



جامعة عمار ثليجي - الاغواط -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

سنة ثانية ماستر

تخصص : علم اجتماع الاتصال

الاتصال الرسمي و غير رسمي في المؤسسة و انعكاسه على أداء العاملين

دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة لمديرية الصيانة شركة سونطراك بمدينة
الاغواط.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص : علم اجتماع اتصال

تحت اشراف الدكتور

* محمد در

اعداد الطلبة :

- لديهم انصاف فوزية

- لجر ب ابتسام مباركة

السنة الجامعية : 2020م/2021م

شكر و تقدير

قال تعالى: { وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن اعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين}. سورة النمل, الآية (19)

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين:

بسم الله الرحمن الرحيم

{ رب أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه }
سورة الأحقاق الآية 14.

قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه " قيدوا النعم بالشكر والعلم بالكتاب".

أولاً: أتقدم بالحمد والشكر لله تعالى أن وفقنا لإتمام هذا المشروع

ثانياً: أتوجه بالشكر إلى الدكتور محمد درالذي قبل على الإشراف هذا الموضوع منذ أن كان فكرة حتى أصبح حقيقة ملموسة، والذي كان نعم الموجه حين الخطأ ونعم الموجه حين الصواب .

كما أتقدم بالشكر إلى الدكاترة المناقشين

ثالثاً: أتقدم بالشكر إلى كل أعوان المكتبات واعوان الصيانة لشركة سوناطراك على حسن الاستقبال والمعاملة الحسنة والدعم لانجاز هذا العمل .

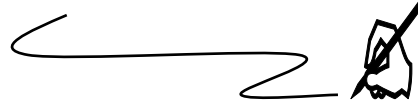
إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة جهدي و عملي إلى كل من ساهم في نجاحنا ورافقني في مشواري هذا
والدي الكريم وحببتي رميساء و جلال و جدتي الغالية فاطنة
إلى من احاطتني بالرعاية والحنان امي الحبيبة وإلى جدي عبد القادر وروح جدي محمود

زيرق

إلى عمتي خديجة الى خالتي واخوالي الى اخي واختاي الى اعمامي حفظهم الله
الى كل من قاسموني في انجاز هذا العمل :سهام،فاطمة،ابتسام. ملك. فاطيمة. عائشة.
إلى نعم الدكتور المشرف والمحترم .



لدهم انصاف فوزية

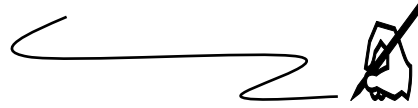


اهداء

ننحني بكل خضوع وخشوع للواحد الاحد ونحمده كثيرا ونشكره شكرا جزيلًا ، وحده له
الحمد والفضل لما وصلنا اليه، فالحمد لله الذي اعاننا ووقفنا في اعداد وتقديم هذا البحث وبعده
نقدم شكرنا وامتناننا للأستاذ المشرف *محمد در* على تأطيره وشكره على كل ما قدمه من
مساعدات وارشادات من اجل اعداد مذكرة تخرج ناجحة ولم ييخل علينا بمعارفه القيمة طوال
فترة الدراسة

كما لا انسى ان اقدم شكري للوالدين وفضلهما عليا والمرحوم ابي لجرب مبروك وامي الغالية
حراث رحمة واختي العزيزة لجرب ايناس شميصة، لدهم انصاف.
الى خالي مصطفى.

كما أتقدم بالشكر إلى كل أعوان المكتبات واعوان الصيانة لشركة سوناطراك على
حسن الاستقبال والمعاملة الحسنة والدعم لإنجاز هذا العمل .



لجرب ابتسام مباركة

A stack of papers is shown, with a paperclip at the top left. A white rectangular box is centered on the top page, containing the Arabic text 'الفهرس'. The entire scene is framed by a decorative border with circular corner ornaments.

الفهرس

ص	الفهرس
---	--------

شكر

إهداء

أ

مقدمة

ص	الإطار النظري: الفصل الأول
---	----------------------------

3.....	الإشكالية
4.....	فرضيات الدراسة
4.....	أسباب اختيار الموضوع
5.....	أهداف الدراسة
5.....	اهمية الدراسة
8.....	الدراسات السابقة

ص	الفصل الثاني: الإتصال
---	-----------------------

15.....	تمهيد
16.....	تعريف الإتصال
16.....	عناصر عملية الإتصال
16.....	انواع الإتصال
23.....	خلاصة الفصل

ص	الفصل الثالث: الأداء الوظيفي
---	------------------------------

26.....	تمهيد
27.....	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
27.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي
28.....	المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي
30.....	المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي

32.....المبحث الثاني:محددات وكيفية تقييم الأداء الوظيفي.

32.....المطلب الأول:محددات الأداء الوظيفي.

34.....المطلب الثاني:عملية تقييم الأداء الوظيفي.

35.....المبحث الثالث:دور الإتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين.

35.....المطلب الأول:مفهوم تحفيز الأداء الوظيفي.

35.....المطلب الثاني:أثر الإتصال الفعال لتحفيز أداء العاملين.

35.....التعريف بالمؤسسة المستظيفة.

36.....خلاصة الفصل.

ص	الفصل الرابع:التطبيقي
---	------------------------------

54.....الخصائص العامة للعينة.

54.....الخبرة المهنية.

56.....المستوى التعليمي.

57.....النوع الوظيفي.

58.....البعد الأول : الاتصال الرسمي.

66.....البعد الثاني : الاتصال الغير رسمي.

73.....البعد الثالث : الأداء الوظيفي.

81.....خاتمة.

83.....قائمة المراجع والمصادر.

86.....قائمة الملاحق.

A stack of papers is shown, with a paperclip at the top left. A central text box contains the Arabic word 'مقدمة' (Introduction).

مقدمة

تتبدل الظروف باستمرار، فيتغير وجه العالم، ويدفع إلى نشوء وظائف جديدة لهذا النسق أو ذلك، ومن هنا فإن النسق المهم الذي يحفز على استخدام وعلى مواصلة التطور هو ذلك النسق القادر على توظيف المؤثر، كما يتلاءم والظروف الجديدة.

إن الاتصال من أهم الظواهر الاجتماعية التي حظيت باهتمام الباحثين وهو أساس استمرار التمتع باعتباره يقوم على التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، حتى وإن اختلف الاتصال بمضمونه أو في وسائله المتعددة، فإنه يبقى السبيل الوحيد لاستمرار التمتع وتحقيق كيانه الاجتماعي، وأن الحياة الاجتماعية تقوم برمتها على الاتصال أي على العلاقات الإنسانية، فمن ذلك العلاقة العاطفية والدينية والفكرية السياسية، التجارية والمهنية، وكان لابد لمختلف وسائل تعبير والتواصل الإنساني أي يرتقي بأدوات لتواكب معطيات المرحلة المعاصرة ويتحقق بما يتطلبه المشهد العلمي بمتغيراته المتسارعة، ومفاهيمه الحديثة، من احتياجات ومتطلبات باتت بمثابة معايير.

والتقدم التقني و المعلوماتي في الاتصال الحديث وعلاقتها بالعصر، إلى طرحها مبتكرها كمرحلة انتقالية حاسمة في حياة الترقية، واستطاعت هذه التقنية، أن ترفع الحواجز وتقرب المسافات إلى حد جعل العالم شاشة صغيرة تمتد عبر الإنترنت أو شبكة معقدة من الاتصالات وهذه التقنية قد ولدت وتولد مفاهيم جديدة لأنها قد قاربت بين البشر والأمم إلى حد التفاعل شديد وسريع.

إن التكنولوجيا الجديدة تتيح لأفراد تجاوز مستوى المنافسة المطلوبة لعملية الاتصال أي تتيح للفرد أن يدخل في علاقة مع أي شخص كان وفي أي مكان يكون، دون إحساس بأي صعوبة اتصال مباشرة.

إن هذه التحولات أثبتت ضرورة إدخال تكنولوجيا الحديثة أو الاتصال الوظيفي . إلى نشاط المؤسسة الاقتصادية كشكل من أشكال التجديد ، الذي يمس خاصة العملية الاتصالية بالمحيط الخارجي.

وهذا التطور المتسارع الذي يزداد يوم بعد يوم راجع إلى التطور الكبير الذي يعرفه العلم في مجال تكنولوجيا الاتصال ،هذا الأخير الذي حول العالم إلى قرية واحدة وقد انتشرت المؤسسات العملاقة ،متعددة الجنسيات والتي استطاعت بفضل امتلاكها لنافسية الاتصال الحديثة.

A stack of papers is shown, with a paperclip at the top. The top paper is light red and has a white rectangular box in the center containing the title. The stack is slightly offset to the right, showing the edges of several other papers underneath.

الفصل الأول :
الاطار المنهجي

الإشكالية :

يعد الإتصال وسيلة يمكن بواسطتها توحيد الجهود الجماعية ، حيث أن نقل المعلومات من شخص لآخر أمر ضروري جدا من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة ، فالإتصال يعتبر من أهم وأبرز النشاطات التي تتحكم في تسيير المؤسسات بمختلف أنواعها وإشكالاتها، ويتم هذا في طريق تبادل الرسائل في شكل معلومات و آراء وأفكار ومشاعر عبر مختلف الوسائل الاتصالية سواء كانت الإتصال خارجيا قائما بين المؤسسة وجمهورها الخارجي، أو الإتصال الداخلي بين مختلف الأفراد العاملين داخل المؤسسة هذا الأخير يعتبر أساس العلاقات المهنية بالمؤسسة، ذلك انه يوظف الربط بين أعضائها بغية نشر المعلومات والحقائق والأفكار، وينبثق عن هذا الإتصال اتصال رسمي خاضع للقواعد والقوانين النظامية للمؤسسة، و الإتصال الغير رسمي يتم خارج القنوات الرسمية المحددة للإتصال، والجدير بالذكر أن الإتصال الوظيفي أسسا وقواعد، أي أنه يخضع لمعايير علمية وعملية يجب على العاملين بالمؤسسة أخذها بعين الاعتبار لضمان سير عملية الإتصال عليه، ونذكر منها مثلا احترام السلم الإداري بمعنى التسلسل الإداري، ويتجسد ذلك من خلال انسياب الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة تبعا للسياسة التي تشهدها المؤسسة التي يطبقها الموظفون.

فالموظف هو الدعامة الحقيقية التي تشتد إليها المؤسسة، حيث يمثل هذا المورد الأداة الحقيقية لتحقيق الأهداف في إطار بيئة عمل تساعد على القيام ذه المهام ،فمستوى الأداء الوظيفي يتحدد هو الآخر بمعرفة الجهد والقدرات لدى الموظفين مع إدراكهم لإعمالهم المنسوبة إليهم وبما أن الأداء المرتبط بالموظف في حد ذاته فإن المؤسسة تحاول أن تصب جل

مجهودها وتسخر مختلف وسائلها من أجل تحفيز هذا الأداء، حيث تظهر أهميته كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية، وهذا معناه أن الإنسان بما يمتلكه من مهارات وقدرات و ما يتمتع به ، من دوافع للعمل هو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة إنتاجية ، فعلى المؤسسات إتباع أنجع الطرق والسياسات لتحقيق أهدافها من أجل التكيف والمحافظة على بقائها واستمرارها. و باعتبار هذه المؤسسات أنظمة اجتماعية تحوي أفراد وأهداف واتجاهات ودوافع مشتركة فقد لا تتناسق بدون وجود الاتصالات داخلية تؤثر فيها بحرية عن طريق تبادل الرسائل والمعاني بين أي شبكة في حد ذاتها كما يفترض أن يكون الهدف الرئيسي للإتصال الوظيفي رابطا

مهما يتحكم في تحفيز أداء الموظفين لتحقيق الانسجام و التوافق بين أجزائها داخليا وخارجيا لتحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة

ومن هنا نأتي لطرح التساؤلات التالية:

ما هو النمط الإتصالي السائد في مؤسسة سوناطراك مديريةية الصيانة بلدية الأغواط و ما هو انعكاساته على أداء العاملين؟

-هل النمط الإتصالي السائد الرسمي هو النمط السائد في مؤسسة سوناطراك بلدية الأغواط و ما هو إنعكاساته على أداء العاملين؟

-هل النمط الإتصالي السائد الغير الرسمي هو النمط السائد في مؤسسة سوناطراك بلدية الأغواط و ما هو إنعكاساته على أداء العاملين؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

هناك عدة انماط إتصالية سائدة في مؤسسة سوناطراك لمديرية الصيانة بلدية الأغواط من بينها النمط الإتصالي الرسمي ونمط الإتصالي الغير الرسمي؟

الفرضية الجزئية:

1-النمط الإتصالي السائد هو النمط السائد في مؤسسة سوناطراك لمديرية الصيانة بلدية الأغواط له إنعكاساته على أداء العاملين

2-النمط الإتصالي غير الرسمي هو النمط السائد في مؤسسة سوناطراك لمديرية الصيانة بلدية الأغواط له إنعكاساته على أداء العاملين.

أسباب إختيار الموضوع:

إن إختيار الاتصال التنظيمي كموضوع لدراستنا، هو محاولة إيجاد العلاقة بينه وبين الأداء الوظيفي للعاملين داخل المنظمات كعنصر أساسي في تطور ورقي المنظمات وازدهار نشاطها من خلال أداء موردها البشري، وهناك جملة من الأسباب لاختيار هذه الدراسة تكمن في:

-محاولة توضيح طبيعة نمط الإتصال التنظيمي السائد في إحدى مؤسساتنا وعلاقته بأداء عمالها.

-حدثة الموضوع وجدته وقلة تناوله بالدراسة.

- الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الإتصالات في الوسط التنظيمي داخل مؤسساتنا لمحاولة إثراءه.

-الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الإتصال بالإدارة خاصة النقص الملاحظ في المؤسسات الجزائرية، كما وقد يحس ويشعر به الإنسان في الواقع العملي.

وتكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه، فعلى المستوى التسييري تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الإتصالات التنظيمية نظرا لما تكتسيه من جوانب سلبية إذا لم تعطى لها الأهمية ولم تراعى فيها الشروط الواجب توفرها في الإتصال الفعال على أداء المورد البشري والذي ينعكس على الأداء العام للمنظمة.

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى التعرف على:

-معرفة العلاقة القائمة بين أنماط الاتصال والاداء الوظيفي .

معرفة هل للاتصال الرسمي النازل علاقة ارتباطية قوية باداء العمال الوظيفي داخلامؤسسة ؟

معرفة هل للاتصال الغير الرسمي علاقة ارتباطية بالأداء الوظيفي لدى العمال داخل المؤسسة؟

معرفة هل لوسائل الإتصال مساهمة في زيادة الأداء الوظيفي للعمال داخل المؤسسة؟
إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناولجوانب مهمةالإدارة وتسيير في الإدارة.
تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية وإنعكاسات على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين.

اهمية الدراسة:

-التعرف على رأي العمال التنفيذيين حول الإتصال التنظيمي وعلاقته بأدائهم داخل مؤسساتهم.

-كذلك معرفة هل لمتغيرات فرضياتنا(السن، المستوى التعليمي ،الأقدمية)تأثير على الاداء الوظيفي للعمال التنفيذيين بمؤسسة سوناطراك بلدية الأغواط.

-الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الإتصالات في مؤسسة سوناطراك والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين، ولذلك يمكن الإستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

المفاهيم الإجرائية:

لغة: "كلمة اتصال مشتقة من أصل لاتيني comunicacion وتعني مشترك وفي الأصل الإنجليزي تعني كلمة common أي شائعا ومألوفاً"¹.

اصطلاحاً : "هو العلمية أو الطريقة التي يتم عن طريقها انتقال المعلومات والمعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعة بينهما"²

إجرائياً:

الإتصال: عملية تبادل المعلومات وإرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراداً أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الإجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف إجتماعية أو إنسانية.

الاتصال الرسمي هو التواصل الذي يمر من خلال قنوات محددة بشكل مسبق داخل الشركة. هو تبادل للمعلومات والتعليمات بشكل هرمي وهذا النوع من الاتصال يلزم الموظفين باتباعه حرفياً كما هو من اجل أداء المهام الخاصة بهم. وهو بشكل عام 4 أنواع:

أسفل إلى أعلى: هو الاتصال الذي تنتقل فيه المعلومات من الموظفين إلى المسؤولين .

من أعلى إلى أسفل: انتقال المعلومات من رأس الهرم إلى أسفله .

أفقي: انتقال المعلومات بين الموظفين في مختلف الأقسام والذين يعملون في المناصب نفسها .

قطري: انتقال المعلومات بين الموظفين في أقسام مختلفة يعملون في مناصب مختلفة .

¹ محمد منير حجاب ، المعجم الإعلامي ، ط1 ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2011، ص09

² إبراهيم بن عبد العزيز الدعياج ، الاتصال ووسائل الإعلام ، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان 2011 ،

الاتصال الرسمي يعتمد على المقاربات التقليدية، كالاتجاهات «الفعلية»، الحديث وجهاً لوجه، والالتزام بالقوانين المحددة للتواصل وغيرها.

الاتصال غير الرسمي

هو الإتصال الذي يسير باتجاهات مختلفة وبحرية داخل الشركة. هذا النوع من الاتصال أسرع بكثير من الاتصال الرسمي، وهو طبيعي لدرجة أنه يجعل العاملين داخل الشركة يتفاعلون بشكل أكبر مع بعضهم البعض على مختلف الأصعدة. أيضاً الاتصال غير الرسمي أنواع :

السلسلة الواحدة المتصلة: هو الاتصال حيث يبلغ شخص ما شخص آخر معلومات معينة وهذا الآخر ينقلها لثالث وهكذا حتى تصل المعلومة للجميع .

