

جامعة مولود معمري تيزي- وزو
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية
فرع علوم الإعلام و الاتصال



دور الاتصال الداخلي في رفع مردودية الإنتاجية في المؤسسة الصناعية

- دراسة حالة المؤسسة الوطنية لسيارات الصناعية صوناكوم S.N.V.I- رويبة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تخصص اتصال تنظيمي

تحت إشراف:

البروفيسور شفيق ايكوفان

من إعداد الطالبين :

-علوان فارس

-برحال محمد

السنة الجامعية : 2021-2022



شكر و عرفان



قال الله تعالى : " لئن شكرتم لأزيدنكم " إبراهيم الآية 08

الحمد لله الذي هدانا لهذا، و ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، فالحمد لله عز و جل الذي ألهمنا الصبر و الثبات لمواصلة مشوارنا الدراسي.

انطلاقا من العرفان بالجميل، فانه ليسرنا أن نتقدم بالشكر و الامتنان إلى استاذنا الفاضل و مشرفنا البروفيسور "شفيق ايكوفان" الذي مدنا من منابع علمه بالكثير، و الذي ما توانى يوما عن مد المساعدة لنا و في جميع المجالات، و حمدا لله بان يبسر له أمره و إن يطيل عمره ليبقى مشعلا في نور العلم و العلماء.

الذي لا تكفي حروف هذا التقرير لإيفائه حقه و صبره الكبير علينا فقد كان زميل لنا قبل أن يكون استاذنا، و توجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن، و التي ساهمت بشكل كبير في إتمام و استكمال هذا العمل.

ونتقدم كذلك بجزيل الشكر إلى كل موظفي مؤسسة "صوناكوم" لكل ما قدموه لي من مساعدة و مساندة في إعداد هذه المذكرة، خاصة القائمين بالاتصال على مستوى المؤسسة الوطنية الجزائرية "صوناكوم" S.N.V.I لولا جهودهم معنا لما تمكنا من انجاز هذا العمل إلى كل أعضاء اللجنة التي ستناقش هذا العمل.

و في النهاية يسرنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لي يد العون في مسيرتنا العلمية

إهداء

أروع القلوب قلب يخشى الله و أجمل الكلام ذكر الله

” و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا “ الإسراء 23

أهدي هذا الجهد إلى الذين بفضلهم وصلت إلى ما وصلت إليه ، إلى القلبين و الابتسامتين اللتين لم يبخلا عني بشئ ، إلى من ربياني و تعبا من اجلي ، إلى اللذان علماني و جاء اليوم الذي أرد فيه بعض الجزاء من جميلهم علي ، إلى قرتا عيني " والداي الغاليان " أطال الله عمرهما .

*إلى الذي زرع فيا المبادئ و الأخلاق ، إلى من احمل اسمه بافتخار .

*إلى من أكرمها الله عز و جل بالجنة تحت الأقدام .

*إلى "أبي" الذي لن يكرره الزمن و "امي" التي لا تقدر بثمن ، إلى من ذقت في

حضانهم السعادة ، إلى من غمروني بحبهم إخوتي الأعزاء

*إلى كل أصدقائي الأعزاء اخص بالذكر منهم "محمد العربي، علي الطاس..."

فارس

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الي من سهر علي تربيتي وتاديبتي
من شقي ليوفر اثره علي نفسه ليمنح، والدي العزيز حفظه اله
واطال في عمره و الي من حملتني وهنا علي وهن و وضعتني
كرها

الي الوالدة الكريمة اطال الله في عمرها
وانتقدم بالشكر الي استاذي الفضيل والقدير البروفيسور شفيق
ايكوفان

الذي ساندنا ووجهنا من أجل الوصول الي هنا .
واهدي هذا العمل الي إخوتي واخواتي والي صديقة دربي التي
ساندتني من اجل نجاحي والي كل من ساندني في انجاز هذه
المذكرة

ملخص الدراسة بالعربية:

انطلاقاً من دراستنا حول معرفة دور الاتصال الداخلي في رفع مردودية الإنتاج في المؤسسة الصناعية لدى عمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم، انطلقنا من المشكلة التالية: كيف ساهم الاتصال الداخلي في رفع مردودية الإنتاج في المؤسسة الصناعية؟

وقد استخدمنا في دراستنا منهج دراسة حالة، الذي يساعد على الكشف والتحقيق عن أبعاد الظاهرة وجوانبها المختلفة وتفسير العلاقات التي تربط بين عناصرها بطريقة علمية دقيقة.

ولقد اعتمدنا على خطوات إجراء دراسة ميدانية لعينة من عمال الشركة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم بالجزائر العاصمة، فقد استخدمنا أداتي الملاحظة واستمارة الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات التي تخدم موضوعنا، والتي من خلالها استنتجنا ما يلي:

- الاتصال الداخلي بين المسؤولين والعمال عنصر أساسي على مستوى مؤسسة صوناكوم، حتى يعمل على إحداث التنسيق والتعاون في جو من العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

- يعتبر الاتصال الصاعد من أحد عناصر إيصال المعلومات في المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية وذلك من خلال الشكاوي والاقتراحات والتقارير على مستوى الإدارة.

- العنصر الفعال في رفع مردودية الإنتاج وتحقيق مبتغى العامل هو المكافأة المالية.

Study summary in English:

From our study on the role of internal communication in raising the productivity of the industrial enterprise to the workers of the National Industrial Automobile Corporation (SONACOM), we started with the following problem: how did internal communication contribute to raising the productivity of the industrial enterprise? In our study, we used a case study methodology, which helps to detect and investigate the different dimensions and aspects of the phenomenon and interpret the relationships between its elements in a precise scientific manner. We have relied on the steps of conducting a sample field study on the workers of the National Industrial Automobile Company Sonacom in Algiers. We have used the observation tools and the questionnaire form to collect information and data that serve our subject, through which we have concluded the following: results Internal contact between officials and workers is a key element at the level of the Sonacom institution, so as to promote coordination and cooperation in an atmosphere of human and social relations. - Rising communication is one of the elements of information delivery in the National Industrial Automobile Industry Corporation through complaints, suggestions and reports at the management level. - The effective element in raising the productivity and achieving the worker's desirability is the financial regard.

خطة الدراسة

الإطار المنهجي:

- 1- ملخص الدراسة
- 2- خطة الدراسة
- 3- الإشكالية
- 4- أسباب اختيار الموضوع
- 5- مجتمع البحث و عينته
- 6- أهمية الدراسة
- 7- أهداف الدراسة
- 8- منهج الدراسة و أدواته
- 9- تحديد مفاهيم الدراسة
- 10- الدراسات السابقة
- 11- قائمة مراجع الإطار المنهجي

الفصل الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة الصناعية

المبحث الأول: مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة الصناعية و أهميته

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة الصناعية

المبحث الثاني: أنواع الاتصال الداخلي و استراتيجياته داخل المؤسسة الصناعية

المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة الصناعية

المطلب الثاني: استراتيجيات الاتصال الداخلي في المؤسسة الصناعية

الفصل الثاني: المؤسسة الصناعية و سبل رفع الإنتاجية

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الصناعية و أهدافها

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الصناعية

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الصناعية

المبحث الثاني: الإنتاجية في المؤسسة الصناعية و سبل رفعها

المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية و أهميتها بالنسبة للمؤسسة الصناعية

المطلب الثاني: سبل رفع الإنتاجية في المؤسسة الصناعية

الفصل الثالث: استخدام الاتصال في المؤسسة الصناعية و علاقته بالإنتاجية

المبحث الأول: أهمية و طرق استخدام الاتصال في المؤسسة الصناعية

المطلب الأول: أهمية الاتصال في رفع الإنتاجية بالمؤسسة الصناعية

المطلب الثاني: استخدام الاتصال الفعال في رفع الإنتاجية في المؤسسة الصناعية

المبحث الثاني: آثار و معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الصناعية

المطلب الأول: آثار الاتصال الداخلي في المؤسسة الصناعية

المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الصناعية

الفصل الرابع: نتائج الدراسة و البدائل المقترحة على ضوء النتائج

المبحث الأول: نتائج الدراسة

المبحث الثاني: استنتاجات الدراسة

المبحث الثالث: البدائل المقترحة على ضوء النتائج

قائمة المراجع

استمارة الاستبيان

فهرس الجداول

الفهرس

الإطار

المنهجي

- 1- ملخص الدراسة
- 2- خطة الدراسة
- 3- الإشكالية
- 4- أسباب اختيار الموضوع
- 5- مجتمع البحث و عينته
- 6- أهمية الدراسة
- 7- أهداف الدراسة
- 8- منهج الدراسة و أدواته
- 9- تحديد مفاهيم الدراسة
- 10- الدراسات السابقة
- 11- قائمة مراجع الإطار المنهجي

1_ إشكالية الدراسة :

تشغل المؤسسة أهمية كبيرة في المجتمع فهي تسعى إلى رفع مستويات الإنتاج و يقصد بها استغلال جميع الموارد العلمية و المالية و البشرية بجميع أشكالها لتحقيق أكبر منفعة سواء استهلاكية أو خدماتية و بالتالي فهي تعتبر منظومة اقتصادية تنتهي جاهدة لتحقيق التوازن بين مختلف القوى العاملة بها لبلوغ الأهداف المنتظرة أو تحقيق للأداء المطلوب و ذلك باستخدام عنصر الاتصال بصفة كاملة .

من ابرز العوامل التي أنشأت علاقات اجتماعية بين الأفراد و أن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو تطور مستمر مكنتهم من تنظيم و تنسيق الأعمال و النشاطات فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات و الأفكار التي تكون مضمون الاتصال و بالتالي تعتمد المؤسسات بشكل كبير على الاتصال الداخلي ما جعله يحضى باهتمام بالغ من طرف المسيرين كونه احد العوامل التي يمكن بواسطته توحيد الحصاد الجماعي في أي مؤسسة حيث أن نقل المعلومات بين شخص أو أكثر أمر ضروري جدا من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة بها فهو من أهم و ابرز النشاطات التي تتحكم في تسيير المؤسسات بمختلف أنواعها و أشكالها و يتم هذا عن طريق تبادل للرسائل في شكل معلومات و آراء و أفكار و أوامر عبر مختلف الوسائل الاتصالية بين مختلف الأفراد العاملين داخل المؤسسة .

من خلال هذا الأخير يعتبر أساس العلاقات المهنية بالمؤسسة من خلال الربط بين أعضائه بحيث نشر المعلومات و الحقائق و الأفكار .

و للاتصال الداخلي أسس و قواعد أي انه يخضع لمعايير علمية و عملية يجب على العاملين بالمؤسسة أخذها بعين الاعتبار لضمان يسر عملية الاتصال بها فالموظف هو الدعامة الحقيقية لتحقيق الأهداف في بيئة عمل تساعد على القيام بها المهام و رفع المردود

و المنتج فمستوى الأداء الوظيفي يتجدد هو الآخر بمعرفة الجهد و القدرات لدى الموظفين مع إدراكهم لأعمالهم المنسوبة إليهم .

و بما إن الأداء المرتبط بالموظف في حد ذاته فان المؤسسة تحاول ان تجد حل للمجهودات و تسخر مختلف وسائلها من اجل تحفيز هذا الأداء حيث تظهر أهميته كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية أي كلما زاد الأداء الوظيفي زادت المردودية الإنتاجية و هذا راجع إلى أن الإنسان بما يمتلكه من مهارات و قدرات و ما يتمتع به من دوافع للعمل يساهم في تحقيق الكفاءة الإنتاجية و الصناعية و انطلاقا من أهمية المؤسسة و خصوصيتها تطرقنا إلى دراسة الاتصال الداخلي في زيادة أو رفع المردودية الإنتاجية في المؤسسات الصناعية و هذا ما دفعنا إلى طرح الإشكالية التالية:

كيف يساهم الاتصال الداخلي في رفع مردودية الإنتاج في المؤسسات الصناعية ؟
و من الإشكالية طرحنا التساؤلات التالية :

- 1- هل تستخدم مؤسسة صوناكوم الاتصال الداخلي بما يخدم مردودية المؤسسة ؟
- 2- ما الإستراتيجية الداخلية الاتصالية التي تعتمدها مؤسسة صوناكوم؟
- 3- ما مدى استجابة العمال داخل المؤسسة للإستراتيجية الاتصالية الداخلية ؟
- 4- هل للاتصال الداخلي دور في زيادة الدافعية للعمال داخل المؤسسة الصناعية ؟
- 5- هل للاتصال الداخلي في مؤسسة صوناكوم دور في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

2_ دوافع اختيار البحث:

هناك عدة أسباب ومبررات أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع:

أ- أسباب موضوعية:

- إبراز أهمية الاتصال الداخلي ودره في رفع مردودية الإنتاج في المؤسسات الصناعية؛
- نقص الدراسات الميدانية التي تتناول موضوع الاتصال الداخلي في المؤسسات الصناعية؛
- تشخيص العراقيل التي تواجه الاتصال الداخلي في المؤسسات الصناعية والمساهمة في إيجاد حلول لرفع مردودية إنتاجها؛
- معرفة الإستراتيجية الاتصالية الداخلية المعتمدة من طرف الشركة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI.

ب- أسباب ذاتية:

بحكم التخصص الذي ندرسه إضافة إلى ميولنا الشخصي للمواضيع المتعلقة بالاتصال الداخلي؛

الرغبة في إثراء المعرفة العلمية فيما يخص موضوع الاتصال الداخلي.

3_ مجتمع البحث وعينة الدراسة :

أ- مجتمع البحث.

يعد مجتمع البحث الخطوة المهمة لخطوات البحث بحيث يتطلب من الباحثين أن يحدد المجتمع الذي يود إجراء الدراسة عليه، و هذا له علاقة في التحديد المكاني و الزماني

للبحث (عبد الله، 2002، ص 129).

ب- تعريفه:

هو جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث أي جميع الأفراد والأشخاص أو الأشياء

الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، و يمكن تحديد مجتمع بحثنا هذا المتمثل في : عمال المؤسسة الصناعية الجزائرية.

ونظرا إلى اتساع مجتمع البحث و صعوبة الإلمام بجميع مفرداته ارتأينا إلى اللجوء إلى أسلوب العينة ، و اختيار عينة الدراسة .

ت- عينة البحث:

هي ذلك الجزء المختار من المجتمع الكلي و تكون ممثلة لهذا المجتمع ويشترط فيها جميع صفات الأصل الذي إشتقت منها في جوانبها المختلفة، و طبقا لطبقة المدروس (عبيدات، 2001، ص 35).

وتعرف العينة على أنها احتمال متساوي لكل مفردات المجتمع سيتم اختيار مفرداته بطريقة عشوائية أو غير عشوائية فالعينة العشوائية البسيطة معناها أن جميع أفراد مجتمع البحث تتاح لهم فرصة متساوية أو مستقلة، أي أن لكل فرد في المجتمع نفس الاحتمال و الاختيار.

ث- أنواع العينة :

تنقسم العينات في البحث العلمي إلى الأنواع التالية:

• العينة العشوائية البسيطة:

تؤدي هذه الطريقة إلى احتمال اختيار أي فرد من أفراد المجتمع كعنصر من عناصر العينة.

لكل فرد فرصة متساوية لاختياره ضمن العينة. اختيار فرد في العينة لا يؤثر على اختيار أي فرد آخر .وتوجد عدة طرق للاختيار العشوائي هي:

طريقة القرعة: وفيها تكتب أسماء كل أفراد المجتمع الأصلي الذي ستختار منه العينة على بطاقات صغيرة متساوية في الحجم واللون، تطوى هذه البطاقات بحيث لا يظهر الاسم، ثم توضع في القبة أو الإناء وتخلط جيداً، ويختار الباحث من بينها عشوائياً .

طريقة الجداول العشوائية: وهي سلسلة من الأرقام الأفقية والعمودية المدرجة في جداول محددة، ثم يقوم الباحث بتحديد طريقة لمروره على الأرقام في خط مائل أو مستقيم، ثم يقوم بتأشير الأرقام المختارة، التي يمر عليها الخط الذي اختاره من الجداول، ثم يقوم باحتساب العدد المطلوب منها، ثم العودة إلى قوائم الأسماء لتشخيص الأسماء الذين يمثلون الأرقام. (محمود، 2012 ص8).

• العينة العشوائية الطبقيّة:

يستخدم في المجتمعات غير متجانسة والتي يكون فيها التباين ما بين مفرداتها وفقاً لخواص معينة كالمستوى التعليمي والجنس ونوع التخصص وغيره، ومن الممكن تقسيم مجتمع الدراسة لعدة طبقات وفقاً لهذه الخواص، وفي الغالب تتجانس مفردات الطبقة الواحدة فيما بينها ولكن تختلف الطبقات عن بعضها البعض اختلاف شاسع وهذا النوع من العينات هو الأسلوب الأنسب للمجتمعات المتباينة ففيه العينة تكون ممثلة لكافة فئات مجتمع الدراسة . (محمود، 2012 ص8).

• العينة العشوائية المنتظمة:

هي العينة التي يتوفر فيها نوع من النظام والتحكم المقصود، وفي هذا النوع من العينات، يتم حصر عناصر المجتمع الأصلي، ثم يعطى لكل عنصر رقم متسلسل، ثم يقسم عدد عناصر

المجتمع الأصلي على عدد أفراد العينة المطلوبة، فينتج رقم معين هو الفاصل بين كل مفردة، يتم اختيارها في العينة والمفردة التي تليها، بعد ذلك، يتم اختيار رقم عشوائي ضمن الرقم الذي تم حسابه في الخطوة السابقة، ويكون أفراد العينة هم أصحاب الأرقام المتسلسلة التي تفصل بين الرقم العشوائي المختار والترتيب الذي يليه.

مثال ذلك : صف فيه 45 طالبا، يمثلون مجتمع الدراسة الأصلي، نريد اختيار عينة عددها 9 طلاب بأسلوب العينة المنتظمة، نقوم أولا بقسمة عدد عناصر المجتمع الأصلي (45) على عدد أفراد العينة المطلوب (9)، فيكون الناتج (5)، بعدها نختار رقما عشوائيا ضمن الأرقام من 1 إلى 5. لنفرض أننا اخترنا الرقم 3، فيكون هو رقم المفردة الأولى، ثم نضيف 5، فيصبح رقم 8 فيكون ذلك وهو رقم المفردة الثانية في العينة، يليه الرقم 13 ثم 18، وهكذا. ويعني هذا أن العينة المنتظمة تخضع إجرائيا ومنهجيا لضوابط مضبوطة ودقيقة في احتساب العينة كما وكيف . (زيدان، 2011، ص 108).

• عينة متعددة المراحل "عنقودية"

يتم فيها تقسيم المجتمع إلى مجموعات، سواء حسب التوزيع الجغرافي للمنطقة أو مجتمع البحث، ويتم تقسيم المجموعات إلى مجموعات أخرى صغيرة، لذلك أطلق عليها اسم العينة العنقودية، ويقوم الباحث باختيار بعض المجموعات بشكل عشوائي بحيث يتم أخذ جميع أفراد المجموعة لتصبح جزءا من العينة . (موقع المنارة للاستشارات).

تخضع العينة العنقودية للتحليل والسبر والتقسيم إلى عينات جزئية صغيرة، حتى يتم اختيار عينة خاصة للدراسة والبحث والاختبار. وفي هذا السياق، يقول سلمان زيدان : هي النوع الرابع من أنواع العينات الاحتمالية، وفيها يلجأ الباحث إلى تحديد العينة أو اختيارها ضمن

مراحل عدة:

ففي المرحلة الأولى: يتم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى شرائح أو فئات بحسب معيار معين، ومن ثم يتم اختيار شريحة أكثر بطريقة عشوائية.

وفي المرحلة الثانية: يتم تقسيم الشرائح التي وقع عليها الاختيار في المرحلة السابقة إلى شرائح أو فئات جزئية أخرى، ثم يتم الوصول إلى الشريحة النهائية التي يقوم بالاختيار منها وبشكل عشوائي عدد مفردات العينة المطلوبة. ولتوضيح الطريقة نورد المثال التالي: يريد أحد الباحثين دراسة العلاقة بين مستوى دخل الفرد في العراق ومستوى ادخاره، فإذا تقرر استخدام العينة العنقودية لاختيار عينة الدراسة، فقد يتم تقسيم الجمهورية إلى محافظات، ثم يتم اختيار محافظة أو أكثر منها وبشكل عشوائي، وعلى افتراض أنه وقع الاختيار هنا على محافظة بابل، ففي هذه الحالة يجري استبعاد باقي المحافظات الأخرى من الدخول في العينة لاحقاً، أي: تنحصر عينة الباحث بمحافظة بابل، حيث يتم اختيار العينة المطلوبة من هذه المحافظة بطريقة العينة العشوائية البسيطة أو المنتظمة. وتشبه هذه الطريقة ما يسمى بالطريقة أو العينة الجغرافية، أو عينة المساحة التي تُبنى على اختيار مكان معين للدراسة والبحث، وإجراء الاستبيان، وجمع المعلومات المطلوبة.

(زيدان، 2011، ص211)

• العينة الحصصية:

تعتمد على الاختيار المتعمد لمجموعة من الأشخاص الذين تنطبق عليهم بعض الشروط المعينة داخل مجتمع البحث، وفي الغالب يتم اللجوء لهذه العينة عند جمع المعلومات حول الرأي العام اتجاه معضلة ما ويقوم فيها الباحثون بتشكيل عينة تتضمن أفراداً يمثلون السكان ويتم اختيارهم وفقاً للصفات أو الخصائص، ويمكن أن يقرر الباحثون السمة وفقاً إلى إجراء اختيار عينة فرعية بحيث تكون تلك العينة فعالة في جمع البيانات التي يمكن تعميمها على

جميع السكان، ويتم تحديد المجموعة الفرعية النهائية وفقاً إلى معرفة الباحث بالسكان فقط، ويجمع الباحث في المراحل الأولى من الدراسة، بيانات تمثيلية من عينة شُكلت باستخدام أسلوب أخذ العينات الحصصية، وهي تشبه إلى حد كبير أخذ العينة العشوائية الطبقية، والتي تعتبر طريقة أخذ عينة احتمالية والفرق الرئيسي بين هاتين التقنيتين أنه في أخذ العينة الحصصية، لا يتم اختيار عناصر العينة عشوائياً من كل طبقة كما يحدث في العينة العشوائية الطبقية. (غريب، 2012، ص175-176).

• العينة العمدية :

ويكون اختيار هذا النوع من العينات على أساس حر من قبل الباحث وحسب طبيعة بحثه، بحيث يحقق هذا الاختيار هدف الدراسة، وتعتبر العينات العمدية عينات غنية بالمعلومات من أجل الدراسة المتعمقة للموقف أو الظاهرة دونما الرغبة أو الحاجة في التعميم، ولها عدة أنواع:

عينة الفروق القصوى أو العينات واسعة التباين، يتم اختيارها من مجموعة من الأفراد غير المتجانسين في الخصائص، والغرض من هذا النوع من العينات هو تقديم وصف تفصيلي للمعاني وراء هذه الاختلافات، مثال : دراسة بين الطلبة البدينين والطلبة الأسوياء بالأداء الحركي بأعمار 6-7 سنة، والهدف هو تقييم واقع الأداء الحركي بالنسبة لكلا النوعين مع علمنا بأنهم غير متجانسين في الخصائص من ناحية الوزن. (غريب، 2012، ص176)

• العينة الشبكية أو كرة الثلج:

وفيها يرسم الباحث صورة محددة من خصائص مطلوبة في أفراد عينة البحث، ثم يطلب

من كل مشارك أن يقترح مشارك آخر أو أكثر تنطبق عليهم تلك الخصائص لكي يكونوا ضمن العينة، ومن الممكن استخدام هذه الإستراتيجية في المواقف التي لا تشكل الأشخاص المقصودين جماعة ذوي حدود وظيفية أو مكانية واحدة، ولكنهم موزعين هنا وهناك، على تجمعات وظيفية أو مكانية مختلفة ، حيث يقوم الشخص المشارك بتقديم التوصية للباحث بمقابلة شخص آخر يحدده بالاسم، يمتلك معلومات وافية ومتعمقة. وقد يكون هذا الشخص في موقع وظيفي أو مكاني آخر. ويقوم هذا الشخص الثاني بذات التوصية بالنسبة لشخص ثالث، ثم الرابع وخامس، وهكذا تزداد عينة البحث بتوصية كل شخص مشارك بمشارك آخر، ويستمر كذلك حتى يصل إلى مرحلة الإشباع، مثال: أراد حد الباحثين أن يضع دراسة متعلقة بإنشاء مركز للعلاج الطبيعي بواسطة أشعة الليزر وكان من المفروض أن يجد الخبراء الخاصين بالليزر في القطر وخارجه كي يتم وضع البرنامج المتكامل وتهيئة الكادر المناسب للمركز، في حين أنه يوجد شخص واحد في هذه المحافظة معني بدراسة الليزر. ولكي نصل إلى مجموعة من الأفراد أو العينات المطلوبة لهذه الدراسة علينا بأخذ رأي هذا الشخص واعتماده كدليل لشخص آخر، وتتم عملية التنقل والبحث من شخص إلى آخر حتى يستوفي الباحث مجموع مفردات بحث. (قنجدلي، 2004، 173).

• عينة الحالات الخاصة أو الفريدة:

ولها أنواع متعددة حسب الحالات الخاصة التي تتمثل بها، كالحالات المتطرفة سواء كانت النسبة عالية أو متدنية، أو عينات الحالات الحادة ومثال ذلك البحث عن طلبة يحققون درجة

الامتياز لمادة الإحصاء في الامتحان النهائي، أو عينات الحالات النموذجية كالتعرف على

الخصائص النموذجية لشخص أو جماعة ما، أو فئة نموذجية، مثل اختيار الفريق الوطني لكرة القدم، أو عينة الحالة الفريدة حيث يتم اختيار الحالات الغريبة والنادرة لحدث معين كأن يكون البحث عن أشخاص يجيدون العمليات الحسابية الصعبة بدون دراسة.

• العينات النموذجية:

وفيها يتميز كل فرد من العينات التي يتم اختيارها بقدرات وكفاءات متقدمة كأن يكون البحث حول أشخاص يحصلون على معدلات الامتياز في المدارس المتوسطة ليتم قبولهم لمدرسة المتميزين للمرحلة الإعدادية. (قنجدلي، 2004، ص173).

• عينة الحالات الاستثنائية أو السلبية :

تستخدم عندما يراد من بعض البحوث البحث عن أشخاص يمتازون باستثناءات معينة مثل أشخاص يستطيعون السير على الحبل من ارتفاعات شاهقة أي لديهم قدرات استثنائية، أو العكس. (قنجدلي، 2004، ص174).

تحديد العينة:

وتتم وفقا للخطوات التالية :

- تحديد أهداف البحث

- تحديد المجتمع الأصلي الذي تختار منه العينة

- انتقاء عينة ممثلة

- الحصول على عينة مناسبة

ج- أهمية العينة :

- 1- تستخدم في البحوث والدراسات التي يستحيل فيها دراسة المجتمع كله .
 - 2- تحصر الدراسة في عدد قليل نسبيا يمكن للباحث جمع أكبر عدد ممكن من البيانات وأكثر تفاصيل.
 - 3- قلة التكلفة والجهد واختصار الوقت . (زيان ، 1983 ، ص 44) .
- وبعد تحديد مجتمع البحث الأصلي وتحديد خطواته يمكن تحديد عينة بحثنا هذا والمتمثلة في عمال المؤسسة الوطنية لسيارات الصناعات الجزائرية وتم سحب عينة عشوائية بالطريقة البسيطة تمثلت في بعض الموظفين في شركة صوناكوم قدرت ب(100 عامل من أصل 9000) ليتم بعدها توزيع الاستبيان في صورته النهائية على عينة الدراسة .
وسنوضح ذلك من خلال الجداول التالية :

جدول رقم (01) : يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس:

المتغير	الإجابة	التكرار	النسبة
ذكر	52	52	%52
أنثى	48	48	%48
المجموع	100	100	%100

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمتغير الجنس أن نسبة الأفراد المبحوثين من الذكور أكثر من الإناث ، حيث الإناث التي تتمثل ب 48% ، و قد يرجع إلى أن مؤسسة صناعية السيارات ، تعمل على استقطاب الذكور لذلك يتوفرون على قدرات جسدية و بدنية من أجل

ممارسة نشاط صناعة السيارات في حين أن الإناث يقف على عاتقهن مسؤولية العمل على مستوى المكاتب الإدارية من أجل التسيير الأمثل للموارد البشرية المادية و المالية .

منه نستنتج بأن مؤسسة صوناكوم تعمل على جذب و استقطاب الذكور و الإناث ممن تتوفر فيهم القدرات المعرفية و البدنية و الإدارية.

