

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي



قسم: العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

## الاتصال التنظيمي وعلاقته بزيادة الإنتاجية في المؤسسة

-دراسة ميدانية لمؤسسة ميظال سوف للحديد والصلب-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الاجتماعية

تخصص: علم اجتماع اتصال

إشراف الأستاذ:

- بوخاري فتحي

إعداد الطلبة:

- كرمادي حمزة

- منصور عثمان

السنة الجامعية: 2021 / 2020



## الإهداء

إلى الوالدين الكريمين راجين من الله عز وجل أن يطيل في أعمارهم ويغفر لهم ويرحمهم  
ويرزقهم العافية

إلى أفراد عائلة وإلى كل الأهل والأحبة وجميع الأصدقاء، إلى الأستاذة الأكارم في  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

إلى كل الزملاء والزميلات، وإلى كل من علمنا حرفاً في هذه  
الحياة

إلى كل من نعرفهم ويعرفوننا في هذه الحياة ولم تسع أقلامنا لذكرهم.  
ونرجو من الله سبحانه وتعالى أن يتقبل منا ثمرة هذا الاجتهاد.  
"اللهم انفعنا بما علمتنا وانفع غيرنا بعلمنا"

الطالبة

## الشكر والعرفان

نتقدم بالشكر لله أولا وأخيرا، ونحمد الله حمدا كثيرا وجليلا على توفيقه لإتمام هذا العمل وعلى كل النعم التي أنعم بها علينا، ونصلي ونسلم على الرسول الكريم عليه أفضل الصلاة وأزكى السلام.

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان والعرفان للأستاذ الفاضل: " بوخاري فتحي " الذي تكرم بقبول الإشراف على هذا العمل والذي ساعدنا بتوجيهاته ونصائحه، والذي نرى فيه صورة مجسمة للخير والفضل كما لا يفوتني أن أتقدم بكل الشكر والتقدير لجميع الأساتذة بكلية العلوم الاجتماعية والانسانية بالجامعة والذين لم ييخلوا علينا بتوجيهاتهم ونصائحهم. وفي الأخير نشكر كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد. ونرجو من الله عز وجل أن يكون هذا العمل خالصا لوجهه الكريم ولله الحمد والمنة، وصل اللهم وسلم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين..

الطالبة

## ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي وزيادة الانتاجية في المؤسسة لدى العاملين بالمؤسسة ميتال سوف - الوادي، وذلك انطلاقاً من التساؤل العام الذي تم صياغته كالآتي:

هل توجد علاقة الاتصال التنظيمي بزيادة الإنتاجية في المؤسسة؟

- والذي ينطوي على أسئلة فرعية تتمثل في:

- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي النازل في مؤسسة وزيادة الإنتاجية؟

- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي الصاعد في المؤسسة وزيادة الإنتاجية؟

- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي الأفقي في المؤسسة وزيادة الإنتاجية؟

لقد تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي أما فيما يخص أدوات جمع البيانات تم الاعتماد على الاستبيان، حيث تم تصميم الاستبيان إذ ضمن (38) بنداً توزعت على محورين، ولقد تم تطبيق الاستبيان على عينة ضمت عمال لدى مؤسسة ميتال سوف - الوادي- حيث قدر حجمها (40) عاملاً.

ولقد أسفرت هذه الدراسة على نتائج هامة نذكر منها:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل والإنتاجية لدى عمال مؤسسة سوف ميتال - الوادي-

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد والإنتاجية لدى عمال مؤسسة سوف ميتال - الوادي-

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي والإنتاجية لدى عمال مؤسسة سوف ميتال - الوادي-

إذن توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والإنتاجية لدى عمال مؤسسة سوف ميتال - الوادي-

L'étude présente visait à identifier la relation entre la communication organisationnelle et l'augmentation de la productivité dans l'organisation parmi les employés de l'institution Souf Metal - El-Ouadi, sur la base de la question générale qui a été formulée comme suit:

Existe-t-il une relation de communication organisationnelle pour augmenter la productivité dans l'organisation ?

Ce qui comprend deux sous-questions :

- Existe-t-il une relation entre la communication organisationnelle descendante dans une organisation et l'augmentation de la productivité ?
- Existe-t-il une relation entre la communication organisationnelle croissante dans l'organisation et l'augmentation de la productivité ?
- Existe-t-il une relation entre la communication organisationnelle horizontale dans l'organisation et l'augmentation de la productivité ?

Dans cette étude, la méthode analytique descriptive a été utilisée. Quant aux outils de collecte de données, le questionnaire a été utilisé. Le questionnaire a été conçu par l'étudiant, car il comprenait (38) items répartis sur deux axes, et le questionnaire a été appliqué à un échantillon qui comprenait des travailleurs de la Metal Sof Foundation - El-Ouadi - où la taille estimée de (40) travailleurs. Cette étude a donné des résultats importants, notamment:

- Il existe une corrélation statistiquement significative entre la communication en aval et la productivité parmi les travailleurs de Souf Metal Corporation - El-Ouadi –
- Il existe une corrélation statistiquement significative entre l'augmentation de la communication et de la productivité parmi les travailleurs de Souf Metal Corporation - El-Ouadi –
- Il existe une corrélation statistiquement significative entre la communication horizontale et la productivité parmi les travailleurs de Souf Metal Corporation - El-Ouadi –

Ainsi, il existe une corrélation statistiquement significative entre la communication organisationnelle et la productivité parmi les travailleurs de la Souf Metal Corporation - El-Ouadi.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج.....	الإهداء.....
ا.....	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
II.....	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية.....
III.....	فهرس المحتويات.....
V.....	فهرس الجداول.....
VI.....	فهرس الأشكال.....
VI.....	فهرس التمثيلات البيانية.....
VI.....	فهرس الملاحق.....
أ.....	مقدمة.....
3.....	الجانب النظري.....
4.....	<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b> .....
5.....	1- تحديد إشكالية الدراسة.....
6.....	2- تحديد فرضيات الدراسة.....
7.....	3- دوافع اختيار الموضوع وأهميته.....
8.....	4- أهداف الدراسة.....
8.....	5- مفاهيم ومصطلحات الدراسة.....
11.....	6- الدراسات السابقة والمثابهة.....
17.....	<b>الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للدراسة</b> .....
18.....	تمهيد.....
19.....	1- الاتصال التنظيمي.....
31.....	2- إنتاجية المؤسسة.....
47.....	خلاصة.....
48.....	الجانب الميداني.....
49.....	<b>الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية</b> .....
50.....	تمهيد.....
51.....	1- المنهج المستخدم في الدراسة.....
52.....	2- أدوات جمع البيانات.....
53.....	3- مجالات الدراسة.....

53	مجتمع وعينة الدراسة	4-
59	الخصائص السيكومترية	5-
60	الأساليب الإحصائية	6-
خلاصة 62		
63	الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
64	عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية	1-
64	عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى	2-
65	عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية	3-
66	عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة	4-
67	خلاصة الدراسة	
68	الاقتراحات والتوصيات	
69	قائمة المصادر والمراجع	
76	الملاحق	

## فهرس الجداول

رقم	اسم الجدول	الصفحة
54	جدول رقم (1): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الجنس ( ذكر، أنثي )	54
55	جدول رقم (2): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب العمر	55
56	جدول رقم (3): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب المستوى التعليمي	56
57	جدول رقم (4): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب المستوى الوظيفي	57
58	جدول رقم (5): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الخبرة المهنية	58
59	جدول رقم (6): معامل الارتباط "R" لقياس صدق الاتساق الداخلي للمحاور	59
59	جدول رقم (7): طريقة "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات الاتساق الداخلي للبنود	59
64	جدول رقم (8): قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين الاتصال التنظيمي والإنتاجية	64
65	جدول رقم (9): قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين الاتصال النازل والإنتاجية	65
65	جدول رقم (10): قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين الاتصال الصاعد والإنتاجية	65
66	جدول رقم (11): قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين الاتصال الأفقي والإنتاجية	66

## فهرس الأشكال

رقم	اسم الشكل	الصفحة
الشكل رقم (1): النموذج الأول عناصر الاتصال	22	
الشكل رقم (2): الاتصالات الصاعدة والنازلة داخل المنشأة	26	
الشكل رقم (3): العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الإنتاجية	43	

## فهرس التمثيلات البيانية

رقم	اسم التمثيل البياني	الصفحة
التمثيل البياني رقم (1): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الجنس ( ذكر، أنثي )	54	
التمثيل البياني رقم (2): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب العمر	55	
التمثيل البياني رقم (3): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب المستوى التعليمي	56	
التمثيل البياني رقم (4): يوضح توزيع ونسبة العينة المستوى الوظيفي	57	
التمثيل البياني رقم (5): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الخبرة المهنية	58	

## فهرس الملاحق

رقم	اسم الملحق	الصفحة
الملحق رقم (1): استبيان	77	
الملحق رقم (2): مخرجات برنامج spss	81	

## مقدمة

إن طبيعة المنظمات على اختلاف نشاطها منظمات اجتماعية، حيث يمثل الإنسان أهم مورد بشري يعبر عن حيويتها وتفاعلها بما يبذله من جهد في أدائه، وما يظهر من فعالية الأمر الذي ينعكس على فعالية المنظمة.

إن عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها وفي أي مكان سواء داخل الأسرة أو في المدرسة أو في المصنع أو في أي مكان يوجد فيه أفراد فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم.

يعد الاتصال جوهر الحياة الاجتماعية ويتمظهر في صور عدة من بينها الاتصال التنظيمي الذي يعد أمراً ضرورياً وأساسياً لأنه يربط أعضاء المنظمة فيما بينهم لنشر المعلومات والأفكار والحقائق حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد أيضاً على نشأة التعاون في العمل إضافة إلى تقريب وجهات النظر والمعتقدات لإقناع العاملين والتأثير في سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه.

يحظى موضوع الاتصال الاتصال التنظيمي بأهمية قصوى اليوم في المؤسسات الحديثة، مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها. إذ يجب العناية بالعملية الاتصالية بغية تحقيق الربحية والتنمية المستدامة، ويدخل الاتصال في حلقة الإنتاج المتكونة أصلاً من المدخلات واليد العاملة التي تقوم بالتحويل ثم الحصول على المخرجات. ولكن وجود اليد العاملة البشرية يستلزم وجود علاقات وتداخلات بينهم لا محالة إذ يمكن القول أن العملية الاتصالية لا تدخل في حلة الإنتاج بطريقة مباشرة لكن لا يتم الإنتاج إلا بوجود شبكة الاتصالية.

يتعبر طموح الأساسي لكل المؤسسات هو أحداث زيادة محسوسة في الإنتاجية، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بموضوع الإنتاجية، من قبل الباحثين والمسييرين والعمل على تطويرها وزيادتها التي يتطلب جهد ودراسة متأنية، وتخطيط علمي، وتعامل مع المسببات

المؤثرة في مستوى الإنتاجية، ونظرا لتأثيرها الهامة في اقتصاديات المؤسسة حيث تعمل على تنمية اقتصاد الادخلي للمؤسسة باستخدام ذات عناصر الإنتاج دون زيادة.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة علاقة الاتصال التنظيمي بزيادة الإنتاجية في احدى المؤسسات المحلية، للتعرف على علاقة أنماط الاتصال التنظيمي الرسمي بزيادة الاتاجية، وتمت معالجة موضوع الدراسة في جانبين أولمها نظري والآخر ميداني كالتالي:

الجانب النظري والتي تطرقنا فيه إلى فصلين، الفصل الأول واستعرضنا فيه الاطار العام للدراسة من تحديد الإشكالية واهمية، أهداف الدراسة، وعرض مفاهيمها ومصطلحات بالإضافة إلى الدراسات السابقة. أما الفصل الثاني واستعرضنا فيه الادبيات النظرية للدراسة من خلال التطرق إلى الاتصال التنظيمي وتناولنا فيه تعرفه، عناصره، انواعه، أهمية، أهدافه ووظائفه؛ أم المحور الثاني بعنوان إنتاجية المؤسسة وتناولنا فيه تعريف وتصنيفات المؤسسة، تعريف الإنتاجية، عناصرها، أهميتها، العوامل المؤثرة على إنتاجية المؤسسة، بالإضافة إلى أساليب تحسينها.

**الجانب النظري**

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

### تمهيد

- 1- تحديد إشكالية الدراسة.
- 2- تحديد فرضيات الدراسة.
- 3- دوافع اختيار الموضوع وأهميته
- 4- أهداف الدراسة
- 5- مفاهيم ومصطلحات الدراسة.
- 6- الدراسات السابقة.

### خلاصة

## 1- تحديد إشكالية الدراسة

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتماما واضحا وجليا من طرف المختصين والباحثين في مجال السلوك الإنساني عموما، والسلوك التنظيمي خصوصا. ويمكن القول بأن الاتصال بوصفه نشاط إنساني على جانب كبير من الأهمية قد رافق الحياة الإنسانية منذ البداية وهذا انطلاقا من مسلمة أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فهو قديم قدم وجود الإنسان على سطح البرية، وإن اختلفت السبل والوسائل التي استخدمها الإنسان في اتصاله كالطبول والرقص والإشارات أو في تفاعله مع الطبيعة أو الكون من حوله كالدخان والنار، كل ذلك كان من أجل تلبية حاجياته الأولية ولتحقيق الأمن والاستقرار.

إذن فالالاتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضارية، حاجة الإنسان له في مختلف البيئات المحلية لا تقل أهمية من حاجته إلى السكن، الغذاء، والكساء والأمن. بحكم أن الإنسان لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي أبناء المجتمع، فلا بد له أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات حيث أن الاتصال في النهاية تطوير وتقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع، وبالتالي تأصيل قيم التواصل والترابط بين الأفراد والتآلف بين الأفراد في المجتمع الإنساني ككل. فتخطى الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات، ولهذا نجد أنواعه مختلفة فيما بين الاتصال الذاتي والشخصي وكذلك الجماهيري والتنظيمي.

يعتبر الاتصال التنظيمي ضرورة من ضروريات البنية الأساسية لأي مؤسسة، بالإضافة إلى أنه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بها، والاتصال إلى جانب كونه عملية إدارية، فهو أيضا عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل جماعات العمل مع بعضها البعض سواء داخل المؤسسة أو خارجها، فداخلها يعمل الرئيس أو المدير ومشرفوه على التأثير الإيجابي المطلوب لتحريك الجماعة نحو الهدف المطلوب تحقيقه، وبوجود الاتصال يمكن للعاملين الوقوف على الصورة الحقيقية لسير العمل مما يولد لديهم الشعور بالرضا والاستقرار النفسي.

إن فعالية المنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها مرتبط بسريان العملية الاتصالية والتواصلية بين مختلف الفاعلين بها، فالمنظمة كمنسق مفتوح تحكمه شبكة من العلاقات التفاعلية الرسمية

وغير الرسمية بالاعتماد على آليات وأساليب متعددة من أجل إيصال الرسالة والمعلومة، ومنه يمكن تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العامل على حد سواء.

وبما أن الهدف الأساسي للمؤسسات الاقتصادية تعظيم الربح وزيادة وتحسين الإنتاجية، مبني على استغلال الموارد المتاحة أو مدخلات المؤسسة بأقل تكلفة وإنتاجية عالية مع الحفاظ على صحة وراحة العامل، هذا ما يعطي للمؤسسة مكانتها في السوق بطبيعتها الاقتصادية أو الخدماتية ويضمن لها البقاء والاستمرار والتميز ضمن المؤسسات الناجحة.

إذن فمحاولة معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي وزيادة الإنتاجية للمؤسسة محور دراستنا هذه التي نقف فيها على واقع الاتصالات التنظيمية في مؤسسة وتحديد مدى مساهمتها في الإنتاجية لهذه المؤسسة.

من خلال معرفة إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشكلات الاتصال داخل المؤسسة واكتشاف أو الوقوف على معوقاته التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على الإنتاجية على اعتبار أهمية هذا الأخير في الحفاظ على بقاءها واستمراريتها.

ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

هل توجد علاقة الاتصال التنظيمي بزيادة الإنتاجية في المؤسسة؟

وعليه إن دراستنا تنطلق من التساؤلات التالية:

- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي النازل في مؤسسة وزيادة الإنتاجية؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي الصاعد في المؤسسة وزيادة الإنتاجية؟
- هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي الأفقي في المؤسسة وزيادة الإنتاجية؟

## 2- تحديد فرضيات الدراسة

تطرقنا في دراستنا هذه إلى العلاقة بين الاتصال التنظيمي وزيادة الإنتاجية في المؤسسة، وحاولنا أن نعرف طبيعة العلاقة بين أنماط الاتصال التنظيمي الرسمي الموجود بمؤسسة البحث وزيادة الإنتاجية، وعليه كانت فرضياتنا التي ترغب التأكد منها كالتالي:

### 2-1- الفرضية العامة:

- توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي وزيادة الإنتاجية في المؤسسة

## 2-2- الفرضيات الفرعية:

وتندرج تحت الفرضية العامة لهذه الدراسة مجموعة من الفرضيات الجزئية وهي كالتالي:

- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال التنظيمي النازل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.
- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال التنظيمي الصاعد وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.
- توجد علاقة ارتباطية قوية بين الاتصال التنظيمي الأفقي وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.

## 3- دوافع اختيار الموضوع وأهميته

إن اختيار الاتصال التنظيمي كموضوع لدراستنا، هو محاولة إيجاد العلاقة بينه وبين زيادة الإنتاجية للمؤسسة كعنصر استقرار واستمرار للمؤسسة وتوسع نشاطها من خلال تنفيذ خطط زيادة إنتاجيتها وتحقيق أهدافها. وهناك جملة من الأسباب لاختيار هذه الدراسة تكمن في:

- محاولة التحقق من وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة وزيادة الإنتاجية.
  - حداثة الموضوع وجدته وقلة تناوله بالدراسة.
  - الحاجة للقيام بمزيد من الدراسات في إطار الاتصال التنظيمي في المؤسسة لمحاولة إثراءه.
  - الوقوف على بعض المشاكل أو المعوقات التي تواجه العامل في الاتصال بالإدارة خاصة النقص الملاحظ في المؤسسات الجزائرية، والتي من شأنها التأثير على الإنتاجية.
- وتكتسب هذه الدراسة أهمية من أهمية الموضوع الذي تعالجه، فعلى المستوى التسييري تتمثل أهمية الدراسة في تسليط الضوء على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الاتصالات التنظيمية نظرا لما تكتسبه من جوانب سلبية إذا لم تعطى لها الأهمية ولم تراعى فيها أداء العام للمؤسسة. تعسى هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين الاتصالات التنظيمية في زيادة الإنتاجية في المؤسسة.

الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصالات في المؤسسة والتي بدورها تأثير على أداء العاملين بالمؤسسة ومن ثمة إنتاجيتها.

#### 4- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على:

- معرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي وزيادة الإنتاجية.
- معرفة هل للاتصال التنظيمي الرسمي علاقة ارتباطية قوية بزيادة الإنتاجية للمؤسسة.
- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية جانباً مهماً من جوانب الإدارة والتسيير في المؤسسة.
- تطوير المعرفة الإدارية في مجال الاتصالات التنظيمية وزيادة الإنتاجية في المؤسسة.

#### 5- مفاهيم ومصطلحات الدراسة

تكتسي المفاهيم أهمية بالغة في عملية البحث العلمي، حيث تمكن الباحث من حصر وتحديد المعلومات التي عليه جمعها، وكذلك تمكن القارئ منذ البداية أن يعرف ماذا يقصد الباحث بهذا المفهوم، وقد تجلت مفاهيم دراستنا كآلاتي: الاتصال التنظيمي والتنظيم (المؤسسة)، الإنتاج والإنتاجية.

#### 5-1-1- الاتصال التنظيمي:

#### 5-1-1- مفهوم الاتصال التنظيمي:

هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لأحداث التغيير في سلوكياتهم.<sup>1</sup>

#### 5-1-2- التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي:

هو الاتصال الذي يكون داخل المؤسسات بشكله رسمي وغير رسمي بين الرؤساء والعاملين، العاملين والرؤساء، وبين الأقسام والمصالح، وبين العاملين فيما بينهم في المؤسسة الاستشفائية. يتمثل الاتصال الرسمي في الاتصال الذي يكون داخل المنظمة، ويكون خاضعاً للوائح والقوانين والأوامر والتعليمات مقابل تغذية راجعة، أهم مؤشرات: التعليمات، أوامر، عقد اجتماعات دورية، إعداد التقارير، الاتصال بين الأقسام.

<sup>1</sup>. محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، مصر، 1989، ص 35.

أما الاتصال غير الرسمي يتمثل في العلاقات الشخصية بين الزملاء ويكون هذا الاتصال في مواقع العمل أو المصاعد أو المطعم داخل المنظمة، ولا تحكمه أي قواعد أو لوائح أو تعليمات أو أوامر أي خارج خطوط الاتصال الرسمي، تتمثل مؤشرات: التعاون - العلاقات غير الرسمية بين العمال.

## 5-2- المؤسسة:

يمكن تعريف المؤسسة على أنها اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج سلع مع أعوان اقتصاديين آخرين، وذلك في إطار قانوني ومالي واجتماعي معين، وضمن شروط اقتصادية تختلف زمنيا ومكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة وحجم ونوع النشاط الذي تقوم به، ويتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية: سلع وخدمات، وأخرى معنوية وكل منهما يرتبط ارتباطا وثيقا بالآخر إذ تتمثل الأولى في الوسائل والموارد المستعملة في نشاط المؤسسة أما الثانية فتتمثل في الطرق والكيفيات والمعلومات المستعملة في تسيير ومراقبة الأولى<sup>(1)</sup>.

المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وبيع وشراء، من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.

كما يستخدم مفهوم التنظيم في العديد من المجالات بين أوساط الباحثين والمفكرين، وحتى في الحياة العامة أيضا. فالمصطلح يشير إلى العديد من التنظيمات التي تتوفر على الخصائص البنائية والديناميكية مثل: المصنع، الجامعة، المستشفى... بمعنى أن كلمة تنظيم تطلق على كل مؤسسة أو هيئة ذات طابع صناعي، إداري أو فلاحي، بشرط أن يكون هناك التنسيق بين جميع العناصر لتحقيق الأهداف المرغوبة.

ويمكن القول بأن المفاهيم المختلفة والمتداولة بين العلماء والكتاب والباحثين تركز بصفة رئيسية في مفهومين أساسيين هما:

- ينظر البعض إلى التنظيم على أنه عملية أو وظيفة.

<sup>1</sup>. ناصر دادي عدوان، تقنيات ومراقبة التسيير والتحليل المالي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000، ص 14.

- البعض الآخر يرى التنظيم من منظور عضوي على أنه كيان أو وحدة<sup>(1)</sup>.

وسنتناول في الدراسة الحالية المصطلحين معا.

وكتعريف إجرائي يمكن القول أن التنظيم هو عملية هيكلية الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة يقوم بتقسيم الأنشطة وتوزيع الأدوار، ويوضح علاقات السلطة والمسئولية، فهو يساعد المنظمة على العمل بكفاءة لتحقيق أهدافها.

### 5-3- الإنتاجية:

لقد اختلفت وتعددت التعاريف المقدمة للإنتاجية، وذلك حسب اختلاف وجهة نظر الباحثين، وتعدد خلفياتهم العلمية والثقافية ومن هنا تبدو الحاجة الملحة إلى تحديد مفهوم الإنتاجية التي ارتبطت بمعاني كثيرة ومتعددة، ويمكن أن نذكر بعضها فيما يلي:

بالنسبة لـ "نجم عبود نجم" يقصد بالإنتاجية: الاستخدام الكفؤ للموارد المستخدمة أو استبدال هذه الموارد المستخدمة بأخرى (آلات أخرى أو أعمال أكثر تأهيلاً، لتحسين الإنتاجية)<sup>(2)</sup> كما يعرف "صلاح الشنواني" الإنتاجية أنها النسبة بين الكمية المنتجة من سلعة والعمل المستخدم في إنتاج هذه الكمية<sup>(3)</sup>، أي أن الإنتاجية تمثل مقياس للاستخدام الفعال للموارد المتاحة للمؤسسة.

يعرف "فايز الزعبي" الإنتاجية على أنها كمية الإنتاج بالنسبة لكل عنصر من العناصر في وحدة زمنية، معينة، وتعني النسبة الحسابية بين مخرجات المصادر المعدة للإنتاج، وبين مدخلاتها.

حسب ماورد في هذا التعريف أن الإنتاجية تشير إلى القياس الخاص بتحديد كمية أحد عناصر المدخلات التي تم استخدامها وتحويلها إلى مخرجات ذات فائدة<sup>(4)</sup>.

1. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2006، ص 143.

2. عبود نجم، إدارة المعرفة- المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات-. عمان: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، 2005، ص 384.

3. صلاح الشنواني، التطور التكنولوجي للمنشأة الصناعية، شركة جلال للطباعة العامرية، الإسكندرية، 2000 ص 351.

4. الزعبي فايز، عبيدات محمد إبراهيم، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 227.

يمكن أن نقدم تعريفا إجرائيا للإنتاجية كالآتي:

الإنتاجية هي الاستخدام الأمثل لكافة الطاقات والموارد المتاحة في المؤسسة لتحقيق حجم الإنتاج المرغوب أو الخدمة الأفضل وتقديمها في الأوقات المناسبة، والجودة العالية، والتكاليف المنخفضة والكمية المحددة...، كل ذلك بهدف تحقيق كفاءة المؤسسة الإنتاجية.

## 6- الدراسات السابقة والمثابفة

تكتسي الدراسات السابقة أهمية بالغة لكونها أحد المصادر التي تحيط بالموضوع لتحديد الإشكالية، وصياغة الفرضيات، إضافة إلى تحديد البحث واستخدام الأمثل للأدوات المهمة التي تحقق أهداف الدراسة.

### 6-1- دراسة "رضوان سامية" (2005 - 2006):

بعنوان أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين - دراسة ميدانية أجريت في المؤسسة الوطنية لعناد الأشغال العمومية مركب المجارف والرافعات (C.P.G) عين السمارة - قسنطينة.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى أهمية والدور الذي تلعبه الاتصالات غير الرسمية في حياة الفرد العامل، وبذلك دراسة تأثير هذه الاتصالات على الروح المعنوية لدى العمال. ولذلك تم صياغة التساؤل العام كالآتي: هل الاتصالات غير الرسمية ضرورية بالنسبة للعمال وتضمن تحقيق الكفاية الإنتاجية، وهل تساهم في رفع روحهم المعنوية؟

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات تم استخدام المقابلة والاستمارة على عينة مقدارها (160) عاملاً. خلصت الدراسة على نتيجة أهمها<sup>(1)</sup>:

أن الاتصالات غير الرسمية متوفرة بشكل جيد بين العمال لكن الروح المعنوية لديهم كانت منخفضة على الرغم من أن الاتصال غير الرسمي عامل معهم وصحي للتوازن النفسي داخل أي مؤسسة إلى أنه غير كافي وحده لرفع المعنويات، فهناك مصادر أخرى متنوعة من شأنها أن تعمل على ارتفاع المعنويات إذا استطاعت الإدارة توفيرها لهم، من بين هذه المصادر زيادة

---

1. رضوان سامية: أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2005 - 2006.

الأجور، زيادة المكافآت، تحسين الظروف الفيزيائية للعمل، توفير وسائل الأمن والوقاية من حوادث العمل، زيادة فترات الراحة، توفير فرص للترفيه، إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات الاهتمام بشكاويهم وأخذها بعين الاعتبار، تحسين العلاقات بين المشرفين والمرؤوسين تغيير المشرفين لأسلوبهم في المعاملة مع المرؤوسين بأسلوب أكثر إنسانية وديمقراطية.

### 6-2-دراسة 'العربي بن داود' (2007 - 2008):

بعنوان فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية - بمركب الرفعات والمجارف (C.P.G) عين السمارة المتبعة في العملية الاتصالية وإبراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية اتصالية، تم صياغة التساؤل العام كالآتي: ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي؟ وما مدى فعاليته في أنمائها وتطويرها؟(1) استخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبق الاستمارة على عينة مقدارها (100) مفردة ولجمع البيانات تم استخدام الملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات والاستمارة. خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها:

- ✓ أن الإدارة لا تقوم بإعلام كافة العمال في مختلف المستويات التنظيمية.
- ✓ ضعف قنوات الاتصال النازل.
- ✓ عدم سرعة وصول المعلومات والقرارات للعمال وفي بعض الأحيان فهي غير كافية.
- ✓ العلاقة بين العمال والإدارة علاقة مقبولة.
- ✓ كشفت الدراسة على أن العمال غير راضيين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة.
- ✓ عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات كون الإدارة ترى أن سلطة القرار تبقى من حقها فقط.

### 6-3-دراسة "مارس هناء" (2007 - 2008):

بعنوان أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال آراء إدارات ومنفذي المؤسسة - دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز فرع جيجل.

---

1. العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007 - 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي على انخفاض دافعية الإنجاز عند عمال المؤسسة المذكورة آنفاً وكذا معرفة مدى تأثيره على زيادة نسبة دافعية إنجازهم، تقديم صياغة التساؤل العام كآتي: ما مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي بمؤسسة سونلغاز إنتاج الكهرباء فرع جيجل على دافعية الإنجاز لدى عمال هذه المؤسسة؟

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات تم استخدام المقابلة والملاحظة والاستبيان على عينة تمثل عمال مؤسسة سونلغاز من الإطارات المنفذين والتي تمثل (228) فرداً منهم (51) إطاراً، (177) عامل تحكم. توصلت الدراسة على جملة من النتائج أهمها(1):  
✓ وجود اتصال تنظيمي رسمي فعال بالمؤسسة بالرغم من عدم فهم أفراد العينة للمعلومات التي تتدفق من الإدارة إليهم إلا أن هذا العائق خلق نقطة إيجابية تمثلت في فتح المناقشة بين أفراد العينة، والتي أكدت أن المناقشة كانت بهدف تحسين العمل، كما أن أفراد العينة لا يجتوبون الأعمال التي توفر لهم أكبر قدر من المعلومات وهذا يتماشى مع طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتوقف على عملية تدفق المعلومات.

✓ كما أن الاتصال التنظيمي الرسمي بمؤسسة سونلغاز إنتاج الكهرباء فرع جيجل يؤدي إلى الرفع من نسبة دافعية الإنجاز لدى عمال هذه المؤسسة إلى حد ما إذ يرجع السبب في الرفع من نسبة هذا الدافع إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يفترض على العمال نسب مرتفعة من دافعية الإنجاز كما يمكن القول أن هذا الدافع قد طور من خلال الخبرة في العمل وسلسلة برامج التكوين التي تعتمد عليها المؤسسة؛ إذ أكدت أبحاث "ماك كليلا ند" أن دافع الإنجاز يمكن تنمية في الفرد عن طريق التدريب، أما السبب في انخفاض نسبة دافعية الإنجاز لدى أفراد العينة فتمثل في طول الخط الإداري وليس الاتصال التنظيمي الرسمي بالمؤسسة.

#### 6-4-دراسة "فرحاتي لويزة" (2007-2008):

بعنوان الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية دراسة حالة مطاحن الأوراس بانتة.

---

1. مارس هناء: أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الإنجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007 - 2008.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن جوهر العلاقة بين الحوافز المعنوية والاتصال، ومدى تأثير هذا الأخير وكونه حافز في حد ذاته. ولقد تم صياغة التساؤل العام كالآتي: **ما هي العلاقة بين**

### **الاتصالات الرسمية والحوافز المعنوية؟**

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولجمع البيانات تم استخدام الملاحظة والاستمارة والمقابلة والسجلات والوثائق، ولقد تم اختيار جميع الموظفين الدائمين. خلصت الدراسة على النتائج الآتية<sup>(1)</sup>:

- ✓ إن الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في الاتصال بالعمال لا يتناسب مع طبيعة العمال ومستواهم التعليمي، أي استخدام الأسلوب الكتابي.
- ✓ الإدارة لا تمد العمال بالمعلومات الكافية المتعلقة بالمؤسسة والتي تعين على توحيد الأهداف.
- ✓ هناك تفشي واضح للاتصالات غير الرسمية، التي قامت مقام الاتصالات الرسمية لطلب المعلومات وذلك نظرا لإهمال الاتصال الرسمي مع العمال.
- ✓ الغياب الكلي لاتصال الإدارة المباشرة مع العمال، سواء عن طريق المقابلات أو حتى اجتماعات دورية التي تأتي لصالح الإدارة وليس لصالح العمال.
- ✓ تعطي أهمية بالغة لإيصال المعلومات في وقتها، إن تعلق الأمر بالتعليمات والأوامر، أما إذا تعلق بالعمال كبعض الاستفسارات أو الطلبات فالعكس هو الذي يكون.
- ✓ الاتصال الغالب في المؤسسة هو الاتصال النازل لأنه يخدم مصالح الإدارة لأنهم أصبحوا يشعرون بعدم الأهمية الواضحة تماما من طريقة تعامل الإدارة معهم، وهذا يؤكد صحة الفرضية الأولى وهي إن ممارسة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس تنعكس على شعور العامل بالأهمية أو عدمه بشكل واضح.
- ✓ الإدارة مقصرة كل التقصير في عملية الاتصال، ولا تقوم بتوفير المعلومات التي يحتاجها العمال، مما يؤدي بهم إلى البحث عنها بطريق غير رسمي.

---

<sup>1</sup>. فرحاتي لويذة: الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2007-2008.

✓ العمال يتصلون أحيانا بالإدارة وذلك في الحالات الضرورية فقط، وعن طريق الأسلوب الكتابي (الطلبات)، أما الأسلوب الشفوي الذي يسمح بالمناقشة والتوضيح فهو غائب تماما إلا في الحالات الطارئة جدا.

✓ لا تهتم الإدارة بتوطيد العلاقة بين المشرف والعمال، فأهملت بذلك النتائج الايجابية التي يجلبها الاتصال الفعال بينها وبين العمال.(1)

#### 6-5-دراسة قادري محمد (2010-2009):

بعنوان الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي بمغنية.

هدفت الدراسة إلى معادلة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم الاتصال وأهميته داخل المؤسسة وإبراز أهمية بناء إستراتيجية اتصالية داخلية وإبراز أهم الوسائل والتقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي ودورها في التحكم أكثر في تسيير المعلومات والبيانات وجعلها في خدمة المصلحة والأهداف وبناء المخططات، حيث تم صياغة التساؤل العام كالآتي: هل يمكن اعتبار الاتصال عمود فقري في تسيير المؤسسة وشريان ربط مختلف مصالحها وإلى أي مدى يتحكم الاتصال الداخلي في نجاعة وحسن تسييرها؟ مراعيًا في ذلك دور الاتصال الداخلي في تسيير مؤسسة الخزف المنزلي بمغنية.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستعانة بمنهج دراسة حالة، ولجمع البيانات تم استخدام الاستبانة والملاحظة على عينة مقدارها (87) عامل. خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها(2):

✓ فتور العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم، ونقص الثقة اتجاه الإدارة ووسائل الاتصال المستعملة، وأن الاتصال النازل هو المهيمن من خلال الأوامر والقرارات والتوجيهات.

1. فرحاتي لوبيزة: المرجع السابق.

2. قادري محمد: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2009 - 2010.

✓ إن الرسمية المفرطة في اتصالات المشرفين مع العمال البسطاء ليست مستحسنة أبدا نظرا  
للنتائج السلبية التي ينجر عنها ذلك والتي اتضحت عن قرب في الدراسة الميدانية، حيث  
لوحظ نفور العديد من العمال من المشرفين.

#### 6-6-دراسة بركان دليلة (2011):

بعنوان تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار دراسة حالة الشركة الجزائرية  
للمياه بيسكرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على علاقة الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار، وكذا  
كيفية التعامل مع الاتصال غير الرسمي وجعله يوافق أهداف ومصالح المنظمة، تم صياغة  
التساؤل العام كالتالي: **كيف يؤثر الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة  
الاقتصادية؟**

استخدمت الباحثة الأسلوب الاستكشافي، ولجمع البيانات تم القيام بمقابلات على عينة  
مقدارها (278) عامل. أسفرت الدراسة على جملة من النتائج أهمها(1):  
✓ لا يمكن الاستغناء عن الثقة في عملية اتخاذ القرار، وغياب عنصر الثقة يجمد القرار  
ويصعبها ويجعلها في أيدي أشخاص محدودين.  
✓ الخبرة عامل مهم ومساعد لاتخاذ القرار.  
✓ الإشاعة بمفهومها السلبي لا تؤثر على القرارات العادية للشركة بينما هذه الأخيرة أي القرارات  
تتأثر غالبا بميولات واتجاهات متخذ القرار وكذا المنصب الذي يشغله.

---

1. بركان دليلة: أبحاث اقتصادية وإدارية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بيسكرة A.D.E)، العدد 10، جامعة بيسكرة،  
2011.