السلسلة العنقودية: هو الاتصال حيث يبلغ شخص ما معلومة ما لمجموعة قليلة من الأشخاص الذين يبلغون المعلومة هذه لمجموعة أخرى وهكذا .

سلسلة الاحتمالية: هو الاتصال حيث يقوم شخص ما باختيار آخر بشكل عشوائي ويقوم بإبلاغه بتمرير المعلومات للآخرين .

سلسلة الثرثرة: هو التواصل الذي يشبه مبدأ الثرثرة، يبدأ بشخص ينقل معلومة لشخص آخر ثم يتم تمريرها وبسرعة بالغة لأكثر عدد ممكن من الأشخاص .

الاتصال غير الرسمي يعتمد وبشكل كبير على التكنولوجيا، حيث لا وجود للمعنى التقليدي للاتجاهات ولا حتى لآلية إنجاز الأعمال بشكلها التقليدي .

المؤسسة:

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها: " كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني و اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعاً لحجم و نوع نشاطه".¹

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص 11.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة بوعطيط جلال الدين الإتصال التنظيمي علاقته بالأداء الوظيفي 2008-2009 مذكرة تخرج لم=نيل شهادة الماجستير.

تساؤلات الدراسة: هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين؟

-ما هو نوع الإتصال السائد في مؤسسة البحث؟

-هل توجد علاقة بين نمط الإتصال التنظيمي السائد في مؤسسة البحث والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين؟

-هل للمتغيرات التالية: السن، الأقدمية، المستوى التعليمي تأثير على الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين في مؤسسة سونلغاز؟

-فرضيات الدراسة:

توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء التنظيمي لدى العمال المنفذين

توجد علاقة إرتباطية قوية بين الإتصال النازل والأداء الوظيفي لدى فئة البحث

توجد علاقة إرتباطية قوية بين الإتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى فئة البحث

ب-المنهج المستخدم: لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكنا من الحصول على هذا الكم وإستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك المنهج العلمي بكل معطياته ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية.

-دافعية الإنجاز والإتزان الإنفعالي بحيث وزعت على كامل وكالة تنظيم وتسيير العقاري الحضري لولاية ورقلة إختبار العينة وعددهم 30 عامل بالوكالة.

وتوصلت النتائج على أنه توجد علاقة بين الإتصال التنظيمي والأداء ومدى التأثير القائم بينهما توصل إلى النتائج التالية:

هناك تأثير للبرنامج الإتصالي على الأداء وبالتالي تحقق الفرضية العامة

هناك تأثير للبرنامج الإتصالي على الأداء بإختلاف الأقدمية وبالتالي تحقق الفرضية الأولى.¹
تقييم الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات التي مررنا بها نذكر منها أنها تشابه دراستنا تقريبا بنسبة 50%.
أن العناوين تشابه ونفس المجال الدراسي فقط هناك إختلافات قليلة مثلا منها أن الدراسات في مناطق أخرى في كل دراسة.

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الإستغناء عنه ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لإختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكاناتهم والتعبير عنها تعبيراً كفيماً أو تعبيراً كميماً.²
العينة:

العينة ليست مجرد جزء من مجتمع البحث حسبما إتفق عليه ولكنها إختيار واعى تراعى فيه قواعد وإعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي إنها جزء من الكل بمعنى آخر هي مجموعة من أفراد المجتمع تكون ممثلة له لتجرى عليها الدراسة والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من أمثلة يستخلص منها أحكام فيها قدر من الإحتمال ويمكن الإستعانة بها في بعض الإجراءات العلمية أو الإستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون أشخاصا كما قد تكون أحيانا أو مدن أو غير ذلك.

يضم مجتمع الدراسة مئتين وعشرة (210) فردا وبعد الإطلاع على الخصائص الأخرى لمجتمع الدراسة حاولنا إستغلالها في صياغة الفروض وهذا فيما يخص متغير السن، المستوى التعليمي والأقدمية في العمل وتأثيرها على المتغير التابع في دراستنا وبعد حذف العمال الذين تتم يلتهم في الدراسة الإستطلاعية (03) عمال تنفيذيين وعينة العمال الذي تم توزيعهم عليهم إستمارة البحث الأولوية للتحقق من ثباتها (10 عمال) أصبح لدينا المجتمع الأصلي يتكون من 197 عاملا منفذا.

¹ياسين محجز، تأثير برنامج الإتصال التنظيمي في الأداء دراسة نسبية تجريبية على بعض العمال مشاركة، جامعة ورقلة قاصدي مرياح، معهد العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 07، جانفي 2007، ص22.
²عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص129.

الدراسة الثانية:

دراسة أميرة جرمان الإتصال التنظيمي وعلاقته بأداء عمال المؤسسة الإقتصادية 2012
مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس تخصص تنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية
دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع مواد البناء أم البواقي.

مشكلة الدراسة في التعرف على العلاقة التي تربط بين الإتصال التنظيمي وأداء عمال
المؤسسة الإقتصادية العمومية من خلال توضيح طبيعة نمط الإتصال التنظيمي في المؤسسة
والمعوقات التي تعاني منها عملية الإتصالات في المؤسسة والتي تؤثر بدورها على أداء
العاملين والتي يمكن الإستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء العاملين وذلك بطرح تساؤل
رئيسي جاء على النحو التالي:

هل لنمط الإتصال يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الإقتصادية العمومية مؤسسة توزيع
مواد البناء؟

وقد قسمت الباحثة التساؤل الرئيسي إلى تساؤلات جزئية كان أهمها:

هل للإتصال النازل والصاعد يساهم في تحسين أداء عمال المؤسسة الإقتصادية العمومية
مؤسسة توزيع مواد البناء.

فرضيات: يختلف مستوى أداء عمال المؤسسة الإقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء
بإختلاف نمط الإتصال السائد.

ونتاجا لهذه الفرضية تولدت منها فرضيتين جزئيتين للإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق
من صدق فرضياتها، إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملائمته لموضوع الدراسة
وتكونت العينة من تسع (09) عمال.

-ولتحقيق أهداف الدراسة إعتمدت الباحثة على المقابلة كأداة للدراسة تم تقسيمها إلى
محورين: الإتصال التنظيمي والأداء وقد قامت الباحثة بمعالجة البيانات بإستخدام التكرارات
والنسب المئوية وتحليل المحتوى.

ومن خلال أفراد العينة توصلت الباحثة إلى عدة نتائج أهمها:

لا يختلف مستوى أداء عمال المؤسسة الإقتصادية العمومية، مؤسسة توزيع مواد البناء
بإختلاف نمط الإتصال السائد.

لا يساهم الإتصال النازل والصاعد في تحسين أداء عمال المؤسسة الإقتصادية العمومية مؤسسة توزيع مواد البناء.

لا يساهم الإتصال الأفقي في تحسين أداء عمال المؤسسة الإقتصادية مؤسسة توزيع مواد البناء

وقد توصلت الباحثة من خلال الدراسة الميدانية أن الإتصال كمتغير لا يؤثر في الأداء، لأن الإتصال هنا هدفه ومهمته نقل المعلومات المهنية فقط، أما الأداء فلا يمكن تحسينه لعدم وجود معايير تقويم أداء وبالتالي لا يمكن من خلاله تحفيز العمال.

ومن خلال إطلاعنا على هذه الدراسة إتمسنا جملة من النقاط التي أوضحت لنا مجموعة من المؤشرات التي تخدم دراستنا نظريا حيث تناولت في دراستنا كما إتضح لنا من خلال الدراسة عدم وجود علاقة سليمة بين الإتصال التنظيم وتحسين الأداء مما ساعدنا الكثير في تحسين وطرح أسئلة الإستبيانات وكما إستفدنا من نتائج الدراسة التي تشبه إلى حد كبير أهداف دراستنا.

الدراسة الثالثة:

دراسة محمد عزوز دور الإتصال المؤسسي في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية 2009 مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الإجتماع تخصص التغيير الإجتماعي جامعة الجزائر العاصمة.

طرحنا هذه الدراسة مشكلة تتلخص في:

الإتصال داخل المؤسسة ودوره في أداء العاملين والأداء الوظيفي من وجهة نظر إحدى الإدارات المحلية والمتمثلة في إدارة مقر الولاية، حيث تؤثر الإتصالات سلبا أو إيجابيا على أداء العاملين وكفائتهم تبعاً لسهولة إنسيابها كذا نسبة التي تعددها فالاتصالات الفعالة يمكن القادة تمكن التعرف على كل كبيرة وصغيرة بالإضافة إلى تحسين وكان ذلك من خلال طرح تساؤل رئيسي جاء كالتالي:

ما هو الدور الإتصال الداخلي للإدارة المحلية في التأثير على مستوى الأداء الوظيفي دى العمال؟

وقد قسم الباحث التساؤل الرئيسي إلى عدة تساؤلات فرعية كان أهمها:

هل تعدد وسائل الإتصال الداخلي يؤثر على أداء الموظفين؟

هل هناك عوامل تؤثر في عملية الإتصال التي تساهم في التأثير على أداء الموظفين؟
وقد صاغ الباحث مجموعة من الفرضيات كانت أهمها:

1- إن لتعدد وسائل الإتصال الداخلي للإدارة المحلية دور في رفع أداء الوظيفي لدى العاملين

2- هناك عدة عوامل ذاتية وغير ذاتية تؤثر إيجابيا على عملية الإتصال في الإدارة المحلية مما يجعلها تساهم في زيادة الأداء الوظيفي لدى العاملين وللإجابة على تساؤلات الدراسة والتحقق من صدق فرضياتها إعتمدت من خلال أداتي الإستمارة والمقابلة والوثائق والسجلات والتي تم إجراؤها على عينة قصدية متمثلة في (130) مبحوثا موزعين على ثلاث فئات ومن خلال إجابات أفراد العينة توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها:

1-الإتصال الفعال والسليم يؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

2-هناك عوامل غير ذاتية تؤثر إيجابيا على عملية الإتصال في الإدارة المحلية وأن هناك عوامل غير ذاتية تؤثر هي الأخرى إيجابيا على العملية الإتصالية.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى أن الإتصال وحرية التغيير وقرب الإدارة من الموظف والتأهيل المستمر للعمال ووضوح الإجراءات الرسمية في إستخدام وسائل الإتصال كلها عوامل تساعد في رفع الأداء الوظيفي لعمال الإدارة.

ومن خلال إطلاعنا على هذه الدراسة إلتمنا جملة من النقاط التي تساعدنا في موضوعنا رغم بعض الإختلافات من الناحية النظرية قد كانت لنا هذه الدراسة مرجعا مهما في الكثير من عناصر بحثنا وقد أفادتنا أيضا من الناحية التطبيقية.

الدراسة الرابعة: دراسة ياسين جانفي 2012 بعنوان تأثير برنامج الإتصال التنظيمي في الأداء دراسة شبه تجريبية على بعض العمال في الجزائر.

تدور إشكالية الدراسة حول معرفة مدى فعالية عملية الإتصال بين العمال على الأداء تقوم بتساؤلات هذا الموضوع عن متغيرين .

وتهدف هاته الدراسة لمعرفة مدى تأثير برنامج الإتصال التنظيمي في الأداء على بعض العمال في الجزائر والتعرف على تأثير برنامج الإتصال التنظيمي

هل هناك تأثير للبرنامج الإتصال على الأداء؟

هل هناك تأثير للبرنامج الإتصالي على الأداء يزوي للمتغير الأقدمية؟

فرضيات الدراسة تتطلق:

إتبعت الدراسة هاته المنهج التجريبي أما العينة فقام الباحث كذلك بتطبيق دراسة الميدانية

إستخدم فيها أدوات القياس والمقابلة شبكة الملاحظة ولقد ضم إستبيان قسمه إلى مجالين.



الفصل الثاني:
الاتصال

تمهيد

يعتبر موضوع الإتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة ومع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى الإتصال بإعتباره ضرورة إجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات التي لا يمكن أن تتطور وتستمر بدونها وهكذا أصبح الإتصال عنصر حضري جوهري دخلت برامجه في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

وما يهنا هنا هو الإتصال داخل المؤسسات سواء كانت إقتصادية أو خدماتية فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلال انه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة كما يساعد على شأن التعاون في العمل.

ويوجه وحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه.

فالإتصال التنظيمي يعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة والرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والإستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفراد.

ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المفهوم العام للإتصال وإبراز عملية أو عناصر الإتصال الوقوف بشيء من الشرح والتفصيل على الإتصال التنظيمي محور دراستنا من خلال تعريفه، هيكله، والذي نقف فيه على شكلية في التنظيم الرسمي واللا رسمي ونطرق كذلك إلى أساليب الإتصال الرسمي في المنظمة ونحاول في الأخير أن نسلط الضوء على أهمية الإتصال التنظيمي وأهدافه وذكر معوقاته ولا يفوتنا طبعاً أن نحاول إعطاء بعض خصائص الإتصال الفعال التي تساهم بقدر كبير نظراً لأهمية الإتصال التنظيمي في المنظمة في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة.

1- ماهية الإتصال:

تعريف الإتصال:

ويمكن تعريف الإتصال من وجهين أساسيين هما:

-من الناحية اللغوية: إتصل الشيء بمعنى التام ولم ينقطع وإتصل بفلان بمعنى بلغه وإنتهى إليه.

كما يقال إتصل به بخير بمعنى علمه ويقال كان على إتصال به أي على علاقة وإرتباط وصلة كما يرد بمعنى التصاق تقارب وإشتراك.

وفي حين عرفها مختار القاموس بانها وصل الشيء بالشيء وصلا بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو عرض معين.¹

من الناحية الإصطلاحية نجد ان لفظ الإتصال اختلفت معاينة باختلاف إتجاهات القائمين على دراسته ولكن نظرتة ومفهومه لهذا المصطلح ويرجع ذلك الإختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ فهناك من تناوله على أنه تبادل المعلومات من شخص لآخر.

يعرفه الناصر محمد العديلي بأنه تبادل المعلومات من شخص لآخر أو أكثر وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه.²

كما عرفه قاموس إكسفورد بأنه نقل الأفكار وتوصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة.³

عرفه جمعية أمريكية بأنه عملية خلق التفاهم وإشاعته أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد.⁴

عناصر عملية الإتصال:

الشكل رقم 01 يوضح عملية الإتصال بعناصرها المتنوعة:⁵

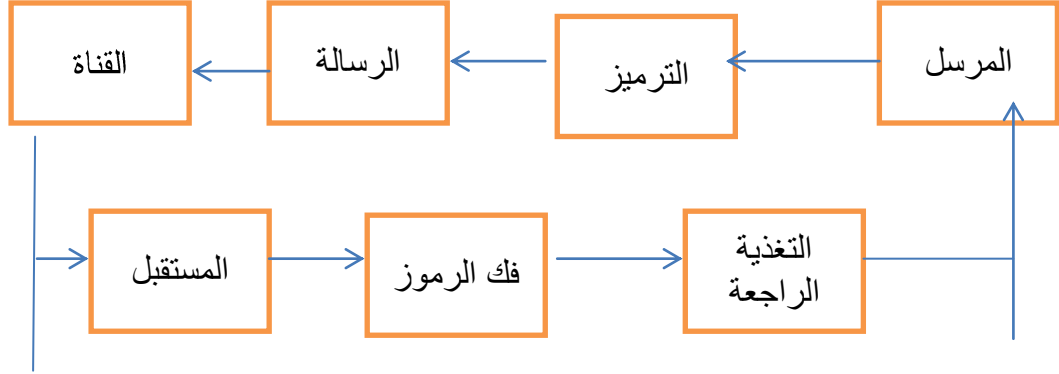
¹-معجم مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، ط5، 2007، ص28-30.

²-ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتعليم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995، ص164.

³-محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط1، 2003، ص178.

⁴-نفس المرجع السابق، ص178.

⁵-خواجة عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الإجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005، ص180.



الشكل رقم 01 يمثل عناصر عملية الإتصال

-المصدر(المرسل):وهو الشخص أو مجموعة الأشخاص والهيئة أو الجهاز الذي يرد ان يؤثر في الآخرين بشكل معين يشاركوه في أفكار وإتجاهات أو خبرات معينة.¹

-الترميز:وضع محتويات الرسالة شكل يفهمه المستلم كإستعمال اللغة والرموز وآية تعابير يتم الإتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الإتصال.

-الرسالة: وهي جوهر عملية الإتصال أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك إتصال.²

-القناة أو الوسيلة:هي الوسيلة أو الوساطة المادية لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة،وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

أ-القناة اللفظية يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه أو مباشرة.

ب-القناة الكتابية،

ج-القناة التقنية

د-القناة التصويرية.

المستقبل: وهو الذي يستقبل الرسالة المرسله من المرسل بالشكل الذي تم إستهدافه من قبل المرسل

¹ محمد بهجة، كشك، الإتصال ووسائله في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص14.
² محمود سلمان، السلوك التنظيمي في متطلبات الإتصال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005، ص241.

