

جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -
كلية الآداب واللغات والعلوم الإجتماعية
قسم العلوم الإجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع
تخصص: علم الإجتماع عمل وتنظيم

الإتصال التنظيمي و تأثيره على إنتاجية العاملين داخل المؤسسة الصناعية

دراسة ميدانية بمصنع الإسمنت بني صاف - عين تموشنت -

تحت إشراف :
د. بوريعين وهيبة .

إعداد وتقديم الطالبتين:
-بركة خيرة
-بن علي ونزار سارة

تاريخ المناقشة: 2023/09/21

تمت المناقشة علنا أمام اللجنة المكونة من :

الصفة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ محاضر -أ-	د.سرير بن موسى أحمد
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر -أ-	د.وهيبة بوريعين
مناقشا	أستاذ محاضر -أ-	د. بن مهرة ليندة

السنة الجامعية: 2022 - 2023



فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

.....الفهرس

..... قائمة الأشكال

.....أ. مقدمة عامة

المدخل المنهجي للبحث

1- الدراسات السابقةت

2- إشكالية الدراسة.....خ

3-فرضية الدراسةخ

4-أهمية الدراسةت

5-أهداف الدراسةح

6- أسباب إختيار الموضوعح

7- الإطار المرجعي للدراسة.....د

8- البناء المفاهيميذ

الفصل الأول

الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية

1.....تمهيد

1-1-الإتصال التنظيمي (المفهوم والأهمية)2

1-1- مفهوم الإتصال التنظيمي وأهميته2

1-2- أنواع الإتصال التنظيمي3

5.....	1-3-3 نظريات الإتصال التنظيمي
5.....	1-3-1 نظريات التأثير الإنتقائي
6.....	1-3-2 نظريات التأثير غير المباشر
7.....	1-3-3 نظريات الإتصال الإقناعي
8.....	2- آليات الإتصال التنظيمي
8.....	2-1-أساليب الإتصال التنظيمي
8.....	2-2-خصائص الإتصال التنظيمي
9.....	2-3-معوقات الإتصال التنظيمي
11.....	خلاصة الفصل

الفصل الثاني

الإنتاجية داخل المؤسسة الصناعية

13.....	تمهيد
14.....	1- ماهية الإنتاجية وأهميتها
14.....	1-1- مفهوم الإنتاجية وأهميتها
15.....	1-2- إدارة الإنتاجية Productivity Management
18.....	1-3- العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل
18.....	1-3-1- العوامل الداخلية
19.....	1-3-2- العوامل الخارجية
22.....	1-4- مؤشرات فعالية وكفاءة المؤسسة الإنتاجية
23.....	2- مكونات بيئة العمل

23	1-2- أشكال علاقات العمل في المؤسسة ..
24	2-2- خصائص العلاقات الإنسانية ..
25	2-3- علاقة الإتصال التنظيمي بالإنتاجية داخل المؤسسة ..
26	خلاصة الفصل ..

الجانب الميداني للبحث

27	تمهيد ..
28	1- الإجراءات المنهجية للدراسة ..
28	1-1- الدراسة الاستطلاعية ..
28	1-2- مجالات الدراسة ..
28	1-2-1- المجال المكاني ..
28	1-2-2- المجال البشري ..
28	1-3-2- المجال الزمني ..
29	1-4-2- عينة الدراسة ..
29	1-3- تقنية جمع المعطيات ..
29	1-4- المنهج المستخدم في الدراسة ..
30	1-5- تحليل النتائج على ضوء الفرضية ..
49	1-6_ نتائج الدراسة ..
50	خلاصة الفصل ..
52	خاتمة عامة ..
54	قائمة المصادر و المراجع ..

61 قائمة الأعلام

..... قائمة الملاحق

..... ملخص الدراسة

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
17	يوضح رؤية الإدارة الجيدة للتنسيق بين المدخلات والمخرجات لزيادة الإنتاجية	01
21	العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الإنتاجية	02

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

في ظل التغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي يشهدها العالم، عرفت المؤسسات التنظيمية ولاسيما المؤسسة الصناعية خاصة في الجزائر قفزة نوعية بفضل استخدام الوسائل والتقنيات التكنولوجية الحديثة التي تدعم العمل وتسييره على جميع الأصعدة من خلال ضبط الوقت في تأدية المهام وتقليل الجهد على العمال وتنظيمهم كل حسب المنصب الذي يشغله، إذ يعتبر المورد البشري عنصرا مهما بالنسبة للمؤسسة الصناعية فالإهتمام بتوفير كل احتياجاته مع مراعاة شروط البيئة العملية الملائمة لتأدية المهام الموكلة إليه لدعمه وتحفيزه للأداء الجيد وتنمية قدراته وكفاءته اللازمة وإدراجه في برامج التدريب والتكوين لتتوافق قدراته مع البرامج الجديدة التي تعمل بها المؤسسة هو إكتساب في حد ذاته لها، وبإعتبار المؤسسة الصناعية مكانا تجتمع فيه أعضاء وجماعات تنظيمية تختلف فيما بعضها البعض من حيث المعتقدات والثقافات ووجهات النظر والمستويات التعليمية والعملية فهي تقوم على أساس سلسلة من الإتصالات تسهل عملية نقل المعلومات والأفكار بين العمال وتؤثر على سلوكهم في محيط عملهم وقد يمس هذا أيضا في مردودية الأداء وبالتالي التأثير في الإنتاجية، فالإتصال هو المحور الأساسي الذي تدور حوله المؤسسة فهو يربط هذه الجماعات من خلال تقوية رابطة التعاون والتفاعل وبناء روح الجماعة التي تتفاعل بدورها للرفع من الإنتاجية وهذا ما يبرز فعالية المؤسسة في السوق المنافسة وإثبات مكانتها بتحقيق أعلى قدر ممكن من الإنتاج. وإن الإتصال التنظيم يوسيلة ضرورية لتفعيل الأداء الوظيفي للعاملين، فهو يدفع العمال إلى التواصل المستمر مع المرؤوسين، وهذا الإتصال يفسح المجال للعمال للإطلاع على كلما يخص المؤسسة ويكون في صورة شاملة خالية من الغموض وبذلك يكون تأثير الإتصال على الإنتاجية بطريقة غير مباشرة ولكن رغم هذا يمكن القول أنه لا يوجد إنتاجية في غياب الإتصال. فالإنتاجية هي أمر مهم للفرد والمجتمع والمنظمة، وإن الهدف الأسمى لكل مؤسسة صناعية هو الرفع من إنتاجيتها، الأمر الذي دفع الباحثين والمختصين في دراسة كل ما يتعلق بالإنتاجية والعمل على تطويرها وتسييرها بأفضل الطرق والأساليب ومحاولة التعرف على العوامل المؤثرة عليها وعلى الإقتصاد بصفة عامة وتقديم سبل تحقيقها بأقل الخسائر، وبذلك سنحاول في هذه الدراسة إبراز دور وأهمية الإتصال التنظيمي وتأثيره على الإنتاجية داخل المؤسسة الصناعية .

المدخل المنهجي للبحث

المدخل المنهجي للبحث:

1-الدراسات السابقة:

1-1- أطروحات الدكتوراه:

أ - الدراسة الأولى :

دراسة صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين،دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي، مركب الحركات والجرارات بقسنطينة،أطروحة لنيل درجة الدكتوراه ،قسم علم الاجتماع والديمقراطية،كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة 2004-2005. هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على حال هذه المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة من جهة وكذا مفهوم الفعالية التنظيمية من جهة نظر أصحابها من جهة أخرى .

وبعد الدراسة الميدانية وتحليل البيانات تبين أنّ أهم الأسس التي تساعد العاملين على أن يكونوا فعالين في تأدية وظائفهم من وجهة نظر المبحوثين نذكرها بإيجاز :

-الرجل المناسب في المكان المناسب، الحرية في إتخاذ القرارات الهامة، الصرامة في تطبيق العقوبات (للمتأولين)، جعل المصلحة العامة (للمؤسسة) فوق مصلحة الفردية، توسيع مجال التشاور، تحديد المسؤوليات، الانضباط في العمل ، التكوين الجيد في مجال الاختصاص، الاتصال الهادف، توفير الحواجز المناسبة ، منح السلطة لشخص واحد والتقليل من النظام البيروقراطي ، الالتزام بالميلان الأخلاقي في العمل .

ألقت هذه الدراسة الضوء على مجموعة من الأسس التي تمثلت في القيم التنظيمية التي تدفع إلى تفاعل العمال في تأدية وظائفهم وإبراز أهمية التفاعلية التنظيمية للمؤسسة .

ساعدت هذه الدراسة في إبراز دور الإتصال في خلق التفاعل بين العمال بطريقة تنظيمية تسهل من سيرورة العمل تحت ظل قيم تنظيمية تضبط مناخ العمل .

ب - الدراسة الثانية :

دراسة آيت طيب، الاتصال التنظيمي وعلاقات السلطة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة النقل البحري للمسافرين بالجزائر Algérie Ferries، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الطور الثالث LMD،في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال تنظيمي،كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الاتصال ،جامعة الجزائر 03، 2020-2021. انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم الاتصال التنظيمي في هيكلة وتأطير علاقات السلطة في المؤسسة الوطنية للنقل البحري للمسافرين Algérie Ferries في الجزائر؟

وللإجابة على مشكلة الدراسة اعتمد الباحث على مجموعة من العناصر المنهجية ابتداءا على منهج دراسة حالة ، ثم أدوات جمع البيانات والمعلومات مثل الملاحظة العلمية، المقابلة، ثم استمارة الاستبيان التي تم تصميمها بغرض الحصول على أكبر قدر من المعطيات حيث وزعت الاستمارة في شكلها النهائي على 103 مفردة من عينة البحث تم استرجاع أربعة وثمانون استمارة صحيحة قابلة للتحليل البياني. وقد خلصت دراستنا إلى النتائج التالية : إن الإتصال التنظيمي في مؤسسة النقل البحري للمسافرين ساهم وبشكل كبير في تفعيل العلاقات الإجتماعية والإنسانية بين الفاعلين في المؤسسة وبين الوحدات الإدارية والفرعية التي ينتمون إليها، مقابل ضعف ملحوظ في الأداء الإتصالي من الإدارة العليا إلى الفاعلين وهذا راجع إلى عدم وضوح خطوط السلطة وغموضها على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

تطرقت هذه الدراسة إلى موضوع مهم خاص بعلاقات السلطة في المؤسسة الجزائرية وهو موضوع يستحق البحث وإجراء دراسات عليه كونه موضوع يحمل جانب من الغموض في الوسط العملي ، حيث أبرزت دور الإتصال التنظيمي في تكوين علاقات العمل بين العامل والسلطة لكنها أهملت جانب مهم وهو كيف تؤثر السلطة على أداء العامل وعلى علاقاته داخل المؤسسة .

-ساهمت هذه الدراسة في توضيح بعض النقاط التي وقفنا عليها في بحثنا ، تمثلت في دور الإتصال التنظيمي في بناء علاقات داخل بيئة عمل تحت تأثير قوة السلطة .

1-2- رسائل الماجستير :

أ- الدراسة الأولى:

دراسة العربي بن داوود،فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب الارتفاعات والمجارف عين السمارة قسنطينة ،أطروحة لنيل شهادة الماجستير،قسم علم الإجتماع والديموغرافيا،كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ،جامعة منتوري، قسنطينة 2007-2008 . سعت الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي وهو مدى اهتمام المؤسسة العمومية الصناعية بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية بين الإدارة والعمال وإبراز أهمية الإتصال في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها ، ومن النتائج المتوصل إليها: يتطلب من الإدارة إعلام العمال بكل ما يتعلق بشؤون العمل، وكذلك اشراكهم في إتخاذ القرارات، فالإتصال النازل أهم قنوات الإتصال الرسمي ، فالإتصال النازل يشكو من ضعف نسبي وقنوات أقل انفتاح ولاتسمع بتدفع المعلومات للمستويات الدنيا.

- إن الإدارة لا تبدي أي اهتمام للإتصال الصاعد، وذلك بعدم إتاحة الفرصة للعمال للتعبير عن آرائهم.

-الإتصال الأفقي له دور إيجابي في تكوين العلاقات الإنسانية، وتقوية روح التعاون والعمل الجماعي. أوضحت هذه الدراسة أهمية الفاعلية الإتصالية في المؤسسة العمومية الصناعية في جميع الاتجاهات وضرورة تكوين ذلك بين الإدارة والعمال لخلق التماسق وتحقيق الاستمرارية والوضوح والتبادل المشترك. إتمدنا على هذه الدراسة كخلفية علمية لمعرفة واقع المؤسسات الصناعية الجزائرية في استخدام الإتصال داخل تنظيماتها ودوره في تكوين العلاقات بين الإدارة والعمال بهدف مشترك.

ب - الدراسة الثانية :

دراسة شربيط الشريف محمد، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغاز عنابة، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، جامعة منتوري محمود قسنطينة، 2008-2009. لقد قام الباحث في هذه الدراسة بمحاولة معرفة علاقة الإتصال التنظيمي بالولاء التنظيمي لدى الإطارات الوسطى وذلك من خلال تصميم استبيان يقيس الإتصال التنظيمي اشتمل أربعة محاور تتعلق بالكشف عن طبيعة الإتصال التنظيمي السائد في مؤسسة سونلغاز من خلال الكشف عما إذا كانت مؤسسة سونلغاز تعتمد على الإتصالات الشفوية أو الكتابية أو الكشف عن طبيعة الإتصال من حيث الوضوح والمرونة ، وبعد اتباع كل الخطوات البحرية وحين تفرغ البيانات وإستقرائها تم التوصل إلى النتائج التالية: قلة إستخدام الإتصالات الشفوية ما عدا في حالة الإتصالات التي تكون في نفس المستوى أو ما يسمى بالإتصال الأفقي.

- إتماد مؤسسة سونلغاز وبصفة كبيرة على الإتصالات الكتابية كونها يستطيع إستعمالها كمرجع في حالة غموض الإتصال أو عدم تنفيذ محتوى الرسالة.
 - فيما يتعلق بالكشف عن العلاقة بين أبعاد الإتصال والولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة إذ وبعد القيام بالمعالجة الإحصائية تبين وجود علاقة إرتباطية موجبة ضعيفة بين الإتصال الشفوي والولاء التنظيمي.
 - وجود علاقة موجبة متوسطة بين الإتصال الكتابي والولاء التنظيمي.
 - وجود علاقة موجبة متوسطة بين مرونة الإتصال والولاء التنظيمي.
- قدمت هذه الدراسة نظرة شاملة ارتكزت على نوع الإتصال السائد والنوع الذي يخدم المؤسسة في كل حالاتها وتفاعل العامل وعكسه على الولاء الوظيفي في ظل اختلاف وتراقب هذه الحالات التي قد تمر بها المؤسسة. ساعدت هذه الدراسة في إثراء رصيدنا المعرفي حول نوع الإتصال الذي يخدم العامل ويؤثر فيه ويدفعه إلى الولاء للمؤسسة.

2- إشكالية الدراسة:

يعتبر الإتصال عملية مهمة في حياة الإنسان منذ الأزل، وهو من أهم المواضيع التي يجب الإهتمام بها كونه عاملا فعالا في التواصل والتفاعل الإجتماعي الذي بدوره يقوم بتقوية العلاقات الإجتماعية بين الأفراد سواء كان ذلك في المحيط الخارجي أو الداخلي للمؤسسة. هذا الإتصال يكون في إطار تنظيمي يبني روابط بين وحدات المنظمة تدفع العامل إلى التجاوب مع المعلومات والإرشادات التي وصلت إليه بطريقة عملية منظمة تنعكس على مردوديته في الأداء ويكون عبارة عن وسيلة لضبط دور العامل في منصبه وتحديد مهامه. فالمؤسسة بدورها تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والتي تعتبر مقياس لتحقيق النجاح وفرض المكانة الإقتصادية، وهي عامل أساسي ودافعا مهما للعامل للتقدم في عمله وتحفيزه للعطاء أكثر. إن التكامل الذي يحدثه التنظيم داخل المؤسسة يدفع العامل للإنتاج والرفع من وتيرة الأداء، ويحدث نوع من التناسق بين المرؤوسين والإداريين والعمال وبفضل عملية الإتصال تتفاعل العناصر التنظيمية وتواكب التطورات والمستجدات الخاصة بالمؤسسة، وهنا نجد أن للإتصال التنظيمي دور كبير وفعال في إطار بناء أداء مشرف للمؤسسة التنظيمية ويساهم في التأثير على الإنتاجية، لكن رغم ذلك هناك عدة مؤسسات و لاسيما المؤسسة الصناعية التي بدورها تعتمد على مردودية الإنتاج تفقر لعملية التفاعل بين أفرادها و التواصل بين أنساق المؤسسة مما يقلل من إنتاجها وخدماتها ويمس مكانتها في السوق. وانطلاقا من هذه الإشكالية التي استخلصناها من دراسة الإتصال التنظيمي وتأثيره على إنتاجية العاملين في المؤسسة الصناعية طرحنا التساؤل التالي : كيف يؤثر الإتصال التنظيمي على إنتاجية العاملين داخل المؤسسة الصناعية ؟

3- فرضية الدراسة:

من أجل الإجابة عن الإشكالية قمنا بصياغة الفرضية التالية :

- يساهم الإتصال التنظيمي في بناء علاقات عمل داخل بيئة إنسانية محفزة للرفع من إنتاجية العاملين داخل المؤسسة .

4- أهمية الدراسة:

- يعتبر موضوع الإتصال التنظيمي وتأثيره على إنتاجية العاملين داخل المؤسسة الصناعية من المواضيع المهمة ولها دور كبير وفعال في عملية الإنتاج لأي مؤسسة والوقوف على فكرة تهاون العمال على إستخدام عملية الإتصال كوسيلة للرفع من الإنتاجية .

وكذلك يحافظ على إستقرار البيئة الداخلية في التنظيم ويساعد في إتخاذ القرارات السليمة وخلق التعاون بين العمال والموظفين وبين الإدارة.

تكمن أهمية هذا البحث فيما يلي :

- يعمل الإتصال في المؤسسة على تسهيل عملية تسيير المعلومات.
- يعتبر الإتصال التنظيمي وسيلة لرفع أداء العمال داخل المؤسسة.
- الإتصال الفعال في المؤسسة يؤثر في الكفاءة الإنتاجية للعاملين.
- يساعد في فهم أدوار العمال وإتخاذ القرارات داخل المؤسسة .
- يحافظ على الاستقرار الداخلي في التنظيم وخلق التعاون بين الإطارات والعمال .

5- أهداف الدراسة:

- الكشف عن مدى تأثير الإتصال التنظيمي على إنتاجية العاملين داخل المؤسسة.
- التعرف على نوع الإتصال التنظيمي السائد في المؤسسة .
- محاولة التعرف على دور الإتصال التنظيمي في تحسين مردودية الإنتاج في المؤسسة.
- معرفة كيف تتم عملية الإتصال في المؤسسة وتفاعل العمال من خلاله.
- التعرف على أهمية الإتصال بالنسبة للعمال والإداريين في تحقيق الأهداف المسطرة.

6- أسباب اختيار الموضوع:

إن إختيار أي موضوع يكون نتيجة أسباب ذاتية وموضوعية وتتمثل في:

أ- الأسباب الذاتية:

- توافق موضوع الدراسة مع مواضيع تخصصنا .
- الرغبة الشخصية لدراسة هذا البحث.
- تحسين وتطوير معارفنا العلمية والتعرف على الحياة العملية في مجتمعنا .
- الفضول العلمي الذي دفعنا إلى معرفة تأثير الإتصال التنظيمي على إنتاجية العاملين داخل المؤسسة.

ب- الأسباب الموضوعية:

- موضوع الإتصال التنظيمي من المواضيع المهمة التي يتطلب البحث عنها.

- الحاجة إلى القيام بدراسات في إطار الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة الجزائرية.
- تسليط الضوء على اهتمام المؤسسة بالاتصال التنظيمي وعلاقته بالانتاجية .
- الوقوف على بعض المعوقات التي تواجه الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة .

7- الإطار المرجعي للدراسة :

- هناك العديد من المدارس والنظريات التي اتبعتها علماء الاجتماع لإثبات وجهات نظرهم وإسقاطها على مجتمع الدراسة، ومن خلال هذه الدراسة إعتدنا على النظريات التالية :

أ- نظرية العلاقات الإنسانية:

أشارت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال دراساتها الميدانية

إلى أهمية الإتصال الإنساني أولاً والذي يبحث في مشكلات العلاقات الإنسانية وحل عوائق الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، ومشكلات التسيير الناجمة عن عوائق هذا الإتصال والصعوبات الكامنة وراء إهمال العلاقات الإنسانية أو عدم التحكم فيها ثانياً، وهذا كان واضحاً من خلال فتح قنوات الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاستماع إلى شكاياتهم وملاحظاتهم السلبية والإيجابية للسلوك التنظيمي ولأنماط القيادة والتسيير السائدين وهي أحد أهم الخطوات التي أسهمت في البحث المستمر عن الفعالية التنظيمية من هذا الجانب، وأثبتت التجارب التي أجراها رواد هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الإجتماعية والنفسية، كما بينت أعمال "إلتون مايو" **Ilton.Mayo** في مصانع "هاورثون" كيف يصبح الإتصال وسيلة لبناء نوع آخر من العلاقات يختلف عن العلاقات المفترضة في الرسمية والتي تجعل العامل في حالة ترقب وخوف إتجاه الرئيس، بل يصبح الإتصال هنا وسيلة لبناء علاقات اجتماعية قائمة على الثقة والتعبير الصريح عن اهتمامات العاملين وكل ما يقلقهم في العمل حتى ولو كان شخص الرئيس وسيلة لإزالة ضغوط العمل وضغوط القيادة وضغوط الرقابة، ووسيلة لمعرفة القائد في العمل وكفاءة العاملين حتى يمكن إتخاذ الإجراءات المناسبة مثل تغيير المهام والتكوين والابتعاد عن كل أشكال الإرغام والتهديد.¹

• إعتدنا على هذه النظرية لأنها تركز على جانب العلاقات التي تخص العاملين داخل المؤسسة والتي تعتبرها عامل أساسي في فهم وإيصال فكر وكفاءة العامل وعكسه في ميدان عمله نتيجة للإتصال الذي يحدث بينه وبين العمال الآخرين .

