

## دور الاتصال التنظيمي كمتغير وسيط بين الأنظمة التكنولوجية (0.4) وبين تحسين الأداء التنظيمي بالتطبيق على صناعة وتعبئة المواد الغذائية بالمملكة العربية السعودية

د حنين محمد شعيب\*

ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الوسيط للاتصال التنظيمي الجيد في علاقة النظم التكنولوجية (0.4) وتحسين الأداء التنظيمي في مؤسسات التعبئة والتغليف في المملكة العربية السعودية. تم تطبيق الدراسة على العاملين في قطاع تصنيع وتغليف المواد الغذائية في المملكة. جمعت البيانات من عينة عشوائية بسيطة قوامها (384) فرداً. خضع للتحليل الإحصائي (334) مفردة. أهم النتائج: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل من ( $\alpha \geq 0.05$ ) للأنظمة التكنولوجية (0.4) في تحسين الأداء التنظيمي في ضوء الدور الوسيط للتواصل التنظيمي الجيد في المنظمات الصناعية السعودية من وجهة نظر العاملين. تحتاج أنظمة الحوافز المطبقة إلى تعديلات لتناسب مع استراتيجيات الثورة الصناعية (0.4) في المنظمات قيد الدراسة. اتضح أنه لا يُسمح للمستويات الأدنى من الإدارة بالمشاركة في التخطيط عند اعتماد أنظمة مطبقة جديدة حيث أن الإدارة العليا مسؤولة عن ذلك. أهم التوصيات: الحاجة إلى زيادة الاهتمام بالعاملين من خلال سياسة أجور عادلة. إنشاء أنظمة حوافز جيدة. مزيد من التحسين لظروف العمل. بناء استراتيجيات للاحتفاظ بالكوادر الفنية لتقليل الأخطاء. الاهتمام بالتطبيقات التكنولوجية. ضرورة زيادة معدلات تدريب العاملين بالمنظمات الصناعية لزيادة مهاراتهم. ضرورة زيادة نسبة مشاركة المرأة في العمل بالمنظمات الصناعية لدعم تمكين المرأة السعودية.

الكلمات الدالة: الاتصالات التنظيمية - الأنظمة التكنولوجية للثورة الصناعية الرابعة - الأداء التنظيمي - تحسين الأداء - المنظمات الصناعية - صناعة الأغذية والتغليف - المملكة العربية السعودية.

### The role of organizational communication as an intermediate variable between technological systems (0.4) and improving organizational performance through its application to the food industry and packaging in the Kingdom of Saudi Arabia.

Prof. Haneen Mohammad Shoib\*\*

#### Abstract

The study aimed to identify the mediating role of good organizational communication in the relationship of technological systems (0.4) and improving organizational performance in packaging institutions in the Kingdom of Saudi Arabia. The study was applied to workers in the food

\* عميدة كلية إدارة الأعمال جامعة الأعمال والتكنولوجيا

\*\*Dean of the College of Business Administration, University of Business and Technology

processing and packaging sector in the Kingdom. Data were collected from a simple random sample of (384) individuals. (334) individuals were subjected to statistical analysis. **The most important results:** There is a statistically significant relationship at a significance level less than ( $\alpha \geq 0.05$ ) for technological systems (0.4) in improving organizational performance in light of the mediating role of good organizational communication in Saudi industrial organizations from the workers' point of view. The incentive systems implemented need modifications to match the strategies of the Industrial Revolution (0.4) in the organizations under study. It turns out that lower levels of management are not allowed to participate in planning when adopting new implemented systems as the top management is responsible for this role. **The most important recommendations:** The need to increase attention to workers through a fair wage policy, and to create good incentive systems to have further improvement of working conditions. Also, to build a strategy to retain technical cadres to reduce errors, and to increase interest in technological applications. Furthermore, there is the necessity of increasing the training rates of workers in industrial organizations to increase their skills. Finally, there is a need to increase the percentage of women's participation in work in industrial organizations to support the empowerment of Saudi women.

**Key words:** Organizational Communications - Technological Systems of the Fourth Industrial Revolution - Organizational Performance - Performance Improvement - Industrial Organizations - Food and Packaging Industry - Saudi Arabia.

#### تقديم:

أحدث النمو في الصناعة التحويلية ثورة في النظم الإنتاجية الحديثة وبالتالي السلع والخدمات، ومع تحرير التجارة الدولية زاد التكامل بالاقتصاد العالمي، وترتب على ذلك أيضاً طفرة في خطوط التجميع، وظهرت المنظمات ذات الإنتاج ذاتي الحركة والتي تقوم على الجمع بين الميكانيكا والإلكترونيات، وظهرت المواد والألات التي تعتمد على أجهزة الحاسب وغيرها. وظهرت مع ذلك المنتجات الأكثر كفاءة والأفضل نوعاً والأصغر والأخف وزناً والأرخص. وأصبح التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسب يقللان كثيراً من الموارد الفاقدة والضائعة في عملية الإنتاج (دعاء، 2022).

ساعد التقدم التكنولوجي المتسارع حول العالم، ودخول تكنولوجيات عديدة إلى التطبيق المدني، والارتباط بين الثورة الخضراء والثورة الإلكترونية، على تقدم تكنولوجيا الإنتاج. حيث أدى إلى زيادة كبيرة في الإنتاجية، والتحول من الإنتاج الواسع إلى منتجات وفقاً لطلبات العملاء؛ والتي تتطلب الاعتماد على نظم إنتاج ذات مرونة عالية. ومن جهة أخرى؛ نظم

اتصالات جيدة (مزغيش، 2012)، ولما كانت معظم الشركات والمنظمات في مختلف الدول تستخدم تقنيات إنتاجية متشابهة، أصبح من غير الممكن تحقيق الميزة التنافسية أو تعزيزها إلا من خلال تحسين الأداء للأنشطة الإنتاجية والأنشطة الداعمة للعملية الإنتاجية سواء تلك السابقة على الإنتاج أو الأنشطة التي تتم أثناء عملية الإنتاج. أي من خلال تبني إستراتيجية تحسين الأداء للتصميم المنتج وإنتاجه وبالتالي العمليات الإدارية المصاحبة لذلك (Sadia,et al, 2016).