## الفصل الثاني: الأدبيات النظرية للدراسة

### تمهيد

#### 1- الاتصال التنظيمي

- 1-1. تعريف الاتصال وعناصره
- 2-1. تعريف الاتصال التنظيمي
- 3-1. أنواع الاتصال التنظيمي
- 4-1. أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي
- 5-1. وظائف الاتصال التنظيمي

#### 2- إنتاجية المؤسسة

- 1-2. تعريف المؤسسة
- 2-2. تصنيف المؤسسات
- 3-2. تعريف الإنتاجية وعناصرها
- 4-2. أهمية الإنتاجية
- 5-2. العوامل المؤثرة على إنتاجية المؤسسة
- 6-2. أساليب تحسين الإنتاجية

### خلاصة

## تمهيد

يعتبر الاتصال ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات التي لا يمكن أن تتطور وتستمر بدونه، هكذا أصبح الاتصال عنصر حضري جوهري دخلت برامجه في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

وما يهمننا في هذا الإطار هو الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمائية، فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلاله يمكن للأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة ويساعد على التعاون في العمل ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه.

ويعتبر الاتصال من الدعائم الأساسية للتعبير الجيد والفعال للمؤسسة، وهذا على الصعيدين الداخلي والخارجي، فهو يعمل على خلق الروابط الإنسانية وتبادل المعارف واعطائهم الفرصة للدلاء بأرائهم والمشاركة في اتخاذ القرارات، لذا فهو أحد الدعائم الرئيسية لتجاوزها وضمان استمرارية وتحقيق أهدافها. وأحد العوامل التي تتعلق بالأفراد والأداء الوظيفي الذي يعول عليه كثيرا في زيادة الانتاجية للمؤسسة.

ونحاول من خلال هذا الفصل التطرق في محورين إلى المفهوم العام للاتصال وعناصره الاتصال والوقوف بشيء من الشرح والتفصيل على الاتصال التنظيمي والذي هو محور استثنائي من خلال تعريفه، وذكر أنواعه وأهميته وأهدافه داخل المنظمة إضافة إلى وظائفه، كمحور أول. أما المحور الثاني تم التطرق فيه إلى تعريف المؤسسة وتصنيفاتها، وتعريف الانتاجية وعناصرها وأهميتها، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة على انتاجية المؤسسة.

## 1- الاتصال التنظيمي

### 1-1- تعريف الاتصال وعناصره:

عنى الاتصال بالعديد من الدراسات والتعاريف من طرف العلماء والمفكرين وذلك نظراً للدور الكبير الذي يلعبه في بناء العلاقات التي تختلف وتتنوع أشكالها باختلاف المجال التي تتفاعل فيه هذه العملية الاتصالية.

1. **الاتصال لغة:** الاتصال في اللغة من فعل اتصل فهو التام الشيء بالشيء عكس الفصل

والهجران واتصال الشخص بالشخص أي اجتمع به وخاطبه أو بلغه.<sup>(1)</sup>

إن كلمة اتصالات (Communications) مشتقة من الأصل اللاتيني (Communis) بمعنى (Common) أي عام ذلك لأن الإنسان عندما يتصل بآخر فإنه يهدف عادة إلى الوصول إلى هدف، وعلى ذلك فعملية الاتصال تعني إنتاج وتوفير وتجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العمل ثم نقل هذه المعلومات وتبادلها وإذاعتها والإعلام، بحيث يمكن الإحاطة بأمور أخبار معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو التغيير أو التعديل في هذا السلوك أو توجيهه وجهة معينة وتتم هذه العملية عادة في صور متبادلة من الجانبين لا من جانب واحد بمعنى نقل أو إعطاء البيانات والمعلومات إلى الآخرين وبالعكس.<sup>(2)</sup>

2. **اصطلاحاً:** إن علم الاتصال قد تمت دراسته في مجالات وبطرق مختلفة، فإلى جانب اهتمام

المتخصصين في هذا المجال قام بدراسة عملية الاتصال علماء النفس والاجتماع وخبراء العلوم السياسية واللغويين وعلماء الحيوان وعلماء أصول الإنسان (الأنثروبولوجيون) والفلاسفة فكلهم يعدون أن هذا المجال مجال الاتصال مهم جداً للموضوعات التي يدرسونها.

<sup>1</sup>. ياسين محجر، الهاشمي لوكيا: تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد7، جامعة ورقلة وقسنطينة، جانفي 2012، ص 03.

<sup>2</sup>. غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 12.

- فعلماء الاجتماع «اهتموا بالاتصال باعتباره عملية اجتماعية»، ويعرف علماء التربية الاتصال بأنه «عملية يمكن بواسطتها نقل الأفكار والتغيير الذي يحدث في مكان معين إلى مكان آخر». (1)
- ذكر علماء النفس على أن الاتصال من وجهة نظرهم بأنه «السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر».
- أما علماء نظم المعلومات من وجهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية أن الاتصال «استقبال وترميز، وتخزين، وتحليل واسترجاع، وعرض، وإرسال المعلومات». (2)
- يعرفه "بروان" (Brown) الاتصال بأنه «قدرة فرد أو جماعة على نقل مشاعره لشخص آخر أو جماعة أخرى». (3)
- أما معجم المصطلحات الحديثة يعرف الاتصال بأنه «نقل معلومات أو أفكار من شخص لآخر عن طريق الكلام أو اللغة». (4)
- ويعرف المورد الاتصال بأنه يقوم على:
  - «معلومات مبلغة.
  - رسالة شفوية أو خطية.
  - تبادل الأفكار أو الآراء أو المعلومات عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارات». (5)
- ويعرفه "حسين التهامي" بأن الاتصال «هو العملية التي من خلالها ينقل الأفراد أفكارهم ومعلوماتهم واتجاهاتهم وعواطفهم ومشاعرهم إلى الآخرين، سواء بالأسلوب الكتابي أو الشفهي

1. منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، الإسكندرية، 2001، ص13.

2. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ط8، ص ص 352 - 253.

3. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص73.

4. سمير سعيد حجازي: معجم المصطلحات الحديثة في (علم النفس والاجتماع ونظرية المعرفة)، دار الكتب العلمية، لبنان، 2005، ط1، ص139.

5. أحمد الأصفر، أديب عقيل: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة، دمشق، 2003، ص62.

أو بأسلوب آخر بحيث يتم الفهم المتبادل بين أطراف الاتصال وتتوحد الجهود لتحقيق أهداف الجماعة».(1)

ومن خلال هذه التعريفات السابقة يتضح لنا أن الاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات، والأفكار، والرموز، سواء كانت شفهية أو كتابية بين شخص وآخر أو أكثر عن طريق وسيلة، وذلك لهدف إحاطة الغير بأمر أو بمعلومات جديدة أو التأثير في سلوك الفرد أو الجماعة قصد إحداث تغيير مرغوب فيه في ذلك الفرد أو الجماعة من أجل الحفاظ على العلاقات بين الأفراد وتعزيزها.

تتعدد مراحل عملية الاتصال وتتوزع هذه المراحل بين المرسل والمستقبل فالمرسل على سبيل المثال يحدد هدفه من الاتصال، يختار الفكرة، يختار وسيلة التعبير، يضع رسالته، يرسل رسالته.

1. **الهدف (Aim):** يجب أن يوجد هدف محدد وواضح لعملية الاتصال.

2. **المرسل (Sender):** وهو باعث أو مصدر الرسالة للمستقبل. وهو الذي يبدأ بعملية الاتصال أي أنه صاحب الرسالة المراد نقلها إلى الآخرين.

3. **المستقبل (Réserver):** يقصد به الشخص أو الجهة المراد تزويدها بالمعلومات والخبرات والمعارف والأفكار ويبدأ مستقبل الرسالة من خلال حواسه المختلفة ثم بعد ذلك يقوم باختيار الأفكار والمعلومات والمعارف وتنظيمها ثم بعد ذلك يبدأ في محاولة تفسيرها وإعطاء معنى أو دلالة لها مستخدماً ما لديه في الذاكرة مسبقاً من معلومات ومعاني وأفكار(2).

4. **الرسالة (Message):** وهي عبارة عن تحويل الأفكار إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين الراسل والمستقبل.(3)

---

1. حسين التهامي: السلوك التنظيمي في الإدارة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، بدون سنة، ط1، ص59.

2. مصطفى كامل أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، بدون سنة، ص ص 192-193.

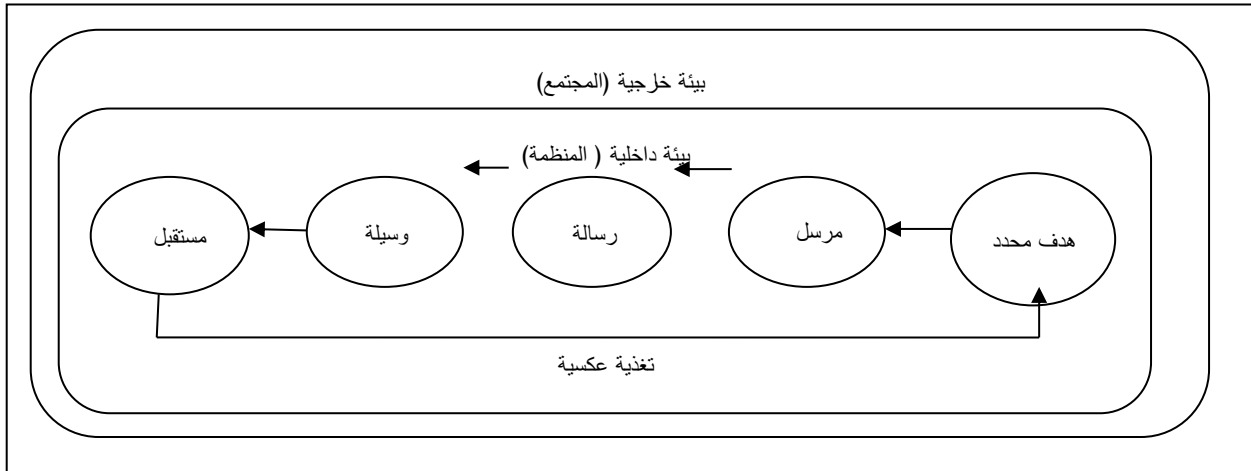
3. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، المرجع السابق، ص 26.

5. **الوسيلة (Mean):** وهي التي تتم بواسطتها عملية الاتصال والتي قد تكون شفوية، كما هو الحال في الاتصال الهاتفي أو كتابية كما هو الحال في المذكرات والتقارير بمعنى آخر فهي المسار الذي تتبعه الرسالة في المرسل والمستقبل.<sup>(1)</sup>

6. **التغذية العكسية والمرتدة أو إرجاع الأثر (Feedback):** وهي المعلومات التي يحصل عليها المرسل من المستقبل والتي تتمثل على سبيل المثال في ردود أفعاله ودرجة فهمه ودرجة استجابته.

- **مصادر التشويش أو الضوضاء أو الضجة (Noise):** التي قد تصدر عن البيئة الداخلية (المنظمة) أو البيئة الخارجية (المجتمع) لها تأثير سلبي على جميع عناصر الاتصال السابق ذكرها. وقد يؤدي هذا التشويش، أو الضوضاء، أو الضجة إلى تقليل الانتباه والتركيز والإنصات لدى كل من المرسل والمستقبل وإلى تحريف المعنى وتقليل الوضوح والدقة في الاتصال.<sup>(2)</sup>

الشكل رقم (1): النموذج الأول عناصر الاتصال



المصدر: مدحت محمد أبو النصر: **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ط3، ص24.

1. زيد منير عبوي: **فن الإدارة بالاتصال**، دار دجلة، عمان، 2008، ط1، ص 23.

2. مدحت محمد أبو النصر: **مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ط3، ص ص 25 - 26.

## 1-2- تعريف الاتصال التنظيمي:

الاتصال هو أهم مهام تنظيمي وإداري في حياة المؤسسات وجوهرها لأنه وسيلة ربط في مختلف أجزاء العملية الإدارية الكبرى من تخطيط وتنظيم وتنسيق وقيادة ورقابة ببعضها البعض، ولأنه أداة فعالة لربط المنظمة ببيئتها الخارجية.

- يعرفه "حنفي": «نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم».(1)

- عرفه كل من "فابي بلوندان" (Fabi Blandin) و"خضر سيكو" (Sekiou Lakhdar) بأنه: «عملية تقوم على تبادل المعلومات بين فردين أو عدة أفراد عن طريق استعمال رموز تتمثل في حركات وكلمات أو جمل تجعل المعلومة الرسمية أو غير الرسمية المحولة من المرسل إلى المستقبل مفهومة».

- كما يعرفه "رابح العايب": «هو التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص لآخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية».(2)

- أما "خليل محمد" و"خضير كاظم" يعرفان الاتصال التنظيمي بأنه: «نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة حيث يسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها».(3)

- يعرف أيضا أنه: «هو الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها وبين جماهيرها الداخلي والخارجي، والاتصال التنظيمي معنى أساسي بالاتصال الداخلي للمؤسسات من خلال نشر المعلومات بين أفراد المؤسسة وجماهيرها».(4)

1. شعبان سمير خرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ط1، ص137.

2. العايب رابح: الاتصال التنظيمي أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد29، جامعة قسنطينة، 2008، ص 175-176.

3. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 1999، ط3، ص 204.

4. بسام عبد الرحمن المشاقبة: نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط1، ص 103.

- يعرفه "إبراهيم أبو عرقوب" بأنه: «عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين وهو اتصالاً رسمياً (هابطاً، صاعداً، أفقياً) أو غير رسمي، ومن أهم وسائله التقليدية الوثائق المكتوبة، المذكرات المصلحية، التعليمات الإدارية، لوحة الإعلانات، جريدة المؤسسة، الاجتماعات المباشرة الدورية والطارئة، وأما وسائله الحديثة تتمثل أساساً في الهاتف والتلكس، الفاكس، الحاسوب، الأنترنت».(1)

يشير هذا التعريف وكغيره من التعاريف السابقة أن الاتصال التنظيمي، هو الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة المهنية بصفة رسمية أو غير رسمية، حيث يساعد الاتصال الرسمي في المحافظة على أحكام نظام العمل واستمرار نشاط المؤسسة بينما الاتصال غير الرسمي (الاتصال الشخصي) في تسهيل وتقادي بعض الصعوبات المواجهة.

كما تضيف هذه التعاريف الوسائل التي يتم بواسطتها الاتصال التنظيمي، وهي كثيرة ومتنوعة فقد تكون شفوية تتم بشكل شخصي أو عن طريق الاجتماعات كما قد تكون مسموعة أو مرئية، وقد يحدث ذلك بشكل رسمي يدخل في نطاق المهام المنوطة أو غير رسمي يتم بشكل عشوائي وتلقائي بين العمال، كما قد تكون مسموعة أو مرئية تقليدية أو حديثة تعتمد بحسب الحاجة.

### 1-3- أنواع الاتصال التنظيمي:

استناداً لما جاء في تعريف الاتصال التنظيمي في كونه قد يكون رسمي أو غير رسمي فسنتعرف على هذين النوعين وعلى الأشكال المختلفة لكل منهما:

#### 1-3-1. الاتصال الرسمي:

هو الاتصال الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال وتتوقف فاعلية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفاعليتها وفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى العاملين في المؤسسة، وبين المؤسسة وجمهور المتعاملين معها من خارج المؤسسة.

1. رويم فائزة مهيري بلخير: معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل)، جامعة ورقلة، بدون سنة، ص ص 285-286.

ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال إرجاع الأثر.<sup>(1)</sup> وسنسلط الضوء على كل نوع من الأنواع الثلاثة وهي كالتالي:

## 1. الاتصال النازل (من أعلى إلى الأسفل: Down Word comm):

تسير الاتصالات النازلة من مستوى أعلى في المنظمة إلى الموظفين في مستوى أدنى أي من المدير إلى الموظفين الذين يتبعون له، وتتساب المعلومات من سلطة أعلى إلى سلطة أدنى عبر المستويات الإدارية حتى تصل المستويات الدنيا والتي تقوم بدورها بإرسالها للموظفين التابعين لها مباشرة وتهدف الاتصالات من الرئيس إلى المرؤوس:

- إعطاء توجيهات معينة بشأن تعليمات العمل.
- إعطاء معلومات بشأن أساليب ممارسات المنظمة.
- إعطاء معلومات حول مبررات أهداف العمل أو الوظيفة (علاقة عمل الموظف بالمنظمة).
- إطلاع المرؤوسين على تقييم أدائهم.
- تقديم معلومات ذات طبيعة أيديولوجية لتشجيع الالتزام بالأهداف.<sup>(2)</sup>

## 2. الاتصال الصاعد (من الأسفل إلى الأعلى Up Word comm):

قد أكد الكتاب الأوائل في الإدارة أمثال "شستر برنارد" (Chester Barnard) و"ماري باركر فوليت" (Mary parker Follet) على أهمية الاتصالات الصاعدة بل أكدوا أن القيادة تتمثل في رغبة المستويات الدنيا في قبول التعليمات الصادرة إليهم طوعيا، وعن قناعة أكثر منه بسبب سلطة الرؤساء في إصدار القرارات اللازمة للمستويات التنفيذية أو خشية غضبهم، وهو أمر يجعل اتجاه سير القيادة من أسفل إلى أعلى وليس من أعلى إلى أسفل.<sup>3</sup>

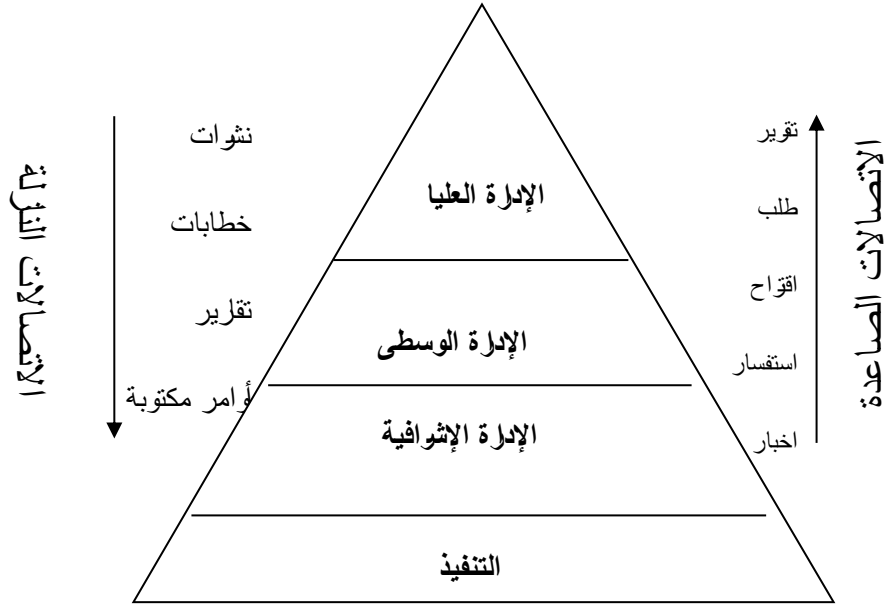
1. عبد الرحمن توفيق: الاتصال الفعال (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة)، بميك، 2014، ص 20.

2. حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر، عمان، 2009، ط3، ص 255.

3. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ط4، ص302-303.

وهو الذي يأخذ طريقا من أسفل إلى أعلى، فهو عكس الاتصال النازل، ويتضمن هذا الاتصال طرح المشاكل والشكاوى، والصعوبات التي ظهرت عند التنفيذ، وإرسال معلومات المراقبة المتعلقة بالإنجازات الفعلية والانحرافات، والاقتراحات التصحيحية التي تساعد في اتخاذ القرارات ووضع الخطط.<sup>(1)</sup>

### الشكل رقم (2): الاتصالات الصاعدة والنازلة داخل المنشأة



المصدر: مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ط3، ص33.

### 3. الاتصال الأفقي (Horizontal comm):

وتتم بين أعضاء الإدارات والأقسام من نفس المستوى الوظيفي داخل المنظمة بهدف تنسيق الأدوار والوظائف والتعاون بين العاملين وتحسين نوعية العمل في المؤسسة.<sup>2</sup>

#### 1-3-2. الاتصال غير الرسمي:

يعبر عن الرغبة التلقائية من جانب الأفراد في إقامة أنماط مقصودة ومتعددة للتفاعل الاجتماعي بينهم ويتميز هذا النوع من الاتصالات بتعدد الأبعاد والمرونة والدينامية والتباين، وفي هذا الصدد ذهب "هربرت سيمون" إلى أن الاتصالات غير الرسمية تمكن خلق كل العلاقات

<sup>1</sup>. محمد شويح: مبادئ إدارة الأعمال، جسر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ط1، ص 111.

<sup>2</sup>. إبراهيم علي رباحة: مهارة الاتصال، شبكة الألوكة، 2015، الموقع: w.w.w.aloukah، تاريخ الإطلاع: 2021/5/12، التوقيت: 16:00.

الاجتماعية بين أعضاء التنظيم فالصداقة بين شخصين تهيئ الظروف للاتصال والحديث بينهما.

ويضيف "سيمون" أنه عندما تظهر خطوط الاتصالات غير الرسمية تتم المشاهدات والنصائح والمعلومات بل وأحيانا الأوامر والتعليمات، ومما لا شك فيه أن الأسس التي ترتكز عليها هذه الاتصالات تختلف تماما عن تلك التي يحددها البناء الرسمي للاتصال.<sup>1</sup>

يعرف الاتصال غير الرسمي أنه مجموعة التبادلات غير المبرمجة التي تتم داخل المؤسسة والتي لا ترتبط دائما بأداء العمل ولا تتبع الخطوط التسلسلية الإدارية وهو أهم وسيلة لتماسك الجماعات غير الرسمية. ويتميز بأنه دائم الحركة وكثير التغير ويسير في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات.

وتتمثل خصائص الاتصال غير الرسمي في:

- تنتشر في المنظمة بغض النظر عن الهيكل التنظيمي.
  - يتميز بسرعة نقل المعلومات ويعتمد على الاتصال الشفوي.
  - عدم القدرة على الاستمرار طويلا وتزداد فعاليته عند الأزمات.
  - كل فرد فيه يعمل كوسيلة اتصال عندما يكون لديه الدافع.
- وللاستفادة من الاتصال غير الرسمي لابد من:
- معرفة كيفية عمالة ومحاولة اكتشاف قاداته حتى يمكن الانتفاع منه والعمل معهم عندما تتطلب الظروف ذلك.
  - الإصغاء للاتصالات غير الرسمية ومحاولة فهمها.
  - تغذية الاتصالات غير الرسمية بالحقائق حتى يتوفر لها شيء مفيد تنقله.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي: الكفاءة التنظيمية والسلوك الانتاجي مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الأزاريبية، 2010، ص 66.

<sup>2</sup>. محمد شويح: المرجع السابق، ص ص 11- 114.

## 1-4- أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي:

تظهر أهمية الاتصالات الإدارية ودورها في الإدارة من خلال تأكيد بعض النظريات الإدارية وخاصة أنصار المدخل السلوكي في الإدارة على مبدأ المشاركة كأساس للإدارة الناجحة والذي يرى أن الإدارة ليست مجرد هياكل وأقسام إدارية كما يوحي المدخل البنائي أو الهيكلية في الإدارة، فالتنظيمات الإدارية من وجهة نظر السلوكية ليست إلا علاقات واتصالات تجري من محيط العمل الإداري.<sup>1</sup>

فقد توصلت إحدى الدراسات الحديثة إلى أن المدير ينفق (78%) من وقته في الاتصالات، فالمدير الناجح يتعامل يوميا وباستمرار مع المعلومات والبيانات فهو يجمعها ويفرزها، ويبوبها، ويحللها، ويوفرها، وينشرها بالطريقة التي تضمن له حسن أداء العمل وتحقق أهداف المنظمة، وتعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي الإدارة تحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

كما يمكن للاتصال التنظيمي عدة أهداف يمكن تلخيصها فيما يلي:

- يهدف الاتصال التنظيمي إلى تنسيق بين الأفعال والتصرفات.
- المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات والتعبير عن المشاعر الوجدانية.
- البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة.
- تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل المشكلات، وإشراك العاملين بكل ما يجري داخل المؤسسة متابعة ومراقبة سير العمل.
- زيادة درجة قبول الأدوار التنظيمية من خلال معالجة الصراع وتخفيف التوتر.
- الهدف الأساسي لعملية الاتصال هو الإقناع، كذلك ربط المديرين والدوائر والأقسام مع بعضها البعض والتنسيق والوصول وتدقيق المعلومات.<sup>3</sup>

1. محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص 284.

2. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، 2000، ص 28.

3. نادية بوربحه: مدخل مفاهيم للاتصال التنظيمي، شبكة الأنترنت: 3odz.justgoo.com، الإطلاع يوم: 2021/5/14،

الساعة: 13:10.

## 1-5- وظائف الاتصال التنظيمي:

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنظمة دوراً أساسياً حيث يستشهد أحد الباحثين بآراء المؤلفين "كاتز وكاهن" من رواد مدرسة الأنساق المفتوحة اللذان يؤكدان أن الاتصال مجرد عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه.<sup>1</sup>

ويمكن تقسيم وظائف الاتصال التنظيمي داخل المنظمة إلى ثلاث وهي:

**1. وظيفة الإنتاج:** يسهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في الإنتاج داخل المنظمات حيث يرى "كيث ديفينز" في هذا المجال أن «الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بإنجاز العمل والتعاون الفعال».<sup>2</sup>

ومن هنا تتضح وجوده في المنظمة فهو يحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته من خلال التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ مثل توجيه الإنذارات بسبب التقاعس والتغيب عن العمل وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة مقابل أداء جيد، فضلاً عن إرسال المذكرات وعقد الاجتماعات الخاصة لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاجية وتحسين ظروف العمل أو النوعية، وقد بينت بحوث كثيرة ابتداء بدراسات "هاوثورن" مدي تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي الذي ينبثق عن التنظيم الرسمي لجماعات العمل في تقنين الإنتاج وتقييده، وكذلك دور الاتصال التنظيمي غير الرسمي في وضع بعض المعايير السلوكية التي يعزز بعضها بالشائعات والأقوال، ويعزز بعضها بما يسمى بالاتصال غير اللفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات والنظرات، ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين من قبيل الرضا والاشمئزاز، فالمعلومات

<sup>1</sup>. عشوي مصطفى: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 142.

<sup>2</sup>. ديفينز كيث: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي، دار النهضة، مصر، 19874، ص 522.

المنقولة ضمن النسق الاتصالي تسمح للفاعلين بتبرير الفعل أو النشاط الذي يقومون به كما تجعلهم في موقع جيد في المنظمة وتمنحهم نوعاً من السلطة.<sup>1</sup>

**2. وظيفة الإبداع:** عرف "فراس وآخرون" (1977) الإبداع بأنه: «إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة»<sup>2</sup>.

وتعد هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنظمات نظراً إلى المقاومة التي يبديها الفاعلون للتغيير لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة المدة السابقة ستقف حاجزاً أمام الأفكار الجديدة والمبادرات المبدعة خاصة إذا كانت تتطلب بذل مجهود إضافي، حيث كلما كان المجهود المطلوب للوضعية الجديدة كبيراً كانت المقاومة للتغيير أكبر وأشد، وترتبط وظيفة الإبداع ببعدين رئيسيين هما:

**\*البعد الأول:** هو تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة.

**\*البعد الثاني:** هو عملية تنفيذها وتبرز هذه الوظيفة من خلال مساهمة الاتصال التنظيمي في توفير مناخ تطرح فيها الأفكار الجديدة والإبداعات التي تتطلب انخراطاً ووفاقاً حولها لأن المنظمات التي توجد في الطليعة تشجع هذه الحركات، فهي تعرف أن تسهيل المبادرات المحددة والمبدعة والحرية تخلق القيمة المضافة إلى المنظمة والفاعلين.<sup>3</sup>

**3. وظيفة المحافظة:** يسهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المنتقن بتدعيم التفاعلات بين الفاعلين وتقوية القيم التنظيمية عندهم التي تؤثر كثيراً في سير المنظمة، ومدى تكيفها مع البيئة، ويبرز دوره خاصة في ثلاث مهام:

- **حفظ الذات وما يتعلق بها من مشاعر وأحاسيس:** يؤدي النسق الاتصالي الفعال دوراً كبيراً في تزويد الفاعلين بالأمن وروح الانتماء من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم مثل بعث رسائل الشكر، والمدح، والزيارات الميدانية، ولوحات التقدير، لأن

<sup>1</sup>. جمال بن زروق: التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في نجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 1+2، 2010، ص 403.

<sup>2</sup>. عشوي مصطفى، المرجع السابق، ص 140.

<sup>3</sup>. Gelenier : Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes Ed. hommes et techniques. 1984. p 294.

الاتصال المباشر من طرف الرؤساء مع الفاعلين الموجودين في القاعدة يمنحهم الإحساس بالانتماء إلى المنظمة والتعلق بها أكثر.<sup>1</sup>

- تغير موقف الأفراد للفاعل الذي يحدث فيها بينهم.

- ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية.

## 2- إنتاجية المؤسسة

### 2-1- تعريف المؤسسة

من الصعب أن نحيط في تعريف واحد معنى كلمة مثل المؤسسة، فهي مفهوم يتميز بالشمولية ويمكن أن ينظر إليه من زوايا متعددة.

هناك تعريفات متعددة أعطيت للمؤسسة، وكل منها يركز على جانب من الجوانب، والاختيار بين تلك التعريفات المختلفة يتوقف على الغرض من استعمالها، والأهمية التي تعطى لكل جانب من الجوانب.

-المؤسسة هي كل وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجاري(2).

-المؤسسة هي عبارة عن مفهوم وطبيعة جد معقدة، حيث تعبر عن واقع اقتصادي، وبشري واجتماعي.

-المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من العوامل المنظمة بكيفية تسمح بإنتاج وتبادل السلع والخدمات مع الأعوان الاقتصادية الأخرى.

-المؤسسة هي عبارة عن خلية اقتصادية، والتي تشكل علاقات، وروابط مع أعوان اقتصادية أخرى، تتداخل معها في مختلف الأسواق.

-المؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات، وتتخصص في إنتاج السلع والخدمات التي يتم بيعها في الأسواق

<sup>1</sup>. pPeters ،waterman, R: **le prix de l'exélcence , les secrets des meilleurs entreprix** .ed. inter edition. paris, 1983, p 145.

<sup>2</sup>. Jean Longatte, Jacques muller économie d'entreprise, DUDNOD, PARIS 2001, p01 -02.

بغرض تحقيق أرباح من وراء ذلك ويمكن أن تعرف كذلك بأنها وحدة اقتصادية تشمل الموارد المالية والبشرية اللازمة للإنتاج<sup>(1)</sup>.

## 2-2- تصنيف المؤسسة

يوجد تنوع كبير في أنواع المؤسسات، ولكن عموما يتم تصنيفها حسب أربعة معايير، وهي: حسب طبيعة النشاط، والأهمية والشكل القانوني، ومصدر الأموال.

1-2-2. تصنيف المؤسسات حسب المعايير الاقتصادية<sup>(2)</sup>:

### 1. حسب طبيعة النشاط:

- تصنيف المؤسسات في شكل قطاعات، وعددها ثلاثة، وهي القطاع الأولي، والقطاع الثانوي وأخيرا قطاع الخدمات، وهذه القطاعات، يمكن تقسيمها إلى مجموعات فرعية حسب الاحتياجات، والأغراض من ذلك، وتقسم عموما إلى مجموعات محددة بدقة حسب المنتوجات (السلع والخدمات) المعدة من طرف المؤسسة.

- المحاسبة الوطنية الجزائرية، تصنف المؤسسات إلى قطاعات مؤسساتية، وتنظمها حسب نشاطها إلى ثلاث حالات:

- في شكل قطاعات: وهي مجموعة المؤسسات التي تمارس نفس النشاط الرئيسي.
- في شكل فروع: تصنيف محاسبي لكل وحدات الإنتاج التي تنتج نفس المنتج.
- في شكل شعب: تشمل الشعبة جميع النشاطات من الأعلى (المواد الأولية)، إلى الأسفل (التسويق) والتي تشارك في خلق المبيعات لبعض أنواع المنتوجات.

2. حسب الأهمية (La dimension): حجم المؤسسة يمكن أن يقاس بطرق مختلفة، باستعمال عدة معايير أهمها عدد العمال ورقم الأعمال السنوي والقيمة المضافة والأرباح المحققة وقيمة التجهيزات الإنتاجية، إلخ، ولكن المعايير الأكثر استخداما تتمثل في رقم العمال، والقيمة المضافة.

1. Pierre Coso, la gestion financier de l'entreprise, 8ème ed, DUNOD, PARIS, p60

2. Jean Longatte, économie d'entreprise, p5 & 8.

- عدد العمال: يسمح هذا المعيار بالتمييز بين المؤسسات الصغيرة ( TPE: Très petites entreprises)، والتي توظف ما بين 10 و500 عامل، والمؤسسات الكبرى التي توظف أكثر من 500 عامل.
- رقم الأعمال: يعطينا هذا المعيار فكرة عن أهمية العمليات التجارية للمؤسسة أو المجموعة مع زبائنها.
- القيمة المضافة: تشكل القيمة المضافة المقياس الحقيقي للقيمة التي تم خلقها من طرف المؤسسة، ويعد هذا المعيار أكثر دلالة من معيار رقم الأعمال، من الناحية النظرية.
- نتيجة الاستغلال (EBE) وهو الفائض المحقق من طرف المؤسسة، قبل انتقاص كل من رأس المال التقني والتمويل.

## 2-2-2. تصنيف المؤسسات حسب المعايير القانونية:

تصنف المؤسسات حسب الشكل القانوني كما يلي(1):

- مؤسسات الأفراد: الشخصية القانونية للمؤسسة تتطابق مع شخصية رجل الأعمال.
- شركات الأشخاص: وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكيتها Qموعة من الأفراد.
- شركات رؤوس الأموال: وتتمثل في شركات المساهمة.
- الشركات ذات المسؤوليات المحدودة: تتمثل فيما يلي:
  - La SARL : société à responsabilité limité.
  - L'EURL : entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée.

هذا الشكل القانوني يسمح لرجال الأعمال بإنشاء شركة ذات مسؤولية محدودة، بموجبها تقوم بوظائف مختلفة في نفس الوقت، كسلطة الإدارة، والجمعية العامة.

## 2-2-3. تصنيف المؤسسات حسب ملكية رأس المال:

ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل ملكيتها، على اعتبار أن شكل الملكية، هو المحدد لنمط القوانين والأنظمة التي تحكم إجراءات وقواعد تسييرها وتصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى نوعين(2):

1. Jean Longatte, économie d'entreprise, p6.

2. Jean Longatte, économie d'entreprise, p7.

- **المؤسسات الخاصة:** وهي تلك المؤسسات التي تعود ملكية الأموال فيها لفرد، أو مجموعة من الأشخاص، كشركات الأشخاص والشركات ذات المسؤولية المحدودة، وشركات المساهمة.

- **المؤسسات العامة والمختلطة:** وهي مؤسسات ذات طبيعة قانونية مختلفة، وتتمثل فيما يلي:

- **المؤسسات العامة:** وهي التي تعود ملكيتها للدولة كالشركات الوطنية والمحلية.
- **المؤسسات المختلطة:** وهي التي تشترك الدولة أو أحد هيئاتها مع الأفراد في ملكية الأموال وفي سلطة القرار.

### 2-3- تعريف الإنتاجية وعناصرها

تعرف الإنتاجية بأنها نسبة من المخرجات والمدخلات أي أن إنتاجية أي عنصر من عناصر العملية الإنتاجية يمكن قياسه عن طريق هذه النسبة إذا أمكن معرفة كل المخرجات وكل المدخلات التي اشتركت في إخراج هذه المخرجات<sup>(1)</sup>.

ويعبر عنها بالعلاقة التالية: **الإنتاجية الكلية = مجموع المخرجات ÷ مجموع المدخلات**

أما الإنتاجية الجزئية فتعرف بأنها العلاقة بين المخرجات وعنصر واحد من عناصر الإنتاج، ويعبر عنها بالعلاقة التالية: **الإنتاجية الكلية = المخرجات ÷ أحد مدخلات العملية الإنتاجية**

في عام 1955 عرفها Davis بأنها التغيير في الناتج نتيجة تغير الموارد، وفي عام 1962 ذكر Fabricant أن الإنتاجية هي دائماً النسبة بين المخرجات (الناتج) إلى المدخلات (المستخدمات). وفي عام 1965 فرق Kendrick and Creaver بين الإنتاجية الجزئية، وإنتاجية العمل ورأس المال، والإنتاجية الكلية.

وابتداءً من 1973 حتى الآن أخذت أبحاث الإنتاجية تركز على الإنتاجية الكلية ظهرت الإنتاجية أولاً كمفهوم في مجال الاقتصاد، وإدارة الأعمال، ثم ما لبثت أن أصبحت مطلباً رئيسياً في مختلف الأنشطة الإدارية، بل لتصبح (المسؤولية الحاسمة)<sup>(2)</sup> كما يؤكد خبراء

1. أحمد محمد المصري، إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 99.

2. جي، أي، فارادي، إدارة الإنتاجية، معهد الإدارة البريطانية، مراجعة سليمان يعقوب العبيدي وإبراهيم جرجيس، مجلة التنمية الإدارية (العراق: بغداد، 1979)، ص 63.

منظمة العمل الدولية (ILO)<sup>(1)</sup> ما ورد سابقاً فينظرون إلى الإنتاجية على أنها حصيلة التعامل والتكامل بين أربعة عناصر رئيسية هي: الأرض، رأس المال، العمل، والتنظيم.

