويل الرسالة الى لغة او رموز يمكن فهمها من قبل الاخر باستخدام الكلمات و الارقام و الرموز والاشكال ويقوم بإرسالها عن طريق قنوات الاتصال لتصل الى المستقبل ومن الممكن ان يتحول المرسل الى مستقبل و العكس صحيح حيث يرسل المرسل عدة ادوار تتجسد في تقرير المعنى الذي يريد ايصاله ، ثم يرمز هذا المعنى ويضعه في رسالة ثم يقوم بإرسال هذه الرسالة عبر قنوات الاتصال يتوق استجابة المستقبل للرسالة.²

• **المستقبل :** هو الجهة او الطرف الذي توجه له الرسالة ، وقد يكون فردا ا جماعة او منطقة بأكملها ، وتتلخص مهمة متلقي الرسالة في ثلاثة امور هي استقبال الرسالة ، حل رموزها من اجل التوصل الى فهم محتواها ، ثم الاستجابة للرسالة ، ونجاح عملية الاتصال يتوقف على قدرة المستقبل في فهم الرسالة، وتجدر الاشارة هنا الى ان المستقبل قد لا يستطيع تفسير الرسالة الموجهة اليه بنفس المعنى الذي اراد المرسل ايصالها له ، وهذا يعد من معيقات عملية الاتصال.³

• **الرسالة:** تتمثل في المعاني و الكلمات التي يرسلها المصدر الى المستقبل ، وذلك في إطار زمني و مكاني محدد وقد تأخذ الرسالة صور متعددة ، وقد تنطوي على موضوع علني او سري ،فقد يغلب

¹ علي عياصرة واخرون :الاتصال الاداري و اساليب القيادة الادارية في المؤسسة التربوية ،دار حامد للنشر و التوزيع ،2006 ،ص 30 .

² محمد قاسم القريوتي:السلوك الاداري، دار الشروق للنشر و التوزيع ،عمان ، 2006 ،ص203 .

³ محمدقاسم القريوتي :السلوك الاداري المرجع السابق، ص 222 .

عليها الطابع التنظيمي او الطابع الشخصي بحيث تكون ذات علاقة بطرفي الاتصال (المرسل والمستقبل) ، كما يمكن اعتبار الرسالة على انها مجموعة المعاني التي يرسلها المرسل للمستقبل عبر القنوات المناسبة بهدف التأثير في سلوكه .¹

- **الوسيلة :** هي القناة او الوسيلة المستخدمة لنقل الرسالة من المرسل للمستقبل² او بعبارة اخرى هي عبارة عن حلقة وصل بين شخصين او اكثر تتم من خلالها نقل المعرفة و المعلومات التي يتطلبها العمل وتوجد عدة وسائل تستعمل في نقل المعاني منها اللفظية كالاجتماعات و المقابلات و المؤتمرات ، وايضا الوسائل الكتابية كالتقارير و المجالات وغيرها .
- **التغذية الراجعة :** ان فتح قناة للرد يفتح مجالا لاستجابة المتلقي وهذا يمكن المتصل من ان يقرر ما اذا كانت الرسالة قد تم استلامها وهل ادت الغرض المقصود ، فعمليات الاتصال ذات الاتجاهين توفر هذا التواصل بين المتلقي و المرسل ، وبالنسبة للمدير فان صدى الاتصال يمكن ان يتوفر بعدة وسائل ، ففي مواقف المواجهة وجها لوجه يكون الرد المباشر ممكن من خلال تبادل الكلمات وكذلك من خلال تعبيرات الوجه الخاصة بالاستياء او عدم الفهم .³
- **بيئة الاتصال :** وهي المناخ المادي و المعنوي و النفسي و الاجتماعي التي تتم فيه عملية الاتصال داخل التنظيم⁴ وقد يكون هذا المناخ ملائم و مناسب على نحو يساعد على العمل وعلى اتمام عملية الاتصال وبلوغ الهدف ، وايضا قد يتضمن التشويش الذي يعيق ويؤثر سلبا على فعالية الاتصال التنظيمي .

سادسا :وظائف الاتصال التنظيمي : له عدة وظائف يمكن تلخيصها في :

- **الانتاج :** ان عملية الاتصال تحدد سير الانتاج من حيث الكمية و النوعية ، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ و الأداء كتوجيه الانذارات ، ابداء الرأي والاعلان عن مكافآت الأداء الجيد او عقد اجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الانتاجية واتخاذ القرارات وتحسين النوعية مثلا⁵

¹ جمال الدين عويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الاداري، دار هومة، 2002، ص42 .

² حسن حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص247 .

³ خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود: نظرية المنظمة ، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان، 2007، ص207 .

⁴ علي عياصرة واخرون : مرجع سابق ، ص 44

⁵ ابو النجا محمد العمري : اتصالات في الخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، مصر ، 1986، ص ص 144، 155 .

- **التنظيم** :يلعب الاتصال دورا اساسيا في عملية التنظيم ، اذ ان اتخاذ القرارات لا يكون سليما الا اذا كانت هناك معلومات كافية حول المحيط الداخلي للمؤسسة، اذ يتجه الاتصال نحو تحسين العمل و توزيع المسؤوليات ، ودعم التفاهم بين العمال في المؤسسة¹
- **التنسيق** : يقوم نجاح اي مؤسسة على تضافر الجهود من اجل الوصول الى تحقيق هدف مشترك ، ولهذا فالتنسيق بين مختلف الاقسام والمصالح و الورشات الانتاجية ضرورة لا بده منها ، ذلك من اجل مناقشة المشاكل المختلفة والصعوبات المطروحة ويتم ذلك من خلال مسؤولي كل قسم مما يجعلهم على علم بما يحدث في الاقسام الاخرى ، وبالتالي الاسهام في الوصول الى الحلول و الافكار الهامة بصورة مشتركة²
- **الصيانة** :يسهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن لتدعيم التفاعلات بين الفاعلين ،وتقويم قيم العمل لديهم ، حيث يتمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في اداء ثلاث مهام تتمحور حول حفظ الذات وما يرتبط بها من مشاعر و عواطف ، بتزويد العاملين بالأمن وروح الانتماء من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الادارة اتجاههم ، اما مهمة تغيير مواقف الافراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى افقي و عمودي فتتمحور حول تفاعل خصائص الفاعل مع خصائص و ظروف بيئة العمل ،في حين تعبر مهمة ضمان استمرارية العملية الانتاجية و الابداعية عن اعتبار المؤسسة نسق مشكل من اجزاء متفاعلة فيما بينها ، لهذا فإن وظائفها ترتبط ببعضها في المؤسسة³.
- **الرقابة** : الاتصال يعتبر اداة اساسية في عملية الرقابة و الاشراف لمعرفة ما اذا كانت هذه الاعمال المتغيرة تتوافق مع المعلومات النازلة⁴

سابعا معيقات الاتصال التنظيمي :

تتعرض العملية الاتصالية بين المرسل و المستقبل الى جملة من المعوقات ، قد تمس كل او بعض عناصره ومكوناته مما يخلق عدم تطابق المعنى المراد من قبل المرسل و المعنى المدرك من قبل المتلقي ، وفيما يلي اهم هذه المعوقات :

¹ محمد سيد فهمي : تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2000 ، ص 309 .

² ابو النجا محمد العمري : الاتصالات في الخدمة الاجتماعية ، مرجع سابق ، ص 145 ، 146 .

³ جمال بن زروق : التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الإتصالي في انجاحه ، مجلة جامعة دمشق ، مجلد 26 ، العدد 1-2 ، 2010 ، ص 404 .

⁴ عبد الغني بسيوني عبد الله : اصول علم الادارة ، الدار الجامعية للإدارة ، القاهرة ، 1993 ، ص 57 .

7.1 معيقات تتعلق بالمرسل : يرى روزنفيلد ان الاتصال الفعال يتطلب قدرا عاليا من التركيز و الحكمة و المنطق و الدراسة من قبل المرسل ، لان من مصلحة المرسل ان يكون كذلك إذا ماراد فعلايصال معلومات و بيانات معينة تحقق له و للمستلم اهداف معينة وعلى هذا الاساس فإن اي خلل او اخفاق متعمد او غير متعمد من قبل المرسل قد يؤدي الى فشل عملية الاتصال ومن ابرز المشاكل و المعوقات ما يلي 1:

- الحالة النفسية للمرسل
- الافتراضات و الاحكام الخاطئة
- الاستخدام الخاطيء لتوقيت ارسال الرسالة
- عدم كفاءة المرسل او افتقاره لمهارات الاتصال

7.2 معيقات تتعلق بوسيلة الاتصال : ان عدم مناسبة وسيلة الاتصال لمحتوى الرسالة و لطبيعة الشخص المرسل اليه تسحب في كثير من الاحيان فشل الاتصال ،وعليه يجب ان يكون المرسل بانتقاء وسيلة الاتصال الشفوية او المكتوبة المناسبة وذلك حتى يزيد من فعالية الاتصال .ويمكن توضيح هذه المعوقات و المشاكل كالاتي 2:

- الاختيار الخاطيء للوسيلة
- الاستخدام الخاطيء للوسيلة
- ازدحام واختناق قنوات الاتصال
- سوء او ضعف وسائل الاتصال

7.3 المعوقات المتعلقة بالرسالة : هناك عائق متعلق بالرسالة هو انه قد تتضمن الرسالة بعض الاخطاء التي تقلل من وضوح الموضوع وينتج عن ذلك ان تصبح الرسالة المستقبلية على درجة من عدم اليقين وان عدم فهم المستقبل للرسالة يطلق عليها التشويش 3

7.4 المعوقات المتعلقة بالمستقبل : هناك جملة من المعوقات تحد من العملة الاتصالية وتخص المستقبل ومنها 1:

¹ بشير علاف :الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة ،دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ،2009،ص15 .
² رضوان بالخيري :مدخل الاتصالات و العلاقات العامة ،ط1 ، جسور للنشر و التوزيع ،الجزائر ،2014 ،ص 53 .
³ محمد سلامة غباري و عبد الحميد عطية :الاتصال ووسائله بين النظرية و التطبيق ،المكتب الجامعي الحديث ، مصر ،1991،ص 27 .

- الحالة السيئة للمستقبل بحيث يجب على المرسل ان يعرف طبيعة المستقبل من حيث مزاجه وعاداته و تقاليده وثقافته حتى يخاطبها والا يحدث التشويش
- تعالي المستقبل على المرسل بالإعراض عن الاستماع الى رسالته او قراءتها او مناقشتها
- الفهم الخاطئ للمعاني بسبب التفاوت في المستوى التعليمي او الثقافي او اللغوي بين المستقبل و المرسل
- التحيز وعدم الموضوعية في النظرة للأمور

7.5 المعوقات المتعلقة بالتغذية العكسية : يمكن ايجاز معوقات التغذية العكسية الرئيسية في :²

- الافتقار الى متابعة تسيير عملية الاتصال وعدم الاكتراث بالنتائج الموجودة منها
- افتراض المرسل ان التغذية العكسية غير ضرورية وهذا ما يحدث في ضل الدارة الديكتاتورية التي تفرض الالتزام الحر بالتعليمات دون مناقشة
- تركيز المرسل على الاهداف و الحاجات التي يسعى لبلوغها دون ادنى اهتمام بدوافع المستقبل واهدافه وتطلعاته
- ضعف البنى الاتصال التحتية او سوء تصميمها بحيث تكون باتجاه واحد وليس باتجاهين

¹ابراهيم ابو عرقوب : الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي ،مرجع سابق ،ص 119 .

²بشير العلاف : مرجع سابق ،ص 157 .

خلاصة الفصل :

من خلال ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال داخل المؤسسات ، تبرز قيمة هذه العملية لأي تنظيم بحيث يجب على المدراء المسيرين للمؤسسات أن يعطوا أهمية للاتصال في عمليات التسيير و الإشراف من أجل ضمان السير السلس المنظم لكل عمليات التفاعل بين العاملين و الإدارة لغرض الوصول إلى أهداف المؤسسة وتحقيقها .

الفصل الرابع : أداء العمال

تمهيد

أولا : أبعاد الأداء

ثانيا : أنواع الأداء

ثالثا : عناصر الأداء

رابعا : مكونات الأداء

خامسا : محددات الأداء

سادسا : معايير الأداء

سابعا : خصائص الأداء

ثامنا : مستويات الأداء

تاسعا : شروط الأداء

عاشرا : أهمية الأداء

إحدى عشر : معيقات الأداء

خلاصة الفصل

تمهيد :

تهتم المنظمات بالأداء حيث تقوم بمتابعته ومراقبته وقياسه ، نظرا إلى أن نجاح أو فشل أي مؤسسة يعتمد بالدرجة الأولى على أداء عمالها ، فالعامل إذا توفر له التوظيف الصحيح للمهام مع مقومات العمل المادية و المعنوية كالأجور و التحفيز و عملية إشراف عملية فإن العامل يتهيأ بصورة إيجابية للقيام بالعمل وهكذا يتحسن أداءه و تتمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لقدراته .

أولاً : أبعاد الأداء:

يعنى بالأداء قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكن التمييز بين ثلاثة ابعاد للأداء وهي :¹

- كمية الجهد المبذول : تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية او العقلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية، وتعتبر المقياس التي تقيس سرعة الأداء او كميته من خلال فترة معينة ، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء او كميته من خلال فترة زمنية معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة .
- الجهد المبذول : بعض الاعمال قد لا تهتم كثيرا بسرعة الأداء او كميته بقدر ما تهتم بنوعيته ودرجت الابتكار والابداع في الأداء.
- نمط الأداء: يقصد به الاسلوب او الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل ، كما يمكن ايضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها حل مشكلة معينة والاسلوب الذي يتبع في اجرا بحث او دراسة .

ثانياً : أنواع الأداء:

يمكن تصنيف انواع الأداء و تقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية ويمكن ايراد انواع الأداء حسب معايير التصنيف كما يلي :²

2.1. حسب معيار المصدر : يقسم الى :

2.1.1. الأداء الداخلي : فهو ينتج اساسا مما يلي :

- الأداء البشري : هو اداء افراد المؤسسة التي يمكن اعتبارها موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق الافضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم .
- الأداء التقني : يتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال
- الأداء المالي : ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

¹ محمد سعيد ، انور سلطان : السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2003 ، ص 220 .
² عادل علي : الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم ، رسالة ماجستير معهد الاقتصاد ، جامعة بكرة ، 2002 ، ص ص 06/05 .

2.1.2. الأداء الخارجي : وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة اي لا تسبب في احداثه ، لكن المحيط الخارجي هو الذي يولده ، وكل هذه المتغيرات تتعكس على الأداء سواء بالإيجاب او السلب و هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.¹

2.2. حسب معيار الشمولية :حسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء الى نوعين كما يلي :²

2.2.1. الأداء الكلي : وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف والانظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ، ولا يمكن نسب انجازها الى اي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر.

2.2.2. الأداء الجزئي : وهو الذي يتحقق على مستوى الانظمة الفرعية للمؤسسة ، وينقسم بدوره الى عدة انواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقسيم عناصر المؤسسة، حيث يمكن ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى اداء وظيفة مالية ، اداء وظيفة الافراد ، اداء وظيفة الانتاج ، اداء وظيفة التسويق .

ثالثا :عناصر الأداء

هناك عناصر تعود اهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المؤسسة حيث بدونها لا يمكن الحديث عن وجود اداء فعال وتتمثل عناصر الأداء في :³

- المعرفة متطلبات الوظيفة :وتتمثل في المعارف والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة
- نوعية العمل المنجز :اي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة الانجاز
- المثابرة و الوثوق : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل وانجازها في اوقاتها المحددة وبدون الحاجة للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين .

رابعا : مكونات الأداء

هي دليل على وجود اداء فعال وهي تتكون من مكونين رئيسيين هما :⁴

¹ عادل علي : الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم ، مرجع سابق ،ص06 .
² عمر محمد تومي الشلبي : علم النفس الاداري ، الدار العربية للكتاب ، طرابلس ، 1988 ، ص 56 .
³ الحسين احمد بن عبد الله : علاقة الاشراف الاداري بكفاءة اداء العاملين ، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية ،الرياض ، 1994 ،ص 72 .
⁴ الشيخ الداودي : تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث ،العدد 07 ،جامعة الجزائر ، 2009 ،ص 219 .

- الفعالية : ينظر الى الفعالية على انها اداة من ادوات مراقبة التسيير في المؤسسة ، وهي معيار لتحقيق الاهداف المسطرة ،حيث تقاس فعالية المؤسسة من خلال كمية الارياح المحققة ، فتبين ان الفعالية اداة لقياس مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها والوصول الى الجودة بمعايير تنافسية تمكننا من صنع مكانة لها .
- الكفاءة :ويقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالقليل من الامكانيات والنشاط الكفاء هو النشاط الاقل تكلفة وهي ترتبط بتحقيق ما هو مطلوب باقل التكاليف اي انها الاستخدام الامثل لموارد المؤسسة باقل تكلفة ممكنة .