ب- النظرية التفاعلية الرمزية (جورج هبريت ميد):

¹قاسمي ناصر، الإتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص39

تجسدت هذه النظرية في إسهامات جورج هيربرت ميد حيث تهتم أساسا بعملية التفاعل الاجتماعي القائم على الرموز المبنية على الاتصال، وفي هذا الإطار يقدم ميد رأيا في السلوك الاتصالي ويسانده في ذلك تلميذه هيربرت بلומר حيث يتلخص في:

- أولوية الاتصال: يرى ميد أن الذات البشرية هي منبع كل أشكال الاتصال، ولكي نفهم الاتصال علينا فهم الذات المتسببة في حدوثه، وهو بذلك يساند آراء عالم النفس فونت. - انعكاسات الفعل الاتصالي: أي قدرة الفرد على التحدث مع نفسه من وجهة نظر الآخرين بمعنى انه يضيف عليها الطابع الاجتماعي، وهكذا فان الاتصال يعتبر عملية خلاقية بمعنى أن نتائجه هي نفسها نتاج الفعل الاجتماعي الذي يعد فريدا من نوعه ولا يمكن التنبؤ به بدون فهم حقيقي للاتصال.¹

• إعتدنا على هذه النظرية لتطبيق مبادئها في دراسة علاقة العمال مع المرؤوسين ونوعية العلاقة التي تجمعهم مع بعضهم البعض وطريقة التفاعل فيما بينهم في إطار تنظيمي يخدم مصلحة المؤسسة.

8- البناء المفاهيمي :

8-1-الاتصال التنظيمي:

يعرف الإتصال عموما على أنه عملية إيصال ونقل وتبادل آراء وأفكار ومعلومات بين شخصين أو أكثر بغرض الفهم أو الإقناع أو المعرفة ، لتحقيق أهداف مشتركة أو أعمال محددة.²

يعرف محمد منير حجاب الإتصال التنظيمي على أنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة، في مخلف الإتجاهات بين هابطة وصاعدة وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي.³

ويعرفه عبد الباقي زيدان بأنه كل المجهودات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في التنسيق بين مختلف الهياكل والأقسام والفروع التي تتعامل فيما بينها للوصول للهدف الرئيسي الذي وجدت من أجله، ويكون هذا التنسيق من خلال تسهيل بث المعلومات.⁴

¹مدلس أمحمد، الإتصال التنظيمي حقل معرفي متميز pdf، د.ط، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، ص 97

²بعلي حمزة، بنية محمد، بن جلول خالد، أثر عمليات الإتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، العدد 7، المجلد 4، ديسمبر 2019، من الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/1070/4> ، ص 130.

³حجاب محمد منير ، الموسوعة الإعلامية ، المجلد الأول، د.ط، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 35

⁴زيدان عبد الباقي ، وسائل وأساليب الإتصال الاجتماعي في الحالة الاجتماعية والإدارية، د.ط، مكتبة الأونغلو، مصر،

ويمكن تعريف الإتصال التنظيمي على أنه وسيلة تنظيمية تعمل على تكوين علاقات عملية قوية داخل المؤسسة تدفع لتحقيق الأهداف المسطرة لها .

8-2- علاقات العمل:

هي تلك العلاقات التي تنشأ بين الإدارة والمرؤوسين كما أن هذه العلاقات تنشأ وتنمو بسبب الإستخدام، وهي تشمل تبعاً لذلك العلاقة بين العمل أو الموظفين مع بعضهم البعض، وبين مرؤوسيهـم ومديرهـم، وكذلك علاقتهم بالمؤسسة التي تستخدمهم.¹

يرى أحمد زكي بدوي : " أن علاقات العمل التي تنشأ وتنمو بسبب الإستخدام والتي تشمل تبعاً لذلك العلاقات بين العمال وبعضهم البعض وبين رؤسائهم أو مديرهـم، كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشأة، ونقابات العمال وبين أصحاب العمل والهيئات والحكومة.²

من خلال هذا تعتبر علاقات العمل تلك العلاقات التي تتكون بين العمال وترتبطهم ببعضهم البعض في إطار تنظيمي تشرف عليه المؤسسة يخدم مصالحها نتيجة للتفاعل الذي تحدثه هذه العلاقات .

8-3- بيئة العمل: وهي التي تشمل كل الحوافز والزيادات والمكافئات والظروف الإجمالية داخل نطاق العمل وهو أيضاً المكان الذي يتم فيه المشاركة في تنفيذ القرارات والتعليمات والأوامر المختصة بالموظفين والعملية الوظيفية.³

أن بيئة العمل هي المحيط المكاني الخاص بالعمل و العمال والذي تتكون فيه علاقات انسانية تشارك في إتخاذ القرارات وتنفيذها للمصلحة العامة .

8-4- الإنتاجية: هي عبارة عن مقياس كمي وكيفي للإنجاز يأخذ في الإعتبار تحقيق الأهداف والموارد المستخدمة في سبيل ذلك، وهي الناتج المحقق من استخدام قدر محدد من الموارد خلال فترة زمنية محددة. وهي تحقيق الأهداف المحددة من قبل الإدارة وذلك بتعظيم نسبة الناتج المحقق من استخدام الموارد المتاحة خلال فترة زمنية محددة.⁴

¹ توفيق نجيب محمد ، بارزيغة عبد الله محمد ، علاقات الصناعة في الشركات والمؤسسة ، د.ط، مطبعة المدني، القاهرة، ص69

² بن أوصيف مريم، علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الطاهير ولاية جيجل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، تنظيم وعمل، جامعة محمد لميندباغين سطيف02، 2014-2015، ص24

³ عكر منى خالد، أهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، العدد 11، المجلد 1، 2020، من الموقع : <https://wwwwww.ij.com>، ص28.

⁴ محمد علي شهية وآخرون، المدخل السلوكي لدراسة العلاقات الإنسانية، د.ط، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص(18-21).

إن الإنتاجية هي نسبة المخرجات والمدخلات للمؤسسة وعليها يضبط نمو المؤسسة وتطورها وحساب الأرباح التي تحققها ومناقستها في الأسواق.

8-5- المؤسسة الصناعية :

أ- المؤسسة: يعرفها TRUCHY بأنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الإقتصادي¹ ويمكن أن تعرف بأنها وحدة إقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الإقتصادي الصناعي التجاري والخدمات.²

ب- المؤسسة الصناعية:

"هي المؤسسات ذات الطابع الصناعي ومنها مؤسسات الصناعات الثقيلة (مصنح الحجار) والتي تتطلب رؤوس أموال ضخمة ومهارات عالية لنشاطها ،ومنها مؤسسات الصناعة التحويلية أي صناعات متوسطة أوخفيفة.³

والمؤسسة الصناعية ،كمؤسسة إقتصادية تعتبر وحدة إنتاجية "تقوم على أساس العمل الجماعي للعاملين فيها والموجودين بالموجود المادية (الأصول المادية) والموجودين التالية (الأصول المالية).⁴

- المؤسسة الصناعية هي تنظيم في وحدة متكاملة تعمل على تحقيق الإنتاجية من خلال اشتراك عدة عاملين على أساس العمل الجماعي بخطة هادفة .

¹حروش رفيقة ،إقتصاد وتسيير المؤسسة، د.ط، شركة دار الأمة للطباعة والنشر ، الجزائر، 2013،ص29

²عرياجي إسماعيل ، اقتصاد وتسيير المؤسسة (أهمية التنظيم- ديناميكية الهياكل) ، ط3، موفم للنشر،الجزائر، 2013،

ص 15

³عرياجي إسماعيل، المرجع نفسه، ص(18-19).

⁴صمويل عبود ،اقتصاد المؤسسة ، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 1982، ص 59،ص 60

الفصل الأول :

الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية

تمهيد :

لقي موضوع الإتصال التنظيمي إهتمام العديد من الباحثين في عدة مجالات خاصة المجال الإداري والتنظيمي، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون إتصالات إدارية فعالة يتم من خلالها نقل المعلومات وتبادلها بين الأفراد الفاعلين فيها وبذلك يحقق لهم ميزة تنافسية وجعل المنظمة تؤدي دورها بشكل إيجابي ورسمي.

1- الإتصال التنظيمي (المفهوم والأهمية)

1-1- مفهوم الإتصال التنظيمي وأهميته :

أ- مفهوم الإتصال التنظيمي:

يقصد بالاتصال التنظيمي عمليا تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات (هابطة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه، بحيث تسير عملية التواصل المطلوبة بين مختلف المتعاملين (رؤساء ومرؤوسين) سواء كان اتصالا رسميا أو غير رسمي.¹

و يعرفه "بيتر دراكر" الاتصال ويربطه بضرورة إدراك الرسالة عن طريق الحواس ومعرفة ما يتوقعه المتلقي من خلال ما يرى ويسمع وعندها نتعرف على ما إذا كان المرسل سيستفيد من توقعاته و ما هي هذه التوقعات.²

ويعرف على أنه : عملية نقل و تبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها و خارجها ، وهو وسيلة لتبادل الأفكار والإتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الإرتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف و كما أن الإتصال أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري.³

إن الإتصال التنظيمي هو عملية تنظيمية يتم فيها نقل المعلومات والتعليمات بين الرؤساء والمرؤوسين من العمال بطريقة سلسلة ومنظمة بهدف تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة والقفز نحو التغيير المناسب.

ب- أهمية الإتصال التنظيمي :

يساهم الإتصال في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه أو بالمشكلة التي ظهرت في التنفيذ أو الإنحرافات التي لم تكن في الحساب وكيفية التغلب عليها وبذلك تتحدد أهمية

*بيتر فردناند دراكر: كاتب اقتصادي أميركي من أصل نمساوي، ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909م وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية حيث أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة، فهو الذي حدّد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز.

¹إعلام محمد ، وحلمي جلال إسماعيل، علم الإجتماع التنظيم، د.ط، مكتبة الأنجلوالمصرية، مصر 2003، ص 95
²برقية سهيلة ، عريف عبد الرزاق، أساليب الإتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية العدد24، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة الجزائر، جوان 2016، من الموقع:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/119/8/24/39554>، ص216

³أحمد طلعت منال، مدخل إلى علم الإتصال، د.ط، الإسكندرية ، 2000، ص 22

- الإتصال في تضيق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين وزيادة التفاهم والتعاون بينهم¹ ويمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي الاتصالات في المنظمات أو المؤسسات بما يلي:
- 1- الإتصال نشاط إداري وإجتماعي نفسي داخل المنظمة ،حيث يسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها .
 - 2- يؤدي الاتصال دورا مهما في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة .
 - 3- الاتصال وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة للمنظمة.
 - 4- يقوم الإتصال بإبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين من مرؤوسيهم والتعرف على ردّات الفعل .
 - 5- الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
 - 6- يعمل الاتصال على نشر الإبداع الفني والثقافي، مما يؤدي إلى توسيع أفق الفرد المعرفية، وإيقاظ الخيالات والمواهب والإبداع .
 - 7- يقوم الإتصال بإعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة وإمكانياتها وتطلعاتها.²
- من هذا نستنتج أنّ الإتصال التنظيمي وسيلة عملية تساهم في إيصال المعلومات ونقلها بين العمال والمرؤوسين وبين بعضهم البعض بهدف تحقيق الرابطة الإجتماعية بينهم و التي تسهل العمل ، ولإتصال التنظيمي أهمية كبيرة ودور فعال،فهو يخلق الانضباط ويوضح طريقة عمل المؤسسة وبه تتحقق أهدافها بالتسيير محكم.

1-2- أنواع الإتصال التنظيمي:

هناك نوعين من الإتصالات يمارسها الأفراد بالتنظيم سواء كانوا مديرين أو أفراد :

¹حجاب محمد منير، محمد وهبي سحر،المدخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل الإتصالي)،ط1، دار فجر للنشر والتوزيع، مصر 1995،ص (27-28)

²الخروشي الطاهر مسعود،أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات الليبية،مجلة كلية الآداب، العدد24، الجزء2،ديسمبر 2017،

من الموقع: <https://dspace.zu.edu.ly> صص (340،341)

أ- الإتصال غير الرسمي :

هو الإتصال الذي يتم بين شخصين أو أكثر بصفة شخصية أي إيصال واستقبال معلومات لا علاقة لها بالعمل، والإتصال غير الرسمي هو الذي يسهل التعامل مع المعلومات أكثر من الإتصال الرسمي فأكثر هذه المعلومات يحتاجها الأفراد ومن مزايا الإتصال غير الرسمي في السلوك الإداري :

مثلاً أن هناك أهمية للإتصال الرسمي للمنظمة حيث أنه يمثل البعث للحبوية والنشاط المنظمة والمحرة للسلوك التنظيمية وبذات نجد الإتصال غير الرسمي (أي الذي لا يتم وفق خطوات إتصال رسمية بين أفراد التنظيم) يشير بسرعة مع أفراد التنظيم على أن الدراسات أثبتت أنه ليس دقيقاً في نقله للمعلومات في كل الحالات كما أنه يشبع حاجات الأفراد لعدم تسلسله الهرمي بين أفراد التنظيم وبالرغم ذلك فهو وسيلة مهمة في نقل المعلومات الذي قد لا ينقلها التنظيم الرسمي.¹

نستخلص أنّ الإتصال غير الرسمي هو الإتصال الذي يحدث بين شخصين أو أكثر في إطار غير عملي خارج التنظيم ، فيه معلومات تشمل جميع الاتجاهات .

ب- الإتصال الرسمي:

الاتصالات الرسمية هي الاتصالات التي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي يحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال . وتتوقف فاعلية الاتصالات الرسمية على اعتراف الإدارة بفاعليتها و فائدتها ،وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى العاملين في المنظمة وبين المنظمة وجمهور المتعاملين معها من خارج المنظمة .

ويساهم الإتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال إرجاع الأثر .²

- وعليه إن الإتصال الرسمي هو الإتصال الذي يحدث بين شخصين أو أكثر في إطار تنظيمي تترأسه سلطة رسمية تتحكم في نوع الرسالة أو المعلومة المراد إيصالها .

¹ محمد الفاتح محمود بشيرالمغربي، الإتصال التنظيمي، ط1، دارحميترا للنشر، جمهورية مصرالعربية، 2020 ص 15 .

² أبو النصر مدحت محمد، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012،

1-3- نظريات الإتصال التنظيمي:

1-3-1 نظريات التأثير الإنتقائي :

أ-نظرية الإختلافات الفردية: تقول ببساطة أن الأشخاص المختلفون يستجيبون بشكل مختلف للرسائل الإعلامية وفقاً لاتجاهاتهم، وبنيتهم النفسية، وصفاتهم الموروثة أو المكتسبة. وعليه فإن الرسائل تستقبل وتفسر بشكل انتقائي، وذلك بسبب اختلاف الإدراك الذي يفكر به كل شخص، والذي يرجع إلى اختلاف التنظيم الذي لدى كل شخص من المعتقدات، القيم والاتجاهات... ولأن الإدراك انتقائي فالتذكر والاستجابة انتقائيين، وبالتالي فتأثير الإتصال ليس متماثلاً.¹

- ترى هذه النظرية أن الأشخاص مختلفون بالفطرة وكل شخص وطريقة إدراكه حسب الاتجاهات والبنى النفسية وبالتالي تكون استجابته للرسالة مغايرة تماما للشخص الآخر ويكون الإدراك انتقائي وبالتالي لا يتماثل معه تأثير الإتصال.

ب-نظرية الفئات الإجتماعية: وفقاً لهذه النظرية فالناس ينقسمون إلى فئات اجتماعية والسلوك الاتصالي يتشابه داخل كل فئة. ويختلف من فئة لأخرى، وموقع الفرد في البناء الاجتماعي يؤثر على استقباله للفئة قد تتحدد بناء على: السن، الجنس، الدخل، التعليم، الوظيفة... وتكون أنماط الاستجابة متشابهة داخل كل فئة، لذا فتأثير الإتصال ليس قويا، ولا متماثلاً، ولكنه يختلف بتأثير الفئات الاجتماعية.²

- ترى هذه النظرية أن الإتصال يتأثر بالفئات الاجتماعية ، فإختلاف المجتمع من فئة لأخرى يغير نمط الإتصال وطريقة استقباله ،وتكون الاستجابة متشابهة في كل فئة حسب موقع الفرد في البناء الاجتماعي.

ج - نظرية العلاقات الإجتماعية: يرى رواد هذه النظرية أن جمهور الإتصال ليسوا مجرد أفراد منعزلين، أو أفراد مجتمعين في فئات إجتماعية مختلفة، ولكنهم مرتبطون ببعضهم البعض في إتحدات، وعائلات، ونواد... وغير ذلك من العلاقات فالعلاقات إذن يجب أن توضع في الإعتبار .

وقد أكدت إحدى الدراسات التي أجريت على انتخابات الرئاسة الأمريكية عام 1940 أن المناقشات السياسية كان لها أكبر الأثر على قرارات الناس من التعرض للراديو والصحافة.

¹ الشريف محمد ربيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى مؤسسة سونلغازعناية،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية،قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة منتوري محمد، قسنطينة 2008-2009،ص 40

² العلاق البشير ،نظريات الاتصال(مدخل متكامل)، د.ط، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع،عمان، 2010، ص54

فالذين يزيد تعرضهم لوسائل الإعلام يمكن أن يؤثرها في الأقل تعرض لها.. لكن هذه النظرية بدأت تبعد جدا عن فكرة المجتمع الجماهيري والنظريات الأولى¹.

- هذه النظرية تركز على فكرة أن الإتصال يتم بصورة أكبر في العلاقات الإجتماعية ويؤثر فيها لإرتباط أفرادها ببعضهم البعض بعلاقات يكون فيها الإتصال رائد لها ومسير لها بدرجة كبيرة .

1-3-2- نظريات التأثير غير المباشر:

أ- نظرية التأثير المعتمد على تقديم النموذج: وفقا لهذه النظرية فإن الفرد يتأثر باطلاعه على بعض نماذج السلوك التي تعرض عن طريق وسائل الإعلام حيث أن هذه النماذج تعتبر مصدرا² من مصادر التعلم الاجتماعي، مما يدفعه لتبني هذه النماذج في سلوكه اليومي .

- ترى هذه النظرية أن الفرد هو الذي يتعمد التأثير فيطلع على نماذج من السلوك ليتبناها لتغيير سلوكه عن طريق وسائل الإعلام.

ب- نظرية المعنى: قد تقدم وسائل الإعلام معانٍ جديدة لكلمات اللغة، أو أن تضيف عناصر جديدة للمعاني القديمة. وبما أن اللغة هي وسيلة التواصل الأكثر استعمالا بين الأفراد فإنها تعتبر عاملا حاسما في الإدراك والتفسير والقرارات وبذلك تصبح لوسائل الإعلام دورا حاسما في تشكيل السلوك بشكل غير مباشر .

- باعتبار اللغة وسيلة مهمة في عملية التواصل ترى هذه النظرية أن وسائل الإعلام تشكل السلوك بشكل غير مباشر بإدخال كلمات ومعاني جديدة للغة تؤثر في الإدراك والتفسير واتخاذ القرارات.

ج - نظرية الحاجات والإشباع: وتقول هذه النظرية أن جزء هام من الإتصال الذي يقوم به الناس موجه لتحقيق أهداف يحددها الأفراد، وهم يقومون باختيار وسائل إعلامية معينة لإشباع احتياجاتهم مثلما قال (مارك ليفي)³.

- ترى هذه النظرية أن الفرد يقوم بعملية الإتصال بهدف تحقيق الحاجات وإشباعه بالوسيلة الإعلامية التي يراها مناسبة لذلك.

¹ العلاق البشير، مرجع سابق، ص54

² ربيط الشريف محمد، المرجع نفسه، ص 41

³ العلاق البشير، مرجع سابق، ص 55

1-3-3- نظريات الإتصال الإقناعي :

أ- النظرية النفسية : تعتمد على نظرية الاختلافات الفردية أي أنها تعطي أهمية كبيرة للفروقات الموجودة بين الأفراد، فالرسالة الفعالة هي التي تتمكن من تحويل البناء النفسي للفرد بشكل يجعل الاستجابة المعلنة متفقة مع موضوع الرسالة.

فالنموذج وفقا لهذه النظرية هو الرسالة الإقناعية - تغير أو تنشيط العمليات النفسية الكامنة - تحقق السلوك الظاهر المرتبط بالعمليات النفسية. أما خطواتها :

- وصول الرسالة للشخص .

- قبوله لها ليفكر فيها.

- تقييمه للأهداف التي سيحققها من تنفيذها للسلوك.

- اختيار القيام بالسلوك .

- ترى هذه النظرية أن الفرد يتأثر بالرسالة تأثيرا نفسيا حسب الفروقات التي يمتلكها كل شخص، وتغير من سلوكه وتساهم في تحويل بنائه النفسي .

ب - النظرية الثقافية الاجتماعية: تأثر أصحاب هذه النظرية بنظريات التأثير الانتقائي وبالخصوص نظريتا الفئات الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية حيث أنه وفقا لهذه النظرية، من الصعب تفسير سلوك الأفراد بناء على المتغيرات النفسية وحدها، لأنهم دوما يتصرفون داخل سياق اجتماعي ونموذج هذه النظرية هو الرسالة الإقناعية - تحدد أو تعيد تحديد العملية الثقافية - تشكل أو تغير معايير السلوك المتفق عليها داخل الجماعة- تحقق تغير في اتجاه السلوك المعن .

" كما ترى أنه لابد من مراعاة وجود مجتمعات ذات نظم ثقافية قاسية توجه الفرد وتقدم له بناء كامل للحقيقة، وهناك مجتمعات أخرى على النقيض، تتاح فيها الفرصة أمام الأفراد لتحديد استجاباتهم الخاصة نحو الأفكار الجديدة" ¹.

- ترى هذه النظرية أن الأفراد يتصرفون داخل سياق اجتماعي وأن الجماعة هي التي تؤثر في إتخاذ القرارات وتغير في اتجاهات سلوك الفرد وأنه عليه الحكم على الفرد حسب المجتمع الذي هو به ومراعاة فكر وثقافة هذا المجتمع .

¹ ربيط الشريف محمد، مرجع سابق، ص ص (43-44)

2- آليات الإتصال التنظيمي:

2-1- أساليب الإتصال التنظيمي:

تتم عملية الإتصال بين المرسل والمستقبل، وبالتالي تقل مضمون الرسالة أو المعلومات أو الأفكار، وأحداث المشاركة في الفكر وأحداث التغيير عبر أساليب مختلفة يطلق عليها أساليب الإتصال هذه الأساليب هي:

أ- **الإتصال الكتابي**: حيث يتم الإتصال الكتابي بين المرسل والمرسل إليه بواسطة الكلام المكتوب مثل: الرسائل أو التقارير... وحتى ينجح الإتصال الكتابي ويحقق أهدافه يجب أن يتصف بالبساطة والوضوح والدقة¹.

ب- **الإتصال الشفوي**: يتم الإتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للإتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة، كما تتيح الفرصة لوجود إتصال ذو إتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجابته واتجاهاته، كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة².

يمكن القول بأن أساليب الإتصال التنظيمي بصفة عامة تتم بين المرسل والمستقبل عن طريق الإتصال الكتابي والإتصال الشفوي، كل منهما مهم في العملية الإتصالية وكل منهما له مزايا خاصة يتسم بها .

2-2- خصائص الإتصال التنظيمي:

تتمثل خصائص الإتصال التنظيمي في:

أ- **الأهلية**: شكليات وإجراءات التأسيس القانونية وإن لا تكون أهدافها مخالفة للقوانين والأنظمة والأخلاق العامة المتعارف عليها في المجتمع.