فقد عرفها ANDREA VINCENT كما يلي: "الإنتاجية وهي كل شيء تثبت العلاقة ما بين الإنتاج وجميع عناصر الإنتاج التي سمحت بالحصول عليه، وأبين الإنتاج وبعض عناصر الإنتاج التي سمحت بالحصول عليه ويقول كذلك: إن الإنتاجية تحدد وتقاس عن طريق قسمة الإنتاج الذي يعبر عن بسط المعادلة أما مقامها فهو عنصر من عناصر الإنتاج كما يلي:  
**إنتاجية العمل = الناتج (المخرجات) / العمل**

أما محمد توفيق ماضي فيرى بأن "الإنتاجية مقياس القدرة على خلق الناتج(المخرجات) باستخدام عوامل الإنتاج(المدخلات) خلال فترة زمنية محددة"<sup>(2)</sup>.

أما أحمد رشاد موسى فيعرف الإنتاجية كما يلي: "هي ذلك المقياس الذي يقيس درجة نجاح الوحدة الاقتصادية في استعمال الموارد المتاحة لها في إنتاج السلع والخدمات التي تختص في إنتاجها وتبعاً لذلك فهو يعرف المستوى الأمثل للإنتاجية بأنه الحصول على أقصى كمية من الناتج بقدر معين من الموارد أو هو الحصول على كمية معينة من الناتج باستخدام أقل كمية من الموارد"<sup>(3)</sup>.

رأينا أن الإنتاجية هي مقياس للعلاقة بين مجموعة من المدخلات وحجم معين من المخرجات. لكن هذه المدخلات تختلف في أنواعها، كما تختلف في أهميتها النسبية، وتعتمد على نوع الصناعة، وإمكانيات المنظمات والقابلية للقياس وغيرها. ولأن زيادة الإنتاجية هو الهدف الرئيسي من النشاط الإنتاجي فلا بد من معرفة مكونات الإنتاجية، والأهمية النسبية لكل عنصر فيها، وكيف يمكن التأثير فيه لتحسين الإنتاجية.

إن العناصر الأساسية للإنتاجية هي<sup>(4)</sup>:

1. (ILO: International Labour Organization) ومنذ عام 1959 أصبحت تعرف هذه المنظمة باسم OECD.

2. محمد توفيق ماضي، الانتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 1999، ص 50.

3. احمد رشاد موسى، اقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973، ص 104.

4. علي الشرقاوي، إدارة النشاط الإنساني (مدخل التحليل الكمي)، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 24.

1. التجهيزات الرأسمالية؛ 2. المواد الأولية والمواد وغيرها؛ 3. القوة العاملة.

**أولاً. القوة العاملة:** إن القوة العاملة بأشكالها المختلفة تعد من أهم العناصر على إطلاقها. وتلك القوة العاملة هي العنصر المتحرك الذي يقوم بالتخطيط والرقابة والإشراف والتنفيذ وهو الذي يقوم بتشغيل الإنتاج، وبكفي أن نذكر أنه لو توافرت كل مقومات النجاح لمنظمة معينة دون أن تتوافر الكفاءة الإدارية، فإن إنتاجيتها ستكون عند أدنى مستوياتها. ويتوقف اختيار القوة العاملة في المستوى التنفيذي على طبيعة العمليات الصناعية، فالصناعات المختلفة تحتاج إلى درجات مختلفة من الأيدي العاملة المدربة والمؤهلة، وبالنسبة لإنتاجية هذا العنصر فإنها تنسب إلى جانبين: الأول وهو الجانب الإداري والتنظيمي وهو الذي يقوم بمهام التخطيط والرقابة، والثاني هو الجانب التشغيلي الذي يقوم بمهام التنفيذ الفعلي للمهام المطلوبة.

**1- الجانب الإداري:** لتوضيح أهمية هذا الجانب نجد أن الإدارة هي التي تقوم بالتخطيط والرقابة، ويقع عليها عبء تكوين أفضل مزيج من عناصر الإنتاج. كما أن عليها تنسيق جهود الأفراد في التنظيم بوضع كل فرد في مكانه الملائم لتحقيق أفضل النتائج. ويمكننا القول إنه إذا فشلت الإدارة في اتخاذ الإجراءات الضرورية في هذا الشأن فإن المنظمة تتعرض لانخفاض الإنتاجية.

**2- الجانب التشغيلي:** وهو يشير إلى الموارد البشرية التي تقوم بالتنفيذ الفعلي للمهام، وهي من العناصر البارزة الأهمية في تحقيق الإنتاجية المرتفعة، ذلك لأن العامل يعتبر العنصر الأدمي الذي يشارك في خلق إنتاجية معينة مما يجعل حجم الناتج يتوقف على مدى الجهد الذي يبذله. فهو العنصر الوحيد الذي يمكن التأثير فيه لكي يقدم جهوده الكاملة لمنتج مع باقي العناصر الأخرى ليشكل منها المنتج النهائي، ولينعكس أثره على الإنتاجية. والعديد من العمليات الصناعية تتطلب درجة من المهارة والتدريب والخبرة حتى يمكن تحقيق إنتاجية مرتفعة<sup>(1)</sup>.

**ثانياً. التجهيزات الرأسمالية:** يعتبر هذا العنصر من العناصر المؤثرة في الإنتاجية في المنظمات التي تحتاج إلى تجهيزات رأسمالية كبيرة (مباني المصنع، الآلات، الأجهزة والمعدات الضرورية

<sup>1</sup>. علي الشراوي، المرجع السابق، ص 26، 27.

لتنفيذ العمليات الصناعية، بالإضافة إلى التجهيزات اللازمة للخدمات المساعدة). وهناك اتجاه متزايد نحو تعميم استخدام الآلات الميكانيكية والآلية، كما أن الأبحاث والدراسات العلمية المستمرة أظهرت الكثير من الآلات التلقائية التي تضطلع وحدها بالعمليات الصناعية، مما أعطى أهمية متزايدة لعنصر الآلات والتجهيزات الرأسمالية، كما أن مباني المصنع والمعدات الأخرى المساعدة، لها تأثيرها على زيادة أو انخفاض الإنتاجية.

**ثالثا. المواد الأولية:** يعتبر عنصر المواد من العناصر الهامة التي تسهم في زيادة الإنتاجية خاصة في الصناعة التحويلية حيث تمثل تكلفة المواد نسبة كبيرة من التكلفة الكلية. وترجع أهمية رفع إنتاجية هذا العنصر بسبب أثره المباشر على حجم وجودة السلع النهائية. وتتأثر إنتاجية هذا العنصر بسلامة اختيار مصادر التوريد، والتوصيف الدقيق للمواد، والسرعة في التوريد، وشروط الشراء، وتكاليف النقل والتخزين، والخصومات التي يمكن الحصول عليها وغيرها.

## 2-4- أهمية الإنتاجية

يرى محمد عمر الطنوبي في كتابه 'الإنتاجية الزراعية بين البحث العلمي والإرشاد الزراعي' أن للإنتاجية أهمية كبيرة، حيث يتجلى الاهتمام الواسع الذي حظيت به قضية الإنتاجية في مظاهر عديدة أهمها مايلي<sup>(1)</sup>:

- تأسيس شبكة واسعة مما يعرف اليوم باسم "مراكز الإنتاجية" غطت أغلب البلدان في العالم؛
- ظهور أدب متخصص بقضايا الإنتاجية؛
- تطور فرع جديد من فروع المعرفة العلمية يعرف باسم "علم الإنتاجية"؛
- إدخال موضوع (الإنتاجية) كمادة منهجية مستقلة تدرس في الجامعات والمعاهد العلمية العالية؛
- تحويل قضية الإنتاجية إلى قضية وطنية وبالتالي استنثارها باهتمامات وتعليقات وتحليلات رجال الاقتصاد والإرشاد والسياسة والأعمال.

---

1. محمد عمر الطنوبي، الإنتاجية الزراعية بين البحث العلمي والإرشاد الزراعي، منشأة المعارف-الإسكندرية، مصر، 1995، ص 51.

وقد أبرزت هذه المظاهر وأخرى غيرها الأهمية المتعاظمة والمكانة الفريدة التي تحتلها قضية الإنتاجية في حياة واقتصاد جميع الأمم، ولا غرابة في كل هذا الاهتمام الذي تحظى به الإنتاجية إذا ما عرفنا أن جميع القضايا الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في عالمنا المعاصر مرتبطة ارتباطا وثيقا بزيادة الإنتاجية، وإقامة الصناعة العصرية، وتحديث الزراعة، وتزويد الاقتصاد الوطني بالتجهيزات والآليات الحديثة، ورفع المستوى المادي والثقافي والتقني للعاملين، وتحسين ميزان المدفوعات، وتسهيل العمل، وتخفيض ساعاته، وبناء المساكن، والسيطرة على التضخم، وتوفير الخدمات الاجتماعية والصحية والترفيهية، وإقامة بنية أساسية... كل ذلك مرهون برفع الإنتاجية والوصول بها إلى المستويات الأعلى بصفة مضطردة<sup>(1)</sup>.

- ويعتبر موضوع الإنتاجية من المؤشرات المهمة في مجال تقييم الأداء في الوحدات الإنتاجية، الأمر الذي أدى إلى الاهتمام المتزايد بهذا المؤشر في كل من الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء.

- كما أن منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (U.N.I.D.O) قد أكدت على أهمية الإنتاجية وزيادتها في دراسة حديثة لها، وأن عدم حدوث تقدم منتظم في إنتاجية العمل في القطاع الصناعي خلال فترة زمنية طويلة سوف يؤدي إلى عدم توازن القطاعات الاقتصادية وإلى ضغوط التضخم وصعوبات في ميزان المدفوعات مما يؤدي في نهاية الأمر إلى إلحاق أضرار بالضرر بعملية النمو الاقتصادي والاجتماعي.

- إن أهمية الإنتاجية تكمن في كونها مؤشر هام وفعال في تقييم الوحدات الإنتاجية، لذلك يجب على كل دولة تريد تحقيق المزيد من النمو في دخلها القومي، وبالتالي تطوير تنميتها الاقتصادية أن تسهر على تنمية إنتاجية وحداتها الاقتصادية باستمرار.

- والدول النامية ومن بينها الجزائر لم يبق أمامها إلا زيادة الإنتاجية في وحداتها الاقتصادية، وذلك باختيار الفن الإنتاجي الملائم مع بيئتها وعاداتها، ونظرا لكون الدول النامية ستختار تكنولوجيا سبق استعمالها من طرف الدول المتقدمة، ولها نسب نجاح وتنفيذ معروفة، فإنه

<sup>1</sup>. محمد عمر الطنوبي، المرجع السابق، ص 51.

يبقى على الدول النامية إعداد الفرد الذي سيكون المنظم والمحرك والساھر على تنفيذ (تطبيق) هذا الفن الإنتاجي، سواء على الوحدات الإنتاجية القائمة أو في مجال التوسع في استغلال الموارد التي لم تستغل بعد من طرف تلك الدول السائرة في طريق النمو.

## 2-5- العوامل المؤثرة على إنتاجية المؤسسة

لقد صنف الدكتور "علي السلمي" العوامل المؤثرة على الإنتاجية إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية على النحو التالي<sup>(1)</sup>:

### 1. العوامل الداخلية

إن الإنتاجية في المؤسسة تتأثر بعدد من العوامل التي يمكن للإدارة التأثير فيها، ولكن بدرجات مختلفة بحسب طبيعة تلك العوامل، وسنناقش فيما يلي أهم هذه العوامل مع الأفراد باهتمام خاص بالعوامل البشرية نظراً لتأثيرها الطاعى على إنتاجية المنشأة.

#### 1.1 - العوامل المادية

##### (1) أنواع المنتجات:

- تقييم المنتجات؛ - مستوى جودة المنتجات؛ - مواصفات الأداء للمنتجات؛
- مدى تميز المنتجات بصفة خاصة؛ - أحادية أو تعدد مجالات استخدام المنتجات.

##### (2) المعدات والتجهيزات الآلية:

تتأثر الإنتاجية بشكل واضح بحالة المعدات والتجهيزات الآلية في المنشأة، وبالتالي يمكن تصور ارتفاع الإنتاجية إذا تمكنت الإدارة من الآتي:

- حسن اختيار أنواع المعدات والتجهيزات ذات المواصفات والقدرات المناسبة لأنواع المنتجات من ناحية، وظروف التشغيل في المنشأة من ناحية أخرى؛
- حسن اختيار حجم المعدات والتجهيزات، بحيث توفر طاقة إنتاجية يمكن استغلالها ولا تبقى طاقة عاطلة؛
- تجهيز مستلزمات الإنتاج المناسبة لنوع الآلات والمعدات المستخدمة؛

<sup>1</sup>. علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1991، ص 37-38.

- تدريب العمال على حسن تشغيل الآلات والمعدات.

**(3) التكنولوجيا:** يقصد بالتكنولوجيا الأساليب الفنية التي تطبق في العملية الإنتاجية وترجم المعرفة العلمية السائدة في هذا النوع من الإنتاج، ولا شك أن التقدم التكنولوجي المشارع يحقق فرصا أفضل للإنتاجية الأعلى.

## 1. 2- العوامل الإنسانية

تعتمد الأعمال الإنتاجية عامة على الجهد الإنساني للعاملين بمختلف فئاتهم (عمال، موظفون، مهنيون، إداريون، خبراء). وكذلك على ناتج عمل هؤلاء البشر والمتمثل في التنظيم ونظم العمل وهي القواعد والإجراءات والسياسات والعلاقات التي تحكم سير الإنتاج، ومن جانب آخر تتأثر الإنتاجية بطرق وأساليب العمل وأنماط القيادات الإدارية وأساليب الإدارة. إن العوامل السابقة كلها تشترك في خاصية هامة كونها جميعا نابعة من العمل الإنساني وفي الحقيقة أنها هي المحدد الأهم للإنتاجية.

**(1) الأفراد:** للأفراد تأثير على الإنتاجية من خلال الأبعاد التالية:

- عدد الأفراد العاملين ومدى تناسبه مع احتياجات الإنتاج؛
- التركيب العمري للأفراد ومدى تناسبه مع احتياجات العمل؛
- التركيب النوعي للأفراد ومدى تناسبه مع احتياجات العمل؛
- المهارة، التعليم، التخصص، الخبرة، النوع؛
- حماس الأفراد واندفاعهم للعمل (دوافع العمل)؛
- الحالة المعنوية للأفراد.

**(2) التنظيم ونظم العمل:** وتمثل الإطار الموضوعي الذي يتم الإنتاج داخله، وثم تتأثر الإنتاجية (ارتفاعا أو انخفاضاً) بمواصفات التنظيم ونظم العمل في المنشأة، ومن أهم هذه المواصفات<sup>(1)</sup>:

- مدى مرونة التنظيم واستجابته للمتغيرات؛

<sup>1</sup>. علي السلمي، المرجع السابق، ص 37-38.

- مدى تكامل الوظائف واتساق العلاقات في التنظيم؛
- مدى المركزية واللامركزية وانعكاس ذلك على الأداء؛
- مدى التجانس والتوازن في توزيع المهام والأعباء بين وحدات التنظيم؛
- مدى اعتماد التنظيم على العمل الفردي أو العمل الجماعي؛
- أساس إسناد الوظائف للأفراد في التنظيم (الكفاءة أم الأقدمية مثلا)؛
- سلامة نظم العمل وتدققها أو بطء الإجراءات وتعقدها.

### (3) طرق العمل:

- طريقة تصميم العمل؛
- طرق الأداء اليدوية؛
- دراسة الوقت والحركة كمدخل علمي لتصميم العمل؛
- معدلات الأداء.

تعتبر دراسة طرق العمل من أهم مداخل تحسين الإنتاجية في الدول النامية التي تتميز بالآتي:

- وفرة الأيدي العاملة الرخيصة قليلة المهارة؛
- ندرة رأس المال؛
- التخلف النسبي للتكنولوجيا.

في تلك الأحوال، يكون حسن تصميم طرق العمل وترشيد الأداء البشري مدخلا هاما لتخفيض

الوقت والتكاليف وتحسين الناتج من وحدة العمل.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup>. علي السلمي، المرجع السابق، ص 37-38.

## 2. العوامل الخارجية:

تضم العوامل الخارجية المؤثرة على الإنتاجية كل الظروف والمتغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنشأة والتي لا تملك إدارة المنشأة تغييرها بقرار منفرد منها، وتلك الظروف والمتغيرات إنما تؤثر في الإنتاجية بأسلوبين<sup>(1)</sup>:

1- الأسلوب الأول: إنها توفر فرصا وإمكانيات تجعل الإنتاج أيسر وأقل تكلفة، مثل حالة توفر المواد الخام في الطبيعة، أو توفر مصادر الغاز الطبيعي التي تستخدم كقوة محرك رخيصة ونظيفة.

2- الأسلوب الثاني: أنها تمثل عقبات أو معوقات أو موانع تصعب العملية الإنتاجية أو تمنعها كلية ومن ثم تجعلها أعلى تكلفة وأقل عائدا، ولعل السرد التالي يوضح أهم تلك العوامل الخارجية:

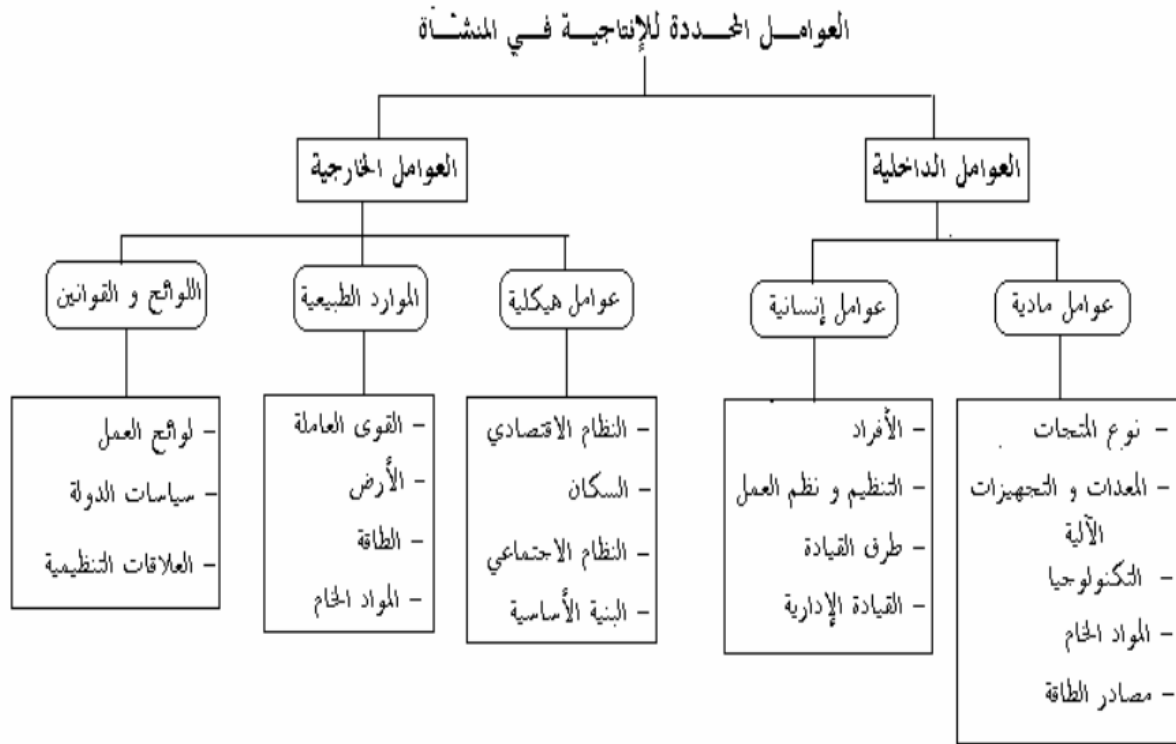
- النظم والأوضاع الاقتصادية المحلية والدولية؛
- النظم والأوضاع القانونية في البلاد؛
- النظم والأوضاع السياسية في البلاد؛
- الموارد الاقتصادية والطبيعية المتاحة في البلاد؛
- الكثافة السكانية والتركيب النوعي للسكان؛
- مستوى التعليم والثقافة وفرص التعليم المتاحة للمواطنين؛
- التنظيم الاقتصادي العام (الاقتصاد الحر، الاقتصاد الموجه، التخطيط المركزي) وفرض المنافسة في الأسواق؛
- مساحة البلاد ونسبة الأرض المستغلة.