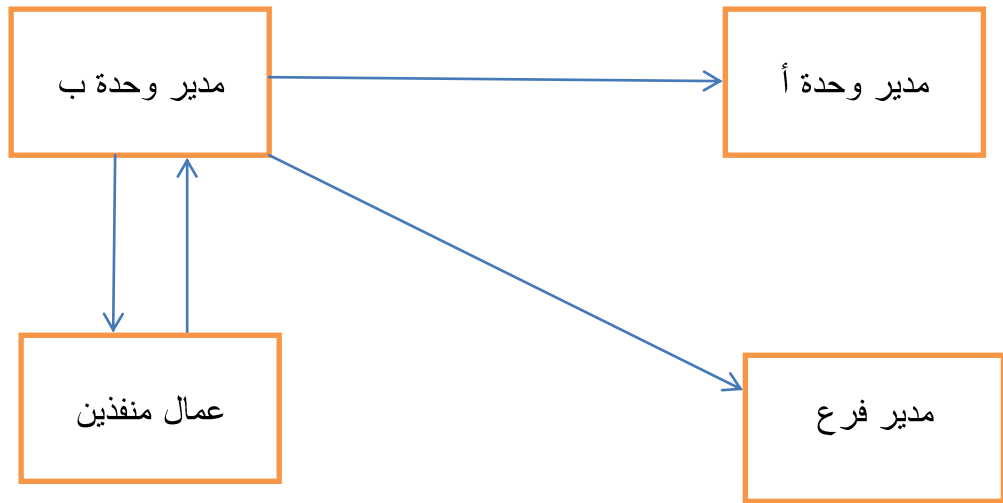
فك الرموز: من اجل إستكمال عملية الإتصال
التغذية الرجعية: قد يؤدي الإتصال من جانب واحد إلى إحتتمالات التحريف أو عدم المطابقة
بين الرسالة المستهدفة والرسالة المتلقاة.

هيكل الإتصال التنظيمي:

وسنتطرق هنا إلى انواع الإتصال بشكل مفصل

أ-الإتصال التنظيمي الرسمي: هو الذي يتم من خلال شبكة الإتصالات الرسمية عبر خطوط
السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى
إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية المختلفة.¹

أشكاله: يتخذ هذا النوع من الإتصال التنظيمي أربع إتجاهات أو أشكال ويمكن إبراز ذلك في
الشكل التالي:



الشكل رقم 02 يوضح الإتصال وإتجاهاته²

وسنعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدى فيما يلي:

أ-الإتصال النازل: وهو الإتصال المتجه إلى الأسفل، وللإتصال النازل هدفان هما:
-توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة

¹-عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص404.

²-عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص547.

-قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس.¹
 ب-الإتصال الصاعد وهو الوسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا
 وبعد هذا الإتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم.²

مزايا الإتصال الصاعد:

-تمكين الأفراد من التسيير على إحساساتهم ومشاعرهم وهذا بالطبع إرضاء للحاجات
 الإجتماعية والذاتية لهم.

-المساعدة في زيادة للإلتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الإتصال المنتظمة
 أو المقاربة مع الرئيس وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.³
 الإتصال التنظيمي الغير رسمي: هو الإتصال الذي يتم بين الأفراد ويكون هذا الإتصال بدون
 قواعد تنظيمية محددة وواضحة تتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالإتصالات التي
 تحددتها ضوابط وإجراءات رسمية محددة.⁴

دوافع وجوده:

-وجود حاجات ورغبات وإتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها
 -عدم التقيد والإلتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك فغموضها وعدم وضوحها
 للأفراد العاملين.⁵

والإتصال الغير الرسمي يتمثل في علاقات وشكل يترجم في:

-القاءات العفوية بين زملاء العمل

-الحوار المتبادل داخل المكاتب

الإتصال الداخلي وتفعيل أداء العاملين في المؤسسة:

الإتصال الداخلي الفعال وأثره في تحسين أداء العاملين في المؤسسة يلعب الإتصال الداخلي
 الفعال في بناء الثقة بين إدارة المؤسسة والعاملين وخلق الإستجابة إتجاه أهداف المؤسسة

¹-محمد يسري إبراهيم دعيس، الإتصال والسلوك الإنساني، سلسلة18، البيطاش للنشر
 والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص183.

²-عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص224.

³-عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص224.

⁴-محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص244.

⁵-سلمان محمود العميان، مرجع سابق، ص250.

أولاً: الإتصال الداخلي الفعال ومبادئه:

1-الإتصال الداخلي الفعال:

يتحقق الإتصال الفعال إذا كان المعنى الذي في ذهن المرسل هو نفس المعنى الذي فسره المتلقي وبالتالي يتحقق الهدف من الإتصال.¹

تحسين أداء العاملين في المؤسسة:

بالتحسين يقصد الأداء إستخدام جميع الموارد المتاحة لتخفيف المخرجات إنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في: الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة ويؤكد توازن هذه العناصر ان توقعات وإحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الإعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل الشامل.

مظاهر تأثير الأتصال الداخلي على أداء العاملين:تقوم عملية الإتصال السلمية بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدلات الأداء ورفع مستويات الكفاءة الإنتاجية للعاملين وهذا لا يتم إلا بالإتصال الفعال حيث يتخذ الإتصال داخل المتصلة إشكالا وصورا متعددة نتطرق لتأثير البعض منها في تحسين الأداء الوظيفي .

تحسين أداء العاملين في المؤسسة:

تحسين يقصد الأداء بإستخدام جميع الموارد المتاحة لتحقيق المخرجات إنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ويتطلب تحسين الأداء،توازن مجموعة من العناصر تتمثل في:

الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات وإحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الإعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل الشامل.

مظاهر تأثير الإتصال الداخلي على أداء العاملين: تقوم عملية الإتصال السلمية بأداء دور حيوي ومؤثر في تحسين معدلات الأداء ورفع مستويات الكفاءة الإنتاجية للعاملين وهذا لا يتم

¹-محمد قاسم الفزيوي،السلوك التنظيمي دراسة السلوم الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال،مرجع سابق،ص238.

إلا بالاتصال الفعال حيث يتخذ الإتصال داخل المتصلة إشكالا وصورا متعددة نتطرق لتأثير البعض منها في تحسين الأداء الوظيفي:

تأثير الإتصال الرسمي وغير الرسمي على أداء العاملين:

أثر الإتصال الرسمي: ويشمل أنواع الإتصال الصاعد والنازل والأفقي

أ-الإتصال الصاعد: ويتمثل تأثيره في حسن أداء العاملين في ما يلي:

-إذا توافرت للإدارة العليا الإيمان اللفظي بأن المعلومات التي تتحصل عليها عن طريق المرؤوسين قد تكون مفيدة بشأن تحقيق أهداف المنظمة.¹

ب-الإتصال النازل: ويتمثل في تأثيره في حسن أداء العاملين فيما يلي:²

-يساعد هذا الإتصال على تدفق وأسباب المعلومات داخل المنظمة ويرفع من كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جديدة للإتصال.

-يساعد العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات تحسن المنظمة وتنعكس على بيئتهم العملية.

ج-الإتصال الأفقي: ويتمثل تأثيره على حسن أداء العاملين فيما يلي:

-تحقيق التعاون بين جميع العاملين والعمل كفريق متكامل ومتربط

-يسمح بالإتصال السريع والمباشر في بينهم للإنجاز

-يعطي فرصة للإستفادة من خبرات الآخرين.

العلاقة بين الإتصال الداخلي الفعال وأداء العاملين في المؤسسة:

يترتب عن العلاقة بين الإتصال الداخلي الفعال في المؤسسة أداء العاملين نتائج تتعلق بهذا الأخير وبالمؤسسة وهذا نتيجة علاقة التأثير الذي يحدثها بالإتصال الداخلي على أداء العاملين يمكن ان نستنتج العلاقة بين الإتصال الداخلي الفعال والأداء في المؤسسة نتائج تتمثل فيما يلي:

أولا: النتائج المتعلقة بتفعيل العنصر البشري في:

-تحقيق الإنتماء: يترتب عن تأثير الإتصال الداخلي على أداء العاملين شعورهم بالإنتماء

الداخلي إنتمائهم للمهام وإنتمائهم لفريق العمل وللمؤسسة ككل: وهذا يدل على وجود رغبة

¹-أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للإتصالات، المعلومات، مؤسسة شباب لجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص132.
²-الخرامي عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسن وتقييم الأداء، ج2، ابن سينا، القاهرة، مصر، 1997، ص12.

للعاملين وتقبلهم للمناخ الموجود داخل المؤسسة، هذا السلوك الإيجابي للعاملين ينتج عنه تدني نسب التغيب وكذلك نقص في معدل دورات العمل.

المشاركة الفعالة: الإتصال الداخلي يخلق في نفوس العاملين الرغبة في المشاركة في أعمال المؤسسة وفتح المجال للحوار والنقاش والذي يسير موضوعه تجاه تحسين الأداء بواسطة تحديد المسؤولية وحب الإنجاز.

خلاصة الفصل :

يمكن القول أنه لا ينحصر الإتصال في أي منظمة بالهيكل التنظيمي الرسمي، فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية، إذ يعزز العلاقات بين العاملين ويخلق روح الألفة والتماسك بينهم مما يجعل العمل يتم بصورة أسير ويظهر أثر الإتصال غير رسمي فهو تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل أو قضايا في المنظمة.

الإتصال غير رسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلا خاصة إذا كانت ثقافة الإتصال الرسمي ضعيفة.¹

¹-العربي بن داود، مرجع سابق، ص216.



الفصل الثالث :
الأداء الوظيفي

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

المطلب الثالث: أنواع الأداء الوظيفي

المبحث الثاني: محددات وكيفية تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: محددات الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: عملية تقييم الأداء الوظيفي

المبحث الثالث: دور الإتصال الداخلي في تحفيز أداء العاملين

المطلب الأول: مفهوم تحفيز الأداء الوظيفي

المطلب الثاني: أثر الإتصال الفعال لتحفيز أداء العاملين

تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية العنصر الأساسي في المؤسسات والإدارات لتحقيق إنتاجية عالية، وهي أيضا تنمية اقتصادية واجتماعية وعلمية وتقنية وأن أي تراجع في الاهتمام ذا العنصر يمثل أحد الاختناقات التي توجه تقدم اتمع وازدهارها .

و تم إدارة المورد البشرية بكل ما يتعلق بالعنصر البشري على اجتذاب وترغيبه للعمل بالمنظمة والمحافظة عليه والعمل على تدريبيه بصفة مستمرة، وتقييم أدائه، دف ترشيد هذا الأداء وزيادة الإنتاجية لتحقيق الأهداف المنشودة .

وفي هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي وأنواعه ومحدداته وأهميته.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

الأداء:

أ.التعريف اللغوي للأداء (Performance): هو الطريقة التي يتم ا الفعل أو المهمة أو دورا وهي مقدرة الفرد العامة التي يؤثر ا في مجموعة من المراقبين (الملاحظين) المتواجدين بصورة مستمرة في مناسبة معينة وهو كمية العمل التي ينجزها فرد واحد أو مجموعة أفراد خلال زمن معين، وهو مصدر الفعل أدى وأدى الشيء أي قام به .

التعريف الاصطلاحي للأداء: هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكون لوظيفة ما في المؤسسة، بشكل قانوني ومسطر مسبقا من طرف السلطات العليا، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع ا الموظف متطلباته الوظيفية، فهو يرتبط با هور المبدول لتحقيق الأهداف الجزئية لتلك الوظيفة والتي تتعكس على الأهداف العامة للمؤسسات وهي تعكس الكمية والجودة المطلوبة في العمل .

لقد تعددت التعاريف لمفهوم الأداء الوظيفي نذكر منها:

تعرف راوية حسن الأداء بأنه "يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد".¹

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يمثل الوسيلة التي من خلالها يشبع الفرد متطلبات الوظيفة التي يؤديها فهيا بعد توصيف الإدارة لهذه الوظيفة ورضاه على تأدية هذه الوظيفة، ومنه يمكن أن نستخلص هذه النتائج الخاصة بالأداء الوظيفي وهي:

•الأداء هو خلاصة إنجاز الموظف لمهامه الموكلة له .

هو عملية تحويل كل الحوافز والخبرات والكفاءة والوعي إلى مخرجات وهي إنجاز المهام بدون أخطاء وبالجودة المطلوبة .

• هو محصلة التفاعل بين كل من الدافعية + الجهد + الخبرات + الكفاءة .

¹-محمد هلال،مهارات إدارة الأداء،مركز تطوير الأداء والتنمية،القااهرة،ط1، 1999،ص19.

• ويمكن أن نقول بأنه سلوك موجه نحو تحقيق أهداف المنظمة .

ويعرفه عبد القادر سعيد على أنه: "عبارة عن قدرة العامل على القيام بمهام وواجبات ومسؤوليات الوظيفة المحددة له بأقل وقت وكلفة لتحقيق أقصى درجة من الإنتاج، في ظل بيئة تنظيمية متكاملة، تتصف بمناخ ملائم وجيد للعمل مع توفير التعليمات الإدارية في ظل هيكل تنظيمي يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات المحيطة .

كما يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل للنتائج التي حققها الفرد مثلا الطالب قد يبذل جهدا كبيرا في الاستعداد لامتحانات، ولكنه يحصل على درجة منخفضة، وفي مثل هذه الحالة يكون الجهد المبذول عاليا بينما الأداء منخفض

ومن هنا يمكن استخلاص تعريف الأداء الوظيفي على أنه قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المنوطة م وفق ما جاءت به القوانين والمراسيم التنظيمية، المحددة لكل وظيفة وواجباتها، ومسؤولياتها المطلوبة لتحقيق أهداف الوظائف الجزئية، التي تحقق في الأخير بتكاملها، وبتجميعها أهداف المؤسسة، ويكون ذلك بكل فعالية وكفاءة وبمراعاة الزمن في إنجاز الوظيفة.¹

المطلب الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت الاهتمام والتمحيص والتحليل في المؤلفات والمراجع وكذلك في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام والمواضيع المتعلقة بالموارد البشرية بشكل خاص.

بالنسبة للعاملين:

يعد أداء الفرد انعكاسا لأداء المؤسسة التي ينتمي إليها كما أن كفاءة وفعالية العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المؤسسة التي يعملون فيها، وأن اهتمام الفرد بمستوى أدائه ينعكس إيجابيا كما يلي:

¹سليمان الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000، ص66.

- الأداء الفردي هو أحد العوامل الأساسية التي تبنى عليها العديد من القرارات الإدارية والتي تتعلق بأمور تمس المسار المهني للموظف كالترقية والنقل والتكوين والانتداب لمناصب عليا.
- نظرا لارتباط الحوافز بالأداء فإنه يتوجب على الفرد الاهتمام بأدائه لعمله وكذلك ارتباط ما يتقاضاه من اجور ومرتببات بالأداء.
- يرتبط الأداء من جهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته.
- وبالتالي فإن لاهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتطويره، سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

-بالنسبة للمؤسسة:

يعطى الموضوع أهمية كبيرة لدى المسؤول عن المؤسسة حيث يمثل أحد العوامل أو أحد المحددات التي تستخدم في تقييم المؤسسة التي يرأسها أو يديرها لذلك نجد أن معظم المسؤولين يولون أهمية بالغة لأداء العاملين في المؤسسات، كون أن الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات كل فرد فحسب، وإنما هو انعكاس لأداء هذه المؤسسات ودرجة فاعليتها وكفاءتها.

كما ترجع أهمية الأداء بالنسبة للمؤسسة إلى ارتباطه بدورة حياتها في مراحلها المختلفة المتمثلة في مرحلة الظهور، مرحلة البقاء والاستمرار، مرحلة السمعة والفخر، مرحلة التميز، مرحلة الريادة. إذ أن القدرة على بقائها وتطورها يعتمد على مستوى الأداء بها.

يعد الأداء مقياسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء العاملين فإن الأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي تبنى عليه الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل فرد، مثل النقل والترقية والتكوين والانتداب لمناصب عليا...، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد إن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

-تربط المنظمات في الغالب الحوافز التي تقدمها للعاملين بأدائهم الوظيفي، وهذا ما يولد الدافعية لدى العاملين لزيادة إنتاجيتهم ومحاولة تحسينها.¹

-ارتباط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين، حيث إن العاملين ذوي الأداء المتدني يكونوا دائما مهددين بالاستغناء عن خدماتهم.

-الأداء هو المكون الرئيسي لعمليات الإنتاج أو تقديم الخدمات هو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالعنصر البشري الذي يدير العملية ويحول الموارد إلى موارد مصنعة ذات قيمة مادية يتم بيعها للمستهلك وبذلك تحقيق الربح ، وعليه ثبات كلفه الموارد وتفعيل الإنتاجية العنصر البشري ويجعلنا تصل إلى الأهداف المنظمة بأفضل فعالية و اقل تكلفة وأكثر ربحا .
-كما لا تتوقف أهمية الأداء الوظيفي على مستوى المنظمة فقط بل تتعدى ذلك إلى أهمية الأداء في نجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

-لأداء الوظيفي أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح والتقدم بإعتباره الناتج النهائي ، فإذا كان هذا الناتج مرتفعا فإن ذلك يعد مؤشرا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.

-فالمنظمة تكون أكثر استقرارا وأطول بقاءا حين يكون أداء العاملين مميز

المطلب الثالث:انواع الاداء الوظيفي

بعد التعرف على ماهية الأداء يمكن الانتقال إلى عرض أنواع الأداء هذا الأخير الذي يمكن تصنيفه وتقسيمه كغيره من الظواهر التنظيمية، يمكن تقييم أنواع الأداء بغرض اختيار ميار التقسيم لذلك:

1.حسب معيار المصدر:

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الذاتي أو الأداء الداخلي والأداء الخارجي:

¹-رضا قجة،أداء العامل في التنظيم الصناعي،شركة باتنتيت،باتنة،الجزائر،ط1، 2003،ص53-56.