خامسا : محددات الأداء

ان الأداء الوظيفي هو انتاج موقف معين يمكن النظر اليه على انه نتاج العلاقة بين الجهد والقدرات وادراك الدور الهام للفرد ، ولهذا تتضح محددات الأداء في ¹:

- الجهد : يشير الى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته او وظيفته وذلك للوصول الى اعلى معدلات عطائه في مجال عمله.
- القدرات : تشير الى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته او مهامه .
- ادراك الدور :يعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في ادائه

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لابد من وجود حد ادنى من الاتقان في كل مكونات الأداء

سادسا : معايير الأداء

هناك العديد من المعايير التي يمكن ان تقاس عليها الأداء و التي تعتمد على عملية تقسيم الأداء فالمقصود بمعايير الأداء تلك العناصر التي تستخدم كركائز و تنقسم معايير الأداء الى:

- المعايير السلوكية: وتتمحور حول طبيعة العلاقة بين العمال و الاخرون في مكن العمل و مدى وجود التضامن بينهم و العمل كفريق واحد من اجل تحقيق اهدافهم و اهداف المؤسسة التي ينتمون اليها ²

¹راوية محمد حسن : ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1999 ، ص 216 .
²احمد ماهر: الاختبارات و استخداماتها في ادارة الموارد البشرية والافراد، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص373.

- المعايير الشخصية: تعتبر الصفات الشخصية هي الأخرى من المعايير الهامة في قياس الأداء حيث تتمحور هذه المعايير حول مقدار الجهد الذي يبذله العامل في عمله وقدرته على تحقيق ذاته ذلك من خلال العوامل المشكلة لشخصيته كالعوامل البيولوجية و الجسمانية و طريقة تعامله مع الآخرين و توجد ايضا
- معايير كمية: و هذه المعايير تقيس الأداء من حيث الكم و هي تشتمل و تضم مختلف الجوانب التي تحدد من حيث الكم و الزمن المرتبط بالأداء
- معايير نوعية: تعني وصول انتاج الفرد الى مستوى معين من الجودة و الاتقان
- معايير سلوكية: في هذا النوع يتم الاعتماد على مقاييس غير مباشرة لأنها لا تمس سلوكه كالتعاون و المواظبة و الحرص.¹

سابعا : خصائص الأداء:

يتجلى الأداء البشري في سلوكات و تصرفات يقوم بها العمال ، كل سلوك يتمتع بخصوصيات التي تتلخص في:²

- الأداء الإنساني وسيلة لتحقيق هدف شخصي للعامل فهذا السلوك يقوم به من اجل غايات خارجة عن العمل .
- سلوك الأداء غير ثابت فهو يتغير بتغير الظروف .
- سلوك الفرد في أدائه يختلف عن سلوك أدائه في الجماعة مما يبين اثر الجماعة في أداء الفرد .
- الأداء هو القلب النابض لأي مؤسسة و هو الذي يتحكم في العملية الإنتاجية، و هذا الأداء مرتبط ارتباطا وثيقا بسلوك الأفراد داخل مكان العمل ،فأداء العمال مقترن بالفعال الناتجة عنه و يتضح من خلال مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها .

ثامنا :مستويات الأداء: هناك عدة مستويات تفيد في التعرف على مستوى الأداء الذي تم تحقيقه وهي كالآتي:³

¹صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العملية التطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات ط1،،الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2001 ،ص94.

²إبراهيم التهامي و آخرون : قضايا سوسيو تنظيمية ،ط1، البدر الساطع الطباعة و النشر ، الجزائر ، 2013،ص140.

³خالد محمد بن حمدان: الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي منهج معاصر ، دار البازوري، عمان، 2007، ص383.

- الأداء الاستثنائي هو الذي يبين التفوق في الأداء على المدى البعيد وما يعبر عنه هو العقود المربحة و ازدهار الوضع المالي .
 - الأداء البارز واهم ما يعبر عنه هو الحصول على عقود عمل كثيرة ' التمتع بوضع مالي متميز .
 - الأداء الجيد يبين تميز الأداء وفق معدلات سائدة مع توازن نقاط القوة و الضعف .
 - الأداء الجيد جدا يبين مدى صلابة الأداء و توفر الكفاءات مع امتلاك وضع مالي غير مستقر .
 - "الأداء المعتدل تمثل صيرورة الأداء دون المعدل و تغلب نقاط الضعف على نقاط القوة .
 - الأداء الضعيف يتمثل في أداء دون المعدل بكثير مع وضوح نقاط الضعف في جميع المحاور .
 - الأداء المتأزم يتمثل في الأداء الغير الكفاء من المحتمل تسببه في المشاكل في عمل المؤسسة .
- تاسعا :شروط الأداء الفعال :** من اجل أن يكون الأداء جيد و فعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة

من الشروط و هي كالآتي:¹

- الاستحقاق و الأهلية و الكفاءة المهنية .
 - وضوح و شفافية المهمة و الواجب المفروض .
 - حصيلة المهمة و نتائجها .
 - منافسة المهمة و نتائجها .
 - التعاون و التضامن في أداء مهام العمل .
 - ضبط المهمة .
 - الالتزام بأداء العمل و المهام و تميز ظروف العمل و المهمة .
- يستنتج من خلال هذه الشروط المذكورة انه للحكم على الأداء الجيد و الفعال يجب على العمال بالمؤسسة الالتزام بمعايير و قواعد أداء المهام و الوظائف المكلفين بها كالتعاون و القدرة على الإنجاز .

عاشرا :أهمية الأداء : تكمن أهمية الأداء داخل أي منظمة كانت فما يلي:²

الأداء يحتل مكانة خاصة داخل أي منظمة باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة بها ،و ذلك على مستوى الفرد و المنظمة ،لأن المنظمة تكون اكثر استقرارا و أطول بقاء عندما يكون أداء العمال متميز، وعلى ذلك يمكن القول بأن الأداء جزء لا يتجزأ من المنظمة، يعكس فيها قدرات و كفاءات العمال. و تبرز أيضا أهمية الأداء من وجهة نظر المنظمة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة ،و هي

¹ فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري ، المكتبة الوطنية، عمان، 2001، ص233.
² الشريف طلال عبد الملك: الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بها ،بامارة مكة المكرمة ،رسالة ماجستير ،2004، ص70 .

مرحلة الظهور، مرحلة البقاء و الاستمرارية، مرحلة الاستقرار، مرحلة السمعة و الفخر ،مرحلة التميز، ثم مرحلة الريادة. و من ثم فإن قدرة المنظمة على تخطي مرحلة من مراحل النمو و الدخول في مرحلة أكثر تقدماً إنما يتوقف على مستويات الأداء بها .

إحدى عشر :معيقات الأداء: يتأثر أداء العمال بعدة عوامل فهي بمثابة معيقات هي كالآتي¹:

- تصارع المتطلبات على وقت الفرد ، أي أن الفرد لا يمكنه التوفيق بين كل ما يتطلبه أداءه و هذا نظراً لضيق الوقت و كثرة المتطلبات .
- عدم الكفاية في تسهيلات العمل و التركيبات و التجهيزات خاصة إذا كان الأمر يتطلب التدقيق و التخصيص
- السياسات المحددة و البرامج و المناهج المستعملة و عدم ملاءمتها للأهداف المسطرة و بالتالي مهما كان الجهد و القدرات المتوفرة فإن مستوى الأداء يكون منخفضاً جداً و هناك عوامل أخرى منها نقص التعاون مع الآخرين و نوعية الإشراف و العوامل البيئية التي تسبب الفهم الخاطئ للجهود.

¹راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، مرجع سابق،ص85.

خلاصة الفصل :

الأداء يرتبط بالمنتجات التي تنتجها المؤسسات ، كما أنه يرتبط بما يتمتع به العاملين من قدرات وإمكانات ومهارات ، فإن كان أداؤهم مناسباً للأداء المطلوب إنجازه فإنه يحقق الغرض منه ، وإن كان لا يرتقي إلى المستوى المطلوب فهذا يتطلب طرق جديدة في تكوين العاملين من أجل تحسين مستوى أدائهم بغية الوصول إلى المستوى المطلوب .

الجانب الميداني

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية

تمهيد

أولاً : مجالات الدراسة

ثانياً : فرضيات الدراسة

ثالثاً : المنهج المستعمل

رابعاً : أدوات جمع البيانات و المعلومات

خامساً : أساليب المعالجة السوسولوجية

سادساً : عينة الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد المناقشة النظرية التي تعرضنا لها في الفصول السابقة والتي تتمحور مجملها حول الاتصال التنظيمي وأداء العمال تأتي المرحلة الميدانية للدراسة والتي يتم فيها طرح مشكلة البحث على الواقع لأجل استكمال ما تم في الفصول السابقة .

وسيتم في هذا الفصل تناول مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة ولقد تم اختيار مؤسسة الخزف الصحي بالميلية لإجراء الدراسة الميدانية ، ولقد تم التطرق في هذا الفصل إلى:

- تحديد مجالات الدراسة
- الفرضيات
- الإجراءات المنهجية (المنهج ، أدوات جمع البيانات ، أساليب التحليل إضافة إلى عينة الفصل) قصد تحضيرها للدراسة والتحليل والتفسير

أولا : مجالات الدراسة :

-المجال المكاني: هو مجال إجراء الدراسة الميدانية مع ذكر بعض خصائصه و المجال في هذه الدراسة وحدة الخزف الصحي للشرق بالميلية وحدة من بين خمس وحدات بمؤسسة الخزف بالشرق و التي أنشأت حسب المرسوم الوزاري رقم 82-315 المؤرخ بتاريخ أوكتوبر 1982 و الذي انبثق عنه إعادة هيكلة الشركات الوطنية لموارد البناء و التي أنشأت حسب المرسوم الوزاري رقم 68-458 المؤرخ في 23 جويلية 1968 الكائن مقرها بقسنطينة و الوحدات المكونة لها هي ابن زياد العثمانية ،ميلية، العاشور اميزر ، و في 13 ديسمبر 1997 قررت الشركة القابضة لبناء الهولدينغ ، تحويل وحدة الخزف الصحي بالشرق ميلية الى شركة الخزف الصحي الميلية و دخل هذا القرار حيز التطبيق بتاريخ 19 أبريل 1998 و هي الآن شركة ذات أسهم ،حيث قدر رأس مالها ب: 20.800.000.000 تتكفل بانتاج قطع الخزف الصحي و هي الآن تحتل المرتبة الأولى من حيث الجودة و النوعية و الكمية ، و الإنتاج و التصدير على مستور القطر الجزائري خاصة بعد تحصلها على شهادة الإيزو للجودة و النوعية سنة 2005.

تقع مؤسسة الخزف الصحي جنوب شرق مدينة الميلية و محايده للطريق الوطني رقم 43 الرابط بين ولايتي جيجل و قسنطينة و تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب: 12 هكتار من بينها 3 هكتار مغطاة و 9 هكتارات غير مغطاة ، حيث تقدر مساحة إدارة الإنتاج ب:30 ألف متر مربع ،للبنائيات و المنشآت المختلفة كالإدارة ، المطعم . و قد بلغت طاقة الإنتاج بها إلى 502451 قطعة خزفية سنة 2009.

و يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من سبعة أقسام و مصالح متناسقة فيما بينها تقوم بوظائف و أعمال متكاملة للحفاظ على النظام الداخلي ، و كذا ضمان حسب عمل نشاط المؤسسة الإنتاجي و هي :

1-المدير العام :هو رئيس عام للشركة تتمثل وظيفته في القيام بإعداد السياسة العامة للشركة ، تحديد الاستراتيجيات و مراقبة تطبيقها ، و القيام بالخطط و التنسيق بين مختلف القطاعات و المصالح.

2-مسؤول التسيير و الجودة T S O : يضع جهاز تسيير النوعية و صيانتها للحصول على شهادة الجودة العالية ، و السهر على تنفيذ برنامج المواجهة الداخلية ، و تقديم التقارير دوريا للمدير حول تطوير جهاز تسيير النوعية و تمثيلها في المحافل الخارجية.

3-مساعدة المدير العام : تتمثل مهمته في الاهتمام بالمشاريع الجديدة و مراقبة انجاز المشاريع الكبيرة للشركة ، و كذا السهر على تطبيق تعليمات المدير العام فيما يخص برنامج الإنتاج و الصيانة ، و صيانة كل تجهيزات الإنتاج و ملحقاتها .

4 المعايين : تتمثل وظيفته في :

- إعداد و تنفيذ برنامج شامل لتقسيم جهاز الرقابة الداخلية، بين مختلف مصالح الشركة.
- السهر على احترام القوانين و التعليمات المعمول بها، و إعداد التقارير حول كل مهنة .
- إعداد اقتراحات لتطوير الرقابة الداخلية في مختلف مصالح الشركة .

5 مصلحة الأمن : مهمتها السهر لضمان الأمن الصناعي لعمال الوحدة، و ذلك بتوفيرها لتجهيزات الأمن أثناء العمل كالملايس الخاصة بوحدة الحراسة الدورية .

6 مديرية الإدارة و المالية : تقوم بإعداد و تحديث و تطبيق سياسة و أهداف الشركة المرتبطة بالوظائف المتعلقة بالمبيعات ، التمويل ، المالية و المحاسبة، و تنقسم إلى :

6.1.رئيس دائرة الموارد البشرية: يقوم بإعداد و تحديث و تطبيق سياسة و أهداف الشركة فيما يتعلق بالوظائف الخاصة بالمستخدمين و الشؤون الاجتماعية و هي مصلحة الأفراد ، مصلحة الخدمات .

6.2.دائرة التوين و البيع : تطبق سياسة الشركة و أهدافها المتعلقة بوظائف البيع و الشراء و منها : مصلحة البيع و الشراء ، مصلحة التمويل ، مصلحة البيع ، و تنقسم إلى ثلاث فروع و هي : الشراء ، التخزين ، تخزين الموارد البشرية .

6.3. مصلحة المحاسبة : تتمثل أهم وظائفها في تسجيل و تلخيص المعاملات المالية و التكلفة اللازمة لأغراض التخطيط و المراقبة بالنسبة لمختلف العمليات و الأنشطة ، التي تتم في الشركة ، و مختلف المتعاملين سواء من الداخل أو من الخارج ، و تنقسم إلى فرعين ، فرع المحاسبة التحليلية و الميزانية ، و مصلحة المحاسبة العامة .

7-مديرية الاستغلال : تشرف هذه المديرية على سير الأقسام الأخرى .

7.1. دائرة الإنتاج : تنقسم بدورها إلى :

7.2.مصلحة الإنتاج

- مراقبة نشاط المصلحة و تبديل كل انحراف و إعطاء التعليمات .
- مراقبة نشاط العمل في الورشات ، و فحص العينات المنتجة بهدف إعداد التقارير حول الإنتاج .
- إقامة برنامج الصيانة الوقائي لمساعدة الصيانة ، و متابعة تطور المخزن .
- القيام بتنظيف و تجهيز و صيانة مشغل الإنتاج شهريا .

7.2.1. مراقبة الجودة: أنشئ هذا المنصب سنة 2005 و الهدف الرئيسي منه هو مساعدة مسؤول تسيير الجودة على مستوى دائرة الإنتاج ، و تحليل نتائج ، متابعة التطور الإنتاجي من حيث القطع الفاسدة .

7.2.2. المخبر : يقوم بمراقبة درجة الحرارة و الرطوبة في ورشة السكب ، و دراسة مكونات العجينة المقدمة إلى الورشة ، و اقتراح تغيير العجينة ، كما يحدد و يدرس نوعية المواد الأولية و مدى صلاحيتها لتحضير عجينة العمل ، و كذلك إعطاء الوقت المناسب لتكوين القطع و فتح القوالب .

7.3. الدائرة التقنية :

7.3.1. مصلحة الصيانة :تقوم بصيانة كل عتاد الإنتاج من تجهيزات إنتاجية ، آلات و غيرها .

7.3.2. مصلحة الوسائل العامة : تعمل على توفير الخدمات من وسائل النقل مثل : السيارات و الشاحنات

8 المنتجات الأساسية للمؤسسة : تقوم مؤسسة الخزف الصحي بالميلية بإنتاج المواد الصحية بموجب المعايير الجزائرية الأوروبية ، و تتبع في الإنتاج طريقة يدوية 100 و تتمثل أهم المنتجات في أحواض المطبخ و الحمام و المغاسل متعددة الأحجام .

9 أهم المتعاملين مع شركة الخزف الصحي : تتعامل الشركة مع أربع عملاء أساسيين هما :

- التجار الخواص بالجملة : يقومون باقتناء كمية كبيرة من المنتج ثم يعملون على توزيعها على نقاط و وحدات البيع بالجملة الخاصة بمواد و معدات البناء .
- التجار الخواص لنصف الجملة : عادة ما يكونون مقاولون خواص لإنتاج العمارات
- التجار الخواص بالتجزئة
- المتعاملين الحكوميين .