جدول رقم (02) : يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير السن

النسبة	التكرار	الإجابة المتغير
14%	14	أقل من 25 سنة
62%	62	من 26 سنة إلى 40 سنة
24%	24	أكثر من 40 سنة
100%	100	المجموع

يتضح من خلال الجدول المتعلق بمتغير السن أن أغلبية الأفراد المبحوثين من الفئة العمرية الثانية من 25 سنة إلى 40 سنة بنسبة تمثل 62% كون هذه الفئة تتمتع بالنضج العقلي و التنظيمي في ممارسة مختلف الوظائف و المهام على مستوى مؤسسة "صوناكوم" و في المرتبة الثانية ، تمتد الفئة العمرية الثالثة من أكثر من 24 سنة ، حيث تتسم هذه الفئة العمرية بالحكمة و القدرة على ممارسة مختلف الوظائف و الأنشطة.

و في الأخير ترتيب نجد الفئة العمرية الأولى لأقل من 25 سنة إلى نسبة 14% ، و هذه الفئة العمرية الأولى تمتاز بالحيوية و النشاط و و الحماس و القوة.

منه نستخلص في الأخير بأن المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات تهتم بتوظيف الأفراد ممن يتوفرون على مهارات و قدرات معرفية و إدارية و بدنية محترمة.

جدول رقم (03) : يمثل توزيع المبحوثين حسب متغيرات المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	الإجابة المتغير
21%	21	متوسط
45%	45	ثانوي
34%	34	جامعي
100%	100	المجموع

يتبين لنا من خلال هذا الجدول المتعلق بمتغير المستوى التعليمي ، أن معظم الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات التعليمية الثانوية ، يحتلون المرتبة الأولى بنسبة تصل إلى 45% ، و هذه الفئة يقع على عاتقها القيام بمهام تكوينيا على مستوى مراكز التكوين المهني و التمهيدي.

يليها المستوى الجامعي بنسبة 34% و هذه الفئة تتسع بمهارات و قدرات معرفية و علمية و إدارية تسمح لها بالتسيير الأمثل ، و القيام بمختلف الوظائف و الأدوار وفق أسس علمية و منطقية بعيدا عن الحدس و العشوائية و التخمين ، و في آخر الترتيب نجد الأفراد المبحوثين من ذوي المستويات المتوسطة بنسبة 21%، حيث تتمثل وظائفه في صناعة و تركيب السيارات أو طلائها ، أو العمل كأعوان أمن من وقاية أو سائقين .

منه نستخلص بأن المؤسسة الوطنية للصناعة للسيارات تعمل على توظيف أفراد من مختلف المستويات التعليمية التي تتوفر فيهم جميع القدرات المعرفية و البدنية.

جدول رقم (04) : يمثل توزيع المبحوثين حسب متغيرات الأقدمية :

النسبة	التكرار	الإجابة المتغير
19%	19	أقل من 5 سنوات
62%	62	من 5 سنوات إلى 10 سنوات
19%	19	أكثر من 10 سنة
100%	100	المجموع

يتضح من الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية أن أغلبية الأفراد المبحوثين يتوفرون على خبرة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 62% ، و هذه الفئة من المبحوثين ذات خبرة و مهارات متوسطة تحتاج الى تحسين و تطوير من خلال التدريب و التكوين من خلال التريصات الميدانية ، و هي المرتبة الثانية نجد الأفراد المبحوثين أقل من 5 سنوات و أكثر من 15 سنة بنسب متساوية تمثل 19% لكل منهما ، حيث أن الأفراد الذين لهم خبرة أقل من 5 سنوات ، يفتقرون إلى خبرات و مهارات و هم التحقوا بالعمل بدائيا ، و هذا ما يفسر عدم وجود خبرة كبيرة عندهم ، أما الأفراد الذين لهم خبرة أكثر من 15 سنة و هم الذين لديهم خبرات على المستوى المهني في المؤسسة الوطنية للصناعة للسيارات .

منه نخلص في الأخير إلى أن المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات يعمل على توظيف الأفراد الذين يتوفرون على عنصر الخبرة و الحيوية و النشاط من أجل القيام بمختلف الأدوار و الوظائف.

جدول رقم (05) : يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير طبيعة التعاقد.

النسبة	التكرار	الاجابة المتغير
%10	10	متعاقد
%90	90	دائم
%100	100	المجموع

تبين من خلال الجدول المتعلق بمتغير الأقدمية أن أغلبية المبحوثين متعاقدين بصفة دائمة بنسبة تتمثل في 90% ، و هذا ما يفسر رغبة المبحوثين إلى البحث على الاستقرار و الاستمرارية في العمل على مستوى هذه المؤسسة و في المرحلة الثانية نجد بقية المبحوثين المتعاقدين ، و هذا يعود إلى التحاقهم الحديث على مستوى هذه المؤسسة .

منه نستنتج أن أغلبية الموظفين على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعات السيارات من موظفون و عاملون دائمون ، و هذا يفسر على أن هذه المؤسسة تبحث على الاستقرار والاستمرارية من أجل أداء مختلف وظائفها .

4_ أهمية الدراسة وأهدافها:

أ- أهمية الدراسة :

لكل بحث علمي أهمية نستمدّها من طبيعة الموضوع الذي نتناوله بحيث:

- تكمن أهمية هذه الدراسة إلى أنها تناول أحد أهم وأدق الأنواع الاتصالية أو كما يعرف بالاتصال الداخلي للمؤسسة الصناعية.

- الوقوف على المشاكل التي تعاني منها العملية الاتصالية والتي تؤثر بدورها على أداء العاملين. ولذلك يمكن الاستفادة من نتائجها ورفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة.

- الدور الذي يلعبه الاتصال الداخلي في مختلف أوجه نشاطاته من إعدادات الخطط والبرامج إلى التنفيذ.

- تعتبر الدراسة مهمة كونها تقدم واقعا اتصاليا مع حلول لمعالجة المشاكل الاتصالية التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها لامتناس حركة الاحتجاجات والإضرابات التي تعرفها هذه المؤسسة.

- تحديد مشاكل الاتصال من شان رفع مردودية المؤسسة، ما يعود بالفائدة على الاقتصاد الوطني واستقرار المؤسسات.

ب- أهداف الدراسة :

لكل دراسة علمية أهداف معينة يسعى من خلالها الباحث لتحقيقها، فالدراسة بدون هدف معين تؤدي حتما إلى عدم التحكم في الموضوع المراد دراسته وبهذا يمكن إيجاز أهداف موضوعنا فيما يلي:

- معرفة مكانة الاتصال في المؤسسات الصناعية.

- تسليط الضوء على طبيعة العملية الاتصالية في المؤسسة ومدى نجاحها.

- محاولة جمع أهم المعطيات النظرية حول مفهوم الاتصال وأهميته داخل المؤسسة.

- معرفة فعالية الاتصال بين الموظفين والمسؤولين، والتعرف على أهم عراقيل العمليات الاتصالية داخل المؤسسة.

- إثراء المكتبة الجامعية بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة.

- التعرف على رأي العمال حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بأدائه داخل المؤسسة.

5_ منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات :

أ- منهج الدراسة :

يعتبر المنهج الطريق المؤدي إلى التقدم من مجرد الشك و التصور والوهم إلى الحقائق الموثوق فيها و النتائج السليمة والموضوعية، فكل دراسة أكاديمية موضوعية ومنظمة تستدعي الاعتماد على منهج محدد للتحقيق والكشف عن أبعاد الظاهرة وجوانبها المختلفة وتفسير العلاقات التي تربط بين عناصرها و ذلك بطريقة عملية دقيقة و تختلف مناهج البحث في وظائفها و خصائصها باختلاف طبيعة المواضيع، وكذا أهداف الباحث التي يسعى تحقيقها، لهذا فان طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث المنهج الذي سوف يتبعه في دراسته، بما أن دراستنا تتمحور حول دور الاتصال في المؤسسة، استدعى هذا تطبيق منهج " دراسة حالة " الذي يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة بطريقة معمقة ومركزة، ويمكن أن تكون هذه الحالة فردا إلى مؤسسة أو نظاما اجتماعيا (ايت حمي ، 2013، ص ص 7 8)

ب- أدوات جمع البيانات :

أولاً: الملاحظة:

هي عملية مشاهدة مباشرة أو غير مباشرة للسلوكيات يقوم بها أفراد العينة في وضعية حقيقة، قصد جمع البيانات حول الظاهرة أو المشكلة المراد دراستها بطرق علمية لاختبار فرضيات البحث. للملاحظة عدة أنواع نذكر أهمها:

الملاحظة البسيطة: هي التي تستخدم غالباً في البحوث والدراسات الاستكشافية، والتي لا يكون للباحث معلومات كافية حولها، وتستخدم هذه الملاحظة في الظروف العادية دون إخضاع الظاهرة موضع البحث للضبط، ودون استخدام الأدوات الميكانيكية كالمسجلات والكاميرات.

الملاحظة المنظمة: هي الملاحظة المضبوطة التي تتبع مخططاً يشتمل على ظروف الملاحظة المكانية والزمنية بغرض جمع بيانات دقيقة عن الظاهرة في موضوع البحث تساعد في اختيار فروض البحث، فهي تخضع لدرجة عالية من الضبط العلمي بالنسبة للباحث ولمدة الملاحظة، لذا فهي تتطلب استخدام أدوات دقيقة للتسجيل أو التصوير.

ثانياً: الاستبيان:

هو أحد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها، ويعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من أجل الحصول على إجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها مفيدة لبحثه وتساعد على اختبار فرضياته. وهو نوعان:

أ- **الاستبيان المقفل:** هو الاستبيان الذي يطلب من أفراد العينة اختبار إجابة واحدة لكل فقرة من فقرات الاستبيان يراها تتفق ورأيه أو اتجاهاته من بين الإجابات المحتملة التي أوردها الباحث، مثل: أوافق بدرجة كبيرة جداً، أوافق بدرجة كبيرة، أوافق بدرجة متوسطة، أوافق

بدرجة قليلة، أوافق بدرجة قليلة جدا (أو لا أوافق)، يقلل هذا النوع من الاستبيان من حيرة أفراد العينة وترددهم من ناحية، ويسهل عملية الاستجابة وتحليل النتائج من ناحية أخرى.

ب-الاستبيان المفتوح: يتضمن هذا مجموعة من الأسئلة العامة في شكل عناوين رئيسية لأهم القضايا المبحوثة، باستخدام الأسئلة المبحوثة التي يشير من خلالها الباحث إلى النقاط المطروحة أمام المبحوث، ليفسح المجال بالتكلم قصد الحصول على أكبر قدر من المعلومات، تبعا لهذا فإن الاستبيان غير المقنن يعتمد بالدرجة الأولى على مهارة الباحث في إدارة الحوار الخاص بطرح الأسئلة، وجمع المعلومات والبيانات المطلوبة.

6_ تحديد مفاهيم الدراسة

6-1_ تعريف الإتصال الداخلي:

لغة: ركزت أغلب التعريفات على الاشتقاق اللغوي لكلمة communication، وهو الكلمة اللاتينية communis التي تعني الشيء المشترك وفعالها communicare أي يذيع ويشيع، فنحن عندما نتصل فإننا نحاول أن نشترك في المعلومات والأفكار والاتجاهات ونكون علاقة مع شخص أو مجموعة من الأشخاص، وبالتالي فمراد فعل يتصل هو يشترك. (موقع الإلكتروني)

الاتصال لغويا في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية. (موقع الإلكتروني)

اصطلاحا: هو تدفق التعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين، أي العملية التي تهتم بإيصال المعلومات الهامة والقرارات لجميع أفراد المنظمة وذلك باستخدام وسائل شفوية أو كتابية أو إلكترونية. (رحمة، عاشور و آخرون 2020

ص417)

التعريف الإجرائي:

من خلال ما سبق يمكن القول بأن الاتصال الداخلي هو العملية التي تسمح بتداول المعلومات بين جميع أفراد المنظمة عن طريق استخدام الوسائل الشفهية أو الكتابية أو الإلكترونية داخل مؤسسة صوناكوم.

6-2_ تعريف الإنتاجية:

لغة: في عصرنا الحاضر يرى البعض أن كلمة الإنتاجية تحمل معان متعددة، فلبعض هي مقاييس لكفاءة العنصر البشري، ولبعض الآخر تعني المخرجات المطلوب تحقيقها من مجموعة الموارد المستخدمة، ويمكن اعتبارها كذلك بأنها نسبة الناتج النهائي إلى العناصر الداخلة في تكوينه. (حكومة، 2020، د ص)

اصطلاحاً: تمثل الإنتاجية تلك النسبة الموجودة بين إنتاج ما، هذا من جهة ومن جهة أخرى العناصر التي ساهمت في الحصول على هذا الإنتاج من عمل، رأسمال، استهلاكات وسيطة... تشكل الإنتاجية أحد المقاييس التي تسمح بقياس مدى النتائج التي تحصلت عليها المؤسسة أو تحصل عليها الاقتصاد. (غربي، 2007، 2008 د ص)

التعريف الإجرائي:

من خلال التعريف السابقة توصلنا إلى الإنتاجية هي مقياس للعلاقة بين منتج معين والوسائل المستخدمة في إنتاجه بحيث يكتسي شكل نسبة مئوية تقيس الاستخدام الفعال للموارد وعادة ما يتم التعبير عنها في شكل نسبة المخرجات على المدخلات.

6-3_ تعريف المردودية:

لغة: هي عبارة عن النسبة بين النتيجة المحققة والوسائل المستعملة ولتحقيق هذه النتيجة ولذلك هي فهي تمثل قدرة المؤسسة على تحقيق الوفرة النقدية بمعنى تحقيق وفرة في الأرباح. (عدون، 2008، ص14)

اصطلاحاً: تعرف بأنها مدى قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج إيجابية مقارنة بالإمكانات والوسائل التي سخرت لتحقيقها، ويقاس ذلك بنسبة النتيجة المستهدفة إلى الوسيلة التي خصصت لتحقيقها. (مجلخ، بيشيشي 2016 ص08)

التعريف الإجرائي:

من خلال التعريف التي تطرقنا إليها نستنتج أن المردودية مفهوم واسع تتعدد استخداماتها من كونها أداة لقياس وتقييم نشاط المؤسسات الاقتصادية، وتحقيق أرباح تضمن للمؤسسة بقاءها واستمرارها.

6-4_ تعريف المؤسسة الصناعية:

لغة: مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمالية التي تستخدم وتسير بهدف إنتاج المواد والسلع والخدمات، بيعها وتوزيعها، كل ذلك بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائلها المختلفة. (العوادي 2010، 2011 ص4)

اصطلاحاً: هي وحدة تضم عناصر مادية وأخرى بشرية تسعى لتحقيق أغراض معينة تضمن لها البقاء والاستمرار، تفرد المؤسسة الصناعية بميزة هامة هي إنتاج السلع الجاهزة للاستهلاك وكذا توفير الآلات والمعدات وتوفير الوسائل المادية والبشرية التي ترتبط بالعملية الإنتاجية. (بخوش، نصيب، 2017، ص278)

التعريف الإجرائي:

توصلنا من خلال ما سبق إلى أن المؤسسة الصناعية هي وحدة تضم مجموعة من الموارد البشرية والمادية التي تتفاعل كمدخلات لإنتاج مخرجات صناعية معينة.

7- الدراسات السابقة:

أ- الدراسة الأولى:

الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير (بوعطيط، 2009)

الاشكالية:

انطلق الباحث من كون أن الاتصال التنظيمي يؤثر على العنصر البشري المحرك الأساسي لعمل المنظمات، و باعتباره جزء لا يمكن تجاهله و إغفاله في العملية التنظيمية و الإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها و أهدافها. فالأفراد هم العنصر النظامي القادر على استيعاب المفاهيم و الأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال المميزات و مواجهة التحديات، الأداء العالي الجيد الذي هو نتاج جهد عضلي و فكري قام ببذله فرد أو مجموعة لانجاز معين. و انطلق من التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال التنفيذيين ؟
التساؤلات الفرعية:

- ما هو نوع الاتصال السائد في مؤسسة البحث ؟

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

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

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

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

- توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي لدى العمال المنفذين.

مجتمع الدراسة و عينة البحث:

أجريت الدراسة الاستطلاعية في مؤسسة سونلغاز، المديرية الجهوية، مركز التوزيع 02 حي السهل العربي لولاية عنابة.

عينت 210 فردا، عشوائية بسيطة.

المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي.

أدوات جمع البيانات: الاستمارة

نتائج الدراسة:

- الكشف عن تواجد الاتصال النازل بانسياب المعلومة من الإدارة إلى العمال سواء عن طريق المشرف المباشر على العمال أو عن طريق الاجتماعات و الإعلانات.
- وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال كل استفتاء رغم تفضيلهم الاتصال و مقابلة المدير مباشرة.
- كذلك وجود علاقة موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد و الأداء الوظيفي.

تقاطع الدراسة:

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
<ul style="list-style-type: none"> -تتشابه دراستنا مع دراسة (بوعطيط) لكوننا استخدمنا. -عينة عشوائية بسيطة. - الاستمارة. 	<ul style="list-style-type: none"> -تختلف دراستنا مع دراسة (بوعطيط) أنه درس الاتصال التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لعينة من العمال المنفذين بمؤسسة سونلغاز أما نحن فتمثلت دراستنا في دور الاتصال الداخلي في رفع مردودية الإنتاج للمؤسسة الصناعية صوناكوم.

ب-الدراسة الثانية:

أهمية الاتصال الداخلي بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر،

وكالة مستغانم (سليمان 2022)

الإشكالية:

انطلقت الباحثة (سليمان عائشة) من كون الاتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقة اجتماعية بين الأفراد و إن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل، كذلك المؤسسة لا يمكن أن

تنشأ و تستمر دون اتصال يجري بين أعضائها و لهذا فان عملية الاتصال تسعى لتحقيق الربط في التفكير و الاتجاهات بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة مما يؤدي الى تحقيق التعاون و توجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة.

و من هنا طرحت الطالبة التساؤل التالي:

ما هو واقع الاتصال الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم؟

و هنا جاءت التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

- ما المقصود بالاتصال الداخلي؟

- ما هي أنواع الاتصال الداخلي بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم؟

- ما هي وسائل الاتصال الداخلي التي تعتمد عليها مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم؟

الفرضيات:

- وسائل الاتصال الداخلي تساهم في تسهيل عملية الاتصال بين أطراف العملية الاتصالية

- تستعمل مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم جميع أنواع الاتصال الداخلي

مجتمع البحث و عينة الدراسة:

اعتمدت على المنهج الوصفي وذلك من خلال الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع بتجميع البيانات الخاصة به.

أما الدراسة التطبيقية فهي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم.

النتائج:

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر، وكالة مستغانم في الاتصال بينها و بين مختلف المصالح

الإدارية داخلها على الاتصال العمودي بنوعية الصاعد و النازل و كذلك الاتصال الأفقي.

يعمل الاتصال الداخلي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم على تسهيل عملية تبادل

الأفكار و على خلق جو من الانسجام و التفاهم في العمل.

مرونة الاتصال بين عمال المؤسسة، و هذا ما يساهم في تزويد العمال بالمعلومات الخاصة بالمؤسسة.

تقاطع الدراسة:

أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
<p>-تشابه دراستنا مع دراسة (سليمان عائشة) أننا استخدمنا الاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات. -كذلك العينة المختارة فهي العينة العشوائية البسيطة</p>	<p>-اختلفنا في المنهج فنحن استخدمنا منهج دراسة حالة أما الباحثة (سليمان عائشة) فقد اختارت منهج دراسة الحالة مع المنهج الوصفي</p>

ت-الدراسة الثالثة:

دراسة الحاج احمد كريمة، سنة 2010 بعنوان العلاقات العامة داخل المؤسسة، دراسة حالة المؤسسة الصناعية denitex (حاج احمد 2010)

انطلقت اشكالية الدراسة تحت السؤال الرئيسي التالي:

مامدى اهمية وفاعالية العلاقات العامة كجانب اتصالي في المؤسسة؟

وفي ظل هذا التساؤل الرئيسي انطلقت عدة تساؤلات فرعية منها:

- ما موقع العلاقات العامة في المؤسسة الوطنية؟

- ما حجم ادارة العلاقات العامة في مؤسسة denitex ؟

- ماهي مهام ووظائف العلاقات العامة في مؤسسة denitex ؟

- ما مدى استيعاب الأفراد داخل المؤسسة لمفهوم العلاقات العامة؟

عينة البحث الخاصة بهذه الدراسة هي عينة عشوائية تتمثل في أربعين شخص.

ولقد لجا الباحث إلى مجتمع بحث متكون من مسئولين، وإطارات وعمال.

وتتدرج هذه الدراسة ضمن منهج دراسة حالة ومن ثم بإمكانها دراسة الظاهرة ضمن ظروفها الطبيعية أما من جانب الأدوات المستخدمة فقد اعتمد الباحث على الملاحظة، والاستمارة والمقابلة، بالإضافة إلى الوثائق والتقارير الإدارية.

وفي الأخير توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أكدت نتائج الدراسة عدم وجود مكان الادارة العلاقات العامة كفرع مستقل بذاته على باقي الإدارات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- أوضحت الدراسة أن الدور الذي يمكن أن تلعبه العلاقات العامة كإدارة مهمة في تسيير شؤون المؤسسة عصريا وأكثر تطور غير متجسد داخل المدرسة.
- أوضحت نتائج الدراسة أن كافة المهام والصلاحيات التي يمكن أن تنسب إلى إدارة العلاقات العامة تتم تحت إشراف مديرية المؤسسة المتمثل في مديرية الأمور المالية والمحاسبة.

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
اختلفت دراستنا مع دراسة الباحثة في أداة المقابلة ونسبة العينة حيث اخترنا 100 عينة وهم اختاروا 40.	تتشابه دراستنا مع دراسة الباحثة حاج احمد كهينة كوننا استخدمنا نفس المنهج (منهج دراسة حالة) كما تشابهت الدراسة في العينة العشوائية البسيطة. واعتمدت على أداتي الملاحظة واستمارة الاستبيان

مراجع الاطار المنهجي:

I-الكتب

- رجب عبد الله، حكومة عبد القادر 2020، "إدارة العمليات الصناعية"، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا.
- زيدان علي، 2011، مناهج البحث العلمي، ط1، دار ابن حازم لنشر، لبنان.
- عبد الله محمد، 2002، البحث العلمي في الدراسات الاعلامية، ط1، عالم الكتب للنشر مصر .
- عبيدات محمد وآخرون، 2001، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، الاردن .
- عدون ناصر دادوي 2008، "أثر التشريع الجبائي على مردودية المؤسسة وهيكلها المالي"، ط1، دار المحمدية، الجزائر.
- غربي عبد الكريم، 2012، منهج البحث العلمي في علوم التربية والعلوم الانسانية، ط1 منشورات عالم التربية، المغرب.
- قندلجي عامر ابراهيم، 2004، منهجية البحث العلمي، ط1، دار الهازوري، للعلمية للنشر والتوزيع، الاردن.

II- الرسائل الجامعية:

- بن حمي كهينة، 2013، دور الاتصالات وفعاليتها في تسير المؤسسة اتصالات الجزائر بفرندة نموذجاً، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.
- غربي فاطمة الزهراء 2008/2007، "إنتاجية العمل - دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة-"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلـي-الشلف-، الجزائر.

المجلات: III-

- بخوش وليد ، نصيب أسماء ، 2017 "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد8، الجزء1، ديسمبر ،
- عبد العزيز رحمة، مزريق عاشور وآخرون2020، "الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد16، العدد24، الجزائر.
- العوادي حمزة ، 2011/2010"إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسة الصناعية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية ع.إ.ت.ع.ت، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي-، الجزائر.
- مجلخ سليم ، بشيشي وليد ، 2016"الرقابة الداخلية وأثرها على المردودية المالية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة المالية والأسواق، الجزائر.

III- مواقع الانترنت :

-<https://cte.univ2-setif2.dz> ; consulté le 24 Septembre 2022, à

13 :01.

الإطار

النظري و

التطبيقي

**الفصل الأول:
الاتصال الداخلي في
المؤسسة الصناعية.**

المبحث الأول: مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة الصناعية
و أهميته

المطلب الأول: تعريف الاتصال الداخلي

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة
الصناعية

المبحث الثاني: أنواع الاتصال الداخلي و استراتيجياته داخل
المؤسسة الصناعية

المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي في المؤسسة
الصناعية

المطلب الثاني: استراتيجيات الاتصال الداخلي في المؤسسة
الصناعية.

المبحث الأول: مفهوم الاتصال الداخلي في المؤسسة الصناعية وأهميته .

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

تأخذ الاتصالات دورا وحيزا كبيرا في الحياة اليومية للأفراد و المنظمات بصورة عامة، نظرا لكونها وسيلة أساسية في تحقيق التفاعل مع الآخرين للوصول إلى الأهداف أو النوايا المطلوب تحقيقها على مختلف المستويات وتسعى إلى تحقيق أهدافها المرسومة لها لكونها ملزمة بالاستمرار في العمل و النمو في المجالات عملها المختلفة.

1_تعريف الاتصال:

كلمة الاتصال مشتقة لغويا من كلمة تواصل، والتواصل في اللغة من الوصل ،وبمعنى ربط شيء بشيء آخر، (عيشوش 2011ص11)،وبذلك فالاتصال هو عملية تتضمن المشاركة او التفاهم حول الشيء سواء كان فكرة أو سلوك أو فعل معين.

ويشير لفظ الاتصال في معناه الاصطلاحي : على انه عملية انتقال وتبادل المعلومات التي تتم بين الأفراد من خلال تعاملاتهم وتفاعلاتهم المشتركة بما يؤثر على مد استجاباتهم السلوكية. (عيشوش 2011ص12)

ولقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال، عكست في معظمها أهميته ودوره الكبير في حياة الإنسان الاجتماعية والعلمية ومن بين هذه التعريفات نذكر: يعرفه العالم "فليبو" بأنه العملية التي من شأنها التأثير في الغير حتى يفسر فكره بالطريقة التي يعينها المتكلم أو الكاتب.(ابو سمرة2009ص10)

وفي تعريف آخر الاتصال عملية التي بموجبها يقوم شخص بنقل أفكارا ومعاني او معلومات على شكل رسائل كتابية اوشفوية مصاحبة بتغيرات الوجه ولغة الجسم وعبر وسيلة الاتصال تنتقل هذه الأفكار إلى شخص آخر ويقوم بدوره بالرد على الرسالة حسب استيعابه لها وينتشر الشخص المرسل بطريقة فهمه وحكمه على الرسالة، وكذلك في خبرته على نقلها

إلى المستقبل ،في حين ان المستقبل يسعى لفهم محتوى الرسالة بحالته النفسية ومدى التطابق في الإطار الفكري بينه وبين المرسل،ولذلك يشترط ان تتوفر شروط في الرسالة لكي يتم فهمها وهي(الوضوح،الاختصار،الذوق،اللباقة). (عواد،2010ص17)

ويعرفه بلدودين:على انه عملية تبادل بين اثنين أو أكثر باستعمال احد إشكال التفاهم،لنقل معلومات رسمية أوغير رسمية من المصدر الى المستقبل.(السري 2010د ص)

ويعرفه "هوفلاند"بأنه العملية التي ينتقل بمقتضاها الفرد القائم بالاتصال (مثيرات) رموز لغوية في الغالب بهدف تعديل سلوك الآخرين مستقبلي الرسالة بينما لندرج بأنه"ليس مجرد توصيل بل هي عملية تفاعل تتم عن طريق استخدام رموز قد تكون حركات او صور أو لغة أو شيء آخر يعمل كمنبه لسلوك"

في حين يعرف بأنه "العملية التي من خلالها يحدث تفاعل بين كل من المرسلون والمستقبلون للرسائل في إطار اجتماعي معين.

وبصفة عامة يمكن القول ان الاتصال هو عملية تفاعلية تضمن تبادل الافكار والمعلومات و الرسائل بين طرفين أو أكثر .

2-الاتصال الداخلي:

يعرف إبراهيم عبد العزيز شيخا :الاتصال الداخلي يعني تبادل البيانات بغرض تحقيق اهداف العمل الإداري.