وتعد المملكة العربية السعودية بحكم موقعها الجغرافي وتوافر البنية التحتية اللازمة للصناعات عمومًا والغذائية منها خاصة، وقربها من دول ذات وفرة غذائية رخيصة، وغير ذلك؛ فإنها مؤهلة لتكون من الدول الرائدة في صناعة التعبئة والتغليف بالشرق الأوسط، كما توجد تجارب ناجحة في الدول المجاورة استطاعت بمنتجاتها الغذائية أن تغزو أسواق المملكة ذاتها، كما أن المملكة لديها أنظمة صارمة في الجودة الغذائية للمنتجات المحلية ما أكسبها ثقة المستهلك المحلي والأجنبي في المنتجات المصنعة بالمملكة، وهذا دافع أكبر في تبني صناعات غذائية أوسع واستهداف التصدير لعدة دول حول العالم (محمد، 2021).

وتسعى الدراسة الحالية لبيان دور الأنظمة التكنولوجية للثورة الصناعية الرابعة في تحسين أداء المنظمات الصناعية في ظل الدور الوسيط للاتصال التنظيمي الجيد، وذلك بدراسة عدة منظمات صناعية لتعبئة وتغليف المواد الغذائية بالمملكة العربية السعودية.

#### الدراسات السابقة:

تقدم الباحثة الدراسات السابقة طبقاً لمتغيرات الدراسة كما يلي:

#### أ- المتغير المستقل: الأنظمة التكنولوجية للثورة الصناعية الرابعة:

(1) دراسة (عبد الحافظ، ٢٠١٨): هدفت قياس تأثير تطبيق تكنولوجيا المعلومات لمستوى الاقتصاد الجزئي؛ بدراسة للنشاط الإنتاجي لقطاع الغزل والنسيج، دراسة تحليلية لشركات الغزل والنسيج المطبقة لتكنولوجيا المعلومات، عرض أسلوب التطبيق، ومراحله، وأهم التطبيقات المستخدمة، بيان تأثير الاستخدام لتكنولوجيا المعلومات بقطاع الغزل والنسيج، تبين أن قطاع الغزل والنسيج يعاني قصور في استخدام تكنولوجيا المعلومات؛ وضعف بمستويات الإنتاجية، وأوصت بضرورة تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات بالوحدات الإنتاجية للحصول على نتائج مرجوة لاستخدام تكنولوجيا التصنيع.

(2) دراسة (علي، ٢٠١٨): هدفت دراسة أثر جودة التعليم على تنافسية الأداء الصناعي وتحديات الثورة الصناعية الرابعة كدراسة مقارنة (مصر وسنغافورة). واستخدمت التحليل المقارن، أوضح الإطار النظري: الثورة الصناعية الرابعة، والتعليم ونماذج النمو، أداء الصناعات التحويلية، وتنافسية أدائها، جودة التعليم وأداء الصناعات التحويلية لحالي مصر وسنغافورة أهم النتائج: وجود أهمية لجودة التعليم، ودور هام في تحسين تنافسية الأداء الصناعي ومعدلات النمو الاقتصادي. أن الصناعات التحويلية مازالت تمثل محركاً رئيساً لتحسين معدلات النمو الاقتصادي والتوظيف،