---

<sup>1</sup>. طاطي كمال، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية مركب السيارات الصناعية بالروبية، مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط والتنمية، جامعة الجزائر، 2002/2003، ص 86، 87.

كل تلك العوامل وغيرها إما تفرض على الإدارة قيودا تقلل من قدرتها على استثمار الموارد المتاحة لها ومن ثم تقلل الناتج منها نسبيا أي تنخفض الإنتاجية، وإما تنتج للمنشأة فرصا تسمح بحسن استغلال الطاقات والموارد المتاحة وبالتالي يزداد الناتج منها نسبيا أي ترتفع الإنتاجية. ويصور الشكل التالي نموذجا يعبر عن أهم العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الإنتاجية:

الشكل رقم (3): العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الإنتاجية



المصدر: علي السلمي، إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1991، ص 38.

## 2-6- أساليب تحسين الإنتاجية

ويتم ذلك بالتركيز على النقاط التالية<sup>(1)</sup>:

1. توفير الظروف الملائمة لتحقيق الأهداف ودقة تحديدها: وذلك بتهيئة الجو المناسب لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة عالية وتخطيط برامج تنفيذها لاسيما فيما يتعلق بتوفير كل الشروط الإدارية والتنظيمية الأخرى الكفيلة ببلورة الأهداف إلى واقع ملموس أو من حيث توفير التجهيزات

<sup>1</sup>. بن عنتر عبد الرحمان، دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت، 2002، ص 19.

والمعدات وتشغيلها بالشروط المثلى والاهتمام بمجالات استخدامها في العملية الإنتاجية، أو التركيز على عنصر التحفيز لأنه أساسي لكل أنماط السلوك الإنساني وخاصة ما يتعلق بمكافأة العمال وتشجيعهم والاعتراف بجهدهم إتاحة فرص التعليم والتدريب وتوفير الجو النفسي الملائم الأمن الاجتماعي والصناعي من المعاشات والخطط الصحية والمكافآت والمشاركة في صنع القرار وغيرها من الأمور الأساسية المساعدة على تحقيق رفع مستوى الإنتاجية لمؤسساتنا الاقتصادية.

## 2. تحسين أساليب الإدارة:

- (1) اللجوء إلى ممارسة أسلوب الإدارة المشاركة (لا الإدارة المتسلطة) والمؤولة عن كافة الموارد الواقعة تحت سيطرتها واستخدامها استخداما فعالا.
- (2) التخصص في وضع الأهداف المتوخاة في تطبيقها وتحديد البرامج والاستراتيجيات اللازمة لتحقيقها وبلوغها.
- (3) ممارسة وظائفها التي تتمثل في العناصر الخمسة وهي التخطيط، التنظيم التنسيق، التوجيه، الرقابة... والإشراف على تنفيذها.
- (4) وضع معايير أداء الأنشطة الرئيسية للمؤسسة لتكون أساسا للرقابة ومدى تحقيق النتائج المستهدفة<sup>(1)</sup>.
- (5) المرونة والقدرة على العمل من خلال المتغيرات غير المتوقعة ومن خلال النظم واللوائح والقوانين المتاحة والتكيف مع المواقف ومواجهتها بصورة إيجابية.
- (6) الرقابة والإشراف على تحديد المشكلات وحلها بصورة جيدة يؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية.
- (7) تحقيق الرضا والثقة بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى زيادة التعاون والانتماء والولاء والاندماج فيما بينهم.

<sup>1</sup>. مصطفى أحمد بشيد، معوقات ومشاكل الإنتاجية وكيفية تحينها، مجلة الكفاية الإنتاجية، مصر، 1989، ص 28.

8) الاهتمام بعناصر الإنتاج بدرجة متوازنة باعتبار أن تكامل العناصر وفعاليتها يعتبر عاملا رئيسيا هذه هاما في نجاح المؤسسة.

3. **تدريب العامل البشري وتأهيله:** يعتبر العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج كافة ولا بد من توفير سياسة واضحة للمؤسسة يتحدد من خلالها تخطيط شامل للقوى العاملة الممثلة للعنصر البشري فيها وتتضمن استراتيجية وتخطيط وتنمية القوى العامة بالمؤسسة توفير العمالة اللازمة كما ونوعا من خلال التدريب المستمر للعنصر البشري الذي يهدف إلى أحداث تغيير ما في المهارات أو القدرات أو سلوكيات العمل. إلا أن الأهداف العامة للتدريب وربطها بإنتاجية المؤسسة تكمن في العلاقة المباشرة بينها وإن كانت نتائج هذه العلاقة لا تظهر إلا على المدى الطويل إلا أنه يجب العناية بهذا النشاط التدريبي الذي يعتبر من أهم أساليب تنمية القوى العاملة والحفاظ عليها بالمؤسسة.

4. **تطوير نظم الحوافز على أساس معايير علمية:** يعتبر التحفيز بشتى صوره من الأدوات والأساليب المستخدمة في تحسين الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة ويتمثل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة الغرض منها تحريك ودفع العامل نحو سلوك معين قصد تحقيق نشاط أو أنشطة محددة شكلا وأسلوبا فالمنتج المحفز يسعى دائما لتطوير وصقل مهارته ليكون قادرا على استخدام الوسائل الحديثة للإنتاج بكفاءة وكذلك فإن قدرته الفنية وارتباطه بعمله بفعل الحوافز ستمنحه خاصية الإبداع، مما يترك آثارا إيجابية على مستوى الإنتاجية.

5. **الاهتمام بالعلاقات الإنسانية:** كلما زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ووضعها في صورتها الحسنة كلما أدى ذلك إلى الروح المعنوية لدى الأفراد باعتبارهم قوة محرّكة وطاقمة متجددة تتميز بالعقل والتفكير والإبداع وبالتالي يزداد رضاهم عن عملهم فيؤدون به بصورة جيدة مما يؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية. كما أن المؤسسات الاقتصادية يتوقف نجاحها وازدهارها وكذا تطورها على جانب العلاقات الإنسانية وتوفير فرص النجاح للعاملين وتهيئة الجو المناسب للعمل لكي تحقق المؤسسة أهدافها وطموحات عمالها والوصول إلى تحقيق أعلى إنتاجية وتنافسية أفضل.

6. **التوظيف العقلاني لكل الإمكانيات المتاحة:** وذلك بحشد كل الطاقات المادية والبشرية لتحقيق أقصى استخدام ممكن لها من تقليل في التكاليف والاستفادة من الخبرات والمهارات الفنية ومنع

كل أشكال الإسراف والتبذير. والاستفادة من الأبحاث التي تفيد في تطوير الإنتاجية، ومن ثم التفكير في أفضل البدائل دورياً التي تتيح للمنفذين إمكانية الاختيار وتوفير لهم طرق متعددة للوصول إلى الأهداف المرسومة للمؤسسة.<sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup>. بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 12.

## خلاصة

لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى مفهوم الاتصال لما له من أهمية قصوى للاتصال في هيكلها التنظيمي، باعتباره الأساس الذي يدونه لا تستطيع أي منظمة أو مؤسسة أداء مهامها وتحقيق تطلعاتها.

فالالاتصال التنظيمي يقوم بوظيفة فعالة من خلال خلق الروابط الإنسانية بين العاملين، ويساهم في نشر المعلومات والحقائق والأفكار بينهم، كما يلعب الاتصال التنظيمي دور فعال لاعطاء أفضل صورة للمؤسسة، وهذا نتيجة للدور الهام الذي يؤديه وذلك من خلال مساهمته في الحفاظ على استمرارية هذه المؤسسات.

كما تطرقنا إلى تعريف لمؤسسة وتصنيفاتها، بالإضافة إلى مفهوم الإنتاجية التي تقوم على علاقة بين النواتج وعوامل الإنتاج، وتحدث عند حدوث ارتفاع في الناتج مقترن بانخفاض أقل تناسبيا في عوامل الإنتاج أو عندما ينتج الناتج ذاته بعوامل إنتاج أقل.

ولأن زيادة الإنتاجية هو الهدف الرئيسي من النشاط الإنتاجي فلا بد من معرفة مكونات الإنتاجية، والأهمية النسبية لكل عنصر فيها (التجهيزات الرأسمالية، المواد الأولية والمواد وغيرها، القوة العاملة)، والعوامل المرثرة على الإنتاجية في المؤسسة. وأساليب تحسينها.

**الجانب الميداني**

## الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

### تمهيد

- 1- المنهج المستخدم في الدراسة
  - 2- أدوات جمع البيانات
  - 3- مجالات الدراسة
  - 4- مجتمع وعينة
  - 5- الخصائص السيكومترية للأداة
  - 6- الأساليب الإحصائية
- خلاصة

## تمهيد

لا يمكن للباحث في علم الاجتماع أن ينزل إلى الميدان الذي يعتبر المجال الحيوي للمعطيات الواقعية التي تشكل أكبر نسبة من أهداف الدراسة دون أن يكون مزود بتقنيات منهجية تؤطر نظرتة السوسيولوجية للمجتمع، فالمعطيات المنهجية التي ألم بها الباحث هي بمثابة الدليل المرجعي الذي من خلاله يتمكن من رؤية المؤشرات المراد دراستها، ذلك أن عملية البحث في ميدان العلوم الإجتماعية هي عملية صعبة مليئة بالصعوبات التي تواجه الباحث في شتى مراحل البحث، خصوصاً وأن المعرفة العلمية هي معرفة منظمة ودقيقة تحتاج إلى تمحيص وتدقيق لفهمها أو للوصول إليها، لذلك سعى العلماء والباحثين إلى وضع أسس وقواعد منهجية تنير طريق البحث، وترشد الباحث إلى كيفية إنتقاء المعلومات التي يحصل عليها، إلا أن استخدام الباحث لهذه المناهج والتقنيات التي يعتمد عليها في جمع البيانات يختلف باختلاف الدراسات التي سيجريها وعلى حسب طبيعة المجتمع المبحوث وتركيبته البشرية، لأن الواقع المعاش الذي يعتبر الميدان الحقيقي للدراسة يتدخل بنسبة كبيرة في تحديد المنهج والتقنية.

وباعتبارنا باحثين في الميدان الإجتماعي فقد كان لميدان دراستنا خطوات علمية صحيحة في تحديد نوع المنهج، وأداة جمع البيانات وكذلك التعرف على مكان الذي ستتم فيه الدراسة، وهذا ما قمنا به من خلال الدراسة الإستطلاعية للتعرف على مجتمع الدراسة ومنه التعرف على خصائص العينة التي ستكون معنية بالدراسة الميدانية التي سنقوم بها، واستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة التي سيتم من خلالها تحليل البيانات التي تم التوصل إليها ووصولاً إلى نتائج الدراسة.

## 1- المنهج المستخدم في الدراسة

لم يعد الأساس في التقدم العلمي هو الحصول على كم معرفي أكثر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكننا من الوصول على هذا الكم واستثماره في أقصى وقت ممكن وبأبسط الجهود، والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته، ولهذا يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العامة.<sup>1</sup>

والمنهج هو طريقة تساعد في البحث ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه، ودون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة إلى أخرى على حسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث وتبعاً لإختلاف الباحثين وقدراتهم وإمكانياتهم، واستناداً إلى هذا فإن المنهج الوصفي هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع معطيات ومعلومات دقيقة عنها فالمنهج الوصفي يقوم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ووصفها وصفاً دقيقاً، والتعبير عنها تعبيراً كميّاً أو تعبيراً كميّاً.<sup>2</sup>

إذ يقوم المنهج الوصفي على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات القائمة بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها، كما لا يقتصر على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، وإنما يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها وتفسيرها والتوصل إلى وصف دقيق للظاهرة ونتائجها.<sup>3</sup>

---

1. حميدة عميراي: مراحل الضوابط المنهجية لإعداد البحث، الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 1، دون تاريخ، ص 96.

2. عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيهاة: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 98.

3. خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ط1، ص 43.

تماشياً مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال محاولة التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي وزيادة انتاجية المؤسسة.

## 2- أدوات جمع البيانات

تعتبر عملية جمع البيانات مهمة جداً في أي بحث كان وخاصة في البحوث الاجتماعية، حيث أن دقة النتائج التي يتوصل إليها الباحث ومدى صحتها وتطابقها مع الواقع تتوقف على الاختيار السليم والمناسب لأدوات جمع البيانات، فهذه الأخيرة عبارة عن مجموعة من الوسائل والطرق والأساليب التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإنجاز بحث حول موضوع معين.<sup>1</sup>

وإذا كانت أدوات جمع البيانات متعددة ومختلفة فإن طبيعة الدراسة هي التي تحدد حجم ونوعية وطبيعة أدوات جمع البيانات التي يجب أن يتخذها الباحث، وفي الدراسة الحالية اعتمدنا على استمارة استبائية (الاستبيان).

### الاستبيان:

يعد الاستبيان أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات من مصادرها، فالاستبيان عبارة عن أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخيرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث بحسب أغراض البحث.<sup>1</sup> تأسيساً على ما ذكر سابقاً تم تصميم الاستبيان للموضوع الموسوم: «الاتصال التنظيمي وعلاقته بزيادة الانتاجية» وذلك بما يتناسب إشكالية الدراسة، وفرضياتها وضم (38 بنداً) في شكله النهائي.

قسمت الاستبانة على محورين:

- المحور الأول: الاتصال التنظيمي (من 01 إلى 18 بنداً).
- المحور الثاني: الانتاجية (من 19 إلى 38 بنداً).

---

1. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2000، ص 82.

فضلا عن ذلك تضمنت الاستبانة على بيانات شخصية حول المبحوثين.

### 3- مجالات الدراسة

#### 3-1- المجال المكاني

لقد تم توزيع الاستنارة في مؤسسة ميपाल سوف، بالمنطقة الصناعية بكوينين، بوادي سوف.

#### 3-2- المجال الزمني

أجريت الدراسة على فترتين زمنيتين هما:

**الفترة الأولى:** فترة الدراسة الاستطلاعية

أجريت طيلة ثلاثة أيام من شهر مارس 2021، حيث تمت فيها زيارة المؤسسة زيارة أولية للتعرف على مجال الدراسة المكاني.

**الفترة الثانية:** فترة الدراسة الميدانية والتمثلة في تطبيق الاستبيان

وتم ذلك من منتصف شهر أبريل إلى غاية شهر ماي 2021، حيث تم توزيع الاستبيان شخصياً على العاملين بالمؤسسة، وبعد انتهاء المدة من التوزيع تم جمع وتفرغ البيانات وعرض النتائج المحصلة عليها باستعمال الطرق الإحصائية.

#### 3-3- المجال البشري:

يتمثل مجتمع الدراسة في عمال المؤسسة ميपाल سوف -ولاية الوادي-، والبالغ عددهم 40 عامل بشكل اجمالي.

### 4- مجتمع وعينة الدراسة

#### 4-1- عينة الدراسة

تعرف العينة بأنها مجموعة جزئية من مجتمع له خصائص مشتركة<sup>1</sup>، كما أنها ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً<sup>2</sup>.

1. رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، مصر، 2006، ط5، ص 156.

2. عبد المجيد لطفي: علم الاجتماع، دار المعارف، القاهرة، 1976، ط7، ص 353.

حيث يشمل مجتمع الدراسة عمال المؤسسة ميपाल سوف - الوادي - والبالغ عددهم (40) عاملاً.