كما يعرفه منا طلعت محمودة على ان الاتصال الداخلي وتطبيق مجموعة من المؤشرات والوسائل التي بواسطتها تنظم المؤسسة اتصالها مع محيطها. (طلعت 2002 ، ص21)

يعرفه احمد البدوي :بانه مجمل النشاطات والاعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف الى انجاز مشروع موحد وبلوغ اهداف مشتركة كما يسمح لكل فاعل ان داخل

المؤسسة ان يكون معروفًا قصه شخصًا ومهمته فيما فيها يعمل على ازدهارها و فعاليتها فيها. (عليان د ت ،ص 82)

يرى فضيل ديليو:بانه النقل و الاستلام مع الفهم لتعليمات و المعلومات. (ديليو،1998،ص18) يقصد بالاتصال الداخلي عملية نقل وتبادل للمعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها وهو وسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات بين أعضائها ويعتبرون أيضا أداة هامة لأحداث التغيير في السلوك البشري . (طلعت 2002 ،ص22)

3-الاتصال الخارجي:

هو جهود الإدارة خارج حدود المنشأة(المصري،2000 ص139)و أيضا هو محاولة غزو أسواق جديدة لها جماهيرها مختلفة و المتميزة ببعض الصفقات و لها تقاليدها و عاداتها و معتقداتها الخاصة (المصري،2000 ص139)

هو مجموعة من الخطوات التواصلية التي تقوم بها المؤسسة بهدف التواصل مع محيطها الخارجي، فالوظيفة الانتاجية للمؤسسة لم تعد كافية و لم تعد المحدد الأساسي لعملها، اذ صار من اللازم مواكبة المجهود الانتاجي للوظيفة التواصلية تستطيع من خلالها الانفتاح على الشركاء و الزبائن و خلق جو من الثقة بينهم (Muchiellile,2001,p82)

المطلب الثاني: أهمية الاتصال الداخلي

تبدو أهمية الاتصال واضحة في علاقتها الوثيقة بالتخطيط وبعملية إصدار القرارات،ويمكن القول بشكل عام أن الاتصال يكون بأي صورة كانت رسمي أو غير رسمي ، فهو على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة ويمكن توضيح الأهمية التي يحظى بها الاتصال الداخلي في منظمة المؤسسات بما يلي:(النجار، 2008 ص28)

- قدرة العاملين على تحقيق الأهداف وتعتمد على فعالية الاتصال في المنظمة.

- إن الاتصال هو الوسيلة الأساسية التي تؤدي إلى توحيد الجهود المختلفة في تنظيم ، وهي وسيلة تحدث التغيير في السلوك وتغيير في سياستها.
- ويتطلب تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية عالية في المنظمة في المنظمة بوجود نظام اتصال فعال بين العاملين من خلال العمل الجماعي.
- فالعلمية الإدارية من تخطيط وتنظيم،تنسيق توجيه رقابة ،اتخاذ القرارات تتم من خلال الاتصال فهو يمثل العمود الفقري لأي مؤسسة.
- الاتصال يساهم في نقل المفاهيم و الآراء و الأفكار عبر قنوات الرسمية لخلق روح التعاون و التماسك داخل المؤسسة وبين مكوناتها .
- تعد عملية الاتصال عامل ضروري و أساسي في توجيه وتغيير سلوك الأفراد والجماعة بالنسبة للعاملين في المؤسسة.
- يتم من خلال عملية الاتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسه كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائهوأفكاره.(الشماع ،2000 ص203).
- فالالاتصال يمثل وسيلة رقابية و إرشادية لنشاطات الرئيس مما يساهم بشكل أوبأخر اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها وتحقيق أهدافها.
- ومن هنا يتضح لنا عمق الدور الذي يلعبه الاتصال في إطار المنظمة.
- و بالعودة الى دراستنا وجدنا أن الاتصال الداخلي هو الأكثر استخداما في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم حسب ما يتضح في الجداول التالية

الجدول رقم (06) : يمثل وسائل الاتصال المعتمدة في الاتصال بالمسؤولين على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (صوناكوم)

النسبة	التكرار	الإجابة
47%	47	الهاتف
16%	16	الاجتماعات
15%	15	عن طريق وسيط
100%	78	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية الأفراد المبحوثين يجمعون على أن التعاطف بعد من أبرز الوسائل الاتصالية المعتمدة في الاتصال بالمسؤولين على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات بنسبة 47% كون هذه المؤسسة تساهم في تقبل مختلف المعلومات و البيانات بسرعة ، و من خلال العملية المنطوقة ، وفي المرتبة الثانية نجد المقابلة بنسبة 22% ، و هذا من خلال المواعيد المباشرة وجدها لوجه بين فردين و اكثر من أجل التفاعل و التبادل للآراء بينهما في ثالث الترتيب نجد الاجتماعات 16% ، و هذه الوسيلة تعد وسيلة اتصال هامة ، متجسدة أسس الديمقراطية الحقيقية من خلال فتح المجال لمختلف الأفراد للتعبير عن آراءهم و اقتراحاتهم بكل شفافية و موضوعية ، و في المرتبة الأخيرة نجد عن طريق وسيط تتمثل 15% ، و هذه الوسيلة فعالة و لكنه تعمل بالتبادل الحر و النقل الموضوعي لمختلف المعلومات و البيانات في اطار ديمقراطي حر ، مثل تشويه معاني و دلالات الوسائل الاتصالية نتيجة وجود معوقات نفسية و تقنية.

جدول رقم 07: يمثل تلائم وسائل الاتصال الداخلي مع نوع الاتصال السائد حسب متغير الأقدمية

المجموع		أبدا		أحيانا		غالبا		دائما		أقل من 05 سنوات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
19	%19	00	%00	07	%07	08	%08	04	%04	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	من 05 سنوات الى 15 سنة
62	%62	08	%08	24	%24	26	%26	04	%04	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	أكثر من 15 سنة
19	%19	02	%02	04	%04	09	%09	04	%04	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المجموع
100	%100	10	%10	35	%35	43	%43	12	%12	

من خلال الجدول الموضح اعلاه المتمثل في تلائم وسائل الاتصال الداخلي مع نوع الاتصال السائد وعلاقته بسنوات العمل في المؤسسة فيما اجاب لنا 4% موظفين الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات ان وسائل الاتصال تساعدهم دائما مع نوع الاتصال السائد خصوصا الوسائل المستخدمة من قبل هذه الفئة حيث تسهل عليهم عملية الاتصال بين الموظفين والمسؤولين فيما اجاب لذلك بدائما 4% من المبحوثين ذو الخبرة من 5 سنوات الي

15 سنة فإنهم يستخدمونها في نشاطهم الاتصالي داخل المؤسسة او ربما عملهم يتطلب إستعمال وسائل الاتصال بشكل دائم وكذلك لدينا الفئة العمرية اجابو بدائما بنسبة قدرت ب 4% ونشاط هؤلاء الذين داخل المؤسسة ساعدتهم وسائل الاتصال الداخلي مع نوع الاتصال السائد فيما لدينا فئة المبحوثين الذين اجابوا بغالبا قدرت اعلي نسبة للموظفين الذين لديهم من 05 سنوات الي 15 سنة وغالبا ما تساعدهم وسائل الاتصال في أداء نشاطهم المهني والاستعانة بها في غالب الأحيان الي ان اقدمية التوظيف في المؤسسة تسهل عليها وسائل الاتصال الداخلي مع نوع الاتصال السائد فيما اجاب 08% من الموظفين أكثر من 15 سنة ما اوضحوا بإجابتهم ان وسائل الاتصال الداخلي تتلائم مع نوع الاتصال .اما من اجابوا أحيانا يعود هذا في نظرهم الي قلت تلائم وسائل الاتصال الداخلي مع نوع الاتصال السائد ونلاحظ تسجيل اعلا نسبة للفئة من 05سنوات الي 15 سنة التي بلغت نسبتها 24% حيث أنها لا تساعدها وسائل الاتصال الداخلي الا في غالب الأحيان اما الفئة الأقل من 05 سنوات و اكثر من 15 سنة نسبتهم قليلة إضافة إلى اخر إجابة بها المبحوثين و هي أبدا فكانت فئة وحيدة ترى بأن وسائل الاتصال أبدا لا تتلائم مع نوع الاتصال السائد و هي الفئة من 05سنوات الي 15 سنة فيما لم يجب اي موظف أقل من 05 سنوات اي بلغت 00% اما نسبة الفئة الاكثر من 15 سنة بلغت 02% و هذا ما يعبر ان وسائل الاتصال ونوعيتها لا تتلائم كل الموظفين بكل الفئات العمرية و خبرتها داخل حيز الخدمة انن اجابات الفئة المدروسة توضح ان الوسائل الاتصالية المتاحة لا توفر قوة في الاتصال الدائم بينهم و هذا راجح حسب اجابتهم كا نوعية هذا الاتصال باشكاله المختلفة صاعد، نازل مع الاخذ في الحسبان ان اجابات الفئة من 05 الي 15 سنة عالية نوعا ما و عبرة عن وجود تلائم ملحوظ مع وسائل الاتصال و نوعيته و صفته.

الجدول رقم 08: يمثل مدى إعلام الإدارة العليا للمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات للعمال ببرامجها و سياستها المتعلقة بالعمل.

الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	13	13%
غالبا	50	50%
أحيانا	32	32%
أبدا	5	5%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين يؤكدون على أن إعلام الإدارة العليا للمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات للعمال ببرامجها و سياستها المتعلقة بالعمل يكون غالبا بنسبة 50% وذلك راجع لسبب في فرض سياسة المؤسسة في طرح مشروعها وطموح المؤسسة في التطور وهذا يكون في اعلا العمل حس اجابتهم ، و هذا من خلال ابلاغ بمختلف المستجدات الطارئة و أهمز التغيرات التي حدثت على مستوى هذه المؤسسة و في المرتبة الثانية نجد أحيانا تمثل بنسبة 32% و يكون كذلك في حالة حدوث الأزمات ومختلف المعوقات مما يجع المؤسسة تكون مقيدة ولا تعلم كافة العمال و في المرتبة الثالثة نجد بصفة دائما بنسبة 13% ربما هذا راجع الى الزامية المؤسسة في اعلام العمال لاداء الشئ المراد تحقيقه و هذا أن الدال على الشئء انما يدل على المؤسسة (صوناكوم) تعمل على احترام و تقدير عملها و موظفيها ، و في المرتبة الأخيرة نجد أبدا بنسبة تمثل 5% فربما هناك بعض البرامج تكون في سرية تامة ولا تريد اخراجها حيث لا تعمل الإدارة على ابلاغ عمالها بمختلف المستجدات و المعلومات و البيانات لا تعمل على اشراكهم في مختلف القرارات و الأفكار.

المبحث الثاني : أنواع الاتصال الداخلي وتطبيقاته في المؤسسة الصناعية .

المطلب الأول: أنواع الاتصال الداخلي ووسائله والعوامل المؤثرة فيه

-أنواع الاتصال الداخلي

ويشمل الاتصال الداخلي نوعين هما:

1-الاتصال الرسمي:

الاتصالات الرسمية هي الاتصالات التي تتم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقناة الاتصال ،وتتوقف فاعلية الاتصالات الرسمي على اعتراف الإدارة العليا بفاعليتها وفائدتها، وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من القيادة إلى العامل في المنظمة و الجمهور المتعاملين معها من خارج المنظمة ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر إلى المرؤوسين م التعرف عن وجهات نظرهم من خلال إرجاع الأثر .

ومن الأمثلة على هذا النوع من الاتصال كثيرة : الخطابات المكاتبات بين الأقسام والخطابات بين الرؤساء و المرؤوسين ولوحة الإعلانات والإرشادات في المصنع كلها أمثلة على رسائل رسمية أو اتصال رسمي يحكمه القواعد و الإجراءات واللوائح داخل المنظمات أو المؤسسات المختلفة ومن المعروف أن شبكة الاتصال الرسمي وقنواته تكون معروفة ومحددة سلفا في أي تنظيم أو مؤسسة .

ويهدف الاتصال الرسمي إلى:

-نقل الأوامر الصادرة من المنظمة وفقا لعملية التسلسل القيادي .

-تحمل الاقتراحات وردود الفعل التي يراها القائمون بالتنفيذ إلى السلطات المسؤولة.

-إحاطة جميع الأعضاء بالأهداف العامة التي تحاول المنظمة انجازها.

والاتصالات الرسمية ثلاث اتجاهات وهي:

أ-الاتصال النازل:

هو الاتصال الأكثر شيوعا في المنظمات والذي يبدأ من المواقع الإدارية العليا في المنظمة وصولا إلى مستويات الأدنى وتأخذ هذه الاتصالات في الغالب صيغة الأوامر والتعليمات و الطلبات المحددة لانجاز أعمال معينة من قبل المستويات التشغيلية وبما يتوافق مع الأهداف أو الخطط الموضوعية من قبل الإدارة العليا.(الطنوبي 2001 ص 27)

ويحدد "كاتز" و "رفيقه" "كاهن" أنماط الرسائل من المسؤول ويمكن تصنيفها بخمسة أصناف هي :

- 1-توجيهات محددة حول مهمة ما أو تعليمات حول أداء العمل .
- 2-معلومات مصممة في تحقيق المهمة وعلاقتها بمهام المنظمة الأخرى وبشكل أساسي لها وظيفة تنسيقية.
- 3-معلومات حول إجراءات المؤسسة وممارستها متضمنة سياسات وقوانين ولوائح خاصة بالمؤسسة.
- 4-رجع الصدى إلى المرؤوسين فيما يتعلق بأداء عمله .
- 5-رسائل دعائية مصممة بهدف التحفيز المستخدمين وجعلهم يشعرون بالالتزام نحو أهداف المؤسسة.(ابو اصبح 2004ص91)

ب-الاتصال الصاعد:

يتمثل هذا النوع من الاتصال بالمعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الدنيا إلى الإدارات في المستويات العليا وذلك لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات اتخاذ القرارات و التوجيهات المناسبة ،إذ لا يمكن أنتأتي التوجيهات العليا دون التعرف على وجهات نظر العاملين في مختلف المستويات الإدارية ومن بين التطبيقات الموجودة على هذا النوع من الاتصالات التقارير التي يرفعها العاملون للإدارة كذلك الاجتماعات المشتركة بين الإدارة و العمال و التي تتيح لهم بتقديم اقتراحات (هاشم حمدي 2009 ص 105)

ولا تتحقق هذه الاتصالات بالهدف المطلوبة إلا إذا شعر العمال بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومروؤسه واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطور. (جرادات الشامي ، 2009ص116)

وحسب ما يرى "كاتز" وريقه "كاهن" يمكن أن يتمثل الاتصال الصاعد بأربعة أنماط وهي :

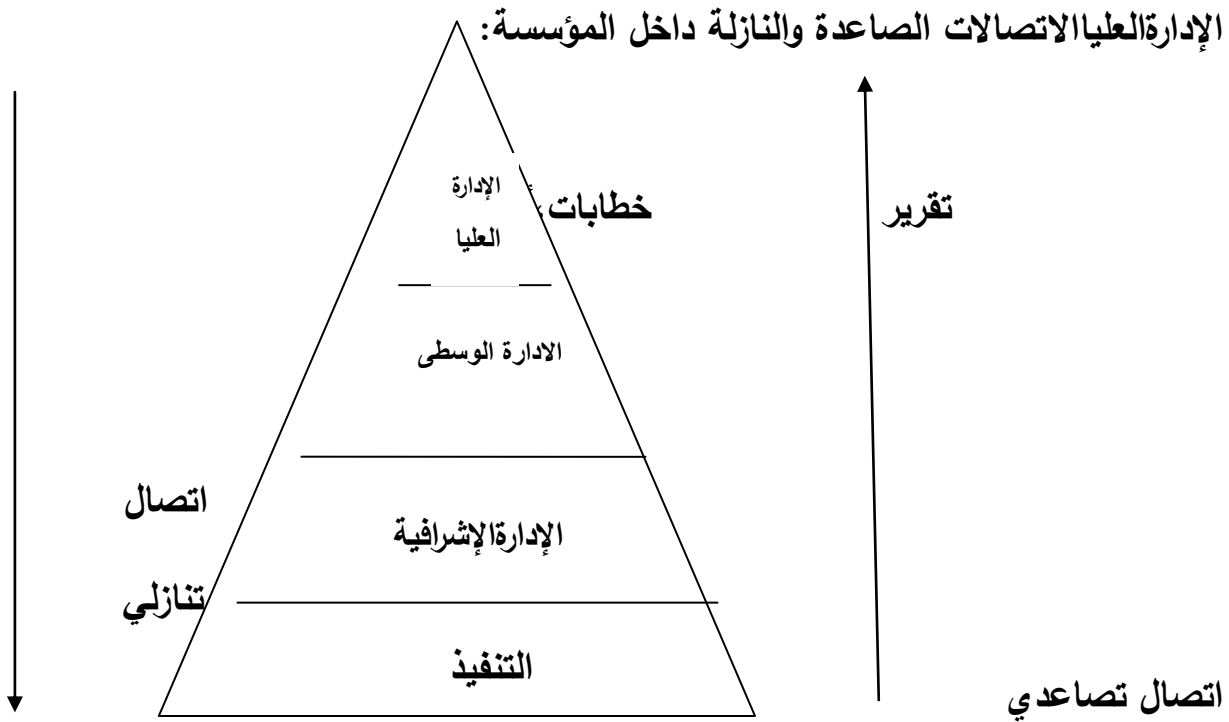
1- ما يريد الشخص قوله حول نفسه وأدائه ومشاكله.

2- ما يريد الشخص قوله حول الآخرين ومشاكلهم.

3- أو ما يريد قوله حول ممارسات المؤسسة وسياساتها.

4- وأخيرا حول ما يجب عمله وكيف يمكن أن يعمل.

الشكل رقم 01: يمثل الاتصالات الصاعدة و النازلة داخل المؤسسة



مناقشات ، محاضرات ، مؤتمرات ، اجتماعات .

ت-الاتصال الأفقي:

وتتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المقابلة ويتميز هذا النوع من الاتصال بالعلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات وتحقيق فعالية انجازها للأهداف المراد تحقيقها.

ويرى "هنري فايول" ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة و الاتصالات الإنسانية السليمة مع مراعاة شرطين هما :

- 1-وجوب حصول الموظف على إذن رئيسه قبل إعطاء أي معلومة لجهة أخرى ويمكن ضبط العملية ووضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها على المستوى الأفقي.
- 2-ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية

2-الاتصال غير الرسمي:

الاتصالات الغير الرسمية تسير جنباً إلى جنب مع شبكة رسمية وهذه الخطوط تخترق الخطوط والقنوات الرسمية، وهي معقدة وتتغير باستمرار، ومن خلالها تتم الاتصالات الشخصية الحقائق والآراء، والشكوك والإشاعات التي لا تتم من خلال القنوات الرسمية.

-أن الاتصالات الغير الرسمية هي جزء من واقع الحياة في المؤسسات ومن العبث أن تحاول الإدارة القضاء عليها، ويمكن أن تكون لها نتائج ايجابية وتكمن الاتصالات الرسمية ، وقد تلحق الضرر إذا ما أصبحت مصدراً للإشاعات و الأقاويل ، ويتطلب الأمر من المدراء الحذر و اليقظة و الاستماع إلى ما يدور ويقال واطلاع العمال باستمرار على ما يجري في المؤسسة و الإصغاء إليهم (حريم، 2010 ص 276- 277)

الاتصالات الغير الرسمية نوعين هما:

الأول يتفق مع أهداف ليست هي أهداف الاتصالات الرسمية ، وهذا النوع ينبغي من المدراء تشجيعه وتسيير السبل أمامها النوع الثاني هذا ما لا يؤديه المدير عادة بل يحاول محاربه ظنا منه أن مثل هذه الاتصالات تعطل انسياب الاتصالات الرسمية أو تعرقل بلوغ أهدافه (السيد فهمي 1995 ص 138)

ويمتاز الاتصال الغير الرسمي ب:

-يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في العديد من المواقف ويزيد من سرعة انتقال المعلومات ويخفف من عبئ التعطيل عن الرئيس العام للمشروع.
-يدعوا استكمال كثير من المعلومات و البيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي استيفاؤها(بلوغها).

-يمهد الطريق إلى تدليل الصعوبات أو العراقيل التي تقف في طريق الأداء والتطوير.

-ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم عن طريق العمل.

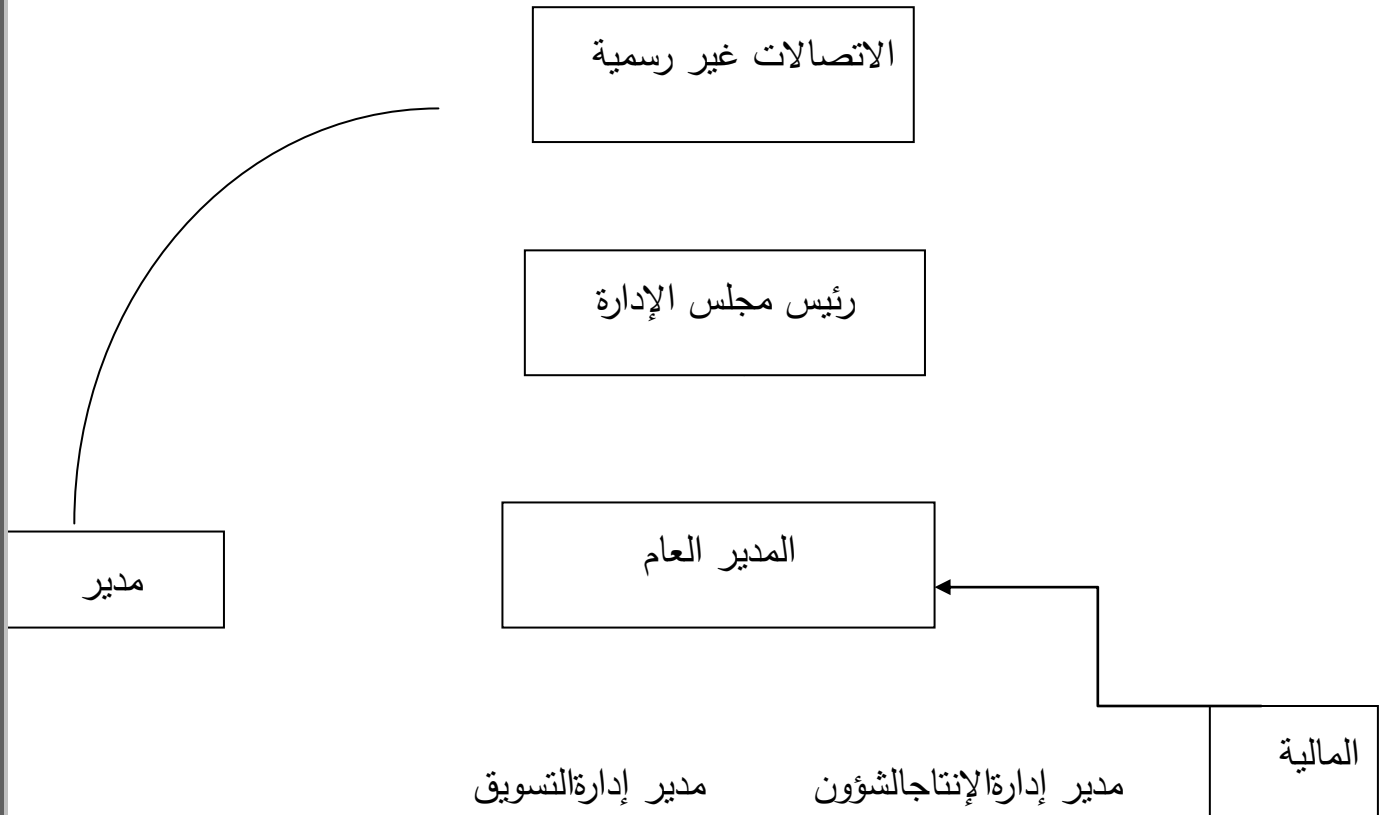
-يساعد على تسيير عملية لتفاوض مع التنظيمات الأخرى.

-يستخدم في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلقو الكبت النفسي.

-يخلق التوازن مع التغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر و أسرع (مهدي 2005

ص 95)

الشكل رقم 02 : يوضح الاتصالات الرسمية وغير الرسمية: (الشميمي، بدر 2005 ص 306) .



3- وسائل الاتصال الداخلي:

يتم الاتصال الداخلي من خلال وسائل عديدة تعتمد عليها المؤسسة بإرسال واستقبال

المعلومات، وتنقسم هذه الوسائل حسب طبيعتها إلى ثلاث أنواع وهي:

3_1- وسائل الاتصال المكتوبة:

وتتميز هذه الطريقة بأنها مسجلة ومدونة ويمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية، كما أنها تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصياغتها ويمكن أن تقرا من قبل جمهور كبير عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي لكن من عيوبها هي تراكم الأوراق المحفوظة كما أن صياغتها تأخذ وقتا طويلا علاوة على انه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد، وحتى تكون الاتصالات المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة استعمال اللغة البسيطة ، الكلمات المألوفة استعمال الخرائط والرسوم للتوضيح وتجنب استعمال الألفاظ الغير الضرورية والتي تزيد من حجم الرسالة (حجاب ، وهي 1999

ص 161)

ومن الرسائل المكتوبة نجد :

أ- جريدة المؤسسة:

تستخدم مجلة أو جريدة المؤسسة كوسيلة لأخبار العمال بها عن الأنشطة التي تجري داخلها سواء كانت تمس العمال أو الشركة، سواء كانت أخبار رسمية أو اجتماعية أو رياضية أو ترفيهية وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لاشتراك العمال في أنشطة المؤسسة ومن خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة والكتابة والتعليقات وغيرها. (الهادي ، عفيفي 2003 ص ص 144-145) .

ب- لوحة الإعلانات:

تعتبر لوحة الإعلانات من الوسائل الواسعة الاستعمال في مختلف أنواع المنشآت فلا تكاد تخلو منشأة من هذه اللوحة التي تعتمد عليها الإدارة إلى حد كبير في أخبار العمال بالأوامر والتوجيهات والتعليمات والإرشادات اليومية الخاصة بالعمل كذلك إخبار العاملين بنتائج اجتماعات مجالس الإدارة و اخبار الأنشطة الترفيهية الرياضية و الثقافية والانجازات والمعاشات ... الخ.

ت- التقارير:

وهي تحتوي على معلومات ترفع من الأعلى إلى الأسفل لتسير المستوى الإداري الأعلى لمتابعة الأعمال المرؤوسين في مختلف مستويات الإدارة، وتتوقف فعالية التقارير كأحد وسائل الاتصال على مدى الصدق و الوضوح وعرضها وتحليلها وما تتضمنه من معلومات.

ث- مذكرات :

وهي مكاتبات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم لتوضيح بعض الأمور .

ج- مطبوعات المؤسسة:

كثيرا ما تعتمد المنشآت التجارية والصناعية والخدمية على إصدار مطبوعات خاصة بها ،يقوم بإعدادها الأخصائيون في العلاقات العامة الملتحقين بها، وكلما كبرت المؤسسة كلما

استطاعت أن تصدر مطبوعات كبيرة ومتنوعة ،وعلى مستوى راقى من الإخراج الفني.(المصري 2006 ص 44).

ر-نشرة الموظفين:

هي نشرة رسمية تستخدم لنقل المعلومات الهامة و الملحة لجميع الموظفين في ظرف ساعة أو ساعتين ويمكن توزيعها إما عن طريق تعليقات في لوحة الإعلانات.

ز-الفاكس:

هي عبارة عن طريقة أو نظام لإرسال الصور و الأشياء المكتوبة باليد أو المطبوعة الكترونيا عن طريق سلك أو راديو أو أقمار صناعية، يمتاز بنقل الأشياء الثابتة وليس المتحركة.ويكن الاستفادة ألآن من الفاكس في طباعة الصحف عبر الأقمار الصناعية وخاصة العالمية منها التي تصدر أكثر من طبعة وأكثر من مكان في العالم.فالفاكس يوفر تبادل الوثائق سلكيا أو لاسلكيا في غضون دقائق.

3_2-وسائل الاتصال الشفوية:

تمتاز الاتصالات الشفوية عموما بالبساطة والوضوح ،وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الأمامية بشكل اكبر، كما أنها تمكن المستقبل من إيضاح النقاط الغامضة من ناحية ،وإدراك المستقبل للرسالة المرسله إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين وتشعر الجميع باطمئنان اكبر.

ويعتبر الهاتف و المقابلات و الاجتماعات من الأساليب التي تستخدمها الإدارة للاتصال بالعاملين شفهيًا.