- كما تُحسن من ترتيب الدول لمجموعة الدول ذات الدخل المتوسط، أن الاستفادة من تجربة سنغافورة متعددة الأبعاد.
- (3) **دراسة (حوتية، 2018):** بينت أن التوجه نحو دعم التحول الرقمي في القطاع الصناعي أصبح عاملاً أساسياً لتحديث الصناعة، والتعامل الفعال مع مستجدات الثورة الصناعية الرابعة، وتحفيز النمو الصناعي المستدام، وألقت الضوء على مفهوم الثورة الصناعية الرابعة ومستجداتها، والتحويلات الرقمية المصاحبة، وبيان مدى استعداد الدول العربية للتكيف مع التحويلات الرقمية كأحد روافد التنمية المستدامة، وإمكانات الاستفادة من التجارب الدولية الرائدة لزيادة فاعلية الصناعات العربية في ظل الثورة الصناعية الرابعة مستقبلاً.
- (4) **دراسة (Berawi, 2018):** بينت أن تطور الصناعة 4.0 كان استجابة للتطورات في تكنولوجيا المعلومات، تسلط الدراسة الضوء على التحول في الثقافة الصناعية من خلال إنترنت الأشياء بالنمو المتسارع للأجهزة الذكية، بينت أن توحيد المشاريع والمنتجات الفعالة أمر ديناميكي ترتب عليه أن أنظمة الإنتاج بأكملها يتم تحويلها بصورة أوتوماتيكية، كما أدى لاندماج العالمين المادي والرقمي بصورة متكاملة يتم تطبيقها من البداية إلى إخراج المنتج؛ باستخدام الخدمات المدعومة بتقنية جديدة ومتقدمة ومحسنة لجمع البيانات، يتم استخدام تقنيات مثل الآلات الذكية والذكاء الاصطناعي وأنظمة الإنتاج التكنولوجية ثلاثية الأبعاد بشكل متزايد لتسريع القدرة التنافسية للسلع أو الخدمات، كما أصبح الاستخدام المكثف للتقدم التكنولوجي في قطاعات المدن الذكية، وهو تطور موضوعي مرتبط بإنترنت الأشياء، وهو الطريقة الأكثر فعالية لتحسين نوعية الحياة، وتعزيز التجربة الحضرية المعيشية.
- (5) **دراسة (الشال، 2020):** عرضت مفاهيم الثورة الصناعية الرابعة ومستجداتها، وأسلوب التعرف على وضع القطاع الصناعي والصناعات التحويلية المصرية، وأهم المؤشرات التي تعكس مشكلات تلك الصناعات التقليدية أو الحديثة، التعرف على الجهود الدولية والإقليمية والمحلية لمواكبة الصناعات التحويلية للثورة الصناعية الرابعة، تحليل مداخل تأثيرها على القطاع الصناعي، والصناعات التحويلية المصرية بصفة خاصة، التوصل لآليات تعميق الاستفادة من الثورة الرابعة في رفع القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية المصرية.
- (6) **دراسة (Alqam, et al, 2020):** تقدم استكشاف وتأثير الثورة الصناعية الرابعة على الشركات الصغيرة والمتوسطة بالشرق الأوسط؛ فقدت تطور الإبداع الصناعي منذ نسخته الأولى 1784 حتى الثورة الصناعية الرابعة، واستخدمت مفهوم إنترنت الأشياء، وبينت القوى الدافعة للصناعات والتي تستخدمها الشركات الصغيرة والمتوسطة باستمرار. تم استعراض عدة مفاهيم منها: الثورة الصناعية الرابعة، وتأثيرها على الشركات الصغيرة والمتوسطة من خلال القيادة المتطورة، وأوصت بضرورة إجراء تعديلات في هياكل الشركات لتتناسب مع المنافسة المستقبلية، إجراء

التطوير في الصناعات طبقاً لتقنيات الثورة الصناعية الرابعة، واكتساب ثقافة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

(7) دراسة (Jamwal, et al, 2021): هدفت بيان التقنيات الصناعية للجيل الرابع من خلال مراجعة منهجية، توجيهات الأبحاث المقدمة والمستقبلية؛ استخدمت طريقة مراجعة الأدبيات المقدمة لمعرفة مدى التقدم البحثي حول "صناعة الجيل الرابع" لتحقيق استدامة التصنيع. وأهمها دور وتأثير تقنيات "صناعة الجيل الرابع" للتصنيع تفصيلاً. وبيئت أن تقنيات الصناعة للجيل الرابع، تساعد في تعزيز الاستدامة الاجتماعية والاقتصادية للمنظمات، كما يمكن من خلال البعد الاقتصادي والبيئي والاجتماعي بناء قيمة مستدامة وتحسين كفاءة الموارد.

(8) دراسة (دعاء، 2022): تهدف إلى تحديد أبعاد تقنيات الإنتاج الحديثة والأداء التنظيمي في صناعة الجلود، والعلاقة بينهما في المنظمات الصناعية، تحديد فعالية وكفاءة إنتاج الجلود وتكنولوجيا التصنيع في مصر وأثرها في تحسين الأداء التنظيمي، كما يجب أن تكون علاقة العميل بالمنظمة أكثر تعاطفاً، مع السماح للمستويات المتوسطة والدنيا من الإدارة بالمشاركة في التخطيط عند تنفيذ الأنظمة الجديدة؛ لذلك يجب إجراء تعديلات لبناء ثقافة المنظمة تجاه خدمة العملاء. خاصة عند تفعيل المعاملات الإلكترونية، والاستفادة من تجارب العملاء وتحسينها إذا لزم الأمر، دعم الإدارة العليا لتطبيق نظام حوافز جيد في المنظمات.

#### ب- المتغير التابع: تحسين الأداء التنظيمي:

(1) دراسة (Forza,1995): قامت بتحديد أثر نظم المعلومات الإلكترونية على جودة الأداء الإداري، استنتجت أن لنظم المعلومات الإلكترونية أثراً إيجابياً لجودة الأداء اعتماداً على المعلومات عالية الجودة، أن الممارسات الصحيحة لاستخدام الحاسوب ومجالاته لها أثر إيجابي لجودة الأداء الفردي والتنظيمي بفضل تكنولوجيا المعلومات وتوابعها مع الأعمال الإدارية، أوصت بتوفير المناخ والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتطبيق نظم المعلومات الإلكترونية.

(2) دراسة (الحمروني، 2016): تناولت استخدام نظام التصنيع المرن في تحسين الأداء التنافسي بالمنظمة، وأجريت الدراسة بالشركات البتروكيمياوية بليبيا. وهدفت التعرف على طبيعة نظام التصنيع المرن ودوره في تحسين الأداء التنافسي وأهم النتائج: نظام التصنيع المرن يحسن النتائج التشغيلية بتخفيض التكاليف، خفض المخزون، ورفع جودة العمليات الداخلية، قصر الدورة الزمنية للإنتاج، ارتفاع مستوى خدمة العملاء. وأوصت بالاهتمام بالأبحاث والتطوير والتكامل بينهما؛ من خلال تحليل المنافسين ودراسة السوق ومتطلباته، تحديث تكنولوجيا الإنتاج لمواكبة بيئة التصنيع الحديثة.