المجال البشري :

يبلغ عدد عمال مصنع الخزف الصحي 290 عاملا موزعا كالتالي :

- الإطارات :30
- عمال التحكم : 63
- عمال التنفيذ : 197

المجال الزمني : المقصود بالمجال الزمني هو الوقت الذي استغرقته الدراسة و المقدر ب : شهر ، حيث كانت على مراحل هي :

- المرحلة الأولى : زيارة استطلاعية لمجمع البحث ، حيث كان الهدف الاتصال بالإدارة و التعريف بموضوع الدراسة حيث تم الموافقة على إجراء البحث بتاريخ 26 فيفري و في 2 مارس تم الحصول على بعض الوثائق و المعلومات عن المؤسسة ، ثم تم توزيع الاستمارة التجريبية لجمع الملاحظات الأولية و معرفة مدى استعاب المبحوثين لمحتواها ، إضافة إلى إجراء مقابلة للحصول على معلومات تتعلق بالدراسة .
- المرحلة الثانية: تم توزيع الاستمارة بشكلها النهائي حيث دامت دراسة هذه المرحلة 15 يوما .

ثانيا : فرضيات الدراسة

انطلاقا من الاهداف المرجوة من هذه الدراسة ، ومجموعة التساؤلات التي تم افتراضها في اشكالية البحث ومقاربات ظاهرة الاتصال التنظيمي و علاقته بأداء العمال ،وبعد جملة من مستخلصات الدراسة الاستطلاعية في الميدان ، تم وضع فرضية عامة تحدد الاطار العام للدراسة ، وتوجيهه حتى لا تتفرق الجهود حول نقاط لا تخدم البحث ، و الفرضية عادة هي اجابة مقترحة قد تكون حكما تقريريا او تقييما يثبتته او ينفيه الواقع موضوع البحث ، ويمكن تعريفها حسب الخصائص الثلاثة الاتية :التصريح ،التنبؤ،ووسيلة للتحقيق الإمبريقي ¹.

بمعنى ان المرجو من الفرضية هو ان تكون واضحة وغير مبهمة ،وتمكن من نتائج تبنى عليها التوقعات ، مادامت الفرضيات تقاس بمجموعة من المؤشرات تقبل التحقق الامبريقي ،اي انها تقدم علاقة ارتباط بين ظواهر او متغيرات متعددة تتطلب القابلية للفحص ، والتحقق حتى تكون علمية وهي تفسير مؤقتا لمشكلة بحثية ما تقيس علاقة ارتباط بين عنصرين او اكثر للتحقق من ذلك الامر يقينا ².

-ان موضوع هذا البحث ينطلق من فرضية عامة مفادها :**"للاتصال التنظيمي علاقة باداء العمال "**

¹موريس انجرس : منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ،ط2،ترجمة:بوزيد صحراوي واخرون ،دار القصة للطباعة و النشر،2006،ص151
²موريس انجرس :منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، المرجع السابق،ص150.

لهذا البحث متغيرين اثنين ، المتغير المستقل و المتغير التابع

- المتغير المستقل :الاتصال التنظيمي

- المتغير التابع : اداء العمال

ولتسهيل دراسة الفرضية الرئيسية :تم صياغة فرضيا جزئية، مشتق من الفرضية الاساسية وهي :

_ الفرضية الفرعية الاولى :

الاتصال التكويني يضمن مردودية احسن

وسعيا للتحقق من صحتها يتم تناولها من خلال مؤشرات هي

-مؤشرات الاتصال التكويني :

-البرامج التكوينية.

-المداومة على التكوين اثناء الخدمة .

-دورات تحسين المستوى .

-الالتزام بتوصيات العمل .

-مؤشرات مردودية احسن :

- الانتاجية .

- رفع الانتاج .

- اتقان العمل.

- سرعة التنفيذ .

-التجاذب :

-البرامج التكوينية الانتاجية

-المداومة على التكوين اثناء الخدمة رفع الانتاج

-دورات تحسين المستوى اتقان العمل

-الالتزام بتوصيات العمل سرعت التنفيذ

-التربط :

- البرامج التكوينية ترفع الانتاجية .

- المداومة على التكوين اثناء الخدمة يؤدي الى رفع الانتاج .

-دورات تحسين المستوى تساعد على اتقاد العمل .

- الالتزام بتوصيات العمل يزيد من سرعة التنفيذ .

- الفرضية الفرعية الثانية :

الاتصال الاداري يعمل على تنظيم العمل

والمؤشرات التي يتم الاحتكام اليها للتحقق من صدقها هي كما يلي :

-مؤشرات الاتصال الاداري :

- التخطيط .

- تطبيق التشريع الداخلي.

- الاستشارات والندوات.

_ المشاركة في اتخاذ القرار.

- مؤشرات تنظيم العمل :

- طريقة العمل .

- تحمل المسؤولية .

- دعم الابتكار .

- بلوغ نوعية احسن .

-التجاذب :

-التخطيط.....تحقيق الهدف.

- تطبيق التشريع الداخليالمواظبة في العمل .

- الاستشارات والندوات..... طريقة العمل .

- المشاركة في اتخاذ القرارات..... تحمل المسؤولية .

-الترابط :

-التخطيط يؤدي الى تحقيق الهدف.

- تطبيق التشريع الداخلي يحقق المواظبة في العمل .

- الاستشارات و الندوات تدعم طريقة العمل .

- المشاركة في اتخاذ القرارات يساعد على تحمل المسؤولية .

الفرضية الفرعية الثالثة :

- الاتصال العملياتي يؤدي إلى تحقيق الانجاز

ويتم اختبارها في الواقع من خلال المؤشرات الاتية :

مؤشرات الاتصال العملياتي :

- ايجاد الحلول للمشاكل

- التنسيق العملياتي

- توجيهات المشرفين للعمال

- التعاون بين العمال

مؤشرات تحقيق الانجاز :

-الابتكار

- بلوغ نوعية احسن

- تحقيق الجودة

- منتج تنافسي

التجاذب :

- ايجاد الحلول للمشاكل الابتكار

- التنسيق العملياتي بلوغ نوعية احسن

- توجيهات المشرفين للعمال تحقيق الجودة

- التعاون بين العمال منتج تنافسي

الترابط :

-إيجاد الحلول للمشاكل يدعم الابتكار

-التنسيق العملياتي يساعد على بلوغ نوعية أحسن

-توجيهات المشرفين للعمال تساهم في تحقيق الجودة

- التعاون بين العمال يضمن منتج تنافسي

ثالثا : المنهج المتبع :

إن من خصائص العلوم الإجتماعية تعدد المناهج المتبعة فيها ، و هذا يعود إلى تعدد و تنوع الظواهر الإجتماعية التي يتناولها الباحثون في علم الإجتماع بالبحث و الدراسة ، فلكل دراسة منهج علمي معين تبني عليه و تسيير وفقه ، و يتحدد نوع المنهج العلمي المتبع بنوع الدراسة المراد بحثها و دراستها .

و يعرف المنهج على أنه " مجموعة العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه ، فالمنهج ضروري للبحث إذ أنه يبين الطريق و يساعد الباحث في ضبط أبعاد ، مساعي ، أسئلة و فرضيات البحث

1»

بناء على هذا التعريف و لما كان موضوع البحث يهدف إلى معرفة علاقة الإتصال التنظيمي بأداء العمال ، فإنه قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأن موضوع الدراسة يحتاج إلى وصف و التفسير و التحليل قصد إثبات أو نفي الأحكام المتعلقة بمشكلة البحث ، فالمنهج الوصفي يعرف بأنه " مجموعة الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها ، و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دلالاته و الوصول إلى نتائج أو تعميمات على الظاهرة ."²

فالمنهج الوصفي يضبط البحث وتكون نتائجه موضوعية وصادقة وذات أهمية بفضل أسلوبه التفسيري التحليلي ، كما أنه أفضل مناهج وصف الوضع الراهن إذ يرتبط بدراسة واقع الظواهر الاحداث والمواقف والآراء ...، من أجل الوصول إلى نتائج او استنتاجات مفيدة قابلة للتعميم ، والتي يمكن أن تستخدم لعدة أغراض منها تصحيح واقع الظاهرة أو تحديثه أو استكمالها أو تطويره .

رابعا : أدوات جمع البيانات و المعلومات : أدوات جمع البيانات متعددة ، قد تكون استمارة أو مقابلة أو ملاحظة أو سجلات و وثائق ، حيث يعتمد على اختيار الإدارة المناسبة في المنهج المستخدم في الدراسة و مدى ملائمة ذلك المنهج مع تلك الأداة ، كما يعتمد على معرفة الباحث و فهمه و خبرته في استخدام أداة معينة ، و من بين الادوات التي تم اعتمادها في الدراسة ما يلي :

1-الملاحظة : تعرف الملاحظة بأنها "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر و المشكلات و الأحداث و مكوناتها المادية و البيئية ، و متابعة سيرها و اتجاهاتها و علاقاتها بأسلوب عملي منظم و مخطط و هادف ، يقصد التفسير و تحديد العلاقة بين المتغيرات و التنبؤ بسلوك الظاهرة و توجيهها لخدمة أغراض الإنسان و احتياجاته ."³ و هي أولى و أهم الأدوات في أي بحث في جميع المجالات و يتم اختيار أنواعها بما يخدم البحث و قد ساعدت هذه الأداة في :

¹رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006، ص176.

²أحمد عياد : مدخل إلى منهجية البحث العلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006، ص62.

³ربحي مصطفى عليان : طرق جمع البيانات و المعلومات لأغراض البحث العلمي ، ط1، دار هناء للنشر و التوزيع ، عمان، 2009، ص ص 68،

- استقصاء بعض المعلومات التي لا يمكن الوصول إليها بطرق أخرى ، فالكثير من الإيماءات و التصرفات كانت مدركات لم يصرح بها ، الصدق في الإجابة أو التهرب منها .

-**الاستمارة :** هي الوسيلة الأكثر لجوء إليها لسهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية ، و لأنها تمكن من تقليل التحيز في إجابات المبحوثين لطبيعة أسئلتها ، و لأنها أفضل أداة لقياس متغيرات و مؤشرات البحث ، فهي أداة مهمة تحتوي على نوعين من الأسئلة المعلقة و المقترحة ، تم تحديدها بناء على فروض الدراسة و مؤشرات أي أنها" نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى أفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكل أو موقف ، و يتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوث أو عن طريق البريد"¹

و قد اشتملت الاستمارة على 25 سؤال ، صيغت هذه الأسئلة وفق أبعاد و مؤشرات ، فرضيات الدراسة، و قسمت إلى محورين هما :

- المحور الأول : متعلق بالبيانات الشخصية
- المحور الثاني: محور الأداة و قسم بدوره إلى :

-الاتصال التكويني و مردودية أحسن

-الاتصال الإداري و تنظيم العمال

-الاتصال العملياتي و تحقيق الإنجاز

-**المقابلة :** من الأدوات الرئيسة لجمع المعلومات في دراسة الأفراد و الجماعات ، و هي ليست بسيطة بل هي مسألة فنية تعني التفاعل اللفظي المنظم بين الباحث و المبحوثين ، و هي أنواع ، حسب الهدف ، حسب المبحوثين ، و مرونة المواقف و الأسلوب و درجة الاهتمام و مصادر المعلومات.

و المقابلة هي "حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة و بين شخص آخر ، أو مجموعة من الأشخاص ، و عند ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء و الاتجاهات و الإدراكات و المشاعر أو الدوافع أو السلوك في الماضي و الحاضر"²

¹ ريان عبد الباقي : قواعد البحث الاجتماعي ، ط2، مطبعة السعادة ، 1998، ص181.
² محمد علي محمد : مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة ، 1983، ص33.

فهي تساعد في الحصول على المعلومات عند الحالات و الأوضاع التي تكون قد أغفلت في الاستمارة ،أو قد لا تكون مسجلة في السجلات و الوثائق.

-**الوثائق :** توفر على الباحث كثيرا من الجهد و الوقت، و تقدم له معلومات موثقة سابقة، و هي وثائق رسمية في مجموعها و هي تساعد على إثبات فرضيات البحث .

و قد تم الاطلاع على بعض الوثائق الخاصة بمؤسسة الخزف الصحي المتمثلة ب:

- الجانب التاريخي و البشري لمؤسسة الخزف الصحي.
- النظام الداخلي للمؤسسة .
- الهيكل التنظيمي لمؤسسة الخزف الصحي.

الاطلاع و التأكد من بعض المعلومات و المعطيات المتاحة.

خامسا: أساليب المعالجة السوسولوجية :

-**الأسلوب الكمي:** يساعد على التفسير فهو أسلوب تكميم المعلومات أو البيانات التي تم التوصل إليها ، و ترتيبها في جداول يتم تحويلها إلى أرقام و نسب ذات دلالات يمكن قراءتها سوسولوجيا لقياس مؤشرات الفرضيات ، و قد تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية منها :

- التكرارات .
- النسب المئوية .

-**أسلوب التحليل الكيفي :** يساعد على التحليل من خلال تحليل البيانات و المعطيات و النتائج ، انطلاقا من الوقائع بعد المعالجة الإحصائية و ربط ذلك بما ورد من نظريات و مقاربات و دراسات سابقة ، و كل ما تم الحصول عليه من الملاحظة أو المقابلة أو الاستمارة أ، الوثائق و السجلات ، بهدف معرفة صدقها الإمبريقي .

سادسا : العينة

تعرف العينة على أنها "عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، تم اختيارها بطريقة معينة و إجراء الدراسة عليها، و من ثم استخدام تلك النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي".¹

و بما أن كل دراسة تتطلب تعيين مجتمع البحث و تحديد عينة مناسبة قصد الوصول إلى نتائج صادقة و علمية، لذلك تم اختيار العينة الطبقية التناسبية و " نلجأ إلى طريقة العمل هذه عندما نريد أن نعكس بصدق و بإخلاص نسبة كل طبقة في مجتمع، و تسمى بالمعينة الطبقية النسبية"²

حيث تم اختيار العينة من كل فئة من فئات المجتمع الكلي، بنسب تتناسب مع حجم المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية، خصوصا و أن مجتمع البحث في الغالب مجتمع متجانس و من حيز جغرافي واحد، و الذي يتكون من 290 مقسم كما يلي :

- إطارات: 30
- عمال التحكم: 63
- عمال التنفيذ: 197

حيث كانت النسبة 15% و منه : $43,5 = 100 \div 15 \times 200$ أي 43 مفردة كعينة مختارة بالتجربة تكون العمليات التالية :

- الإطارات : $4,5 = 100 \div 15 \times 30$
- عمال التحكم : $9,45 = 100 \div 15 \times 63$
- عمال التنفيذ : $29,55 = 100 \div 15 \times 197$

-الخصائص السوسولوجية لمجتمع البحث:

- مديون بصورة ريفية .
- أكثر فئة عمرية متواجدة في المصنع من 30 إلى 50 سنة و أغليتهم متزوجون .
- الأقدمية في الانتماء للمؤسسة .

¹ محمد عبيدات و اخرون : منهجية البحث العلمي، دار وائل للنشر، الأردن، 1999، ص85.
² موريس انجلس: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص305.

-الخصائص السوسولوجية لعينة البحث :

- اغلب المبحوثين ذكور 98,02%.
- الفئة الغالبة من عمال المصنع شباب و كهول بنسبة 81,04%.
- المستوى التعليمي للمبحوثين يتراوح بين الثانوي و الجامعي بنسبة 79,07%.
- اغلب المبحوثين متزوجين بنسبة 76,74%.
- عمال المصنع مدنيون بنسبة 69,77% رغم غياب خصائص المدينة .
- العمال المبحوثين ذوي الاقدمية بنسبة 75,20%.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى اهم الخطوات المنهجية للدراسة وذلك من أجل تحديد مجالاتها المكانية والزمانية و البشرية التي مرت بها الدراسة ، كما تم توضيح مجتمع الدراسة ، إضافة إلى تحديد نوع المنهج المتبع في الدراسة ، وتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات البحثية من أجل جمع المعلومات و البيانات اللازمة وأساليب تحليل البيانات الكمي والكيفي .

الفصل السادس : تفسير و تحليل بيانات الدراسة

تمهيد

عرض و تفسير و تحليل بيانات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد ما تم تحديد الإجراءات المنهجية و كذا المنهج المستعمل و طبيعة العينة و أدوات جمع البيانات و أيضا التطرق إلى الخصائص السوسولوجية للمبوحثين .

سيتم الانتقال إلى القراءة السوسولوجية لأرقام الجداول و تحليلها و تفسيرها حسب واقع الدراسة و الإجراءات العلمية المستعملة عادة ، حتى يتم التأكد من مدى صدق و وظيفة النتائج أو حتى خطئها .