أ-الهاتف :

يعتبر الهاتف من أكثر وسائل الاتصال الآلية شيوعا واستعمالا ، لسهولة استخدامه وسرعته في نقل الأفكار إلى الشخص الآخر وبتكلفة محدودة ،فيسمح بنقل الرسائل مباشرة مهما بعد المكان لكن دون إمكانية توثيق المعلومات الواردة في الرسالة، وقد أصبح لجهاز الهاتف الخليوي أهمية كبيرة في أيامنا هذه إذ أصبح بالإمكان انجاز جميع الأعمال عن طريق التواصل في أي وقت وفي أي مكان.(مروة 2004 ص25)

ب-الاجتماعات :

تستخدم الاجتماعات كوسيلة اتصال بين رؤساء الإدارة وبين العاملين من خلال تقديم لقاءات بينهم للنقاش حول الموضوعات التي تطرح للبحث ،قصد الوصول إلى حلول وقرارات بشأنها ،وقد تكون الاجتماعات عامة تجمع عدد نسبيًا، وقد تكون خاصة تجمع عدد قليل من العمال مع رؤسائهم.(عواد 2011 ص263).

ت-المقابلات:

وهي من الوسائل المهمة التي لا غنى عنها في أي مهنة وتبرز أهميتها بوجه خاص في الخدمة الاجتماعية ، وهي الوسيلة الأساسية لخدمة الفرد التي من خلالها يتصل الأخصائي

بالعملاء للتعرف على المشكلة ومساعدتهم في التغلب عليها ، ويقصد بالمقابلة التفاعل اللفظي الذي يتم بين فردين في الموقف بحيث يحاول كل منها أن يستشير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر .

ث-المحاضرات:

وهي الشرح وتوضيح لفظي لموضوع يتقدم به خبير لديه خبرة في الموضوع وتعد من الوسائل اللفظية الشائعة والتي تستعمل في كثير من المجالات المختلفة.(بن مران 2005 ص 60-62) .

ج-المؤتمرات:

المؤتمر وسيلة اتصال تسعى إلى بناء الوعي وزيادة تفاهم المشترك بشأن الموضوعات أو قضايا معينة يتم فيه الطرح والتبادل الفكري، بقصد التوصل إلى توصيات أو حلول أو مقترحات .(يوسف 2012 ص147) .

3_3-وسائل الاتصال الالكترونية:

وهي القرارات أو المعلومات التي تصل للعاملين عن طريق التقنيات الحديثة للإنترنت أو لانترانت فلاتصال الالكتروني من الممكن أن يعزز نمو وفعالية الاتصال بين العمال إلا أنها من الممكن إن تحاط بعدم الفهم الصحيح إذا لم تكتب بطريقة واضحة مثل الاتصالات الكتابية ونرى انه غالبا ما تكثر الاتصالات الالكترونية مع المنظمات الافتراضية التي

تستخدم التجارة الالكترونية لتحقيق الاتصال مع العمال و الرؤساء والعملاء .(شعبان 2009 ص 168) .

أ-البريد الالكتروني :

يقصد بالبريد الالكتروني تبادل الرسائل عن طريق الحسابات الآلية، وذلك من حساب إلأخر بمجرد أن يقوم المرسل بكتابة اسم مستلزم الرسالة ،ويحقق اسم استخدام البريد الالكتروني وذلك لتوفير المزايا في تكاليف الاتصالات عبر المسافات البعيدة باستخدام النظام الورقي وماكينات التصوير العادية .(كاظم، اللوزي 2008 ص ص361-362)

ب-الانترنت:

يعتبر الحاسب الآلي وسيلة مهمة لتفعيل ممارسة الاتصال العالمي وخاصة بواسطة شبكة الانترنت و الإمكانيات الهائلة التي تتيحها المعلوماتية بعدم المزوجة بينها وبين وسائل الإعلام السمعية البصرية و الاتصالات السلوكية واللاسلكية عن بعد.
(ريحي ،عليان واخرون 1999 ص76)

4-العوامل التي تؤثر في أنماط الاتصال الداخلي للمؤسسة:

تأخذ الاتصالات التي تتم في إطار المؤسسات أشكال متنوعة أنماطا مختلفة ويرجع اختلاف هذه الأشكالوالأنماطإلى مجموعة من العوامل منها:

أ- حجم المؤسسة:

يتأثر نظام وأنماط الاتصالات بحجم المؤسسة وتشعب فروعها، فالمؤسسات قد تكون صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، وكلما كان حجم المؤسسة كثيرا أدى ذلك إلى التعدد المستويات و الوحدات الإدارية ويؤيد ذلك إلى اتساع خطوط الاتصال وتشابك قنواتها العديدة وهذا يتطلب نظاما دقيقا للاتصال لتحقيق المؤسسة أهدافها ، أما المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم تتميز عملية الاتصال بالبساطة والمباشرة بين أطراف الاتصال كما أن تشعب فروعها تؤثر على الاتصالات بها وخاصة إذا كانت هذه الفروع بعيدة عن المركز الرئيسي للمؤسسة حيث يخلق هذا الوضع صعوبات في الاتصالات ، إذ أن ذلك يؤدي إلى طول خطوط الاتصال هذا هو الأمر الذي يضاعف من احتمالات تأخر وصول الرسالة أو تغيير مضمونها ، او عدم مطابقتها لما هو مقصود أصلا ، كما تشكل صعوبة أمام القادة الإداريين في الحصول على المعلومات الدقيقة المتكاملة عن موضوع من الموضوعات من الفروع البعيدة عن المركز الرئيسي، مما يصعب من جدوى فعالية الاتصال .(بهجت، كشك 1999 ص 275) .

ب- طبيعة العمل :

تختلف المؤسسات عن بعضها البعض من حيث طبيعة العمل والنشاط الذي تمارسه كل منها فان طبيعة هذه الأعمال والأنشطة تؤثر على أنماط الاتصالات

فالأعمال والأنشطة. المتشابكة أو المترابطة تتطلب اتصالات مباشرة وقد تبدو فيها الاتصالات غير الرسمية بشكل واضح. (بهجت، كشك 1999 ص 276) .

ت- نوعية الرؤساء واتجاهاتهم نحو العمل:

فاتجاهات الرئيس نحو العاملين ومباشرة سلطاته ومسؤوليته تحدد نمط العمل في المنظمة فالرئيس الذي تتملكه النزعة التسلطية في الإدارة يقبل المشاركة في الرأي و الاستماع إلى الآخرين، وهذا يؤثر على عملية الاتصال وقد يؤدي إلى توقف هذه العملية أو عدم أدائها لوظيفتها كما يجب أن تكون (عبيدات 2007 ص 122)

و بالعودة الى دراستنا وجدنا أن الاتصال الأفقي هو أكثر أنواع الاتصال انتشارا في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم حسب ما أدلى به المبحوثين و يتضح ذلك من خلال الجدول التالي.

جدول رقم 09: يمثل الاتصال الأكثر استخداما على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم.

النسبة	التكرار	الإجابة
19%	19	الصاعد
14%	14	النازل
67%	67	الأفقي
100%	100	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن الاقبال الأفقي هو الأكثر استخداما على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات بنسبة تمثل 67% لان معظم العاملين يتواصلون فيما بينهم لتجنب الملل والتشاور على طبيعة العمل، و هذا الاتصال يتم بين نفس المستويات الادارية و الوظيفية بدقة ، و في المرتبة الثانية نجد اجابة المبحوثين بالاتصال الصاعد .وجاء بنسبة 19%. وهو التنسيق و التفاهم حول أداء مختلفة مثل تقديم الشكاوي و الاحتجاجات و الطعون ، و في آخر الترتيب نجد الاتصال النازل وجاء بنسبة 14% الذي يكون من المدير إلى الموظفين ، و يكون من خلال القرارات و الأوامر و التعليقات و الارشادات التي تهدف إلى ضمان السير الحسن لمختلف الوظائف و الأدوار و المهام الادارية على مستوى هذه المؤسسة.

الجدول رقم (10) : يمثل مصدر المعلومات المختلفة بموظفي المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (صوناكوم)

النسبة	التكرار	الإجابة
37%	37	من المسؤولين مباشرة
49%	49	زملاء العمل
14%	14	منشورات
100%	100	المجموع

يتضح من خلال الجدول أمن معظم أفراد المبحوثين يؤكدون على أن زملاء العمل يمتلكون أبرز مصادر المعلومات المتلقاة لدى موظفي المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (صوناكوم) بنسبة 49% وذلك راجع لتنسيق و لتقارب المستوى المهني بينهم، و هذا من خلال تفاعل و الاتصال في ايطار العلاقات الانسانية و الاجتماعية التي يسودها الاحترام و الود ، وفي ثاني الترتيب نجد المسؤولين مباشرة بنسبة

37% و هذا مؤشر ايجابي يدل على أن عناصر الاتصال موجود بين العمال و المسؤولين من أجل التناسق و التفاهم المشترك و السهر على ضمان السير الحسن لنجاح مختلف البرامج و الوظائف و العمل على تحقيق الأهداف و في المرتبة الأخيرة نجد المنشورات بنسبة كثرة ، و هي أهم الدعائم لتلقي المعلومات مما يؤدي إلى تحقيق مستوى هام و معبر للتواصل الفعال و الاتصال البناء بين الموظفين و المسؤولين.

الجدول رقم (11): يمثل مدى سماح المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات للعمل بالتعبير عن اقتراحاتهم بكل حرية

الإجابة	التكرار	النسبة
دائما	13	13%
غالبا	39	39%
أحيانا	40	40%
أبدا	8	8%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول تبين لنا أن أغلبية أفراد عينة الدراسة يجمعون على سماع المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات للعمال بالتعبير عن اقتراحاتهم بكل حرية بنسبة تمثل 40% وهذا تبعا للظروف و الحالات الطريئة مثلا وجود مشاكل و نزاعات و الأزمات الداخلية والخارجية أو وجود تغيرات على مستوى هذه المؤسسة و في ثاني مرتبة نجد غالبا بنسبة 39% ، وهذا مؤشر جيد على وجود قنوات الاتصال و حرية التعبير ، تعمل من خلاله مؤسسة صوناكوم على تبادل الآراء و الأفكار و الاقتراحات في جو ديمقراطي مفتوح و حي ، و في المركز الثالث نجد بصفة دائمة تمثل بنسبة 13% ، و هكذا يعد من أهم مميزات الإدارة الحديثة التي تعمل على التعارف على مختلف و اقتراحات و أفكار و الاتجاهات الموظفين مما يؤدي ذلك الى تحسب الثقافة الاتصالية و التنظيمية لديهم و في المركز الأخير نجد أبدا بنسبة تقدر 8% و هذا يدل على أن هذه المؤسسة تتميز بإحداثية الرأي و عدم استخدام و تلقي الآراء و الأفكار الأخرى لو كانت فعالة و بناءة و عليه يتضح لنا أن فتح قنوات النقاش و الحوار و التفاعل بين الإدارة العليا للمؤسسة الصناعية (صوناكوم) يؤدي إلى استمرارية و استقرار وظائفها و نشاطاتها كما يؤدي إلى زيادة فعالية التنظيمية و الإدارية بشكل عام .

جدول رقم (12) : يتمثل في مدى مراسلة إدارة المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (صوناكوم) للموظفين

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	61	61%
لا	39	39%
المجموع	100	100%

يتضح لنا من خلال البيانات الإحصائية على مستوى جدول رقم 12 أن أغلب أفراد عينة الدراسة يؤكدون مراسلة إدارة المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (صوناكوم) للموظفين بنسبة 61% وهذا راجع لكون ادارة المؤسسة تعمل عن طريق ارسال المهام الى الموظفين وتقليل المسافة وريح الوقت بين الادارة والعمال ، و هذا من خلال توجيه جملة من القرارات و التوجيهات التي تهدف إلى إحاطة الموظفين بأحسن الظروف الملائمة لأداء مختلف الوظائف و الأنشطة و المهام الموكلة إليهم ، ثم تحديث بقية المبحوثين يتفق على نسبة 39%، و هذا ما يفسر ان المبحوثين الذين أقروا بوسائل المؤسسة الوطنية هي متوفرة أصلا و بالتالي تتيح لهم فرصة تلقي مختلف التوجيهات و الأنباء و التوصيات من طرف الادارة المسؤولة في حين عينة أخرى من المبحوثين و التي قدرت نسبتها ب نسبتها ب

39% قد لا تصلها أو لا يحدث مراسلة مباشرة بين الطرفين مما يشوش على ظروف عملهم و نشاطاتهم و مهامهم و قد يؤثر سلبا على عطائهم ان صح التعبير.

جدول رقم 13: يمثل الطرق التي يستخدمها الموظف في تقديم الشكاوي و علاقتها بمتغير المستوى التعليمي

المجموع		أخرى		صندوق الشكاوي		طلب خطي		اتصالات مباشرة		جامعي
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%34	34	%03	03	%01	01	%13	13	%17	17	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ثانوي
%45	45	%00	00	%01	01	%33	33	%11	11	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	متوسط
%21	21	%02	02	%01	01	%14	14	%04	04	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	المجموع
%100	100	%05	05	%03	03	%60	60	%32	32	

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها بان فئة المبحوثين ذات المستوى التعليمي الجامعي معظمهم يقدمون شكاويهم بطريقة الاتصال المباشر بنسبة 17% وذلك راجع الى كونهم اكثر جراءة والاحسن في اىصال المعلومات على اكمل وجه، لانهم ذو مستوى عالي و اصحاب كفاءة ولهم مستوى معرفي، في حين تليها طريقة الطلب الخطي بنسبة قدرها 13% وذلك راجع الى تمكنهم في المجال و كيفية اىصال الشكوى كتابيا لان هناك اصحاب الكفاءات لا يستطيعون تقديم الشكاوي مباشرة فيلجأون الى طريقة الطلب الخطي ثم تلحقها طرق اخرى في تقديم الشكوى بنسبة بلغت 3% وهذا راجع الى كون المشكلة غير كبيرة، فرما تكون باتصالات هاتفية او ربما اتصال صاعد، وفي المرتبة الاخيرة جاء صندوق الشكاوي بنسبة قدرت ب 1% لان صندوق الشكاوي يطرح انشغالات العمال وربما يكون له مدة زمنية في فتح صندوق الشكاوي فتبين اصحاب المستوى العالي الطرق الاكثر فعالية .

اما بخصوص فئة المستوى الثانوي فنلاحظ انهم تبنو الطلب الخطي بنسبة قدرت ب 33% لانهم ذو مستوى تعليمي يسمح لهم بايداع شكاويهم بطريقة كتابية وراو بانها الاصح والاكثر فعالية، في حين تلتها الاتصالات المباشرة فقد فجؤ إليها لايداع شكاويهم تتطلب استعجالية تكون لها صدى ورجع صدى، في حين جاية المرتبة الثالثة والتي تعبر عن شكاويها عن طريق صندوق الشكاوي بنسبة 1% فيمكن القول ان تلك النسبة من العمال يفضلون هذه الطريقة لانهم يرون بأن هذه الطريقة الافضل والانجع بالنسبة لهم . في عبر المبحوثين عن

ايداع شكاويهم بطرق اخرى بنسبة 00% وهذا راجع بعدم وجود اي طريق افعل بالنسبة لهم .
وفيها يخص الفئة الاخيرة وهي اصحاب المستوى المتوسط تجد ان معظمهم يعتقد ان
الطلب الخطي في تقديم الشكاوي بنسبة 14% وذلك راجع الى عدم الوصول لاصحاب
المراكز العليا لضعف المستوى المهني فاعتمدو على طريقة الطلب الخطي كوسيلة لايداع
شكاويهم .وجاءت في المرتبة الثانية الاتصالات المباشرة بنسبة 4% وذلك راجع لبعض
العمال ذو الخبرة المهنية مما يجعلهم اكثر افضلية بين العمال.وفي المرتبة الثالثة تجد طرق
اخرىقديم الشكاوي بلغت نسبتها. 2% وذلك الإيجاد طرق اكثر فعالية في ايصال
الشكاوي المسؤولين و اصحاب المراكز العليا والمرتبة الاخيرة وجدنا ان استخدام الصناديق
المخصصة الشكاوي قدرت ب نسبة 1 % وذلك ولوجود صندوق الشكاوي آخر الطرق
للابلاغ عن مشكلاتهم وذلك راجع الى ان الصندوق يفتح في فترة زمنية محدد.

المطلب الثاني: استراتيجية الاتصال الداخلي

1-تعريف الإستراتيجية:

هي تصور مبدئي للرؤية المستقبلية للمنظمة وسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يساهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها .(سالم 2009ص 4).

2-إستراتيجيات الاتصال الداخلي:

يمكن تعريف إستراتيجية الاتصال الداخلي على أنها عبارة عن خطوات علمية مدروسة ومنظمة ذات طبيعة خاصة تتكامل مع خطوات التخطيط الاستراتيجي الإداري لكل قطاعات المجتمع لتحقيق غايات متكاملة تخدم الاتجاه المستقبلي لكل من المؤسسة و جماهيرها معا وليكون التطور أو التقدم آمنا ومستقرا ومتوازنا(البادي 2005 ص105).

3- الأهداف العامة لإستراتيجية الاتصال الداخلي :

لإستراتيجية الاتصال الداخلي أهداف وهي كالتالي:

-تنمية المعلومات والفهم الجيد بين جميع الموظفين .

-تشجيع كل موقف من شأنه تحفيز الموظفين و الرضا الوظيفي .

-تصحيح أي معلومة خاطئة أو المواقف الغامضة في السياسات والإشاعات.

-أعداد الموظفين لأي تغيير في الأساليب بواسطة تزويدهم بالمعلومات الضرورية
مقدما.

-تشجيع المرؤوسين على تقديم أفكارهم واقتراحاتهم لتحسين الإنتاج و بيئة العمل و اخذ
هذه الاقتراحات بجدية من قبل الإدارة العليا.

-تحسين العلاقات بين الموظفين و الإدارة بالمحافظة على قنوات اتصال مفتوحة.

-تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين بتعزيز الاتصالات بينهم.

و بالعودة الى دراستنا الميدانية وجدنا تكافئ في المبحوثين الذين يعتبرون أن تلاثم

الاتصال الداخلي يقر أحيانا بلوغ الهدف داخل المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات

الصناعية صوناكوم و هو ما يعبر عن الجدول التالي.

جدول رقم 14: يمثل كفاية الوسائل المسخرة لعملية الاتصال الداخلي لبلوغ أهداف

المؤسسة الصناعية (صناعة السيارات صوناكوم)

النسبة	التكرار	الإجابة
59%	59	نعم
41%	41	لا
100%	100	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن أغلبية أفراد المبحوثين يؤكدون على كفاية الوسائل المسخرة لعملية الاتصال الداخلي لبلوغ المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (صوناكوم) أهدافها بنسبة تمثل 59% ، حيث أن المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات تستخدم لمختلف وسائل الاتصال الشفوية و المكتوبة و السمعية البصرية و التكنولوجيا التي تناسب المستويات النفسية و الاجتماعية للموظفين و الإدارة وهناك اتصالات صاعدة ونازلة تحدث داخل المؤسسة مما يجعلها تكتفي بما يوجد من اتصال داخلي في المؤسسة ، في حين ينقي بتقنية المبحوثين ذلك بنسبة 41% ، و هذا يعود لعدم التكيف في استخدام مختلف الوسائل الاتصالية ، بالإضافة الى عدم فعاليتها مما يستوجب على هذه المؤسسة ضرورة تطويرها و تحسينها بشكل كبير .

جدول رقم (15): يبين العلاقة بين مدى ملائمة نظام الاتصال الداخلي لاحتياجات

المؤسسة الوطنية (صناعة السيارات (صوناكوم) وعقد التوظيف

المجموع		لا		نعم		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	دائم
73	%73	26	%26	64	%64	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	متعاقد
10	%10	01	%01	09	%09	
ن	ت	ن	ت	ن	ت	المجموع
100	%100	27	%27	73	%73	

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ ان فئة الوطنية لصناعة السيارات صوناكوم و عقد التوظيف

المبحوثين ذات طبيعة عقد توظيف الدائم يساعدهم الاتصال الداخلي على حسن التواصل

مع المسؤولين على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات بشكل كبير و ذلك بنسبة

64% حيث يرى الفئة العاملة من العمال الدائمين من الاتصال الداخلي الذي يحصل داخل

المؤسسة من جهة أخرى بفعل تسهيل عملية نقل المعلومات بين مسؤول و آخر و ايصال

المعلومات و الرسائل بشكل اسرع ما يزيد في تسهيل عملية الاداء و النشاط الوظيفي و تسهيل عملية الاتصال الداخلي للمؤسسة ،في حين اجاب فئة المبحوثين المتعاقدين بنعم بنسبة قدرت 09% و هذا دليل على ان هذه الفئة لا يسعدهم الاتصال الداخلي على حسن التواصل بينهم و بين المسؤولين كونه لا يخضع لنفس النظام الاداري و الاداء مقارنة بالتوظيف الدائم الذي لديه منصب مستقر و ثابت ما يجعله حريص على طبيعة الاتصال و كذلك موظفين و المتعاقدين عددهم أقل من الموظفين الدائمين فان طبيعة التوظيف لا تسمح بالتواصل الجيد مع أطراف اخرى من المسؤولين اما من اجابوا بي لا فقد بلغ عدد الموظفين الدائمين بي 26% و هذا راجع الى ان الاستراتيجية الاتصالية داخل المؤسسة لا تساعدهم فقد ظهر تباين ملحوظ في إجابة المبحوثين بين الدائمين و المتعاقدين حيث ترى الفئة العاملة من الدائمين بان الاتصال الداخلي يحصل داخل المؤسسة الصناعية و يساعدهم على التواصل من جهة و عرفوا وتيرة العمل من جهة أخرى بفعل تسهيل عملية نقل المعلومات و الاخبار بين مسؤول و آخر بخلاف هذا عبر المتعاقدين اللذين كانت اغلب اجابتهم بي لا بان الاتصال الداخلي قد لا يحدث في الكثير من فترات العمل اعتبارا من ان طبيعة التوظيف و وظيفتهم لا تسمح بتواصل جيد مع أطراف اخرى مع المسؤولين و هذا ما يؤكد ان العامل الدائم و المتعاقد لا يتأثرون نفس التأثير بالوسائل الاتصالية المتاحة

الجدول رقم 16: يوضح مدى مساهمة الاتصال الداخلي من التعرف على حقيقة ما يحدث في المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (صوناكوم)

نسبة	التكرار	الإجابة
59%	59	نعم
41%	41	لا
100%	100	المجموع

يتبين من الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين يرون بأن الاتصال الداخلي يساهم مساهمة فعالة من التعرف على حقيقة ما يحدث على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (صوناكوم) بنسبة 59% ، إذن من خلال هذا الاتصال يتم التعرف على ظروف سير مختلف النشاطات و المهام و الوظائف الادارية ، و كذا مختلف المعوقات و المشاكل التي تخللها ، بالإضافة الى التعرف على وضعية و حال الموارد البشرية و سبل تحفيزها من أجل الأداء الأمثل و الأنسب ، وفي حين ينفي بقية المبحوثين ذلك بنسبة 41% ، كون هذا الاتصال تعترضه مشاكل و معوقات تحول دون قيام بمهنته الأساسية و هي الوقاية و التنسيق و التوجيه مختلف الموارد المالية و المادية و البشرية .

الفصل الأول:

1- الكتب

- طلعت منال محمود 2002، مدخل الى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.
- أبو سمرة محمد ، 2010 الاتصال الإداري والاعلام، طبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- احمد إبراهيم، عبد الهادي صديق، 2003 محمد العفيفي السلوك التنظيمي، دراسة التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، القاهرة مكتبة عين الشمس ط01
- أحمد يوسف، 2012 العلاقات في المجال التطبيقي، القاهرة، دار العربية للنشر و التوزيع ط02.
- ادريس ثابت عبد الرحمان ، 2005 إدارة الأعمال، نظريات و نماذج تطبيقية الإسكندرية دار الجامعية.
- اصبع صالح خليل ، 2014 العلاقات العامة للاتصال الإنساني والتوزيع،.
- البادي محمد ، 2005 التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط01 مياط الجديدة ، دار المهندس للطباعة.
- الخطيب احمد ، عادل سالم، معاينة الإدارة الحديثة نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، عمان جدار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع سنة 2009.
- السريدي محمد ديس ، 2010 الاتصالات والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، دار النشر والتوزيع عمال، الأردن.

- السيد فهمي محمد ، 1995 تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة، جامعة الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- الشماخ خليل محمد حسين ، 2000 ونضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، طبعة 1، الأردن دار السمارة للنشر والتوزيع.
- الشميمزي احمد عبد الرحمن 2005، بشرى بدر المرسى غنام، مبادئ إدارة الأعمال لأساسيات والاتجاهات الحديثة، الرياض، مكتبة العبكان ط 2.
- الطنوبي محمد عمر 2001، نظريات الاتصال، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية.
- العلاق بشير ، 2009 الاتصال بالمنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، عمان، دار البارودي العلمية للنشر و التوزيع.
- المصري احمد محمد ، 2006 العلاقات العامة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة سنة.
- بن كرار سليمان بكر ، 2005الاتصال الجماهيري و القيمة الاجتماعية و وسائل الاتصال الاجتماعي، عمان دار الياض للنشر و التوزيع.
- بهجت جاد الله محمد ، 1999كشك المنظمات و أسس ادارتها الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- حجاب محمد منير ، سحر محمد وهبي، 1999المداخل الأساسية للعلاقات العامة ، المدخل الاتصالي، القاهرة ، دار الفتح للنشر و التوزيع ط 2.
- حردان عبد الناصر احمد 2009، لبنان هاتف الشامي، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.

- حريم حسين 2010، مبدئ الإدارة الحديثة، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.
- حسين عواد فاطمة ، 2010الاتصال والاعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، سنة.
- حسين عواد فاطمة 2011، الاتصال و الاعلام التسويقي، عمان دار اوسامة للنشر و التوزيع.
- خشبة ناجي فوزي ، 2003الإعلان رؤية جديدة، المكتبة العصرية المنصورة ، مصر سنة.
- ديليو فضيل ، 1994مقدمة في اتصال المؤسسة..
- راغب النجار فريد ، 2008تكنولوجيا والمفوضات الفعالة، الإسكندرية، مصر سنة.
- ربيحي مصطفى عليان واخرون، وسائل وسال الاتصال وتكنو لوجيا التعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الط 2.
- ربيحي مصطفى، عليان محمد عبد الدبس، 1999وسائل الاتصال و تكنولوجيا التعليم، عمان دار الصفاء للنشر و التوزيع.
- رضا هاشم حمدي ، 2009تنمية مهارات الاتصال وقيادة والقيادة الإدارية لعمان، دار الراية للنشر والتوزيع.
- عبيدات سهيل ، 2007إدارة الوقت و عملية اتخاذ القرار و الاتصال للقيادة الفعالة، الأردن علم الكتب الحديثة.
- عقلة محمود يوسف ، 2010إدارة المؤسسات الدولية،عمان دار البداية ناشرون و موزعون.

- عيشوش فريد، 2011الاتصال في إدارة الازمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع القبة القديمة، الجزائر، ط 1.
- فاطمة مروة، 2004الاتصالات المهنية ،بيروت، دار النهضة العربية .
- قاسمي ناصر ، 2011الاتصال بالمؤسسة، دراسة نظرية و تطبيقية ،عمان، ديوان المطبوعات الجامعية.
- كاظم خضير 2008، محمود موسى سلام اللوزي مبادئ إدارة الأعمال، عمان اثناء للنشر و التوزيع سنة.
- مهدي محمد محمود ، 2005الاتصال الجامعي في الخدمة الجامعية الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.
- مؤيد سعيد سالم، 2009إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ط 03، عمان، الأردن.

II -الرسائل الجامعية

- رماش صبرينة ، 2009الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز، جامعة منتوري قسنطينة، رسالة لنيل درجة الدكتوراة.

**الفص الثاني:
المؤسسة الصناعية
و سبل الإنتاجية**

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة الصناعية و أهدافها

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الصناعية

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الصناعية

المبحث الثاني: الإنتاجية في المؤسسة الصناعية و سبل رفعها

**المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية و أهميتها بالنسبة للمؤسسة
الصناعية**

المطلب الثاني: سبل رفع الإنتاجية في المؤسسة الصناعية

المبحث الأول: مفهوم وأهداف المؤسسة الصناعية

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الصناعية:

يعتبر مفهوم المؤسسة من المفاهيم المحورية في تراث علم اجتماع التنظيم، باعتبارها جزء لا يتجزأ من المجتمع، ومكان الإنتاج والخدمات والمنافع المجتمعة المختلفة.

وقد تختلف التسميات، ولكن الجوهر واحد لا يتغير، وقد اختلفت نظرة المهتمين بالمؤسسة باختلاف معتقداتهم العلمية، إذ نجد عالم القانون يركز على الوضع القانوني للمؤسسة وللعاملين فيها، بينما نجد الاقتصادي يهتم بالعلاقات التي تربط المؤسسة بالإطار الاقتصادي العام، أما عالم الإدارة فينظر لها من خلال التنظيم الداخلي والقواعد التي تحكم هذا التنظيم أما عالم الاجتماع فينظر إليها من خلال الأبنية الاجتماعية للمؤسسة وعلاقتها بالأبنية الاجتماعية المحيطة بها.