(3) دراسة (Shanker, et al, 2017): تناولت المناخ التنظيمي للابتكار والأداء التنظيمي في ظل التأثير الوسيط لسلوك العمل الإبداعي، فتناولت المناخ التنظيمي للابتكار والإبداع، وثبتت ارتباطها بالأداء التنظيمي، وسلوك العمل المبتكر للمديرين تحديداً، استخدمت الاستبانة والمقابلات الشخصية لعينة (202) من المديرين

- بالشركات الماليزية الحكومية، وتبين وجود تأثير التوسط لسلوك العمل الابتكاري على العلاقة بين مناخ للابتكار التنظيمي والأداء التنظيمي بالمنظمات محل الدراسة، أن استخدام المقابلات المفتوحة نهجًا مناسبًا للاستكشاف، وأوصت بتكرار الدراسات ببلدان أخرى، وصناعات متنوعة، والتوسع في حجم العينات.
- (4) دراسة (Kaur, et al, 2019) : ناقشت الخصائص الهامة للموارد والقدرات التي تساعد المنظمة في اكتساب ميزة تنافسية، استخدمت البيانات الثانوية لشركات تكنولوجيا المعلومات الهندية، والخدمات الممكنة لتكنولوجيا المعلومات لفحص الارتباط بين الكفاءات الأساسية (الموارد) والميزة التنافسية والأداء التنظيمي، أشارت النتائج أن الاستخدام غير الفعال للموارد له تأثير ضار على الميزة التنافسية، أن الأداء التنظيمي وظيفته للميزة التنافسية. وتمثلت الآثار العملية للدراسة في المساهمة في توفير رؤية مهمة حول الميزة التنافسية، والتي يمكن استخدامها من قبل المديرين لتحسين الأداء التنظيمي.
- (5) دراسة (البطران، 2020) : هدفت بيان دور إدارة الاحتواء العالي لنظم العمل عالية الأداء، في ظل الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط، لعينة من العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، إيجاد نموذج للعلاقة التأثيرية بين المتغيرات وتحسين أداء المنظمة، واستنتجت وجود علاقة إحصائية بين إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء، وأكدت لوجود علاقة طردية بين الدعم التنظيمي وعناصر أنظمة العمل عالية الأداء، أن الدعم التنظيمي له تأثير وسيط في العلاقة بين إدارة الاحتواء العالي وأنظمة العمل عالية الأداء وأوصت بزيادة الاهتمام بالعاملين بسياسة عادلة للأجور وتحسين ظروف العمل، بناء إستراتيجية للاحتفاظ بالكوادر الفنية لتقليل الأخطاء، تحسين العلاقة بالعملاء، الاهتمام بالتطبيقات التكنولوجية.
- (6) دراسة (سالم وآخرين، 2020): سعت للتعرف على معايير الحوكمة المطبقة في المنظمات الحكومية السعودية، وأثرها على تطوير الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء التنظيمي، بيان مدى تأثير وجود نظام محكم وفعال لآليات الحوكمة بالمنظمات الحكومية على تحسين أداء العاملين، رصد التحديات والمعوقات التي من الممكن أن تواجه تطبيق آليات الحوكمة في المنظمات الحكومية السعودية، استندت في بناء متغيراتها وتفسير نتائجها على نماذج جودة الخدمة، تم مسح عينة 200 مفردة من العاملين في المنظمات الحكومية المتمثلة في شركة أرامكو - البنك المركزي السعودي - الشركة السعودية للكهرباء، لمعرفة آرائهم حول تطبيق آليات الحوكمة بالمنظمات، وتبين أن الأسلوب المتبع لتطبيق معايير وآليات الحوكمة في المنظمات بعينة الدراسة كان إلزاميًا، وجود فروق إحصائية في مدى تأثير وجود نظام محكم وفعال لحوكمة المنظمات على التنافسية باختلاف المنظمة، وفروقات لصالح من ينتمون لشركة أرامكو.
- (7) دراسة (Ali, et al, 2021): هدفت بيان تأثير صناعة الجيل الرابع على الأداء التنظيمي لصناعة التجزئة في باكستان، تقييم تأثير التقنيات الأساسية لصناعة الجيل

الرابع، وهي (تحليلات البيانات الضخمة، الحوسبة الحسابة، الطباعة ثلاثية الأبعاد، إنترنت الأشياء والروبوتات) على الأداء التنظيمي لصناعة التجزئة؛ من حيث (التصميم/ المنهجية) واستنتجت وجود علاقة كبيرة بين ركانز صناعة الجيل الرابع والأداء التنظيمي لصناعة التجزئة الباكستانية، حيث تساعدها على حل المشكلات، مثل النفقات المتزايدة والإيرادات المتدنية، قدمت إطار نظري للعوامل التي تساهم في تنمية قطاع الخدمات.

(8) دراسة (Fadhil, et al, 2021): هدفت توضيح دور نظام المعلومات الإدارية في تحسين أداء الجامعات الحكومية في مدينة السليمانية بالعراق، العينة من (200) موظف إداري من جميع الجامعات الحكومية بالمدينة. تبين أن جميع المتغيرات المتوقعة (جودة النظام والمعلومات، رضا العملاء، تدريب المستخدم، القيادة التنظيمية، جودة خدمات المنظمة) ذات أهمية كبيرة وتؤثر إيجابياً على الأداء التنظيمي للجامعات الحكومية، كما أن معامل الارتباط بين أداء المنظمة وكل من المتغيرات المتوقعة إيجابي مع مستوى معتدل من القوة، وكانت أقوى العلاقات (أداء المنظمة، جودة النظام والمعلومات)، من أجل تنفيذ نظام المعلومات الإدارية للجامعات بشكل أكثر فاعلية ونجاحاً ولزيادة أداء المنظمة والموظفين؛ يُقترح ترقية نظم المعلومات الإدارية الحالية بشكل مستمر والحصول على برنامج تدريبي لجميع الموظفين الإداريين في الجامعة.