اولا : محور البيانات الشخصية

-الجدول رقم 1 :جنس المبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	جنس المبحوثين
		الاحتمالات
%93,02	40	ذكور
%06,98	03	إناث
%100	43	المجموع

- يلاحظ من خلال تكرارات الجدول ان اغلب العمال المبحوثين ذكور بنسبة %98,02

_ ويعود ذلك الى :

- طبيعة العمل الشاق.
- وجود المؤسسة في بيئة ريفية.
- سياسة التوظيف التي تركز على توظيف العمال الذكور.
- البنية المورفولوجية للمرأة غير القادرة على مثل هذا العمل إلا الإداري منه.

-معنى ذلك ان المؤسسة توجد في بيئة محافظة تولي أهمية و اعتبار للعادات وتقاليد المجتمع ، مما يشكل حاجزا امام المرأة في سوق العمل.

- وعليه فالمؤسسة يغلب عليها الطابع الذكوري.

- جدول رقم 02 : سن المبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	سن المبحوثين الاحتمالات
%00	00	اقل من 20 سنة
%13,95	06	من 20 الى اقل من 30 سنة
%48,84	21	من 30 الى اقل من 40 سنة
%32,56	14	من 40 الى اقل من 50 سنة
%04,65	02	من 50 سنة الى 60 سنة
%100	43	المجموع

- الملاحظ من ارقام الجدول ان اغلب العاملين بمصنع الخزف الصحي شباب و كهول بين سن 30 سنة و 50 سنة بنسبة 81,40 %

_ يعود ذلك الى :

- سياسات التشغيل المعتمدة على المكونين و ذوي الخبرة.
- طبيعة العمل الذي يتطلب يد عاملة ناضجة و قوية وقادرة على تحمل المسؤولية.

- ويلاحظ ايضا ان نسبة 13,95% تعود لفئة ما بين 20 و 30 سنة وهذا لـ :

- ضعف متطلبات التوظيف.
- اتجاههم نحو التشغيل المدعم (الوكالة الوطنية للتشغيل).

- اما نسبة 4,65% تعود الى فئة من 50 الى 60 سنة اغلبهم يقومون بعملية الاشراف لتراكم الخبرة

- بمعنى ان اليد العاملة في مصنع الخزف الصحي تتسم ببعض الخصائص الفيزيولوجية ، كالقوة البدنية و النضج و القدرة على الاحتمال التي تساعد في تحسين الأداء

- وعليه فعمال المصنع شباب في الغالب.

- الجدول رقم 03 : المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي للمبحوثين الاحتمالات
04,68%	02	ابتدائي
16,28%	07	متوسط
41,86%	18	ثانوي
37,21%	16	جامعي
100%	43	المجموع

_ الملاحظ من خلال تكرارات الجدول ان اغلب العاملين هم ذوي مستوى علمي (ثانوي ،جامعي) بنسبة 79,07 في مقابل 16,28 ذوي المستوى المتوسط و 4,68 مستوى ابتدائي و هذا راجع الى :

- المؤسسة توظف عمال جامعيين في مناصب تتطلب مؤهلات و كفاءات محددة.
- حاجة المؤسسة الى عمال لديهم معرفة وتكوين مسبق.
- طبيعة العمل التنفيذي الذي لا يتطلب مستوى تعليمي وشهادات عليا لأنه يعتمد على الجهد العضلي وبعض التكوين المسبق والتكوين اثناء الخدمة.

- مما يعني ان العمل في المؤسسة يقوم على اساس التمايز بين المستويات التعليمية لأدوات العمل كل على حسب موقعه في العمل وما يتطلب ذلك من شهادات.

- وعليه فان ادارة مؤسسة الخزف الصحي تراعي التناسب بين طبيعة العمل و الشهادة و التكوين .

- الجدول رقم 04 : الحالات الاجتماعية للمبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	الحالات الاجتماعية للمبحوثين الاحتمالات
23,26%	10	اعزب
76,74%	33	متزوج
00%	00	مطلق
00%	00	ارمل
100%	43	المجموع

- من ارقام الجدول يلاحظ ان اغلب عمال المصنع متزوجون بنسبة 76,74 %

- وهذا راجع الى :

- الفئة العمرية الاكثر تواجد في المصنع التي تتراوح بين 30 و 50 سنة بنسبة 81,40%.
- اضافة الى الذين تفوق اعمارهم الـ 50 سنة بنسبة 4,65%.
- الزواج المبكر لدى الريفيين عادة.

بمعنى أن زواج العمال يرتبط بالعادات السائدة في المجتمع إضافة إلى سنهم .

و منه أغلب عمال المصنع متزوجون .

- الجدول رقم 05 : محل اقامة المبحوثين

النسبة المئوية	التكرارات	محل الإقامة الاحتمالات
30,23%	13	الريف
69,77%	30	المدينة
100	43	المجموع

- باعتبار معطيات الجدول الاحصائي يتبين ان اغلب العاملين بمصنع الخزف الصحي يقيمون في المدينة وذلك بنسبة 69,77% (رغم غياب خصائص المدينة)

- وهذا راجع الى :

- موقع المؤسسة المتواجد على اطراف مدينة الميلية.
- قرب المسافة وتوفر النقل.

- في مقابل 30,23% يقيمون في الريف وهم غالبا من الارياف المحيطة بالمصنع.

- بمعنى ان المصنع يشكل عامل جذب لليد العاملة.

- ومنه فان الطابع المدني يجعلهم اكثر اطلاعا و دينامية.

- الجدول رقم 06: الاقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاقدمية في العمل الاحتمالات
%23,26	10	اقل من 10 سنوات
%27,31	12	من 10 سنة الى اقل من 20 سنة
%41,86	18	من 20 سنة الى اقل من 30
%06,68	03	30 سنة فما فوق
%100	43	المجموع

- يتبين من ارقام الجدول ان اغلب العاملين ذوي خبرة مهنية اذ يلاحظ ان جل الفئات لهم اقدمية

-حيث يتضح ان :

- فئة من 20 إلى أقل من 20 سنة بنسبة %41,86
- فئة من 10 سنة إلى أقل من 20 سنة بنسبة % 27,31
- فئة أقل من 10 سنوات بنسبة % 23,26
- فئة 30 سنة فما فوق بنسبة % 06,68

- وهذه الاقدمية ادت الى :

- اصدار احكام اكثر دقة عن فعالية الاتصال و الاداء.
- الاستقرار الوظيفي.
- القدرة على الادراك السليم للعلاقات داخل الهيكل التنظيمي.

- اما فئة اقل من 20 سنة فتمثل ما نسبته %50,57 وهي اقل خبرة نتيجة :

- التجديد المستمر في اليد العاملة.
- اغليبتهم يشتغلون داخل اطار الورشات.
- طبيعة العمل.

- بمعنى ان العمل في مصنع الخزف الصحي يتطلب عمال مسؤولين وحريصين على اداء العمل بدقة وكفاءة ولديهم القدرة على اصدار احكام اكثر فعالية فيما يخص الاداء.

- ومنه فالمؤسسة لا تعاني من عدم الاستقرار الوظيفي فالأقدمية في العمل تمكن من العمل في راحة وفعالية وتفادي المشاكل التي تواجه المؤسسة الامر الذي يساعد في تحسين مستوى الاداء.

- ثانيا : محور الاداة

أ- الاتصال التكويني و مردودية العمال

- الجدول رقم 01 : الاتصال بين الزملاء في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاتصال بين الزملاء في العمل
		الاحتمالات
		نعم :
13,95%	06	الاتصال اثناء التكوين
46,51%	20	الاتصال اثناء العمل
11,62%	05	الاتصال نتيجة علاقة شخصية
18,60%	08	الاتصال نتيجة الاشتراك في العمل
09,30%	04	لا
100%	43	المجموع

- من خلال تكرارات الجدول الاحصائي يتبين وجود اتصال دائم بين الزملاء في العمل بنسبة 91,70%

_ ويرجع ذلك الى :

- وجود اتصال متكرر ويومي اثناء العمل بنسبة 46,51%
- التشارك في العمل (اثناء عمليات الانتاج) بنسبة 8,60%
- وكذا اللقاءات التي تجمع و تنظم اثناء التكوين بنسبة 13,95%
- اضافة الى وجود علاقات شخصية بينهم بنسبة 11,62%

- بمعنى ان فرص الالتقاء متعددة ومتكررة بين العمال ، مع وجود جيرة و صداقة و قرابة تجعلهم اكثر اتصالا سواء في المصنع او خارج المصنع - وهذا ما اثبتته المقابلة مع العمال -

- ومنه وجود اتصال معتبر بين عمال المؤسسة لاعتبارات عدة.

- الجدول رقم 02 : دورية برامج التكوين

النسبة المئوية	التكرارات	دورية برامج التكوين الاحتمالات
		نعم :
11,63%	05	علاقات التعاون بين العمال
02,33%	01	التفاعل اثناء العمل
13,68%	06	تبادل الخبرات
04,68%	02	الاتصال التنظيمي لابد منه
37,21%	16	تحسين مردودية العمال
30,23%	13	لا
100%	43	المجموع

- من خلال تكرارات الجدول الاحصائي يتبين وجود برامج تكوين دورية بنسبة 69,77 %

ويرجع ذلك الى سعي المؤسسة الى :

• تحسين مردودية العمال بنسبة 37,21%

• اعادة التفاعل بين العمال اثناء العمل 13,68%

• علاقات التعاون بين العمال 11,63%

• الاتصال التنظيمي لابد منه 04,68%

• التفاعل اثناء العمل 2,33%

- معنى ذلك ان ادارة مؤسسة الخزف الصحي تركز على دورية برامج التكوين من اجل حسن تسيير كل من العملية الاتصالية والعملية الانتاجية.

- وعليه فدورية برامج التكوين تعزز العملية الاتصالية داخل المصنع و تحسن الأداء.

- الجدول رقم 03 : الرضا عن مردودية العامل

النسبة المئوية	التكرارات	الرضا عن المردودية الاحتمالات
		نعم :
%27,91	09	يوجد مردود وفير
%55,81	24	انجاز ما هو مخطط له
%00	00	اخرى
%16,28	07	لا
%100	43	المجموع

- من خلال تكرارات الجدول الاحصائي يتبين وجود رضا عن مردودية العامل بنسبة 63,27%

ويبرز ذلك في:

• انجاز ما هو مخطط له بنسبة 55,81%

• وجود مردود وفير بنسبة 27,91%

- وهذا يعود الى :

• تقيد العمال بالإجراءات المتعلقة بالعمل.

• تنفيذ اوامر المشرفين.

- ومعنى ذلك ان رضى العمال عن مردوديتهم يرتبط ارتباطا وثيا بمدى تنفيذهم لمخطط العمل وكمية الانتاج.

- ومنه ثمة رضا عن المردودية من قبل العمال نتيجة التزامهم بخطة العمل.

- الجدول رقم 04 : المداومة على التكوين اثناء الخدمة

النسبة المئوية	التكرارات	المداومة على التكوين اثناء الخدمة
		الاحتمالات
		نعم :
00%	00	ارتفاع الانتاج
55,81%	24	الوفاء بكميات الانتاج المطلوبة
09,03%	04	ارحية في اداء العمل
00%	00	اخرى
11,63%	05	لا
100%	43	المجموع

_ باعتبار معطيات الجدول الاحصائي يتبين ان هنالك مداومة على التكوين بنسبة 88,37 %

- ويبرز ذلك من خلال :

- الوفاء بكميات الانتاج المطلوبة بنسبة 55,81%
- اريحة في اداء العمل بنسبة 09,30%

- ويرجع ذلك الى :

- المواظبة في العمل.
- اغلب العمال ذوي المهارة و التحكم.
- سرعة التنفيذ و الانجاز.
- روح التعاون .

- وهذا ما اثبته المقابلة مع العمال.

-بمعنى ان المداومة على التكوين اثناء الخدمة تؤدي الى انتاج الكميات المطلوبة لتلبية حاجيات السوق في ظروف عمل مناسبة.

- وعليه فان المداومة على التكوين تحسن اداء العمال وتضمن تحقيق النتائج المطلوبة.

- الجدول رقم 05: مواصفات الانتاج في المصنع

النسبة المئوية	التكرارات	مواصفات الانتاج في المصنع
		الاحتمالات
16,27%	07	انتاج عالي الجودة
67,44%	29	مواصفات تنافسية
16,27%	07	انتاج يلبي متطلبات السوق
00%	00	اخرى
100%	43	المجموع

- باعتبار معطيات الجدول الاحصائي يتبين ان مواصفات انتاج المصنع متعددة

- حيث يلاحظ ان هذا الانتاج ذا مواصفات تنافسية بنسبة 67,44% ويعود ذلك الى :

- ان مستلزمات السوق تتطلب ذلك
- وجود منافسة سواء بين مؤسسات خاصة او اجنبية في اطار الانفتاح
- الى جانب السعي لتكريس السيطرة على السوق المحلية

- كما يلاحظ ان هذا الانتاج يلبي متطلبات السوق بالكميات اللازمة بنسبة 16,27% يرجع ذلك الى :

- وجود برامج تكوين من مختلف الصيغ
- عمليات بناء خاصة
- طلبيات التصدير للخارج

- وايضا انه انتاج عالي الجودة بنسبة 16,67% لوجود المنافسة في السوق المحلية و الخارجية

- ومعنى ذلك ان انتاج المصنع يأخذ بعين الاعتبار مستلزمات السوق ومعايير الانتاج التنافسية دون الاخلال بالكمية المطلوبة مما يعني وجود سياسة انتاج رائدة.

- ومنه ثمة مواصفات لانتاج المؤسسة في السوق هي : البناء ، السمعة ، الاسم والتقليد.

- جدول رقم 6: مواصفات الاداء

النسبة المئوية	التكرارات	مواصفات الاداء الاحتمالات
41,86%	18	اداء وفق تنظيم ساري المفعول
16,28%	07	اتقان العمل
18,60%	08	سرعة التنفيذ
23,26%	16	المهارة في الاداء
00%	00	اخرى
100%	43	المجموع

- باعتبار معطيات الجدول الاحصائي يتبين ان مواصفات الأداء في المصنع متعددة

- حيث يلاحظ وجود اداء وفق تنظيم ساري المفعول بنسبة 41,86% ، يعود ذلك الى :

- اجراءات العمل المحددة بدقة.
- طبيعة الآلات والاجهزة المتحكم فيها.
- التكوين القبلي و التكوين اثناء الخدمة.

- الى جانب المهارة في الأداء بنسبة 23,26% يعود ذلك الى :امتلاك العمال لشهادات جامعية وشهادات تكوين وامتلاك معظمهم للخبرة.

- بالإضافة الى سرعة التنفيذ بنسبة 18,60% وذلك راجع الى :

- ان وقت تجهيز الطلبية محدد.
- الحفاظ على سيرورة العمل.

- وايضا اتقان العمل بنسبة 16,28% وذلك لان طبيعة المنتج تتطلب اجراءات محددة بدقة واي خطأ يؤدي الى تلف المنتج.

- ومعنى ذلك وجود تنوع في مواصفات اداء عمال مصنع الخزف الصحي نتيجة التنوع في متطلبات المؤسسة .

- ومنه تعدد مواصفات الأداء يحسن من انتاجية المؤسسة.

الجدول رقم 07 : الاتصال الاداري بالعمال

النسبة المئوية	التكرارات	الاتصال الاداري بالعمال
		الاحتمالات
		نعم :
56,32%	14	شرح تخطيط العمل
09,30%	04	التأكيد على تطبيق القانون
04,65%	02	اشراك العمال في اتخاذ القرارات
34,88%	15	اجراء استشارات لتجاوز الصعوبات
00%	00	اخرى
18,60%	08	لا
100%	43	المجموع

- يتبين من خلال الجدول الاحصائي وجود اتصال اداري بالعمال بنسبة 81,40 %

- حيث يتجلى ذلك من خلال :

- اجراء استشارات لتجاوز الصعوبات بنسبة 34,88%
- شرح تخطيط العمل بنسبة 32,56%
- التأكيد على تطبيق القانون بنسبة 09,30%
- اشراك العمال في اتخاذ القرارات بنسبة 04,65%

- ويعود ذلك الى :

- الدور الذي تلعبه المؤسسة في تنظيم العمل.
- حاجة العمال الى من يوجههم.

- بمعنى وجود تعدد في قنوات الاتصال الاداري ذو الاتجاهين.

_ ومنه فإدارة مصنع الخزف الصحي تحرص على العملية الاتصالية بأشكالها المختلفة.