وعلى أية حال، فإننا في هذا البحث سنحاول التطرق لتعريف المؤسسة الصناعية في التراث العلمي والنظري العالمي، ولأهميتها الاجتماعية والاقتصادية بالنسبة لأي مجتمع، ولتطوؤها التاريخي، وهذا حتى نحيط جيدا بأحد أهم المتغيرات الموجودة في دراستنا، ونعني بها المؤسسة الصناعية.

1_تعريف المؤسسة: المؤسسة وحدة فنية اجتماعية، تدار فيها عناصر الإنتاج للوصول إلى

هدف منفصل. (محمد، 1975ص22)

ا. المفهوم التقليدي:

تعرف المؤسسة على أنها (خلية بسيطة لإنتاج السلع وتقديم الخدمات، أو هي وحدات إنتاجية صغيرة، تتميز بضآلة الحجم، مما لايسمح لها بالتأثير في السوق، والقدرة الإنتاجية الضعيفة، والعلاقات المباشرة بين الرئيس والعمال (donimique1989pp5-6)

ب . المفهوم الحديث

بعد الحرب العالمية الثانية، حدثت تطورات اقتصادية وسياسية واجتماعية غيرت ملامح المؤسسة، وأصبح المحيط بعدها متشابكا، تحكمه علاقات وقيود داخلية وخارجية، وأصبحت تتميز بنمو الأحجام والتعقيد المتزايد في أنماط التسيير، وظهور نزاعات اجتماعية مكثفة خاصة بين المسيرين والمساهمين والعمال .

. تعريف سيمون: (Simon.P) المؤسسة هي تنظيم اجتماعي يمتاز ب * :هدف أو عدة أهداف، تعطي حركية للنشاطات الفردية والجماعية * .هيكل يرتكز على ثبات العلاقات بواسطة مبدأ التعاون والتنسيق والإدارة * .مجموعة أفراد لهم نشاطات وظيفية تنعكس على تقسيم العمل، وهم مسؤولون عن أعمالهم المحددة في كل نوع من النشاط.

(PIERRE,1970P79)

يبرز هذا التعريف الجانب الاجتماعي من المؤسسة، بغض النظر عن المحيط الذي يلها

.. تعريف موري وميل (Maury.G, Mull.C) المؤسسة هي وحدة اقتصادية وقدرة إنتاجية وتنظيم للبيع، لكنها تمثل أيضا مجموعة أفراد داخل المؤسسة التي تنظم العلاقات، أو هي

مجموعة أفراد يتم توظيفهم بصورة مخططة أو استعجالية، تم تأهيلهم وتكوينهم لشغل هذه المناصب ثم إدارتهم، مع الإلمام بجميع الحقائق المتعلقة بالفرد داخل المؤسسة، أي كل ما يتعلق بتسيير العمالة، من التكوين والإعلام، بالإضافة إلى مهمة الإصغاء إلى طموحات الأفراد من أجل تصميم وتحسين نماذج الإنتاج. (GERARD,1967P05)

يوضح هذا التعريف الدور المهم الذي يلعبه الفرد داخل المؤسسة، من خلال الاهتمام بتسييره وتطويره، إضافة إلى أنه يبرز الجانب الاجتماعي للفرد، بأن يصغى إلى طموحاته، وهذا من أجل تحسين الإنتاج وتطويره.

2_ المؤسسة الصناعية العمومية:

لقد تطرقنا آنفا إلى مفهوم المؤسسة كمصطلح عام، أما عن المؤسسة الصناعية العامة، فهي الإدارة الرئيسية والوسيلة السائدة التي تمارس بواسطتها الدولة وظيفتها الاقتصادية الهادفة إلى تحقيق التنمية الاقتصادية السريعة، علما بأنه طرأ على المفهوم التقليدي لفكرة المؤسسة الصناعية العامة تغيير كبير، حيث أصبحت في مفهومها الشكلي والموضوعي أو المادي "كل نشاط تتولاه الإدارة بنفسها، أو يتولاه فرد عادي تحت توجيه الإدارة ورقابتها وإشرافها، بقصد إشباع حاجة عامة للجمهور". (الجرف،1970ص242)

وتجدر الإشارة إلى أن تعريف المؤسسة الصناعية أو الاقتصادية العمومية أحاطه الكثير من الاختلاف بين المفكرين والعلماء والمنظرين الاجتماعيين والاقتصاديين.

فقد عرفها الدكتور عبد اللطيف بن اشنهو بأنها: ((وحدة تعود ملكيتها القانونية للدولة، ويتم توجيه الاستثمارات فيها بقرار من السلطة في هذه الدولة، كما يسمى مدرائها بقرار سياسي من قبل هذه السلطة ذاتها)). (بن اشنهو، 1962ص14)

كما عرفها شوستر برنار بأنها أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني، ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة فيزيقية بيولوجية، شخصية واجتماعية، تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص كنتيجة للتعاون بين شخصين او أكثر، من اجل تحقيق هدف واحد على الأقل. (باركر وآخرون، د س، ص 16)

كما عرفها محمد سعيد عبد الفتاح بأنها: (وحدة اقتصادية منفصلة عن الدولة، إلا أنها وبتحليل. (تخضع لرقابتها، رأسمالها ممول من قبل الدولة، وهي أموال عامة). (قاسم، 1985ص6) كل هذه وبتحليل كل هذه التعريفات التي لا تخرج سائر التعريفات عن إطارها، يتبين لنا أن المؤسسة الصناعية العمومية، هي وحدة اقتصادية مملوك رأسمالها للدولة، التي تمارس بموجب هذا الحق، مهام الرقابة والإدارة والتسيير، وهدف هذا النوع من المؤسسات الرئيسي. الإنتاج، وتسويقه، وتحقيق الثروة، بمعنى الربح، بما يحقق المصلحة العامة للدولة والمجتمع.

3_ نشأة وتطور المؤسسة الصناعية العمومية:

عرفت المؤسسة الصناعية العمومية خلال القرنين الأخيرين، تطورا ملحوظا من خلية بسيطة للإنتاج، لتصبح مركزا لاتخاذ القرار، وقد صاحب هذا التطور إعطاء تعاريف عديدة للمؤسسة من قبل الممارسين والنظريين. كما لاحظنا سابقا.، وظهرت وظائف جديدة لم تكن

لها أهمية في واقع المؤسسة من قبل، لتحتل مكانة هامة خلال السنوات الأخيرة، تأتي في مقدمتها وظيفة الموارد البشرية التي أصبحت تحتل مكانة محورية وأساسية في المؤسسة، لكونها تهتم باستخدام الموارد البشرية، العنصر الأكثر أهمية، والعامل الأساسي المحدد لنجاحها وتطورها شخصين أو أكثر، من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل.

لقد تزايد عدد المؤسسات الصناعية العمومية بصفة ملحوظة، خاصة لدى الأنظمة التي كانت تعمل بالنهج الاشتراكي، حيث كانت الدولة تهيمن فيها على وسائل الإنتاج، واتخذت هذا النوع من المؤسسات كوسيلة متبعة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية لديها، وقد تطور دور هذه المؤسسات إلى أن أصبح لا يتوقف عند تحقيق الأغراض الاقتصادية فحسب، بل يهدف أيضا إلى بناء العلاقات الاجتماعية وخلق الشروط التي يصبح فيها العمل إنسانيا، بمعنى يجعلها مؤسسة للتربية الوطنية.

هذا، ويعزى معظم الفقه ظهور فكرة المؤسسة العامة إلى تلك الهيئات التي أنشأتها السلطة العامة في فرنسا خلال القرنين السابع عشر والثامن عشر، لتقوم بأداء بعض الخدمات العامة في مجالات التعليم والصحة والبر والإحسان في ظل المذهب الحر والدولة الحارسة، وذلك سعيا منها لتحقيق بعض الغايات المرتبطة بفكرة المصلحة العامة.

وقد عرفت المؤسسة الصناعية العمومية مراحل عديدة في تغيرها وتطورها، من أهمها مرحلة الصناعة العائلية اليدوية، ومرحلة نظام الطوائف، ثم نظام الوسطاء والصناعات المنزلية،

ونظام المصنع اليدوي الصغير، ثم المصنع الكبير، حتى وصلت المؤسسات الصناعية إلى الشكل الحالي. (بن نوار، 2005ص26)

ومهما يكن، فإن نشأة المؤسسة الصناعية العمومية، تحكمت فيها العديد من العوامل، منها التاريخية، كالأزمات الاقتصادية التي مر بها النظام الاقتصادي العالمي في العديد من الحقب الزمنية، وبخاصة في القرنين الماضيين، والأزمات السياسية وبخاصة عند انقسام العالم إلى اشتراكي ورأسمالي، ومنها العوامل الإيديولوجية، ونخص بالذكر هنا نجاح الثورة البلشفية في روسيا قيام ما أصبح يسمى بالنظام الاقتصادي الاشتراكي، في مقابل النظام الاقتصادي الرأسمالي.. إننا أثرنا أن نقدم لمحة تاريخية موجزة عن نشأة وتطور المؤسسة الصناعية العمومية، دون الدخول في التفاصيل، لأننا رأينا أن ما يهمنا في دراستنا هذه، هو إدراك الظروف العامة التي أدت إلى نشوء هذا النوع من المؤسسات فقط، وأساليب العمل فيها، وطرق تسييرها، على أن نخصص الجزء الأكبر من التحليل والتفسير والدراسة للمؤسسة الصناعية العمومية

الجزائرية، باعتبارها أهم متغير في بحثنا.

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة الصناعية العمومية:

تسعى المؤسسات الصناعية العمومية إلى تحقيق أهداف ترسمها لنفسها، ويتم تحديدها بواسطة الإدارة العليا والوصاية، وتؤثر أهداف المؤسسات في عملية صنع القرارات المتعلقة بشكل الهيكل التنظيمي، نظم الرقابة والمتابعة والتسيير، وعلاقة المؤسسة بالمحيط...إلخ.

(كواشي، 2005ص144)

وتتجه المؤسسات إلى قياس فعاليتها في تحقيق الأهداف من فترة إلى أخرى، وعادة ما يلي ذلك عمليات مراجعة وتقييم للأوضاع السائدة، كشكل الهيكل التنظيمي، ونظم العمل وسياساته...إلخ، وتتم هذه المراجعات لغرض زيادة فعالية الأداء. (سلم، 2002ص159)

وتعرف الأهداف على أنها النتائج المرغوب الوصول إليها، وهي نقطة البداية في أي عمل ذا مغزى، ويعتبر موضوع الأهداف وتحديدها من المواضيع الهامة في كافة مجالات التنظيم والإدارة لأسباب عدة :

-الأهداف مرشد وموجه للجهود البشرية نحو إشباع الحاجات، وأي جهد لا يسبقه هدف يبقى دون موجه

. من خلال الأهداف يمكن تحديد الإطار العام للسياسات التي ترسمها المؤسسة، والتي تعتبر ضرورية لتنفيذ الخطط والبرامج وإجراءات العمل .

-تهيئ المعايير اللازمة لقياس وتقييم الأداء للأفراد والمهام في المؤسسة، وهي ضرورية لأعمال الرقابة للتحقق من صحة تنفيذ النشاطات، وسلامة النتائج المرغوب الوصول إليها لتصحيح الانحرافات .

-عن طريق الأهداف، يمكن للمؤسسة أن تحدد الدور المطلوب منها أن تلعبه في المجتمع في مجال الإنتاج السلعي أو الخدماتي.

إن المؤسسة التي لا تعرف كيف تحدد أهدافها بصورة سليمة وواقعية، ستعرف الفشل في القيام بدورها، وسيكون النتيجة الحتمية لها

وتختلف الأهداف باختلاف وتنوع شكل وطبيعة كل مؤسسة، وباختلاف المواقف التي تواجهها وتتعامل معها، بالإضافة إلى أنها تنتوع حسب المدى الزمني الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيق الهدف من خلاله.

فعلى صعيد شكل وطبيعة المؤسسة، هناك أهداف إنتاجية أو خدمية ضمن القطاعات الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل فيها المؤسسة.

وعلى صعيد المواقف التي تواجهها المؤسسة، هناك أهداف ربحية، والتي تعتبر الربح الضمان الوحيد لاستمرار وبقاء المؤسسة، ومعيار النجاح في نطاق الأعمال زيادة الإنتاج أو تحسين الخدمات كغايات تسعى إليها المؤسسة لدعم مركزها في السوق وسمعتها في المجتمع، أما على المدى الزمني، فهناك أهداف ترغب المؤسسة في تحقيقها على المدى القريب، المتوسط، والبعيد، وتؤخذ هذه الاختلافات والأنواع بعين الاعتبار في عملية تجزئة

الهدف العام إلى أهداف فرعية، من أجل التوصل إلى تحديد النشاطات والأعمال الضرورية لتحقيقها، ومن ثم تحقيق الهدف العام، وتتحكم في تجزئة الهدف العام إلى مجموعة من

الأهداف مجموعة من المبادئ. (عواشي، 2005ص145)

المبحث الثاني: الإنتاجية في المؤسسة الصناعية وسبل رفعها.

المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية و أهميتها.

1_ مفهوم الإنتاجية:

لظالما ضل المعنى الدقيق لمصطلح الإنتاجية محيرا والسبب يعود في جزء منه إلى تباين حقول البحث المتعلقة بهذا الموضوع، ومنها علم الاقتصاد والهندسة والإدارة، وهناك توافق عام في الآراء حول أن الإنتاجية تعني ضمنا القدرة على إنتاج أو الأهلية لصناعة السلع أو المنتجات أو المحاصيل الزراعية أو أي بضاعة معينة على نحو فعال، و في الأنشطة الصناعية تعتبر فعالية الإنتاج مؤشرا حاسما للقدرة على المنافسة (عبوس، 2013ص164)

يوجد عدة تعاريف للإنتاجية أهمها: (علي، 1999ص5)

-الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد.

-الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات.

-الإنتاجية تشمل الكفاءة والفاعلية.

الإنتاجية هي كفاءة استخدام تشير إلى التعريف السابق للكفاءة الذي يستخدم الكفاءة

الإنتاجية، للتدليل على مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة مجتمعة، كما

يعرفها "MALE" بأنها قياس مدى جودة تجميع الموارد في مؤسسات واستغلالها لتحديد مجموعة من النتائج، وهي تسعى للوصول إلى اعلي مستوى للأداء بأقل قدر من إنفاق الموارد، كما يؤكد الكثير من الباحثين على أن الإنتاجية تعني في مضمونها الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج من العمل و بأنها الاستغلال الكفاء للموارد من قوى بشرية و رأس المال من معدات ومواد خام، وهي تتضمن الحصول على أعظم وأفضل مخرجات من هذه المدخلات

وقد يشير المصطلح إلى أي عامل معروف من عوامل الإنتاج على حدي (الإنتاجية الجزئية)، أو إلى كل عناصر الإنتاج مجتمعة (إنتاجية الجموع عوامل الإنتاج أو الإنتاجية المتعددة العوامل) داخل مؤسسة ما أو قطاع أو الاقتصاد ككل.

وفيما يلي تعاريف القياسات المختلفة للإنتاجية: (عبدوس، 2013ص164)

أ_إنتاجية العمل: تقاس عادة بالإنتاج لكل عامل أو الناتج الإجمالي لكل عامل في السنة، ويؤدي النمو في إنتاجية العامل إلى زيادة كمية السلع والخدمات المتاحة للاستهلاك من دون حدوث زيادة معادلة في عدد ساعات العمل، ويعتبر هذا النمو مساويا لمتوسط إنتاج العمل، ولابد من تسليط الضوء على ميزة حاسبة هي أن الناتج يمكن قياسه بمقاييس مادية، أي بوحدات الإنتاج أو السعر، وتمثل إنتاجية العامل المؤشر الأكثر شيوعا لحمل الإنتاجية الوطنية، وأصبح من الألفوف في الآونة الخيرة مقارنة بالمستويات التي حصلت عليها أفراد البلدان أو المناطق بتلك التي سجلها اقتصاد الولايات المتحدة الأمريكية.

ب_ إنتاجية الأرض: وخصوصا المحاصيل الزراعية، تعرف عادة بأنها عائد المحصول الزراعي لكل هكتار، وهو يقاس عادة بالأطنان لكل هكتار وقد أصبحت إنتاجية الأرض مؤشرا معياريا للكفاءة في القطاع الزراعي.

ج_ إنتاجية رأس المال: يقصد بها عموما النسبة الإنتاجية للنتائج لرأس المال، وهي تقاس بالنتائج لكل وحدة من رأس المال العيني المستخدم في عملية الإنتاج، الذي يقصد به عادة رأس المال في الخدمات أو المرافق، وهكذا تكون إنتاجية رأس المال عكس نسبة رأس المال إلى النتائج.

2_ أهمية الإنتاجية كمحدد في المؤشرات الدولية بالنسبة للمؤسسة الصناعية:

منذ بداية التسعينيات بدأت كل من الدول النامية تسعى محاولة اقتناص نصيب اكبر من التجارة الدولية وتدفقات رأس المال ورفع نوعية مواردها البشرية وبنيتها التكنولوجية، لخلق بيئة محلية من التنافس الخارجي ، وتساعد على الابتكار، من ثم زيادة الإنتاجية وقد أولى الاقتصاديون اهتماما بالغا بموضوع الإنتاجية والبحث عن مزايا التنافسية التي تمكن الدول ومؤسساتها من النفاذ إلى الأسواق الدولية، فجاء الحديث عن الجودة ومزايا المكان وعنصر السرعة في توصيل السلعة، إلى جانب الثقة و المصداقية التي يمكن اعتبارها إحدائيات المنافسة.

3_ مؤثر الإنتاجية كمؤشر لقياس تنافسية المؤسسات:

تبين الأدبيات الاقتصادية أن مستوى متوسط الإنتاجية في الاقتصاد يعتمد على هيكل الإنتاج، وأن معدل نمو الإنتاجية يعتمد على معدل نمو الإنتاجية في كل قطاع حسب وزنه في الاقتصاد، وعلى التغيرات في هيكل العمالة القطاعية، لذلك فإن الإنتاجية ترتفع حينما يتبدل هيكل الإنتاج نحو القطاعات ذات بالإنتاجية العالية(الصادق،1999ص55)

إن الإنتاجية في عمومها مرتبطة بمرودية العامل كوحدة أساسية ضمن الهيكل العام للمؤسسة ، و يكون ذلك خاصة حينما يبدع العامل و يقدم العمل المطلوب منه بشكل إبداعي. و لا يتسنى ذلك إلا من خلال ترك جمال من الحرية للعامل في حدود النظام العام للمنظمة، ويبدو أن هامش الاستقلالية في مؤسسة دراستنا ليست بالقدر الكبير مثلما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم(17): يمثل درجة تمتع الموظفين للاستقلالية داخل المؤسسة و علاقته بطبيعة عقد العمل

المجموع	جيد جدا		جيد		متوسط		ضعيف		دائم	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
	90	%90	4	%4	35	%35	42	%42	9	%9
متعاقد	2	%2	2	%2	1	%1	5	%5	2	%2
	10	%10	2	%2	1	%1	5	%5	2	%2
المجموع	11	%11	6	%6	36	%36	47	%47	11	%11
	100	%100	6	%6	36	%36	47	%47	11	%11

يتضح لنا من الجدول إن إجابات عينة الدراسة و هم موظفو مؤسسة صوناكوم يرون بان التمتع بالحرية يكون متوسط وقد قدرت نسبتهم ب 42 % بأنهم يتمتعون بالاستقلالية و الحرية التامة في اتخاذ القرارات بدرجة جيدة و التي حملت حصة كبيرة من إجابات أفراد العينة من الفئة الدائمة من العمال وقدرة نسبتهم ب 35% و نفوا ضعف هذه الاستقلالية بنسبة ضئيلة وقدرت ب 9 %، قد لا تعمم على كل الموظفين، إذ أن آرائهم في توفر الحرية في اتخاذ القرار نتيجة تمتعهم بجملة من الحقوق و مساحة كبيرة من حرية التمتع بالسلطة، وجاءت في المرتبة الاخيرة جيد جدا بنسبة 4% على خلاف هذا و اعتبارا من إحصائيات الجدول يرى المتعاقدون بان المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم، لا تتيح لهم كل فرص الاستقلالية حسب إجاباتهم التي كانت متقاربة في درجة الحرية المطلقة من ضعيفة ب 2% إلى متوسطة ب 5% حتى جيد جدا و هذا ما يدل على ان المؤسسة قد تعطي الاستقلالية و حرية اتخاذ القرار خصوصا للموظفين الدائمين و تتجاهل بدرجة اقل فئة المتعاقدين و هذا ما يحصل عادة في المؤسسة الوطنية بمختلف سياستها و ميزانيتها وجاء في المرتبة الثالثة جيد جدا بنسبة 2% و اجابة جيد ب 1%.

جدول رقم(18): يمثل درجة الاستقلالية على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات
(صوناكوم)

النسبة	التكرار	الإجابة
11%	11	ضعيف
47%	47	متوسط
36%	36	جيد
6%	6	جيد جدا
100%	100	المجموع

من خلال النسب المئوية المتبينة من الجدول من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد المبحوثين يؤكدون تمتع الموظفون باستقلالية على مستوى مؤسسة الوطنية لصناعة السيارات بشكل متوسط بنسبة 47% نتيجة وجود معوقات اتصالية و تنظيمية و إجراءات و قوانين صارمة تحول دون تمتع الموظفين بنوع من التدوينية و الاستقلالية .

ثم يليه بشكل جيد بنسبة 36% نظرا لتوفر مختلف الشروط التنظيمية و الإدارية مثل الثقافة الاتصالية و التنظيمية التي تكتسب من خلال التدريبات و الدورات التكوينية ، و إلى المركز الثالث بشكل ضعيف بنسبة 11% ، و دون تتبع الموظفين و العمال بالحرية و الاستقلالية التامة بعيدا عن الضغوطات المهنية و التقنية ، و في الأخير نجد بصفة خاصة جيد جدا

بنسبة 6% من خلال الإجراءات ظروف العمل الجيدة ، و هذا من خلال العمل منح المسؤولين على مستوى مؤسسة صوناكوم كامل التسهيلات و الإمكانيات و الظروف الجيدة الملائمة من أجل التمتع بحرية و الاستقلالية بعيدا عن الضغوط المهنية و النفسية .

جدول رقم (19): يوضح كيفية مساعدة الاتصال الداخلي في أداء مختلف الوظائف و

المهام على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (صوناكوم)

النسبة	التكرار	الإجابة
13%	13	سلبيا
87%	87	ايجابيا
100%	100	الموضوع

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون على مساعدة الاتصال الداخلي على مستوى مؤسسة صوناكوم في أداء مختلف الوظائف و المهام بشكل ايجابي بنسبة 87% و ذلك لحسن معاملة المسؤولين للعمال وحسن اصال الفكرة واحترامهم وهذا ما يراه مختلف العمال ، و هذا يكون من خلال التخطيط في جو عائلي يسوده الدفاء والحميمية في حين ينفي تقيد المبحوثين ذلك بنسبة 13% ، نتيجة وجود معوقات تنظيمية مثل الضغط المهنية و تداخل الصلاحيات و معوقات نفسية نتيجة عدم الفهم الجيد و السليم و لمضامين الرسالة الاتصالية على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات صوناكوم.

جدول رقم(20):يمثل مدى تلقي التحفيزات من اجل رفع الإنتاجية على مستوى المؤسسة

الوطنية لصناعة السيارات (صوناكوم)

النسبة	التكرارات	الإجابة
54%	54	نعم
46%	46	لا
100%	100	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن معظم الأفراد المبحوثين يؤكدون على تلقي التحفيزات من اجل رفع الإنتاجية على مستوى مؤسسة صوناكوم تقدر ب 54% و تتمثل هذه التحفيزات في التحفيزات المادية مثل زيادة الأجور و الترقيات و تحفيزات معنوية متمثلة في تقديم الشهادات و العرفان والتقدير و تكليفهم ببعض الصلاحيات أو تقويتهم مسؤوليات معينة و إدارية معينة وذلك راجع لنقص المستوى المادي في العمال البسطاء مما يجعلهم يشعرون بالراحة والعمل اكثر لتلقي هذه التحفيزات وقد ادة الادارة ما عليها من تقديم هذه التحفيزات .

في حين ينفي المبحوثين ذلك بنسبة 46% حيث لا تعمل مؤسسة صوناكوم على تقديم التحفيزات من اجل تحفيز العمال على الأداء الوظيفي و هذا يعود إلى إمكانياتها المادية و المالية التي هي في حدود احتياجاتها وربما هذا راجع لعدم اكتفاء البعض منهم بهذه التحفيزات.

المطلب الثاني: سبل رفع الإنتاجية في المؤسسة الصناعية

نظرا لأهمية الاقتصادية والاجتماعية التي تلعبها المؤسسات الصناعية سعت الجزائر إلى تطوير القطاع الصناعي من خلال وضع عدة إستراتيجيات لتطويره والنهوض به وتمثل في

(سلامة و ولهة، 2018، ص ص150،149)

1_ تعزيز القاعدة الصناعية الوطنية:

وذلك من خلال تشجيع الشركات بما في ذلك القطاع الخاص من المواد المشاركة بشكل

أكبر في التنمية الوطنية من خلال:

-إنشاء وتطوير هياكل التسهيل والدعم المختلفة لدعم المؤسسات الصناعية

-ضمان انتشار المكاني للأنشطة الصناعية

-تنفيذ السياسات العامة لدعم الترقية وتحديث لهذه الشركات خاصة من الناحية التكنولوجية

والإدارية وتدريب الموارد البشرية

2_ إعادة هيكلة القطاع الصناعي الوطني:

لا بد من إعادة هيكلة قطاع الصناعة نتيجة للمشاكل التي يعرفها هذا الأخير نتيجة

للتحولات الدولية الراهنة و القدرات التنافسية الكبيرة للدول الناشئة ،و ذلك باستغلال الثروات

الطبيعية التي تتوفر عليها الدولة و الانتقال من مجرد مصدر للمواد الأولية إلى منتج و

مصدر محول للتكنولوجيا أكثر تقدما و قيمة مضافة اكبر بهدف تحقيق القدرة على المنافسة

الدولية ،فلا بد من إعادة هيكلة الجهاز الإنتاجي في تحقيق اكبر اندماج ممكن في النظام

التجاري العالمي ،و ذلك عن طريق التخصص في السلعة التي تتمتع فيها الجزائر في ميزة نسبية و محاولة إنشاء السلاسل الإنتاجية و توجيه الاستثمارات الصناعية و تكوين الأيدي العاملة الوطنية الفنية و المتخصصة .

3_تأهيل الموارد البشرية وتنمية المهارات:

إن رأس المال البشري هو محرك بالغ الأهمية للنمو الاقتصادي لذا لا بد من عدم السياسات التي ترمي أسس تعلم القوة العاملة المستقلة لذا يجب التركيز على التدريب المهني والتقني لتلبية الطلب على المهارات الصناعية ومن الضروري إشراك القطاع الخاص من خلال روابط بين الشركات وتعاون القطاع الجامعي والخاص

التركيز على صناعات معينة للتصدير

لا بد من تنويع الهيكل الصناعي ورفع كفاءاته وذلك من خلال إعادة برامج التشجيع ودعم الصناعة والتركيز على الصناعات القادرة على تحقيق النمو والمنافسة في السوق الخارجية من خلال التركيز على الصناعات التي تعتمد على الطاقة بكثافة بدل تصدير الموارد الطاقوية على شكلها الخام يتم تحويلها إلى منتجات تامة الصنع.

وضع المؤسسات في مستواها الحقيقي: وذلك عن طريق:

-تشجيعإبداع.

-تطوير الموارد البشرية وترقية الاستثمار الخارجي المباشر.

-عصرنة المؤسسات، التي تسهل أهدافها وطرق تسييرها في إطار إستراتيجية التصنيع.

4_ترقية الاستثمار الأجنبي المباشر:

تتصدر الاستثمارات مكانة بارزة ضمن أولويات صانعي السياسات، لذلك تسعى الجزائر إلى وضع استراتيجيات التي تساعد على جلب الاستثمار الأجنبي، خاصة و أن مؤشرات المناخ الاستثمار في الجزائر لم تعرف تحسنا بدءا من التسهيلات المقدمة للإنشاء المشروع إلى غاية التصفية النهائية، لذلك يستدعي تطوير الاستثمار محيطا فعالا يوفر للمستثمرين إطارا مؤسسانيا ملائما، و نظاما تحفيزيا للحماية و عليه فان إستراتيجية ترقية الاستثمار تعد جزء لا يمكن فصله من إستراتيجية النظام الاقتصادي في مجمله.