أ. الأداء الداخلي: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة، أي أنه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساسا مما يلي:

الأداء البشري: وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم موردا استراتيجيا قادرا على صنع القيمة وتحقيق القيمة التنافسية من خلال تسيير مهارا م .

الأداء التقني: ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .

الأداء المالي: ويكمن في فعالية يئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

ب. الأداء الخارجي: وهو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في محيط الخارجي فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع، وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب، وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها.¹

2.حسب معيار الشمولية:

فحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

أ.الأداء الكلي: وهو الذي يتجسد في الإنجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف أو الأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها، ولا يمكن نسب إنجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر .

في هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية، الربح والنمو .

كما أن الأداء للمؤسسة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أداء أنظمتها الفرعية .

ب . الأداء الجزئي: "وهو الأداء الذي يتحقق على المستوى المنظمة الفرعية للمؤسسة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب معيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق"

¹-عبد الله بن دوريش،تقويم أداء موظفي الإستقبال في المستشفيات العسكرية،رسالة لنيل شهادة الماجستير،جامعة نايف للعلوم الأمنية،كلية الدراسات العليا،2006،ص06.

3. حسب المعيار الوظيفي:

حسب هذا المعيار يقسم الأداء إلى أداء الوظائف الأساسية في المؤسسة وهي الإنتاج، المالية، التسويق، والموارد البشرية، ويتم تقسيم الأداء إلى :

أداء الوظيفة المالية: تتمثل في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتحقيق المردودية والربح العائد على الاستثمار باعتباره أحد أهم أهداف المؤسسة .

أداء وظيفة التسويق: يتحدد هذا الأداء من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق منها حجم المبيعات، الحصة السوقية، رضا العملاء، شهرة العلامة ومدى توقعها .

أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق عندما تحقق المؤسسة إنتاجية مرتفعة مقارنة بالمؤسسة الأخرى من خلال إنتاج بجودة عالية وبتكاليف أقل تسمح لها بالمنافسة .

أداء وظيفة الأفراد: يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، وهذا يعني أن بقاء واستمرار المؤسسة مرهون بأداء العامل البشري فيها وهذا الأداء يبني على الكفاءات واختيار ذوي المهارات العالية حيث أن فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب.¹

المبحث الثاني: محددات وكيفية تقييم الأداء الوظيفي

المطلب الأول: محددات الاداء الوظيفي

إن الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد والتي تبدأ بالقدرات، وإدراك الدور والمهام ويعني هذا إن الأداء هو إنتاج موقف معين يمكن النظر إليه على أنه نتاج العلاقة المتداخلة بين الجهد والقدرات وإدراك الدور الهام للفرد.

يمكن النظر إلى الأداء على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد المبذول في العمل والذي يعكس درجة حماس الفرد لأداء العمل ومدى دافعيته للأداء، والقدرات والخصائص الفردية والتي هي القدرات الفردية والخبرات السابقة التي يتوقف الجهد المبذول عليها، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي الذي يمثل في سلوك الفرد الشخصي أثناء الأداء لتصوراته وإنطباعاته عن الكيفية التي يمارس بها في المنظمة. ولتحقيق مستوى جيد من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء بمعنى أن العمال عندما يبذلون جهودا كبيرة وتكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أداءهم لن يكون

¹- أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص30.

مقبولا من وجهة نظر الآخرين فبالرغم من بذل الجهود الكبيرة في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهها في الطريق الصحيح، وبنفس الطريقة فإن العامل الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكن تنقصها قدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن العامل قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم المطلوب للدور الذي يقوم به ولكنه كسول ولا يبذل جهدا كبي ار في العمل فيكون أدائه مثل هذا العامل أيضا منخفض وبطبيعة الحال قد يكون أداء العامل جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.

ولهذا نجد إن محددات الأداء تتضح في :

-الجهد المبذول من طرف الفرد.

-القدرات التي يتمتع بها الفرد لأداء الوظيفة.

-مدى إدراكه لمتطلبات وظيفته

-الجهد المبذول: وهو الجهد الناتج من حصول العامل على الدعم والحافز والذي يترجم إلى الطاقات الجسمية والحركية والعقلية التي يبذلها العامل لأداء مهمته حيث تتأزر هذه الطاقات مع بعضها البعض لإنجاز العمل المطلوب.¹

-القدرات والخصائص الفردية: هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة وتتقلب هذه القدرات عبر فترات زمنية معينة.

-إدراك الدور: ويعني به الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله والشعور بأهميته في أداءه.

ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل من مكونات الأداء بمعنى إن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفوقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل فإن هذا العمل لن يكون موجهها في الطريق الصحيح وبنفس الطريق

¹-أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص20.

فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض وهناك احتمال أخير وهو أن الفرد قد يكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم لكنه كسول ولا يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أدائه مثل هذا الفرد أيضا منخفضا.

محددات الأداء الخارجية :

يشير هذا الواقع إلى أن هناك عناصر أو محددات تخرج عن سيطرة الموظف وتؤثر في أدائه :

- **منظمات العمل :** تتعلق بكل الواجبات والمسؤوليات المأمولة من الموظف إضافة إلى الطرق والأساليب و الأدوات والمعدات المستخدمة في ممارسه مهامه وأعماله.
- **البيئة التنظيمية :** تشير إلى البيئة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تؤدي الوظيفة فيها وتشمل كل من (مناخ ، العمل ، الإشراف، الأنظمة الإدارية ، السلطة.....) وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث تحفيز و تنشيط دافعية الموظف وبالتالي جهود أدائه .

البيئة الخارجية : تؤثر البيئة الخارجية للتنظيم الذي يعمل به الموظف على أدائه ، كالمنافسة الخارجية حيث تتأثر كل متطلبات العمل و الكفاءات والمهارات ، و بيئة التنظيم بالعوامل الخارجية أو السلبية أو الايجابية ما يؤثر في النهاية على الأداء الموظفين¹.

المطلب الثاني: عملية تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي من السياسات والبرامج الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية فعن طريق هذه العملية تتمكن من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمد عليها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين أو برامج وسياسات وتدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية مما ينعكس عن صورته القانونية والاجتماعية والأخلاقية.

أما على مستوى الموظفين تعد عملية التقييم وسيلة يتعرف من خلالها الموظف على نقاط القوة والضعف في أدائه، وخاصة عند إعلان الموظف عن نتائج التقييم من طرف المنظمة، عندها يقوم بتطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف مما يؤدي إلى تحسين أدائه.

¹حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية،بيروت،2002،ص56.

المبحث الثالث : دور الاتصال الداخلي في تحفيز آداء العاملين

المطلب الأول : مفهوم تحفيز آداء العاملين

رفع مستوى الآداء الوظيفي لدى العاملين من خلال التحقيقات العملية التي يحققها الموظف في المؤسسة وذلك من اجل خلق بيئة عمل مناسبة، وما يجعل العاملين في المؤسسة ما متحفزين لآداء أفضل ما عندهم ويجعل النفس العاملين في ظروف أخرى متحمسين.

-حيث ننجح في التأثير على سلوك الأفراد وأدائهم فعاليا م.

-تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين ، حيث تسعى المؤسسة إلى الإلمام بكل ما يخص العاملين ، والذي يساهم في تحفيز الموظفين وزيادة الرغبة في آداء العمل.

-توجد عوامل عديدة لتحفيز آداء العاملين بالمؤسسة نذكر منها :

خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين.

• المشاركة والعمل الجماعي.

• إزالة العناصر الغير محفزة ومشجعة في العمل

المطلب الثاني : أثر الاتصال الداخلي الفعال لتحفيز آداء العاملين

يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية التي لا يمكن لهذه الأخيرة أن تكتمل بدونها، فأى قصور في خدمات الاتصال يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى آداء العاملين في المؤسسة.

-ويقصد بفعالية الاتصال قدرته على تحقيق أهدافه بمعنى إحداث التأثير المطلوب والهدف

من الاتصال في إطار أهداف المنظمة ، حيث تعتمد العملية الإدارية على تبادل البيانات

والمعلومات ، وهذا لا يتم إلا بالاتصال الفعال.¹

¹رضا صاحب أبو أحمد، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص89.

خلاصة الفصل:

الأداء الوظيفي هو عملية إدارية يتم من خلالها تحديد كفاءة العاملين ومدى اسهامهم في تحقيق الاعمال المطلوبة والتقدم الذي يتم احرازه منهم ومعرفة سلوك العاملين، يعتبر تقييم أداء العاملين باي شركة أو منظمة من العوامل الهامة لتقييم أداء العاملين وتحسين مستوى انتاجية الشركة او المنظمة، من خلال تقييم الاداء الوظيفي يتم معرفة كفاءة الموظفين وبالتالي يتم من خلاله عملية الترقيات للعاملين بالمؤسسة، يمكن من خلاله حساب عملية التقييم والتقدير المنتظمة للفرد بالنسبة لإنجازه في العمل وتوقعات تنمية العمل وتطويره في المستقبل.



الفصل الرابع :
الميداني

تمهيد: بعد أن تم التعرض إلى الجانب النظري الذي يعين الأرضية التطبيقية للكشف عن دور الاتصال الرسمي والغير رسمي وانعكاسه على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية لأنه لا تكتمل أهمية أي بحث أو أي دراسة إلا بعد ربطها بواقع معطي، والتأكد من نتائجه من خلال جمع البيانات الخاصة بالموضوع الدراسة أو بواسطة الأدوات المنهجية من أجل إحاطة بمختلف جوانب هذا الفصل وكطريقة يمر منه الباحث من الجزء النظري إلى الجزء التطبيقي الميداني لأنه لا يمكن أن ينتج بحثا كاملا دون الاستعانة بتقنيات منهجية محكمة.

تطرقنا في هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة سوناطراك بمدينة الأغواط وتعرضنا لمختلف البيانات التي تخص المؤسسة الاقتصادية بالإضافة إلى تحديد مجالات الدراسة المكانية والبشرية بعد توزيع استمارة استبيان على المبحوثين وتحليلنا وتفسيرنا للنتائج المتوصل إليها وفي الأخير ختمنا بتوصيات والمقترحات حول الدراسة.

1-المنهج المستخدم: حيث يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى التعليمات والنتائج وكذلك مجموعة هامة التي توجه للباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية. والمنهج هو طريقة تساعد في البحث لا يمكن للباحث الاستغناء عنها، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث والمنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، ويقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه، مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة، إعتمادا على جمع البيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها لاستخلاص دلالاتها إلى نتائج عن الظاهرة محل البحث.

وقد اعتمدنا على تطبيق الأسلوب الوصفي من خلال محاولة التعرف على طبيعة التأثير بين الاتصال الرسمي وغير رسمي وانعكاساته على أداء العاملين لدى عمال مديرية الصيانة بشركة سوناطراك وهذا ما يناسب موضوع دراستنا.¹

مجالات الدراسة:

المجال الزمني: انطلقت الدراسة يوم 2021/05/24 وكان ذلك على مرحلتين:

أ-المرحلة الأولى: وفيها يتم الاتصال بالمؤسسة حيث تم الإطلاع على صدى مائة ميدان الدراسة لموضوع البحث بالإضافة إلى الحصول على المعلومات الهامة.

ب-المرحلة الثانية: وفيها يتم تطبيق الاستمارة على عينة البحث وكذلك جمع البيانات اللازمة حول الموضوع المدروس بحيث تم توزيع الاستمارات ودام ذلك 15 يوم 2021/05/24 إلى غاية 2021/06/03.

¹-مخلوف بوكري، الاتصال الشفوي كيف تنمي المسارات الأداء، مطبعة حسناوي حواء، الجزائر، 2005، ص111.

2-إطار الدراسة:

2-1 الإطار المكاني:

تعريف بالمؤسسة المستضيفة

في هذا المبحث نحاول إعطاء صورة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة ما هي مهامها، تنظيمها،... إلخ

أولا : تقديم شركة سونا طراك

هي الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات

Société Nationale de Transport & Commercialisation des Hydrocarbures

(Sonatrach)

هذا فيما يخص أصل التسمية، أما التعريف المضبوط لهذه الشركة فهو كما يلي كما جاء في موقعها على الشبكة: "إن سوناطراك هي الشركة الجزائرية للبحث، و التنقيب (إستغلال)، و النقل بالأنابيب وتحويل، وتسويق المحروقات ومشتقاتها".¹¹

نشأت طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 491/63 المؤرخ في 31/12/1963 ثم عدلت بقرار رقم 296/66 المؤرخ في 22/02/1966 حيث وضع لها القانون الأساسي بعد تأميم المحروقات 24/02/1971، ونظرا للتطور الإقتصادي و التكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1981 وذلك بإنشاء 17 مؤسسة منبثقة عنها وتتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الأصلية حيث وزعت إلى 04 مؤسسات صناعية، 03 مؤسسات إنجاز، 10 مؤسسات مكلفة بالخدمات. أما من حيث توزيعها جغرافيا عبر التراب الوطني فهي حسب النسب التالية: 53 % في الجنوب ، 21% في الوسط، 19% في الغرب، 7% في الشرق.

وفي سنة 1992 تمت المصادقة على إنشاء المجمع البترولي و الذي يقضي بتبادل الخبرات مع المؤسسات الأجنبية في إطار الشراكة الأورومتوسطية في مجال المحروقات، وبالتالي الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث و التنقيب، و التي تساعد على تطوير المعارف في مجال عمل هذه الشركة الإقتصادية.

تعمل سوناطراك على تسويق ونقل أربع منتجات أساسية هي :

Pétrole Brut, Condensat, Gaz naturel, GPL(Gaz de Pétrole liquéfié)

¹¹. شركة سوناطراك مدينة الأغواط

تعتبر سوناطراك من المؤسسات الرائدة على المستوى الإفريقي و العربي و العالمي في هذا المجال (أي إنتاج المحروقات ومشتقاتها وتسويقها)، إذ تحتل المرتبة الأولى على المستوى الإفريقي، والمرتبة 12 عالميا، وثاني مصدر لـ GPL & GNL ، وثالث مصدر للغاز الطبيعي. تساهم سوناطراك بحصة الأسد في الدخل الوطني الخام ، كما تشغل سوناطراك حوالي 120.000 شخص.

ثانيا: مهام شركة سوناطراك

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 292/66 المؤرخ في 22/12/1966 فإن سوناطراك تضطلع

بالمهام التالية:

- التنقيب عن المحروقات و البحث عنها واستغلالها؛
- تطوير شبكة نقل المحروقات وتحميلها وشحنها و استغلال هذه الشبكات وتسييرها؛
- تميع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية؛
- تحويل المحروقات وتكريرها؛
- تسويق المحروقات؛
- إنشاء مختلف أعمال الشراكة في الجزائر و الخارج مع الشركات الجزائرية و الأجنبية؛
- وإكتساب حقية الأسهم؛
- التموين الوطني بالمحروقات على الأمدين المتوسط و الطويل؛
- دراسة كل الأشكال و المصادر الأخرى للطاقة و ترقيتها و تقويمها؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات، وكل عمل يمكن أن تترتب منه فائدة لسوناطراك.¹

التنظيم العام لسوناطراك:

تتبع سوناطراك في تنظيمها العام التقسيم الوظيفي، حيث تقسم هيكلها إلى أربعة أجزاء حسب وظائفها الأساسية :

1. الأنشطة الأمامية (AMT) (Amont): وهي التي تهتم بأنشطة البحث و التنقيب عن

البتروول .

¹- نفس المرجع السابق

2. أنشطة النقل بالأنابيب (Transport par canalisation) (TRC): وهي التي يقع على عاتقها نقل منتجات الشركة عبر الأنابيب وصيانة هذه القنوات. وهي التي تتبثق منها مديرية الصيانة بالأغواط DML .
3. الأنشطة الخلفية (Aval) (AVL): يقع على عاتقها أنشطة التجميع و تحضير المنتج.
4. أنشطة التسويق (Commercialisation) (Com): تهتم بتسويق منتجات الشركة.

مديرية الصيانة بالأغواط

تتتمي مديرية الصيانة بالأغواط إلى فرع النقل بالأنابيب (TRC)، والذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها ضمان نقل وإيصال منتجات سوناطراك إلى العملاء والذين يكونون عادة دولاً أجنبية.

يتكون فرع نقل بالأنابيب من مجموعة من الأقسام هي كما يلي:

(// قسم الإستغلال: و الذي يضم مختلف النواحي التي يتم نقل منتجات الشركة منها وهي

منطقة النقل لحاسي الرمل RTH ؛

منطقة النقل لعين أميناس RTI.

منطقة النقل بالغرب RTO؛

▪ منطقة النقل للشرق RTE؛

▪ منطقة النقل بالوسط RTC ؛

نفس المرجع السابق

(// قسم الصيانة: ويضم كل من :

▪ مديرية الصيانة بالأغواط؛

▪ مديرية الصيانة ببيسكرة؛

▪ مديرية الأشغال على الأنابيب.

(/// قسم الدراسات و التطوير: و الذي يهتم بمتابعة أعمال و بحوث التطوير التي تمس

مختلف أنظمة الصيانة بالوحدات الأخرى. و الشكل التالي يلخص ما ذكرناه.

أنشئت مديرية الصيانة بالأغواط سنة 1989، وهي مختصة في صيانة عتاد وقنوات النقل (الأنابيب) على مستوى محطات الضخ (SP6-SP1)، ومحطات الضغط (SC5-SC1) بالنسبة للبترول و الغاز الطبيعي على التوالي .