- الجدول رقم 08 : تحقيق المؤسسة لأهدافها

النسبة المئوية	التكرارات	تحقيق المؤسسة لأهدافها الاحتمالات
		دائماً: أحياناً:
46,51%	20	توفير الطلبات
06,98%	03	تحقيق الأرباح
27,91%	12	الفوز بالصفقات
13,63%	06	منتج تنافسي
00%	00	أخرى
04,65%	02	أبداً
100%	43	المجموع

- يتبين من خلال الجدول الإحصائي ديمومة تحقيق المؤسسة لأهدافها بنسبة 81,40% وفي مرات متفرقة بنسبة 13,65%

- ويبرز ذلك من خلال :

- توفير الطلبات بنسبة 46,51%
- الفوز بالصفقات بنسبة 27,91%
- منتج تنافسي بنسبة 13,63%
- تحقيق الأرباح بنسبة 06,98%

- ويرجع ذلك الى :

- الاهتمام بعملية التدبير.
- وضع خطة محكمة للعمل.
- التنسيق بين العمال .

- ومعنى ذلك ان الوصول الى الاهداف يكون من خلال عملية تخطيط محكمة من قبل الادارة و تطبي العمال لها

وعليه فان مصنع الخزف الصحي في سعي لرفع الانتاج و ابراز الجودة بمواصفات تنافسية تحقق اهدافها كاملة

- الجدول رقم 09 : عدالة تطبيق القانون في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	عدالة تطبيق القانون في المؤسسة
		الاحتمالات
%23,26	10	نعم : الكل يتحمل اجراءات ارتكاب الخطأ
%46,51	20	ان العقوبات متساوية
%18,60	08	الحوافز واحدة للجميع
%00,00	00	اخرى
%11,63	05	لا
%100	43	المجموع

- يلاحظ من خلال ارقام الجدول وجود عدالة في تطبيق القانون في المؤسسة بنسبة 88,37%

ومن تجليات عدالة تطبيق القانون :

- ان العقوبات متساوية بنسبة 46,51 % ما يبرز عدم وجود الكيل بمكيالين مع التطبيق الصارم للقانون دون مراعات المعطيات الشخصية و القرابة .
- ان الكل يتحمل اجراءات ارتكاب الخطأ بنسبة 23,26 % وهذا يبين خضوع الجميع للتشريع الداخلي وتتبع تبعات ذلك دون احتجاج او تظلم.
- ان الحوافز واحدة للجميع بنسبة 18,60 % وهو تطبي لمخطط الحوافز المحددة و المرتبة سلفا.

- ويرجع كل هذا الى :

- ان التشارك في اتخاذ القرارات يفرض الالتزام بكل مخرجات الاتفاقية .
- ان تحديد الحوافز وقيمتها هو من صميم التخطيط للعمل.

- ومعنى ذلك ان مراعات القانون و التشريع الداخلي وجملة الاجراءات المعمول بها تفرض الالتزام و الردع مما اوجد تقليدا معمولا به في المؤسسة.

- وعليه فان عدالة تطبيق القانون في المؤسسة على العمال هو عرف سار المفعول ، وهو من مخرجات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.

-الجدول رقم 10: الالتزام ببرامج العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الالتزام ببرامج العمل الاحتمالات
		نعم:
46,51%	20	احترام وقت العمل
00%	00	عدم الغش في العمل
27,91%	12	الجدية في العمل
16,60%	08	انجاز المهام كما يجب
00%	00	اخرى
06,98%	03	لا
100%	43	المجموع

- يلاحظ من خلال ارقام الجدول ان العمال لديهم التزام ببرامج العمل بنسبة 93,02% يتجلى ذلك من خلال :

- احترام وقت العمل بنسبة 41,51%
- الجدية في العمل بنسبة 27,91%
- انجاز المهام كما يجب 16,60%

- ويرجع ذلك الى :

- العقوبات التي قد تواجه العمال .
- خوف العامل على سمعته.
- الطرد من العمل.
- تلقي التوبيخ.
- الحصول على الترقية و الثناء.

- بمعنى ان الالتزام ببرامج العمل لها تأثير ايجابي في تطوير وتحسين الاداء.

- وعليه فهناك التزام من قبل العمال ببرامج العمل نتيجة التوجيه الدوري من قبل المشرفين.

- الجدول رقم 11: استشارة الادارة للعمال بشأن طريقة العمل

النسبة المئوية	التكرارات	استشارة الادارة للعمال بشأن طريقة العمل
		الاحتمالات
		نعم :
32,56%	14	تحديد زمن انجاز المهام
06,98%	03	اسلوب العمل الواجب اتباعه
04,65%	02	طريقة التعامل مع الآلات
18,60%	08	طبيعة المادة الاولية
04,65%	02	طرق الوقاية من الحوادث
00%	00	اخرى
32,56%	14	لا
100%	43	المجموع

-يتبين من خلال تكرارات الجدول الاحصائي أن الادارة تستشير العمال بشأن طريقة العمل بشكل يكاد يكون دائما بنسبة 67,44%

- وذلك من خلال :

- تحديد زمن انجاز المهام بنسبة 32,86%
- اسلوب العمل الواجب اتباعه بنسبة 18,60%
- طريقة التعامل مع الآلات بنسبة 06,98%
- طبيعة المادة الاولية بنسبة 68,04%
- طرق الوقاية من الحوادث بنسبة 04,68%

- ويرجع ذلك الى :

- التكوين اثناء الخدمة.
- رصد الآراء حول العمل.
- جمع المعلومات.

- بمعنى ان المشرفين على العملية الانتاجية يسعون الى تكريس العملية الاتصالية مع العمال في ادائهم والاستماع الى اقتراحاتهم و اشراكهم في اتخاذ القرار .
- وعليه فالعمال بمختلف فئاتهم يشاركون الادارة فيما تتخذه من قرارات ازاء العمل .

- الجدول 12 : مشاركة العمال في اتخاذ القرارات

النسبة المئوية	التكرارات	مشاركة العمال في اتخاذ القرارات
		الاحتمالات
32,56%	14	مشاكل تخص العمال
06,98%	03	صعوبات تواجه العمال
04,65%	02	تحسين صورة المؤسسة
09,30%	04	اسلوب العمل
27,91%	12	الاهداف الواجب تحقيقها
00%	00	اخرى
100%	43	المجموع

- باعتبار معطيات الجدول الاحصائي يتبين وجود مشاركة العمال في اتخاذ القرارات .
- حيث يلاحظ ان اشراك العمال في الامور التي تخص المؤسسة و سير العمل في المرتبة الاولى بنسبة 68,44% وتتمثل في مناقشة الاهداف الواجب تحقيقها 27,91% وهذا ما يخدم المؤسسة ويحسن وضعها المالي.
- وايضا مناقشة اساليب العمل بنسبة 09,30% وهذا يدخل في صميم تحسين الأداء والتحكم فيه.
- وكذا تحسين صورة المؤسسة بنسبة 06,98% سواء مع الزبائن او المؤسسات الاخرى.
- وفي حين المشاكل التي تخص العمال بنسبة 32,56% وهي مدخلات ادارية ونقابية في اغلب الاحيان وهذا ما اكدته أيضا المقابلة مع المبحوثين.
- معنى ذلك ان المشرفين في مصنع الخزف الصحي يولون أهمية لراي العمال في مستقبل المصنع وطرية اداء العمل واجاد الحلول للمشاكل فهم يساهمون في اتخاذ القرار .

- ومنه فان العمال يشاركون في عملية اتخاذ القرار التي تخص سير العمل.

- الجدول 13 : مسؤولية العمال ازاء المشاركة في اتخاذ القرار

النسبة المئوية	التكرارات	مسؤولية العمال ازاء المشاركة في اتخاذ القرار الاحتمالات
		نعم :
27,91%	12	المواظبة في العمل
13,95%	06	تنفيذ الاوامر بدقة
00%	00	بذل مجهود اكبر لتحقيق الاهداف
00%	00	سرعة التنفيذ
09,30%	04	انجاز ذا مواصفات تنافسية
32,56%	14	المحافظة على امكانيات المؤسسة
00%	00	اخرى
16,28%	07	لا
100%	43	المجموع

- من خلال تكرارات الجدول الاحصائي يتبين ان العمال يتحملون مسؤولية المشاركة في اتخاذ القرار بنسبة 83,72% ويبرز ذلك من خلال :

• المحافظة على امكانيات المؤسسة وذلك بنسبة 32,56%

• المواظبة في العمل بنسبة 27,91%

• تنفيذ الاوامر بدقة بنسبة 13,95%

• انجازات ذات مواصفات تنافسية بنسبة 9,30%

- ويبرز ذلك في :

• اتقان العمل.

• احترام ورديات العمل.

• الاهتمام بجودة المنتج.

- ومعنى ذلك ان الاتصال القائم بين الادارة و العمال ذا طابع تشاركي يستثمر في صالح المؤسسة.

- وعليه فتحمل المسؤولية هو التزام كافة اطراف العملية الانتاجية و الطاقم الاداري، و ان القرار جمعي فيما يخص العملية الانتاجية.

- الجدول 14 :الاتصال بالعمال أثناء العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاتصال بالعمال أثناء العمل الاحتمالات
		دائما : احيانا :
41,86%	18	التذكير ببرامج العمل
27,91%	12	توجيه العمال
11,63%	05	مراقبة سير العمل
06,98%	03	تبليغ التعليمات الطارئة
04,65%	02	حل المشكلات الطارئة
06,98%	03	ابدا
100%	43	المجموع

-يلاحظ من خلال تكرارات الجدول انه في الغالب يوجد اتصال بالعمال بنسبة 93,03% ويتمثل هذا الاتصال في :

- تذكير ببرامج العمل بنسبة 41,86%
- توجيه العمال بنسبة 27,91%
- مراقبة سير العمل بنسبة 11,63%
- تبليغ التعليمات الطارئة بنسبة 06,89%
- حل المشاكل الطارئة بنسبة 04,65%

- والملاحظ أن هذا الاتصال يتعلق ب المؤسسة فيما يخص التسيير الحسن للعمل ومراقبة عمليات الانتاج سواء من حيث الكم أو الكيف من خلال توجيهات المشرفين إلى جانب التعامل مع المشاكل الطارئة .

ومعنى ذلك : وجود حوار وتجاوب للإدارة مع العمال بنوع من البراغماتية .

وعليه : فالاتصال بالعمال أثناء العمل يدخل ضمن دائرة رفع وتحسين الإنتاجية .

- الجدول 15 : تدخل المشرفين في العمل وحل المشكلات الموجودة

النسبة المئوية	التكرارات	تدخل المشرفين في العمل وحل المشاكل الموجودة	الاحتمالات
			نعم :
%23,26	10	ايجاد حلول للأعطاب الطارئة	
%37,21	16	تنظيم العمل بالسلسلة	
%16,28	07	مراقبة إجراءات السلامة	
%00	00	اخرى	
%23,26	10		لا:
%100	43		المجموع

- من خلال تكرارات الجدول الاحصائي يلاحظ أن تدخل المشرفين على العمل يحد من المشاكل الموجودة بنسبة 76,74%

- ويبرز ذلك من خلال :

- تنظيم العمل بالسلسلة بنسبة 37,21%
- إيجاد حلول للأعطاب الطارئة بنسبة 23,26%
- مراقبة إجراءات السلامة بنسبة 16,28%

- ويرجع ذلك إلى :

- خبرة المشرفين
- امتلاك خطط مسبقة لحالات الطوارئ
- المراقبة المستمرة للعمل
- اعتبار تقارير العمال
- استشارة المشرفين للعمال

- ومعنى ذلك : أن المشرفون يؤدون دورا كبيرا داخل المصنع من خلال قراراتهم المتخذة التي تسعى للحد من المشاكل و العقبات التي تواجه العمال .

- ومنه فعملية الإشراف تحل المشاكل الموجودة عن طريق الاتصال السلس والإيجابي والمنظم .

- الجدول 16 : لتنسيق العمليات بين العمال

النسبة المئوية	التكرارات	تنسيق العمليات بين العمال
		الاحتمالات
		نعم :
46,51%	20	تحسين انتاجية العمال
23,26%	10	رفع الانتاج
09,30%	04	منتوج جيد
00%	00	اخرى
16,28%	07	لا
100%	43	المجموع

- يلاحظ من خلال تكرارات الجدول الاحصائي ان تنسيق العمليات بين العمال ضروري بنسبة 79,07%

ويبرز ذلك في :

- تحسين انتاجية العمال بنسبة 46,51%
- رفع الانتاج بنسبة 23,26%
- منتوج جيد بنسبة 09,30%

- وهذا يمكن النظر اليه كمسار لتحسين الأداء لأجل منتوج تنافسي يحسن الصورة الذهنية للمؤسسة امام الجمهور الخارجي من مؤسسات و افراد.

- ومعنى ذلك ان العملية الانتاجية تكون على مراحل تتطلب مشاركة مجموعات مختلفة من العمال ضمن اطار منظم ومنسق .

- وعليه فعلمية التنسيق ضرورية لتحقيق الانتاج بمواصفات جيدة وتنافسية.

- جدول 17 : أهمية توجيهات المشرفين للعمال بالنسبة للعامل

النسبة المئوية	التكرارات	أهمية توجيهات المشرفين للعمال بالنسبة للعامل
		الاحتمالات
		دائما :
		احيانا :
32,56%	14	العمل دون حوادث
39,53%	17	الانتاج في وقت قياسي
13,95%	06	تحقيق الجودة
00%	00	اخرى
13,65%	06	ابدا
100%	43	المجموع

- باعتبار معطيات الجدول الاحصائي يتبين ان توجيهات المشرفين للعمال ذات أهمية بنسبة 86,04%

ويبرز ذلك من خلال :

- الانتاج في وقت قياسي بنسبة 39,56%
- العمل دون حوادث بنسبة 32,56%
- تحي الجودة بنسبة 13,95%

ويرجع ذلك الى :

- شرح خطة العمل.
 - الحرص على تطبيق اجراءات السلامة.
- ومعنى ذلك انه يوجد تواف بين الطرفين يعود بالنفع على العملية الانتاجية .
- وعليه فان توجيهات المشرفين ذات أهمية كبيرة و متجددة للعمال.

- جدول 18 : التعاون بين العمال

النسبة المئوية	التكرارات	التعاون بين العمال
		الاحتمالات
		نعم :
41,86%	18	تنسيق جهود العمال
32,56%	14	تجاوز التأخير في انجاز بعض المهام
04,65%	02	تعويض بعض العمال اذا
06,98%	03	تحسين جودة المنتج
00%	00	اخرى
13,95%	06	لا
100%	43	المجموع

- باعتبار تكرارات الجدول الاحصائي يتبين وجود تعاون بين العمال بنسبة 86,05% والذي من نتائجه :

- تنسيق جهود العمال بنسبة 41,86% وهذا لتبادل الخبرة وطرق التنفيذ و التحكم ووسائل الانتاج.
- تجاوز التأخير في انجاز بعض الاعمال بنسبة 32,56% وهذا يبرز التشاركية في العمل و الاعداد.
- تحسين جودة المنتج بنسبة 06,98% من خلال عديد التعديلات المتوصل اليها والمتبادلة بين العمال.
- تعويض بعض الاعمال اذا استدعت الضرورة لذلك بنسبة 04,65% وهذا يدخل ضمن العمل كفري وكذا طبيعة العلاقات بين العمال كعون للمتعيبين و ذوي الوعكات الصحية الطرفية.

- معنى ذلك أنه من اجل تحسين سيرورة العمل لابد من وجود تعاون بين العمال لتغطية النص الموجود والمساهمة في مراحل العمل بصورة جيدة وتوطيد العلاقات بين العمال.

- وعليه فالعمال مصنع الخزف الصحي خاصة التعاون التي تساعد في العملية الانتاجية وتزيد من خبرتهم.

- جدول 19 : اقتران اداء العمال بجودة الاتصال التنظيمي

النسبة المئوية	التكرارات	اقتران اداء العمال بجودة الاتصال التنظيمي
		الاحتمالات
%62,79	27	نعم
%37,21	16	لا
%100	43	المجموع

- من خلال تكرارات الجدول الاحصائي يتبين ان اداء العمال يقترن بجودة الاتصال التنظيمي بنسبة 62,79%، ويعود ذلك الى :

- طبيعة القرارات الادارية .
- مشاركة العمال في اتخاذ القرار .
- الوسيلة المستخدمة في اوصول المعلومات.
- دورية برامج التكوين.

- بمعنى كلما تحسن اداء العمال زادت جودة الاتصال التنظيمي باعتبار ان التحكم في الآلات وتنفيذ البرامج يزيد من الدرة الذهنية و الابتكار و الابداع في اداء المهام .

- ومنه وجود الاتصال التنظيمي مرهون بقوة الأداء و عمليات التحسين في الوسائل و الاساليب .

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى البيانات و المعطيات الميدانية ، تم تفريغ بيانات الاستمارة وتبويبها في شكل جداول مع حساب التكرارات و نسبها المئوية ، ثم عرضها وتحليلها وتفسيرها وتحليلها ، ثم التوصل إلى النتائج المتعلقة بميدان الدراسة المتمثل ي مؤسسة الخزف صحي بالميلية .