وتحفيزا للاستثمار ثم إدخال عدة تعديلات على الأمر 06-08 المتعلق بتطوير الاستثمار تحسنا للنظام القائم من بينها:

-إعادة تهيئة مسار منح المزايا وتسييرها لمطابقتها والممارسات

الدولية في المجال، تقليص مدة معالجة ملفات الاستثمار.

-إلغاء تأشيرة الدخول بالنسبة للأجانب

- حماية حقوق المستثمرين الذين لديهم الحق في الطعن في

اللجنة المتخصصة لهذا الغرض.

-مراجعة قانون الجمارك.

- تخفيض التكاليف الجبائية والاجتماعية. (لدرع، كروش، 2011ص154)

5_ التحفيز:

من المهم والمفيد جدا نجاح للإدارة عند تحديدها لنظام الحوافز الملائمة أن تلتزم بالشروط الأساسية لوضع نظام الحوافز وهي:

البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته.

ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بان مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.

التفاوت: معناه اختلاف الآراء يؤدي إلى اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.

المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بأراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.

التنوع: هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز.

الهدف: أن يكون للحافز هدفا معين كرفع الإنتاج.

العلانية: و هو إعلان الجزء ايجابيا كان أو سلبيا على كافة العاملين.

تدريب المشرفين: و ذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.

الشمولية: بمعنى أن يشمل النظام الحوافز كل عمال المؤسسة و ذلك حسب وظيفتهم.

أن يكون مناسباً: بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد

(بلقايد، 2017 ص 25)

جدول رقم(21): يوضح نوع التحفيزات على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات

(صوناكوم) المقدمة للعمال

النسب	التكرارات	الإجابات
74.08%	40	مادية
25.92%	14	معنوية
100%	54	المجموع

-يظهر من خلال الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون على أن الحوافز المادية من أهم التحفيزات المقدمة بنسبة تتمثل في (74.08%) و هذا من خلال الترقية الوظيفية أو تقديم المنح المالية مثل منحة المردودية و المنحة العائلية و منحة التأمين أو يؤكد بقية أفراد عينة الدراسة على التحفيزات المعنوية بنسبة تقدر ب 25.92% من خلال تكليفهم بمهام قيادية أو العمل على اخذ آرائهم و أفكارهم بمحمل الجد و بعين الاعتبار و تقديم الجوائز و الشهادات الشرفية أو تكليفهم بمهام و وظائف الإشراف و التاثير الوظيفي للعمال على مستوى مؤسسة (صوناكوم) .

جدول رقم (22): يبين دور وسائل الإنتاج في المساعدة على رفع المردودية في المؤسسة الصناعية صوناكوم و علاقته بالخبرة .

المجموع		لا		نعم		اقل من 05 سنوات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
19	%19	04	%04	15	%15	من 05 سنوات إلى 15 سنة
62	%62	19	%19	43	%43	
19	%19	03	%03	16	%16	أكثر من 15 سنة
100	%100	26	%26	74	%74	
المجموع		المجموع		المجموع		المجموع
100	%100	26	%26	74	%74	

يبين هذا الجدول أن مردودية العمل داخل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم له علاقة متينة بالسنوات حيث كانت إجابات عينة البحث متباعدة، إذ إن فئة من 05 سنوات إلى 15 سنة خبرة وحدها من أقرت بدور وسائل الإنتاج و قدرتها على رفع وتيرة العمل على

مستوى المؤسسة، و قد يرجع هذا إلى اكتساب الثقة بين العمال و المسؤولين في السنوات الخمس الأولى، حيث ساعدهم ذلك في اندماج مع هذه الوسائل و استخدامها لصالح الشركة بغية إعطاء و فرة و مردودية أكثر، مع خلاف هذا و بدرجة متقاربة عبر فئة اقل من 05 سنوات خبرة و فئة اقل من 15 سنة إن وسائل الإنتاج لا يمكن لها أن ترفع من مردودية المؤسسة قياسا بإجاباتهم التي لم تتجاوز 20% و هي نسبة ضئيلة، ما قد يبرر أن هذه الفئة لا ترى في وسائل الإنتاج حلا لرفع وتيرة العمل، لان فئة اقل من 05 سنوات قد تكون لم تتوافق بعد مع خصوصيات وسائل الإنتاج. و في الجهة المقابلة فيما يخص الفئة التي تتجاوز 15 سنة تشكك في قدرة هذه الوسائل نضير سنوات من الخبرة جعلتها تفقد الثقة في وسائل الإنتاج و ظروفها.

جدول رقم(23) : يوضح مدى محاولة إيصال المعلومات للمسؤولين على مستوى المؤسسة

الصناعية للسيارات (صوناكوم) من اجل رفع المردودية

النسبة	التكرارات	الإجابات
74%	74	نعم
26%	26	لا
100%	100	المجموع

- يوضح الجدول أعلاه نسب متفاوتة في مدى نجاح وصول المعلومات للمسؤولين على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم و ذلك أن 74% أجابوا بنعم حيث لم يشككوا في وسائل الاتصال المتاحة و قدرتها على توفير الخدمات و جودتها بغية رفع مستوى المردودية في حين هناك نسبة من المبحوثين تنفي هذا قدرت ب 26% رأت بأن المؤسسة الصناعية للسيارات الصناعية صوناكوم تبقى عاجزة عن توفير الإمكانيات اللازمة فضلا عن وجود العديد من العراقيل التي تقف وراء تعطيل أو رداءة التدفق السلبي للمعلومات و البيانات بين العمال.

جدول رقم (24): يمثل مدى اخذ رأي الموظفين على مستوى مؤسسة صوناكوم لصناعة السيارات

بعين الاعتبار

النسبة	التكرارات	الإجابات
60%	60	نعم
40%	40	لا
100%	100	المجموع

-يتضح من خلال الجدول أعلاه أن الموظفين على حد سواء يستنكرون تمتعهم بسلطة و إرادة و قرار، و هذا حسب إجاباتهم و آرائهم، حيث أن فئة منهم قدرت ب40% نفت وجود قوة اتصال و اتخاذ بين الموظفين مع افتقادهم لروح المسؤولية، مع هذا كانت إجابات الفئة الأكبر معاكسة و التي تمثلت في 60% من المبحوثين اقرروا بأنها تتمتع بحرية الرأي و الثقة التي تمكنهم من فرض أنفسهم و تحديد أدوارهم مع قدرتهم على التواصل و إدلاء التصريحات و التعبير عن آرائهم.

الفصل الثاني:

أ - الكتب

بالغة العربية

- الجرف نعيمة ، 1970 القانون الإداري، مكتبة القاهرة الحديثة.
- باركر واخرون علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد واخرون، د ، ت منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
- عبد الله علي " 1999 أثر البيئة على المؤسسات العمومية والاقتصادية، حالة الجزائر " أطروحة دكتورة، جامعة الجزائر.
- قاسم جميل ، 1985 المؤسسة العامة كاستراتيجية إدارية للتنمية، منشورات المنظمة الإدارية العربية للعلوم الإدارية، طبع في شركة الأوسط للطباعة، الأردن.
- بن اشهو عبد اللطيف ، 1982 التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط، 1962_1980، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية.
- محمد علي عبد الوهاب، 1975 إدارة الافراد، منهج تحليلي، مكتبة عين الشمس، القاهرة.

-باللغة الأجنبية-

- gérant mury, châles mull 1967; économie d'organisation, tome 2, les éditions fichier, paris.

- pierre Simon 1970; les résonnement humais, indutiation aux principe fondamentaux de l'organisation industriel du canada 6em édition,.

-Dominique roux, 1989, analyse économique et gestion de l'entreprise, théorie et méthode et pratique mondiale, tom1, édition Dunod, paris.

II - الرسائل الجامعية

- الصادق علي توفيق ، 1999 القدرات التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق العالمية،

معهد السيارات الاقتصادية في الأسواق العالمية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي سنة.

- بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، 2005 علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية

- عبدوس عبد العزيز ، 2013 سياسة الانفتاح التجاري ودورها في تحسين الإنتاجية في

المؤسسة الجزائرية كمؤشر تنافسية مع التركيز على مؤشر انتاج العامل، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر،.

- كواشي سليمة ، العلاقة بين التكوين بالجامعة والمؤسسة الاقتصادية، دراسة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، غير منشورة.

- مسلم علي عبد الهادي ، 2001-2002 تحليل وتصميم المنظمات، الإسكندرية الدار الجامعية.

بن نوار صالح 2005، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة لنيل شهادة الدكتوراة جامعة قسنطينة.

III -المجلات

بالمؤسسة الوطنية للدهن بوحدة وهران جامعة وهران 2017، مجلة اقتصادية، العدد 17، سنة.

سلامة وفاء، وولهة وردة، (19 اوت 2018) واقع القطاع الصناعي في الجزائر وسبل تطويره، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية.

لدرع خديجة، وكروش ايمان، (30 افريل 2011) التنمية الصناعية وأثرها في تحفيز نمو الاقتصاديات العربية النفطية، مجلة العلوم الاقتصادية.

الفصل الثالث:
استخدام الاتصال في
المؤسسة الصناعية
و علاقته بالإنتاجية

المبحث الأول: أهمية و طرق استخدام الاتصال في المؤسسة
الصناعية

المطلب الأول: أهمية الاتصال في رفع الإنتاجية بالمؤسسة
الصناعية

المطلب الثاني: استخدام الاتصال الفعال في رفع الإنتاجية في
المؤسسة الصناعية

المبحث الثاني: اثار و معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة
الصناعية

المطلب الأول: اثار الاتصال الداخلي في المؤسسة الصناعية

المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الصناعية

المبحث الأول: أهمية وطرق استخدام الاتصال في المؤسسة الصناعية

المطلب الأول: أهمية الاتصال في رفع الإنتاجية بالمؤسسة الصناعية:

1-أهمية الاتصال الإداري:

تعتمد الإدارة على موارد بشرية ومادية وهذه الموارد يمكن استخدامها بأكثر من أسلوب، ولذلك فإن الإدارة تعمل على اختيار أفضل السبل وتبعاً لذلك فالإدارة تنطوي على عمليات اتصال مستمرة من أجل تحقيق الأهداف ويتضح ذلك من خلال التفاصيل التالي :

1-1- الاتصال واتخاذ القرارات :

يقوم الاتصال بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات وعلى خلال جانبي المشاعر والتأثير فللاتصال - في هذه الحالة - توجه تقني حيث ركز البحث التجريبي في مجال الاتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل تحسين دقة قنوات الاتصال في نقل المعلومات المطلوبة والقرارات من قبل الأفراد والجماعات، والاتصال ضروري لبقاء المؤسسة واستمراريتها، كما أن له الأثر في الحكم على القرارات التي تم اتخاذها، فعندما يكون هذا العنصر الحيوي ضعيفا أو لا يتم في الوقت المناسب، قد يكون القرار المتخذ غير مناسب.(رماش 2009 ص125)

2-1 - الاتّصال والتخطيط:

يعتبر التخطيط أحد وظائف إدارة الموارد البشرية، ويتطلب التخطيط وضع برامج معينة، ويعتمد في ذلك على توافر المعلومات والبيانات سواء كانت بيانات كمية أو وصفية، وبعد توفير هذه المعلومات بمسؤولية الاتّصال، فالاتّصال الجيد يساعد القائمين على وضع وإعداد الخطة من معرفة حقيقة الثروة البشرية والمادية الموجودة في المؤسسة، وكذلك المؤشرات الإحصائية التي تتوقف عليها صحة التنبؤ، وبالتالي صحة التخطيط.

(رماش 2009 ص126)

3-1 الاتّصال والرقابة:

هي وظيفة لا تقل أهمية عن الوظائف السابقة، حيث تتمثل في معرفة رد الفعل أو الأثر الرجعي الناتج عن تنفيذ القرار، وتظهر الحاجة إلى الاتّصال في الرقابة من خلال التقارير التي يتم استلامها من الجهات المنفذة في المؤسسة، وهو ما يسمح بتغذية توفّعات، إجراءات وحتى قرارات سيتم اتّخاذها مستقبلا، وبالتالي: (رماش 2009 ص127)

يعتبر الاتّصال ضرورة ماسة لإحكام الرقابة على سير العمل في المشروع، فعن طريق التقارير وما تحويه من معلومات وبيانات يتسنى للإدارة تقييم النتائج في ضوء معايير ومستويات الأداء المحددة من قبل في مراحل التخطيط المختلفة، أي مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المرتقبة بما يوح الاختلافات أو الانحرافات في الأداء تمهيدا لعلاجها.

(المصري 2000 ص ص 137 138) .

1-4 الاتصال والتنظيم :

يقوم التنظيم على أساس تقسيم العمل داخل المؤسسة وتوزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكون منها المؤسسة، بحيث تراعى عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة ومحددة، حتى لا يحدث نوع من التداخل وبحيث تكفل نوعاً من التعاون بين

هذه الوحدات لإنجاز الأهداف على أن يكون هذا التعاون تعاوناً منسقاً لمنع التضارب أو الازدواج وهذه الوظيفة من وظائف الإدارة تحتاج إلى شبكة من الاتصال بين الوحدات المختلفة حتى تتعرف كل منها على مسؤوليات الأخرى، وحتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات. (رامش 2009 ص128)

1-5-الاتصال وتدريب الموارد البشرية:

يرتكز هذا النشاط الإداري على إعادة التأهيل المستمرة للقدرات الفكرية والوظيفية للموارد البشرية عن طريق التدريب الذي يقصد به العملية التي بمقتضاها يمكن تكوين أو تعديل سلوك الفرد وخبراته ومهاراته من الناحية المهنية أو الوظيفية . (الصدقي، بدوي1999 ص261)

1-6- الحاجة إلى الاتصال كعامل للاستمرارية :

من أهم مجالات إتصال المؤسسة التي يكثر عليها الطلب حالياً هي تلك المتعلقة بهوية المؤسسة وصورتها العمومية وخاصة منها عناصرها الشعارية ، حيث تقوم المؤسسة

بإظهار صورتها الحقيقية في أعين جمهورها، إذ أنّها تمارس اتّصالا قائما على بثّ وتمرير المعلومات الحقيقية حول جوانب نشاطها وشخصيتها إذ لم يعد ينظر إليها ككيان مادي فحسب، بل ككيان اجتماعي أيضا له ثقافته وقيمه ومبادئه، وهو ما يترجم العلامة التجارية لأي مؤسسة. (دليو 2003 ص 51)

1-7- الحاجة إلى الاتّصال كعامل لتحقيق برنامج الجودة في المؤسسة :

على القائم بتطبيق برنامج الجودة أن يوفّر المعلومات والتوضيحات الوافية لأعضاء المؤسسة بخصوص أهمية الجودة واعتبارها إحدى الركائز التي يقوم عليها إنتاج السلع والخدمات في جميع مراحلها. (رماش 2009 ص ص 128 129)

1-8- الحاجة إلى الاتّصال كعامل لإرساء ثقافة المؤسسة :

بمعنى أنّه كلّ مورد بشري داخل المنشأة إلى توسيع قدراته المعرفية وقد يتسنّى له ذلك من خلال الاتّصال، إذ بواسطته تتم عملية نقل الخبرات بين الأفراد لتمكينهم من التحكّم في العمل، خاصة وأن هذه العملية (نقل الخبرات) تشكّل إحدى الضروريات التي لا يمكن الاستغناء عنها في حياة أي مؤسسة بهدف الحفاظ على تراثها المعرفي، وضمان بقائه في خضم التطورات التكنولوجية الكبيرة، والتحوّلات العميقة في مجال تنظيم العمل. (عطية الحاج 2001، ص 14)

1-9 - الحاجة إلى الاتصال كعامل مواجهة أو تأقلم :

يحتاج كل من الفرد والمؤسسة على حد سواء إلى الاتصال كعامل يساعد على التأقلم مع البيئة (سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو الخارجية) خاصة إذا علمنا أنها تتميز بالتغير المستمر وبالتالي ينبغي مواجهة هذا الوضع الجديد والعمل على مسابرة من خلال التأقلم معه. إذ نجد أن الفرد الذي تم توظيفه حديثاً في المؤسسة، يقضي وقتاً طويلاً في محاولة اكتساب المعرفة العملية التي تقتضيها وظيفته في المؤسسة وبالتالي تدفعه الحاجة إلى التأقلم مع الوضع الجديد (ظروف العمل الجديدة بالنسبة إليه) إلى البحث عن المعلومات باعتبارها وسيلته الأساسية في مواجهة غموض البيئة الجديدة، وهو ما يمكنه من معرفة مكانته ودوره في المؤسسة وعلاقته بالآخرين. (عطية الحاج، 2001ص17)

1-10 - الحاجة إلى الاتصال كعامل تقارب : إن بروز ظاهرة التباعد بين الفروع هو ناتج

عن ممارسة استقلالية التسيير التي أملتها التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية التي تعيش فيها المؤسسة، وإن هذه الاستقلالية في التسيير هي إحدى الوسائل الفاعلة لتلبية حاجات الزبائن. من خلال رصد رغباتهم باعتبارهم من أهم العناصر المشكّلة للسوق المصب لسلع منتجات المؤسسة، وتبرز الحاجة إلى الاتصال من خلال عملية التنسيق بين مختلف القرارات الجزئية المتخذة على مستوى كل فرع وبالتالي جمع الوظائف بطريقة تسمح بتقارب مختلف الفروع والعمل في إطار أهداف مشتركة. (رماش، 2009ص130)

ان وضوح المعلومات يؤثر على فعالية الاتصال المستخدم في المنظمة رغم أن هذا الاتصال قد يتعرض أحيانا الى مشوشات والعراقيل، هذه الأخيرة يبدو أنها لا تعرقل العملية الاتصالية بشكل كبير في المؤسسة محل دراسة مثلما يبين الجدول التالي:

جدول رقم (25) : يمثل أهم العوائق للسير الجيد للاتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (صوناكوم)

النسبة	التكرارات	الإجابات
47%	47	بطئ الاتصال
42%	42	سوء اختيار وسائل الاتصال
11%	11	عضو في وسائل الاتصالية
100%	100	المجموع

- نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين يؤكدون على أن بطئ الاتصال من أهم العوائق المعرقلة للسير الجيد للاتصال الداخلي على مستوى مؤسسة (صوناكوم) بنسبة 47% و هذا نتيجة وجود عوائق تقنية أو تنظيمية تعيق التدفق السليم و الجيد للاتصال و في المرتبة الثانية نجد سوء اختيار الاتصال بنسبة 42% و هذا من خلال عدم الاختيار الجيد لوسائل الاتصال الملائمة للاتصال الداخلي من اجل إحداث التأثير و

الفعالية المطلوبة على الموظفين العاملين على مستوى مؤسسة صوناكوم و في المركز الأخير عمو في وسائل الاتصالية بنسبة 11% و هذا يرجع إلى عدم فهم طبيعة تلك الوسائل هل هي فعالة أم لا .

أو هي ذات أهمية من أجل إحداث التطوير المطلوب.

جدول رقم(26): يمثل مدى عرقلة المعوقات الاتصالية للقيام بالمهام على مستوى المؤسسة

الوطنية لصناعة السيارات صوناكوم

النسبة	التكرارات	الإجابات
38%	38	نعم
62%	62	لا
100%	100	المجموع

من خلال البيانات الرقمية نلاحظ أن 62% من المبحوثين لا يواجهون تأثير المعوقات الاتصالية للقيام بالمهام داخل المؤسسة وهذا راجع لتوفر قدرة من المهارات الاتصالية للعمل وحسن الاستماع والاتصال والحديث لدى الجميع في مختلف الأنشطة وحسب نوع المناصب داخل المؤسسة فسلامة الاتصال تعتبر إستراتيجية مجدية وهادفة لسلامة المحيط المهني والزيادة في رفع الأداء وسرعة تداول المعلومات داخل المؤسسة واستمرارية الأداء الجيد. فيما أجاب 38% بنعم اي سبق لهم وان واجهو معرقلات في عملية الاتصال أثناء القيام بالمهام،

فاحتمال الأخطاء التي يحتمل ان تحدث في كل منها يتسبب في عرقلة عملية الاتصال، أو قد تتضمن هذه الفئة من المبحوثين في سوء استقبال الرسائل بالشكل الجيد كالاختيار الخاطئ للوسيلة حيث تفضل عملية الاتصال عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة مما يؤدي إلى خلق معوقات اتصالية أثناء القيام بالمهام .فالاتصال الجيد والسليم يلعب دور أساسي في اداء ونشاط المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم.

جدول رقم (27): يوضح عوامل فعالية وسائل الاتصال على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة

السيارات صوناكوم

الإجابات	التكرار	النسبة
جودة المحيط المعني	70	70%
مصدقية المعلومات	30	30%
المجموع	100	100%

من خلال النسب المتحصل عليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يؤكدون أن عوامل فعالية وسائل الاتصال تكمن في جودة المحيط المهني بنسبة 70% وهذا راجع إلى أن ملائمة البيئة المهنية للموظفين و مساعدتها في تسهيل عملية الاتصال وتناسب العمال في مؤسسة صوناكوم ما يجعل لديهم القابلية في استمرار بالعمل وسرعة التواصل وتحقيق التفاهم ورفع المردودية . فيما أجاب لنا 30% من المبحوثين بمصدقية المعلومات داخل

المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم وذلك راجع إلى أن المصادقية في العمل من أهم العوامل التي تزيد من الثقة بين العمال وحسن التواصل الجيد بين الموظفين دون شكوك من المعلومات المتحصل عليها أو التشويش والتغليب الذي يلحقها . وهذا ما يجعل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم تطور وتحسن أدائها الجيد في الاتصال الداخلي عبر الوسائل والتقنيات المناسبة من اجل الزيادة في رفع إنتاجية مؤسسة صوناكوم.

2_ استخدام الاتصال الفعال في رفع الإنتاجية في المؤسسة الصناعية:

من الضروري أن تدرك بان عملية الاتصال ليس مجرد إجراءات عادية يسهل القيام بها، بل هي عملية فنية وعلمية أيضا، ويفترض أن تستوي في شروط العملية والفنية.

أ- التخطيط الجيد للاتصالات:

فكلما حللنا المشكلة أو الفكر المطلوب نقلها تحليلا كافيا، كلما زاد وضوحا وهذه هي الخطوة الأولى نحو الاتصال وغالبا ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط وعدم الأخذ في الحساب أهداف واتجاهات من يتأثر بعملية الاتصال بمعنى الملائم له، ثم تحديد اللغة أو الرمز الملائم والمفهوم من قبل الطرف المرسل إليه مع تحري الدقة في ذلك، أي عدم الاستعمال الرمزي ذات المعاني المزدوجة أو المتعددة، أو الناقصة ثم تصميم شكل الرسالة وخاصة بالنسبة للرسائل المكتوبة بما يكون ملائما للموقف.

ج- إجابة فن الإنصات:

ففي الاتصال المباشر على المرسل أن يتيح للطرف الآخر الفرصة الكافية للتعبير عن أفكاره تماما، وأن ينصت إليه جيدا حتى يتمكن من فهم ما يريد قوله فعلا، كما يقول " هاملت ": " امنح كل شخص أذنك مع قليل من صوتك، ولا يتدخل إلا لإزالة التشبث في الحديث أو بعض الاستفسارات التوضيحية التي تساعد على استجلاء الأمور بدرجة أفضل".

د- الحصول على التغذية العكسية:

وذلك بمتابعة الاتصالات، إذ قد تضع الجهود الاتصالية دون أن نتاح لنا معرفة مدى نجاح الرسالة، وما لم تتابع عملية الاتصال من خلال إرجاع الصدى من قبل المتلقي للتعبير عن فهم الرسالة، لأنه تسيير معرفة مدى نجاح العملية الاتصالية.

هـ- معرفة الظروف المحيطة:

فهناك عوامل أخرى تؤثر في عملية الاتصال، ويجب على الإداري الناجح أن يكون حساسا للظروف التي يتم خلالها الاتصال وأن يعمل على إزالة المؤثرات والعوامل الخارجية السلبية.

- استخدام وسائل اتصالية مناسبة وأكثر فهما ومصداقية من جانب المتلقي.
- فهم طبيعة المرسل إليه ظروفه وميوله ورغباته.
- وجوب الأخذ بعدد المستويات الإدارية بعين الاعتبار عند صياغة الرسالة.

(ايت حمي، 2012، ص ص 56 57)

كل هذه الشروط تعمل مكتملة عن اتصال المعلومات إلى الطرف الآخر وبالتالي خلف بيئة الاتصالية الفعالة ، غياب المعلومات أو نقصها لا يؤثر فقط على الجانب المعلوماتي فحسب بل يؤثر في إعداد الإستراتيجية الاتصالية في المؤسسة وهو ما عبر عنه معظم العمال في دراستنا .

جدول رقم (28) : يمثل تأثير نقص المعلومات بين العمال في إعداد الاتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات صوناكوم .

الاجابات	التكرار	النسبة
نعم	95	%95
لا	5	%5
المجموع	100	%100

-من خلال الجدول يظهر لنا أن معظم أفراد عينة الدراسة يؤكدون على تأثير نقص المعلومات بين العمال في إعداد الاتصال الداخلي على مستوى صوناكوم بنسبة %95 اذا كانت بهذه المعلومات ليست ذات الكمية والنوعية الكبيرة والأزمة من اجل التخطيط للاتصال الداخلي في حين ينفي بقية الباحثين ذلك بنسبة %5 نظرا لوجود مؤثرات ومتغيرات أخرى مثل عدم وجود المعوقات العقلية مثل الضوضاء والتشويش.

جدول رقم (29): يبين العلاقة بين عدم دقة المعلومات التي تؤثر على الانتاجية و متغير

طبيعة التعاقد

المجموع		لا		نعم		متعاقد
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
10	%10	01	%01	09	%09	
دائم		لا		نعم		دائم
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
90	%90	04	%04	86	%86	
المجموع		لا		نعم		المجموع
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
100	%100	05	%05	95	%95	

من خلال الجدول نلاحظ ان اغلب العمال الدائمين اجابو بنعم بنسبة 86% على ان عدم دقة المعلومات تؤثر على الانتاجية مقابل نسبة 4% الذين صرحو ب لا، اما بالنسبة للعمال المتعاقدين فقد كانت اجابتهم بنسبة قليلة تقدر ب 9% للذين قالو نعم ونسبة 1% للذين قالو لا .ومنه نستنتج من خلال التحليل ان معظم افراد العينة الدائمين صرحوا بان عدم دقة المعلومات تؤثر على الانتاجية داخل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، فالمعلومات التي يتم تداولها او نقلها من الرئيس الى المرؤوسين تؤثر كبير على سير الامور داخل المؤسسة

الصناعية صوناكوم فاذا لم تعد المعلومات الى الموظفين كما يجب وهذا يؤثر على العمل اي على الانتاج، خاصة في عصرنا هذا اصبحت المعومات تلعب دور هام في المؤسسة فاذا لم يتم نقلها كما يجب لا ينفذ العمل بطريقة الازمة اذ يؤثر على تحقيق الاهداف المسطرة، فالمعلومة اذا تم استغلالها كما يجب أن تساهم في نجاح المؤسسة أما اذا كان العكس فقد تؤدي الى فشل المؤسسة، فالموظفون الدائمون يدركون مدى أهمية صحة المعلومات لزيادة الإنتاج و سير العمل كما يجب عكس العمال المتعاقدين الغير دائمين للمؤسسة فالمعلومات تؤثر بشكل كبير في رفع مردودية العمل و زيادة الإنتاج، و منه فان هناك علاقة بين عدم دقة المعلومات في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم و بين متغير طبيعة التعاقد، فالعمال الدائمون يحرصون دائما على تداول المعلومات الصحيحة بالطريقة الصحيحة لساهموا بدورهم في زيادة الإنتاج و تحقيق المؤسسة لأهدافها و سيرها في أحسن الظروف.

جدول رقم: (30) وجود العلاقة بين الاتصال الجيد و المردودية المهنية في المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية صوناكوم.

الاجابات	التكرار	النسبة
نعم	51	51%
لا	49	49%
المجموع	100	100%

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين يؤيدون وجود علاقة بين الاتصال الجيد والمردودية المهنية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم قدرت نسبتهم ب 51% وهذا بطبيعة الحال في كل مؤسسة كلما كان الاتصال سليم وفعال بدون لعراقيل تكون نسبة الإنتاج والمردودية جيدة حيث أن الاتصال الداخلي لمؤسسة صوناكوم يلعب دورا فعالا بين القائمين به حيث يزيد من نسبة المردودية خصوصا العاملين في الجانب الإداري يحتاجون إلى اتصال جيد وعلاقات جيدة بين الموظفين فهو لائحة الاهتمامات بالنسبة للمؤسسة لزيادة الإنتاج ورفع المردودية والتنفيذ الفعال لكل البرامج والتخطيط، أما الذين اجابو ب لا فقدت نسبتهم متساوية بالتقريب للذين اجابو بنعم وذلك بنسبة 49% فهؤلاء الفئة للذين لا يؤيدون هذه الفكرة قرارهم راجع إلى طبيعة العمل والنشاط الذي يقومون به داخل المؤسسة فربما لا يحتاجون إلى عملية اتصال فيما بينهم.