تشغل مديرية الصيانة بالأغواط إلى غاية 06/2120/01 حوالي 301 عامل موزعين كالتالي :

144 إطار، 142 عامل تحكم، 15 عامل تنفيذ. مقسمين في ذلك إلى صنفين: الصنف

الأول هم العمال التقنيون بعدد 236 عامل، وعمال مساندين (إداريين) 65 عامل.

- الإطارات : حاصلون على تكوين اساسي من ليسانس كلاسيك فما فوق (مهندس ، ماجستير ، ماستر ...)

- أعوان التحكم : تكوين اساسي في التكوين المهني (تقني ، تقني سامي ، شهادة التحكم المهني ...) و جامعي (سنة أولى جامعي حتى ليسانس LMD)

- أعوان تنفيذ : سنة الثالثة ثانوي فما تحتها ، أو شهادة الكفاءة المهنية ، مثل سائق ، لحام أنابيب

تنظيم مديرية الصيانة بالأغواط¹

تتبع هذه المديرية هي الأخرى في تنظيمها الداخلي النمط الوظيفي، حيث نلاحظ من

خلال هيكلها التنظيمي التالي، أنها مقسمة إلى جزئين هما: الدوائر التقنية؛ الدوائر الإدارية (أنظر الشكل في الصفحة الموالية). و في السطور التالية سوف نتطرق لعمل كل دائرة و مختلف المصالح التي تتكون منها.

أولاً: الدوائر الإدارية

دائرة المالية و المنازعات¹

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي المتابعة والإشراف على مختلف التدفقات المالية و المحاسبية داخل

المديرية وكذا متابعة مختلف الإجراءات المتعلقة بالمنازعات مع الأطراف الخارجية . وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي على التوالي:

¹- نفس المرجع السابق

١. مصلحة المنازعات : توكل لهذه المصلحة المتابعة القانونية و مختلف الإجراءات المتعلقة بالتعاملات في جانبها القانوني مثل:

-الإشراف على المناقصات و فتح العروض.

-تسيير الأمور القانونية و المتنازع عليها مع الغير خارج محيط الشركة...إلخ

٢. مصلحة الميزانية: تقوم بهذه المصلحة بالوظيفتين التاليتين:

-إعداد التنبؤات المتعلقة بالميزانيات.

-القيام بأعمال المحاسبة التحليلية و تحليل التكاليف والأعباء.

٣. مصلحة المحاسبة العامة : تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

-قسم الإستثمار: يقوم هذا القسم بالإشراف ومتابعة مختلف التحركات الحاصلة في

الإستثمارات (صنف ١٠٢¹)

من إقتناء، تنازل، تلف...إلخ حيث بكل هذه الأعمال وفق القيود المحاسبية المتعارف عليها،

كما توكل

لهذا القسم كذلك تقدير و حساب مختلف الإهتلاكات و تقيدها.

-قسم المخزونات: يقوم هذا القسم بالمتابعة اليومية لحرركات المخزون و تقيدها وفق القيود

المحاسبية، وذلك بناء على المراسلات التي تأتي من مصلحة التموين حول وضعية المخزون.

-قسم الخزينة: يقوم هذا القسم بمتابعة إجراءات الدفع و السداد سواء كانت متعلقة

بالموردين أو العمال.

-قسم التموين: يهتم هذا القسم بكل إجراءات الإدارية المتعلقة بالتحضير لعمليات الدفع، أي

تقدير مبلغ الدفع و فتراته.

-قسم الفوترة: يهتم القسم بإعداد و تحضير مختلف الفواتير سواء لمتعاملين مع

المديرية(زبائن) أو إعدادها لمختلف المصالح التي يتعامل معها.

¹- نفس المرجع السابق

-قسم العمليات المختلفة: يوكل إلى هذا القسم مختلف العمليات الإدارية و التي لا تقوم بها الأقسام الأخرى كمحاسبة الأجور، الإشراف على عمليات التنازل، والتبادل بين وحدات سوناطراك.

دائرة الإدارة و الإتصال تعتبر من أكبر الدوائر على مستوى المديرية، و سند إلى هذه الدائرة مجموعة من المهام تتضح لنا هذه المهام من خلال التطرق إلى مختلف المصالح و الأقسام المكونة لها.

٤. مصلح المستخدمين: وتوكل إلى هذه المصلحة كل العمليات المتعلقة بإدارة ملفات المستخدمين ومتابعتهم، و تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

أ. قسم التسيير الإداري : يقوم هذا القسم بالمهام التالية¹:

-تسيير ملفات العمال من التوظيف إلى الخروج؛

-متابعة تحركات العمال؛

-متابعة طلبات التوظيف؛

-تحديد و إعداد فترات الإختبار لكل عامل وفق موضعه في السلم الوظيفي؛

-إعداد جداول التقييم للعمال وإرسالها إلى رئيس القسم، والذي يحتوي على قدرات العامل،

مهاراته،

درجة الإلتزام بالعمل و الوقت و القانون الداخلي للعمل...إلخ؛

-متابعة والإشراف على إجراءات تنقل العمال بين مختلف الوحدات؛

-تنفيذ العقوبات في حالة تجاوز أو عدم إحترام القانون الداخلي؛

-الإعلان عن الأماكن الشاغرة داخل المديرية؛

-الإشراف على إجراءات التقاعد، الإقالة، تحويل؛

-تقديم تسبيقات للعمال في حالة تعطل إجراءات الدفع لأي عامل.

ب. قسم تحركات العاملين: توكل لهذا القسم متابعة تحركات العاملين اليومية و المهنية:

العطل، تسيير عقود

¹- نفس المرجع السابق

العمل، متابعة حركات الحضور و الغياب، متابعة تأدية المهام و التكاليف المتعلقة بها
كالإيواء، الأكل،
النقل... إلخ

٥. مصلحة الأجور: تتكفل هذه المصلحة بمتابعة وإعداد أجور العاملين، حيث تتعامل مع
ثلاثة فئات من العمال

هي : الدائمين، المتعاقدين، المتربصين و الذين يستفيدون من منحة.

فالمهمة الأساسية لهذه المصلحة هي إعداد الأجور ومختلف المكافآت أو التعويضات وكذا
الإقتطاعات المترتبة على هذا الأجر.

٦. مصلحة الخدمات الإجتماعية : تقوم هذه المصلحة بمتابعة كل الأحداث العائلية
(الإجماعية) التي حدثت للعامل، و التي يخول له القانون بمقتضاها الإستفادة من إمتيازات
معينة كالعطل، تعويض، مساعدة مالية... إلخ

حيث يوكل لهذه المصلحة المهام التالية:

- إعداد بطاقات المرضي حيث يتم إرسالها إلى مصلحة الأجور لإدراجها في بنود الأجر؛
- تقدير الإعانات الإجتماعية التي يستفاد منها العامل وذلك وفق الحالة العائلية؛
- تنظيم العطل و الرحلات الصيفية و التي يستفاد منها أطفال العمال و عائلاتهم؛
- حساب وتحديد الإقتطاعات التي تؤخذ من العمال مقابل الإنظام إلى تعاضدية عمال
سوناطراك.

-متابعة التكاليف و الإجراءات المتعلقة بحوادث العمل.

٧. مصلحة تنمية الموارد البشرية : تتكفل هذه المصلحة بإعداد برامج التي تسمح بتنمية
قدرات وملكات المهنية و المعرفية للأفراد العاملين داخل المديرية .وتتكون هذه المصلحة من
قسمين أساسيين:

أ. قسم التخطيط للمستخدمين : المهمة الأساسية لهذا القسم هي التسيير التنبؤي للموارد
البشرية، و المساهمة في تسيير و تنظيم هذه الموارد، كما توكل لهذا القسم المهام التالية:

- تسيير المسار المهني للعامل؛
- المشاركة في مختلف الدراسات المتعلقة بالقوى العاملة؛
- إعداد تقارير عن تحركات اليد العاملة كل شهر و كل ثلاثة شهر؛

- إعداد المخطط التنبؤ السنوي للعمال؛
- توفير إحصائيات عن الموارد البشرية المتوفرة؛
- إقتراح دراسات المتعلقة بتحسين إدارة الموارد البشرية.
- ب. قسم التكوين: ويقوم هذا القسم بمختلف الأنشطة و التي لها علاقة بما يلي:
 - تكوين العاملين وتنمية ملكاتهم وقدراتهم المهنية؛
 - متابعة المسار المهني للعمال و التخطيط للموارد البشرية؛
 - متابعة عمليات التوظيف¹.

٨. كما يوجد بهذه الدائرة كذلك إطار مكلف بتحضير و إدارة مخطط الإتصال الداخلي و الخارجي للمديرية، الهدف الأساسي من إنشاء هذا المكتب هو العمل على تساوي الحظوظ بين أفراد المديرية في الإطلاع و الحصول على المعلومات و المستجدات الجديدة و المتعلقة بالمديرية و عمل سوناطراك ككل، وذلك إما على المستوى العالمي أو الإقليمي أو المحلي، وذلك مهما كان منصب أو موضع العامل داخل التنظيم، و في هذا تلعب تكنولوجيا المعلومات دور أساسي كما سيأتي الإشارة إليه في المبحث اللاحق.

ثانيا: الدوائر التقنية

يقع على عاتق هذه الدوائر مختلف المهام التقنية للمديرية وهي بذلك تعتبر القلب النابض داخل المديرية، و في السطور التالية مهام وشروطات عن كل دائرة.

دائرة المنهجية و التنسيق: تقوم هذه الدائرة بالتنسيق بين فرق العمل،و التي تقوم بعمليات التدخل على مستوى محطات العمل. حيث تقوم هذه الدائرة وبناء على طلب من المحطات - نظرا لحدوث أمر ما- بإصدار أمر القيام بمهمة تدخل إلى كل الأقسام المعنية بهذا التدخل(آليات، كهرباء، ميكانيك)، حيث يتم تشكيل فريق عمل كل حسب إختصاصه و الذي يقوم بالتنقل إلى مكان العمل (المحطات) لإجراء مختلف التعديلات أو الإصلاحات اللازمة. إذن مهمة فإن المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي متابعة مراحل العمل المختلفة قبل، أثناء، و بعد الإنتهاء. تتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي:

¹- نفس المرجع السابق

١. مصلحة التحضير: تقوم هذه المصلحة بالتأكد من كل ظروف العمل ملائمة لتنفيذ العمل، وذلك بالتأكد من توفر قطع الغيار، الكفاءات البشرية المعنية بعملية التدخل، توفر العتاد ووسائل النقل، الإيواء... إلخ

٢. مصلحة التخطيط : تقوم هذه المصلحة بالإشراف على إنطلاق الأشغال و متابعتها وفق الفترات الزمنية المحددة لها و نسب الإنجاز من فترة لأخرى، حيث يتم إعلام هذه المصلحة بكل المعلومات المتعلقة بالأداء على مستوى المحطات، وذلك بإرسال تقارير يومية من طرف الأعوان المتواجدين هناك.

وتقوم هذه المصلحة بدورها بإعداد تقارير أخرى مفصلة في شكل لوحات قيادة عن الأعمال المنجزة في كل عملية تدخل و إرسالها إلى المسؤولين في المستويات العليا. إن الهدف من عمل هذه المصلحة هو المتابعة الميدانية للأشغال، و التأكد من أن الموارد المتوفرة تتناسب مع طبيعة العمل و تسمح بتنفيذه على أحسن وجه. ومعرفة أسباب الخلل في حالة وجود إنحراف بين ما هو مسطر وما هو مؤدى فعلا لتفاديه مستقبلا.

٣. مصلحة الدراسات و المتابعة: تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:
- تحليل مختلف التقارير المتعلقة بمختلف التدخلات المنجزة، و التكفل بالمشاكل التقنية التي تتلقها المصالح العملية¹.

- تحليل العروض التقنية للمشاريع.

- متابعة المشاريع الجديدة و المشاركة فيها.

- دراسة و متابعة التغيرات الحاصلة لأشغال النقل بالأنابيب.

- تحضير و إعداد إجراءات لوضع نظام الجودة.

- دراسة ملفات الشراكة.

- إعداد سجلات الأعباء.

وغيرها من الأعمال المتعلقة أساسا بالإستشارة التقنية.

نشير في الأخير إلى أن كل مصلحة تقوم بإعداد لوحة قيادة وإرسالها إلى مسؤول الدائرة لمعرفة مستوى الأداء المنجز و نسب التقدم فيه حتى تكون لديه صورة موجزة عن سير العمل.

¹- نفس المرجع السابق

دائرة الميكانيك الصناعية.

الدور الرئيسي لهذه الدائرة هو القيام بعمليات الإصلاح أو الصيانة وذلك فيما يتعلق بالشق الميكانيكي للمعدات، تتكون من مصلحتين هما مصلحة التدخلات، ومصلة الورشات.

١. مصلحة التدخلات: تقوم هذه المصلحة بالقيام بعمليات التدخل على مستوى محطات العمل، هدفها الأساسي هو معاينة الآليات و تشخيص أماكن الضرر الواجب إصلاحها، وتكون هذه التدخلات إما في آليات الضخ للبتروول أو آليات الضغط للغاز. وفي آخر العمل تقوم هذه الفرقة بإخضاع الآليات لفترات من التجربة قبل مغادرة مكان العمل وذلك للتأكد من أن الآليات تعمل بشكل جيد بعد عملية الإصلاح.

٢. مصلحة الورشات: عمل هذه المصلحة هي إصلاح قطع الغيار أو الآليات التي تعذر على فرق التدخل إصلاح في أماكن العمل نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها، لهذا يتم إحضارها إلى مقر المديرية لإصلاحها في الورشات الداخلية للمديرية. وتتكون هذه المصلحة من قسمين هما:¹

-قسم ميكانيك الآليات : والتي تعمل على متابعة وإحداث التوازن في عمل الآليات، كما تقوم كذلك بمتابعة آليات توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية.

-قسم الصناعة و التصليح : يقوم هذا القسم بتصليح قطع الغيار التي يمكن إصلاحها، أما التي لا يمكن إصلاحها و لا تتوفر على مستوى المخزن أو الورشات فيقوم بصناعتها من جديد بالإعتماد على الإمكانيات الداخلية للوحدة.

III-دائرة الكهرباء و الآليات.

تهتم هذه الدائرة بكل ما له علاقة بالكهرباء الصناعية و المتعلقة بالمحركات والآليات، كما توكل لهذه الدائرة كذلك ضمان وسلامة عمل الآليات نفسها بالشكل المطلوب. تتكون هذه الدائرة من مصلحتين كما هو مبين من إسمها هما مصلحة الكهرباء و الآليات.

١. مصلحة الآليات : توكل إلى هذه المصلحة العمليات التالية:

-تقوم بإصلاح قطع الغيار؛

-تصليح صمامات المحركات؛

¹- نفس المرجع السابق

-تصليح وتعديل الاهتزازات في الآليات؛

-تجديد المعدات؛

-المساعدة في تثبيت قواعد جديدة.

تتكون هذه المصلحة بدورها من قسمين:

أ. قسم التدخلات : عمل هذا القسم يكون على مستوى محطات العمل، حيث يقوم بتفكيك الآليات ومراجعتها ومعرفة أماكن الخلل ونوعية الإصلاحات المطلوبة، حيث يقوم الأعوان هنا بالقيام بالإصلاحات الفورية إذا لزم ذلك.

أما إذا تطلب إصلاح الآليات تعديلات كبيرة فإن ذلك يتطلب تدخل قسم الورشات و الذي سيأتي الحديث عنه فيما بعد، وعند الإنتهاء من عملية الصيانة الآليات يقوم الأعوان بإعادة تركيب الآليات من جديد وتشغيلها ولا تغادر الفرقة مكان العمل إلا بعد التأكد من أن الآليات تعمل بالشكل السليم وذلك بإخضاعها لفترة إختبار¹.

ب. قسم الورشات : يقوم هذا القسم بإدخال تعديلات أو إصلاح قطع الغيار و التي تعذر على فريق التدخل إصلاحها في مكان العمل، وذلك نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها، وعليه فإن عمل هذا القسم يكون على مستوى مديرية الصيانة بالأغواط. حيث يعمل على إعادة إستغلال قطع الغيار المستعملة أو إعادة صنعها.

٢. مصلحة الكهرباء : يوكل إلى هذه المصلحة كل العمليات المتعلقة بكهرباء المحركات أو الكهرباء الصناعية، كما يمكن لهذه المصلحة العمل على مستوى المديرية ولكن فيما يخص كهرباء المعمارية.

تتكون هذا المصلحة من قسمين هما:

أ. قسم التدخلات : يكون عمل هذا القسم على مستوى مواقع العمل أو التدخل(المحطات)، حيث يقوم بعمليات التشخيص ومعاينة أماكن الضرر وإصلاح ما أمكن في مواقع العمل، أما ما تعذر إصلاحه في مواقع العمل فيتم إحضاره إلى المديرية و هنا يبدأ عمل قسم الورشات.

ب. قسم الورشات : يقوم هذا القسم بإصلاح قطع الغيار و الآليات التي تعذر على وحدات التدخل إصلاحها في مواقع العمل، وذلك نظرا للضرر الكبير الذي لحق بها نتيجة إستغلالها.

¹- نفس المرجع السابق

١٧. دوائر العمليات الخاصة

تعتبر هذه الدائرة بمثابة إمتياز لمديرية الصيانة بالأغواط، فهي الوحيدة على المستوى الوطني و الأفريقي بل حتى على المستوى العربي، فهذه المديرية هي الوحيدة التي لديها وحدات التدخل للعمليات الخاصة هدفها الأساسي هو القيام بمختلف عمليات الصيانة و الإصلاح دون توقف عملية تموين المتعاملين مع سوناطراك بالغاز أو البترول، فدرجة و المخاطرة في عمل هذه الوحدات مرتفعة جدا، بحيث إرتكاب أي خطأ سيكلف سوناطراك كثيرا بشريا و ماديا.