الفصل السابع : مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

أولاً : مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية

ثانياً : مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً : تحديد موقع الدراسة في البناء النظري

رابعاً : النتائج العامة

خامساً : مناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة

سادساً : القضايا التي أثارته الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد :

بعد تقديم تحليل وتفسير لعلاقة الاتصال التنظيمي وأداء العمال في الجانب النظري والميداني ، سواء من خلال إشكالية البحث أو في ضوء مختلف النظريات .

وبعد التطرق للدراسات السابقة ، أصبح من الضروري في هذا الفصل توضيح مدى صدق فرضيات الدراسة وتحققها ، وذلك بمناقشة نتائجها حسب ما تم التوصل إليه في مجتمع البحث والدراسات السابقة وكذا موقع الدراسة في البناء النظري ، والتطرق أيضا إلى بعض القضايا التي تثيرها الدراسة .

- اولا مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات الفرعية :

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الاولى : "الاتصال التكويني يضمن مردودية احسن "

من مخرجات الفرضية الاولى يتبين وجود اتصال دائم بين الزملاء في العمل ذلك لوجود اتصال متكرر وتشاركية في العمل (اثناء عملية الانتاج) وكذا اللقاءات اثناء التكوين ووجود علاقات شخصية اي فرص الالتقاء متعددة ومتكررة بين العمال وهكذا فانه يوجد اتصال معتبر بين العمال لاعتبارات عدة (انظر الجدول 01) .

وكذلك توجد برامج تكوين دورية تسعى الى تحسين مردودية العمال وايجاد التفاعل بينهم اي ان ادارة مصنع الخزف الصحي تركز على دورية برامج التكوين التي تعزز العملية الاتصالية داخل المصنع وتحسن الأداء(انظر الجدول 02) .

اضافة الى هذا يوجد رضا عن مردودية العمل من خلال تقيد العمال بالإجراءات المتصلة بالعمل وتنفيذ اوامر المشرفين فرضا العمال عن مردوديتهم يرتبط بكمية الانتاج نتيجة التزامهم بخطة العمل (انظر الجدول 03) .

اما فائدة المداومة على التكوين اثناء الخدمة تكمن في مواظبة العمال في العمل وامتلاكهم للمهارة و التحكم وروح التعاون وهذا يؤدي الى انتاج الكميات المطلوبة لتلبية حاجيات السوق وعليه فالمداومة على التكوين تحسن اداء العمال وتضمن تحقيق النتائج المطلوبة (انظر الجدول 04) .

اما مواصفات الانتاج في المصنع فهي متعددة من بينها مواصفات تنافسية لوجود منافسة من مؤسسات خاصة او اجنبية اضافة الى تلبية متطلبات السوق لوجود برامج سكنية من مختلف الصيغ مما يعني وجود سياسة انتاج رائدة فمواصفات الانتاج في المؤسسة هي بناء السمعة و الاسم وتقليد (انظر جدول 05).

اما من ناحية مواصفات الأداء في المصنع فإنها متعددة تشمل اداء وفق تنظيم ساري المفعول لوجود اجراءات عمل محددة والتكوين القبلي واثناء الخدمة ،اضافة الى المهارة في الأداء وهذا راجع الى امتلاك العمال لشهادات سواء جامعية او تكوينية وامتلاك الخبرة بالتنوع في مواصفات الأداء هو نتيجة التنوع في متطلبات المؤسسة وهذا التنوع يحسن من انتاجية المؤسسة (انظر الجدول 06).

ومنه فان الفرضية الفرعية الاولى قد تحققت الى ابعد مدى .

2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الفرعية الثانية : " الاتصال الاداري يعمل على تنظيم العمال

بالنظر الى ما افرزته الفرضية الفرعية الثانية يتبين وجود اتصال اداري بالعمال وذلك للدور الذي تؤديه الادارة في تنظيم العمل وحاجة العمال الى من يوجههم وهكذا فالالاتصال الاداري يكون ذو اتجاهين مع تعدد في قنوات الاتصال ، وهكذا فالإدارة تحرص على العملية الاتصالية بأشكالها المختلفة (انظر الجدول 07)

وفيما يخص ديمومة تحقيق المؤسسة لأهدافها كتوفير الطلبات و الفوز بالصفقات فالإدارة تقوم بعملية التدبير ووضع خطة محكمة للعمل و التنسيق بين العمال و الوصول الى الاهداف بشكل دائم ما يتطلب عملية تخطيط محكمة وحسن تطبيق العمال لهذا التخطيط فالمؤسسة تسعى لرفع الانتاج و ابراز الجودة وتحقيق اهدافها كاملة (انظر الجدول 08)

اما وجود عدالة تطبيقية للقانون في المؤسسة فتكمن في ان العقوبات متساوية مع التطبيق الصارم للقانون وان الكل يتحمل اجراءات ارتكاب الخطأ وهذا يبين خضوع الجميع للتشريع الداخلي ومنه فمراعاة القانون و التشريع الداخلي يفرض الالتزام الرديعي ، فعدالة تطبيق القانون هو عرف ساري المفعول وهو فن مخرجات التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة (انظر الجدول 09) .

كما يوجد التزام من قبل العمال ببرامج العمل للحصول على الترقية و الثناء وتجنب العقوبات والتوبيخ ولهذا فالالتزام يطور ويحسن الأداء وهو ايضا نتيجة للتوجيه الدوري للمشرفين (انظر الجدول 10) .

اضافة الى هذا فان الادارة تستشير العمال بشأن طريقة العمل بشكل يكاد يكون دائما من خلال عقد الاجتماعات لرصد آراءهم وجمع المعلومات وكذلك من خلال الدورات التكوينية اثناء الخدمة فالمشرفون على العملية الانتاجية يسعون الى تكريس عملية الاتصال مع العمال بمختلف فئاتهم و اشراكهم فيما تتخذه الادارة من قرارات ازاء العمل (انظر الجدول 11) .

اما مشاركة العمال في اتخاذ القرارات فتتم من خلال اشراكهم في الامور التي تخص المؤسسة وسير العمل لتحسين وضعها المالي وتحسين الأداء و التحكم فيه وكذلك المشاكل التي تخص العمال من خلال مدخلات ادارية ونقابية فالمشرفين يولون أهمية لراي العمال في مستقبل المصنع فهم يشاركون في عملية اتخاذ القرار (انظر الجدول 12) .

بالإضافة الى ان العمال يتحملون المسؤولية كمقابل ازاء المشاركة في اتخاذ القرار وذلك عن طريق احترام وريديات العمل واثقان العمل والاهتمام بجودة المنتج فالاتصال القائم بين الادارة والعمال ذا طابع تشاركي فتحمل المسؤولية هو التزام كافة اطراف العملية الانتاجية والطاقت الاداري (انظر الجدول 13) .

وبالنظر الى مخرجات هذه الفرضية يتبين انها تحققت الى حد بعيد .

3- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة : " الاتصال العملياتي يؤدي الى تحقيق الانجاز "

بناء على المعلومات والاحصاءات المتحصل عليها فانه في الغالب يوجد اتصال من قبل الادارة بالعمال اي حوار وتجاوب الادارة مع العمال بنوع من البراغماتية من خلال مراقبة عمليات الانتاج سواء من حيث الكم او الكيف وتوجيهات المشرفين وتعاملهم مع المشاكل الطارئة فهذا الاتصال يدخل ضمن دائرة رفع وتحسين الانتاجية (انظر الجدول 14) .

اضافة الى ان تدخل المشرفين على العمل يحد من المشاكل الموجودة نظرا لخبرتهم ومراقبتهم المستمرة للعمل واستشارتهم للعمال من خلال قراراتهم المتخذة التي تسعى للحد من المشاكل عن طريق الاتصال السلس والايجابي المنظم (انظر الجدول 15) .

اما فيما يتعلق بتنسيق العمليات بين العمال فهو ضروري نتيجة لطبيعة العملية الانتاجية التي تكون على مراحل تتطلب مشاركة مجموعات مختلفة من العمال قصد تحقيق الانتاج بمواصفات جيدة بالنظر الى التنسيق كمسار لتحسين الأداء لأجل منتج تنافسي (انظر الجدول 16) .

اما توجيهات المشرفين للعمال فهي ذات أهمية بالنسبة للعامل يرجع ذلك لشرها لخطة العمل والحرص على تطبيق اجراءات السلامة بمعنى وجود توافق بين الطرفين يرجع بالنفع على العملية الانتاجية ، فهذه التوجيهات تكون ذات أهمية كبيرة ومتجددة للعامل (انظر الجدول 17) .

وكذلك وجود تعاون بين العمال من نتائجه تنسيق جهود العمال لتبادل الخبرة وطرق التنفيذ وتجاوز التأخير في انجاز بعض الاعمال من خلال التشاركية في العمل من اجل ضمان حسن سيرورة العمل وتوطيد العلاقات بين العمال فخاصية التعاون تساعد في العملية الانتاجية وتزيد من خبرة العمال (انظر الجدول 18) .

اما اداء العمال فيقترن بجودت الاتصال التنظيمي من خلال طبيعة القرارات الادارية المتخذة ومشاركتهم للعمال في اتخاذ القرار بالإضافة الى دورية برامج التكوين فكلما تحسن اداء العمال زادت جودة الاتصال التنظيمي باعتبار ان التحكم في الآلات وتنفيذ البرامج يزيد من القدرة الذهنية والابداع في اداء المهام فجودة الاتصال التنظيمي مرهونة بقوة الأداء وعمليات التحسين في الوسائل و الاساليب (انظر الجدول 19) .

وبالنظر الى تحقق اغلب المؤشرات المعتمدة في القياس ميدانيا يتضح تحقق الفرضية الفرعي الثالثة الى ابعدهد

- ثانيا : مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

بعد التعرض في الجانب النظري لطرح الاشكالية البحثية ومختلف المقاربات النظرية التي تناولت الموضوع، وبعد ايراد النتائج التي توصلت اليها الدراسة في ضوء الفرضيات الموضوعية للتعرف على علاقة الاتصال التنظيمي بأداء العمال ومن خلال التعرف على مختلف ما اوردهت الدراسات السابقة في بيانات اخرى حول الموضوع الذي تعالجه هذه الدراسة ، وللاقتراب من ذلك سوف يتم التطرق الى كل من الاهداف ، الفرضيات و المؤشرات ، المنهج والادوات ، العينة و النتائج وهي كالاتي :

- من حيث الهدف :توافقت هذه الدراسة مع الاهداف المرسومة للدراسات السابقة كدراسة (ياسين محجر 2012) التي هدفت الى معرفة مدى فعالية العملية الاتصالية بين العمال على الأداء و دراسة(علي شهيري 2005) التي هدفت الى معرفة دور تقنيات الاتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي ومعوقات الاتصال بالإضافة الى دراسة (جلال الدين بوعطيط2009)التي كانت من اهدافها معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي وكذا دراسة (المانع 2006) مفادها التعرف على تقنيات الاتصال و المعوقات التي تواجهها .

- من حيث الفرضيات :اعتمدت دراسة(ياسين محجر2012) على فرضية مفادها هناك تأثير للبرامج الاتصالية على الأداء، اما دراسة (بوعطيط جلال الدين 2009) فتضمنت فرضية عامة وهي توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ، اما دراسة (عبد الرحمان الاهل2011) فتضمنت الفرضية الفرعية التالية يأثر التمكين على الأداء الوظيفي وهذه الفرضية تتفق مع الفرضيات الموجودة في هذه الدراسة .

- من حيث المنهج والادوات :مثلما تم الاعتماد المنهج الوصفي في هذه الدراسة كانت معظم الدراسات الخرى تعتمد ذات المنهج او احدى تطبيقاته كالمنهج الوصفي التحليلي كما في (دراسة عي شهيري 2005) ، دراسة (بوعطيط جلال الدين 2009) و دراسة (محمد عزوز 2009) وعلى العكس اعتمدت بعض الدراسات على المنهج التجريبي كدراسة (ياسين محجر 2012) و (تجارب هاوتن).

- من حيث ادوات جمع البيانات : في هذه الدراسة تم الاعتماد على ادوات جمع البيانات الاتية: الملاحظة ' المقابلة ، الاستمارة ، الوثائق و السجلات وهذا يتوافق مع ما تم استعماله في الدراسات الاخرى

- من حيث العينة : طبيعة العينة المستعملة في هذه الدراسة هي عينة طبقية تناسبية باختيار عشوائي باختيار عشوائي تتكون من 43 عاملا من اصل 290 مثل العينة المستعملة في دراسة (عبد الرحمان الاهدل 2011) وتتوافق مع دراسة (بوعطيط جلال الدين 2009) في العينة العشوائية المقدره ب 49 عاملا في حين اعتمدت دراسة (محمد عزوز 2009) على عينة قصدية متمثلة في 130 عاملا .

- من حيث النتائج : يوجد توافق بين نتائج هذه الدراسة وبعض نتائج دراسة (ياسين محجر 2011) المتمثلة في : هناك تأثير للبرامج الاتصالية على الأداء، وحاجة المؤسسة الى تعزيز الأداء لدى العمال في ظل الظروف الصحية التي تمر بها المؤسسة ، وأهمية الاتصالات الفعالة لحيوية المؤسسة ونتاجها ، وكذا نتائج دراسة (محمد عزوز 2012) المتمثلة في ان الاتصال وحرية التعبير وقرب الادارة من الموظف والتأهيل المستمر للعمال ووضوح الاجراءات الرسمية في استخدام وسائل الاتصال كلها عوامل تساعد في رفع الأداء الوظيفي لعمال الادارة ، اما نتائج دراسة (علي شهيري 2005) فهي كالآتي : اهم المعوقات التي تخفض الأداء هي الوسائل الاتصالية المستخدمة وعدم تدريب العاملين ، كما توصلت دراسة (بوعطيط جلال الدين 2009) الى وجود علاقة ارتباطية موجبة متوسطة بين بعد الاتصال النازل والأداء الوظيفي ، اضافة الى وجود علاقة ارتباطية قوية بين بعد الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي ، ودراسة (المانع 2006) التي توصلت الى ان اداء العمال يتوقف على نمط الاشراف وان للاتصال أهمية باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف التطلعات وحاجة العاملين غير اقتصادية من تقدير وتشجيع .

- ثالثا : موقع الدراسة في البناء النظري

- من خلال توظيف بعض المداخل النظرية في الاطار النظري التي اهتمت بموضوع الاتصال التنظيمي واداء العمال اختلفت نظرتها للموضوع بتعدد حيثياتها سمح بوضوح الرؤية التي من خلالها تمت مناقشة

النتائج في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة ولتوضيح العلاقة بين الاتصال التنظيمي واداء العمال ، ووجد معالجة نظرية تأخذ بعين الاعتبار كل طرح نظري مجد في هذا المجال .

- وكان التطرق الى مكانة هذه الدراسة من خلال مختلف النظريات منها :

نظرية الادارة العلمية : التي ركزت على مبدا تقسيم العمل والتخصص وايضا التشارك والتفاعل بين العمال و الادارة عن طريق الاسس العلمية في الادارة وكذا نشر روح التعاون بين العمال بضمان تنفيذ العمل وايضا تنظيم العمل وقيام الادارة بالإشراف على وظائف التخطيط ، التوجيه ، التدريب وهي عمليات ضرورية لتحسين اداء العمال وهذا يتوافق مع نتائج الدراسة المتمثلة في وجود تشاركية في العمل أثناء عمليات الإنتاج نتيجة وجود اتصال دائم بين زملاء العمل ، والمداومة على برامج التكوين سواء كان تكوين قبلي او تكوين اثناء الخدمة وهذا يضمن امتلاك العمال للمهارة والتحكم وتتكون لديهم روح الجماعة نظرا للاحتكاك الحاصل بينهم مع حاجة العمال لنوع من التنظيم من خلال عملية التوجيه والإشراف من قبل الإدارة

نظرية الإدارة التنظيمية : من اهم النتائج التي بلغتها هذه الدراسة وما تطرقت له نظرية الادارة التنظيمية تقسيم العمل اي ان على كل عامل ان يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل وكذلك الانضباط والعدالة وكذا تطبيق مختلف القواعد والقوانين التي تتبناها المنظمة على اساس المساواة وتوحيد الجهود والعمل من خلال انسجام المصالح ، التطرق الى وظائف الادارة وهي التخطيط ، التنظيم ، التنسيق والرقابة وهذا ما أكدته النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة والتي توصلت الى ان الادارة تقوم بعملية التخطيط بوضع خطة محكمة للعمل وتنسيق العمليات بين العمال ضروري لطبيعة وتنسيق العمليات بين العمال ضروري لطبيعة العملية الإنتاجية التي تتكون على مراحل فهو يعتبر مسار لتحسين الأداء، اضافة الى وجود عدالة في تطبيق القانون تكمن في ان العقوبات متساوية مع صرامة تطبيقها

نظرية البيروقراطية : من أهم النتائج المتوصل اليها في هذه الدراسة وما تطرقت له نظرية البيروقراطية الهرمية في تنظيم المناصب اي انها تقوم على مبدأ التدرج الهرمي بحيث يخضع كل منصب ادنى الى منصب اعلى منه ، وكذلك ضرورة توضيح الالتزامات التي تخضع للقواعد المنصوص عليها ، وهذا يتوافق مع نتائج هذه الدراسة التي تكمن في ان تدخل المشرفين على العمل يحد من المشاكل الموجودة نظرا لخبرتهم ومراقبتهم المستمرة للعمل ، مع خضوع جميع العمال للتشريع الداخلي الذي يفرض الالتزام الردعي الذي يضمن احترام القانون والمسؤولية وتنفيذ الاوامر

نظرية العلاقات الإنسانية : بعد التطرق الى اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية التي اجريت في مؤسسة الخزف الصحي بالميلية حول الاتصال واداء العمال يتضح انها تتطابق مع مرتكزات نظرية العلاقات الانسانية داخ المؤسسات فالفرد هو اهم العناصر في العملية الانتاجية ولان له طبيعة بشرية ويتأثر بكل العوامل الموجودة داخل محيط العمل والمكافأة والحوافز غير الاقتصادية تؤدي دورا رئيسيا لتحفيز العمال وشعورهم بالرضا ، حيث بينت نتائج الدراسة الحالية ان حسن العلاقات القائمة على التعاون والتفاعل وتبادل الآراء و الخبرات يؤدي الى ارتفاع مستوى الأداء.