ب- **النظام الداخلي**: هو هوية المنظمة والذي يميزها عن غيرها من المنظمات في المجتمع ويضمن كافة المعلومات التي توضح هوية المنظمة³.

¹ أبو سمرة محمد ، الإتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009، ص 73

² جلال الدين بوعطيط، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 54 .

³ دريدي فاطمة، أمال زرقاوي، نماذج الإتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة الرؤى للدراسات المعرفية والحضارية، العدد2، المجلد7، سبتمبر 2021، من الموقع:

<https://www.asjp.cerist.dz/downArticle/717/7/2/174050> ص 135

- ج- القيادة: كل منظمة لها سلطة رئاسية أو قيادة إدارية من أجل قيادة التجمع البشري في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف.
- د- التعاون: أي تجمع بشري يحتاج إلى التعاون من أجل تحقيق الأهداف المنشودة والتعاون سمة أساسية تميز المنظمات الناجحة عن سواها.
- خ- خدمة المجتمع: وهي تعد من المسؤولية الاجتماعية التي تحلها الإدارة فإن من الصعب تأسيس منظمة تخدم أعضائها فقط بل لابد من أن تقدم خدمات نافعة للمجتمع الذي تعمل في كنفه.
- ص- الشكل العام: ينبغي توفر هيكل تنظيمي لكل منظمة يناسب مع ظروف العمل والذي من خلاله تحديد المستويات التنظيمية التي تكون منظمة وتسلسل السلطة وخطوط الإتصال.¹
- إنّ هذه الخصائص تجعل من الإتصال التنظيمي مميزا ويكون واضح للإدارة والعمال ما يسهل من سيرورة العمل وخلق التوافق بين العمال وهذا يعود بالمنفعة على كلا الطرفين .

2-3- معوقات الإتصال التنظيمي:

نستخلص أهم معوقات الإتصال التنظيمي فيما يلي:

- أ- المعوقات التنظيمية: وتتمثل في عدم وجود خارطة تنظيمية واضحة وقصور أنظمة وقنوات الاتصال المتوفرة لدى المؤسسة ،عدم وجود نظام المعلومات بالإضافة إلى غياب استقرار التنظيم الإداري ،غموض في السلطة التي تصدر الأوامر وعدم وضوح نطاق الإشراف.
- ب- المعوقات النفسية والشخصية: من أشكالها الخوف من الطرف الآخر وعدم الرغبة في الإتصال أو غياب الدافعية عند أحد الأطراف ومشكلة التعصب والرغبة في الإحتفاظ بالمعلومات .
- ج- المعوقات الاجتماعية والثقافية: تتمثل في بعض العادات والتقاليد أو السلوكيات والاتجاهات ، التخلف الثقافي عند بعض الأطراف التحفيز الاجتماعي بالإضافة إلى الصراع بين الطبقات ومشكلة الرقابة على الإتصال وقنواته هذا إضافة إلى غزارة وكثافة المعلومات التي سيستقبلها الفرد باستمرار وفي هذه الحالة يعجز المستقبل عن متابعة جميع الحقائق أو يتأخر في الاستجابة ، بالإضافة إلى الإختيار الخاطئ لوسيلة الإتصال.²

¹ دريدي فاطمة دريدي، أمال زرفاوي، المرجع نفسه، ص135

² حفصة أمال حفصة ،زكية العمراوي، معوقات الإتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بمدينة السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، لعدد3،المجلد10،جويلية

نستنتج أن التنظيم المحكم داخل المؤسسة من أهم السبل في نجاح المهمة العملية، فالإتصال التنظيمي يعتمد على نجاح هذا التنظيم ووجود هذه المعوقات يعني عدم نجاح الإتصال داخل المؤسسة وضياع أهداف المؤسسة وتعتبر المعوقات التي سبق ذكرها من أكثر العوائق التي تنجم منها عدة مشاكل تفسد بيئة العمل، وتحطم ذلك الشغف الذي يدفع العمال للأداء الجيد ونقص التواصل والتفاعل بينهم يؤدي إلى عرقلة العديد من المهمات الخاصة بالعمل وهذا ما يؤثر على الإنتاجية.

خلاصة الفصل :

من خلال ماتم تناوله في هذا الفصل يمكن القول بأن الإتصال التنظيمي له أهمية كبيرة ودورا فعالا داخل المؤسسات فمن خلاله تضمن المؤسسة السير الحسن للأداء الفعال ويحقق أهداف الأفراد والمنظمة ككل ورغم كل هذا توجد بعض المعوقات التي تقف في طريق تطبيقه والعمل به .

الفصل الثاني:

الإنتاجية داخل المؤسسة الصناعية

تمهيد:

تعد عملية الإنتاجية من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وكذلك الجوانب الإقتصادية، فهي من الأمور التي تسيورها المؤسسات في الوقت الحالي فعن طريقها تتمكن المؤسسة من معرفة أداء العامل ومساهمته في العمل ومعرفة الإتصال الداخلي بينهم وكذلك كفاءة الإدارة في إستغلال الإمكانيات المتاحة لتحقيق الرفاهية.

1- ماهية الإنتاجية وأهميتها

1-1- مفهوم الإنتاجية وأهميتها:

أ- مفهوم الإنتاجية:

نقصد بالإنتاج production العناصر أو القوى التي تستخدم المدخلات في عمليات التشغيل والتي تتمثل ببساطة في كل من القوى البشرية (العمال) والمادية (رأس المال المستثمر في عناصر الأصول الثابتة والمتداولة المختلفة) خلال فترة زمنية معينة.¹

إن الإنتاجية هي العلاقة بين كمية السلع والخدمات المنتجة وكمية الموارد المستخدمة من عمل ورأس المال والموارد المتاحة لإنتاج تلك أو تأدية الخدمات.²

وتعرف على أنها 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.³

- من هنا يمكن تعريف الإنتاجية بأنها نسبة المدخلات والمخرجات التي تقاس بها درجة نجاح المؤسسة في إستغلال الموارد وتنمية عمليات التشغيل.

ب- أهمية الإنتاجية: تكمن أهمية الإنتاجية في أنها تساعد على تنمية الإقتصاد الداخلي للمؤسسة باستخدام ذات عناصر الإنتاج دون زيادة، وبالتالي فإنه على المستوى القومي تسهم الانتاجية في زيادة الناتج الكلي بحسن استخدام الموارد وليس بزيادة كمية الموارد المستخدمة، ومن ثم تعتبر الانتاجية المصدر الأهم للتنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع الحديث، ويمكن أن نحدد أهمية الانتاجية في العناصر الآتية:

- الانتاجية عنصر هام في نجاح المؤسسات وقدرتها على الاستمرار .
- الانتاجية عنصر هام في زيادة الأرباح التي تمثل مصدراً هاماً للتكوين الرأسمالي والاستثمار الذاتي للمنشآت .

¹دودين أمحمد يوسف، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص29

²النعيمي جلال محمد ، دراسات العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، الثراء للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة، 2009، ص43

³أحمد رشاد موسى، اقتصاديات المشروع الصناعي، د.ط، ار النهضة العربية، القاهرة، 1973، ص104

- الإنتاجية نشاط هام في توسيع نطاق السوق بتقديم المزيد من السلع والخدمات لإشباع احتياجات المجتمع .
- الإنتاجية عنصر هام في كفاءة استخدام الطاقات الإنتاجية، ومن ثم خلق فرص التوظيف والتشغيل.¹

يظهر لنا من خلال هذا على أن الإنتاجية عامل مهم في المؤسسة من خلال الإستخدام الأمثل للموارد البشرية والذي يعود بالمنفعة على العاملين وأرباب العمل حيث أن زيادة الإنتاجية يؤدي بالوصول إلى الأهداف المطلوبة.

1-2- إدارة الإنتاجية: Productivity Management

تتمثل إدارة الإنتاجية في أن إدارة المنظمة هي المسؤولة عن التأكد من أن موارد المنظمة من الموارد البشرية ورأس المال والمواد والطاقة والمكانن والمعدات وغيرها قد تم التنسيق والربط بينها بشكل يحقق أعلى نسبة إنتاجية ممكنة. فالإدارات الناجحة في المنظمات هي التي تعمل على إستخدام الطاقات الخلاقة للعاملين بغية البحث عن الحلول للمشاكل التنظيمية، وذلك من خلال إدراكها بأن شمول الأفراد وإشراكهم في إدارة الأعمال سوف يقود إلى إرساء منهجية للعمل ومن ثم الكشف عن مواطن الخلل مما يتيح خلق وإيجاد فرص للتطوير وتحقيق نتائج أفضل ، لذا ترى الإدارات الناجحة في العديد من المنظمات تقوم بتطوير واستحداث برامج تدريبية متقدمة للأفراد العاملين بشكل أكثر كفاءة، ولا يقتصر الإستثمار في هذا الجانب فقط ، بل يشمل أيضا الإستثمار في البحث والتطوير الذي يقود المنظمة إلى تطوير المنتجات والعمليات بشكل أكثر إنتاجية. وكذلك الحال بالنسبة للإستثمار في برامج تحسين النوعية والتي تقود إلى تقليل نسبة الضياع والهدر في الموارد المستخدمة، وإلى إنتاج سلع تتمتع بالقدرة على التنافس مع السلع المماثلة والخدمية تمارس مهامها الوظيفية للتأثير على أحد العاملين أو أحد منهم على أقل تقدير ألا وهما:

أ- المخرجات (سلع وخدمات) .

ب- المداخلات (مواد ، أفراد ، أنظمة) .

وتأسيسا على ذلك تكون الإدارة قادرة على تحقيق أكبر كمية ممكنة من المنتجات (السلع والخدمات) او نوعية أفضل بنفس الكمية من المداخلات أو ربما تتسم إنجازات الإدارة الجيدة بتحقيق أفضل النتائج من خلال

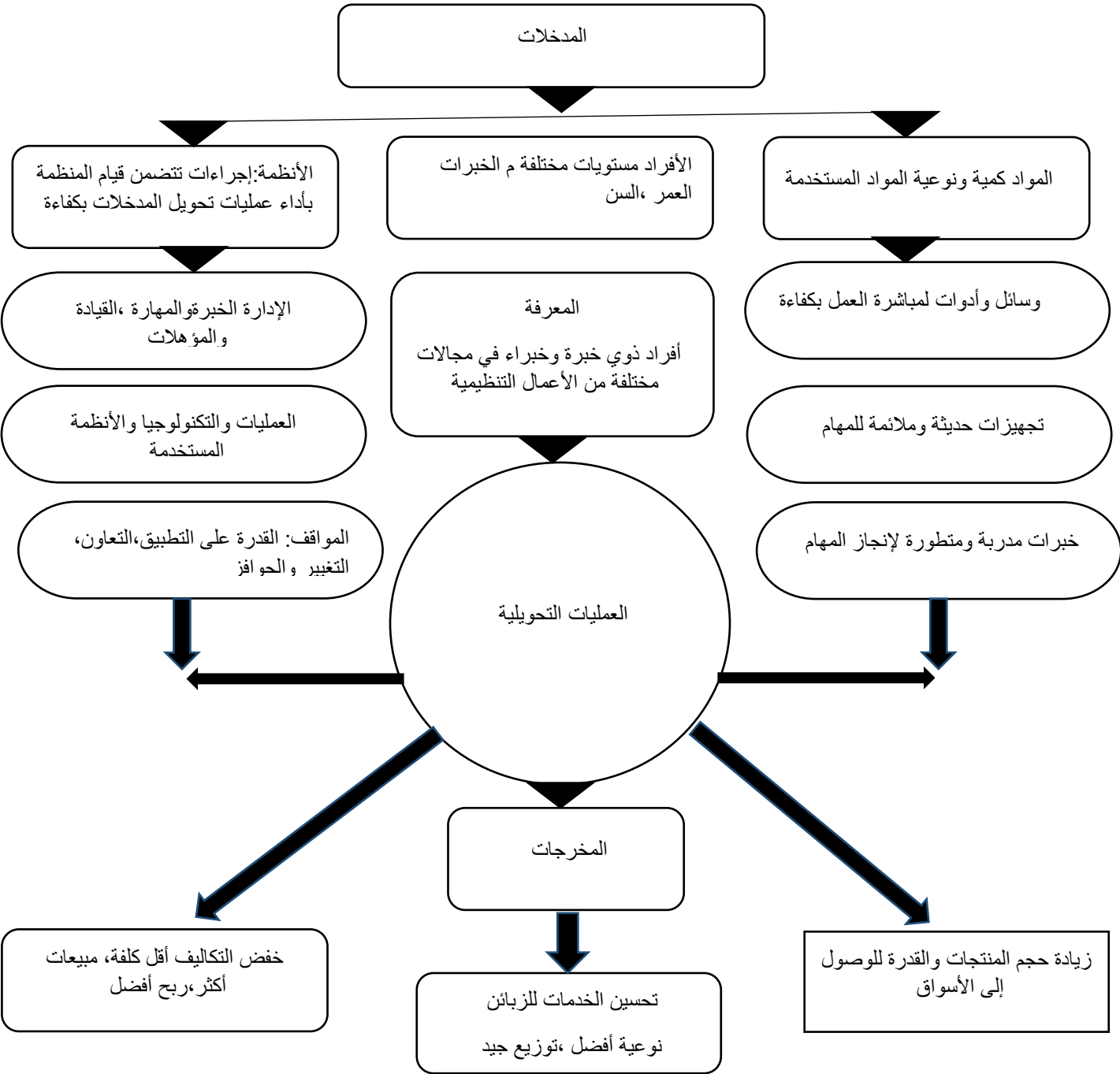
¹ منصور عبد الفتاح منصور هلا، العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، 2013، ص 17

تغير طبيعة المداخلات منها على سبيل المثال الإستثمار في تكنولوجيا متقدمة، أنظمة معلومات متطورة، إستخدام الحاسوب في أداء مهامها التنظيمية المختلفة، أو إستخدام بدائل أفضل للمواد والطاقة. وعليه فإن الإدارات الجيدة في المنظمات الإنتاجية والخدمية والتي تملك الرؤية الواضحة والإستراتيجية الملائمة لتحقيق أهدافها، فهي القادرة على خلق وإيجاد المناخ التنظيمي بالشكل الذي تحقق أعلى درجات الرضا لدى العاملين فالمنظمة التي تتميز بالرضا لدى افرادها العاملين هي الأكثر فاعلية من المنظمات الأخرى.¹

من هنا نستنتج أن الإدارة هي المحرك الأساسي لتسيير المؤسسة ، وتكون مسؤولة على جميع المستخدمين وتوفر البيئة المناسبة للعمل لضمان الإنتاجية من مداخلات ومخرجات ،وتضبط تنظيم العمل وتنعكس مهمتها على تحديد مكانة المؤسسة بالتنافس في السوق مع مواكبة كل الجديد .

¹النعيمي جلال محمد ، مرجع سابق ،ص ص (46-47)

الشكل رقم (1): يوضح رؤية الإدارة الجيدة للتنسيق بين المدخلات والمخرجات لزيادة الإنتاجية.



المصدر: النعيمي جلال محمد ، مرجع سابق، ص 47

يوضح الشكل رقم 01 رؤية الإدارة الجيدة للتنسيق بين المدخلات والمخرجات لزيادة الإنتاجية، فمن خلاله تتوضح صورة إدارة المؤسسة فهي المسؤولة عن الإنتاجية والمسؤولة عن الموارد المنظمة من موارد كمية ونوعية وغيرها وكذلك مسؤولة عن أفراد ذو مستويات مختلفة للعمل بكفاءة، أما المخرجات هي زيادة حجم المنتجات وتحسين الخدمات وغيرها للإستثمار والقدرة على التنافس.

1-3-العوامل المؤثرة على إنتاجية العمل :

تتأثر الإنتاجية بعوامل كثيرة من أهمها ما يلي :

1-3-1- العوامل الداخلية:

أ- طرق الإنتاج: يعتبر التنظيم العلمي للعمل أحد العوامل العامة في رفع إنتاجية العمل وكذلك نسب لجمع بين عناصر الإنتاج وطريقة إنسياب الموارد وعناصر الإنتاج في الوحدة الإنتاجية وكيفية توزيع هذه العناصر بسن الإستعمالات المختلفة وأيضا تقييم العمل من الأمور التي تؤثر على إنتاجية العمل ومن الملاحظ أن طرق الإنتاج المتطورة هي التي دفعت التطور إلى الأمام في الدول الصناعية وعكسها على الدول النامية.

ب- خصائص عناصر الإنتاج : إن إنتاجية العمل أو عنصر من عناصر الإنتاج تتأثر بكمية ودرجة جودة عناصر الإنتاج الأخرى فمن الواضح أن إنتاجية الآلة أعلى من إنتاجية العمل اليدوي، وأن إنتاجية الآلة الحديثة أعلى من إنتاجية الآلة القديمة، وبالتالي دخول الآلة أدى إلى الإقلال من دور العنصر البشري فكلما كانت الآلة المستعملة أكثر حداثة كلما كانت إنتاجية العامل أكثر ارتفاعا.

ج- طرق وفلسفة الإدارة:تستطيع أيضا أن تؤثر على إنتاجية العامل. فالحالة النفسية والمعنوية للعامل ومدى الاحترام الذي يلقاه والمسؤولية الملقاة على عاتقه والظروف التي يعمل في ظلها ومدى حرصه على نجاح المؤسسة تتعكس بشكل ملموس على إنتاجية العامل في كثير من المؤسسات.¹

يتضح من خلال هذا أن الإدارة الجيدة هي التي تراعي كل الجوانب النفسية والمعنوية للعامل وتسهر على خدمة إحتياجاته لتوفير مناخ مناسب تترتب عليه الزيادة في الإنتاجية وبالتالي يرفع من شأن المؤسسة حيث تلعب وسائل الإنتاج الحديثة دورا فعالا في عملية تسيير الإنتاج في مدة زمنية محددة تعكس إيجابا على العامل وعلى مردودية الإنتاج .

د- التكنولوجيا المستعملة:

يقصد بالتكنولوجيا ،الأساليب الفنية التي تطبق في العملية الإنتاجية ومما لاشك فيه أن التقدم التكنولوجي المتسارع يعمل على تحقيق فرص أفضل لإنتاجية أعلى ولعل أفضل مثال على إستعمال التكنولوجيا هي تلك المقارنة مثلا بين الإنتاجية في صناعة التشييد والبناء وقت إعداد الخلطة الخرسانية في مواقع البناء وبين الإنتاجية الآن بإستخدام الخرسانة سابقة التجهيز بالإضافة إلى هذا نلاحظ أن التكنولوجيا المتطورة

¹الصخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص136

تحدث تأثيرها في الإنتاجية بطريقتين: طريقة مباشرة (أسلوب إنتاج جديد) وطريقة غير مباشرة (تخفيض كمية المواد اللازمة لوحدة المنتج).¹

- من هنا نقول أن التطور التكنولوجي في عصرنا الحالي يجعل المؤسسات الصناعية تسعى إلى الإرتقاء حيث يعتبر متغير مهم في نجاح المؤسسة والزيادة في الإنتاجية والكفاءة في العمل فاستعمال التكنولوجيا يعتبر متغير مهم .

1-3-2-العوامل الخارجية:

ونقصد بالعوامل المؤثرة على الإنتاج، كل المتغيرات والظروف المحيطة بالمنشأة والتي لا تستطيع الإدارة تغييرها جذريا وهذه الأخيرة تؤثر على الإنتاجية بطريقتين:

الطريقة الأولى: حيث أنها توفر فرصا وإمكانيات تجعل الإنتاج أيسر وأقل تكلفة مثل حالة توافر المواد الخام في الطبيعة أو توافر مصادر الغاز الطبيعي التي تستخدم كقوة محرك رخيصة ونظيفة.

الطريقة الثانية: إنها تمثل عقبات أو موانع تصعب العملية الإنتاجية أو تمنعها كليا ومن ثم تجعلها أعلى تكلفة وأقل عاهد مثل مذكرة البترول في بعض البلاد أو قلة الأيدي العاملة لقلة عدد السكان أو تحريم إستخدام بعض المواد الطبيعية بحكم القانون كحالة تحريم صيد حيوانات معينة أو تحريم قطع أخشاب الغابات.²

- ولعل العناصر التالية توضح أهم العوامل الخارجية :

- النظم والأوضاع المحلية الإقتصادية والدولية.
- النظم والأوضاع القانونية في البلاد.
- النظم والأوضاع السياسية في البلاد.
- المواد الإقتصادية والطبيعية المتاحة في البلاد.
- الكثافة السكانية والتركيب العمري والنوعي للسكان.
- مستوى التعليم والثقافة وفرص التعليم المتاحة للمواطنين.
- حالة البيئة الأساسية والمرافق العامة في البلاد.
- القوانين والتشريعات واللوائح المنظمة وعلاقات العمل.

¹سليمانى عز الدين، التنظيم غيرالرسمي والإنتاجية، مطاحن الحروش نموذجا، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير،

تخصص تنمية وتسييرالموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008، ص96.

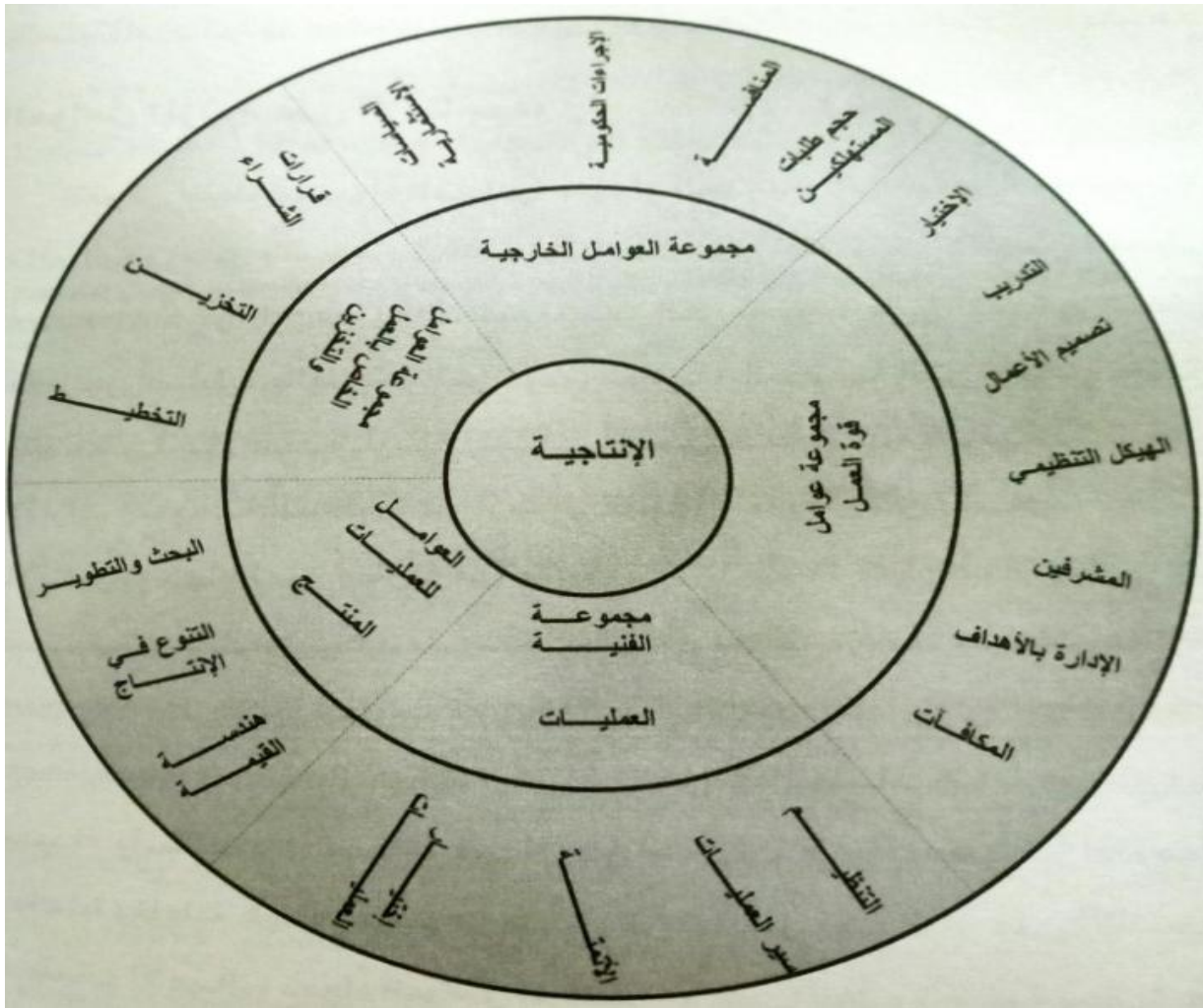
²نفس المرجع، ص (96-97).