#### ج- المتغير الوسيط: الاتصال التنظيمي:

(1) دراسة (Johansson, 2007) : تميزت ببحث حالة السويد في مجال الاتصال التنظيمي كبحت نوعي تجريبي؛ حيث يقلد دراسات الحالة الشاملة والعميقة القوية، تناولت استخدام تعريف واسع للاتصال التنظيمي، ركزت على الاتصال الداخلي والخارجي؛ فعند مراجعة مواضيع وطرق البحث للدراسات السابقة وجدت تتعلق غالبيتها بالمعلومات العامة، والاتصالات الصحية والتواصل في الأزمات على وجه الخصوص، تم دراسة تخطيط وتقييم الحملات الإعلامية المتعلقة بالصحة والمرور والبيئة والاتصال بالسلطة خلال الأزمات المجتمعية الكبيرة، ركزت على الاتصال الداخلي بالمنظمات في موضوعات مثل التواصل بالمستويات الأعلى والمرؤوسين والتعلم التنظيمي وصنع استراتيجيات الاتصال باستخدام الحواس المختلفة وكفاءة الاتصال، وسلط الضوء على نقاط القوة والضعف، ناقشت مساهمة دراسة الحالة للسويد من المنظور الدولي.

(2) دراسة (Lalropui,2014): بينت أنه تم وضع التواصل بين الأشخاص في السنوات الأخيرة على الدوام كشرط مهم لإجراء أداء وظيفي ناجح في المنظمات. كما أن أحد أكثر القوى التي تعرقل الفعالية التنظيمية هو الحرمان من الاتصال الفعال، كما تعد مهارات الاتصال الجيدة مهمة جداً للموظفين لإنشاء منظمة ناجحة. تحاول الدراسة بيان كيف يمكن للتواصل بين الأشخاص أن يحسن أداء المنظمات. وبيان المقصود



- بالتواصل بين الأشخاص، والفعالية التنظيمية، وتناقش كيفية تأثير الاتصالات على العناصر المختلفة للفعالية التنظيمية.
- (3) **دراسة (Sadia, et al, 2016):** بينت أنه يمكن أن يقود الاتصال التنظيمي الفعال المنظمة بطريقة ناجحة، كما أنه بدون المعلومات والتخطيط المناسبين لا يمكن أن يحدث أي قرار مدروس، بينت أن هناك عدد كبير من الأدبيات حول الاتصال التنظيمي وإنتاجية الموظفين؛ غير أنها تبحث في تأثير فعالية الاتصال الداخلي على إنتاجية الموظفين، كما أن التركيز الأساسي بها على مستوى الاتصال داخل المنظمة وكيف يدرك الموظفون التواصل، وما هي تأثيرات الاتصال الداخلي على قدرتهم على العمل. وتركز على علاقة كفاءة الموظفين في الاتصال التنظيمي بدعم الاتصال الفعال، ذلك بمقارنتها بالدراسات السابقة التي ركزت فقط على الاتصال التنظيمي والإنتاجية. وبينت أنه في حالة فعالية الاتصال تزدهر إنتاجية الموظف، ويعمل تدفق الاتصال الفعال في المنظمات على تطوير الترابط القوي بين الموظفين والإدارة؛ فيتم الوثوق بالموظفين مما يجعلهم أكثر إنتاجية.
- (4) **دراسة (Kwateng, et al, 2018):** تناولت إدارة الاتصال التنظيمي في المنظمات الصحية الحكومية في غانا، كشفت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين التواصل والتزام الموظفين بوظائفهم، كانت أكثر الأدوات المفضلة للاتصال هي المذكرات والاجتماعات، وكان رصد الاتصال والتحكم فيه سبباً للغاية، وأوصت بعقد اجتماعات نصف شهرية أو شهرية لزيادة فعالية الاتصال التنظيمي، ومراقبة إدارة المنظمات الصحية للتأكد من الالتزام بالتعليمات، وتشجيع تنظيم اجتماعات منتظمة في الدلائل المختلفة لضمان التواصل الفعال.
- (5) **دراسة (بعلي وأخرين، 2019):** تناولت أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي بدراسة عينة من الجامعات الجزائرية، فبينت أن الاتصال يعد همزة الوصل داخل المنظمة حيث يربط بين أقسامها، وهو المحرك الرئيس لنشاطها، وبدونه لا يمكن تحقيق الأهداف، فتناولت أثر عمليات الاتصال التنظيمي (الأفقي، الصاعد، النازل) على إبداع العاملين من خلال دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، واستخدمت استمارة الاستبيان كأداة رئيسة للدراسة، حيث تم توزيع (70) استمارة، واعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي، خلصت لعدة نتائج أهمها وجود أثر إيجابي لعمليات الاتصال النازل والأفقي على الإبداع التنظيمي، كما تبين عدم وجود أثر إيجابي لعمليات الاتصال الصاعد على الإبداع التنظيمي.
- (6) **دراسة (بلغوثي، 2019):** بينت أن الاتصال للمنظمة من الموضوعات الهامة؛ حيث يؤثر اهتمام الإدارة فيما يتعلق بقراراتها نحو العاملين، كما يؤثر اهتمام العاملين في تقبلهم لأوامر الرؤساء، وهدفت بيان مدى اهتمام المنظمة بتحقيق فعالية الاتصال الداخلي بين بالمنظمة، بيان أهمية الاتصال في تحسين أداء موظفيها من خلال تقييم أدائها بالطرق الصحيحة والسليمة، الكشف عن معايير الأداء ومحدداتها، تحديد مفهوم تقييم الأداء وأهميته داخل المنظمة، تحديد مختلف المراحل التي تتبعها عملية تقييم



الأداء، الكشف عن عناصر الاتصال وطرقه وأنواعه ونماذجه والمهارات المتبعة في الاتصال، أخطاء تقييم الأداء وإجراءات التحسين للأداء، بيان العلاقة بين الاتصال والأداء الوظيفي.