نظرية X و Y : من بين النتائج التي توصلت اليها الدراسة الحالية والتي تتوافق مع مرتكزات النظرية X حول إجبار العاملين على أداء الأعمال من خلال إخضاعهم للرقابة والتوجيه وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتوافق مع ما جاءت به نتائج الدراسة الحالية حول أهمية توجيهات المشرفين للعمال وتعاملهم مع المشاكل الطارئة مع إخضاع مختلف عمليات الإنتاج للمراقبة سواء من حيث الكم أو الكيف. أما مرتكزات نظرية Y التي على أساسها ان العامل لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه وطموحه فان المرؤوسين يحبون مشاركة الرئيس في اتخاذ القرارات وهذا ما توصلت إليه نتائج الدراسة الحالية حيث ان العمال يتحملون المسؤولية كمقابل إزاء المشاركة في اتخاذ القرار فالمشرفون يولون أهمية لرأي العمال في مستقبل المصنع .

رابعا : النتائج العامة :

- لقد تم التوصل ي هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج اهمها :

- وجود اتصال معتبر بين العمال لاعتبارات عدة كالنشاركية في العمل و اللقاءات اثناء برامج التكوين الدورية
- تعدد مواصفات الانتاج من خلال وجود منافسة بين مختلف المؤسسات الخاصة أو الأجنبية وتلبية متطلبات السوق .
- تشمل مواصفات الأداء المتعددة في المصنع أداء وفق تنظيم ساري المفعول بالإضافة إلى خبرة العمال ومهارتهم وامتلاكهم لشهادات سواء جامعية أو تكوينية .
- وجود اتصال اداري بالعمال وذلك للدور الذي تؤديه الادارة في ادارة العمل وحاجة العمال الى مشرفين .

- وجود عدالة تطبيقية للقانون في المؤسسة تكمن في خضوع الجميع للتشريع الداخلي وتساوي العقوبات .
- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات سواء التي تخص المؤسسة وسير العمل أو التي تخص العمال ومشاكلهم وتحملهم المسؤولية ازاء ذلك .
- وجود حوار وتجاوب للإدارة مع العمال .
- ضرورة تنسيق العمليات بين العمال لطبيعة العملية الإنتاجية ونوع المنتج بغية تحقيق إنتاج بمواصفات جيدة وبمنتج تنافسي .
- أهمية توجيهات المشرفين للعمال بالنسبة للعمل من خلال الحرص على تطبيقهم لخطة العمل و إجراءات السلامة.
- أداء العمال يقترن بجودة الاتصال التنظيمي من خلال طبيعة القرارات المتخذة ومشاركة العمال في اتخاذ القرار بالإضافة الى دورية برامج التكوين .

خامسا :مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الرئيسية :

باستعراض ما جاء في مناقشة الفرضيات الفرعية الثلاثة يمكن استقراء ذلك ومناقشة النتائج في ضوء الفرضية العامة

الموسومة بـ "الاتصال التنظيمي له علاقة بأداء العمال بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية "

-إن التشاركية في العمل اثناء عملية الإنتاج و المداومة على اللقاءات اثناء تنفيذ برامج التكوين الدورية الذي يسمح بتعدد فرص الالتقاء بين العمال وامتلاكهم للمهارة والتحكم وروح العمل وتقيد العمال بإجراءات المتصلة بالعمل من خلال تنفيذ اوامر المشرفين يضمن قوة الأداء

-كما أن وجود منافسة من مؤسسات خاصة و أجنبية و تلبية متطلبات السوق ، إضافة إلى إجراءات عمل محددة و التكوين القبلي و أثناء الخدمة و كذا المهارة في الأداء و امتلاك العمال للخبرة و للشهادات يحقق مواصفات أداء ذا جودة و إنتاجية تنافسية .

- أما الاتصال الإداري في المؤسسة فانه ذو اتجاهين مع تعدد في قنوات الاتصال حيث تقوم الادارة بعملية التدبير الإشراف ووضع خطة محكمة للعمل في حين يقوم العمال بتطبيق هذا التخطيط و الخضوع لتشريع

الداخلي الذي يفرض الالتزام الردعي ، كما يتحمل العمال المسؤولية ايزاء المشاركة في عملية اتخاذ القرار من خلال عقد الاجتماعات و المدخلات الادارية و النقابية كل هذا يؤدي إلى تنظيم العمل .

- إن عمليات التحسين في الوسائل و الأساليب و توجيهات المشرفين و تعاملهم مع مشاكل الطارئة و تجاوز التأخير في الإنجاز من خلال التشاركية في العمل و تحسين الانتاجية لأجل منتج تنافسي بمواصفات جيدة يعود بالنفع على العملية الإنتاجية، و يحد من المشاكل الموجودة و بالتالي يحقق الإنجاز .

- و عليه يمكن القول أن الفرضية العامة تحققت إلى حد بعيد و أن للاتصال التنظيمي علاقة بأداء العمال في المؤسسة .

- رابعا :القضايا التي تثيرها الدراسة :

لقد افرزت الدراسة الحالية جملة من النتائج التي ساهمت في إثارة القضايا التي تستدعي التوقف عندها واخضاعها للدراسة والبحث بسبب كون البناء التنظيمي يتضمن الكثير من المتغيرات التي يصعب ضبطها والتحكم فيها ، ففرضيات البحث لم توفي كافة جوانب الدراسة ولا كل مؤشراتنا اضافة الى ان طبيعة البحث الاكاديمي يستدعي الدقة و الضبط ، مما ادى الى عدم ادراج عديد المؤشرات المفسرة للدراسة ،كما ان البحث الاكاديمي يتطلب جهدا ووقتا كافيا لأجل انجاز سوسيولوجي يعتد بيه .

ان هذه القضايا التي أثارها الدراسة تخضع إلى طرح المزيد من التساؤلات البحثية المتعلقة بالاتصال التنظيمي واداء العمال ، وقد توصلت الدراسة من خلال نتائج الدراسة الراهنة الى اثاره بعض القضايا التي لا تزال تحتاج الى المزيد من التحقق الامبريقي وهذه التساؤلات هي :

- ما علاقة الاتصال التنظيمي بزيادة الانتاجية ؟
- ما علاقة المشاركة في اتخاذ القرار بتحمل المسؤولية في الأداء؟
- ما علاقة الاتصال بعملية اتخاذ القرار ؟
- ما دور الاتصال العملياتي في قوة الأداء؟

خلاصة الفصل :

تم التطرق في هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء نتائج الدراسات السابقة وكذلك موقعها في البناء النظري ، حيث تم تحقيق الرضية العامة للدراسة
وي الأخير تم التوصل إلى نتيجة عامة مفادها أن هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي و أداء العمال .

خاتمة :

يتضح من خلال هذه الدراسة في جانبها النظري و الميداني أن للاتصال التنظيمي علاقة بتحسين أداء العاملين حيث أنه يضمن مواصفات عمل جيدة تتمكن المؤسسة من خلالها من رفع الإنتاج وتحقيق التنافسية.

اي إن الاتصال التنظيمي هو عنصر هام داخل المؤسسة حيث يساهم في زيادة كفاءتها وفعاليتها على اختلاف نوعها وأنشطتها وأهدافها ، حيث يساعد في رفع الإنتاجية والجودة وأصبح هذا الأخير أداة فعالة في زيادة القدرة على أداء المهام وسرعة تنفيذها بكفاءة و بجودة .

ولقد كشفت هذه الدراسة من خلال إطارها الميداني وبعد التحليل الكمي والكمي لمؤشرات الفرضيات التي تم صياغتها في شكل أسئلة الاستمارة ، فقد تبين من خلال تلك التحليلات أن نسبة تحقق الفرضيات كانت كبيرة ، وهذه الفرضيات تتمحور حول أن الاتصال التكويني يضمن مردودية أحسن وأن الاتصال الإداري يعمل على تنظيم العمال وكذا الاتصال العملياتي يؤدي إلى تحقيق الانجاز ويهدف التأكد من الصدق الإمبريقي للفرضية العامة تم تجسيدها في فرضيات فرعية ، وبعد اختبارها ميدانيا تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الإيجابية التي تؤكد وتدعم صحة هذه الفرضيات مما يدل بالفعل على أن الاتصال التنظيمي له علاقة بتحسين أداء العمال بمؤسسة الخزف الصحي ، حيث تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تناولت موضوع الاتصال التنظيمي من خلال إبراز علاقة هذا الأخير في تحقيق مواصفات عمل جيدة ومن ثمة تحسين مستوى أداء العمال .

-قائمة المراجع :

مراجع باللغة العربية

-اولا : الكتب

- 01-أحمد عياد : مدخل إلى منهجية البحث العلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006.
- 02-ابراهيم ابو عرقوب : الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ،الاردن.
- 03-إبراهيم التهامي و آخرون : قضايا سوسيو تنظيمية ،ط1، البدر الساطع للطباعة و النشر ، الجزائر ، 2013.
- 04-ابو النجا محمد العمري : اتصالات في الخدمة الاجتماعية ،دار المعرفة الجامعية ،مصر ، 1986.
- 05-احمد ماهر : كيف ترفع المهارات الادارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، لاسكندرية، 2004.
- 06-احمد ماهر: الاختبارات واستخداماتها في ادارة الموارد البشرية والافراد، الدار الجامعية، مصر،2003.
- 07-أسامة خيربي :إدارة الموارد البشرية ،ط1،دار الراية، عمان ،2012.
- 08-إعتماد محمد عالم ،إجلال إسماعيل: علم الاجتماع التنظيم ،مكتبة لانجو المصرية، القاهرة، 2013.
- 09-بشير علاف :الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة ،دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ،2009.
- 10-بن عنتر عبد الرحمان : ادارة الانتاج في المؤسسات الخدماتية والصناعية ، ط1 ، دار البازوري ،الاردن ،2001.
- 11-جاري ديسر : اساسيات الادارة ،المبادئ و التطبيقات الحديثة ، ترجمة عبد القادر محمد عبد القادر، دار المريخ للنشر ، الرياض،1992.
- 12-جمال الدين عويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الاداري، دار هومة ، 2002 .
- 13-حسن حريم :السلوك التنظيمي ،دار حامد للنشر و التوزيع ،عمان ،2008.
- 14-حسين عبد الحميد أحمد رشوان:علم اجتماع التنظيم ،ط1،مؤسسة شباب الجامعية،الإسكندرية، 2004.

- 15-حكمة احمد الراوي :نظم المعلومات و المحاسبية و المنظمة ،ط1 ، دار الثقافة ،الاردن ، 1999.
- 16-خالد محمد بن حمدان: الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي منهج معاصر ، دار البازوري، عمان، 2007.
- 17-خضير كاظم محمود : السلوك التنظيمي ،ط1،صفاء للنشر وتوزيع ، عمان ،2002.
- 18-خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود :نظرية المنظمة ، ط1 ،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ،2007.
- 19-رايح كعباش : علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، الجزائر، 2004.
- 20-راوية محمد حسن: إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ،ط1، الدار الجامعة للطبع و النشر و التوزيع ،مصر ، 2001.
- 21-رحي مصطفى عليان : طرق جمع البيانات و المعلومات لأغراض البحث العلمي ،ط1، دار هناء للنشر و التوزيع ،عمان، 2009.
- 22-رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية ، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2006، ص176.
- 23-رضوان بالخيري :مدخل الاتصالات و العلاقات العامة ،ط1 ، جسور للنشر و التوزيع ،الجزائر ،2014.
- 24-ريان عبد الباقي : قواعد البحث الاجتماعي ،ط2 ، مطبعة السعادة ، 1998.
- 25-سكينة بن حمود :مدخل للتسيير و العمليات الادارية ،دار الامة ، الجزائر ، 2012.
- 26-شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ،دار الحامد،عمان،2010.
- 27-صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العملية التطبيقية في ادارة الموارد البشرية بالمنظمات ،ط1،الدار الجامعية ،الاسكندرية، 2001.
- 28-صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الانساني في المنظمات ، الاسكندرية ،1997.

- 29-صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية ،مصر ،2004.
- 30-صلاح الشنواني : ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، مؤسسات شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2003 .
- 31-ضرار العتيبي و اخرون :العملية الادارية-مبادئ واصول وعلم وفن-،دار اليازوري للنشر و التوزيع ،عمان ، 2007.
- 32-طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم ،دار غريب ،القاهرة، 2007.
- 33-طلعت اسعد عبد الحميد : التسويق الفعال الاساسيات والتطبيق ، مصر .
- 34-عاشور احمد صفر :السلوك الانساني في المنظمات ،دار المعرفة الجامعية، اسكندرية ، 2005 .
- 35-عاطف عبدلي العبد عبيد :مدخل الى الاتصال والرأي العام-الاسس النظرية و الاسهامات العربية - ط1، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ،مصر ،1997.
- 36-عبد ابراهيم الدسوقي : التلفزيون و التنمية ، دار الوفاء ،الاسكندرية ، 2006 .
- 37-عبد الستار العالي : التخطيط والسيطرة على الانتاج والعمليات ، ط1 ، دار المسيرة ، الاردن 2007 .
- 38-عبد الغني بسيوني عبد الله : اصول علم الادارة ، الدار الجامعية للإدارة ،القاهرة ، 1993 .
- 39-عبد الفتاح عبد النبي :تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية و التطبيق ،دار العربي للنشر والتوزيع ،مصر،1999.
- 40-عبد الفتاح علي :مهارات الاتصال والتفاعل والعلاقات الانسانية ، ط1 ،مكتبة الانجلو .مصرية ،الاسكندرية ،2012.
- 41-عبد المنعم عبد الحي: علم اجتماع الصناعي ، اسكندرية، 1984 .
- 42-علي السلمي :إدارة السلوك التنظيمي ،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة، 2004 .
- 43-علي الشرقاوي : العملية الادارية في الاتصال ،دار الجامعة الاسكندرية ،مصر ،2004 .
- 44-علي عياصرة واخرون :الاتصال الاداري و اساليب القيادة الادارية في المؤسسة التربوية ،دار حامد للنشر و التوزيع ،2006.