المبحث الثاني: أثار ومعيقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الصناعية:

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الاتصال الداخلي في المؤسسة:

ان المؤسسة هي قبل كل شيء مجموعة من الأفراد يمارسون نشاطات مختلفة، يجسدون من خلالها الهدف الذي أنشئت لأجله تلك المؤسسة. فالمؤسسة ليست بمعزل عن البيئة المتواجدة فيها (من بيئة اقتصادية، بيئة قانونية، بيئة اجتماعية، منافسة)، والتميز بالديناميكية والتغيرات اللامتناهية والسريعة. فكل هذه العوامل داخلية كانت أم خارجية لها تأثير سلبي أو إيجابي على أداء المؤسسة. لذلك سنحاول أن نركز على العناصر التالية:

1_ ثقافة المؤسسة: حيث أن ثقافة المؤسسة هي عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المؤسسة، هي تحدد أن القيم و هي التي تكون التصرفات المقبولة والمسموح بها، وبصفة أدق فإن فلسفة المؤسسة هي الدستور الذي يسير المؤسسة ويبين التجاوزات والحريات المسموح بها. كما تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها والأطراف التي تحددها وبالتالي تضمن عدم تغير أوضاع الأفراد في المؤسسات. بالإضافة إلى أن الثقافة التنظيمية تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به. أي تعتبر إطار مرجعي لهم في تفسير الأحداث، وتساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات لأنه يتصرف وفق ثقافته. وتعطي الأفراد العاملين هوية المؤسسة وتسهل الالتزام الجماعي وتعزز استقرار النظام الاجتماعي.

كما يمكن لثقافة المؤسسة أن تؤثر تأثيرا فعالا على النتائج الاقتصادية للمؤسسة على المدى الطويل، فالمؤسسات ذات الأداء والفعالية العالية لديها قنوات الإتصال بين أعضائها إذ أدت عملية الاتصال إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به. بينما في الاتصالات الضعيفة فإن الأفراد يسرون في طريق مبهم وغير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين. (شريف، د س ص 12)

2_ الإبداع و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال: لقد أصبح الإبداع رهانا أساسيا للأداء

المورد البشري في مختلف المؤسسات الاقتصادية، مما يؤدي إلى تحريك عجلة النمو.

إن استمرار العلاقة بين العلامة التجارية وسوقها تتركز أكثر فأكثر على الإبداع، الذي أصبح من أهم محركات أداء المؤسسة والاتصال.

. تستفيد المؤسسة من وجود نظام للاتصال الداخلي بين العاملين في مجالين أساسيين هما:

أ) اتخاذ قرارات موضوعية بشأن تخطيط القوى العاملة والترقيات والأجور وتخطيط المسار الوظيفي و التدريب.

ب) توفير تغذية مرتدة بالمعلومات للأفراد تساعد على تحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم. كما أن هناك بعض الاعتبارات التي يمكن أن تساعد المؤسسة على اختيار وسيلة الإتصال الفعالة ومنها:

- التركيز على تدعيم الإيجابيات.

- تشجيع وتدعيم الابتكار والقدرات الخلاقة.

- تقديم معلومات مرتدة عن الأداء تكون مرتبطة بالواقع الفعلي وليس نماذج عامة تستخدم في جميع المواقف.

- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة للاتصال، مثل استخدام أنظمة المعلومات الآلية.

- معرفة مدى وضوح خطوط الاتصال وفهمها من جميع العاملين، وكذلك أنواع الاتصال المستخدمة ومدى التحكم في استخدامها. (شريف، د س ص 12)

ان الإدارة هي العامل الأول في نجاح العمل و تقويته من الجانب السلوكي مثلا فالإدارة لديها عنصر التحفيز و العامل لديه عنصر العمل و سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم: (31) يبين العلاقة بين السلوكيات الإدارية الناجمة لرفع مردودية العمل و

متغير التقديمية.

المجموع		الاستشهاد الايجابي		المكفآت المعنوية		المكفآت المادية		اقل من 05 سنوات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
19	%19	1	%1	4	%4	14	%14	من 05سنوات الى 15 سنة
62	%62	00	%00	18	%18	44	%44	اكثر من 15 سنة
19	%19	01	%01	01	%01	17	%17	المجموع
100	%100	02	%02	23	%23	75	%75	

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة الذين تكون مدة أعمارهم أقل من 05 سنوات أجابوا بأن المكافآت المادية من بين السلوكيات الادارية الناجعة بنسبة 14% و نسبة 04% من المبحوثين بالنسبة للمكافآت المعنوية و نسبة 01% للاستشهاد الايجابي.

أما بالنسبة للذين تكون مدة عملهم من 05 الى 15 سنة صرحوا بنسبة 44% بأنهم يتقاضون و ينالون مكافآت مادية في حين عبر نسبة 18% من المبحوثين بأنهم يحضون بالمكافآت المعنوية أما بالنسبة للاستشهاد الايجابي فقد صرح المبحوثين بنسبة 00% .

أما بالنسبة للذين كانت مدة عملهم أكثر من 15 سنة فقد أدلو بنسبة 17% بأن المكافآت المادية من بين السلوكيات الناجعة لرفع وتيرة العمل و مردودية الانتاج، أما فيما يخص المكافآت المعنوية فنسبتها ضئيلة بالنسبة لقدامى عمال المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات صوناكوم بنسبة 01% . و منه نستنتج من خلال التحليل أن أغلب العمال الذين كانت مدة عملهم في المؤسسة من 05 سنوات الى 15 سنة صرحوا بأن المكافئة المادية من بين السلوك الأصح و الأنسب لزيادة الانتاج داخل المؤسسة، و هذا حسب درجة خبرة العمال الذين لديهم الخبرة في مجال عملهم يحصلون على مكافآت مادية و هذا لرفع مردودية عملهم و كذا الانتاج في المؤسسات الصناعية فهي تحفز العمال على العمل و تزيد من النشاط و حماسه، فهذه السلوكيات التي تستخدمها المؤسسة يعود بالنفع عليها لزيادة انتاجها و رفع مردوديتها و كذلك تضمن مكانها في السوق و سير أعمالها و أهدافها بشكل جيد

فهذه المكافئات قد تعد سببا في تحسين الظروف المعيشية للعامل و تلبية له مختلف احتياجاته و تساهم في تطوير حياته.

و منه نستخلص أن هناك علاقة بين السلوكيات الادارية التي تؤثر على الانتاجية و متغير الأقدمية بحيث أن أغلب هذه السلوكيات الناجمة تتمثل في المكافئات المادية التي يحصل عليها الموظفون ذات خبرة و كفاءة في العمل في حين تساهم هذه المكافئات في تطوير و زيادة الانتاج و رفع مردودية العمل في المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات صوناكوم.

جدول رقم: (32) يمثل تقليل المردودية المهنية للموظف بسبب سوء الاتصال الداخلي

داخل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم

النسبة	التكرار	الإجابات
29%	29	نعم
71%	71	لا
100%	100	المجموع

يبرز لنا من خلال الجدول أن أغلبية الأفراد المبحوثين ينفون سوء الاتصال الداخلي في التقليل من المردودية المهنية على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم بنسبة 71% نظرا لوجود التفاعل و التواصل و التنسيق بين جميع الموظفين و العمال وفق أسس الأخوة و الود بينهم في حين يؤكد بقية المبحوثين بنسبة 29% نتيجة وجود عوامل نفسية مثل عدم الفهم و الانسجام الجيد لمحتويات الرسائل الاتصالية و عوامل أخرى.

المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة الصناعية

- معوقات عملية الاتصال:

الاتصال التنظيمي عملية صادقة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء للتأثير في المواقف غير أن هذه العملية غير بسيطة وسهلة، إذ تعرضها عدة حواجز وعوائق فيصعب توجيه عملية الاتصال نحو الفعالية. حيث يمكننا تقسيم معوقات إلى: نفسية، تنظيمية، تقنية، ثقافية، اجتماعية.

1- معوقات نفسية:

تتميز المعوقات النفسية بالخطورة الغير الواضحة التي تسمى بشخصية الأفراد الذين يحاولون إخفاء تصورهم الفكري والسلوكي وإظهار حقيقة مزيفة عن أنفسهم لكسب مكانة مميزة في عملهم تؤثر سلبا في عملية الاتصال وتتعلق بمعوقات الإرسال الجيد للرسالة من طرف المرسل أو معوقات الاستقبال الجيد للرسالة من طرف المستقبل.

2- معوقات خاصة بالمرسل:

ضعف القدرة على صياغة سهلة وواضحة لأفكار الرسالة وتحديد الأهداف المبتغاة من تلك الرسالة، فبحث تشويش واضطراب صعوبات تفاعل المرسل مع الأطراف الأخرى في إقامة الصلة المختلفة فتحدد بدل علاقات التعاون بعلاقات تنافس وصراع وهي تغيير في أشكال الواصل اللاوعي فبدل أن ينظر إلى المتحدث أو المستمع كإنسان موضوعي نراه يسقط عليه كل الميول الدقيقة في نفسه والتواصل في مثل هذه الحالات يكون دفاعيا بالأساس.

إصدار الأحكام المسبقة اتجاه المستمع كأفراد في رفع قيمته أو التقليل منها واعتباره كرمز للنشور والعدوانية يدل التعامل معه على أنه إنسان عادي لخطر صيانة واتجاهاته ومواقفه الخاصة.

الضعف في تخطيط الاتصال يهدف إلى التأثير على المستمع لذلك وجب اختيار الوقت الأفضل لإرسال الرسالة المناسبة عبر منافذ تتسبب لجمهور معين.

انخفاض الحساسية لإرجاع الأثر يحول التواصل إلى حوار فردي للتفاعل فيه وتحوله لإيصاله من جانب واحد.

3- معوقات خاصة بالمستقبل

عدم فهم الرسالة ويرجع لأسباب منها :

- الشروع في إطلاق التأويلات، عدم التروي للوصول إلى جميع المعطيات اللازمة لفهم الأهداف أو نتيجة التشويش الذاتي.

- الإدراك الاتقائي المفرط ويعني الانتباه إلى بعض العناصر سواء كانت ايجابية أو سلبية مما يؤدي إلى تفسير مقصود الرسالة

- إرجاع الأثر، يجب على المستقبل أن يوضح ردود فعله للمرسل حتى يمكن هذا الأخير من الاسترشاد بردود فعل المستمع. (عزي، 1992 ص 17)

4- معوقات تنظيمية

أ- معوقات ناتجة عن شبكة الاتصال

لشبكة الاتصال ايجابيات وسلبيات فإن لكل شبكة فاعلية بالنسبة للشبكة والسلسلة في جميع الاتجاهات صدى يؤدي في غالب الأحيان إلى الفوضى والضوضاء، ثم تأتي بعدها شبكة الدولاب التي تؤدي إلى حصر الاتصالات في الاتصال النازل أو الصاعد بين المدير وجميع العاملين، وقد خلقت هذه الشبكة حالة عزلة بين الأشخاص المعنيين، أما الشبكة الهرمية تتميز بالبيروقراطية وتمسكها بالشبكات الإضافية والتباطؤ الشديد للوصول إلى المعلومات مما يعرقل إنجاز أعمال المؤسسة

ب- معوقات ناتجة عن سوء استعمال أدوات الاتصال:

إن أدوات الاتصال مختلفة كالهاتف، التلكس يتمثل في استخدامها في احتكار بعض الأدوات عن الأخرى وعدم اختيار الوقت المناسب في إرسال واستقبال المعلومات.

5- معوقات تقنية:

أدوات الاتصال أصبحت اليوم أدوات إنتاج، توزيع في المؤسسات الصناعية الإدارية، لذا نجد أن الاعتماد على قناة واحدة لتمرير المعلومات غير كافية. فلا بد من الاستعانة بقنوات أخرى مثلا: التعليمات الكتابية قد لا تفي بالعرض فلا بد من إلحاقها باجتماع توضيحي في قناة ثانية - شفوية.

على المستوى التقني يتعلق بالتشويش الفيزيقي بانقطاع الخط تداخل المحطات الإذاعية فيما بينها أو ... إنسانيا كالمدير الذي يستقبل كما هائلا من الاتصالات الهاتفية والمراجعين والسكرتيرة التي تأتيه كل دقيقة بتلكس جديد أو يطلب تعليمات وغيرها، اختار الطريقة الغير مناسبة لإيصال المعلومات وهذا الفن أي استخدام القناة الملائمة يمكن أن يتعلمه الشخص بالتجربة أو المعرفة بخصائص البشر واحتياجاته.

6- معوقات ثقافية واجتماعية

التباين في المستوى الثقافي والاجتماعي مع مختلف العمال الميزات الاجتماعية والتقييم القبلي اختلاف الموروث الحضاري والاجتماعي والثقافي بين الأفراد.

7- سيمياء الاتصال

اختلاف المعاني للفظه واحدة بين المجتمعات المختلفة مما يؤدي إلى إظهار عوائق في فهم الرسالة، إن مختلف العوائق التي تعرض العملية الاتصالية التي ذكرتها وجب على المدير معرفتها والإلمام بها لأنها تعتبر نقطة البداية لعلاج إشكاليات الاتصال التي تعاني منها المؤسسة وهي الخطوة الأولى نحو الاتصال الفعال إضافة إلى عدة عوامل أخرى كالبيروقراطية مثلا. (حجازي، 2000ص151)

مقابل كل هذه المعوقات تقف المؤسسة موقف المعالج لها من اجل ضمان سيرورة العملية الاتصالية، و هي مطالبة باستخدام جميع الآليات و الطرق للوصول إلى المبتغى بما في

ذلك أسلوب العقاب و التحفيز و هو ما يبدو أن مؤسسة دراستنا لا تركز عليه بشكل كبير و هو ما تثبته الإحصائيات بشكل كبير .

جدول رقم (33): يمثل تحرك الإدارة في الجانب العقابي و التحفيزي في المؤسسة

الصناعية صوناكوم

النسبة	التكرار	الإجابات
40%	40	نعم
60%	60	لا
100%	100	المجموع

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول الموضحة أعلاه حول إن كانت تحرك الإدارة في الجانب العقابي و التحفيزي فكانت أغلبية الإجابات ب لا بنسبة 60 و هذا راجع إلى أنهم ينفذون عملهم و ينجزون مهامهم تبعا لقوانين المؤسسة و تقادي الوقوع في اي خطأ حتى لا يحدث اي مشاكل تترتب عنها العقوبات.

في حين كانت 40 من الإجابات تمثلت في نعم و هذا راجع إلى ان بعض الموظفين يتهاونون و يقصرون في تأدية عملهم و مهامهم مما يعرضون لعقوبات و جزاءات كل حسب خطاه .

جدول رقم : (34) يمثل تقييم الإدارة للجهود المهنية للموظف داخل المؤسسة الوطنية

لصناعة السيارات صوناكوم

الإجابات	التكرار	النسبة
جيد	25	%25
متوسط	28	%28
ضعيف	47	%47
المجموع	100	%100

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه ان أعلى نسبة من المبحوثين قدرت ب 47 ممن اجابو بان مردودهم المهني ضعيف في نظر ادارة المؤسسة و 28 ممن اجابوا انم ردودهم المهني متوسط وذلك ما يقارب نسبة 25 من عينة دراستنا الذين يرون أن مردودهم المهني جيد، ومنه نلاحظ ان المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم لا تهتم كثيرا بتقييم جهود موصفيها، هذا ما اجب عنه 47 من المبحوثين حيث أنهم يقومو بأعمالهم بدون حوافز وتشجيعات تزيد من رفع معنوياتهم وتقييم أدائهم الوظيفي أي أنهم غير معتادين على التحفيزات من قبل المؤسسة ولأنهم كذلك عمال ذو دخل بسيط ولا يستفيدون من الامتيازات وذلك ما أدى إلى تكاسلهم وعدم بذل جهد مهني كبير

في الجهة المقابلة نرى ان 28 من المبحوثين يعتبرون أن تقييم الإدارة لجهودهم المهنية بمستوى متوسط وذلك راجع لبعض الامتيازات التي استفادوا منها العمال، فيما أجاب آخر

فئة بنسبة 25 من المبحوثين ا نادرة مؤسسة صوناكوم تقيم جهودهم المهنية بمستوى جيد

- هذا الاتصال على مستوى الشركة الوطنية لصناعة السيارات صوناكوم. يعبر عن العديد

من العوامل المخصصة للاتصال سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(35): يبين العلاقة بين مستوى الاتصال السوسيو مهني داخل المؤسسة و

متغير طبيعة التعاقد

المجموع		ضعيف		متوسط		جيد		دائم
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
90	%90	6	%6	50	%50	34	%34	
متعاقد		ضعيف		متوسط		جيد		المجموع
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
10	%10	1	%1	5	%5	4	%4	
المجموع		ضعيف		متوسط		جيد		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
100	%100	7	%7	55	%55	38	%38	

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين الإداريين صرحوا بأن الاتصال الداخلي في المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية صوناكوم 50% ، مقابل الذين أجابوا بأنه جيد بنسبة 34%، و نجد نسبة قليلة للذين صرحوا بأن نسبة الاتصال ضعيف تقدر ب 06% أما بالنسبة للمتقاعدين فنجد نسبة متقاربة بين اللذين صرحوا بأن مستوى الاتصال الداخلي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم جيد و متوسط، و كذا تسجيل أدنى نسبة تقدر ب 01% للذين صرحوا بأنه ضعيف.

نستنتج من خلال التحليل أن أغلب العمال الدائمين صرحوا بأن الاتصال الداخلي في المؤسسة الصناعية متوسط الى جيد فالمؤسسة تعتمد على الاتصال الداخلي للتعامل مع موظفيها و للتواصل معهم و كذا تشجيعهم على العمل و تخلق لهم الجو الملائم لخلق روح التعاون و رفع مردودية الانتاج خاصة بنسبة كبيرة للموظفين الدائمين الذين يملكون الخبرة و الكفاءة العالية و هم الذين تعتمد عليهم المؤسسة بالدرجة الأولى لانتاج منتجاتها فهي على اتصال دائم معهم و توفر لهم كل احتياجاتهم عكس الموظفين المتقاعدين الذين لا يملكون الخبرة اللازمة للعمال فهم على العموم موظفون جدد، فالالاتصال الداخلي للمؤسسة يؤدي الى توجه الأفراد العاملين فيها، فله دور كبير في انجاح المؤسسة.

فالالاتصال الداخلي يساهم بدوره في اتخاذ القرارات و تحقيق نجاح و تطور المؤسسة لتحقيق أهدافها و رفع مردوديتها.

نستخلص أن هناك علاقة بين المستوى الداخلي للاتصال في المؤسسة و بين طبيعة التعاقد مع الموظفين بحيث أن معظم الموظفين الدائمين صرحوا بأن مستوى الاتصال الداخلي في المؤسسة الصناعية متوسط بنسبة عالية عكس المتعاقدين صرحوا بأنه متوسط و لكن بنسبة ضعيفة و هذا ما يدل على أن الدائمين هم الأبرز داخل المؤسسة بحكم أنهم ذو خبرة و مهارة في رفع مردودية الانتاج و تحقيق أهداف المؤسسة.

- ان المؤسسة لها عدة مجالات لتكوين عملائها لتكوين الجودة و لسيرورة المؤسسة سنوضح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(36): يبين العلاقة بين تكوينات لرفع مستوى الأداء المهني و متغير طبيعة التعاقد

المجموع		لا		نعم		دائم
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
90	%90	40	%40	50	%50	
متعاقد		لا		نعم		المجموع
ن	ت	ن	ت	ن	ت	
10	%10	02	%02	08	%08	
100	%100	42	%42	58	%58	

من خلال نتائج الجدول الموضحة أعلاه المتعلقة بتكوينات لرفع مستوى الأداء المهني و علاقته بمتغير طبيعة التعاقد نجد أن أعلى نسبة سجلت لدى العامل الدائم ب 50% بمن اجابو بنعم انه هناك علاقة بين تكوين لرفع مستوى الأداء و هذا يعود إلى أن المؤسسة تمنح تكوينات للعمال الدائمين لأنها تحتاج إليهم و لخبرتهم و قدرتهم على إعطاء المزيد من الأداء لهاته الشركة مما يعود بالريح و تحسين رفع مردودية الإنتاج الصناعي ، أما من أجابوا ب لا تمثلت هته النسبة ب 40 و هذا راجع ربما إلى أن هناك أزمة مالية مرت بها المؤسسة جعلت منها عدم تكوين هته الفئة من العمال.

أما إجابات الفئة الثانية بصفة متعاقد فكانت ب 08 و هذا أمر جد عادي أي أن العمال المتعاقدين ليسوا بدائمين في المؤسسة لذلك لا تهتم بهم المؤسسة مثل العمال الدائمين لان صفة العامل المتعاقد تعتبر فرصة عمل مؤقتة ما قبل التشغيل يستفيد منها الموظف في اكتساب الخبرة و معايشة الواقع المهني.

أما من أجابوا ب لا فكانت نسبتهم 02 و هي نسبة ضعيفة مقابل من أجابوا ب نعم.

الفصل الثالث:

I- الكتب

حجازي مصطفى ، 2000 الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.

دليو فضيل ، 2003 اتصال المؤسسة ا شهر علاقات عامة علاقات مع الصحافة دار الفجر
لنشر والتوزيع القاهرة

الصديق سلوى ، 1999 حافظ بدوي ابعاد العملية الاتصالية ، رؤية نظرية وعلمية ووقعية ،
المكتب الجامعي الحديث الازاريطة

عزي عبد الرحمن، 1992 عالم الاتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية.

المصري احمد محمد ، 2000 الإدارة الحديثة، مؤسسة سباب الجامعة، الإسكندرية

II- الرسائل الجامعية

- ايت حمي كهينة، 2013-2012 دور الاتصال وفعاليتها في تسيير المؤسسة " اتصالات
الجزائر بفرندة، نموذج.

- رماش صبرينة ، 2008 رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علم الاجتماع فرع تسيير
الموارد البشرية، طبعة.

عطية الحاج سلم، 2001 القائم بالاتصال في المؤسسة الجزائرية دراسة مقارنة بين سونلغاز و سنطراك القرض الشعبي الجزائري مطكرة لنيل شهادة الماجستير الجزائر .

III - المحاضرات

- شريف خيرة، محاضر في دور الاتصال في تحفيز وتنمية الموارد البشرية، جامعة المدية

**الفصل الرابع: نتائج
الدراسة و البدائل
المقترحة على ضوء
النتائج**

المبحث الأول: نتائج الدراسة
المبحث الثاني: استنتاجات الدراسة
المبحث الثالث: البدائل المقترحة
على ضوء النتائج

المبحث الأول: النتائج العامة للدراسة

1- الاتصال الأفقي هو الاتصال الأكثر استخداما على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم، والذي يكون إحداث تنسيق وتبادل للأفكار والمقترحات بين فردين أو أكثر من أجل الوصول إلى إجماع وتوافق في الرأي برضى كل من الطرفين وهو ما عبرت عنه 67% من نسبة المبحوثين.

2- يمثل الهاتف الوسيلة الشفوية الأكثر استخداما على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، كون أن العمل الإداري للمؤسسة يتطلب استخدام هذه الوسائل من أجل نقل لمختلف المعلومات بسرعة كبيرة، وهذا ما أكدته 47% من مجتمع بحثنا.

3- إدارة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية لا تعمل على إشراك موظفيها في مختلف القرارات والأفكار، وذلك ما أكد عليه نصف المبحوثين بنسبة 50%.

4- يعد زملاء العمل رفي المؤسسة مصدرا مهما لتلقي المعلومات على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم، وهذا من خلال الروح الجماعية، مما يؤدي إلى الاستيعاب والفهم الجيد بينهم لتحقيق الأداء الوظيفي المناسب بنسبة 49% بالنسبة للمبحوثين.

- 5- فتح قنوات النقاش والحوار والتفاعل بين الإدارة العليا للمؤسسة الصناعية صوناكوم يؤدي إلى استمرارية واستقرار وظائفها ونشاطها، كما يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية والإدارية بشكل عام، وهذا ما عبر عنه 40% من المبحوثين.
- 6- الاتصال على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم يعد معيارا أساسيا للاستمرارية والنشاط، حسب 61% من مجتمع البحث.
- 7- وصول المعلومات بدقة وفي أوانها على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم يؤدي إلى تحقيق الثقة والتفاهم المشترك بين الإدارة العليا بنسبة 51%.
- 8- يتم تقديم جل الشكاوي على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية عبر طلبات خطية تودع آخر الشهر على مستوى الإدارة بالنسبة إلى 60% من المبحوثين.
- 9- تملك المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم كل الإمكانيات اللازمة من أجل بلوغ أهدافها وغايتها المختلفة، ومن أهمها التمتع في السوق والبقاء لأطول فترة ممكنة كعلامة تجارية هامة بالنسبة إلى 59% من المبحوثين.
- 10- يعمل الاتصال على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم على تلبية مختلف الاحتياجات (المالية، التنظيمية) ويعمل على تحقيق أهدافها وغايتها والتوسع في السوق الوطنية والدولية بنسبة 67% من أراء المبحوثين.

11- الاتصال الداخلي بين المسؤولين والعمال عنصر أساسي على مستوى مؤسسة صوناكوم، حتى يعمل على إحداث التنسيق والتعاون في جو من العلاقات الإنسانية والاجتماعية حسب إجابات 73% من المبحوثين.

12- يمثل الاتصال الداخلي النقطة المفضلة لضمان السير الحسن لجميع الأنشطة والمهام والأدوار، والخطوط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية بنسبة 59% حسب ما أكده مجتمع بحثنا.

13- الاتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الوطنية الصناعية يمثل نظاما هاما وعنصرا بمختلف الوظائف والأدوار الإدارية بنسبة 73% حسب ما عبر عنه معظم المبحوثين.

14- تمنح المؤسسة كامل التسهيلات والإمكانيات والظروف الجيدة الملائمة من اجل التمتع بالحرية والاستقلالية بعيدا عن الضغوطات المهنية والنفسية، بنسبة 47% من إجابات عينة البحث.

15-الاتصال الداخلي يعمل على اكتساب العمال ثقافة تنظيمية واتصالية قوية وواضحة ومحترمة، من اجل رفع الإنتاجية على مستوى المؤسسة الوطنية الصناعية صوناكوم، بالنسبة إلى 87% من المبحوث.

16- تحفيز عمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ماديا أو معنويا يؤدي إلى تفجير قدراتهم ومؤهلاتهم الكاملة من اجل الأداء الأمثل والأنسب بالنسبة إلى 40% من عينة الدراسة.

17- تعمل مؤسسة صوناكوم على تجسيد مبدأ التوافق والإجماع على خطط واستراتيجيات،وظائف المؤسسة بشكل عام بنسبة 60% بالنسبة للمبحوثين.

18- تضافر الموارد المادية والبشرية والمالية من عوامل رفع مستوى الإنتاجية والمردودية على مستوى الإنتاجية والمردودية على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم يعود بالفائدة على مستوى المؤسسة الوطنية حسب رأي 74% من عينة المبحوثين.

19- يعتبر الاتصال الصاعد من أحد عناصر إيصال المعلومات في المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية وذلك من خلال الشكاوي والاقترحات والتقارير على مستوى الإدارة حسب 67% من المبحوثين أكد ذلك.

20- إدارة مؤسسة الوطنية صوناكوم لا تأخذ بآراء واتجاهات الموظفين وذلك ما أكده لنا معظم أفراد عين الدراسة بنسبة 70%.

21- توفر الإدارة العليا للمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية صوناكوم مختلف الشروط والمتطلبات المادية من تجهيزات ومعدات، لتقديم الموظفين لمستوى الأداء الأمثل والأنسب، وذلك راجع الى إجابات 67% من المبحوثين.

22- توفر معلومات وبيانات تكون مفهومة ومستوعبة دون أي تأويل أو غموض من اجل أداء الموظفين لمختلف أعمالهم وأدوارهم على أكمل وجه، على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم وهذا ما عبرت عنه 74% من المبحوثين.

23- تؤثر المعوقات الاتصالية بشكل للقيام بمختلف المهام والوظائف على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم بالنسبة إلى 62% من المبحوثين.