كما تقوم هذه الدائر كذلك بالمهام التالية¹:

- المساهمة في عمليات تثبيت قنوات جديدة،
- المساهمة في عمليات الصيانة و المراجعة الدورية،
- تقديم الإستشارات التقنية.

٧. دائرة التموين و النقل

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي عملية توفير قطع الغيار و مستلزمات العمل سواء على مستوى المديرية أو على مستوى محطات العمل، و ضمان وسائل النقل لوحدة التدخل لأجراء عمليات الصيانة.

تتكون هذه الدائرة من المصالح التالية:

١. مصلحة تسيير المخزونات : مهمتها الأساسية هي متابعة حركة المخزون يوميا، أي التحركات الفيزيائية، من مدخلات أو مخرجات فعمل هذه المصلحة يومي ميداني.
٢. مصلحة المشتريات : تقوم هذه المصلحة وبناءا على طلبات مختلف المصالح الأخرى(مستعملة المواد) بالقيام بمختلف عمليات أو إجراءات الشراء، وتتكون هذه المصلحة من ثلاث أقسام هي:
- أ . قسم الشراء الداخلي : يهتم هذا القسم بالمشتريات المحلية، أي التي تم إقتنائها داخل التراب الوطني.

¹- نفس المرجع السابق

ب . قسم الشراء الخارجي : في حالة عدم توفر المنتجات المراد شراؤها على المستوى الوطني، فإنه يتم للجوء إلى العالم الخارجي (الإستيراد) وهذا من إختصاص هذا القسم أي متابعة عمليات الشراء للمنتجات التي تم طلبها من الخارج.

ت . قسم العبور: يقوم هذا القسم بإستلام السلع التي تم الطلب عليها، ويقوم هذا القسم كذلك بمختلف الإجراءات المتعلقة بالجمركة و نقل البضاعة إلى مخازن المديرية.

٣ . مصلحة النقل : الهدف الأساسي لهذه المصلحة توفير وصيانة عتاد النقل، والذي يقوم بنقل وحدات التدخل و العتاد اللازم لذلك إلى محطات و أماكن العمل.

٤ . مصلحة التسيير التقني : تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية:

أ . قسم الإستقبال : يقوم هذا القسم بإستقبال مختلف مشتريات المديرية و معاينتها كميًا ونوعيًا مع الشروط المتفق عليها مع المورد. فإذا كانت هذه المشتريات عبارة عن إستثمارات فإنها تمرر مباشرة إلى القسم أو المصلحة التي طلبت عليها، أما إذا كانت هذه المشتريات عبارة على مواد قابلة للإستهلاك اليومي فإنها تمر إلى المخزن.

ب . قسم الترميز: بعد القيام بعملية المعاينة على المشتريات و موافقتها للشروط المتفق عليها يتم إبلاغ ذلك إلى قسم الترميز والذي يقوم بإعطاء لكل شئ تم شراؤه رقم أوحد يسمى داخل المديرية برقم سوناطراك، والذي على أساسه تتم إجراءات الجرد.

ت . قسم التجهيزات و المعدات القابلة للإستهلاك : يقوم هذا القسم بمتابعة مختلف التجهيزات(الإستثمارات) التي قامت المديرية بإقتنائها، حيث يعمل على معاينتها عند نهاية كل دورة محاسبية و القيام بعملية الجرد لها.

كما توجد كذلك بهذه المديرية الهياكل التالية:

٧١. مركز المعلوماتية(الحاسوب) و الذي يعمل على :

-صيانة الشبكات المعلوماتية للمديرية.

-الإشراف على مختلف التطبيقات المعلوماتية.

-المساهمة في عمليات التكوين.

-تقديم النصح و الإستشارة في المجالات المعلوماتية.

مسئول بإدارة الجودة : وهو المكلف بمتابعة مختلف مراحل التي تقتضيها عمليات الجودة

داخل.

التنظيم، خاصة وأن سوناطراك هي مؤسسة عالمية تقتضي عليها مكانتها الإلتزام بالمعايير الدولية للجودة.

المهمة الرئيسية لهذه المصلحة هي (HSE) Health.Safety.Environment : مصلحة السلامة.

السلامة المهنية داخل المديرية، وذلك بتوفير كل الشروط الصحية للعمل على أحسن وجه حيث تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

-عمليات التوعية و التحسيس العمال بالشروط الواجب إتباعها عند القيام بالعمل،

-إعداد التقارير و الدراسات حول حوادث العمل و أسبابها،

-معانبة ظروف التي يقوم العمال تحتها بتأدية عملهم ومدى ملائمة تلك الظروف للمعايير

الصحية العالمية المعمول بها(الضوضاء، الإنارة، الحرارة...إلخ)، وغيرها من المهام التي لها علاقة بالسلامة المهنية.

2-2-الإطار البشري:

المجال البشري:

تضم مديريةية الصيانة لمؤسسة سوناطراك حوالي 300 عامل عدد الإطارات 144، عدد أعوان التحكم 141، أعوان التنفيذ 15.

العينة الحصصية:

العينة ليست مجرد جزء من المجتمع البحث حسبما اتفق عليه ولكنها اختيار واعي تراعي فيه قواعد واعتبارات علمية معينة لكي تكون نتائجها قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي، وتعرف العينة على أنها مجتمع دراسة الذي تؤخذ منه البيانات الميدانية أنها جزء من الكل بمعنى آخر هي مجموعة من الأفراد المتجمع تكون ممثلة له، لتجري عليها الدراسة والعينة ليست إلا مثالا أو مجموعة من الأمثلة يستخلص عليها الأحكام فيها قدر من الاحتمال ويمكن الاستعانة بها في بعض الاجراءات العلمية أو الاستنتاجات النظرية، وحدات العينة قد تكون اشخاصا، كما قد تكون أحيانا أو شوارع أو مدن أو غير ذلك¹ وهذا ما يتلاءم مع موضوع دراستنا.

¹رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2007، ص177.

أداة الدراسة:

أ-المقابلة: هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تعد من أجل أ، تطرح على أحد المحتجين المتخصصين في مجال معين قصد التعرف على موضوع ما، والمقابلة الناجحة هي فن وعلم وأسلوب بارع في الممارسة يمكن تطوره واجادته والتوسع فيه باستمرار حتى يصل إلى حد الإتقان عن طريق التدريب القائم على المعرفة والدراسة.

ب-الاستبيان: تم الاعتماد عليها من أجل التأكد من فهم المبحوث والملاحظة ايماءاته وملاحظة أثناء الإجابة على أسئلة الاستمارة ذلك يقدم معلومات إضافية لباحث. ويرى الفوال بهذا الصدد أن الاستمارة من أهم وسائل الاتصال الأساسية المنتقاة والمهمة بطريقة لهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق فروض بحثه¹ وهذا ما تتلاءم مع موضوع دراستنا حيث احتوت على 36 سؤال.

¹-صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار العريب للطباعة والنشر، مصر، ص305.

عرض وتحليل البيانات

الخصائص العامة للعينة

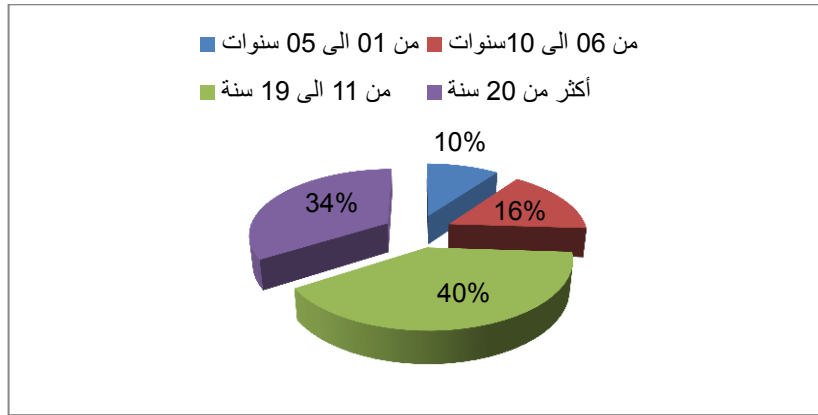
1- الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
من 20 إلى 26	07	%14
من 27 إلى 34	04	%8
من 35 إلى 45	16	%32
أكثر من 45 سنة	23	%46
المجموع	50	%100

من خلال الجدول رقم 01 و الذي يمثل سن مفردات العينة نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة %46 بتكرار 23 مفردة سنهم أكثر من 45، تليها النسبة %32 بتكرار 16 مفردة سنهم ما بين 35-45، تليها النسبة %14 بتكرار 07 مفردات سنهم من 20-26، تليها أقل نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة %8 بتكرار 04 مفردات سنهم من 27-34. من الواضح ان اغلبية العاملين في الشركة تفوق اعمارهم عن 45 سنة مقارنة باعمار اخر و ذلك يبين على اعتماد على الخبرة المهنية و عدم اللجوء للفئات الشبابية في تسير الشركة.

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

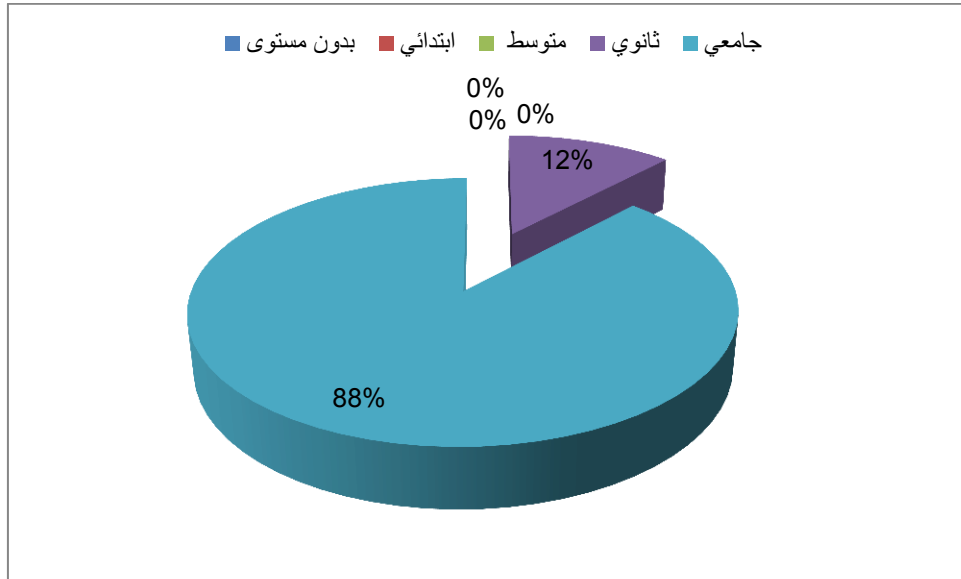
الفئات / التكرارات	التكرارات	النسبة المئوية
من 01 إلى 05 سنوات	05	10%
من 06 إلى 10 سنوات	08	16%
من 11 إلى 19 سنة	20	40%
أكثر من 20 سنة	17	34%
المجموع	50	100%



من خلال الجدول رقم 02 و الذي يمثل الخبرة المهنية لمفردات العينة نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 40% بتكرار 20 مفردة لخبرتهم المهنية من 11 إلى 19 سنة ، تليها النسبة 34% بتكرار 17 مفردة لخبرتهم المهنية لاكثر من 20 سنة، تليها النسبة 16% بتكرار 08 مفردات لخبرتهم المهنية من 06 إلى 10 سنوات، تليها أقل نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 10% بتكرار 05 مفردات لخبرتهم المهنية من 01 إلى 05 سنوات. و هذا يبين ان العاملين الذين لديهم خبرة مهنية بين 11 و19 سنة هم اكثر ادراج في الشركة لاعتمادها على الفئة الشبانية.

الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الفئات / التكرارات	التكرارات	النسبة المئوية
بدون مستوى	00	%00
ابتدائي	00	%00
متوسط	00	%00
ثانوي	06	%12
جامعي	44	%88
المجموع	50	%100

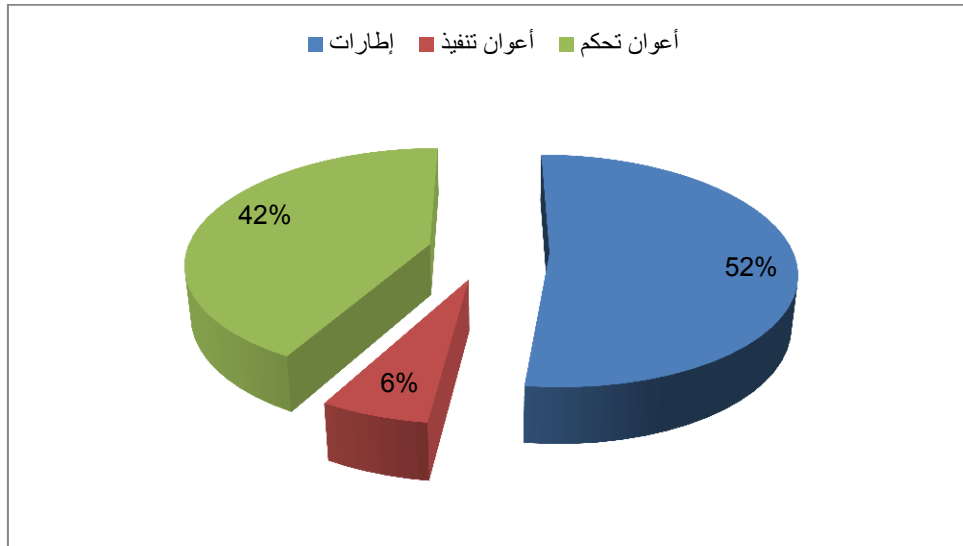


من خلال الجدول رقم 03 و الذي يمثل المستوي التعليمي لمفردات العينة نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة %88 بتكرار 44 مفردة مستواهم التعليمي جامعي ، تليها النسبة %12 بتكرار 06 مفردة مستواهم التعليمي ثانوي .

والملاحظ هنا أن أغلبية العمال لديهم مؤهلات جامعية، ويرجع هذا إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة، إذ يتطلب تأهيلا علميا أكثر منه جسديا، لأن العمل في المؤسسة يتطلب قوة معرفة علمية.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع افراد العينة حسب طبيعة الوظيفة

الفئات / التكرارات	التكرارات	النسبة المئوية
إطارات	26	52%
أعوان تنفيذ	03	06%
أعوان تحكم	21	42%
المجموع	50	100%



من خلال الجدول رقم 04 و الذي يمثل النوع الوظيفي لمفردات العينة نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 52% بتكرار 26 مفردة لإطارات ، تليها النسبة 42% بتكرار 21 مفردة لأعوان التحكم ، تليها أقل نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 06% بتكرار 03 مفردات لأعوان تنفيذ. وهذا يدل على نتيجة العمل وهذا راجح على أن الإدارة تعطي أولويتها لإطارات لطبيعة نشاط المؤسسة والذي يتطلب وجود أكبر لهذه الفئة.

عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى:

الجدول رقم 05: التنظيمات الرسمية هي أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	88%
لا	06	12%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم 05 و الذي يمثل التنظيمات الرسمية هي أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 88% بتكرار 44 مفردة أجابو بأن التنظيمات الرسمية هي أحد وسائل الاتصال الفعالة ، تليها النسبة 12% بتكرار 06 مفردة أجابو بأن التنظيمات الرسمية هي ليست أحد وسائل الاتصال الفعالة .و هذا يوضح فاعلية التنظيمات الرسمية في توصيل المعلومات للعاملين في الشركة ، بهدف إيجاد هيكل تنظيمي ووسائل اتصال بين مستويات المنظمة المختلفة مع توضيح لقواعد العمل فيها.

الجدول رقم 06: التنظيمات الرسمية هي أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات
الخبرة المهنية

المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%10	05	%00	00	%10	05	من 01 إلى 05 سنوات
%16	08	%00	00	%16	08	من 06 إلى 10 سنوات
%40	20	%08	04	%32	16	من 11 إلى 19 سنة
%34	17	%04	02	%30	15	أكثر من 20 سنة
%100	50	%12	06	%88	44	المجموع

من خلال الجدول المركب رقم 06. نرى أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة %40 بتكرار 20 مفردة لهم خبرة مهنية من 11-19 سنة يرون أن التنظيمات الرسمية هي أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات منها النسبة %32 بتكرار 16 مفردة أجابوا بنعم تليها النسبة %08 بتكرار 04 مفردات أجابوا ب لا، تليها النسبة %34 بتكرار 17 مفردة لهم خبرة مهنية أكثر من 20 سنة منها النسبة %30 بتكرار 15 مفردة أجابوا بنعم يرون أن التنظيمات الرسمية هي أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات، تليها النسبة %04 بتكرار 02 مفردة أجابوا ب لا ليست التنظيمات الرسمية هي أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات، تليها النسبة %16 بتكرار 08 مفردات لهم خبرة مهنية من 06-10 سنوات منها النسبة %16 بتكرار 08 مفردات أجابوا بنعم أي التنظيمات الرسمية هي أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات، تليها النسبة الأقل تمثيل بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة %10 بتكرار 05 مفردات لهم خبرة مهنية من 01-05 سنوات منها النسبة %10 بتكرار 05 مفردات أجابوا بنعم يعني يرون أن التنظيمات الرسمية هي أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات.