(7) **دراسة (حامد، 2020):** تناولت معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الأعمال، وسعت لتحديد مفهوم الاتصال التنظيمي، والخصائص التي تميزه عن غيره من المفاهيم المقارنة، وأوضحت أهميته وأهدافه في منظمات الأعمال، كما أن له وظائف تتمثل في: الإنتاج والإبداع والصيانة والتبليغ والإقناع، وأن هناك نوعان من الاتصال؛ اتصال الرسمي- له ثلاث أنواع فرعية (اتصال هابط، اتصال صاعد، اتصال الأفقي)- واتصال غير الرسمي، وبينت معوقاته المتمثلة في (المعوقات التنظيمية، الإدارية، النفسية، الاجتماعية، الثقافية، البيئية، التقنية)، وأضافت معوقات أخرى ذات أهمية كبيرة، ومن واقع تنظيمات الاتصال التنظيمي بالمنظمات؛ أشارت لخطورة معوقاته لتداخلها مع بعضها وصعوبة التحكم في كل عوامل ظهورها، واقترحت الاهتمام بدراسة هذه المعوقات والاستفادة من ذلك في تخطيط السياسات الاتصالية وفقاً للمعايير التي تحكم نشاط منظمات الأعمال؛ لتحقيق نجاح كبير في أداء المهام.

(8) **دراسة (Musheke, et al, 2021):** تناولت أن الاتصال عنصرًا بالغ الأهمية بالمنظمة، وضروري لإيجاد تعاون داخل بيئة العمل، المؤثرة على الأداء التنظيمي واتخاذ القرار، أن آثار الاتصالات الفعالة على الأداء التنظيمي باستخدام نظرية النظم ضرورية. فأهداف الدراسة: تحديد العوامل المؤثرة على الاتصال الفعال بناءً على نظرية النظم، ابتكار نموذج اتصال يعالج هذه العوامل لتحسين الأداء التنظيمي، واستخدمت نهج كمي لوصف وتحليل البيانات التي تم جمعها للدراسة من 88 مستجيباً. والاستبيان لتحديد العوامل التي تؤثر على الاتصال الفعال كأساس لنظرية النظم. تم استخدام التحليل الوصفي وارتباط بيرسون لتحليل النتائج. أشارت النتائج أن الاتصال الفعال له تأثير إيجابي على الأداء التنظيمي.

#### د- التعقيب على الدراسات السابقة:

يتبين من تقديم الدراسات السابقة أهمية الاتصال التنظيمي في تحسين الأداء التنظيمي في ظل الأنظمة التكنولوجية الحديثة؛ إذا ما توفر الدعم المناسب، وبيئة التطبيق المناسبة، كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أهمية الاتصال التنظيمي الجيد وأثره على الأداء التنظيمي؛ ذلك في ظل الأنظمة التكنولوجية الحديثة، لذلك اعتمدت الدراسة في بناء الأبعاد كالتالي: **المتغير المستقل:** بعنوان "الأنظمة التكنولوجية (0.4)" بأبعاده (استخدام الحاسب في تقنيات تصميم المنتج، استخدام الحاسب في تقنيات تصنيع المنتج، استخدام الحاسب في العمليات الإدارية للمنظمة) وأيدتها دراسات (Jamwal, et al, 2021؛ دعاء، 2022) **والمعغير التابع:** بعنوان "تحسين الأداء التنظيمي" بأبعاده (أداء البيئة الداخلية للمنظمة، أداء البيئة الخارجية للمنظمة) وأيدتها دراسات (Shanker, et al, 2017؛ Ali, et al, 2021) **والمعغير الوسيط:** بعنوان "الاتصال التنظيمي" بأبعاده (الاتصال التنظيمي الرسمي، الاتصال التنظيمي غير الرسمي) وأيدتها دراسات (حامد، 2020؛ Musheke, et al, 2021) كما

أجريت الدراسات في بيئات مختلفة، وطبيعة أنشطة متعددة، ولم تتطرق أحد الدراسات التي عرضتها الدراسة لصناعة وتعبئة المواد الغذائية باستخدام التقنيات الحديثة، وتنوعت المتغيرات المستقلة والتابعة والوسيط، وكذا الأساليب المستخدمة في تحليل البيانات. وعملت الدراسة الحالية على ربط تقنيات الإنتاج المعتمدة على الحاسب الآلي بأداء المنظمات من خلال الاتصال التنظيمي، وبذلك تعتبر امتداد لبعض الدراسات، كما لم تتناول الدراسات السابقة المتغيرات (المستقلة، التابعة، الوسيطة) بصورة مباشرة معاً ما تناولته الدراسة الحالية.