- التنظيم الإقتصادي العام.
- مساحة البلاد ونسبة الأرض المستغلة.

وعليه فإنّ البيئة الخارجية للمؤسسة لها دور في تفعيل الإنتاجية أو توقيفها حيث تؤثر فيها وتعتبر عامل متحكم بها أيضا ويمكن القول أن البيئة الخارجية للمؤسسة لها علاقة بالإنتاجية وتعتبر عامل مهم لها تترتب عليه جملة من الفوائد إذا حسن تسييرها.¹

¹سليمانى عز الدين ، المرجع نفسه،ص (96-97).

الشكل رقم (02): العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الإنتاجية.



المصدر النعيمي جلال محمد ، مرجع سابق، ص60

- يوضح الشكل رقم 02 العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على الإنتاجية، ومن خلاله تتوضح جميع العوامل المؤثرة في الإنتاجية من عوامل خارجية وعوامل قوة العمل، والعوامل الفنية، والعوامل للعمليات، والعوامل الخاصة بالعمل والتخزين.

1-4- مؤشرات فعالية وكفاءة المؤسسة الإنتاجية :

أهم المؤشرات المستخدمة لتقييم أداء أو فعالية المؤسسة الإنتاجية هو ما يلي :

أولاً- الإنتاجية الكلية Total productivity

وتمثل العلاقة بين الإنتاج الكلي وجميع عناصر الإنتاج المستخدمة للحصول على هذا الإنتاج:

إنتاجية الكلية = الإنتاج الكلي/الكمية المستخدمة من جميع عناصر الإنتاج وبالرغم من أهمية فكرة الإنتاجية الكلية، إلا أن الصعوبات التي تعترض سبل قياسها (لأن العملية الإنتاجية الواحدة تتكون من عدد كبير من عوامل الإنتاج يتعذر قياسها أو حصر الكثير منها) تقل إلى حد كبير من فائدتها في مجال الدراسات العملية.¹

وعليه فإن الإنتاجية الكلية هي الإنتاج الكلي على مجموع عناصر الإنتاج التي تستخدمها المؤسسة .

ثانياً - الإنتاجية الجزئية partial productivity

ويقصد بها العلاقة الكمية بين الإنتاج (الناتج) وعنصرية واحد من عناصر الإنتاج: الإنتاج الكلي/الوحدات المستعملة من العنصر الإنتاجي المعين=الإنتاجية الجزئية للنصر إنتاجي معين .

وعلى الرغم من بساطة فكرة الإنتاجية الجزئية، إلا أنها أحيانا قد تكون مضلة لأنها توحي بوجود علاقة سببية بين الإنتاج وعنصر واحد من عناصر الإنتاج، مع أن هذا ليس صحيحا. فمثلا قد تعود التغيرات التي تحتوي إنتاجية العاملين مثلا ، في مؤسسة ما لأسباب لا علاقة لها على الإطلاق بمهارتهم وكفاءتهم، بل أحيانا يحدث أن ترتفع إنتاجية العمل ، على الرغم من تدني المستوى المهني لهذا العصر الإنتاجي، وقد يعزي ارتفاع إنتاجية العمل في هذه الحالة إلى تغير طرق الإنتاج أو استخدام التقدم الفني

إذا الإنتاجية الجزئية لا تعكس بالضرورة ما يحتوي كفاءة هذا العنصر الإنتاجية المعين من تغير، ولهذا يتعين الحذر عند تغير النتائج خاصة إذا كان الهدف معرفة تأثير التغير في كفاءة عنصر انتاجي واحد على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة كلها. إلا أنه يمكن الإعتماد على إنتاجية العمل كمقياس تقريبي أو كمؤشر لما يطرء على الكفاءة الإنتاجية من تغير.²

وعليه فإن الإنتاجية الجزئية تمثل إنتاج عنصر واحد معين وهي لا تمثل مجمل الإنتاجية الكلية للمؤسسة.

¹ الصخري عمر، مرجع سابق ص 133

² الصخري عمر، المرجع نفسه، ص 134

ثالثاً- إنتاجية العمل: productivity of labor

القيم المضافة / عدد العاملين في المنشأة، أو القيمة المضافة/عدد ساعات العمل المبذولة. ويمثل هذا المقياس متوسط إنتاجية العمل أو مقدار القيمة المضافة للشخص الواحد، في المنشأة خلال نسبة معينة، ويمكن استخدام عدد ساعات العمل المبذولة، أو قيمة الأجور المدفوعة لقياس مؤشر العمل، كما يمكن استخدام قيمة الإنتاج الإجمالية بدلاً من القيمة المضافة.¹ ومن هنا يمكن القول أن إنتاجية العمل تمثل نسبة مشاركة العمال في العمل من ساعات العمل المبذولة والأجر الذي يقابل هذا العمل وما تترتب عنه من الإنتاجية .

2- مكونات بيئة العمل .

2-1- أشكال علاقات العمل في المؤسسة .

يعرف المشروع الجزائري علاقة العمل بأنها تلك العلاقة التي تقوم بمجرد قيام شخص (العامل) بالعمل لحساب شخص آخر (صاحب العمل)، تحت إشرافه وإدارته وتوجيهه مقابل أجر، وتنتج على إثرها حقوق وواجبات أو التزامات الطرفين، كما أنها علاقات جماعية تعتمد بالأساس على تدخل ثلاث مجموعات ممثلة في العمال أو من يمثلهم (النقابة)، أرباب العمل، الدولة، بإختلاف مستوى مكان العمل ونظام الدولة.²

أ-علاقات العمل الرسمية :

وهي العلاقات التي يحدد أساسها ومفاهيمها القانون الرسمي للمنظمة الصناعية وغالبا ما يخدم هذا القانون أصحاب العمل أو الإدارة ويهدف إلى ضمان قيام المشروع الصناعي بأعماله كما ينبغي تحقيق أهدافه التي تتوافق زيادة الكفاءات الإنتاجية وتحسين نوعية الإنتاج واستمرارية المشروع بالعمل الإنتاجي الجيد.³ نستنتج بأنها العلاقات التي تجمع العمال ببعضهم البعض في إطار عملي حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة ويكون هناك اتصال بينهم بطريقة رسمية لأداء المهمات .

¹القرشي مدحت، دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن 2009

²غريب منية، علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 31،

المجلد (أ)، المركز الجامعي الطارف الجزائر، جوان 2009، من الموقع: _

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/23/20/1/3903> ، ص 176

³إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الإقتصادي، ط1، داروائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 90

أ-1-التنظيم الرسمي:

هو الذي يهتم بهيكل المنظمة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وتقسيم الأعمال وتوزيع الإحتياجات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنظمة فبالتالي وضوح دور كل فرد منها إذن التنظيم الرسمي هو ما قام بفعل إدارة المنظمة.¹

من هنا نستنتج أن التنظيم الرسمي هو ذلك التنظيم الذي تحكمه جملة من القوانين والقرارات الرسمية والتي تبنى من خلاله علاقات واضحة يعرف من خلالها كل فرد دوره ومهمته

ب-علاقات العمل غير الرسمية:

هي الإتصالات والتفاعلات التي تقع بين الإدارة والعمال والتي لا تحددها القوانين والإجراءات الرسمية، بل تحددها مواقف وميول واتجاهات ومصالح الأشخاص الذي يكونها ويدخلون في إطارها.² وعليه نستنتج بأنّ علاقات العمل غير الرسمية هي العلاقات التي تنشأ بطريقة غير إرادية بهدف العمل في تنظيم رسمي يميل إليها جل العمال لاستمرار العمل بين بعضهم البعض.

ب-1-التنظيم غير الرسمي:

هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والإعتبارات الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس نشأتها تلقائياً والتي تتبع إحتياجات الأفراد.³ وعليه إن التنظيم غير الرسمي هو مجموع العلاقات غير الرسمية التي تتكون بين العمال داخل المنظمة أو خارجها، يتشاركون نفس الأهداف والرغبات .

2-2-خصائص العلاقات الإنسانية:

وباختصار هناك خمسة خصائص للعلاقات الإنسانية:

¹الوكواك ميلاد محمد علي ،التنظيم غيرالرسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج-أندونيسيا رسالة ماجستير،قسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، 2016،ص52

²إحسان محمد الحسن، المرجع نفسه، ص 91

³الوكواك ميلاد يلاذ محمد علي ، مرجع سابق، ص54

- أن العمال ينظر إليهم على أنهم مخلوقات اجتماعية معقدة تملك إحساسا وشعورا ورغبة وخوفا ويرغبون في العمل نتيجة للحاجات الذاتية وحاجات الأمن والرغبة في أن يكونوا مبدعين في تكوين خبرات جديدة بالإضافة إلى البواعث الإقتصادية.
 - أن الأفراد يحصلون على الإشباع والرضا من مشاركتهم في الجماعة ومن خلال فرض التفاعلات المختلفة بين الأفراد يستطيعون تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها .
 - أن التنظيم الفعال يجب أن يقيم مجموعات الوظائف المتماسكة والمتداخلة ويجب على المجموعات داخل المنظمة أو التنظيم أن تربط بعضها البعض لانجاز العمل وعملية الاتصال هذه ويجب أن تعقبها متابعة من خلال التدرج في السلطة.
 - أن الأفراد في المنظمة يتبعون المعايير وليس من الضروري أن تكون تلك المعايير كما يصفها أفراد المنظمة ومن الملاحظ معايير الرفقاء والأصدقاء ربما يكون لها قوة تأثير أكثر من المعايير الرسمية .
 - وتزيد مجموعة الوظائف المتماسكة والمتداخلة الدافعية لدى الأفراد لأن الفرد يمتلك الشعور والإحساس بأنه عضو في المنظمة ويعتبر الفرد من المدخلات من النظام، وليس مجرد متلف للمعلومات والتعليمات وأخيرا يعتبر نظام المشاركة من الأنظمة الفعالة في التنظيم الإداري.¹
- وعليه فإن العلاقات الإنسانية تتسم بخصائص تتمثل في التنشئة الإجتماعية للفرد والتي تدفعه إلى تكوين علاقات بين الأفراد داخل المؤسسة وتنمي روح الجماعة وبالتالي الإبداع والتطور في العمل .

2-3- علاقة الإتصال التنظيمي بالإنتاجية داخل المؤسسة.

إن أهمية الإتصال التنظيمي في المؤسسة يعتبر عاملا فعالا ومهما لتسيير العمليات داخل التنظيم بطريقة سلسلة ومنظمة، فهو يجمع بين الوحدات التنظيمية وفق خطوط اتصالية ويبين قوة تكاملها ويعكسه على مردودية وأداء العامل وخلق الانسجام وهذا يساهم في زيادة إنتاجية المؤسسة.

وهنا يتضح أنّ علاقة الإتصال التنظيمي بالإنتاجية هي علاقة إرتباطية تخدم المصلحة العامة للمؤسسة في المحيط الداخلي والخارجي لها .

¹النصاري مريم ، العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى اخاموك-تامنغست، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم وعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الانسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2012،2013،صص (36-37)

خلاصة الفصل :

وفي الأخير تجدر الإشارة بأن الإنتاجية داخل المؤسسة من الأمور المهمة التي وجب الإهتمام بتحسينها من عوامل ومؤشرات تقييم الأداء الإنتاجي للعمال بالإضافة إلى الإهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التي تعتبر المحرك الأساسي للرفع من وتيرة الإنتاج ولن تتطور هذه الأخيرة إلا بوجود إتصال تنظيمي يرتبط بوجود الإنتاجية.

الجانب الميداني للبحث

تمهيد:

تعد الدراسة الميدانية من أهم الجوانب الأساسية لأي بحث علمي، حيث يعد خطوة أساسية للوصول إلى إجابات علمية عن تساؤلات وفرضية الإشكالية، يشمل هذا الجانب عدة خطوات منها: تحديد مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات التي من خلالها يتم جمع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة التي تسمح بتحليل وتفسير النتائج على ضوء الفرضية.

1-الإجراءات المنهجية للدراسة

1-1-الدراسة الاستطلاعية :

تعد الدراسة الإستطلاعية أهم مرحلة من مراحل البحث العلمي التي يقوم بها الباحث العلمي ،حيث تكمن أهميتها في إستكشاف ميدان الدراسة ،بغية التعرف على عينة البحث ،إضافة إلى مدى تناسب الأدوات والتقنيات المستخدمة للدراسة مع موضوع البحث.

1-2- مجالات الدراسة:

1-2-1- المجال المكاني:

ويقصد به البيئة أو الإطار المكاني للدراسة وهي شركة الإسمنت ببني صاف، ولاية عين تموشنت التي تأسست في سبتمبر 1974 من طرف الشركة الفرنسية Creusotloire والمعروفة بمنشآتها الكبرى، إنتهى بنائها سنة 1978 بتكلفة 10396000,000 وقد بدأ إنتاجها الفعلي في 1979، وهي فرع من فروع مجمع الجهوي لإنتاج الإسمنت الغرب ERCO المتواجد على مستوى ولاية وهران والتابع لشركة تسيير المساهمات لصناعات الإسمنت SGP-GIC الواقعة في الجزائر العاصمة.

1-2-2- المجال البشري:

تحتوي شركة الإسمنت ببني صاف على 395 عامل منهم 37 امرأة و 358 رجل وهو العدد الإجمالي لكل العمال ،مقسمين إلى عمال و مديرين منهم مديرية الإدارة ومديرية المحاسبة والمالية ومديرية الموارد البشرية والتجارية ومديرية الإنتاج والتقنية.
(المصدر : قسم الموارد البشرية، مصنع الإسمنت ببني صاف).

1-2-3-المجال الزمني:

تم إجراء هذه الدراسة الميدانية في الفترة ما بين 19 مارس 2023 وهو تاريخ بداية الدراسة الإستطلاعية إلى غاية 30 مارس 2023 وهو تاريخ إجراء الدراسة الأساسية، ولقد قمنا في هذه الفترة بدراسة إستكشافية قصد التعرف على ميدان الدراسة، أما بالنسبة للدراسة الأساسية فقد تم الإعتماد على تقنية المقابلة كوسيلة

للبحث الميداني حيث تم إجراء مقابلة على 10 عمال كلهم إداريين موزعين حسب قسم الموارد البشرية وقسم المحاسبة وقسم الإنتاج.

1-2-4 عينة الدراسة:

يشير مصطلح العينة sample في علم الإحصاء إلى أنها: جزء من المجتمع حيث تتوفر في هذا الجزء خصائص المجتمع نفسها، والحكمة من إجراء الدراسة على العينة هي أنه في الكثير من الأحيان يستحيل إجراء الدراسة في المجتمع، فيكون إختيار العينة بهدف التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع، ويصبح ذلك ممكنا إذا كانت خصائص العينة تمثل خصائص المجتمع، من حيث أكبر عدد من المتغيرات، ويمكن للباحث من توظيف معارفه السوسولوجية بما فيها النموذج التحليلي أي الإشكالية والفرضيات، عليه إختيار العينة المناسبة كربط بين الفرضية والميدان بإعتبار العينة وحدة إحصائية مماثلة للمجتمع ككل.¹ وفي هذا البحث إعتدنا على العينة القصدية، وذلك لأن أفراد البحث معروفين، ويتم الوصول والتوجه إليهم مباشرة وهم فئة العمال داخل مصنع الإسمنت ببني صاف.

1-3- تقنية جمع المعطيات:

المقابلة: هي محادثة موجهة تتم بين الباحث والشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من أجل تحقيق أهداف البحث.² ولقد تم الإعتداد على هذه التقنية لأننا بصدد التحليل الكيفي لمتغيرات فرضية الدراسة.

1-4- المنهج المستخدم في الدراسة :

إن طبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد لنا المنهج المستخدم فمن خلال موضوع دراستنا الذي يتمحور حول الإتصال التنظيمي وتأثيره على إنتاجية العاملين داخل المؤسسة الصناعية فقد إستخدمنا المنهج الكيفي لجمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بشكل منطقي وكذلك منهج دراسة حالة المؤسسة الصناعية.

¹إيراش إبراهيم خليل ، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الإجتماعية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2009،ص 45

²غربي عبد الحليم عمار ، منهجية البحث العلمي في العلوم المالية والمصرفية الإسلامية، ط2،، د. نشر، 2009،ص49

1-5- تحليل النتائج على ضوء الفرضية:

أ- المحور الأول: الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية :

حسب س 1: يرى المبحوثون أن الإتصال عملية مناسبة لإيصال المعلومات داخل المؤسسة، حيث أنه وسيلة ضرورية تمثل أداة تفعيل وتبادل المعلومات ونقلها داخل الجماعة ومشاركتها مع بعضهم البعض، ومن خلال الإتصال يمكن للعامل فك غموض المواضيع التي تتطلب عدة أسئلة للإيضاح فيما يخص العمل داخل المنظمة والمسؤول يقوم بتوجيه العمال وإرشادهم. إن الإتصال هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأ إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم، وهكذا تعتبر إتصالات المؤسسة همزة وصل الرابطة بينها وبين العمال والعالم الخارجي المتواجدة فيه، وأي قصور في نظام الإتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سيرورة العمل بالمؤسسة فقرارات المؤسسة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق كلها بالعملية الإتصالية.²

وهنا تبرز أهمية ودور الإتصال التنظيمي في المؤسسة ومساهمته في تفعيل العلاقات الإجتماعية والإنسانية بين الفاعلين في المؤسسة والوحدات الإدارية والفرعية التي ينتمون إليها، وهذا ما أشارت إليه الدراسة السابقة ل: آيت طيب بعنوان الإتصال التنظيمي وعلاقات السلطة في المؤسسة الاقتصادية.³

ومن خلال تفعيل هذه العلاقات تبرز نوع الإتصال السائد بين العمال والمرؤوسين في المؤسسة وهذا ما أشار إليه كل المبحوثين في إجاباتهم على س2 أثناء القيام بالمقابلة، ألا وهو الإتصال الرسمي وهو الإتصال القائم بالتعامل برسمية أكثر في كل ما يخص مواضيع العمل بطريقة عملية جدية مهيكلة في إطار تنظيمي محكم يقوم على أساس القواعد والقوانين التي تفرضها المؤسسة، وهذا ما يدفع العمال إلى الاندماج في وتيرة العمل والتعود عليها وبدوره يحفز للرفع من الإنتاجية، ويكون كل عامل مسؤول على وظيفته و في منصبه.

ولكن رغم كل هذا توجد هناك علاقات قائمة على أساس الصداقة والقرابة بين العمال مع بعضهم البعض مما يجعل الطابع غير الرسمي يتخلل داخل المؤسسة بطريقة غير مباشرة وهذا ما لاحظناه خلال المقابلة، لكن العمال لم يدلو بذلك ويرفضونه باعتباره يعيق العملية التنظيمية ويؤدي بالعامل إلى الاتكال على غيره

¹ فهمي محمد، العطروري، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، د.ط، عالم الكتاب، مصر، 1989، ص35

² عيسات سومية، الإتصال التنظيمي في ظل تكنولوجيا المعلومات والإتصال، مجلة التنمية والموارد البشرية، العدد7، جامعة

البلدية 02، من الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/357/2/7/38877>، ص144

³ أنظر الجانب المنهجي.

والتشرد من واجباته، ويفضلون التعامل بالاتصال الرسمي بدرجة عالية خاصة في القرارات التي تمس اتجاه عمل المؤسسة. إن الإتصال غير الرسمي يعتمد على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة وبين الأفراد في المؤسسة الواحدة، وهي مكملة لدور الإتصالات الرسمية ولكن قد تستخدم الإتصالات غير رسمية للتشويش على الإدارة وتستغل لأغراض شخصية.¹ والعامل للتهرب من الإتصال غير الرسمي الذي يعتبر بدوره جزء من واقع الحياة في أي منظمة لجأ إلى أسلوب الإتصال الكتابي، فهو يتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة التنفيذ إذا خصوصاً تعلق بموضوعات معقدة كثيرة التفاصيل فإنها تفرغ في صورة كتابية والواقع أن الكلمة المكتوبة ماتزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ الإتصالات المكتوبة صوراً عديدة مثل المذكرات، الخطابات المتبادلة، المنشورات واللوائح.²

يرى المبحوثون من خلال الإجابة على س3 أنّ استخدام البريد الإلكتروني والرسائل النصية لتوجيه التعليمات وتقديم البيانات في ظل عصر التكنولوجيا وتطور وسائل الإتصال يربح الوقت ويمكن إعادة النظر في محتوى الرسالة عدة مرات لتفادي الأخطاء في تقديم المعلومات ويمكن أن تنشر في وقت وجيز ولعدد كبير من العمال، فالإتصال الكتابي يكون موثق ولا يمكن الرجوع فيه أو تجاهله ويعتبر كمرجع في حالة غموض الإتصال أو عدم تنفيذ محتوى الرسالة وهذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة ل شريط الشريف محمد بعنوان الإتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي.³

حسب س4: يرى المبحوثون أن عملية الإتصال بين العمال تكون سهلة وسلسة إذا توفرت فيها الشروط، كل حسب وظيفته ويمكن أن تكون بطريقة مباشرة عن طريق عقد إجتماعات وندوات ومؤتمرات أو غير مباشرة ببعث رسالة نصية أو اتصال هاتفي. وتكون الاستجابة للرسالة كل حسب الفئة الاجتماعية التي ينتمي إليها، ونرى هذا في نظرية الفئات الاجتماعية التي تعتبر عامل السن والجنس، الدخل، التعليم والوظيفة عامل مهم في فهم الإتصال⁴ وتكون هذه العملية الإتصالية عملية هادفة تتطلب التعاون والتشجيع والمنافسة بين العمال لخدمة مصلحة المؤسسة بتنظيم محكم يساهم في تسريع هذه العملية بطريقة ديناميكية.