- 45- عمر محمد تومي الشلبي : علم النفس الاداري ، الدار العربية للكتاب ، طرابلس ، 1988 .
- 46- عمر وصفي عقيلي : المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة ، ط1 ، دار وائل ، عمان 2001.
- 47- عمر وصفي عقيلي : ادارة الموارد البشرية-رؤية معاصرة-، ط2 ، دار وائل ، 2009.
- 48-فاطمة مروة : الاتصالات المهنية ، ط1 ، دار النهضة العربية ،لبنان ،2002.
- 49-فرج شعبان :الاتصالات الادارية ، ط1، دار اسامة للنشر و التوزيع،عمان،2009.
- 50-فضيل دليو : الاتصال -مفاهيمه ونظرياته ووسائله-، دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة.
- 51-فيصل عبد الرؤوف الدحلة: تكنولوجيا الأداء البشري ، المكتبة الوطنية، عمان، 2001.
- 52-لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة ،دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر .
- 53-امون سليمان دراركة : ادارة الجودة الشاملة وخدمة العملاء ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان 2006،
- 54-مجدي احمد: علم النفس الصناعي بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية ،اسكندرية، 2005.
- 55-محمد ابو سمرة : الاتصال الاداري و الاعلامي ، ط1 ، دار اسامة ، الاردن ، 2011.
- 56-محمد المحاسنة : ادارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية و التطبيق ، ط1 ، دار جرير للنشر و التوزيع 2013،
- 57-محمد ستيفين: التشريعات الاجتماعية العمالية، الاسكندرية ،1984.
- 58-محمد سعيد ، انور سلطان : السلوك التنظيمي ، دار الجامعية الجديدة ، الاسكندرية ، 2003 .
- 59-محمد سلامة غباري وعبد الحميد عطية :الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق ،المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1991.
- 60-محمد سيد فهمي : تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 2000 ،

- 61- محمد عبد الحميد : نظريات الاعلام واتجاه التأثير، ط1، عالم الكتب، مصر، 1997.
- 62- محمد عبيدات و اخرون : منهجية البحث العلمي ،دار وائل للنشر، الأردن، 1999.
- 63- محمد علي محمد : مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية ،القاهرة، 1983.
- 64- محمد قاسم القريوتي :السلوك الاداري، دار الشروق للنشر و التوزيع ،عمان ، 2006.
- 65- محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم، ط1 ،دار وائل ،عمان، 2010.
- 66- محمد قاسم القريوتي، علي خضر مبارك : أساسيات الادارة الحديثة، ط8، دار تسنيم ،عمان .
- 67- محمد منيع حجاب : الاتصال الفعال للعلاقات العامة ،ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع ،مصر ،2007.
- 68- محمود سلمان العميان :السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1 ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان، 2002.
- 69- معهد السامراتي : ادارة الجودة الشاملة في القطاعين الانتاجي و الخدماتي ، ط1 ،دار حرير للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.
- 70- نجم عبدالله العزاوي: التدريب الإداري ،دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 71- هالة منصور :الاتصال الفعال ،المكتبة الجامعية ، الاسكندرية ، 2000.
- ثانيا : المعاجم والقواميس :**
- 1_ ابن منظور: لسان العرب ،دار بيروت، لبنان، 1956.
- 2_ احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ،ط1، مكتبة لبنان ، بيروت ، 1998.
- 3_ احمد مختار : المنجد في اللغة العربية المعاصرة ،ط5 ،دار المشرق ، بيروت ، 2001.
- 4_ جيرار كورنو : معجم المصطلحات القانونية ،ط1، ترجمة منصور القاضي ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، 1997.
- 5_ حسين الصحاف : معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين ، ط1 ، مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان ، 1997.
- 6_ سمير شويكي :المعجم الاداري ، دار اسامة المشرق الثقافي ، عمان ، 2006.

- 7_ طارق شريف يونس : معجم مصطلحات العلوم الادارية والمحاسبة و الانترنت ، ط1، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005.
- 8_ علي بن هادية و اخرون: القاموس الجديد للطلاب ،المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، 1995.
- 9_ محمد بن يعقوب الفيروزي ابادي مجد الدين : قاموس المحيط ، ط1 ،لبنان ، 1987.
- 10_ منجد الطلاب :ط1، دار المشرق ، لبنان ،2001.

ثالثا : المجالات والموسوعات

- 1_ جمال بن زروق :التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الإتصالي في انجابه، مجلة جامعة دمشق ،مجلد 26 ،العدد1-2 ، 2010.
- 2_ حسين علي : الموسوعة الاقتصادية ، ط4 ،دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1993 .
- 3_ الشيخ الداودي : تحليل الاسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث ،العدد 07 ،جامعة الجزائر ، 2009.
- 4_ فرحات غول : الميزة التنافسية الطريق لربح المعركة التنافسية ، مجلة الدراسات الاقتصادية ، العدد 12فيفري 2009 ، البصيرة للبحوث والاستشارات ، الجزائر ،2009.

رابعا : الملتقيات

- 1_ بن عيادي احمد : ادارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية ، الملتقى الوطني حول متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية ، جامعة شلف ، شلف ، 2006 .

خامسا : الرسائل الجامعية

- 1_ اسمهان بلوم :المستويات التنظيمية و اداء العمال ،رسالة ماجستير ،علم اجتماع التنظيم ،باتنة،2003.
- 2_ بن رحمو نساهم: بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي ،دراسة على عينة من الإداريين كليات ومعاهد جامعة باتنة ،أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة.
- 3_ الحسين احمد بن عبد الله : علاقة الاشراف الاداري بكفاءة اداء العاملين ، دراسة تطبيقية على المستشفيات العسكرية ،الرياض ، 1994.
- 4_ الشريف طلال عبد الملك: الأنماط القيادية و علاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بها ،بإمارة مكة المكرمة ،رسالة ماجستير ،2004.
- 5_ عادل علي : الأداء المالي للمؤسسة قياس وتقييم ، رسالة ماجستير معهد الاقتصاد ، جامعة بسكرة ، 2002.
- 6_ ميلود طبيش : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ،2011.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم علم الاجتماع

علاقة الاتصال التنظيمي بأداء العمال

دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية

استمارة بحث

اشراف الاستاذ :

شربال مصطفى

اعداد الطالبين :

- عليش آسية
- بوالشعير آسية

ملاحظة :

- يرجى ان تكون الاجابات صادقة ومعبرة ، والمطلوب منكم وضع علامة (X) امام
الاجابة المناسبة

- ان هذه المعلومات سرية ولا تستخدم الا لغرض البحث العلمي

شكرا لتفهمكم وحسن تعاونكم

السنة الجامعية : 2020 / 2021

المحور الاول : البيانات الشخصية للمبحوثين

1-الجنس : ذكر انثى

2-السن :

- أقل من 20 سنة

- من 20 الى أقل من 30 سنة

- من 30 الى أقل من 40 سنة

- من 40 الى أقل من 50 سنة

- من 50 الى 60 سنة

3-المستوى التعليمي :

- ابتدائي

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

4-الحالة الاجتماعية :

- اعزب

- متزوج

- مطلق

- ارمل

5- الاقدمية في العمل :

- اقل من 10 سنوات

- من 10 الى اقل من 20 سنة

- من 20 الى اقل من 30 سنة

- 30 سنة فما فوق

6- محل الإقامة : ريف مدينة

المحور الثاني : محور الاداة

1-الاتصال التكويني ومردودية العمال :

هل لك اتصال دائم مع زملائك في العمل ؟ نعم لا

• في حالة الاجابة ب نعم يبرز هذا الاتصال في :

- الاتصال اثناء التكوين
- الاتصال اثناء العمل
- الاتصال نتيجة علاقة شخصية
- الاتصال نتيجة الاشتراك في العمل

2- هل برامج التكوين التي تتلقونها دورية ؟ نعم لا

• في حالة الإجابة بنعم تبرز نتائج التكوين في :

- علاقات تعاون بين العمال
- تفاعل اثناء العمل
- تبادل الخبرة
- الاتصال التنظيمي لا بد منه
- تحسين مردودية العمل

3- هل انت راض عن مردودك في العمل ؟ نعم لا

• في حالة الاجابة ب نعم يعود ذلك الى :

- انه يوجد مردود وفير
- انجاز ما هو مخطط له
- اخرى

4- هل توجد مداومة على التكوين أثناء الخدمة؟ نعم لا

• في حالة الاجابة ب نعم يبرز مردودها في :

- ارتفاع الانتاج
- الوفاء بكميات الانتاج المطلوبة
- ايرحية في اداء العمل
- اخرى

5- ما مواصفات الانتاج في المصنع ؟

- انتاج عالي الجودة
- مواصفات تنافسية
- انتاج يلبي متطلبات السوق
- اخرى

6- ما مواصفات الأداء في المصنع عادة ؟

- أداء وفق التنظيم ساري المفعول
- اتقان العمل
- سرعة التنفيذ
- المهارة في الاداء
- اخرى

ب-الاتصال الاداري وتنظيم العمل :

7- هل يوجد اتصال اداري بالعمال ؟ نعم لا

• في حالة الاجابة ب نعم يتمثل هذا الاتصال في :

- شرح تخطيط العمل
- التأكيد على تطبيق القانون
- اشراك العمال في اتخاذ القرارات
- اجراء استشارات لتجاوز الصعوبات
- اخرى

8- عادة هل تحقق المؤسسة اهدافها ؟ دائما احيانا ابدا

• اذا كان الرد بالإيجاب يبرز ذلك في :

- توفير الطلبيات
- تحقيق الارباح
- الفوز بالصفقات
- منتج تنافسي
- اخرى

9- هل توجد عدالة في تطبيق القانون بالمؤسسة ؟ نعم لا

• في حالة الاجابة ب نعم يبرز ذلك في :

- الكل يتحمل اجراءات ارتكاب الخطأ
- أن العقوبات متساوية
- الحوافز واحدة للجميع
- اخرى

10- هل انت ملتزم ببرنامج العمل ؟ نعم لا

• في حالة الاجابة ب نعم يبرز هذا الالتزام في :

- احترام وقت العمل
- عدم الغش في العمل
- الجدية في العمل
- انجاز المهام كما يجب
- اخرى

11- هل تقوم الادارة باستشارة العمال بشأن طريقة العمل ؟ نعم لا

• في حالة الاجابة ب نعم تبرز هذه الاستشارة في :

- تحديد زمن انجاز المهام
- اسلوب العمل الواجب اتباعه
- طريقة التعامل مع الآلات
- طبيعة المادة الاولية
- طرق الوقاية من الحوادث
- اخرى

12- فيما تبرز مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ؟

- مشاكل تخص العمال
- صعوبات تواجه المؤسسة
- تحسين صورة المؤسسة
- اسلوب العمل
- الاهداف الواجب تحقيقها
- اخرى

13- هل المشاركة في اتخاذ القرار يترتب عنه مسؤولية لدى العمال ؟ نعم لا

• في حالة الاجابة ب نعم يبرز تحمل المسؤولية في :

- المواظبة في العمل
- تنفيذ الاوامر بدقة
- بذل جهد اكبر لتحقيق الاهداف
- سرعة التنفيذ
- انجاز ذا مواصفات تنافسية
- المحافظة على امكانات المؤسسة
- اخرى

ج-الاتصال العملياتي وتحقيق الانجاز

14-هل يوجد اتصال بالعمال اثناء العمل ؟ دائما احيانا ابدا

• في حال الايجاب هذا الاتصال يكون ل :

- تذكير ببرامج العمل
- توجيه العمال
- مراقبة سير العمل
- تبليغ التعليمات الطارئة
- حل المشاكل الطارئة
- اخرى

15-هل تدخل المشرفين على العمل يحل المشاكل الموجودة ؟ نعم لا

• في حال الاجابة ب نعم يبرز ذلك في :

- إيجاد حلول للأعطاب الطارئة
- تنظيم العمل بالسلسلة
- مراقبة اجراءات السلامة
- اخرى

16-هل تنسيق العمليات بين العمال ضروري ؟ نعم لا

• من نتائج تنسيق العمليات ما يلي :

- تحسين انتاجية العمال
- رفع الانتاج
- منتج جيد
- أخرى

17-هل توجيهات المشرفين في العمال ذات أهمية بالنسبة للعامل ؟ دائما أحيانا أبدا

• في حالة الايجاب تبرز اهميتها في :

- العمل دون حوادث
- الانتاج في وقت قياسي
- تحقيق الجودة
- اخرى

18-هل يوجد تعاون بين العمال ؟ نعم لا

• في حالة الاجابة بـ نعم تبرز نتائج هذا التعاون في :

- تنسيق جهود العمال
- تجاوز تأخر في انجاز بعض الاعمال
- تعويض بعض العمال اذا استدعت الضرورة لذلك
- تحسين جودة المنتج
- اخرى

19-هل اداء العمال يقترن بجودة الاتصال التنظيمي ؟ نعم لا

دليل المقابلة :

- هل توجد جيرة أو صداقة و قرابة بين العمال ؟
- هل هناك مداومة على التكوين ؟
- هل يشارك العمال في عملية اتخاذ القرار ؟
- ما طبيعة الاتصالات التي بينك و بين الإدارة ؟
- هل يوجد تعاون بين العمال ؟

الهيكل التنظيمي لشركة الخزف الصحي بالمدينة ولاة جيجل

المدير العام

مكلف بالدراسات

مصاحفة الأمن

مسؤول الجودة والتوعية

أمانة المديرية العامة

مديرية الاستغلال

مديرية المشروع

مديرية التموين والتجارة

مديرية الإدارة والمالية

الدائر التقنية

دائرة الإنتاج

دائرة التجارة

دائرة التموين

دائرة المحاسبة والمالية

دائرة تسيير الموارد البشرية

مصاحفة الصيانة

مصاحفة الإنتاج المكوي

مصاحفة التجارة

مصاحفة المشتريات

مصاحفة المحاسبة التحليلية والتقديرية

مصاحفة المستخدمين

مصاحفة الوسائل العامة

مصاحفة المخبر

مصاحفة التسويق

مصاحفة تسيير المخزون

مصاحفة المحاسبة العامة

مصاحفة الخدمات الاجتماعية

مصاحفة تسيير الممتلكات

مصاحفة الجودة والتوعية

المصدر : مديرية الموارد البشرية لمؤسسة الخزف الصحي بالمدينة

طلب تحكيم:

الأستاذ/ الدكتور:

تحية طيبة وبعد:

نرفق لكم استمارة سوف تساعد في إنجاز دراسة عنوانها:

" علاقة الإتصال التنظيمي بأداء العمال "
دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف الصحي بالميلية.

هذه الدراسة هي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع : تنظيم وعمل.
بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية - جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل.

وتتشرف الباحثان باختياركم لتحكيم هذه الإستمارة ، شاكرتين ومقدرتين لكم جهودكم و تعاونكم
و دمتم في خدمة البحث العلمي.

الباحثتان:

جيجل في:...../.../2021

- ملخص الدراسة :

- قدمت هذه الدراسة طرحا سوسيولوجيا حول الاتصال التنظيمي و أداء العمال داخل مؤسسة الخزف الصحي بالميلية حيث انطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها : للاتصال التنظيمي علاقة بأداء العمال وقد انبثقت عنه ثلاث فرضيات فرعية هي :

- الاتصال التكويني يضمن مردودية احسن
- الاتصال الاداري يعمل على تنظيم العمال
- الاتصال العملياتي يؤدي الى تحقيق الانجاز

- وتمحورت اهداف الدراسة حول استقراء واقع الأداء في المؤسسة بالمنظور السوسيولوجي المناسب والتحري و التحقق من ان جودة الأداء مرتبطة بنوعية الاتصال و طبيعة العلاقات في المؤسسة ولتحقيق هذه الاهداف والاجابة على اسئلة اشكالية للدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي وعلى ادوات منهجية هي الاستمارة كأداة رئيسية ، الملاحظة و المقابلة ، الوثائق و السجلات كأدوات مساعدة واساليب التحليل الكمي و الكيفي على عينة طبقية تناسبية تتكون من 43 عاملا تم اختيارهم بطريقة عشوائية

- لقد توصلت هذه الدراسة الى جملة من النتائج اهمها:

- وجود اتصال معتبر بين العمال لاعتبارات عدة كالنشاركية في العمل و اللقاءات اثناء برامج التكوين الدورية
- تعدد مواصفات الانتاج و الأداء في المصنع
- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة لسير العمل وتحملهم المسؤولية ازاء ذلك
- تنسيق العمليات بين العمال يؤدي الى تحقيق الانتاج بمواصفات جيدة وبمنتوج تنافسي
- اداء العمال يقترن بجودة الاتصال التنظيمي من خلال طبيعة القرارات المتخذة ومشاركة العمال في اتخاذ القرار بالإضافة الى دورية برامج التكوين

Abstract:

This study presented a sociological proposition about organizational communication and worker performance within the sanitary ceramics establishment in Melilla, where the study started from a general hypothesis that: organizational communication is related to the performance of workers and three sub hypotheses emerged from it:

- Formative communication ensures better profitability
- Administrative communication works to organize workers
- Operational communication leads to achievement

– The objectives of the study centered around extrapolating the reality of performance in the institution from the appropriate sociological perspective and investigating and verifying that the quality of performance is related to the quality of communication and the nature of relations in the institution. To achieve these goals and answer problematic questions of the study, the descriptive approach and methodological tools were used, which is the form as a main tool, the observation. Interview, documents and records as auxiliary tools and methods of quantitative and qualitative analysis on a proportional stratified sample consisting of 43 randomly selected workers.

–This study has reached a number of results, the most important of which are:

- The presence of significant contact between workers for several considerations, such as participation in work and meetings during the periodic training programs

- The existence of application justice for the law in the institution that lies in the submission of all to the internal legislation and the equality of penalties
- The participation of workers in making decisions pertaining to the organization for the conduct of work and holding them responsible for that
- Coordination of operations among workers that leads to achieving production with good specifications and a competitive product
- The performance of workers is associated with the quality of organizational communication through the nature of the decisions taken and the participation of workers in decision-making, in addition to the periodicity of training programs.