### الإطار النظري:

تستخدم تكنولوجيا الحاسبات في العديد من المجالات ومنها مجال الإنتاج، حيث استخدمت تلك التكنولوجيا في تصميم المنتج أو في تنفيذ العمليات التشغيلية أو حتى في الأعمال الإدارية، حيث ساعد ذلك المنظمات في بناء قيمة متميزة عن منافسيها التي تتعامل بالنظم التقليدية، كما تؤدي تلك الاستخدامات إلى زيادة الإنتاج، والتحول من الإنتاج الواسع إلى منتجات وفقاً لطلبات العملاء؛ والتي تتطلب الاعتماد على نظم إنتاج عالية المرونة. وبين (محمد، 2021) أن الصناعات الغذائية في شكلها الحالي من الصناعات الضرورية والمهمة، حيث تحفظ المنتجات الزراعية النباتية والحيوانية بتحويلها إلى منتجات وسلع يمكن حفظها لمدد طويلة ونقلها وتداولها على نحو آمن لمناطق الاستهلاك البعيدة، وأصبح على المنظمات التي تعمل في تلك المجالات ضرورة مواكبة الثورة الصناعية 4.0 لتحسين الأداء مع الحاجة لنظم اتصال جيدة تساعدها في ذلك. ويتم تناول الإطار النظري لتلك الدراسة في ثلاث محاور رئيسة كالتالي:

#### أ- المتغير المستقل: الأنظمة التكنولوجية للثورة الصناعية الرابعة (0.4):

قدم (Nagla, et al, 2021) أن عالم العمل شهد العديد من التطورات التكنولوجية على مدار التاريخ، فوفقاً لتقرير منظمة العمل الدولية عام 2017، شهد عالم العمل تغيراً تحويلياً، مدفوعاً بشكل أساسي بأربعة اتجاهات كبرى، وهي العولمة والابتكارات التكنولوجية والتحويلات الديموغرافية وتغير المناخ. كما أن استخدام تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ذات البرمجيات الإلكترونية أحدثت زيادة كبيرة للمبيعات والنصيب السوقي للمنظمات وخاصة المنظمات الصناعية، حيث تحقق توفير بتكلفة وسائل الاتصال، وتحد من وجود المشاكل الفنية.

بين (دعاء، 2022) أنه حدث تطور سريع للمفاهيم والنظريات وأساليب الإنتاج، فاستخدم الإنسان الآلي في الإنتاج كتطور حديث وصولاً للتميز، والمنظمات على اختلافها تهدف تحقيق النجاح والنمو في عالم الأعمال، حيث تم اعتماد نظامي التصنيع والتصميم بمعاونة الحاسب (1) (CAD)، (CAM) في العديد من الصناعات، وأيضاً نظام التصنيع المتكامل بمعاونة الحاسب (2) (CIM)، فاستخدام تكنولوجيا الحاسبات سواء في تصميم المنتج

(1) (CAD): Computer Aided Design، (CAM): Computer Aided Manufacturing

(2) (CIM): Computer Integrated Manufacturing.

أو الإنتاج أو الأعمال الإدارية ساعد على الوصول لنقاط هامة من التميز عن المنظمات التقليدية، كما أن للارتباط بين الثورة الإلكترونية والثورة الخضراء أثر كبير على تقدم تكنولوجيا الإنتاج في العديد من الصناعات. حيث أدى لزيادة الإنتاج، والتحول من الإنتاج الواسع لمنتجات وفقاً لطلبات العملاء؛ والتي تتطلب الاعتماد على نظم إنتاج مرنة.

#### مفهوم تكنولوجيا الإنتاج (صناعة 4.0):

عرف (عبد الحافظ، 2018) تكنولوجيا الإنتاج بأنها المعارف التكنولوجية المستخدمة في بناء منتجات حديثة. وبين أنها المعدات والأفراد والإجراءات المستعملة لتصنيع المنتجات، كما تؤثر عمليات اختيار التكنولوجيا على أركان العملية الإنتاجية، كما أنها الطرق والعمليات والمعدات المستخدمة لإنتاج السلع والخدمات أي ما يخص تكنولوجيا التشغيل، وبين (علي، 2018) أنها استخدام الماكينات والألات لإنتاج السلع والخدمات وتحسين أداء المنظمة وتحقيق الميزة التنافسية.

تناول (Jamwal, et al, 2021) الثورة الصناعية الرابعة والتي تمت صياغتها في معرض هانوفر 2011 في ألمانيا، حيث أطلقت الحكومة الفيدرالية الألمانية الصناعة 4.0 كخطة عالية التقنية للصناعات الألمانية في عام 2014، حيث أمكن وصف الصناعة 4.0 بأنها الاتجاهات الحديثة لتبادل البيانات والمعلومات بين تقنيات أو أنشطة التصنيع. وتركز تلك الصناعة على تطوير المصانع "الذكية" التي يمكنها تلبية سيناريوهات التصنيع الديناميكي وأهداف الإدارة ونماذج الأعمال الحديثة، والأنظمة الفيزيائية الإلكترونية، والواقع المعزز والافتراضي، والتصنيع الإضافي، ونظام التصنيع المرن، وإمكانية إعادة التكوين، وإنترنت الأشياء، والتعلم الآلي والعميق، والذكاء الاصطناعي، وتحليلات البيانات الضخمة والحوسبة السحابية، وغيرهم لتمكين تقنيات الصناعة 4.0.

#### أهمية تكنولوجيا الإنتاج:

بين (دعاء، 2022) أن التكنولوجيا ساعدت في تطوير القطاع الصناعي بالبلدان المتقدمة مثل اليابان والولايات المتحدة الأمريكية، حيث استخدمت الحاسبات بمجالات عديدة مثل التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب (CAD, CAM) وغيرها، وصولاً للمنتج النهائي بالموصفات والجودة والتكلفة المخططة، فبينت أن شركات السيارات اليابانية منذ أوائل التسعينات اعتمدت على تكنولوجيا الإنتاج لتحسين الفاعلية التشغيلية والجودة وتخفيض التكلفة واستيعاب التصاميم الجديدة للمنتجات.