24- اهتمام المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية يتطور ويتحسن في وسائل الاتصال من اجل تحقيق التفاهم والتنسيق المشترك ومنه رفع إنتاجية مؤسسة صوناكوم، وقد أكد ذلك 70% من المبحوثين.

25- نقص المعلومات والبيانات على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم، يؤثر بشكل سلبي على إعداد اتصال داخلي مناسب وسليم وناجح، وذلك ما عبرت عنه الأغلبية الكبرى من المبحوثين بنسبة 95%.

26- دقة المعلومات هي أساس التأثير على الإنتاجية بالنسبة إلى 86% من المبحوثين

27- العلاقة بين الاتصال الجيد والمردودية المهنية في المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية علاقة جيدة بالنسبة الى 50% من المبحوثين.

28- العنصر الفعال في رفع مردودية الإنتاج وتحقيق مبتغى العامل هو المكافأة المالية بالنسبة إلى 44% من الموظفين.

29- المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم لا تقوم بتحفيز الموظفين بالنسبة الى 60% من المبحوثين.

30- التقليل من مردودية الموظف راجع سبب سوء الاتصال الداخلي بنسبة 71% من المبحوثين.

31- تقدير الإدارة لعمال المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم ضعيف حسب آراء 47% من المبحوثين.

32- المؤسسة الوطني للسيارات الصناعية تقوم بتكوينات تنمي فيه الأداء المهني حسب 50% من الموظفين.

33- رفع المستوى السوسيو مهني في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم متوسط بنسبة 50% من المبحوثين.

المبحث الثاني: استنتاجات الدراسة

1. نستنتج أن أغلبية المؤسسات "وحدة صوناكوم" تعمل بالاتصال الأفقي و هو الاتصال الأكثر تداولاً بين العمال.
2. نستنتج أن تحفيز العمال في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية "صوناكوم" مادياً أو معنوياً يؤدي إلى رفع قدراتهم و مؤهلاتهم الكاملة من أجل رفع الإنتاجية في المؤسسة.
3. نستنتج بأن الاتصال الداخلي في مؤسسة "صوناكوم" يعمل على تلبية مختلف الاحتياجات و غايتها التوسع في السوق الدولية.
4. نستنتج أن تضافر الموارد المادية و البشرية من أساس عوامل رفع مستوى الإنتاجية والمردودية على مستوى مؤسسة صوناكوم.
5. نستنتج بأن المؤسسة الصناعية صوناكوم تقوم بتكوينات تنمي فيها الأداء المهني للعمال.

المبحث الثالث: البدائل المقترحة للدراسة

بناء على النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية نقترح مجموعة من التوصيات التي تستفيد منها مؤسسة البحث بصفة خاصة والمؤسسات الوطنية الجزائرية بصفة عامة، نخص منها ما يلي:

- 1- تعزيز استخدام الوسائل الاتصالية، من اجل كفاءة فعالية عالية.
- 2- نشر ثقافة الاتصال بين الموظفين والإداريين في المؤسسة وتعميمها على كامل الهياكل.
- 3- في إطار تحسين العلاقة بين المؤسسة وعمالها، أصبح من الأهمية إنشاء خلية استقبال تابعة لمديرية الصناعة، من اجل استقبال الشكاوي والاقتراحات حتى يتسنى للمؤسسة تحسين مطالب العمال لزيادة في الإنتاج.
- 4- معالجة مختلف المعوقات التي تعرقل العملية الاتصالية إما على مستوى المصدر أو المتلقي أو الوسيلة.
- 5- الأخذ بعين الاعتبار المعلومات التي تقدم من طرف العمال، وفتح التواصل اتجاههم.
- 6- إعلام الإدارة العليا للموظفين ببرامجها وسياستها المتعلقة بالعمل.
- 7- استغلال الجانب الاتصالي، في الرفع من المردودية الإنتاجية.
- 8- زيادة الحوافز المادية والمعنوية للعمال وذلك للجودة في الإنتاج.
- 9- يتوجب على المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم ضرورة استخدام الوسائل الاتصالية التي تساعد على إحداث فعالية إدارية مناسبة.
- 10- ضرورة التحرك السريع والعاجل للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية في صلاح وتحسين المهام والوظائف الإدارية.

المراجع

قائمة المراجع و المصادر

1 - الكتب

- باللغة العربية

- 1- أبو سمرة محمد ، 2010الاتصال الإداري والاعلام، طبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
- 2- احمد إبراهيم، عبد الهادي صديق، 2003محمد العفيفي السلوك التنظيمي، دراسة التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، القاهرة مكتبة عين الشمس ط01
- 3- أحمد يوسف، 2012العلاقات في المجال التطبيقي، القاهرة، دار العربية للنشر و التوزيع ط02.
- 4- ادريس ثابت عبد الرحمان ، 2005إدارة الأعمال، نظريات و نماذج تطبيقية الإسكندرية دار الجامعية.
- 5- اصبع صالح خليل ، 2014العلاقات العامة للاتصال الإنساني والتوزيع.
- 6- البادي محمد ، 2005التخطيط الاستراتيجي للاتصال، ط01 مياطالجديدة ، دار المهندس للطباعة.
- 7- الجرف نعيمة ، 1970القانون الإداري، مكتبة القاهرة الحديثة.
- 8- الخطيب احمد ، عادل سالم، معاينة الإدارة الحديثة نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة، عمان جدار الكتاب العالمي للنشر و التوزيع سنة 2009.
- 9- السريدي محمد ديس ، 2010الاتصالات والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، دار النشر والتوزيع عمال، الأردن.

- 10- السيد فهمي محمد ، 1995 تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الإسكندرية، دار المعرفة، جامعة الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية.
- 11- الشماخ خليل محمد حسين ، 2000 ونضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، طبعة 1، الأردن دار السمارة للنشر والتوزيع.
- 12- الشميمزي احمد عبد الرحمن 2005، بشرى بدر المرسي غنام، مبادئ إدارة الأعمال لأساسيات والاتجاهات الحديثة، الرياض، مكتبة العبكان ط 2.
- 13- الطنوبي محمد عمر 2001، نظريات الاتصال، الإسكندرية، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية.
- 14- العلاق بشير ، 2009 الاتصال بالمنظمات العامة بين النظرية و الممارسة، عمان، دار البارودي العلمية للنشر و التوزيع.
- 15- المصري احمد محمد ، 2006 العلاقات العامة، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة سنة.
- 16- باركر واخرون علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد واخرون، د ، ت منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر.
- 17- بن اشهو عبد اللطيف ، 1982 التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط، 1962_1980، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية.
- 18- بن كرار سليمان بكر ، 2005الاتصال الجماهيري و القيمة الاجتماعية و وسائل الاتصال الاجتماعي، عمان دار الراية للنشر و التوزيع.
- 19- بهجت جاد الله محمد ، 1999كشك المنظمات و أسس ادارتها الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

- 20- حجاب محمد منير ، سحر محمد وهبي، 1999المداخل الأساسية للعلاقات العامة ، المدخل الاتصالي، القاهرة ، دار الفتح للنشر و التوزيع ط 2.
- 21- حردان عبد الناصر احمد 2009، لبنان هاتف الشامى، أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق، عمان، دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- 22- حريم حسين 2010، مبدئ الإدارة الحديثة، عمان، دار حامد للنشر والتوزيع.
- 23- حسين عواد فاطمة ، 2010الاتصال والاعلام التسويقي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 24 - حسين عواد فاطمة 2011، الاتصال و الاعلام التسويقي، عمان دار اوسامة للنشر و التوزيع.
- 25- خشبة ناجي فوزي ، 2003الإعلان رؤية جديدة، المكتبة العصرية المنصورة ، مصر.
- 26- ديليو فضيل ، 1994مقدمة في اتصال المؤسسة.
- 27- راغب النجار فريد ، 2008تكنولوجيا والمفاوضات الفعالة، الإسكندرية، مصر.
- 28- ريحي مصطفى عليان وآخرون، وسائل وسال الاتصال وتكنو لوجيا التعليم، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الط 2.
- 29- ريحي مصطفى، عليان محمد عبد الدبس، 1999وسائل الاتصال و تكنولوجيا التعليم، عمان دار الصفاء للنشر و التوزيع.
- 30- رضا هاشم حمدي ، 2009تنمية مهارات الاتصال وقيادة والقيادة الإدارية لعمان، دار الراية للنشر والتوزيع.
- 31- طلعت منال محمود2002، مدخل الى علم الاتصال، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.

- 32- عبد الله علي " 1999 أثر البيئة على المؤسسات العمومية والاقتصادية، حالة الجزائر " أطروحة دكتورة، جامعة الجزائر.
- 33- عبيدات سهيل ، 2007 إدارة الوقت و عملية اتخاذ القرار و الاتصال للقيادة الفعالة، الأردن علم الكتب الحديثة.
- 34 - عقلة محمود يوسف ، 2010 إدارة المؤسسات الدولية، عمان دار البداية ناشرون و موزعون.
- 35- عيشوش فريد، 2011الاتصال في إدارة الازمات، دار الخلدونية للنشر والتوزيع القبة القديمة، الجزائر، ط 1.
- 36- فاطمة مروة، 2004الاتصالات المهنية ،بيروت، دار النهضة العربية .
- 37- قاسم جميل ، 1985 المؤسسة العامة كاستراتيجية إدارية للتنمية، منشورات المنظمة الإدارية العربية للعلوم الإدارية، طبع في شركة الأوسط للطباعة، الأردن.
- 38- قاسمي ناصر ، 2011الاتصال بالمؤسسة، دراسة نظرية و تطبيقية ،عمان، ديوان المطبوعات الجامعية.
- 39- كاظم خضير 2008، محمود موسى سلام اللوزي مبادئ إدارة الأعمال، عمان اثناء للنشر و التوزيع سنة.
- 40- محمد علي عبد الوهاب، 1975 إدارة الافراد، منهج تحليلي، مكتبة عين الشمس، القاهرة.
- 41- مهدي محمد محمود ، 2005الاتصال الجامعي في الخدمة الجامعية الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

- 42- مؤيد سعيد سالم، 2009 إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديثة للنشر و التوزيع ط 03، عمان، الأردن.
- 43- حجازي مصطفى ، 2000 الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة، بيروت، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر.
- 44- دليو فضيل ، 2003 اتصال المؤسسة اشهار علاقات عامة علاقات مع الصحافة دار الفجر لنشر والتوزيع القاهرة
- 45- رجب عبد الله، حكومة عبد القادر 2020، "إدارة العمليات الصناعية"، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا.
- 46- زيدان علي، 2011، مناهج البحث العلمي ، ط1، دار ابن حازم لنشر، لبنان.
- 47- الصديق سلوى ، 1999 حافظ بدوي ابعاد العملية الاتصالية ، رؤية نظرية وعلمية ووقعية ، المكتب الجامعي الحديث الازاريطة
- 48- عبد الله محمد ، 2002 ، البحث العلمي في الدراسات الاعلامية ، ط1، عالم الكتب للنشر مصر .
- 49- عبيدات محمد واخرون ، 2001، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، الاردن .
- 50- عدون ناصر دادي 2008، "أثر التشريع الجبائي على مردودية المؤسسة وهيكلها المالي"، ط1، دار المحمدية، الجزائر.
- 51- عزي عبد الرحمن، 1992 عالم الاتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية.
- 52- غربي عبد الكريم، 2012، منهج البحث العلمي في علوم التربية والعلوم الانسانية، ط1 منشورات عالم التربية، المغرب.

53- قندلجي عامر ابراهيم، 2004، منهجية البحث العلمي، ط1، دار الهازوري، للعلمية للنشر والتوزيع، الاردن.

54- المصري احمد محمد ، 2000 الإدارة الحديثة، مؤسسة سباب الجامعة، الإسكندرية .

باللغة الأجنبية :

1- gérant mury, châles mull 1967; économie d'organisation, tome 2, les éditions fichier, paris.

2- pierre Simon 1970; les résonnement humais, indutiation aux principe fondamentaux de l'organisation industriel du canada 6em édition,.

3-Dominique roux, 1989, analyse économique et gestion de l'entreprise, théorie et méthode et pratique mondiale, tom1, édition Dunod, paris.

II -الرسائل الجامعية

1- الصادق علي توفيق ، 1999 القدرات التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق العالمية، معهد السيارات الاقتصادية في الأسواق العالمية، صندوق النقد العربي، أبو ظبي.

2- ايت حمي كهينة، 2012-2013 دور الاتصال وفعاليته في تسيير المؤسسة " اتصالات الجزائر بفرندة، نموذج.

3- بلقايد إبراهيم، بوري شوقي، 2005 علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين، دراسة ميدانية

4- رماش صبرينة ، 2008 رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علم الاجتماع فرع تسيير الموارد البشرية، طبعة.

5- رماش صبرينة ، 2009 الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز، جامعة منتوري قسنطينة، رسالة لنيل درجة الدكتوراة.

6- عبدوس عبد العزيز ، 2013 سياسة الانفتاح التجاري ودورها في تحسين الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية كمؤشر تنافسية مع التركيز على مؤشر انتاج العامل، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، الجزائر،.

7- كواشي سليمة ، العلاقة بين التكوين بالجامعة والمؤسسة الاقتصادية، دراسة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، غير منشورة.

8- مسلم علي عبد الهادي ، 2001-2002 تحليل وتصميم المنظمات، الإسكندرية الدار الجامعية.

9- بن حمي كهينة، 2013، دور الاتصالات وفعاليتها في تسير المؤسسة اتصالات الجزائر بفرندة نموذجاً، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم.

10- بن نوار صالح 2005، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة لنيل شهادة الدكتوراة جامعة قسنطينة.

11- عطية الحاج سلم ، 2001 القائم بالاتصال في المؤسسة الجزائرية دراسة مقارنة بين سونغاز و سنطراك القرض الشعبي الجزائري مطكرة لنيل شهادة الماجستير الجزائر .

12- غربي فاطمة الزهراء 2008/2007، "إنتاجية العمل- دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة-"، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف-، الجزائر.

III -المجلات :

1- بالمؤسسة الوطنية للدهن بوحدة وهران جامعة وهران 2017، مجلة اقتصادية، العدد 17.

2- بخوشوليد ، نصيبأسماء ، 2017 "الالتزام التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد8، الجزء1، ديسمبر ،

3- سلامة وفاء، وولمة وردة، (19 اوت 2018) واقع القطاع الصناعي في الجزائر وسبل تطويره، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية.

4- عبد العزيز رحمة، مزريق عاشور وآخرون 2020، "الاتصال الداخلي ودوره في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16، العدد 24، الجزائر.

5- العوادي حمزة ، 2011/2010 "إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين الأداء الانتاجي للمؤسسة الصناعية"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية ع.إ.ت.ع.ت، جامعة العربي بن مهيدي- أم البواقي-، الجزائر.

6- لدرع خديجة، وكروش ايمان، (30 افريل 2011) التنمية الصناعية وأثرها في تحفيز نمو الاقتصاديات العربية النفطية، مجلة العلوم الاقتصادية.

7- مجلخ سليم ، بشيشي وليد، 2016 "الرقابة الداخلية وأثرها على المردودية المالية في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة المالية والأسواق، الجزائر.

VI- المحاضرات :

1- شريف خيرة، محاضر في دور الاتصال في تحفيز وتنمية الموارد البشرية، جامعة المدية .

V - مواقع الانترنت:

1- <https://cte.univ2-setif2.dz>consulté le 24 Septembre 2022, à

13 :01.

2-Même ouvrage ; consulté le 24 septembre 2022, à 13 :09.

الملحق رقم 01

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية مولود معمري تيزي وزو

قسم العلوم الإنسانية

فرع الإعلام و الاتصال تخصص اتصال تنظيمي

استمارة استبيان لنيل شهادة الماستر علوم الإعلام و الاتصال بعنوان (دور الاتصال الداخلي

في رفع مردودية الإنتاج للمؤسسة الصناعية)

دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات "صوناكوم"

إشراف :

إعداد الطالبين:

البروفيسور شفيق ايكوفان

علوان فارس

برحال محمد

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال تحت عنوان "الاتصال الداخلي في رفع مردودية الإنتاج للمؤسسة الصناعية", نرجو منكم المساعدة من خلال التكرم بالإجابة على الأسئلة بكل موضوعية, كما نعلمكم ان كافة المعلومات التي سيتم الحصول عليها ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط, كما نتمنى ان تتم قراءة محتوى هذا الاستبيان بعناية لأنه سيكون في صالح إثراء العلم. نشكركم على ثقتكم فينا و مساهمتكم في خدمة هذا البحث.

ملاحظة:

(في المكان المناسب Xالإجابة تكون بدقة بوضع علامة)

السنة الدراسية 2022/2021

البيانات الشخصية:

1. الجنس:

ذكر أنثى

2. السن:

أقل من 25 من 25 إلى 40 أكبر من 40

3. المستوى التعليمي

متوسط ثانوي جامعي

4. الأقدمية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

5. الصفة:

متعاقد دائم

المحور الأول: الاتصال الداخلي في المؤسسة الصناعية

1. ما هو نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة؟

صاعد نازل أفقي

2. ما هي وسائل الاتصال التي تعتمد عليها في اتصالك بالمسؤولين؟

* الوسائل الشفوية: مقابلة هاتف اجتماعات عن طريق وسيط
* الوسائل الكتابية والإلكترونية: تقارير أنترنت

3. هل توائم وسائل الاتصال الداخلي مع نوع الاتصال السائد؟

دائمًا غالبًا أحيانًا أبدًا

4. هل تعلمك الإدارة ببرامجها وسياساتها المتعلقة بالعمل؟

دائمًا غالبًا أحيانًا أبدًا

5. ما هي مصادر التعليمات التي تتلقاها؟

من المسؤولين مباشرة زملاء العمل منشورات

6. هل تسمح المؤسسة للعمال بالتعبير بكل حرية عن اقتراحاتهم؟

دائمًا غالبًا أحيانًا أبدًا

7. هل سبق وأن راسلتك الإدارة؟ نعم لا

* في حالة الإجابة بنعم، هل وصلت المعلومة في أوانها وبوضوح؟ نعم لا

8. في حالة تقديم شكوى، بأي طريقة تقدم؟

اتصال مباشر طلب خطي صندوق الشكاوي أخرى

9. هل الوسائل المسخرة لعملية الاتصال الداخلي كافية لبلوغ أهداف المؤسسة؟ نعم

لا

10. هل ترى أنّ نظام الاتصال الداخلي يلئم احتياجات المؤسسة؟ نعم لا

11. هل يساعدك الاتصال الداخلي على حسن التواصل مع المسؤولين؟ نعم لا

12. هل يمكن للاتصال الداخلي من التعرف على حقيقة ما يحدث في المؤسسة؟ نعم

لا

13. هل يساعدك الاتصال الداخلي للمؤسسة على أداء مهامك بأحسن وجه؟ نعم

لا

المحور الثاني: المؤسسة الصناعية وسبل رفع الانتاجية

14. ما هي درجة تمتعك بالاستقلالية داخل المؤسسة؟

ضعيف متوسط جيد جيد جدًا

* إذا كانت إجابتك ضعيف لماذا؟

.....

.....

.....

15. كيف يساعدك في تأدية مهامك؟

سلبًا إيجابًا

16. هل تتلقى تحفيزات من أجل رفع إنتاجيتك؟ نعم لا

إذا كانت إجابتك بنعم: ما نوعها: مادية معنوية

17. هل يتم إشراكك في اتخاذ القرارات الإنتاجية بالمؤسسة؟ نعم لا

18. هل وسائل الإنتاج تساعد على رفع المردودية في مؤسستكم؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ لا، هل حاولت إيصال المعلومات لمسؤوليك؟ نعم لا

في حال الإجابة بـ نعم، هل تم أخذ رأيك بعين الاعتبار؟ نعم لا

19. هل تأخذ الإدارة بعين الاعتبار ظروف عمالك وتحاول بينها؟ نعم

لا

المحور الثالث: استخدام الاتصال في المؤسسة الصناعية وعلاقته بالإنتاجية

20. كيف ترى المعلومات الصادرة من المسؤولين؟

واضحة غامضة

21. ما هي أهم العوائق التي قد تعرقل السير الجيد للاتصال الداخلي في المؤسسة؟

بطئ الاتصال سوء اجتياز وسائل الاتصال غموض الوسائل
الاتصالية *
عوائق أخرى

.....

.....

.....

22. هل تعرقلك (تعترضك) معوقات اتصالية أثناء القيام بعملك

نعم لا

23. إذا كان كان جوابك بـ"نعم" أذكرها

.....

.....

.....

.....

..

24. إذا كان "لا" فهل ذلك يرجع إلى فعالية وسائل الاتصال في:

جودة المحيط المهني مصداقية المعلومات

عوامل أخرى:.....

25. هل ترى أنّ نقص المعلومات بين العمال يؤثر على إعداد الاتصال الداخلي؟

نعم لا

26. هل تجد أنّ عدم دقة المعلومات يؤثر على الإنتاجية؟ نعم لا

27. هل ترى أنّ هناك علاقة بين الاتصال الجيد والمردودية المهنية؟ نعم لا

28. ما هي السلوكيات الإدارية التي تراها ناجعة لرفع مردودية العمل؟

المكافآت المادية المكافآت المعنوية الاستشهاد الإيجابي

* أخرى جردها:

.....
.....

29. هل سبق لك أن قلت من مردوديتك المهنية بسبب سوء الاتصال الداخلي م

لا

30. هل ترى أنّ الإدارة تتحرك في الجانب العقابي للعمال أكثر منه في الجانب التحفيزي؟

نعم لا

31. ما مدى تقييم الإدارة لجهودك المهنية؟ جيد متوسط ضعيف

32. كيف ترى مستوى الاتصال السوسيو مهني داخل مؤسستك؟

جيد متوسط ضعيف

33. هل تتلقى تكوينات لرفع مستوى الأداء المهني لديك :

نعم لا

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
42	يمثل الاتصالات الصاعدة و النازلة داخل المؤسسة	01
45	يوضح الاتصالات الرسمية وغير الرسمية	02

فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
01	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	36
02	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير السن	37
03	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغيرات المستوى التعليمي	39
04	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغيرات الأقدمية	53
05	يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير طبيعة التعاقد	54
06	يمثل وسائل الاتصال المعتمدة في الاتصال بالمسؤولين على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (صوناكوم)	55
07	يمثل تلائم وسائل الاتصال الداخلي مع نوع الاتصال السائد حسب متغير الأقدمية	57
08	يمثل مدى إعلام الإدارة العليا للمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات للعمال ببرامجها و سياستها المتعلقة بالعمل	58
09	يمثل الاتصال الأكثر استخداما على مستوى المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم	62
10	يمثل مصدر المعلومات المختلفة بموظفي المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (صوناكوم)	64
11	يمثل مدى سماح المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات للعمل بالتعبير عن اقتراحاتهم بكل حرية	66

80	يتمثل في مدى مراسلة إدارة المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (صوناكوم) للموظفين	12
82	يمثل الطرق التي يستخدمها الموظف في تقديم الشكاوي و علاقتها بمتغير المستوى التعليمي	13
83	يمثل الطرق التي يستخدمها الموظف في تقديم الشكاوي و علاقتها بمتغير المستوى التعليمي	14
84	يبين العلاقة بين مدى ملائمة نظام الاتصال الداخلي لاحتياجات المؤسسة الوطنية (صناعة السيارات (صوناكوم) وعقد التوظيف	15
89	يوضح مدى مساهمة الاتصال الداخلي من التعرف على حقيقة ما يحدث في المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (صوناكوم)	16
90	يمثل درجة تمتع الموظفين للاستقلالية داخل المؤسسة و علاقتها بطبيعة عقد العمل	17
91	يمثل درجة الاستقلالية على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (صوناكوم)	18
92	يوضح كيفية مساعدة الاتصال الداخلي في أداء مختلف الوظائف و المهام على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (صوناكوم)	19
100	يمثل مدى تلقي التحفيزات من اجل رفع الإنتاجية على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (صوناكوم)	20
101	يوضح نوع التحفيزات على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (صوناكوم) المقدمة للعمال	21

102	يبين دور وسائل الإنتاج في المساعدة على رفع المردودية في المؤسسة الصناعية صوناكوم و علاقته بالخبرة	22
103	يوضح مدى محاولة إيصال المعلومات للمسؤولين على مستوى المؤسسة الصناعية للسيارات (صوناكوم) من اجل رفع المردودية	23
106	يمثل مدى اخذ رأي الموظفين على مستوى مؤسسة صوناكوم لصناعة السيارات بعين الاعتبار	24
107	يمثل أهم العوائق للسير الجيد للاتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات (صوناكوم)	25
101	يمثل مدى عرقلة المعوقات الاتصالية للقيام بالمهام على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات صوناكوم	26
102	يوضح عوامل فعالية وسائل الاتصال على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات صوناكوم	27
105	يمثل تأثير نقص المعلومات بين العمال في إعداد الاتصال الداخلي على مستوى المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات صوناكوم	28
106	يبين العلاقة بين عدم دقة المعلومات التي تؤثر على الانتاجية و متغير طبيعة التعاقد	29
120	وجود العلاقة بين الاتصال الجيد و المردودية المهنية في المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية صوناكوم	30
113	يبين العلاقة بين السلوكيات الإدارية الناجمة لرفع مردودية العمل و متغير التقدمية.	31

132	يمثل تقليل المردودية المهنية للموظف بسبب سوء الاتصال الداخلي داخل المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية صوناكوم	32
118	يمثل تحرك الإدارة في الجانب العقابي و التحفيزي في المؤسسة الصناعية صوناكوم	33
119	يمثل تقييم الإدارة للجهود المهنية للموظف داخل المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات صوناكوم	34
120	يبين العلاقة بين مستوى الاتصال السوسيو مهني داخل المؤسسة و متغير طبيعة التعاقد	35
121	يبين العلاقة بين تكوينات لرفع مستوى الأداء المهني و متغير طبيعة التعاقد	36

الفهرس

الصفحة	الفهرس
	الشكر والعرفان
	الاهداء
ا	ملخص الدراسة
ت	خطة الدراسة
3	الاشكالية
4	تساؤلات الدراسة
4	اسباب اختيار البحث
5	مجتمع البحث
6	عينة الدراسة
16	اهمية الدراسة
17	اهداف الدراسة
18	منهج الدراسة
18	ادوات جمع البيانات
20	مفاهيم الدراسة
22	الدراسات السابقة
	قائمة مراجع الاطار المنهجي
	الفصل الاول :الاتصال الداخلي في المؤسسات الصناعية
32	مفهوم الاتصال

34	اهمية الاتصال الداخلي
40	انواع الاتصال الداخلي
46	وسائل الاتصال الداخلي
61	استراتيجية الاتصال الداخلي
61	اهداف عامة لاستراتيجية الاتصال الداخلي
	قائمة مصادر ومراجع الفصل الاول
69	الفصل الثاني : المؤسسة الصناعية وسبل الانتاجية
96	مفهوم المؤسسة الصناعية
71	تعريف المؤسسات الصناعية
71	نشأة وتطور المؤسسات الصناعية العمومية
75	اهداف المؤسسة العمومية
77	مفهوم الانتاجية
79	اهمية الانتاجية كمحدد في المؤشرات الدولية بالنسبة للمؤسسات الصناعية
80	مؤشر الانتاجية كمؤشر لقياس تنافسية المؤسسة
85	سبل رفع الانتاجية في المؤسسة الصناعية
85	تعزيز القاعدة الصناعية الوطنية
85	اعادة هيكلة القطاع الصناعي الوطني
86	تاهيل الموارد البشرية وتنمية المهارات
87	ترقية الاستثمار الاجنبي و المباشر

88	التحفيز
	قائمة مصادر ومراجع الفصل الثاني
	الفصل الثالث : استخدام الاتصال في المؤسسة الصناعية وعلقته بالانتاجية
95	اهمية الاتصال الاداري
103	استخدام الاتصال الفعال في رفع الانتاجية في المؤسسة الصناعية
108	العوامل المؤثرة على الاتصال الداخلي للمؤسسة
109	ثقافة المؤسسة
110	الابداع وتكنولوجية المعلومات والاتصال
114	معوقات عملية الاتصال
	قائمة مراجع ومصادر الفصل الثالث
	الفصل الرابع : النتائج والاستنتاجات العامة والبدائل المقترحة على ضوء الدراسة
126	النتائج العامة لدراسة
132	استنتاجات الدراسة
133	البدائل المقترحة لدراسة
ط	قائمة المراجع والمصادر
	الملاحق
1	الاستمارة
م	فهرس الاشكال
ن	فهرس الجداول
ث ث	الفهرس

الملاحق