¹عباصرة معين بن محمود، بني أحمد مروان محمد، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص19

²بوخلوة باديس، بوخلوة مريم، آثار أنماط الإتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بتقرت مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، العدد 1، المجلد 7، 2021، من الموقع: _

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/328/7/1/1622077> ص276

³ أنظر الجانب المنهجي .

⁴ أنظر الجانب النظري .

يرى المبحوثون من خلال الإجابة على س5 أنه يمكن أن يؤدي عدم التنظيم الجيد وعدم توزيع المهام المطلوبة إلى نقص فعالية الإتصال وعدم الوصول إلى الاهداف، فالتنظيم يمكن إعتبره على أنه نسق تفاعل مميز ومستمر نسبيا، ويتكون من مجموعة من التفاعلات المميزة من الفاعلين، وعليه فإن التنظيم ليس هو مجرد جمع من الأفراد ذوي مستويات مختلفة ونشاطات متباينة، بل يجب النظر إليه في ضوء التفاعلات والعلاقات المتداخلة التي تنشأ من الفاعلين في سياق العمليات التنافسية والصراعية التي تنشأ داخل التنظيمات.¹ وإنّ للإتصال أهمية ودور في تحقيق أهداف المؤسسة، فعدم إعلام العمال بكل ما يتعلق بشؤون العمل وكذلك عدم اشراكهم في إتخاذ القرارات يؤدي إلى نقص فعالية الإتصال التنظيمي وهذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة ل العربي بن داوود بعنوان فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية. (انظر الجانب المنهجي) وبهذا فتحقيق الهدف المشترك للمؤسسة والإدارة مرتبط بتبادل الأفكار والمعلومات فبسهولة التواصل بينهم تتضح الأمور وتعزز ثقتهم وتحسن العمليات الداخلية وهذا ما أشار إليه جل المبحوثين في إجابتهم على س6، ونرى أنه من الضروري جدا وجود نظام إتصال فعال داخل المنظمة وذلك من أجل التواصل البناء داخل المنظمة بين العاملين والإدارة، وبين العاملين ببعض البعض ، وبين الإدارة العليا والإدارات المختلفة، وأيضا خارج المنظمة مع البيئة الخارجية، حيث أن الإتصال الفعال يتم من خلاله نقل وتبادل المعلومات والبيانات بسرعة وسهولة داخل المنظمة ، ويتيح للعاملين إبداء آرائهم وطرح أفكارهم بحرية، الأمر الذي يشعرهم بقيمتهم، مما ينعكس ذلك على أدائهم بشكل إيجابي.² كل هذا يعتمد على وجود أسس تتمثل في القيم التنظيمية التي تدفع العمال إلى تأدية وظائفهم وإبراز أهمية التفاعلية التنظيمية للمؤسسة وهذا ما توصلت إليه الدراسة السابقة ل صالح بن نوار، بعنوان الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين.³

- نستنتج من خلال ماسبق أن للإتصال دور هام وفعال في بناء علاقات العمل حيث يعتبر الإتصال الرسمي النوع الذي يحبذ العمل به كونه أكثر جدية ومناسب لتسيير العمل بعيدا عن المشاكل ،ويبقى الإتصال الكتابي كأكثر أسلوب يعتمد عليه بإعتبره موثق وذا قوة أساسية يرتكز عليها العامل في عمله.

¹ كعباش رابح ، علم الإجتماع التنظيم، د.ط، مخبر علم الإجتماع الإتصال للبحث والترجمة، قسنطينة

الجزائر، 2006، ص31

² الحريري محمد سرور، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، د.ط، شركة

دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، د.ب، 2016، ص75

³ أنظر الجانب المنهجي.

ب- المحور الثاني: طبيعة علاقات العمل في بيئة العمل الإنسانية.

حسب س1: يرى المبحوثون أنهم تجمعهم علاقة جيدة بين بعضهم البعض داخل المؤسسة حيث أكدوا على الصداقة والزمالة التي تجمعهم والتفاعل اليومي في العمل والتعاون والتماسك وتبادل المعلومات حيث تكونت صلة قرابة بينهم وهو أمر عادي بحكم طبيعة العمل في المؤسسة ، فالتعاون يسمح بتحقيق الحاجات الإجتماعية للفرد، وعادة ما يتشاركون في نفس الهدف والرؤية وهذا ما يساعد في تعزيز العلاقات بينهم وتجنب النزاعات والصراعات التي تؤثر على الإنتاجية. وقد أكد هنري فايول على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وزيادة عناصر الإتصال وماكس فيبر هو الآخر ذكر التعاون ودوره في تحقيق الإنتاجية، فكلاهما إهتم بالإنتاج وأهمل حق الفرد كعامل وإنسان له حاجات ورغبات معنوية إلى جانب الحاجات المادية.¹ فإن علاقات العمل هي مجموعة علاقات بين العمال ورؤساء العمل وكذلك التنظيمات التي يكونها كل فريق في مواجهة الآخر ووسائل المفاوضات والتحكيم التي تستخدمها كل مجموعة لرفض المنازعات والخلافات² وإن إستمرار أي عمل لابد من وجود علاقات إنسانية التي تسمح بالتواصل وتبادل الأفكار وبدورها تؤدي إلى الرفع من الأداء الوظيفي ونجاح أي منظمة وتحقيق أهدافها نظرا للأهمية الكبرى التي يلعبها العامل البشري وعلاقاته الإجتماعية لأنه طابع إنساني وهذا ما أوضحه إلتون مايو في قوله: "أن العامل ليس كائنًا سيكولوجيا منعزلا ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها".³

حسب س2: يرى 8 مبحوثين أن عادة ما يتم إستشارة العاملين في المؤسسة بشأن إتخاذ القرارات والمشاكل الخاصة بالوظيفة ، و 2 من المبحوثين يرون أنهم يساهمون في إتخاذ القرارات لأنهم مختصين ومسؤولين

*هنري فايول: أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، وأصل عمله كمهندس تعدين. لقد كان هنري فرنسي الأصل، ولكنه ولد في بإسطنبول عام 1841م، ومات بباريس في عام 1925م

*ماكس فيبر: عالم إجتماع ومؤرخ وفقه وإقتصادي سياسي ألماني ويعتبر من أهم المنظرين لتطور المجتمع الغربي الحديث، أثرت أفكاره بعمق على النظرية الإجتماعية والبحث الإجتماعي .

*إلتون مايو: عالم نفس أسترالي، وهوباحث صناعي وعالم في إدارة المنظمات الأكاديمية وبعد إتحاقه بعدة مدارس دون أن يكمل الدراسة بها، بدأ جورج التون مايو في عام 1907 بدراسة الفلسفة وعلم النفس في جامعة أديلايد وتخرج مع مرتبة الشرف وفاز بجائزة روبي فليتشر في علم النفس وتحصل على الماجستير سنة 1926.

¹بن زرافة جميلة ، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، العدد 11، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2015، من الموقع: <https://dspac.univ-ourgla.dz> ،ص61.

²بدوي السيد محمد ، علم الإجتماع الإقتصادي، د.ط، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية، 1973،ص408

³بن زرافة جميلة ، المرجع نفسه، نفس الصفحة .

حسب رأيهم في مجال عملهم واستشارتهم أمر لابد الإنصياح له، حيث أن جل المبحوثين معنيون بالمشاركة في الدوريات التي تعقدها المؤسسة وذلك للإطلاع على رأي العاملين والإستماع إليهم ومناقشة الأفكار فيما يخدم مصلحة الجميع، فاتخاذ القرار جوهر عمل الإداريين والقياديين في المنظمات والمناشط الحياتية الأخرى، والمدير في موقع العمل لا يتفرغ لأداء مهمة واحدة بل عليه أن يتولى العديد من المهام، فهو يخطط لمهمة ما وينظم لأخرى، ويراقب ثالثة ويقوم رابعة... وهكذا.¹ وبالتالي فإن لجوء الإدارة لطلب الرأي حول مسائل الوظيفة يدفع العامل للتعبير عن آرائه وهذا يعكس إيجابا على عملية الأداء لديه، فهو يتيح له الفرصة لإستبيان مواهبه والإبداع فيها مما يسمح له بإبراز مكانته في العمل وتقدير واعتبار وجوده له منفعة وهذا بدوره يعتبر حافز معنوي ينمي قدراته بكونه مرتاح نفسيا ويتم أخذ آرائه بعين الإعتبار مما يخلق روح المنافسة بينه و بين العمال الآخرين .

حسب س3 : يرى المبحوثون أن المؤسسة تعتمد على الهيكل التنظيمي في تنظيم الوظائف بين العمال حيث تقوم بتحديد المهام والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة في المؤسسة لما في ذلك العلاقات بين الإدارة والعمال وتحديد مستويات الوظيفة المختلفة، وتحديد الأهداف والمعايير الواضحة وتوفير التدريب والتكوين المستمر الذي يساعد على تحسين مستوى أداء العامل، وتوسيع المهارات لتتناسب الكل حسب كفاءته والشهادة المتحصل عليها في مساره العلمي والعملية وتحديد السياسة الداخلية للمؤسسة التي تتضمن إجراءات خاصة بالعمليات والسياسات التي تحكم سلوك العاملين في المؤسسة. فإن التنظيم يهتم بتحديد أنشطة المنظمة وتحليلها إلى عناصر فرعية والتي تعبر كل منها عن تخصص معين ثم تجمع كل مجموعة منها وحدة عمل متخصصة تتولى مسؤولية إنجاز هذا النوع من النشاط ،وتجمع وحدات العمل هذه في صورة أقسام وإدارات وقطاعات بالطريقة التي تؤدي إلى تناسق وتكامل أعمال المنظمة مع مراعاة عدم التكرار أو التداخل أو التضارب في الإختصاصات ويعتمد التنظيم في تحقيق ذلك على تقسيم العمل الذي يعتبر من المهام الأساسية في التنظيم والذي يقوم على إعتبار أي عمل جماعي يتطلب تحديد الواجبات بين الأفراد بصورة تحقق الأهداف بأحسن صورة.²

حسب س4: يرى المبحوثون أن المؤسسة للتحفيز للأداء الجيد تقوم بتوفير برامج للتدريب والتكوين داخل المؤسسة وخارجها لتحسين المهارات ودفع العمال للإبداع ، وتشجيع بتقديم مكافآت مادية، حيث تقوم بتقييمات دورية لأداء العاملين و توفير ملاحظات بناءة و كذلك تقديم لهم فرص التراقي و تحسين المستوى

¹ محمد شهاب موسى شهرزاد، القدرة على إتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع

،2010،الجزائر، ص 37

² محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 197

الوظيفي. فإن الأداء الوظيفي هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة.¹ ويعتبر تقييم أداء العاملين من أهم الطرق التي تعتمد عليها الإدارة للرفع من الإنتاجية كما يساعد في رفع الروح المعنوية للعمال لأنه تم تقديرهم والنظر إلى مجهوداتهم، مما يحمل كل عامل المسؤولية اتجاه دوره وهذا يدفعه لبذل جهد أكبر لكسب رضا المسؤولين وبالتالي الحصول على الترقية والمكافآت كل حسب جهده، ويعتبر تقييم سياسات الإختبار والرقابة وتحديد ما إذا كان العامل يحتاج إلى تدريب والإشراف عليه يسهل عملية الملاحظة والحكم على الأداء، مما يتطلب تقديم إرشادات ونصائح عند الحاجة ومكافأة المبدعين وترقيتهم لرفع معنويات العمال وحثهم على المنافسة وإبراز نقاط القوة والضعف.

حسب س5 : يرى المبحوثون أن تحسين مستوى الرضا الوظيفي يكون عن طريق الحفاظ على التواصل المستمر مع الإدارة والعمال بالتعبير عن المشاكل التي يواجهونها ومحاولة إيجاد حل مشترك عن طريق التعاون وتقديم إقتراحات لتحسين سيرورة العمل، و تحسين المستوى عن طريق الاندماج في برامج التدريب والتكوين كما يمكن المشاركة في الفعاليات والأنشطة الإجتماعية التي تقدمها المؤسسة لتعزيز الروح الفريقية التي تساعدهم في بناء علاقات إجتماعية مبنية على الإتصال . فالرضا الوظيفي هو القوة اللازمة للموظفين للقيام بأعمالهم بأعلى مستويات الإيجاز والأداء، وهو أيضا القناة المصاحبة للعمل، كما أن الرضا الوظيفي يمثل إشباعات التي يحصل عليها الموظف من المصادر المختلفة التي تربط في تصورهم في الوظيفة التي يشغلونها، وبالتالي فبقدر ماتمثل الوظيفة مصدر إشباعات مختلفة بقدر مايزيد رضاهم عن هذه الوظيفة،² فالعامل بتوفير كل إحتياجاته وضبط العوامل التي تساعد وتدعم راحته النفسية والمادية تدفعه بالرضا بوظيفته وتحقيق أقصى قدر ممكن وقدرات الفرد وطاقاته الكامنة في محيط العمل وخلق التوازن بين قدرات الفرد الخاصة والمهنة للوصول إلى قمة الإبداع التي تريد المنظمة تحقيقها، فبقدر ماتمثل وظيفته مصدر إشباع ومنافع متعددة بقدر مايزيد رضاه عن الوظيفة يزداد إرتباطه بها وبالتالي زيادة روح الثقة والتعاون بين القيادة الإدارية والمرؤوسين وبين العاملين أنفسهم مما يسهم في تحقيق الإيجاز الفعال في هذا المجال.³

¹راوي حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، د.ط، الدار الحامية، 2003، ص209.

²مصطفى محمد ،الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء،ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان ،2017، ص14.

³زرقاوي أمال، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في المؤسسة كوابل بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع ، تخصص علم الإجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة

2013،2014، ص 37.

حسب س 6: يرى المبحوثون أن المؤسسة تعمل على تحفيز الموظفين على تحقيق الإستقرار المادي وزيادة الإنتاجية من خلال تقديم مجموعة من الحوافز والمكافآت المالية مثل الزيادة في الأجر عند تحقيق الأرباح وتقديم المكافآت الشهرية والسنوية ، كما يمكن تقديم إجازات مدفوعة الأجر خاصة في المناسبات الدينية والوطنية ،مثلا تقديم مبلغ مالي بمناسبة عيد الأضحى أو بمناسبة الزواج كذلك تعويض وجبة الغذاء بمبلغ مالي قدر ب 500 دينار جزائري كل يوم بسبب توقف الطعام في المؤسسة، وهذا يعتبر تحفيز للعامل باعتباره جزء من المؤسسة والإهتمام بإحتياجاته يدفعه للولاء لوظيفته بالتالي زيادة الإنتاجية ، فالعامل يبحث عن الإستقرار المادي وإذا توفرت جميع الشروط في إحتياجاته من ملابس وغذاء ونقل وصحة وأجر مناسب يبقى العامل مركز في مهنته مما يزيد في إنتاجية المؤسسة،ويجد معظم الناس لذة في الحصول على قدر إضافي من المال ولا سيما أيام العطلات، وفي مسح أجري مؤخرا عن العمال الأمريكيين ظهرت 90% من العاملين إعتبروا الحافز المادي دافعا إيجابيا وهاما ،ولكن المشكلة الوحيدة لهذا النمط من المكافآت أن الموظفين غالبا مايستخدمون المال لسداد الفواتير المستحقة عليهم وبالتالي سرعان ما ينسون المكافاة.¹

حسب س 7 : يرى المبحوثون أن المؤسسة لابد منها أن توفر الشروط الملائمة لتحسين راحة الموظفين ويمكن تحقيق ذلك من خلال توفير مساحة عمل واسعة ومريحة وتوفير الإضاءة الطبيعية والإصطناعية المناسبة والتهوية والتحكم في درجة الحرارة والرطوبة في المكان بالإضافة إلى ذلك توفير الأدوات اللازمة للموظفين لتنفيذ مهامهم ، فالعامل هو إنسان يحتاج إلى الراحة لاسترجاع قواه والمباشرة من جديد في عمله بقوة أكثر وأداء أحسن من قبل، فالمؤسسة لتوفيرها جميع الشروط كمكتب وقاعات للراحة مهئية للعمل ومناسبة،توفير وسائل إتصال متطورة تزيد في ثقة العامل وتدفعه للإستقرار وهذا ما أوضحه ماسلو في أن صحة الفرد النفسية لاتحقق بصورة كاملة ما لم يتوفر للفرد شروط تسمح للطبيعة الإنسانية أن تأخذ مداها، ويذكر ماسلو أن هناك عددا من الحاجات عند الفرد ،وهي تتحقق بصورة متدرجة، فالحاجات الفيزيولوجية تأتي في المقدمة مثل إشباع الحاجة إلى الطعام والشراب والدوافع الجنسية، وبعد إشباعها تنهض الحاجة إلى الأمن ،وتتحقق هذه الحاجة بالحصول إلى الأمن والطمأنينة والبعد عن الخطر ،ويلي ذلك الحاجة إلى الإنتماء والحب، وتتحقق هذه الحاجة عبر إقامة علاقات ودية مع الآخرين ثم تأتي الحاجة إلى تقدير الذات، وتتحقق هذه الحاجة عبر قوة الفرد، وعندها ينال القبول والإعتراف، يلي ذلك على رأس هرم الحاجات الحاجة إلى تحقيق الذات ويكون ذلك عبر التعبير الكامل عن الإمكانية والقدرة بتحقيق الرضا

*إبراهام ماسلو: عالم نفس أمريكي ولد في بروكلين، إشتهر بنظرية تدرج الحاجات، حصل على ماجستير علم النفس ودكتوراه في الفلسفة العامة ويعتبر أحد مؤسسي معهد آيسالن في كاليفورنيا.

¹ نيلسون بوب ، 1001 طريقة لتحفيز موظفيك، ط1، حقوق الترجمة العربية للنشر والتوزيع، الرياض، 2001،ص67.

عن إنجازاته.¹ والصحة النفسية للعامل من عوامل التأثير على مردودية العمل ، حيث يعتبر توزيع المهام بشكل يتيح للموظفين الوقت الكافي لإنجاز المهام وتحقيق الإنتاجية يكسب العامل الثقة والتميز ويعتبر عدل في حقه ، وعندما يوزع المهام بشكل غير عادل فإن ذلك يمكن أن يؤدي إلى الضغوطات والمسؤوليات التي تدفع العامل الشعور بالإحباط والتعب بسبب العمل الزائد وهذا ما أوضحه جل المبحوثين من خلال الإجابة على س8 وعليه الإدارة الجيدة هي التي تسعى في تنسيق المهام بين العمال لتفادي الضغط وبالتالي التأخر في العمل في حين وجود عدم مساواة بين العمال ولكن خلق جو مساعد يهدف للتعاون في إكمال المهام في الوقت المحدد، فإن الشعور بالتضامن يؤدي إلى إرتفاع الروح المعنوية وإلى زيادة قدرة الجماعة على مقاومة الخطر الخارجي الذي يهدد كيانها، وكلما زاد التشابه بين مشاعر الفرد ومشاعر الجماعة كلما توحد بها وتقمص مبادئها وأصبحت جزء من كيانه الشخصي.²

حسب س9 : يرى المبحوثون أن المؤسسة توفر فرص التدريب و التكوين و التعليم المستمر للعامل داخل المؤسسة وخارجها حيث أنها تقدم حوافز مادية وتوفر جميع شروط الراحة لكسب إلتزام العمال وولائهم، فهذا يرجع بالمنفعة للمؤسسة فالتدريب هو أحد الوسائل التي تستخدم من أجل تحقيق التطور و تنمية القدرات العلمية للعاملين و استغلالها في مواجهة التغيرات التي يشهدها النمو الإقتصادي وتهيئة بيئة مناسبة للعمل وضبط ثقافة المؤسسة من مراقبة للمكاتب فيما كانت مفتوحة بدل من مغلوقة وتقديم حوافز دون طلب من العمال وتنظيم منهجية لكشف نسب الرضا الوظيفي للعمال ومحاولة تلبية طلباتهم وإحتياجاتهم وكل هذا يحتاج قيادة تتوفر فيها جميع الشروط للتفاعل مع قواعد وأسس المؤسسة وبين العمال والمرؤوسين وهذا ما أشارت إليه النظرية التفاعلية أن القيادة عملية تفاعل بين الشخص والموقف التي تستدعي الإبتكار والإبداع وبين مهارات إنسانية قادرة على التفاعل مع هذه المواقف ومواقف أخرى، وحشد الجهود لحل مشاكل تنظيمية معينة سواء كانت تتعلق بالإنتاج أو نمط العمل أو المناخ التنظيمي، وعلى هذا فإنه يتوجب على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيين للوظائف الإدارية وتصميم مواهب وإكسابها قدرة للتأثير في الآخرين لتساعد على تعبئة جهودهم لمزيد من العمل الذي ينعكس إيجابا على التنظيم.³

¹ جبريل موسى وآخرون، التكيف والرعاية الصحة النفسية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009، ص34.

العيسوي الرحمان، علم النفس والإنتاج، د.ط، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1998، ص 102.

³ حلاق بطرس، القيادة لإدارية، من منشورات الجامعة لافتراضية السورية، د.ج، المشاع والمبدع، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص41

حسب س10 : يرى المبحوثون أن المؤسسة لتعزيز التعاون والتفاعل بين الموظفين والعمل الجماعي تقوم بتشجيعهم على التعلم وتطوير المهارات وحثهم على التواصل المباشر من خلال إنشاء منصات خاصة بذلك باستخدام وسائل إتصال وأدوات تكنولوجية حديثة، فإن التعاون والعمل كفريق واحد يسهل المهمة في إكتشاف المهارات وإبراز الإبداع في مواجهة الصعوبات والمشاكل التي تواجهها المؤسسة وبالتالي قوة المؤسسة تكمن في روح الجماعة وهي بذلك تتفاعل فيما بينها وتخلق جو للتعاون والسعي في تحقيق أهداف المؤسسة، وجماعات العمل يتم إنشائها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هذا أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل بين أعضاء الفريق، ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف، كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في إتخاذ القرارات¹ فلما تكون الجماعة متحكمة وتحتوي على قدرات في مختلف المستويات الإدارية تتوصل إلى إبراز الأفكار والخطط والتي بدورها تساهم في إتخاذ القرار فيما يرضي جميع الأطراف، حيث يعد الإهتمام بمكان العمل أحد العوامل المحفزة المهمة لتحقيق الإنجاز، لذلك يجب أن تكون هناك إضاءة مناسبة وديكور جيد وألوان مريحة يجب مراعاتها، وهو ما ينعكس في نفسية الموظفين وشعورهم بالإنتماء إلى الشركة وهذا ما أشار إليه المبحوثون من خلال الإجابة على س11 فعندما يتم رصد الحوافز والمكافآت، من الضروري النظر إلى موظفي المنظمة من حيث الإنتاجية، وبالتالي يمكن تخصيص مكافآت وفقا لأفضل أداء مع الشكر والثناء، ويمكن تشجيع الموظفين على الإنخراط في الأنشطة الترفيهية، مثل التمارين أو العمل الذي يمكن أن يقوي الرابط لديهم نظرا لتأثيره الإيجابي على جو العمل بأكمله، كما أنه يعيد الطاقة، فإنه يخفف الضغط والإجهاد.² وبهذا يكون تكامل بيئة العمل العنصر الأساسي الذي على الإدارة الالتفات له فهو مكمل للعامل من جميع الجوانب لأن الإنسان يبدع في المكان الذي يجد راحته فيه سواء من الجانب النفسي أو الفيزيولوجي فظروف العمل هي التي تحدد سلوك وأداء العامل وميوله للمشاركة مع الجماعة التي توافقه والإدارة التي يخضع لها والمؤسسة التي ينتمي إليها .