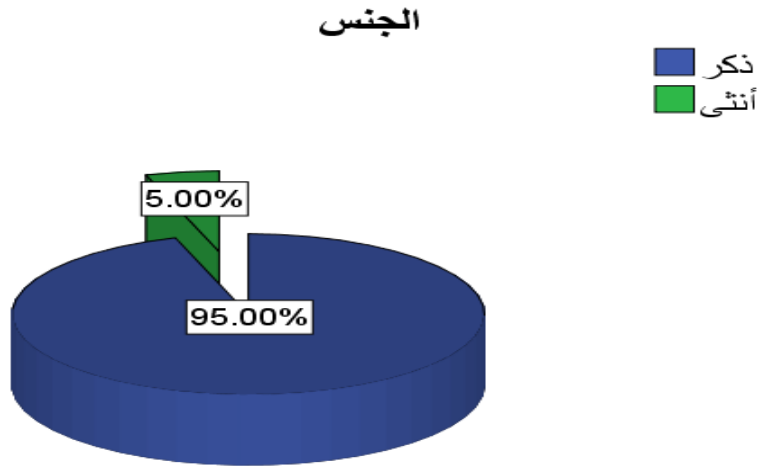
#### 4-2- خصائص العينة:

#### 4-2-1. الجنس:

جدول رقم (1): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الجنس ( ذكر، أنثي )

النسبة المئوية %	العدد	الجنس
95%	38	ذكر
5%	2	أنثى
100%	40	المجموع

التمثيل البياني رقم (1): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الجنس ( ذكر، أنثي )



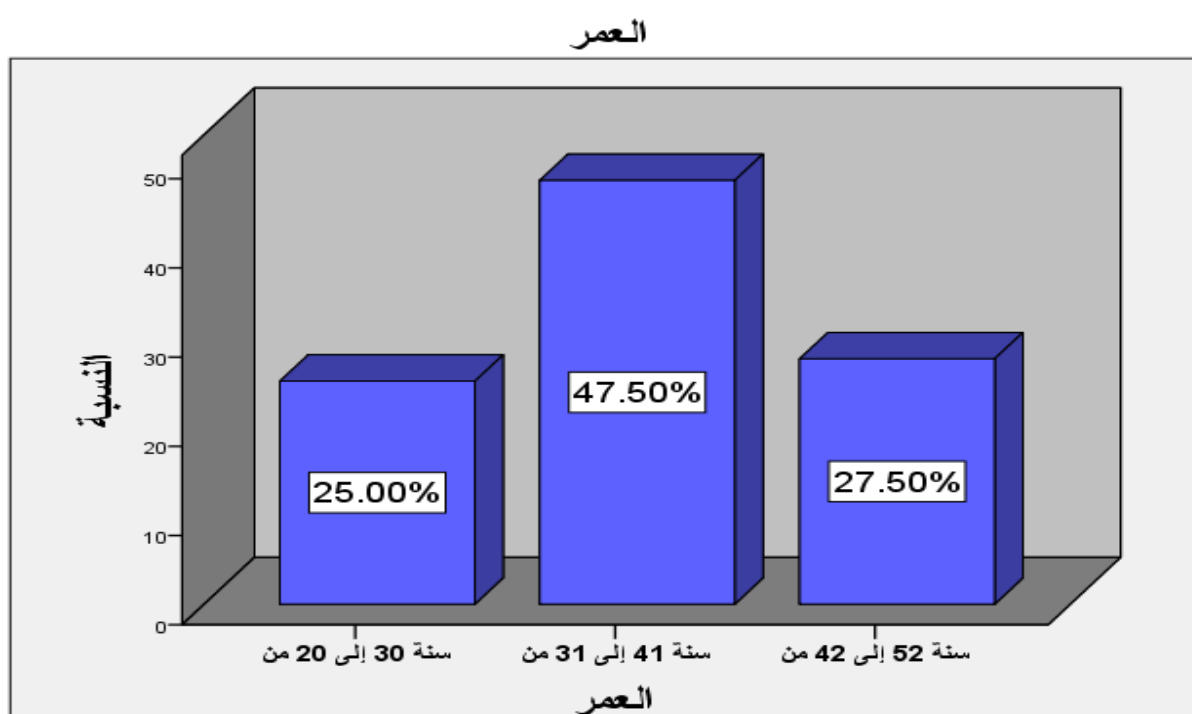
من خلال قراءتنا للجدول رقم (1) والتمثيل البياني رقم (1): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد بين الجنسين، حيث نجد عدد العمال الذكور 38 عامل بنسبة 95%، وعدد العمال الإناث 2 عاملات بنسبة 5%.

## 2-2-4. العمر:

جدول رقم (2): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب العمر

النسبة المئوية %	العدد	فئات العمر
25 %	10	من 20 إلى 30 سنة
47.5%	19	من 31 إلى 41 سنة
57.2%	11	من 42 إلى 52 سنة
100%	40	المجموع

التمثيل البياني رقم (2): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب العمر



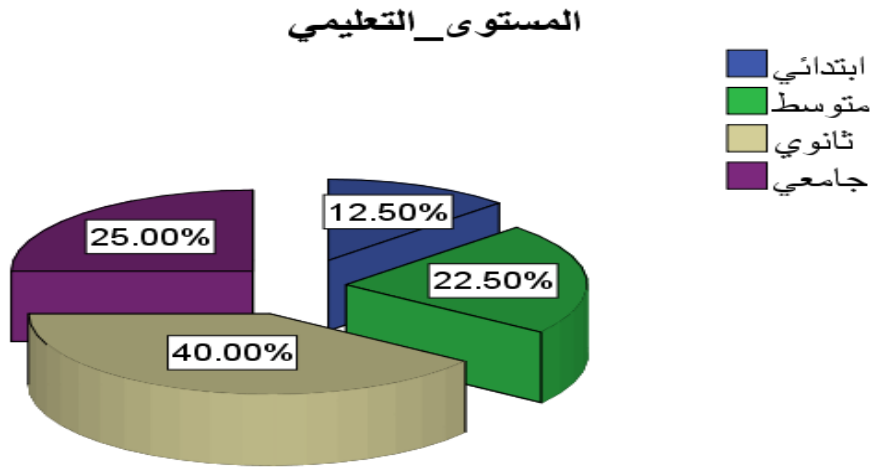
من خلال قراءتنا للجدول رقم (2) والتمثيل البياني رقم (2): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد في متغير العمر، حيث نجد عدد العمال الذين أعمارهم من 20 إلى 30 سنة 10 عمال بنسبة 25%، وعدد العمال الذين أعمارهم من 31 إلى 41 سنة 19 عاملا بنسبة 47.5% وعدد العمال الذين أعمارهم من 42 إلى 52 سنة 11 عاملا بنسبة 27.5%.

#### 3-2-4. المستوى التعليمي:

جدول رقم (3): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى التعليمي
12.5%	5	ابتدائي
22.5%	9	متوسط
40%	16	ثانوي
25%	10	جامعي
100%	04	المجموع

التمثيل البياني رقم (3): توزيع ونسبة العينة حسب المستوى التعليمي



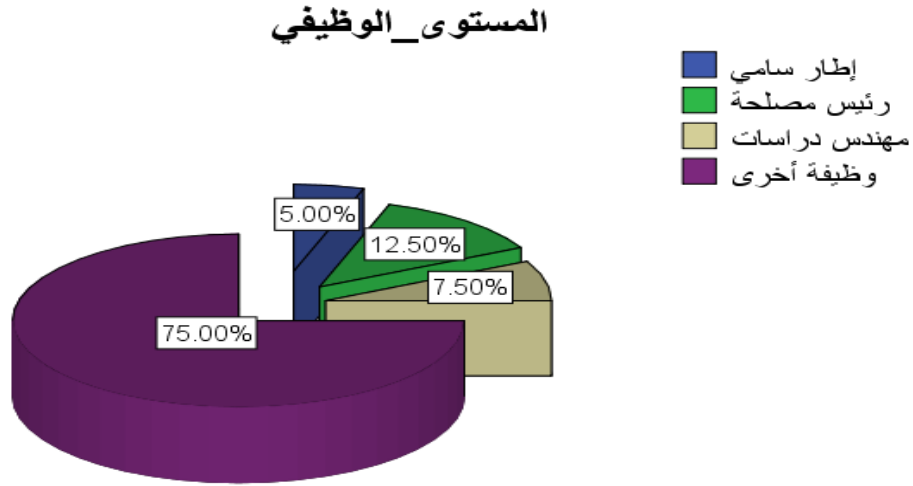
من خلال قراءتنا للجدول رقم (3) والتمثيل البياني رقم (3): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا مختلفة من حيث المستوى التعليمي، حيث نجد عدد العمال الذي لديهم مستوى ابتدائي 5 عمال بنسبة 12.5%، في حين أن عدد العمال الذي لديهم مستوى متوسط 9 عمال بنسبة 22.5%، في حين أن عدد العمال الذي لديهم مستوى ثانوي 16 عمال بنسبة 40%، في حين أن عدد العمال الذي لديهم مستوى جامعي 10 عمال بنسبة 25%.

#### 4-2-4. المستوى الوظيفي:

جدول رقم (4): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب المستوى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المستوى الوظيفي
5%	2	إطار سامي
2.5 1%	5	رئيس مصلحة
7.5 %	3	مكلف مهندس دراسات
75 %	30	وظيفة أخرى
100%	40	المجموع

التمثيل البياني رقم (4): يوضح توزيع ونسبة العينة المستوى الوظيفي



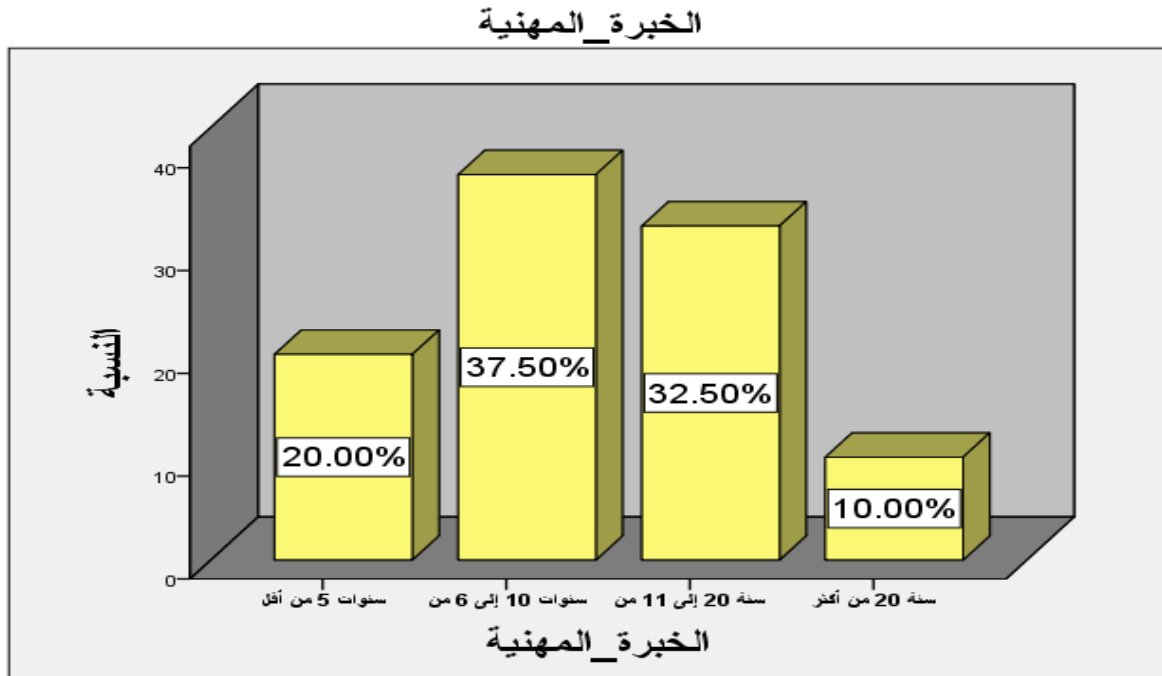
من خلال قراءتنا للجدول رقم (4) والتمثيل البياني رقم (4): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا غير متساوية العدد في متغير الوظيفة، حيث نجد عدد الإطارات السامون 2 عمال بنسبة 5%، وعدد رؤساء المصالح 5 عمال بنسبة 12.5%، وعدد المهندسين 3 عمال بنسبة 7.5%، وعدد الوظائف الأخرى 30 عامل بنسبة 75%.

#### 5-2-4. الخبرة المهنية:

جدول رقم (5): يوضح توزيع ونسبة العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	العدد	الخبرة المهنية
20%	8	من 1 إلى 5 سنوات
37.5%	15	من 6 إلى 10 سنوات
32.5%	13	من 11 إلى 20 سنة
10%	4	أكثر من 20 سنة
100%	04	المجموع

التمثيل البياني رقم (5): توزيع ونسبة العينة حسب الخبرة المهنية



من خلال قراءتنا للجدول رقم (5) والتمثيل البياني رقم (5): نجد أن العينة المأخوذة لدراستنا مختلفة من حيث الخبرة المهنية، حيث نجد عدد العمال الذي لديهم خبرة مهنية أقل من 5 سنوات 8 عمال بنسبة 20%، في حين أن عدد العمال الذي لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات 15 عامل بنسبة 37.5%، في حين أن عدد العمال الذي لديهم خبرة من 11 إلى 20 سنة 13 عاملا بنسبة 32.5% في حين أن عدد العمال الذي لديهم خبرة أكثر من 20 سنة 4 عمال بنسبة 10%.

## 5- الخصائص السيكومترية

### 5-1- الصدق والثبات

#### 5-1-1. الصدق: صدق المحتوى (الاتساق الداخلي)

قمنا بحساب صدق المحتوى للمقياس بطريقة الاتساق الداخلي، وذلك بحساب معامل ارتباط كل محور من محاور الاستبيان عن الدرجة الكلية، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS<sub>22</sub>) لحساب قيمة  $r$  لكل محور، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (6): معامل الارتباط "R" لقياس صدق الاتساق الداخلي للمحاور

المحاور	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط R	مستوى الدلالة
الاتصال التنظيمي	30	0.736	دالة إحصائية عند 0.01
الإنتاجية		0.807	دالة إحصائية عند 0.01

من خلال الجدول رقم (6) نجد أن قيمة معامل الارتباط  $r$  للمحاور تتراوح بين 0.736 و 0.807 وهي داله إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، مما يؤكد على أن الاستبيان صادق من ناحية المحتوى أو المضمون.

#### 5-1-2. الثبات: التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرونباخ)

قمنا بحساب ثبات المقياس بطريقة التناسق الداخلي للبنود (ألفا كرونباخ) بواسطة نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS<sub>22</sub>)، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (7): طريقة "ألفا كرونباخ" لقياس ثبات التناسق الداخلي للبنود

المحاور	عدد البنود	قيمة معامل ألفا كرونباخ	القرار
الصحة العامة	18	0.652	دالة إحصائية
الإنتاجية	19	0.710	دالة إحصائية
الدرجة الكلية	37	0.735	دالة إحصائية

من خلال الجدول رقم (7) نجد أن قيمة ألفا كرونباخ للاستبيان، أي درجة التماسق الداخلي بين بنود المحور الأول الاتصال التنظيمي تساوي 0.652، وهي علاقة موجبة بين البنود المكونة للمحور الأول، ودرجة التماسق الداخلي بين بنود المحور الثاني الإنتاجية تساوي 0.710، وهي علاقة موجبة بين البنود المكونة للمحور الثاني، وما يؤكد ذلك درجة التماسق الداخلي لكل بنود الاستبيان تساوي 0.735 وهي علاقة موجبة بين البنود وبذلك يمكن القول بأن الاستبيان ثابت.

## 6- الأساليب الإحصائية

لقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على عدة أساليب إحصائية نوردتها كآلاتي:

1. تم استخدام نظام (SPSS 22): وهو من الأنظمة المتقدمة التي تستخدم في إدارة البيانات وتحليلها في مجالات متعددة ومنها تطبيق الأساليب الإحصائية، حيث يستخدم هذا النظام في إجراء التعديلات الإحصائية من إدخال البيانات وتلخيصها وعرضها بأشكال هندسية وبيانات وحسابات ومقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء بالإضافة إلى تحليلات إحصائية متقدمة.<sup>1</sup>

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرار}}{\text{المجموع الكلي للعينة}} \times 100$$

2. تم حساب التوزيع التكرار (ك)، والنسبة المئوية (%) لوصف خصائص المبحوثين، وكذلك التعرف على مواقفهم نحو عبارات المحاور الرئيسية للدراسة.

3. "ألفا كرونباخ": يشير إلى مدى إذا قمنا باستخدام نفس المقياس وإعادة اختباره مرات أخرى، فإن النتائج سوف تكون نفسها من خلال إيجاد معامل "ألفا كرونباخ" أكبر من (50%) وبالتالي يمكن تعيين نتائج الدراسة على مؤسسات أخرى تنشط في نفس نشاط المؤسسة المدروسة.

1. وليدة بن عبد الرحمان خالد الفراء: تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، دار الهجرة، المملكة العربية السعودية، ص:3.

4. معامل الارتباط "بيرسون": معامل الارتباط يقيس العلاقة بين المتغيرين وفق المعادلة التالية:

$$r = \frac{n(\text{مج ص}) - (\text{مج س})^2}{\sqrt{[n(\text{مج ص}) - 2(\text{مج ص س}) + (\text{مج س})^2][n(\text{مج ص}) - 2(\text{مج ص س}) + (\text{مج س})^2]}}$$

حيث:

ر = معامل الارتباط

ن = عدد الأفراد

مج س = مجموع درجات المتغير الأول.

مج ص = مجموع درجات المتغير الثاني.<sup>1</sup>

---

1. فريد كامل: مناهج البحث العلمي والإحصاء، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ط1، ص 146.

## خلاصة

من خلال هذا الفصل عرضنا أهم الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية لهذا البحث، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي وذلك بدءًا بالمنهج المستخدم في الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الإعتماد على أدوات جمع البيانات وهي الإستبيان، كما عرضنا مجالات الدراسة المكانية والبشرية والزمنية للمؤسسة، وتم تطبيق الاستبيان على عينة عشوائية طبقية وذكرأهم خصائصها، إضافة إلى الاعتماد على الخصائص السيكومترية لصدق الأداة (الاستبيان) وثباتها.

أخيرًا حددنا مجموعة من الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات التي تم جمعها من الدراسة الحالية للخروج بنتائج ومناقشتها في ضوء الفرضيات.

## الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة

### تمهيد

- 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية
- 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى
- 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية
- 4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

خلاصة الدراسة

توصيات واقتراحات

## 1- عرض وتحليل نتائج الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والإنتاجية لدى عمال مؤسسة سوف ميتال.

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الاتصال التنظيمي ودرجة الإنتاجية، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS<sub>22</sub>) لحساب قيمة  $r$  بين الدرجتين فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (8): قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين الاتصال التنظيمي والإنتاجية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط $r$	عدد أفراد العينة	المتغيرات
دال إحصائياً عند 0.01	0.000	0.702	40	الاتصال التنظيمي
				الإنتاجية

من خلال الجدول رقم (8) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة الاتصال التنظيمي ودرجة الإنتاجية، يساوي 0.702، ومستوي الدلالة Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوي معنوية 0.05، إذا توجد علاقة ارتباطية قوية موجبة دالة إحصائية بين درجة الاتصال التنظيمي ودرجة الإنتاجية، بناءً على ذلك نقبل الفرضية الرئيسية القائلة بأنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والإنتاجية لدى عمال مؤسسة سوف ميتال، أي أنه كلما زاد الإيصال التنظيمي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية.

## 2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل والإنتاجية لدى عمال مؤسسة سوف ميتال.

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الاتصال النازل ودرجة الإنتاجية، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS<sub>22</sub>) لحساب قيمة  $r$  بين الدرجتين فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (9): قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين الاتصال النازل والإنتاجية

المتغيرات	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط r	مستوى الدلالة	القرار
الاتصال النازل	40	0.714	0.000	دال إحصائياً عند 0.01
الإنتاجية				

من خلال الجدول رقم (9) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة الاتصال النازل ودرجة الإنتاجية، يساوي 0.714، ومستوي الدلالة Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوي معنوية 0.05، إذا توجد علاقة ارتباطيه قوية موجبة دالة إحصائية بين درجة الاتصال النازل ودرجة الإنتاجية، بناءاً على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الأولى القائلة بأنه: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل والإنتاجية لدي عمال مؤسسة سوف ميتال، أي أنه كلما زاد الإيصال النازل أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية.