نستنتج: أن أكبر نسبة من ذوي الخبرة المهنية كانوا يرون بأن التنظيمات الرسمية هي أحد وسائل الاتصال الفعالة لا يصلح المعلومات لهم. و منه نلاحظ ان الخبرة تعتبر امر ضروري ليقرر ما إذا كانت الرسالة ستصل إلى الهدف بالطريقة التي قصدها المصدر. كما نرى أنه في حالة عدم وجود ميادين خبرة وثقافة مشتركة، فإن احتمال أن تفسر الرسالة بطريقة صحيحة يكون ضعيفا.

الجدول رقم 07: اتصال الإدارة من أجل رفع مستوى أداء المستوى التعليمي

المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%40	06	%08	03	%32	03	ثانوي
60%	44	%04	11	%30	33	جامعي
%100	50	%12	14	%88	36	المجموع

من خلال الجدول المركب رقم 07 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 60% بتكرار 44 مفردة لهم مستوى جامعي منها النسبة 30% بتكرار 33 مفردة أجابوا بنعم أي أن الإدارة تتصل من أجل رفع الأداء تليها النسبة 04% بتكرار 11 مفردة أجابوا بأن الإدارة لا تتصل من أجل رفع الأداء، تليها النسبة الأقل تمثل بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 40% بتكرار 06 مفردات لهم مستوى تعليمي ثانوي منها النسبة 32% بتكرار 03 مفردات أجابوا ب نعم بمعنى يرون أن الإدارة تتصل من أجل رفع الأداء، تليها النسبة 08% بتكرار 03 مفردات يرون أن الإدارة لا تتصل من أجل رفع الأداء.

نستنتج: أن أكبر نسبة من العمال الذين لديهم المستوى التعليمي ثانوي يرون بأن الادارة تتصل بهم من أجل رفع مستوى أدائهم . إن أهمية الاتصالات التنظيمية تكمن في أثرها الفعال على الأداء الوظيفي في المنظمات سواء كانت إنتاجية أو خدماتية ، لأن فهم مضمون الرسالة يتوقف على عدة عوامل منها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمات والحالة النفسية لطرفي الاتصال، ومهارات الاتصال مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في رفع مستوى الأداء.

الجدول رقم 08 : اتصال إدارة المؤسسة بصفة منتظمة من أجل تحسين الأداء

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	60%
لا	20	40%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم 08 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 60% بتكرار 30 مفردة أجابوا بنعم أي أن إدارة المؤسسة تتصل بصفة منتظمة من أجل تحسين الأداء، تليها النسبة الأقل تمثيل بالنسبة لمجموع افراد عينة البحث هي النسبة 40% بتكرار 20 مفردة أجابوا ب لا يعني أن إدارة المؤسسة لا تتصل بصفة منتظمة من أجل تحسين الأداء. من الواضح ان ادارة المؤسسة مهتمة في تحسين اداء العاملين لديها عن طريق الاعتماد المتواصل بتواصل ما بينهم بهدف رفع مستوي الاداء .

الجدول رقم 09 : وصل المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	60%
لا	20	40%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم 09 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 60% بتكرار 30 مفردة أجابوا بنعم أي أن المعلومات تصل من طرف إدارة في وقت مناسب ، تليها النسبة الأقل تمثيل بالنسبة لمجموع افراد عينة البحث هي النسبة 40% بتكرار 20 مفردة أجابوا ب لا يعني أن المعلومات لا تصل من طرف ادارة في وقت مناسب.

هذا يبين ان ادارة المؤسسة تهتم بالعاملين لديها و ذلك عن طريق تاكد ان المعلومات تصل في الوقت المناسب حتى لا يكون اي تاخر في تسير المؤسسة.

الجدول رقم 10 : تلقى الأوامر من الإدارة عن طريق مشرف المباشر

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	86%
لا	07	14%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم 10 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 86% بتكرار 43 مفردة أجابوا بنعم أي أن الأوامر تتلقى من الإدارة عن طريق المشرف مباشرة ، تليها النسبة الأقل تمثيل بالنسبة لمجموع افراد عينة البحث هي النسبة 14% بتكرار 07 مفردة أجابو ب لا يعني أن الأوامر لا تتلقى من الإدارة عن طريق المشرف مباشرة.

من الواضح ان الادارة تعتمد كثيرا على عملية التواصل و ذلك بتعين مشرف على العاملين لتكوين قناة تواصل ما بينهم.

الجدول رقم 11 :استخدام الإدارة الإعلانات كوسيلة هامة لإيصال المعلومات والتعليمات بسرعة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	41	82%
لا	09	18%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم 11 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 82% بتكرار 41 مفردة أجابوا بنعم أي أن الإدارة الإعلانات تستخدم كوسيلة هامة لإيصال المعلومات والتعليمات بسرعة ، تليها النسبة الأقل تمثيل بالنسبة لمجموع افراد عينة

البحث هي النسبة 18% بتكرار 09 مفردة أجابو ب لا يعني أن الإدارة الإعلانات لا تستخدم كوسيلة هامة لإيصال المعلومات والتعليمات بسرعة. هذا يبين ان الادارة لكي تتواصل مع العاملين تعتمد على احد وسائل اتصال و هي الاعلانات لتمكين توصيل المعلومات و التعليمات بسرعة حتى لا تكون هناك اي عرقيل في سير المؤسسة.

الجدول رقم 12: استغلال اجتماعات بالإدارة لتحسين صعوبة عمالك

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	39	78%
لا	11	22%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم 12 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 78% بتكرار 39 مفردة أجابوا بنعم أي أن اجتماعات بالإدارة تستغل لتحسين صعوبة العمل ، تليها النسبة الأقل تمثيل بالنسبة لمجموع افراد عينة البحث هي النسبة 22% بتكرار 11 مفردة أجابو ب لا يعني أن اجتماعات بالإدارة لا تستغل لتحسين صعوبة العمل. من الواضح ان العاملين في المؤسسة يستغلون اجتماعات بالإدارة لإدراج الصعوبات التي تقف أمامهم و تعيق أدائهم.

الجدول رقم 13: الإدارة مهتمة باستقبال شكاوي العمال

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	66%
لا	17	34%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم 13 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 66% بتكرار 33 مفردة أجابوا بنعم أي ان الإدارة مهتمة باستقبال شكاوي العمال ، تليها النسبة الأقل تمثيل بالنسبة لمجموع افراد عينة البحث هي النسبة 34% بتكرار 17 مفردة أجابو ب لا يعني ان الإدارة غير مهتمة باستقبال شكاوي العمال . من الواضح ان الادارة مهتمة بقنوات تقديم الشكاوى هي أدوات ووسائل التواصل بين المؤسسة والمتعاملين ، حيث توفير قنوات اتصال متعددة لتسهيل استقبال شكاوى واستفسارات واقتراحات .

الجدول رقم 14 : اتصل الإدارة من أجل رفع مستوى أداء

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	36	72%
لا	14	28%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم 14 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 72% بتكرار 36 مفردة أجابوا بنعم أي أن الإدارة تتصل من أجل رفع مستوى الأداء ، تليها النسبة الأقل تمثيل بالنسبة لمجموع افراد عينة البحث هي النسبة 28% بتكرار 14 مفردة أجابو ب لا يعني أن الإدارة لا تتصل من أجل رفع مستوى الأداء. من هنا يتبين ان نشاط الاداري مستمر لتصحيح اداء الموظف، و توفير جو من التعاون و التوفيق بين مصلحة كل من الموظفين و المؤسسة مما يؤدي الى تحسين و تحقيق اهداف كليهما.

الجدول رقم 15 : اللجوء إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالات

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	52%
لا	24	48%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم 15 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 52% بتكرار 26 مفردة أجابوا بنعم أي بأنهم يلجؤون إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتهم ، تليها النسبة الأقل تمثيل بالنسبة لمجموع افراد عينة البحث هي النسبة 48% بتكرار 24 مفردة أجابوا ب لا يعني بأنهم لا يلجؤون إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتهم. من الواضح ان اغلبية العاملين يلجؤون الى صندوق الشكاوي لاعتمادها على الية لتسيير تقديم الشكوى من قبل العاملين حيث يمكن تقديم الشكاوى لاسباب تتعلق بافعال و قرارات .

الجدول رقم 16 : توجد صعوبة في الاتصال بإدارة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	48%
لا	26	52%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم 16 نلاحظ أن أقل نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 48% بتكرار 24 مفردة أجابوا بنعم أي وجود صعوبة في الاتصال بإدارة ، تليها النسبة الاكبر تمثيل بالنسبة لمجموع افراد عينة البحث هي النسبة 52% بتكرار 26 مفردة أجابوا ب لا يعني لا توجد صعوبة في الاتصال بإدارة. هذا يوضح انه لا وجد للمعوقات التي تقف في سبيل نجاح الاتصال الإداري و بذلك يتمكن العامل باتصال بإدارة.

الجدول رقم 17 : توجه دعوة أو استدعاء من طرف الإدارة عند الضرورة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	86%
لا	07	14%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم 17 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 86% بتكرار 43 مفردة أجابوا بنعم أي ان الإدارة توجه دعوة أو استدعاء عند الضرورة تليها النسبة الأقل تمثل بالنسبة لمجموع افراد عينة البحث هي النسبة 14% بتكرار 07 مفردة أجابوا ب لا يعني ان الإدارة لا توجه دعوة أو استدعاء عند الضرورة. هذا يبين ان الإدارة لكي تتواصل مع العاملين تتخذ تدابير سهلة و بسيطة لكي تتم عملية الاتصال و ذلك باستخدام وسيلة الاستدعاء و هذا من اجل تحقيق اهداف معينة.

النتائج الخاصة بالفرضية الأولى:

- 01- أكدت الدراسة بأن العمال يلجئون إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتهم و هذا مما يعني أن الاتصال الرسمي داخل المؤسسة مرن و يشارك العمال همومهم و شكاويهم .
- 02- أكدت الدراسة بأن التنظيمات الرسمية هي أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات
- 03- أكدت الدراسة أن العمال يستغلون اجتماعاتهم بلا دارة لتحسين صعوبة عملهم مما يوحي بأن الاتصال الرسمي يمشي في مسار مستقيم.
- 04- أكدت الدراسة أن العمال يستخدمون الإدارة كوسيلة هامة لإيصال المعلومات بسرعة والتعليمات لهم.
- 05- أكدت الدراسة أن العمال تصلهم المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب. وبذلك يمكن القول بصحة الفرضية الأولى حيث الاتصال الرسمي له انعكاس ايجابي على إيصال المعلومات بين العاملين داخل المؤسسة.

عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية:

الجدول رقم 18 : اهتمام المشرف المباشر بالمشكلات الشخصية

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
--------	---------	----------------

نعم	31	62%
لا	19	38%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم 18 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 62% بتكرار 31 مفردة أجابوا بنعم أي ان المشرف المباشر يهتم بمشكلات الشخصية، تليها النسبة الأقل تمثيل بالنسبة لمجموع افراد عينة البحث هي النسبة 38% بتكرار 19 مفردة أجابو ب لا يعني ان المشرف المباشر لا يهتم بمشكلات الشخصية. هذا يبين ان المشرف له دور مهم اتجاه العاملين و ذلك باهتمامه بالمشكلات الشخصية باعتباره المشرف على احوال العمال .

الجدول رقم 19 : تحاور مع المشرف المباشر في كثير من الأحيان

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

من خلال الجدول رقم 19 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 76% بتكرار 38 مفردة أجابوا بنعم أي ان المشرف المباشر يتحاور في كثير من الاحيان، تليها النسبة الأقل تمثيل بالنسبة لمجموع افراد عينة البحث هي النسبة 24% بتكرار 12 مفردة أجابو ب لا يعني ان المشرف المباشر لا يتحاور في كثير من الاحيان. من هنا يتضح ان المشرف فاتح مجالات التحوار و التواصل بينه و بين العاملين لي جعل عملية التواصل سلسة و بسيطة و ذلك لمصلحة المؤسسة.

الجدول رقم 20 :زيارة المشرف المباشر في المناسبات

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	31	62%

لا	19	%38
المجموع	50	%100

من خلال الجدول رقم 20 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 62% بتكرار 31 مفردة أجابوا بنعم أي ان المشرف المباشر يزور في المناسبات ، تليها النسبة الأقل تمثيل بالنسبة لمجموع افراد عينة البحث هي النسبة 38% بتكرار 19 مفردة أجابو ب لا يعني ان المشرف المباشر لا يزور في المناسبات. من الواضح ان للمشرف عدة ادوار يقوم بها منها زيارة العاملين في المناسبات بهدف تكوين و حجب الحواجز للتواصل بينهم.

الجدول رقم 21 : سهولة تحاور مع المشرف المباشر

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	41	%82
لا	09	%18
المجموع	50	%100

من خلال الجدول رقم 21 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 82% بتكرار 41 مفردة أجابوا بنعم أي انه يوجد سهولة في التحاور مع المشرف المباشر ، تليها النسبة الأقل تمثيل بالنسبة لمجموع افراد عينة البحث هي النسبة 18% بتكرار 09 مفردة أجابو ب لا يعني انه لا يوجد سهولة في التحاور مع المشرف المباشر. هذا يبين ان المشرف له اسلوبه في تعامل مع العاملين عن طريق تسهيل عملية التواصل عبر الحوار و عدم وضع صعوبات و عراقيل بينه و بين العامل.

الجدول رقم 22: اللقاءات المتكررة خارج أوقات العمل تزيد في علاقات بالمشرف

المستوى التعليمي

المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
00	00	00	00	00	00	بدون مستوى
00	00	00	00	00	00	ابتدائي
00	00	00	00	00	00	متوسط
%12	06	%08	4	%04	2	ثانوي
%88	44	%38	19	50%	25	جامعي
%100	50	%46	23	%54	27	المجموع

من خلال الجدول المركب رقم 22 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 88% بتكرار 44 مفردة لهم مستوى جامعي منها النسبة 50% بتكرار 25 مفردة أجابوا بنعم أي أن اللقاءات المتكررة خارج أوقات العمل تزيد في علاقات بالمشرف تليها النسبة 38% بتكرار 19 مفردة أجابو بأن اللقاءات المتكررة خارج أوقات العمل لا تزيد في علاقات بالمشرف ، تليها النسبة الأقل تمثل بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 12% بتكرار 06 مفردات لهم مستوى تعليمي ثانوي منها النسبة 04% بتكرار 02 مفردات أجابوا ب نعم بمعنى أن اللقاءات المتكررة خارج أوقات العمل تزيد في علاقات بالمشرف ، تليها النسبة 08% بتكرار 04 مفردات يرون بأن اللقاءات المتكررة خارج أوقات العمل لا تزيد في علاقات بالمشرف.

نستنتج: أن أكبر نسبة من العاملين من ذوي المستوى التعليمي الجامعي يرون بأن اللقاءات المتكررة خارج أوقات العمل تزيد في علاقتهم بالمشرف المباشر لهم. نستنتج أن اللقاءات المتكررة مع مشرفهم خارج أوقات العمل تزيد في علاقتهم به و بالتالي عدم الالتزام في اللقاءات مع المشرف عن العمل مع العمال في أوقات العمل فحسب يزيد في ثقتهم ببعضهم البعض و فتح المجال بينهم لفهم ميكانيزمات العمل و حتى حالتهم الاجتماعية .

الجدول رقم 23 : اتصال المشرف المباشر في العمل عن طريق الهاتف

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	44	88%
لا	06	12%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم 23 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 88% بتكرار 44 مفردة أجابوا بنعم أي ان المشرف المباشر يتصل في العمل عن طريق الهاتف ، تليها النسبة الأقل تمثيل بالنسبة لمجموع افراد عينة البحث هي النسبة 12% بتكرار 06 مفردة أجابوا ب لا يعني ان المشرف المباشر لا يتصل في العمل عن طريق الهاتف.

من الواضح ان عملية التواصل التي تتم من طرف المشرف في اغلب احيانا باستخدام وسيلة اتصال و هو الهاتف خصوصا اثناء العمل.

الجدول رقم 24 :اتصال المشرف المباشر في العمل في غير أوقات العمل

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

من خلال الجدول رقم 24 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 74% بتكرار 37 مفردة أجابوا بنعم أي ان المشرف المباشر يتصل في العمل في غير أوقات العمل ، تليها النسبة الأقل تمثيل بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 26% بتكرار 13 مفردة أجابوا ب لا يعني أن المشرف المباشر لا يتصل في العمل في غير أوقات العمل.

من هنا يتبين أن المشرف يضطر أحيانا إلى التواصل مع العاملين في غير أوقات العمل و ذلك بسبب طبيعة العمل و كذلك للكريزما التي يتميز بها المشرف من أجل ابداء شيء من العلاقات

الغير الرسمية محاولة منه لفهم مشاكل العمال و هذا كله يصب في مصلحة المؤسسة حيث يتولد عليه تحسين الأداء لدى العامل.

الجدول رقم 26 :مساعدة المشرف المباشر في العمل على حل بعض مشاكل

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	33	66%
لا	17	34%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم 26 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 66% بتكرار 33 مفردة أجابوا بنعم أي ان المشرف المباشر يساعد في العمل على حل بعض مشاكل ، تليها النسبة الأقل تمثيل بالنسبة لمجموع افراد عينة البحث هي النسبة 34% بتكرار 17 مفردة أجابو ب لا يعني ان المشرف المباشر لا يساعد في العمل على حل بعض مشاكل.