حسب س12: يرى المبحوثون أن المؤسسة توفر جميع المعدات والبرامج التي ترقى بدورها لمعايير الصناعة حيث هذه الأخيرة تساهم وبشكل كبير في تسهيل العملية الإنتاجية وذلك في وقت وجيز ومناسب، ففي ظل عصر التكنولوجيا أصبحت المؤسسات الجزائرية تنافس المؤسسات الأجنبية وذلك لدعم الإقتصاد الوطني وتغطية السوق المحلية للتقليل من الواردات ، وإن توفير المعدات والبرامج من بين القواعد التي تمتثل لها المؤسسة لرفع جودة الأداء والمنتج وكسب العملاء وإرضائهم ،لكن هذه الأخيرة قد تتعرض لتلف أو نقص

¹ خضير كاضم والشيخ مروان منير، أداة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دارصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2010 ،ص161

² عكر منى خالد ، أهمية بيئة العمل في تحقيق الإبداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، العدد11،

المجلد1، سبتمبر 2020، من الموقع: <https://www.isrjp.com>، ص36.

مما يؤخر العملية الإنتاجية وعلى المؤسسة توفير الصيانة لها لتفادي الأخطار التي تتسبب فيها . وقد تواجه العديد من المؤسسات الصناعية الكثير من المشكلات وأهمها حوادث العمل وذلك لأسباب إما مرتبطة بشخصية العامل أو بالبيئة الداخلية للتنظيم، فمشكلة أخطار العمل ظاهرة تواجه المجتمعات وتزداد كلما إزداد المجتمع تطوراً. و تشمل حوادث العمل كافة الحوادث التي يمكن أن يتعرض لها العامل أثناء ممارسته أو أدائه لعمله أو نتيجة لذلك سواء في مكان العمل أو خارجه، متى كان ذلك تطبيقاً لأمر صادر من صاحب العمل¹.

حيث يرى المبحوثون من خلال الإجابة على س13 أن المؤسسة توفر سبل الوقاية من الأخطار لضمان وسلامة أمن الموظفين من خلال توفير (لباس، قفازات، حذاء، قبعة)، إن واجب كل مؤسسة توفير سبل الوقاية من الأخطار أثناء العمل من تصميم مكان العمل بوضع مكان التهوية والإضاءة الطبيعية والإصطناعية وتوفير مولد كهرباء احتياطي (في حالة إنقطاع الكهرباء) بناء مخارج وسلم النجدة أثناء الخطر وتوفير خريطة المؤسسة وتعليمات وإرشادات (دخول_خروج)، إن توفر بيئة عمل آمنة وصارمة للحفاظ على الأساسيات التي تقوم عليها عناصر الإنتاج من أجل تحقيق جو يتميز بالسلامة والطمأنينة كحماية المورد البشري من الحوادث والأمراض المهنية وفي نفس الوقت المحافظة على عناصر الإنتاج الأقرب من التعرض إلى التلف والضياع يؤدي إلى تخفيض التكاليف والرفع من الكفاءة الإنتاجية. وقد أشار المبحوثون أن المؤسسة في حالة وقوع هذه الأخطار تقوم بالاهتمام بالمصايين وتوفير لهم الرعاية الصحية وتتكفل بجميع مصاريف العلاج وأيضا تقييم الحادثة وتحديد الأسباب وإتخاذ الإجراءات اللازمة بمنع حوادث مماثلة لها في المستقبل.

-نستنتج من خلال ما سبق أن العلاقات الإنسانية التي تجمع العمال ببعضهم البعض داخل المؤسسة تؤثر على الإنتاجية وهي تتحدد بوجود الإتصال الجيد، ويمكن القول أن بالإتصال تتحدد علاقات العمل داخل المؤسسة وهذا ماينعكس على الإنتاجية، فكلما كان هناك إتصال قوي ومنظم تتكون علاقات بين العمال في بيئة محفزة للرفع من الإنتاجية.

ت- المحور الثالث : الإنتاجية في المؤسسة:

حسب س1: يرى المبحوثون أن العملية الإنتاجية لمؤسستهم مناسبة وأنه يمكن الإنتاج لكن هناك تراجع في نسبة الطلب للمنتوج وهذا بسبب أزمة كورونا covid19 التي أصابت العالم ككل وتسببت في خسائر

¹سليمان أحمد، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري علاقة فردية، ج2، د.ط، ديوان المطبوعات

الجامعية، د.سنة، الجزائر، ص106

مادية وعطلت العملية الإنتاجية في المؤسسة كباقي المؤسسات ، مما جعل المؤسسات تراجع حساباتها في حالة وقوع مثل هذه المواقف فإن وضع خطة استراتيجية تسير العملية الإنتاجية من توافق في نسبة المدخلات والمخرجات وكمية الطلب والعرض يمثل مركز قوة المؤسسة. حيث يعتبر برنامج الإنتاج هو أن يكون متناسب مع برنامج المبيعات، هذا النوع من الحل يكون غالباً مختار من المؤسسات التي لا تريد أو لا تستطيع التخزين. وبهذا الحل للإنتاج المنظم بالتخزين وعدم التخزين يشمل على تساوي المبيعات والإنتاج بصفة إجمالية في سلم السنة واستعماله لمواجهة التغيرات الموسمية، مخزون مساوي للتأمين¹. كل هذا يعتمد على المورد البشري والذي يعتبر عامل مهم لنجاح المؤسسات حيث له تأثير على جودة أداء المنظمة وإنتاجيتها والإهتمام بهذا المورد من أولوياتها . فمن خلال إجابة المبحوثون على س2 حول أهم الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة لتعزيز إنتاجيتها اتضح أنه تعتمد على تطوير بيئة العمل وتهيئتها لتكون المكان المناسب من توفير المعدات والآلات وصيانتها وتجديدها لتسريع العملية الإنتاجية ومراقبتها بشكل روتيني وأكد المبحوثين من مصلحة الإنتاج أن كل أدوات ووسائل ومستلزمات تحضير المنتج من حصى الرمل ، الحجر، الإسمنت إلخ يساهم في توفير الجودة وهو الهدف الرئيسي للمؤسسة. إن الهندسة الصناعية تهتم بتصميم عمليات الإنتاج الأساسية للقيام بالعملية الإنتاجية من حيث تشمل دراسة قرار الإنتاج أو الشراء لجزء أو أجزاء من المنتج، ودراسة عمليات الإنتاج باختيار العملية الإنتاجية المناسبة، ودراسة وتحليل العمل وأزمته القياسية، والتخطيط لعمليات الإنتاج وتسلسلها المنطقي ووضع جداول تسلسل العمليات ومخططات مسار حركة الإنتاج والتجميع، ودراسة وسائل الفحص وضبط الجودة ووضع أساليب مخططات الرقابة وأخذ العينات، وتحديد الكميات المطلوبة من المادة الخام والعمالة وذلك باستخدام الطرق التجريبية والتحليلية والمحاسبة، واختبار المعدات والأدوات ومعدات المناولة ونظمها².

- حسب س3: يرى المبحوثون أن مؤسسة بحثنا توفر هيئة خاصة تدعى ب "مصلحة الإنتاج" وهي المسؤولة عن مراقبة الجودة حيث تقوم بأخذ عينة كل يوم إلى المخبر من ثم فحصها لتتوافق مع المعايير المطلوبة، وتدرس وتراقب آراء المتعاملين معها بعد عملية البيع بإرسال لجنة مختصة في ذلك.

وبهذا تسعى المنظمات الصناعية والغير خدمية بإختلافها إلى التفوق والتميز وتحقيق النمو من خلال تعظيم الأرباح علاوة على تعظيم المبيعات، في ظل عملها في بيئة تنافسية غير مؤكدة وبذلك نالت المنتجات الحصة الكبرى من الأهمية كونها مؤشر التميز الذي تراهن عليه أغلب المنظمات. وقد لا تعني الجودة

¹عرياجي إسماعيل، اقتصاد وتسيير المؤسسة (أهمية - التنظيم - ديناميكية)، ط3، موفم للنشر، ص151.

²دودين أحمد يوسف، إدارة الإنتاج والعمليات، مرجع سابق، ص(31-32)

وحدها كفايتها للمنظمة ، فكان لزاما على المنظمات التوجه نحو البحث والتطوير والتوجه نحو العمل بالعمل على إرضائه وتلبية أذواقه، واكتساب أكبر قدر من العملاء .¹ من هنا تعمل المؤسسة على وضع مخطط للحفاظ على جودة الإنتاج للمنافسة في السوق وبصم اسم خاص بها يكسب المتعاملين وبالتالي زيادة الأرباح.

فقد حدد Juran&Godfrey من بين المعاني الكثيرة لمصطلح الجودة اثنان لهم الأهمية البالغة بالنسبة للإدارة حيث تعني الجودة تلك المنتجات ذات الميزات التي تلبس احتياجات العملاء، وبالتالي توفر رضا العملاء، حيث يرى في هذا المعنى ، أن معنى الجودة هنا موجه إلى الدخل، والغرض من مثل هذه الجودة العالية هو توفير قدر أكبر من رضا العملاء كما يأمل العميل، بزيادة الدخل ومع ذلك، فإن توفير جودة أكبر ومميزات أفضل عادة ما يتطلب مزيد من الاستثمار، وبالتالي عادة ما ينطوي على زيادة التكاليف، وعليه في هذا المعنى "جودة أعلى تعني تكاليف أكثر"، وتعني الجودة: التحرر من القصور والأخطاء التي تتطلب القيام بأعمال مرارا وتكرارا (إعادة العمل) أو التي تؤدي إلى الفشل الميداني، استياء العملاء ومتطلبات العملاء، وما إلى ذلك، وانطلاقا من هذا المعنى الجودة موجهة إلى التكاليف، وبالتالي "جودة أعلى تعني تكاليف أقل".²

يرى المبحوثون من خلال الإجابة على س4 عن تعامل المؤسسة في حالة ارتفاع كلفة الإنتاج، تبين أنه يتم زيادة تكلفة المنتج للتوافق مع جميع التكاليف والمحافظة على الجودة وتطويرها للأحسن لخدمة الزبون وكسب عملاء أكثر وتوسيع العمل للمنافسة . فالعملاء لا يهتمون بسعر المنتج بدرجة اهتمامهم بالجودة، فكلما كانت الجودة عالية كان السعر عالي والعكس صحيح حسب العملية الإنتاجية .

وبهذا فإن التكنولوجيا تشمل كل من الأساليب والطرائق العلمية التي تنفذ بها عمليات الإنتاج المادي (production Technologies) والخدمي (process Technologies). وترتكز تلك الطرائق والأساليب على استغلال فعاليات الطبيعة بتطبيق القوانين العلمية. وتتناول بالإضافة إلى عمليات الإنتاج المادية الأساسية - عمليات الإنتاج المساعدة، وأهمها عمليات: النقل، والتغليف، والتخزين، وتكنولوجيا المعلومات.

¹ هذلي فواز، الشيخ هجيرة ،ضبط جودة المنتجات كإستراتيجية داعمة لاستدامة وزيادة مبيعات مصنع البلاط عطابي وشوبار بالمسيلة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،العدد26، المجلد 16، 2021، من الموقع: <https://asap.cerit.dz> ص 396

² بن بايرة ريمة ، دراسة أثر الجودة على تكاليف المنتج، نموذج مقترح لمؤسسة صناعية"الشركة العامة للإسمنت العراقية"معمل الاسمنت كركوك، مجلة الأبحاث الإقتصادية لجامعة البليدة 02، العدد 14، جوان 2016، من الموقع:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/277/11/14/23944>، ص 242.

وفي هذا السياق فإن التكنولوجيا وكتعريف نمطي هي الأدوات Tools، والتقنيات techniques، والأفعال Action المستخدمة لتحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات.¹ فمن خلال إجابة المبحوثون على س5 أن الإهتمام بالتكنولوجيا يمكن أن يزيد من الإنتاجية تبين أن كل المبحوثين موافقين على هذا الأمر حيث أن مواكبة التكنولوجيا وتدريب العمال الجدد عليها يساهم وبشكل كبير في زيادة وتيرة الإنتاج وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة وتسهيل العملية الإنتاجية حيث أنه كانت هناك مهمات صعب تنفيذها كرفع أكياس الإسمنت وتحميلها، وبفضل التكنولوجيا التي ابتكرت وسائل لمثل هذه المهمات أزلت عبئ كبير على العمال .

حسب س6: يرى المبحوثون أن الصراعات داخل المؤسسة تنتج نوعا من القلق وتزعزع مكان العمل وتسبب الضغط النفسي للفرد والتوتر مما يؤدي إلى تراجع أداء العمل وعدم الرضا وقد يفكر العامل في تغيير منصبه أو الخروج من المؤسسة نهائيا (الاستقالة من الوظيفة) بحيث يكون هناك صعوبة في الإتصال بين العمال أو يكون إتصال ناقص يولد عدم الثقة وبالتالي انعدام العمل الجماعي والتعاون فيؤثر هذا سلبا على الإنتاجية في المؤسسة حيث كانت هذه الإجابات تركز على الجانب السلبي فقط.

ابن خلدون نجده يتناول الصراع في حديثه عن العصبية، فحسبه إن الإنسان يعيش متعاوناً مع غيره، حتى يبدأ في السعي لتحقيق رغباته الخاصة، وهنا يبدأ الصراع بين العصبية البدوية التي تعمل بصفة مستمرة، وتتربص فيما بينها للوصول إلى الملك (السلطة) ومصادره، بحيث أن تقوى عصبية بدوية أخرى وتحل محلها بدافع الثورة المستمدة من العمق الإجتماعي (البادية)، أو من خلال تلاحم العصبية القبلية الإجتماعية.²

¹كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية، الأسس النظرية والطرائق الكمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص 96

* العلامة عبد الرحمان ابن خلدون: المؤرخ السياسي والاجتماعي الكبير ومؤسس علم الاجتماع الحديث، ولد في تونس عام 1332 م وتوفي في مصر. أشهر أعماله هي كتاب "العبر"، الذي يغطي تاريخ البربر والتاريخ العالمي.

*كارل ماركس: فيلسوف وناقد للإقتصاد السياسي ومؤرخ وعالم إجتماع درس التاريخ والفلسفة كان لفكره السياسي تأثير على التاريخ الفكري والإقتصادي العالمي واستخدم إسمه للتعبير عن مدرسة فكرية كثيرة التطورات وهي المدرسة الماركسية.

²بن عون الزبير، تحليل سوسيولوجي للصراع في الهيئات المحلية المنتخبة، دراسة حالة المجالس الشعبية المحلية المنتخبة بولاية الأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الإتصال في المنظمات، قسم العلوم الإجتماعية،

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، 2012، ص 143.

ومن هنا نستنتج أن الصراعات هي ردة فعل ذلك العامل الذي يسعى إلى تغيير نمط العمل الذي لا يناسبه للتقدم لمركز السلطة (منصب أعلى) مع رؤوسيه، و تكون هذه الصراعات مولدة لأفكار جديدة تدفع للتغيير وتحقق الأهداف و تخلق المنافسة بين الطبقات العمالية ويرتفع مستوى الأداء مما يؤثر إيجابا على الإنتاجية. تعتبر الطبقات الإجتماعية عند ماركس أساسا عن علاقات الإنتاج السائدة وتؤدي هذه العلاقات في المجتمعات الطبقيّة التي تقوم على الملكية الفردية إلى وجود طبقتين أساسيتين: طبقة مستغلة تملك وسائل الإنتاج، وطبقة مستغلة لا تملك سوى قوة العمل التي تباعها قسرا للطبقات المستغلة، ونتيجة للأهداف والمصالح المتناقضة بين هاتين الطبقتين يكون الصراع إجتماعيا ونفسيا حيث يؤدي إلى النهاية ومن خلال الثورة الإجتماعية أن تغيير علاقات الإنتاج لشكل الملكية السائدة، فالطبقة المستغلة لا يمكن أن تتنازل عن امتيازاتها الطبقيّة الإجتماعية ولذلك يكون إجبارها من خلال الثورة في رأي ماركس حتميا.¹ وبحسب إجابة المبحوثين عن الخطوات التي يمكن اتخاذها للتعامل مع هذا التأثير الناجم عن الصراعات تبين أن المؤسسة تعمل جاهدة لتجنب هذه الصراعات لأنها تعيق مسار عملها وتؤخر العملية الإنتاجية بحيث تقوم بالبحث عن نقطة إنفعال هذه الصراعات وتحاول إيجاد حلول تتناسب مع الهدف المشترك في أسرع وقت ممكن بحيث يشير دهرندروف أن ترتيب أساليب مواجهة للصراع من حيث درجة حدتها وصنفها على سلم متدرج يبدأ من الصراعات بين أصحاب العمل وبين العمال، التي تتخذ شكلا قريبا من الحرب الأهلية، على نحو ما حدث في اضطرابات شيكاغو في أوائل الثلاثينات، وينتهي هذا السلم بوسيلة المباحثات والمناقشات الهادئة والهادفة، التي تتم على مائدة المفاوضات بين الأفراد على جانب كبير من رقي المظهر.²

- نستنتج من خلال ما سبق أن الإنتاجية تتحكم فيها جملة من العناصر الأساسية تتمثل في بيئة العمل بالمؤسسة وطريقة تسيير الإدارة للعمال ويكمن ذلك في الإتصال الجيد الذي يبرز دور كل أعضاء المنظمة الذين يسعون في زيادة الإنتاجية وكسب الأرباح.

ث- المحور الرابع: العامل الصناعي والعامل الشائع.

حسب س1: يرى المبحوثون أنّ ثقافة العامل التقليدية تؤثر على ثقافة المؤسسة الصناعية من خلال تضارب وإختلاف أداء وسلوك العاملين فيما بينهم والذي ينعكس على انتاجية المؤسسة ، فالعامل الشائع يعرف بالعامل التقليدي المحافظ على ثقافته التي نشأ فيها وهي بسيطة ومحلية ، والعامل الصناعي الذي

¹ بن عون الزبير ، المرجع نفسه، ص 58

² المرجع نفسه، ص (161،160).

نشأ على عقلية صناعية تتمركز على قدرته في استعمال وسائل الإنتاج المتطورة والتابعة للتكنولوجيا وهي ترتبط بمستوى كفاءته وإبداعه في العمل ، وعلى هذا الأساس يمكن القول أن ثقافة العامل تؤثر على العمل بمخطط المؤسسة و تؤثر على أدائه حيث تتحدد كفاءته بسبب عدم البحث عن أساليب وتقنيات تواكب جديد العمل وهذا ما يشكل عائق في تحسين الأداء ورفع الإنتاجية مما ينقص مستوى المنافسة لدى المؤسسة مع مثيلاتها فالعامل الجزائري بقي حاملا لهذه الثقافة الريفية حسب **سعيد شيخي** " العامل الجزائري بمثابة إنسان هجين، ذو جسم عامل ورأس فلاح " ،إن هذه الوضعية تؤكد تأثير الحياة الإجتماعية خارج المنشأة الصناعية على العمال، فهذه المؤسسة الصناعية تتكون من عمال أولا وقبل كل شيء هم أفراد لهم حياتهم الإجتماعية الخاصة، وهذا ما يعاكس الفكر السائد لدى بعض الإتجاهات المؤسسة لثقافة المؤسسة، التي ترى أن العامل بمجرد أن يدخل إلى المؤسسة يتخلون عن ذواتهم الإجتماعية، إلا أن الواقع أثبت عكس ذلك إذ بين أن العامل يبقى متأصلا هذه القيم التقليدية البسيطة.¹

رغم أن المؤسسة تقوم بتعليم العمال بالمصطلحات وأسماء المعدات والآلات في المصنع محاولة تغيير ثقافة العامل التقليدية لتواكب ثقافة المؤسسة الصناعية لرفع الأداء ومردودية الإنتاجية إلا أن العامل ينخرط في جماعات تتوافق مع أفكاره وثقافته التي إكتسبها من مكان نشأته ويعاكس ثقافة المؤسسة مما يولد صراع داخلي بين ثقافة العامل وثقافة المصنع وهذا ما أشار إليه **جمال غريد** في قوله: "إن سيرورة المثاقفة داخل المصنع هي في الحقيقة جارية في وسط أوسع يتمتع بنماذجه ومعاييره وقيمه الخصوصية... لقد برهن العمال على أنهم يتحدون داخل المصنع نفسه بواسطة هذه النماذج التقليدية بدلا من النماذج العصرية التي ترغب الوحدة تلقينها إياهم...² إن إحتفاظ العامل بقيمه يؤثر على أدائه في المؤسسة ، فالعامل التقليدي الذي اكتسب مجموعة من القيم التي لطالما اتبعها في بيئته التي عاش فيها طوال حياته لا يمكنه تجاوزها فهو يقوم بسلوكات تعكس وجهة نظره في بيئته الخاصة ولكن هذه السلوكيات والقيم تتعارض مع قيم المؤسسة الصناعية وبالتالي تؤثر على أدائه لأنها لا تتوافق مع بعضها البعض وهذا ما اتضح من خلال إجابة

* **سعيد شيخي**: أحد أساطير علم الإجتماع في الجزائر حيث نجد له عدة إسهامات علمية عامة في عدة مجالات ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة بعنوان " العمال في مواجهة العمل " .

* **جمال غريد**: من مواليد 1943، أستاذ علم الإجتماع والأنثروبولوجيا بجامعة وهران ، صاحب الثنائية الثقافية.