### 3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد والإنتاجية لدي عمال مؤسسة سوف ميتال.

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الاتصال الصاعد ودرجة الإنتاجية، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS<sub>22</sub>) لحساب قيمة r بين الدرجتين، فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (10): قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي

المتغيرات	عدد أفراد العينة	قيمة معامل الارتباط r	مستوى الدلالة	القرار
الاتصال الصاعد	40	0.668	0.000	دال إحصائياً عند 0.01
الإنتاجية				

من خلال الجدول رقم (10) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة الاتصال الصاعد ودرجة الإنتاجية، تساوي 0.668، ومستوي الدلالة Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوي معنوية 0.05، إذا توجد علاقة ارتباطيه قوية موجبة دالة إحصائية بين درجة الاتصال الصاعد ودرجة الإنتاجية، بناءاً على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الثانية القائلة بأنه: توجد علاقة

ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد و الإنتاجية لدي عمال مؤسسة سوف ميتال، أي أنه كلما زاد الإيصال الصاعد أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية.

#### 4- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي والإنتاجية لدي عمال مؤسسة سوف ميتال.

قمنا بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة الاتصال الأفقي ودرجة الإنتاجية، تم استعمال نظام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS<sub>22</sub>) لحساب قيمة r بين الدرجتين فتحصلنا على النتائج المدونة في الجدول التالي:

جدول رقم (11): قيمة معامل بيرسون ودلالته الإحصائية للعلاقة بين الاتصال الأفقي و الإنتاجية

القرار	مستوى الدلالة	قيمة معامل الارتباط r	عدد أفراد العينة	المتغيرات
دال إحصائيا عند 0.01	0.000	0.684	40	الاتصال الأفقي
				الإنتاجية

من خلال الجدول رقم (11) نجد أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين درجة الاتصال النازل ودرجة الإنتاجية، يساوي 0.684، ومستوي الدلالة Sig تساوي 0.000، وهي أقل من مستوي معنوية 0.05، إذا توجد علاقة ارتباطيه قوية موجبة دالة إحصائية بين درجة الاتصال الأفقي ودرجة الإنتاجية، بناء على ذلك نقبل الفرضية الفرعية الثالثة القائلة بأنه: توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي والإنتاجية لدي عمال مؤسسة سوف ميتال، أي أنه كلما زاد الإيصال الأفقي أدى ذلك إلى زيادة الإنتاجية.

## خلاصة الدراسة

انطلقت هذه الدراسة في محاولة جادة لمعرفة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وزيادة الإنتاجية لدى عمال بالمؤسسة ميتال سوف - الوادي.

لقد بينت هذه الدراسة أهمية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الذي يعتبر بمثابة الدم الذي يسرى في عروق الجسم لتسيير العمليات، فهو يجمع بين الاتصال الداخلي والخارجي معا فكليةما أهمية كبيرة في استمرارية ووجود المؤسسة، كما أظهرت الدراسة أن الاتصال التنظيمي يعمل على تنسيق التفاعل بين جميع وحداته التنظيمية وفق خطوط اتصالية تواصلية مستقيمة لتحقيق التكافؤ والانسجام الذي تسعى إليه المؤسسة لزيادة الإنتاجية.

وفي ضوء تحليلنا للنتائج المتحصل عليها بواسطة الاستبيان وحسابها بمعامل الارتباط بيرسون لعينة البحث، احتوى الاستبيان على محورين هما الاتصال التنظيمي بأبعاده (النازل والصاعد والأفقي)، والإنتاجية. أسفرت نتائج الدراسة على:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل والإنتاجية لدى عمال مؤسسة سوف ميتال.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد والإنتاجية لدى عمال مؤسسة سوف ميتال.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي والإنتاجية لدى عمال مؤسسة سوف ميتال.
- إذن توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي والإنتاجية لدى عمال مؤسسة سوف ميتال.

## الاقتراحات والتوصيات

بناء على ما توصلنا إليه من خلال النتائج المتحصل عليها في الدراسة والتي احتوت على موضوعا هاما من مواضيع الإدارة والمنظمات، وهو الاتصال التنظيمي وعلاقته بزيادة الانتاجية لدى العاملين بالمؤسسة ميتال سوف تبين ضرورة تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التالية:

- الاهتمام بالدور الرئيسي الذي يلعب الاتصال التنظيمي في تحسين إنتاجية المؤسسة، وتدارك مختلف النقائص التي تحول دون تأديته لهذا الدور.
- وضع خلية اتصال، تكفل ببناء المخططات الاتصالية، الاستراتيجيات الاتصالية سواء على المدى القريب أو البعيد حسب ما تقتضيه سياسة المؤسسة وأهدافها، وإخضاع العملية الاتصالية للتنظيم لضمان فعاليتها.
- الاستماع إلى انشغالات العمال والإصغاء إليهم وأخذها بعين الاعتبار.
- ضرورة العمل على عقد اجتماعات دورية مع كافة العمال في كل المستويات المهنية لشرح القوانين والقرارات الجديدة للكشف عن مشكلات العمل، والتعرف على كل المعلومات المتعلقة بالعمل وعلى مشاكل العمال ومعالجتها وتقديم الحلول المناسبة لها.
- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط في اتصالهم بالإدارة بل إيصال اقتراحاتهم وأفكارهم وضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- ضرورة مراعاة العامل بمستواه التعليمي وعدم التمييز بين العاملين.
- إتباع سياسة قنوات الاتصال المفتوح بين العاملين والرؤساء.
- توفير جو اجتماعي، ونفسي، وتنظيمي لتشجيع العاملين. وفتح آفاق التنافس بينهم لتقديم الأفضل للمؤسسة ووضع آليات عملية مساعدة على ذلك، مع تفعيل دور الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية. ورفع الحواجز بين اقسام المنظمة والعمل بروح الفريق الواحد لانجاز الجودة الملائمة والإنتاجية الجيدة.

# قائمة المصادر والمراجع

## 1-المراجع باللغة عربية:

### 1-1. كتب:

1. أحمد الأصفر، أديب عقيل: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، 2003.
2. احمد رشاد موسى: اقتصاديات المشروع الصناعي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973.
3. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ط8.
4. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، 2000.
5. أحمد محمد المصري: إدارة الإنتاج والعلاقات الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003.
6. بسام عبد الرحمن المشاقبة: نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط1.
7. حسين التهامي: السلوك التنظيمي في الإدارة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، بدون سنة، ط1.
8. حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار الحامد للنشر، عمان، 2009، ط3.
9. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2006.
10. خالد حامد: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار الجسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ط1.
11. خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 1999، ط3.

12. ديفينز كيث: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي، دار النهضة، مصر، 19874.
13. ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2000.
14. رجاء محمود أبو علام: مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، دار النشر للجامعات، مصر، 2006، ط5.
15. الزعبي فايز، عبيدات محمد إبراهيم، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
16. زيد منير عبوي: فن الإدارة بالاتصال، دار دجلة، عمان، 2008، ط1.
17. سمير سعيد حجازي: معجم المصطلحات الحديثة في (علم النفس والاجتماع ونظرية المعرفة)، دار الكتب العلمية، لبنان، 2005، ط1.
18. شعبان سمير خرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ط1.
19. صلاح الشنواني، التطور التكنولوجي للمنشأة الصناعية، شركة جلال للطباعة العامرية، الإسكندرية، 2000.
20. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
21. عبد الرحمن توفيق: الاتصال الفعال (خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة)، بميك، 2014.
22. عبد المجيد لطفي: علم الاجتماع، دار المعارف، القاهرة، 1976، ط7.
23. عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات- عمان: مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، 2005.
24. عشوي مصطفى: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

25. علي السلمي: إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1991.
26. علي الشرقاوي: إدارة النشاط الإنساني (مدخل التحليل الكمي)، الدار الجامعية، مصر، 2000.
27. عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيهاة: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
28. غريب عبد السميع: الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
29. فريد كامل: مناهج البحث العلمي والإحصاء، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ط1.
30. مجدي أحمد بيومي ومحمد السيد لطفي: الكفاءة التنظيمية والسلوك الانتاجي مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطية، 2010.
31. محمد توفيق ماضي: الإنتاج والعمليات، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 1999.
32. محمد شويح: مبادئ إدارة الأعمال، جسور للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ط1.
33. محمد عمر الطنوبي: الإنتاجية الزراعية بين البحث العلمي والإرشاد الزراعي، منشأة المعارف-الإسكندرية، مصر، 1995.
34. محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، مصر، 1989.
35. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة (النظريات والعمليات والوظائف)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ط4.
36. مدحت محمد أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2015، ط3.
37. مصطفى كامل أبو العزم عطية: مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، ب س ن.

38. منال طلعت محمود: مدخل إلى علم الاتصال، الإسكندرية، 2001.
39. ناصر دادي عدوان، تقنيات ومراقبة التسيير والتحليل المالي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2000.
40. وليدة بن عبد الرحمان خالد الفراء: تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، دار الهجرة، المملكة العربية السعودية.
- 2-1. رسائل ومذكرات جامعية:
41. رضوان سامية: أثر الاتصالات غير الرسمية على الروح المعنوية لدى العمال المنفذين، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2005 - 2006.
42. طاطي كمال، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية مركب السيارات الصناعية بالروبية، مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط والتنمية، جامعة الجزائر، 2002-2003.
43. العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007 - 2008.
44. فرحاتي لويظة: الاتصال الرسمي وعلاقته بالحوافز المعنوية، دراسة حالة مطاحن الأوراس باتنة، مذكرة ماجستير، جامعة باتنة، 2007-2008.
45. قادري محمد: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة ماجستير، جامعة تلمسان، 2009 - 2010.
46. مارس هناء: أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية الانجاز لدى العمال من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2007 - 2008.

### 3-1. مجلات:

47. بركان دليلة: أبحاث اقتصادية وإدارية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بسكرة) (A.D.E)، العدد 10، جامعة بسكرة، 2011.

48. جمال بن زروق: التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في انجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 1+2، 2010.
49. جي، أي، فارادي: إدارة الإنتاجية، معهد الإدارة البريطانية، مراجعة سليمان يعقوب العبيدي وإبراهيم جرجيس، مجلة التنمية الإدارية (العراق: بغداد، 1979).
50. حميدة عميراوي: مراحل الضوابط المنهجية لإعداد البحث، الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 1، دون تاريخ.
51. رويم فائزة مهيري بلخير: معيقات الاتصال التنظيمي في المؤسسات المهنية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية (عدد خاص الملتقى الدولي حول المعاناة في العمل)، جامعة ورقلة، بدون سنة.
52. العايب رابح: الاتصال التنظيمي أداة لتحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 29، جامعة قسنطينة، 2008.
53. مصطفى أحمد بشيد: معوقات ومشاكل الإنتاجية وكيفية تحينها، مجلة الكفاية الإنتاجية، مصر، 1989.
54. ياسين محجر، الهاشمي لوكيا: تأثير برنامج الاتصال التنظيمي في الأداء، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 7، جامعة ورقلة وقسنطينة، جانفي 2012.
- 4-1. مؤتمرات وندوات علمية:
55. بن عنتر عبد الرحمان، دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، المؤتمر العربي الثالث في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بيروت، 2002.
- 5-1. مواقع الكترونية
56. إبراهيم علي رباحة: مهارة الاتصال، شبكة الألوكة، 2015، الموقع: w.w.w.aloukah، تاريخ الإطلاع: 2021/5/12 التوقيت: 16:00.
57. نادية بورحه: مدخل مفاهيم للاتصال التنظيمي، شبكة الأنترنت: 3odz.justgoo.com، الإطلاع يوم: 2021/5/14 الساعة: 13:10.

## 2-مراجع أجنبية:

58. Gelenier : **Stratégie de l'entreprise et motiration des hommes Ed.** hommes et techniques. 1984.
59. Jean Longatte, Jacques muller économie d'entreprise, DUDNOD, PARIS 2001.
60. Pierre Coso, la gestion financier de l'entreprise, 8ème ed, DUNOD, PARIS.
61. pPeters, waterman, R: **le prix de l'exélcence , les secrets des meilleurs entrepris** .ed. inter edition. paris, 1983.

الملاحق



جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي  
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية  
قسم: العلوم الاجتماعية  
تخصص: علم اجتماع اتصال



استمارة استبيان حول:

الاتصال التنظيمي وعلاقته بزيادة الإنتاجية في المؤسسة

أختي/أخي الفاضل(ة):

في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر حول الموضوع الموضح أعلاه،  
يشرفنا أن نقدم اليكم هذه الاستمارة البحثية للإجابة على تساؤلاتها التي ستتخذ لأغراض  
البحث العلمي، كما نعدكم ان كل ما ستدلون بيه من تصريحات سيبقى سرياً.  
نرجو منكم قراءتها بتمعن ثم الاجابة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

الموسم الجامعي: 2021/2020

أولاً - البيانات الشخصية :

- 1- الجنس :  ذكر  أنثى
- 2- العمر : من 20 إلى أقل 30 سنة  من 31 إلى أقل 41  من 42 إلى أقل 52 سنة
- 3- المستوى التعليمي : ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- المستوى الوظيفي : إطار سامي  رئيس مصلحة   
مكلف /مهندس دراسات  وظيفة أخرى
- 5- الخبرة المهنية : من 1 إلى أقل من 5 سنوات  من 6 إلى أقل 10 سنوات   
من 11 إلى أقل من 20 سنوات  أكثر من 20 سنوات

## ثانيا - محور الاتصال التنظيمي

### 1) بعد الاتصال النازل

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	المعلومات التي تصلك تكون عن طريق الإدارة مباشرة					
2	تكون المعلومات التي تصلني من الإدارة واضحة ومفهومة					
3	أنتلقى الأوامر من طرف الإدارة عن طريق المشرف مباشرة					
4	تلجأ الإدارة إلي في طلب مساعدة تخص عملي					
5	يحسن طلب الإدارة مساعدة فيما يخص عملي من أدائي					
6	يعتمد المشرف علي في إنجاز بعض الأعمال الصعبة					

### 2) بعد الاتصال الصاعد

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	أحل المشاكل التي تخص أداء عملي بالاتصال بالإدارة					
8	تستمع الإدارة وتهتم بالمشاكل العمال وانشغالاتهم					
9	أتصل بالإدارة عن طريق المسؤول مباشر					
10	يشعرنني نقل اهتمامي الوظيفي للإدارة المسؤولة بقيمتي المهنية					
11	تأخذ الهيئة المشرفة التابع لها انشغالاتي بعين الاعتبار					
12	يتضمن اتصالي بالإدارة انشغالات كيفية تحسين مستوى أدائي					

### 3) بعد الاتصال الأفقي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	أتواصل دوما مع زملائي في العمل لانجاز أي مهمة					
14	يتم الاتصال بيني وبين زملائي بشكل جيد					
15	أجد صعوبة في الاتصال زملائي بشكل					
16	استوعب كل ما يصلني من معلومات من طرف الزملاء					
17	أميل إلى التشاركية في العمل داخل المنظمة					
18	أقوم بمساعدة زملائي في مكان العمل .					

ثالثاً: محور الإنتاجية:

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
19	أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد					
20	ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون من حل مشكلات العمل					
21	أشعر بالملل أثناء تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز الأعمال					
22	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل					
23	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال مدة زمنية قصيرة					
24	لدي القدرة للتعبير عن أفكار بطلاقة أو صياغتها في كميات مفيدة					
25	أحرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه					
26	أرغب في إنجاز أعمالي على أكمل وجه					
27	أحرص على القيام بعملتي في الوقت المحدد					
28	أنجز عملي بكفاءة					
29	لا أتردد بتغيير موقفي عندما أقتنع بعدم صحته					
30	أحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة					
31	أغيب عن العمل إلا في حالة الضرورة القصوى					
33	أساهم في توجيه وإرشاد زملائي في العمل في تحسين سلوكهم					
34	أخطط لمواجهة مشكلات العمل التي يمكن حدوثها					
35	أمتلك القدرة الكافية فيما يتعلق بتشخيص المشاكل التي تصادفني في عملي					
36	أتصف بالانفتاح الإدراكي والمعرفة					
37	أنتبأ بمشكلات العمل قبل حدوثها					
38	أمتلك المعارف اللازمة التي تجعلني في حالة يقظة دائمة للأحداث					

• وفي الأخير نشكر لكم تعاونكم , وجزاكم الله خيرا .

الملحق رقم (2): مخرجات برنامج spss

		الدرجة الكلية	الاتصال التنظيمي	الإنتاجية
الدرجة الكلية	Pearson Correlation	1	.736**	.807**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	30	30	30
الاتصال التنظيمي	Pearson Correlation	.736**	1	.692**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000
	N	30	30	30
الإنتاجية	Pearson Correlation	.807**	.692**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	
	N	30	30	30

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.652	18

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.710	19

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.735	37

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	38	95.0	95.0	95.0
	أنثى	2	5.0	5.0	100.0
Total		40	100.0	100.0	

## العمر

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنة 30 إلى 20 من	10	25.0	25.0	25.0
سنة 41 إلى 31 من	19	47.5	47.5	72.5
سنة 52 إلى 42 من	11	27.5	27.5	100.0
Total	40	100.0	100.0	

## التعليمي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ابتدائي	5	12.5	12.5	12.5
متوسط	9	22.5	22.5	35.0
ثانوي	16	40.0	40.0	75.0
جامعي	10	25.0	25.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

## الوظيفي المستوى

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سامي إطار	2	5.0	5.0	5.0
مصلحة رئيس	5	12.5	12.5	17.5
دراسات مهندس	3	7.5	7.5	25.0
أخرى وظيفة	30	75.0	75.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

## المهنية الخبرة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid سنوات 5 من أقل	8	20.0	20.0	20.0
سنوات 10 إلى 6 من	15	37.5	37.5	57.5
سنة 20 إلى 11 من	13	32.5	32.5	90.0
سنة 20 من أكثر	4	10.0	10.0	100.0
Total	40	100.0	100.0	

Correlations			
		الاتصال التنظيمي	الإنتاجية
الاتصال التنظيمي	Pearson Correlation	1	.702**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
الإنتاجية	Pearson Correlation	.702**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			
		الاتصال المنزل	الإنتاجية
الاتصال المنزل	Pearson Correlation	1	.714**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
الإنتاجية	Pearson Correlation	.714**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			
		الاتصال الصاعد	الإنتاجية
الاتصال الصاعد	Pearson Correlation	1	.668**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
الإنتاجية	Pearson Correlation	.668**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations			
		الاتصال الأفقي	الإنتاجية
الاتصال الأفقي	Pearson Correlation	1	.684**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	40	40
الإنتاجية	Pearson Correlation	.684**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).