نستنتج أن تعامل المشرف مع المشكلات العاملين ، لا بد من اتباع أسلوباً علمياً مناسباً، حتى يتمكن من حلها الحل المناسب وتفاذي تكرارها في المستقبل بتبع الخطوات العملية.. فمن المهم أولاً أن يكون المشرف مهتماً بمشكلات العاملين ومستعداً لمواجهتها وعلاجها، وأن يقوم بتحديد المشكلة التي يبحثها، ويعرفها جيداً، ويحدد الهدف الذي يريد أن يحققه من علاجها، وأن يجمع المعلومات الكافية التي توضح له أسباب المشكلة.س

الجدول رقم 27 :الشعور بالارتياح عند التقاء المشرف المباشر في العمل خارج أوقات العمل

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

من خلال الجدول رقم 27 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 74% بتكرار 37 مفردة أجابوا بنعم أي انهم يشعرون بالارتياح عندما يلتقون بالمشرف المباشر في العمل خارج أوقات العمل ، تليها النسبة الأقل تمثيل بالنسبة لمجموع افراد عينة البحث هي النسبة 26% بتكرار 13 مفردة أجابو ب لا يعني انهم لا يشعرون بالارتياح عندما يلتقون بالمشرف المباشر في العمل خارج أوقات العمل.

نستنتج من هذا ان المعاملة الحسنة المبنية على الثقة بين المشرف و العاملين في داخل المؤسسة تقوي العلاقة مما يجعل هناك احترام و تقدير فيما بينهم مما يؤدي الى نفس تواصل خارج المؤسسة .

الجدول رقم 28 : هل تدور بينك وبين المشرف عنك في العمل نقاشات لها علاقات بالعمل

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	47	94%
لا	03	06%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم 28 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 94% بتكرار 47 مفردة أجابوا بنعم أي انه تدور بينهم وبين المشرف في العمل نقاشات لها علاقات بالعمل ، تليها النسبة الأقل تمثيل بالنسبة لمجموع افراد عينة البحث هي النسبة 48% بتكرار 24 مفردة أجابو ب لا يعني انه لا تدور بينهم وبين المشرف في العمل نقاشات لها علاقات بالعمل.

من الواضح ان سير العمل في المؤسسة مبني على علاقة عمودي في عملية التواصل بحيث يتشارك العاملين مع المشرف في نقاشات بهدف تحسين اداء العاملين و سير جيد للمؤسسة.

البعد الثالث : الأداء الوظيفي

الجدول رقم 29 : تقييد بالأنظمة وقوانين العمل

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	49	%98
لا	01	%02
المجموع	50	%100

من خلال الجدول رقم 29 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 98% بتكرار 49 مفردة أجابوا بنعم أي انهم يتقيدون بالأنظمة وقوانين العمل ، تليها النسبة الأقل تمثل بالنسبة لمجموع افراد عينة البحث هي النسبة 02% بتكرار 01 مفردة أجابو ب لا يعني انهم لا يتقيدون بالأنظمة وقوانين العمل.

نستنتج ان التزام العاملين بالأنظمة و قوانين العمل شرط من شروط سير المؤسسة و ذلك بتنفيذ أوامر وتعليمات صاحب العمل أو من يمثله المتعلقة بأداء العمل إذا لم يكن في ذلك ما يخالف عقد العمل أو أحكام القانون أو القرارات الصادرة تنفيذاً له أو أنظمة العمل و ان يتبع الأنظمة التي يضعها صاحب العمل لتنمية وتطوير مهارات وخبرات العامل المهنية أو لتأهيله للقيام بعمل يتفق مع التطور التقني في المؤسسة.

الجدول رقم 30 : التزام بالمسؤوليات أثناء العمل

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	48	%96
لا	02	%4
المجموع	50	%100

من خلال الجدول رقم 30 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 96% بتكرار 48 مفردة أجابوا بنعم أي انهم يلتزمون بالمسؤوليات أثناء العمل ، تليها

النسبة الأقل تمثيل بالنسبة لمجموع افراد عينة البحث هي النسبة 4% بتكرار 02 مفردة أجابو ب لا يعني انهم لا يلتزمون بالمسؤوليات أثناء العمل.

نستنتج ان القوانين و انظمة المدرج من طرف المؤسسة تجبر العامل على الالتزام بعمله و ان يكون مسؤولا على ادائه الوظيفي داخل المؤسسة و ذلك باتباع عدة واجبات اتجاه عمله.

الجدول رقم 31 : انجاز عمل في الوقت المحدد

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	47	94%
لا	03	06%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم 31 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 52% بتكرار 26 مفردة أجابوا بنعم أي انهم ينجزون عملهم في الوقت المحدد ، تليها النسبة الأقل تمثيل بالنسبة لمجموع افراد عينة البحث هي النسبة 06% بتكرار 03 مفردة أجابو ب لا يعني انهم لا ينجزون عملهم في الوقت المحدد.

نستنتج ان من طبيعية اي العامل ان يتقيد بالتزامات اتجاه المؤسسة التي يعمل فيها و ذلك بحافطة على سير العمل و انجاز عمله في الوقت المحدد.

الجدول رقم 32 : انجاز الأعمال بطريقة صحيحة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	49	98%
لا	01	02%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم 32 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 98% بتكرار 49 مفردة أجابوا بنعم أي انهم يبذلون كل ما في وسعهم لانجاز الأعمال بطريقة صحيحة ، تليها النسبة الأقل تمثيل بالنسبة لمجموع افراد عينة البحث هي النسبة 02%

بتكرار 01 مفردة أجابو ب لا يعني انهم لا يبذلون كل ما في وسعهم لانجاز الأعمال بطريقة صحيحة.

هذا يبين ان العامل يجتهد لانجاز عمله بدقة بحيث يتبع نظام العمل و أن ينجز العمل وفقا لأصول المهنة ووفق تعليمات المشرف حتى يتفدون أي أخطأ أو مخاطر .

الجدول رقم 33 :السعي لتحقيق أهداف المؤسسة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	50	%100
لا	00	%00
المجموع	50	%100

من خلال الجدول رقم 33 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 100% بتكرار 50 مفردة أجابوا بنعم أي انهم يسعون لتحقيق اهداف المؤسسة ، تليها النسبة الأقل تمثيل بالنسبة لمجموع افراد عينة البحث هي النسبة 00% بتكرار 00 مفردة أجابو ب لا يعني.

نستنتج ان من مسؤوليات العاملين هو السعي وراء تحقيق اهداف المؤسسة وفيجب على القائمين بالمؤسسة بتحديد الدقيق للهدف المنوط من ان يتضح للعاملين طبيعة الدور الذي يكون عليهم القيام به في سبيل تحقيق هذا الهدف.

الجدول رقم 34 : توفر الرقابة والحماس لانجاز العمل

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	43	%86
لا	07	%14
المجموع	50	%100

من خلال الجدول رقم 34 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 86% بتكرار 43 مفردة أجابوا بنعم أي انهم تتوفر لديهم الرقابة و الحماس لانجاز العمل

، تليها النسبة الأقل تمثل بالنسبة لمجموع افراد عينة البحث هي النسبة 14% بتكرار 07 مفردة أجابوا ب لا يعني انهم لا تتوفر لديهم الرقابة و الحماس لانجاز العمل.

نستنتج أن الرقابة التنظيمية تؤدي إلى زيادة الأداء ، وهذا لما تلعبه الرقابة من دور في متابعة التزام العمال بالقوانين والإجراءات ،وكذا مدى انضباطهم ،بإضافة إلى إقاض الحماس و الدافعية و الرغبة في العمل وهذا بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 35:تقبل التعليمات من المشرف المباشر في العمل

المستوى التعليمي

المجموع		لا		نعم		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
00	00	00	00	00	00	بدون مستوى
00	00	00	00	00	00	ابتدائي
00	00	00	00	00	00	متوسط
12%	60	02	01	10	05	ثانوي
88%	44	04%	02	84%	42	جامعي
100%	50	06%	03	94%	47	المجموع

من خلال الجدول المركب رقم 35 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 88% بتكرار 44 مفردة لهم مستوى جامعي منها النسبة 84% بتكرار 42 مفردة أجابوا بنعم أي أنهم يتقبلون التعليمات من المشرف المباشر في العمل تليها النسبة 04% بتكرار 02 مفردة أجابوا ب لا بمعنى أنهم لا يتقبلون التعليمات من المشرف المباشر في العمل ، تليها النسبة الأقل تمثل بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 12% بتكرار 60 مفردات لهم مستوى تعليمي ثانوي منها النسبة 10% بتكرار 05 مفردات أجابوا ب نعم بمعنى أنهم يتقبلون التعليمات من المشرف المباشر في العمل ، تليها النسبة 04% بتكرار 02 مفردات يرون أنهم لا يتقبلون التعليمات من المشرف المباشر في العمل.

نستنتج أن أكبر نسبة من العمال في المستوى التعليمي الجامعي يقبلون التعليمات من المشرف .وهذا نظرا للمستوى التعليمي الذي تحظا به هذه الفئة و التي تكتسب مهارة الاذعان و

الاستماع لأوامر المشرف من اجل انجاز الاعمال الموكلة لهم و هذا مما ينعكس على حسن ادائهم الوظيفي.

الجدول رقم 36 :مدح المشرف في العمل إذا أنجزت العمل بسرعة وإتقان

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

من خلال الجدول رقم 36 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 80% بتكرار 40 مفردة أجابوا بنعم أي ان المشرف في العمل يمدح اذا انجز العمل بسرعة و إتقان، تليها النسبة الأقل تمثيل بالنسبة لمجموع افراد عينة البحث هي النسبة 20% بتكرار 10 مفردة أجابوا ب لا يعني ان المشرف في العمل لا يمدح اذا انجز العمل بسرعة و إتقان.

نستنتج ان من حق كل موظف أن يحظى بالتقدير من مؤسسته على ما يبذله من جهود، فمن واجب رب العمل أن يشعر العاملين بأن ما يبذلوه من جهود مأخوذ بعين الاعتبار كعامل مهم من عوامل نجاح وتقدم المؤسسة، كلمات الشكر والتقدير لها تأثير كبير في زيادة طاقة وحماس للعاملين لتقديم المزيد .

جدول رقم 37 : عتاب المشرف في العمل إذا لم تتجز مهام بالقدر المطلوب

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	54%
لا	23	46%
المجموع	50	100%

من خلال الجدول رقم 37 نلاحظ أن أكبر نسبة تمثيلية بالنسبة لمجموع أفراد عينة البحث هي النسبة 54% بتكرار 27 مفردة أجابوا بنعم أي ان المشرف في العمل يعاتب اذا لم تتجز المهام بالقدر المطلوب ، تليها النسبة الأقل تمثيل بالنسبة لمجموع افراد عينة البحث هي النسبة 46% بتكرار 23 مفردة أجابو ب لا يعني ان المشرف في العمل لا يعاتب اذا لم تتجز المهام بالقدر المطلوب.

نستنتج باعتبار ان المشرف له حق في التوجيه و مساعدة و تقديم نصائح في العمل ليكون هناك اتقان فله حق ايضا في عتاب العاملين اذا كان هناك تقصير و عدم مبالاة بالمسؤولية التي هي على عتقهم في الحفاظ على صمعت و أهداف المؤسسة

النتائج الخاصة بالفرضية الثانية:

- 1-أكدت الدراسة أن العمال يتحاورون مع المشرف المباشر لهم في كثير من الأحيان.
 - 2-أكدت الدراسة أن المشرف يهتم بالمشكلات الشخصية للعمال.
 - 3-أكدت الدراسة أن معظم أفراد العينة يرون بان اللقاءات المتكررة خارج أوقات العمل تزيد في أدائهم.
 - 4-أوضحت الدراسة بأن المشرف المباشر في العمل يستخدم نوع من العتاب على العمال من أجل الانضباط.
 - 5-أكدت الدراسة أن العاملين يتلقون التعليمات من طرف المشرف المباشر لهم.
 - 6-أكدت الدراسة أن العمال يسعون لتحقيق أهداف مؤسستهم.
 - 7-أكدت الدراسة أن أغلب العمال ينجزون عملهم في الوقت المحدد.
- وبالتالي يمكن أن نقول بصحة الفرضية الثانية أن الاتصال الغير رسمي يزيد في علاقة العمال بمشرفهم خارج أوقات عملهم.

خاتمة

خاتمة:

بعد دراستنا لموضوع أنماط الاتصال وانعكاسه على أداء العاملين داخل مؤسسه شركة صيانة سونا طراك تبين لنا انه موضوع بالغ الأهمية لماله ذا الدور من أهداف هو كذا مدى مساهمته في تسيير أعمال المؤسسة على وجه الخصوص.

ولقد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية التيتم من خلالها استقصاء الموظفين بالمؤسسة المدروسة على أن الاتصال التنظيمي يكتسي أهميه بالغه بالمؤسسة، حيث انه يهدف إلى التعريف بما يجري داخلها من خلال ربط العلاقات بين أفراد المؤسسة سواء الإطارات أو الموظفين أو عمال التحكم أو عمال التنفيذ في الاتصال التنظيم اليوم أصبح إذا هل نجاح إي مؤسسه فهو يتجه إلى جميع جماهيرها كما يعتبر الاتصال غير رسمي من أكثر أنواع الاتصال استخداما فيها أضافه إلى استخدام الاتصال الرسمي الذي تتدق المعلومات وفق هو يؤثر فيه أداء العامل في مهام هو قد أدت وسائل الاتصال دورها الايجابي في تفعيل مستوى أداء العاملين في المؤسسة.



**قائمة المصادر
والمراجع**

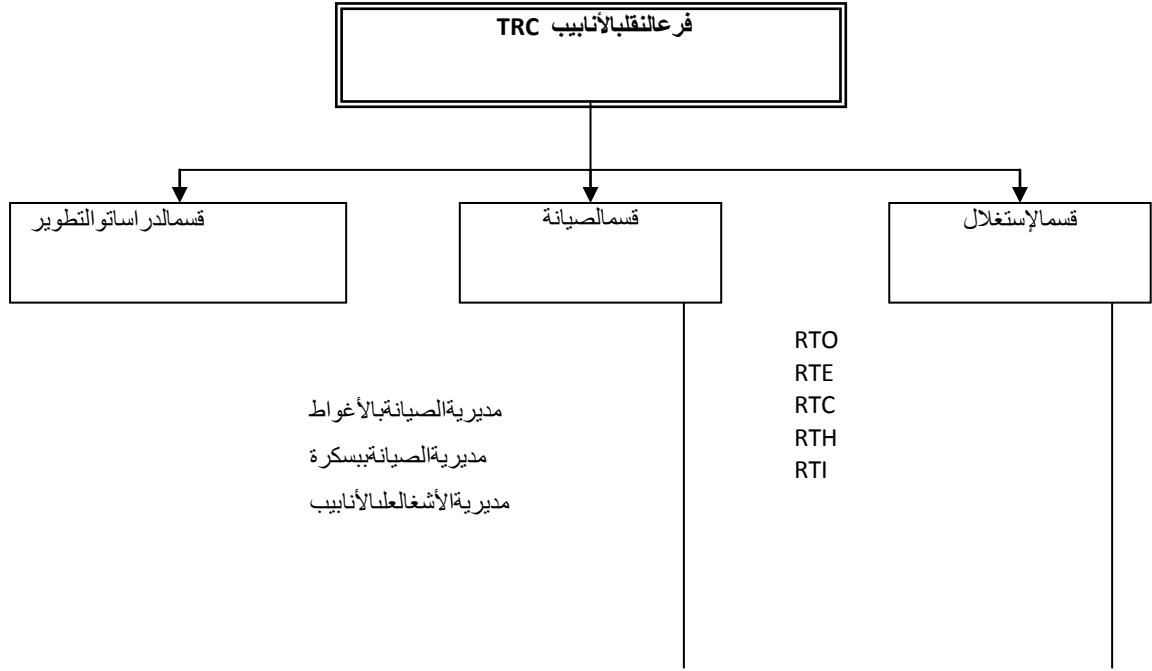
1. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للإتصالات المعلومات، مؤسسة شباب جامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
2. إبراهيم بن عبدالعزيز الدعياج، الاتصال ووسائل الإعلام، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان 2011.
3. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1997.
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص20.
5. الخزامي عبد الحكيم، تكنولوجيا الأداء من التقييم إلى التحسن وتقييم الأداء، ج2، ابن سينا، القاهرة، مصر، 1997.
6. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، 2002.
7. ياسين محجز، تأثير برنامج الإتصال التنظيمي في الأداء دراسة نسبة تجريبية على بعض العمال مشاركة، جامعة ورقلة قاصدي مرباح، معهد العلوم الإنسانية و الإجتماعية، العدد07، جانفي 2007.
8. محمد بهجة، كشك، الاتصال ووسائله في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية
9. محمد هلال، مهارات إدارة الأداء، مركز تطوير الأداء والتنمية، القاهرة، ط1، 1999.
10. محمد يسري إبراهيم دعيس، الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة18، البيطاش للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
11. محمود المساد، الإدارة الفعالة، مكتبة ناشرون، ط1، 2003.
12. محمود سلمان، السلوك التنظيمي في متطلبات الإتصال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005.
13. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998.
14. ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني والتعليم في الإدارة، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1995.

15. سليمان الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2000، ص66.
16. عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
17. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990.
18. عبد الله بن دوريش، تقويم أداء موظفي الإستقبال في المستشفيات العسكرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، 2006.
19. عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
20. عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
21. رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة باتنيت ، باتنة، الجزائر، ط1، 1993.2003.
22. رضا صاحب أبو أحمد، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
23. خواجه عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الإجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005.
24. شركة سوناطراك مدينة الأغواط

المعاجم

25. معجم مجاني للطلاب، دار المجاني، بيروت، ط5، 2007.
26. محمد منير حجاب، المعجم الإعلامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2011.

ملاحقہ



المصدر: مصلحة تطوير الموارد البشرية

Organigramme de la Direction Maintenance Laghouat