¹عزيزي سارة ، علي زوي نبيل، الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية من التأسيس النظري في الحقل الإمبريقي،مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية، العدد 2، المجلد 10،، 2022، من الموقع:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/277/11/14/193267>، ص 54

²بشير محمد ، جمال غريد السوسولوجي والأنثروبولوجي صاحب الثنائية لثقافية، داركنوز للإنتاج والنشر والتوزيع، السداسي الأول، د.ط، المكتبة الوطنية الجزائرية، 2017، ص 24

المبحوثين على س2 ، إن القيم هي المرآة العاكسة بحيث تتضح الانحرافات مما يعني أن إدارة القيم يعني إدارة الأداء بحيث أن قوة النظم القيمية تتضح في إمكانية الوصول إلى الأداء العالي وهنا مدخلا للقول إن مستويات الأداء محددة بنوع وطبيعة القيم فالقيم القوية فعلها في ميدان العمل يمثل قياسا بالقيم الضعيفة وهذا ما يمكن رؤيته بشكل واضح في الشركات اليابانية التي اعتمدت نظاما قيما يرسخ الارتباط ويدعم العلاقات ومؤشر حالات المودة التي حددت المنظمة أشبه بالعائلة يسودها الولاء المطلق ويحكمها الإلتزام بنظم العمل الأمر الذي وضع لتلك الشركات خطوات باتجاه الإرتقاء والنمو ومن ثم إختراق الأسواق.¹

حسب س3: يرى المبحوثون أنهم يلتزمون بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري وذلك أن المؤسسة عملت على تسجيل الحضور بخاصية البصمة ووضعت وقت محدد لهذه العملية والتأخير عن الوقت يعد العامل غائبا ويتم إتخاذ الإجراءات لسبب الغياب. لكن رغم هذا لاحظنا نوع من التحايل من طرف بعض الإداريين حيث يقوم بالحضور في الوقت المناسب و تسجيل حضوره وبعد ذلك ينصرف عن مكان عمله ويتنقل في أرجاء المؤسسة دون سبب، يشير علي الكنز إلى أن مشروع التصنيع هدف إلى تغيير البنى الإجتماعية وكان مصدر التغير الاجتماعي والإقتصادي ولا لبس فيه، وفي قوله "في ظل التكنولوجيا المستوردة إلى المجتمع المحلي، مروراً بالتنظيم الذي قام به المستحدثون، تعتبر أي مناقشة لمعناه وطرائق عمله تشكيكا في مبادئه، اعتبار أي فكرة التكيف هي فكرة مخالفة وكل فكرة مخالفة كحل وسط وكل حل وسط كبدائية لإجهاز المشروع" هذا التصلب في تطبيق القواعد التنظيمية سقل من قبل إطارات المصنع نتيجة رغبتهم في عدم إنشاء مصنع متخلف، هاته القواعد التنظيمية ستكون تحت تأثير حدود الفضاء الاجتماعي الذي يعمل فيه المصنع.²

إن عملية التستر على الزميل أثناء غيابه شبه مستحيلة لوجود آلية إثبات الحضور، ولكن للحظة ما ستدرك أن العمال ينتجون طرق وأساليب كفيلة لإعاقة هذه الآلية ، فقط لتلبية رغباتهم واستخدامها في الحالات القصوى التي تتطلب الغياب دون المساس بعقوبات المؤسسة على المتغييبين دون تبرير وهذا ما اتضح

* علي الكنز: ولد سنة 1947 في مدينة سكيكدة ،تخرج من مدرسة المعلمين بمدينة قسنطينة منحت مسيرته معان كثيرة تميزت بنقاط إهتماماته البحثية والتعليمية .

¹ بدران دليلا ، برويس وردة، أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، العدد 2، المجلد 6، مجلة العلوم الإنسانية والحضارة، 2021، الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/295/6/2/153798> ، ص361.

²العيفة محمد ، كنانة محمد فوزي ، ممارسات مابعد الحداثة في إعادة إنتاج المقلد: سوسيولوجية المؤسسة الجزائرية في ظل الحراك الاجتماعي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد35، سبتمبر 2018، من الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/119/10/3/133247> ، ص886.

من خلال إجابة المبحوثين على س4 فالعامل بهذا التصرف يخالف قواعد قيم المؤسسة التنظيمية مما يأخر في العملية الإنتاجية. فالتغيب عن العمل دون إنذار مسبق، لظرف من الظروف العائلية تجمع عائلي مثلا، رغم أهمية موقعه الوظيفي في المؤسسة، علاوة على ذلك نجد أن الطبيعة التنشوية الأسرية للفرد الجزائري عموما تتسم بالطابع التسلسلي، لهذا فإن ممارسة هذا الفعل أصبحت سلوكا مألوفا حتى في الممارسات الإدارية، ويتم تقبلها بشكل واسع، ناهيك عن أهمية بعض القيم التنظيمية مثل "الوقت" خاصة في المؤسسات الإنتاجية، إلا أن الموروث المجتمعي السلبي من هذه القيمة متسللا بذلك إلى المنظمات، حيث اهتزت قيمته لدى العامل الجزائري أين نجد بعض الأقاويل المنتشرة خارج المؤسسة والتي تشجع على هذه الثقافة الشعبية مثل "كل عطلة فيها خير" وغيرها دون التكهن بأهمية الوقت، لذلك أصبح التأخير عن العمل، والتماطل، عدم احترام المواعيد هي ثقافة سائدة في وسط العمالي الجزائري، والتقليل من أهمية الرقابة والنظرة المادية البحتة للعمل، وتفضيله إنشاء مشاريع بسيطة قد تصطبغ بالطابع الفلاحي، فتثبت العامل الجزائري بأصوله الريفية.¹

حسب س5: يرى المبحوثون أن النقابات في حالة وقوع النزاع تعمل جاهدة في حلها من خلال الوصول إلى حل وسط يرضي أطراف النزاع دون الدخول إلى حالة إضراب عن العمل لأن هذا يعتبر آخر حل وقد يؤدي إلى التأخر في العملية الإنتاجية ويرجع سلبا على كلا الأطراف وعلى المؤسسة عموما. و لم يتوصل أغلب العمال لهذه الدرجة ويفضلون حل النزاع بطريقتهم الخاصة. إذ أن النقابة هي منظمة إجتماعية، تضم عمال صناعة معينة أو حرفة معينة، وكلمة عامل تتصرف على كل ذكر أو أنثى يعمل لقاء أجر مهما كان نوعه، وفي خدمة صاحب عمل وتحت سلطته وإشرافه، وسواء أكان صاحب العمل يمثل ملكية فردية أم ملكية جماعية، كما أن الدافع الأساسي للتجمع العمالي في إطار النقابة هو تكوين شخصية قانونية لنقابة معينة يمكنها القيام بوظيفتها التمثيلية.² وتتنوع وسائل تسوية وحل الصراعات التنظيمية بين ما هو سلمي من المصالحة، التوفيق والتحكيم وما هو قسري وعنيف متمثلا في الإضراب والإغلاق، ولكل أسلوب إيجابياته وسلبياته ووسائله لتحقيق مطالب العمال، حيث ينبغي أن تستند كل هذه الأساليب إلى خلفية قانونية في تطبيقها³ والنقابة هي الممثل الأصلي والأولى للدفاع على مصالح العمال.

¹عزيزي سارة، علي زوي نبيل، المرجع نفسه، ص 53

²شاوش صطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الشروق، د.ط، 2005، ص 294

³يخلف رابح، المفاوضات الجماعية لحل الصراعات التنظيمية، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 10، جامعة البليدة 02، جوان 2010، من الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/277/9/10/24221>، ص 65.

إن السياسة التي تتبعها المنظمة في تحفيز عمالها لها أثر على ولائهم اتجاهها إلى حد ما وتتضمن الحوافز في عمومها كل الحوافز المادية كالأجر والمنح والمكافآت، والمعنوية كالنقد والتقدير والثناء والتعاون والمعاملة، فالفرد يبني علاقاته انطلاقاً من الجماعات فطبيعة العلاقات تؤثر على ولائه ويندرج تحت هذا جانب الإتصال داخل المنظمة، فالإتصال الفعال الذي يراعي التخصص والجانب الإنساني ويحرص فيه على إعطاء المعلومات الصحيحة والهادئة ينمي الثقة بين العمال والإدارة، ومن ثم يساهم في دعم الولاء لدى العمال، ويساهم نمط القيادة السائد في التأثير على سلوك الأتباع (العمال)، سواء كانت قيادة رسمية أو غير رسمية، الأسلوب الديمقراطي الذي يمنح فرصة المبادرة والمشاركة للعاملين له دور إيجابي في تحفيزهم في بناء الثقة بين القيادة والأتباع ومنه تم تدعيم والمساهمة في كسب ولائهم.¹

يرى المبحوثون من خلال الإجابة على س6 أن العمال الشباب الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 45 سنة يقبلون العمل خارج المؤسسة بعروض أفضل فهم يطمحون لتغيير أحسن لتلبية حاجاتهم النفسية والمادية رغم المدة التي قضوها في المؤسسة، أما العمال الذين لهم أقدمية في المؤسسة وهم كبار في السن ومقبلين على التقاعد لا يهتمهم أي عروض أخرى وكل ما يشغل تفكيرهم هو وقت الإنتهاء من مهمتهم (التقاعد)، إلا أن إجابات المرأة تمحورت حول فكرة الرفض لتغيير المؤسسة حيث صرحت إحدى العاملات أنها تعتبر المؤسسة بيتها الثاني وأن جميع ما وصلت إليه من نجاحات وأملاك كان من خلال عملها بهذه المؤسسة حيث تستاء من أي مشكلة أو خطر يهدد المؤسسة وبهذا عبرت لحبها وانتمائها لهذا المكان. وبهذا قد أثبتت بعض الدراسات أن هناك علاقة معنوية بين جنس العامل والتزامه للمنظمة والعمل فبالعاملات أكثر ولاء من العاملين، والسبب يعود إلى ربما وجود فرص لدى المرأة في الحصول على عمل في منظمات أخرى، فهي تحاول أن تقوم بعمل جيد في منظماتها، إلى أن السبب ربما يعود إلى طبيعة المرأة في حد ذاتها التي لديها إستعداد نفسي عاطفي للإلتزام، كما أن السن وطول الخدمة (الأقدمية) لها أثر وعلاقة بالولاء التنظيمي، فكلما زاد من سن الفرد زاد تعلقه بالبقاء في المنظمة نظراً لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل الحالي والبحث عن عمل بمنطقة أخرى، على عكس الصغير في السن فإن الفرص أمامه تتعدد، إذ هو في مرحلة الشباب وبإمكانه المخاطرة وترك العمل الحالي وبالتالي يقل ولاءه والتزامه، وقد كشفت بعض الدراسات عن وجود ارتباط قوي بين الأقدمية والولاء، حيث أن الأفراد الذين أمضوا فترة

¹مجدبة عبد المالك، واقع قيم العمل في المؤسسة الإنتاجية -الولاء التنظيمي نموذجاً- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية

للتأثيث والزخرفة-البلدية-، مجلة دراسات، العدد 1، المجلد 7، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، فبراير 2018، من

الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/332/7/1/38556>، ص(173،174).

أطول في العمل تكون فرص العمل البديلة المتاحة أمامهم تميل إلى الانخفاض، وهذا يعود أيضا إلى الإرتباط النفسي والعاطفي.¹

- نستنتج من خلال ما سبق أن توافق الثقافة التنظيمية للمؤسسة وثقافة العامل يعني نجاح المؤسسة في تحقيق الإنتاجية وبالتالي فرض نفسها داخل السوق ، والإهتمام بالعامل وبيئة عمله من أهم المبادئ التي يجب على المؤسسات الإعتماد عليها لأنها تؤثر على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة وبالتالي التأثير على الإنتاجية.

و في الاخير ومن خلال تحليل بيانات المقابلة تم إثبات الفرضية التالية : يساهم الإتصال التنظيمي في بناء علاقات عمل داخل بيئة إنسانية محفزة للرفع من الإنتاجية داخل المؤسسة الصناعية.

¹مجادبة عبد المالك، المرجع السابق، ص 175

1-6- نتائج الدراسة:

1. للإتصال دور مهم وفعال في بناء علاقات العمل حيث يعتبر الإتصال الرسمي النوع الذي يجذب العمل به كونه أكثر جدية ومناسبا لتسيير العمل بعيدا عن المشاكل .
2. الإتصال الكتابي هو أكثر أسلوب يعتمد عليه بإعتباره موثقا وذا قوة أساسية يرتكز عليها العامل في عمله.
3. العلاقات الإنسانية التي تجمع العمال ببعضهم البعض داخل المؤسسة تؤثر على الإنتاجية وهي تتحدد بوجود الإتصال الجيد.
4. بالإتصال الجيد تتحدد علاقات العمل داخل المؤسسة وهذا ماينعكس على الإنتاجية، فكلما كانت هناك شبكة إتصالية قوية ومنظمة تتكون علاقات بين العمال والإدارة في بيئة محفزة للرفع من الإنتاجية.
5. الإنتاجية تتحكم فيها جملة من العناصر الأساسية تتمثل في بيئة العمل وطريقة تسيير الإدارة للعمال و كل أعضاء المنظمة الذين يسعون في زيادة الإنتاجية وكسب الأرباح.
6. توافق الثقافة التنظيمية للمؤسسة وثقافة العامل يعني نجاح المؤسسة في تحقيق الإنتاجية وبالتالي فرض نفسها داخل السوق .
7. الإهتمام بالعامل وبيئة عمله من أهم المبادئ التي يجب على المؤسسات الإعتماد عليها لأنها تؤثر على الرضا الوظيفي والولاء للمؤسسة وبذلك التأثير على الإنتاجية.
8. تضارب وإختلاف ثقافة العامل التقليدية بثقافة المؤسسة يؤثر على الإنتاجية في المؤسسة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى أهم خطوة يعتمد عليها الباحث أثناء القيام ببحثه وذلك من خلال مجموعة من الإجراءات المنهجية بهدف إنجاز بحث بطريقة صحيحة تمثلت في ذكر الدراسة الإستطلاعية، مجالات الدراسة، تقنية جمع المعلومات، و المنهج.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

في الأخير ومن خلال النتائج المتوصل إليها حول موضوع الإتصال التنظيمي وتأثيره على إنتاجية العاملين داخل المؤسسة الصناعية يتضح أن الإتصال التنظيمي يساهم بطريقة غير مباشرة في زيادة الإنتاجية من خلال بناء علاقات إجتماعية في بيئة إنسانية محفزة رغم الاختلافات الفردية التي يتسم بها كل عامل من قيم وعادات وثقافات ... إلخ فقد أصبحت من مهمة كل المؤسسات توفير بيئة عمل مناسبة تتوفر فيها جميع الشروط والظروف التي تناسب إحتياجات الفرد العامل وكون هذه البيئة تحتوي على مجموعة من العمال تنقسم إلى جماعات تنظيمية يعتبر الإتصال هو الأساس في ترابط هذه الجماعات ودمج الأفكار والمعلومات للرفع من الإنتاجية. ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها وحسبما توصلنا إليهم ننتج تبين أن هناك علاقات إتصالية بين العمال يسودها التفاهم والتعاون وإعطاء الكل حقه في التعبير عن رأيه فيما يخص العمل في المؤسسة ، والإتصال الجيد هو الذي يبني هذه العلاقات حيث يعتبر الإتصال الرسمي المدعم بالإتصال الكتابي حليف للعمال لتفادي الوقوع في مشاكل وبهذا الإتصال تكون هناك مسؤولية أكثر وكل عامل يؤدي مهامه حسب المطلوب منه وبهذا تكون هناك علاقات قوية بين العمال خالية من المشاكل وبالتالي يكون هناك رضا وظيفي وولاء للمؤسسة وفي الأخير التحفيز لتحسين إنتاجية العاملين والمؤسسة على حد سواء .

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر و المراجع:

أ-الكتب:

1. أحمد طلعت منال،مدخل إلى علم الإتصال د.ط، د.نشر،الإسكندرية،2000.
2. أبو النصر مدحت محمد، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة،2012.
3. أبو سمرة محمد ، الإتصال الإداري والإعلامي، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.
4. إعلام محمد وحلمي جلال إسماعيل،علم الإجتماع التنظيم، د.ط، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر 2003.
5. إحسان محمد الحسن ، علم الإجتماع الإقتصادي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
6. بدوي السيد محمد،علم الإجتماع الإقتصادي، د.ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1973.
7. بشير محمد، جمال غريد السوسيولوجي والأنثربولوجي صاحب الثنائية الثقافية، السداسي الأول، د.ط، دار كنوز للإنتاج والنشر والتوزيع، المكتبة الوطنية الجزائرية ، 2017.
8. جبريل موسى وآخرون، التكيف والرعاية الصحة النفسية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009.
9. حلاق بطرس، القيادة الإدارية، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، د.ط، المشاع والمبدع، الجمهورية العربية السورية، 2020.
10. حروش رفيقة،إقتصاد وتسيير المؤسسة، د.ط، شركة دار الأمة للطباعة والنشر، الجزائر،2013.
11. حجاب محمد منير ، الموسوعة الإعلامية ،المجلد الأول، د.ط، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ،2003.
12. حجاب محمد منير، وهبي سحر محمد ، المداخل الأساسية للعلاقات العامة (المدخل الإتصالي)، ط1، دار فجر للنشر والتوزيع، مصر 1995.
13. الحريري محمد سرور ، ثقافة العلاقات الاستراتيجية في إدارة الشركات العالمية والمؤسسات الدولية والخاصة، د.ط، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، د.ب، 2016.

14. خليل إبراهيم ابراهيم ، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الإجتماعية، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2009.
15. خضير كاضم والشيخ مروان منير، أداة الجودة في المنظمات المتميزة، ط1، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان 2010 .
16. دودين أمحمد يوسف ،إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
17. راوي حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، د.ط، الدار الجامعية، 2003.
18. زيدان عبد الباقي ،وسائل وأساليب الإتصال الإجتماعي في الحالة الإجتماعية والإدارية، د.ط، مكتبة الأونغلو، مصر، 1974.
19. سليمان أحمد، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري علاقة فردية، ج2، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.سنة.
20. شاوش مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، د.ط، الشروق، 2005.
21. صمويل عبود ،اقتصاد المؤسسة د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، 1982.
22. الصخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
23. عرباجي اسماعيل، اقتصاد وتسيير المؤسسة (أهمية التنظيم- ديناميكية الهياكل)، ط3، موفم للنشر ، الجزائر، 2013.
24. عباصرة معين محمود،بني مروان محمد إحمد ، القيادة والرقابة والإتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
25. العلاق البشير، نظريات الإتصال(مدخل متكامل)، د.ط، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
26. العيسوي عبد الرحمان ،علم النفس والإنتاج ، د.ط، مؤسسة شباب الجامعية، مصر، 1998.
27. غربي عبد الحليم عمار، منهجية البحث العلمي في العلوم المالية والمصرفية الإسلامية، ط2، دون نشر، د.بلد، 2000.
28. فهمي محمد ، العطروري،العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، د.ط، عالم الكتاب، مصر، 1989.
29. قاسيمي ناصر ، الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، د.ط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د.سنة.
30. توفيق نجيب محمد وبارزيغة عبد الله محمد ، علاقات الصناعة في الشركات والمؤسسة د.ط، مطبعة المدني، القاهرة، د.بلد.

31. القرشي مدحت ،دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات الصناعية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن 2009
32. كعباش رابح، علم الاجتماع التنظيم، د.ط، مخبر علم الاجتماع الإتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
33. مداس أحمد،الإتصال التنظيمي حقل معرفي متميز pdf، د.ط، جامعة زيان عاشور ،الجلفة، الجزائر، د.بلد..
34. محمد علي شهية وآخرون، المدخل السلوكي لدراسة العلاقات الإنسانية، د.ط، هبة النيل العربية للنشر والتوزيع،الأردن ،2008.
35. محمد شهاب موسى شهرزاد ، القدرة على إتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع ،الجزائر،2010.
36. محمد مصطفى ،الرضا الوظيفي وأثره على تطوير الأداء، ط1، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان ،2017.
37. المغربي محمدالفتاح محمود بشير،الإتصال التنظيمي،ط1، دارحميترا للنشر، جمهورية مصر العربية ،2020.
38. المنصور كاسر نصر ،إدارة العمليات الإنتاجية ،الأسس النظرية والطرائق الكمية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2010.
39. نيلسون بوب، 1001 طريقة لتحفيز موظفيك، ط1، حقوق الترجمة العربية للنشر والتوزيع، الرياض،2001.
40. النعيمي جلال محمد ، دراسات العمل في إطار إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، الثراء للنشر والتوزيع، الإمارات العربية المتحدة ، 2009.

ب- قائمة الرسائل والمذكرات:

41. بن عون الزبير ، تحليل سوسيولوجي للصراع في الهيئات المحلية المنتخبة، دراسة حالة المجالس الشعبية المحلية المنتخبة بولاية الأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الإتصالي المنظمات، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011،2012.
- ربيط الشريف محمد،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي،دراسة ميدانية على هيئة الإطارات الوسطى لمؤسسة سونلغازعنابة،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير،كلية العلوم الانسانية والإجتماعية،قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا،جامعة منتوري محمد، قسنطينة 2008-
- 2009.

42. زرقاوي أمال ، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية في المؤسسة كوابل بسكرة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2013، 2014.
43. سليمان عي الدين، التنظيم غير الرسمي والإنتاجية، مطاحن الحروش نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008.
44. لنصاري مريم ، العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أق اخاموك-تامنغست، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم وعمل، قسم العلوم الإجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2013، 2012.
45. منصور عبد الفتاح منصور هلا ، العوامل المؤثرة على إنتاجية العاملين في بلديات قطاع غزة الكبرى، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية غزة، 2013.
46. الكواك ميلاد محمد علي، التنظيم غيرالرسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج-أندونيسيا رسالة ماجستير، قسم الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، 2016.

ج- المجالات العلمية :

47. بوخلوة مريم ، آثار أنماط الإتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي ،دراسة ميدانية بمستشفى الأم والطفل بنقرت،مجلة الدراسات الإقتصادية الكمية، العدد 1، المجلد 7، 2021،
من الموقع:
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/328/7/1/162207>
48. بن زرافة جميلة ، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 21، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، ديسمبر 2015،
من الموقع: <https://dspac.univ-ourgla.dz>
49. بعلي حمزة، بنية محمد ، بن جلول خالد ، أثر عمليات الإتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية،مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، عدد 7، المجلد 4، ديسمبر 2019 ، من الموقع:
<https://www.asjp.cerist.dz/ne/downArticle/1070/4>.

50. بدران دليلة ، برويس وردة، أثر القيم التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والحضارة، العدد 2، المجلد 6، 2022، من الموقع:
<https://www.asjp.cerist.dz/ne/downArticle/295/6/2/153798> .
51. بن بايرة ريمة ، دراسة أثر الجودة على تكاليف المنتج، نموذج مقترح لمؤسسة صناعية"الشركة العامة للإسمن العراقية "معمل الاسمنت كركوك، مجلة الأبحاث الإقتصادية لجامعة البليدة 02، العدد 14 جوان 2016، من الموقع:
<https://www.asjp.cerist.dz/ne/downArticle/277/11/14/23944> .
52. برقية سهيلة ،أساليب الإتصال التنظيمي ودورها في تفعيل الموارد لبشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 24، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، جوان 2016، من الموقع:
<https://www.asjp.cerist.dz/ne/downArticle/119/8/24/39544>
53. حفصة أمال ، العمراوي زكية ، معوقات الإتصال التنظيمي ودورها في مقاومة العاملين لعملية التغيير التنظيمي، دراسة ميدانية بمديرية السياحة والصناعة التقليدية بأم البواقي، العدد 03 ، المجلد 10، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، جويلية 2021، من الموقع :
<https://www.asjp.cerist.dz/ne/downArticle/291/10/3/159055>
54. الختروشي رجب الطاهر مسعود ،أهمية الاتصال التنظيمي في رفع كفاءة المؤسسات اللببية،مجلة كلية الآداب،العدد 24، الجزء 2،ديسمبر 2017، من الموقع:
<https://dspace.zu.edu.ly>
55. دريدي فاطمة ، زرفاوي أمال ، نماذج الإتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر،مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية،العدد 2، المجلد 7 سبتمبر 2021، من الموقع:
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/717/7/2/174050>
56. عيسات سومية ،الإتصال التنظيمي في ظل تكنولوجيا المعلومات والإتصال،مجلة التنمية والموارد البشرية، العدد 7، جامعة البليدة 02، من الموقع:
<https://www.asjp.cerist.dz/ne/downArticle/357/2/7/38877>
57. عزيزي سارة ، علي زوي نبيل، الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية من التأسيس النظري في الحقل الإمبريقي،مجلة الدراسات والبحوث الإجتماعية،العدد 2، المجلد 10 ، 2022، من الموقع:
<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/475/10/2/193267>
58. عطابي وشوبار بالمسيلة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا العدد 22، المجلد 17، 2021.

59. عكر منى خالد ، أهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الوظيفي،المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات،العدد 11، المجلد 1، 2020، من الموقع: <https://www.isrjp.com>
60. العيفة محمد ، كنانة محمد فوزي ، ممارسات ما بعد الحداثة في إعادة إنتاج المقلد:سوسيولوجية المؤسسة الجزائرية في ظل الحراك الإجتماعي،مجلة الباحثي العلوم الإنسانية والإجتماعية، العدد 35،سبتمبر 2018، من الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/119/10/3/133247>
61. غريب منية ،علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية،مجلة العلوم الإنسانية، العدد 31، المجلد (أ)،المركزالجامعي الطارف الجزائر،جوان 2009، من الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/23/20/1/3903>
62. مجاذبة عبد المالك ،واقع قيم العمل في المؤسسة الإنتاجية-الولاء التنظيمي نموذجاً- دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للتأثيث والزخرفة-البلدية-، مجلة دراسات العدد 1، المجلد 7،جامعة طاهري محمد بشار ،الجزائر، فبراير 2018، من الموقع: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/332/7/1/38556>
63. هنلي فواز ،الشيخ هجيرة ،ضبط جودة المنتجات كإستراتيجية داعمة لاستدامة وزيادة مبيعات مصنع البلاط عطابي وشوبار بالمسيلة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ،العدد26، المجلد16، 2021، <https://asap.cerit.dz>
64. يخلف رابح، المفاوضات الجماعية لحل الصراعات التنظيمية ،مجلة الأبحاث الإقتصادية العدد 10،جامعة البلدية 02، جوان 2010، <https://www.asjp.cerist.dz/endownArticlee/277/9/10/24221>

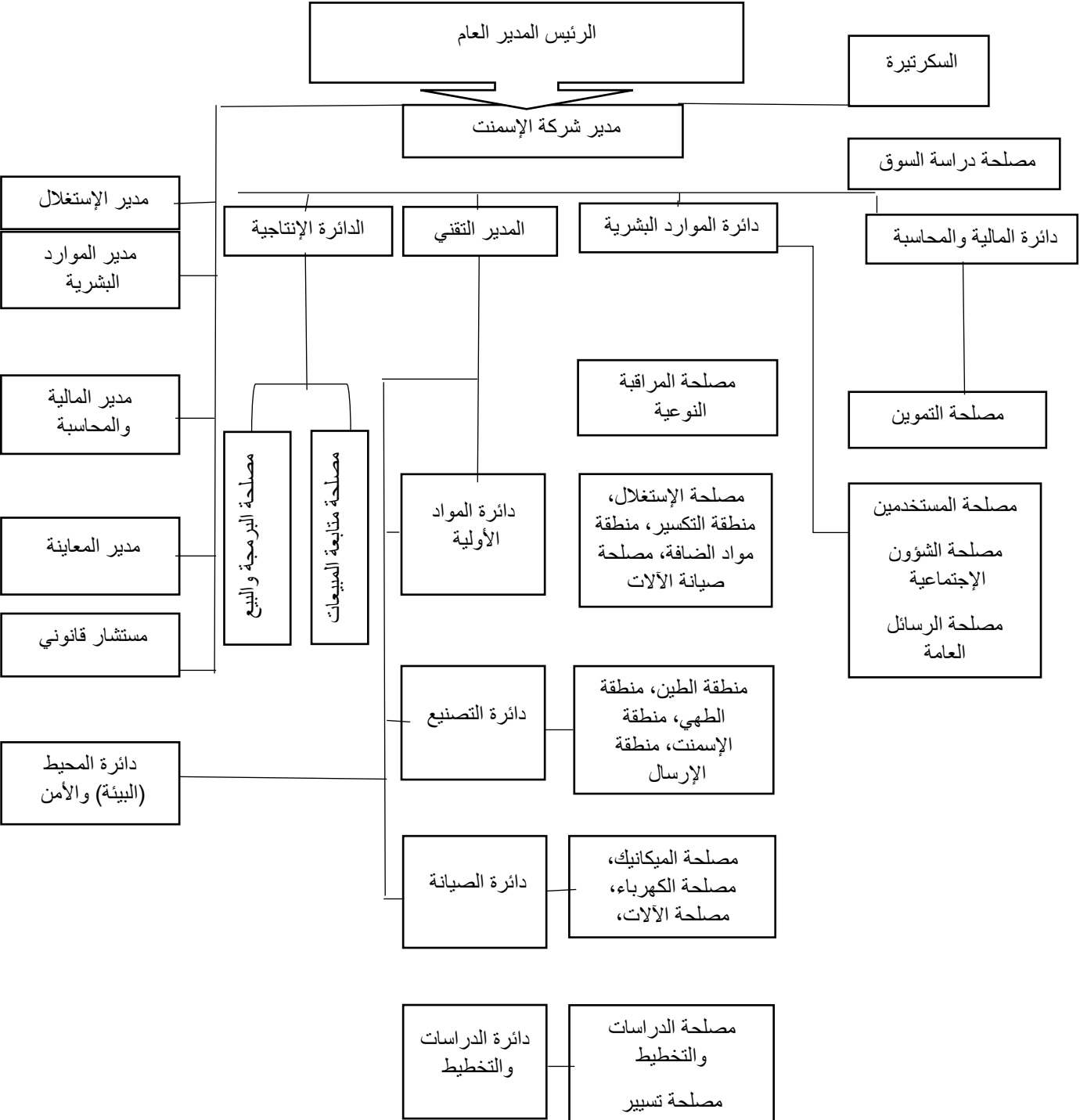
قائمة الأعلام

قائمة الأعلام:

1. **إلتون مايو**: عالم نفس أسترالي، وهو باحث صناعي وعالم في إدارة المنظمات الأكاديمية وبعد إلتحاقه بعدة مدارس دون أن يكمل الدراسة بها، بدأ جورج التون مايو في عام 1907 بدراسة الفلسفة وعلم النفس في جامعة أديليد وتخرج مع مرتبة الشرف وفاز بجائزة روبي فليتشر في علم النفس وتحصل على الماجستير سنة 1926.
2. **إبراهام ماسلو**: عالم نفس أمريكي ولد في بروكلين، اشتهر بنظرية تدرج الحاجات حصل على ماجستير علم النفس ودكتوراه في الفلسفة العامة ويعتبر أحد مؤسسي معهد آيسالن في كاليفورنيا.
3. **بيتر فردناند دراكر**: كاتب اقتصادي أمريكي من أصل نمساوي، ولد في فيينا عاصمة النمسا في 1909م وعاش معظم حياته في الولايات المتحدة الأمريكية حيث أجمع الكل أنه الأب الروحي للإدارة، فهو الذي حدّد مفهوم الشركة في تحليله الرائع لشركة جنرال موتورز.
4. **جمال غريد**: من مواليد 1943، أستاذ علم الاجتماع والأنثروبولوجيا بجامعة وهران، صاحب الثنائية الثقافية.
5. **سعيد شيخي**: أحد أساطير علم الاجتماع في الجزائر حيث نجد له عدة إسهامات علمية عامة في عدة مجالات ومن بين هذه الدراسات نجد دراسة بعنوان "العمال في مواجهة العمل".
6. **علي الكنز**: ولد سنة 1947 في مدينة سكيكدة، تخرج من مدرسة المعلمين بمدينة قسنطينة منحت مسيرته معان كثيرة تميزت بتقاطع إهتماماته البحثية والتعليمية .
7. **العلامة عبد الرحمان ابن خلدون**: المؤرخ السياسي والاجتماعي الكبير ومؤسس علم الاجتماع الحديث، ولد في تونس عام 1332 م وتوفي في مصر. أشهر أعماله هي كتاب "العبر"، الذي يغطي تاريخ البربر والتاريخ العالمي.
8. **كارل ماركس**: فيلسوف وناقد للإقتصاد السياسي ومؤرخ وعالم إجتماع درس التاريخ والفلسفة كان لفكره السياسي تأثير على التاريخ الفكري والإقتصادي العالمي واستخدم إسمه للتعبير عن مدرسة فكرية كثيرة التطورات وهي المدرسة الماركسية.
9. **ماكس فيبر**: عالم إجتماع ومؤرخ وفقهه وإقتصادي سياسي ألماني ويعتبر من أهم المنظرين لتطور المجتمع الغربي الحديث، أثرت أفكاره بعمق على النظرية الإجتماعية والبحث الإجتماعي .
10. **هنري فايول**: أحد علماء الإدارة الكلاسيكية، وأصل عمله كمهندس تعدين. لقد كان هنري فرنسي الأصل، ولكنه ولد بإسطنبول عام 1841م، ومات بباريس في عام 1925.

قائمة الملاحق

الهيكل التنظيمي:



المصدر: المؤسسة الصناعية، مصنع الإسمنت بني صاف.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت-



دليل مقابلة بعنوان :

الإتصال التنظيمي وتأثيره على إنتاجية العاملين داخل المؤسسة الصناعية.
دراسة ميدانية بمصنع الإسمنت ببني صاف عين تموشنت

في إطار تحضير مذكرة تخرج ماستر بعنوان :الإتصال التنظيمي وتأثيره على إنتاجية العاملين داخل المؤسسة الصناعية. نضع بين أيديكم أسئلة المقابلة التالية وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة تخرج ماستر، تخصص علم الإجتماع عمل وتنظيم، ونحيطكم علما أن هذه البيانات التي يتم الحصول عليها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية .

تقبلو منا فائق الاحترام والتقدير .

المحور الأول: البيانات الشخصية :

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن:

3- الحالة الإجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل

3- الوظيفة : مدير رئيس مصلحة تقني عمل آخر

4- القسم : الإنتاج الموارد البشرية التسويق التصنيع المحاسبة

5-المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي مدرسة عليا

6- الخبرة : أقل من 3 سنوات أقل من 5 سنوات أقل من 10 سنوات

أكثر من 11 سنة

المحور الثاني: الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

- هل يعتبر الإتصال عملية مناسبة لإيصال المعلومات ؟
- مانوع الإتصال السائد داخل المؤسسة؟ وهل يساهم في التحفيز للرفع من الإنتاجية؟
- في رأيك كيف يمكن للإتصال الكتابي أن يكون وسيلة لتطوير وتحسين أداء العمال داخل المؤسسة ؟
- كيف تكون عملية الإتصال بين العمال وبما تتميز ؟
- في رأيك ما الذي يؤدي إلى نقص فعالية الإتصال وعدم الوصول إلى الأهداف المطلوبة ؟
- هل تعتقد أن سهولة التواصل بين العمال والإدارة تساعد في تحقيق الهدف المشترك للمؤسسة ؟

المحور الثالث: طبيعة علاقات العمل في بيئة العمل الإنسانية.

- كيف هي علاقتك مع العمال الآخرين ؟ وهل تجمعكم صلة قرابة؟
- هل يتم استشارتك في إتخاذ القرارات وحل المشاكل الخاصة بالوظيفة والمشاركة في الدوريات التي تعقدها المؤسسة ؟
- ما هي الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتنظيم الوظائف بين العمال؟
- ماهي السياسة التي تعتمد عليها المؤسسة للتحفيز للأداء الجيد؟
- في رأيك كيف يمكن للموظفين تحسين مستوى الرضا الوظيفي والعمل على تعزيز التواصل مع زملائهم؟
- كيف يمكن للمؤسسات تحفيز الموظفين لتحقيق الاستقرار المادي وتحسين الإنتاجية؟
- ما هو دور المؤسسة في توفير الشروط الملائمة في مكان العمل في تحسين راحة الموظفين وزيادة انتاجيتهم خاصة في ظل الضغوطات الناجمة عن العمل؟
- ما هو تأثير توزيع المهام داخل المؤسسة على الصحة النفسية للعامل؟ وكيف يمكن توزيع المهام بطريقة تساهم على العمل بكفاءة وتركيز؟
- هل توفر المؤسسة فرص التدريب والتطوير والتعليم المستمر للموظفين؟ وكيف تعمل على تعزيز الولاء والانتماء داخل المؤسسة ؟
- ماهي الخطوات التي تتخذها المؤسسة لتعزيز التعاون والتفاعل بين الموظفين وتحفيزهم للعمل كفريق واحد وتقوية روح الجماعة ؟
- كيف يمكن إدراج تنظيم مكان العمل في مؤسستكم ليشمل جميع سبل الراحة التي تساهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين؟
- كيف تساعد المعدات وبرامج المؤسسة في تسهيل مهمة عملكم ؟ وهل هذه المعدات والبرامج مناسبة لكم وترقى إلى معايير الصناعة ؟
- هل توفر المؤسسة سبل للوقاية من أخطار العمل لضمان وسلامة وأمن الموظفين؟ وكيف تواجه هذه الأخطار في حالة وقوعها؟

المحور الرابع: الإنتاجية في المؤسسة

- كيف تعتبر العملية الإنتاجية لهذه المؤسسة؟
- ماهي أهم الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة لتعزيز إنتاجيتها ؟
- كيف تحافظ المؤسسة على جودة منتوجيتها للمنافسة في السوق ؟
- كيف تتعامل المؤسسة في حالة ارتفاع كلفة الإنتاج ؟
- هل تعتقد أن الإهتمام بالتكنولوجيا يمكن أن يزيد من الإنتاجية؟
- كيف يمكن للصراعات داخل المؤسسة أن تؤثر على الإنتاجية؟وماهي الخطوات التي يمكن اتخاذها للتعامل مع هذا التأثير ؟

المحور الخامس : العامل الصناعي والعامل الشائع

- كيف تؤثر ثقافة العامل على العمل بمخطط المؤسسة؟ وهل هاته الثقافة تشكل عائقا على إنتاجية المؤسسة؟
- هل احتفاظ العامل بقيمه يؤثر على أدائه في المؤسسة؟
- ماهي طبيعة القيم التنظيمية التي تعتمد عليها أنت؟
- هل يلتزم الموظفون بمواعيد العمل الرسمية حسب النظام الإداري؟
- هل تسترعى زميلك أثناء غيابه؟
- كيف تتعامل النقابات في حالة وقوع نزاع ؟ وهل تلجأ إليها ؟
- هل تقبل العمل خارج المؤسسة بعروض أفضل من العروض التي تقدمها المؤسسة التي تعمل بها ؟



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de L'enseignement Supérieur et de La Recherche Scientifique
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Université Ain T'émouchent Belhadj Bouchaib
جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت
Faculté des lettres et des langues et sciences humaines
كلية الآداب و اللغات و العلوم الاجتماعية

عين تموشنت في 19 / 02 / 2023

رقم: 89 / ك.أ.ع.ج.ب.ب.ع.ع. 2022 -

طلب تربص

نرجو منكم التفضل بقبول داخل مؤسستكم/هيئتكم:

المؤسسة/الهيئة: جامعة عين تموشنت

الطالب (ة): بركة خديجة

تاريخ الميلاد: 11/11/2000 - 06/04/2000

المسجل في: السنة الثانية ماستر ، تخصص : علم الاجتماع والعمل والتنظيم

وذلك لإجراء دورة تدريبية داخل مصالحكم الخاصة والتي تهدف إلى افتراض تطبيق المعارف التي يتم تدريسها لهم داخل مؤسستكم وهذا تحضيراً لمذكرة التخرج.

تاريخ فترة التدريب:

خلال هذا التدريب ، الطالب ملزم بتقديم كل المساعدة اللازمة لتنفيذ البرنامج الموكول إليه.

كما أن الطالب مدعو للامتثال الصارم لقواعد الانضباط المنصوص عليها في القانون الداخلي لمؤسستكم، والالتزام بالقواعد والإجراءات والتعليمات الوقائية الخاصة بالصحة والأمن.

نعتمد على تعاونكم، ونرجو أن تتقبلوا ، سيدتي ، سيدي ، خالص شكرنا وتحياتنا.



ZERROU Abdelaziz

Le stage fait partie du cursus pédagogique de l'étudiant, dont le but consiste à préparer l'étudiant à la vie professionnelle. Il est obligatoire en vue de l'obtention du diplôme de Licence / Master.

Les activités de stage sont déterminées par l'université BELHADJ Bouchaib Ain-Témouchent et l'établissement ou l'administration d'accueil en fonction du programme de la formation dispensée.

Article 04 : Thèmes des stages et organisation du travail.

Les thèmes du stage ainsi que les plans de travail des stagiaires et les objectifs assignés sont validés et déterminés selon le programme par l'encadreur et les instances pédagogiques de l'établissement universitaire, avec l'accord des instances de l'administration d'accueil.

Article 05 : Désignation des encadreurs et maîtres de stage.

L'université a pour objet de désigner un enseignant-chercheur comme encadreur. Tandis que l'établissement d'accueil se charge de désigner un maître de stage. Les cadres techniques sont chargés de suivre les stagiaires qui sont désignés par l'établissement d'accueil.

Durant sa présence sur les lieux du stage, le stagiaire est placé sous l'autorité hiérarchique du maître de stage désigné. Il doit respecter strictement les dispositions du règlement intérieur de l'administration d'accueil et du service d'affectation.

Article 06 : Périodicité de stage.

Le stage se déroulera sur la période : du 19/03/2023 Au 30/03/2023

Article 07 : Couverture sociale du stagiaire.

La couverture de la sécurité sociale est assurée par L'université BELHADJ Bouchaib Ain-Témouchent.

Lorsqu'un accident survient pendant la période du stage, l'obligation de la déclaration de l'accident de travail s'incombe à l'établissement ou l'administration dans laquelle le stage est effectué. L'administration ou l'établissement d'accueil doit déclarer et adresser un rapport détaillé sur l'accident à l'université. Une copie de la déclaration sera envoyée à la sécurité sociale compétente.

Article 08 : Entrée en vigueur.

La présente convention est établie en quatre (04) exemplaires entrant en vigueur à partir de la date de sa signature par les parties.

Fait à Ain-Témouchent, le.....

L'établissement d'origine



l'organisme d'accueil

ZERROU Abdelaziz



République Algérienne Démocratique Et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université BELHADJ Bouchaib- Ain Témouchent



Faculté des lettres, des langues et des sciences sociales

CONVENTION DE STAGE

Entre :

Faculté des lettres, des langues et des sciences sociales

Université BELHADJ Bouchaib, Ain Témouchent

Siège : Ain Témouchent.

Représenté par : Dr ABDEL JALIL MANKOUR

Agissant en qualité de : Doyen

L'établissement d'accueil : Société des ciments de Bemisaf.....

Siège: AIN TEMOUCHENT

Représenté par Mr / Mme: Zerrou Abdelaziz.....

Agissant en qualité de : D.R.H.....

D'autre part il a été convenu et arrêté ce qui suit :

Article 01 : Dispositions Générales.

La présente convention est régie par les dispositions de l'article 6 du décret exécutif N° 13-306 du 31/08/2013 portant sur l'organisation de stages pratiques en milieu professionnel à l'intention des étudiants (es) / BARKA KHEIRA, BEMALI QUEMZAR, SARRA.....

Article 02 : Objet de la convention.

La présente convention a pour objet de préciser le cadre d'organisation et du déroulement des stages pratiques en milieu professionnel, à l'intention des étudiants de l'université BELHADJ Bouchaib-Ain Témouchent. Le stage concerne les étudiants inscrits en vue de l'obtention du diplôme de MASTER / LICENCE en Sociologie de Travail et l'organisation.....

Article 03 : Objectifs du stage.

Le stage de formation a pour objet de permettre à l'étudiant de mettre en pratiques ses connaissances théoriques et méthodologiques acquis es durant sa formation et de réaliser le projet de fin d'études par la préparation d'un mémoire.

ملخص الدراسة

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز الدور الفعال الذي يلعبه الإتصال التنظيمي في التأثير على إنتاجية المؤسسة؛ فلإتصال أهمية بالغة داخل المنظمات فهو يسهل عملية التواصل بين العمال في نقل وتداول الأفكار والتعليمات وإنتاج علاقات عملية مبنية على التعاون الجماعي للعاملين في المؤسسة وفي بيئة إنسانية تحفز العمال للأداء الجيد وتدفع لتحسين الإنتاجية ، الإتصال هو المسير والدافع لبناء علاقات العمل التي تكون بدورها رابطة إجتماعية قوية تعزز روح العمل بين الجماعات وتساهم في التحفيز المُنتج. ومن خلال بحثنا الميداني قمنا باستخلاص أهم النتائج التي تربط الاتصال التنظيمي بالإنتاجية داخل المؤسسة الصناعية "مصنع الإسمنت ببني صاف" - عين تموشنت - .

الكلمات المفتاحية: الإتصال التنظيمي، علاقات العمل، بيئة العمل، الإنتاجية، المؤسسة الصناعية.

Summary:

This research aims to highlight the effective role played by organizational communication in influencing the productivity of the institution, communication is of great importance within organizations, as it facilitates the process of communication between workers in the transfer and circulation of ideas and instructions and the production of practical relationships based on collective cooperation for workers in the institution and in a humanitarian environment that motivates workers to perform well and thus improve productivity, communication is the path and motivation to build labor relations, which in turn is a strong social bond that enhances the spirit of work between groups and contributes to productive stimulation .

Through our field research, we extracted the most important results that link organizational communication to productivity within the industrial establishment "Cement Factory in Beni Saf" - Ain Temouchent .

Keywords: organizational communication, labor relations, work environment, productivity, industrial enterprise.