وتتفق الدراسة الحالية مع (الشال، 2020) على أهمية التكامل بين تكنولوجيا الإنتاج واستراتيجية المنظمة عن طريق التكنولوجيا واستراتيجيات السوق، كما أن هناك أهمية لتكنولوجيا الإنتاج لارتباطها بابتكار المنتجات جديدة أو أهمية في تطوير المنتجات القائمة بناءً على ما يقدمه رجال البيع أو بحوث التسويق من معلومات عن أسواق المنظمة. ولذلك فأهمية تكنولوجيا الإنتاج تتضح من خلال مساهمة النظم والتقنيات الحديثة في بناء مراحل العملية الإنتاجية وفي تخفيض التكاليف الكلية وفي تحسين خصائص وجودة المنتجات وأيضاً توفير مرونة الإجراءات.

#### أبعاد تكنولوجيا الإنتاج:

بين (الشال، 2020) أن التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسب يقللان كثيراً من الموارد الهالكة في العمليات الإنتاجية. كما أن التقنيات الحديثة للإنتاج المستخدمة حالياً لم تكن هكذا فيما مضى وإنما مرت بمراحل عديدة حتى تصل إلى وضعها الحالي. فقدم (حوتية، 2018) أن الثورات الصناعية الثلاث الماضية (الصناعة 1.0، الصناعة 2.0، الصناعة 3.0) كانت مدفوعة بالميكنة والكهرباء وتكنولوجيا المعلومات في التصنيع؛ وعززت استخدام الموارد بالإضافة إلى الإنتاجية. أما في الصناعة 4.0، تعتبر CPS هي التكنولوجيا الأساسية التي لديها القدرة على التخصيص الشامل من خلال نمطية وقابلية التغيير في أنظمة الإنتاج. ويتيح التفاعل بين IoT وCPS التواصل بين الكيانات المادية والعالم الافتراضي من خلال تبادل البيانات التي تم جمعها من خلال أجهزة الاستشعار والتي تم إنشاؤها من أنشطة التصنيع، كما تعمل تقنيات صناعة 4.0 كعوامل تمكين لممارسات الأعمال التي تدعم بواسطة الصناعة 4.0.

كما قدمت دراسة (دعاء، 2022) أن التصنيع مر بعدة مراحل كالتالي:  
**المرحلة الأولى:** تميزت بتطور الحاسب الرقمي والنمو المتزايد بأحجام وتنظيم المؤسسات، وإيجاد حلول لمشاكل المنظمات مثل (مشاكل التخصيص، المزيج الإنتاجي الأمثل، تخطيط الإنتاج، جدولة الأعمال، الترتيب الداخلي للمصنع، تخطيط ورقابة المخزون، ...) فظهرت عدة تقنيات حديثة بمجال الإنتاج مثل نظام استخدام آلات الرقابة العددية المعتمدة على الحاسب الآلي (NC)<sup>(1)</sup> ونظام تخطيط الاحتياجات المعتمد على الحاسب الآلي (MRP)<sup>(2)</sup> وتمثلت هذه الفترة بداية استخدام الحاسب للعملية الإنتاجية، وتمثلت الفترة الزمنية في الخمسينات والستينات.

**المرحلة الثانية:** بدأت بالتوسع في الاعتماد على الحاسبات في نظم التصنيع؛ فاستخدم الإنسان الآلي الصناعي (Robot) بالعمليات الخطرة والملوثة، واستخدمت أنظمة التصنيع المرنة (FMS)<sup>(3)</sup> ومنها الإنسان الآلي المتغير والمرن. وتألفت هذه الأنظمة من خلايا التصنيع، حيث كل خلية تتضمن إنساناً آلياً مسيطراً عليه بحاسبات مركزية، وقادت تلك الأنظمة لتطبيقات مهمة، فبدأ استخدام أنظمة بمساعدة الحاسب (CAD)، كالتصنيع بمساعدة الحاسب (CAM)، وظهر نظام التخطيط المعتمد على الحاسب (CAPP)<sup>(4)</sup>، ونظام التصنيع المتكامل باستخدام الحاسب (CIM)<sup>(5)</sup> والذي يعمل على إحداث تكامل بين جميع نظم الإنتاج الحديثة. وتمثلت الفترة الزمنية في السبعينات والثمانينات.

**المرحلة الثالثة:** تم التوسع خلالها في استخدام نظام التصنيع المتكامل باستخدام الحاسب (CIM) (مصنع المستقبل) واعتمد على الآلات والحاسبات بصورة كاملة، حيث تتم كل

(1) NUMERICAL CONTROL

(2) MATERIAL REQUIREMENTS PLANNING SYSTEM

(3) FLEXIBLE MANUFACTURING SYSTEM

(4) COMPUTER AIDED PROCESS PLANNING

(5) COMPUTER INTEGRATED MANUFACTURING SYSTEM

عمليات الفحص للمواد والتصنيع، التجميع، فحص الجودة، والتغليف بواسطة الآلات المعتمدة على الحاسب، وتمثلت بفترة التسعينات حتى الآن. واستناداً لما سبق اعتمدت الباحثة على مجالات استخدام الحاسب في المراحل الإنتاجية كأبعاد لمتغير الدراسة المستقل كالتالي:

(1) استخدام الحاسب في تقنيات تصميم المنتج:  
قدم (Berawi, 2018) أن مجالات استخدام الحاسب في تخطيط الإنتاج أو التصنيع هي مجالات يستخدم فيها الحاسب لمساعدة عمليات الإنتاج، وأهم تلك المجالات هي:

(أ) تقدير تكاليف الإنتاج سواء الجزئية أو الكلية.  
(ب) وضع خطط التشغيل لعمليات تصنيع المنتجات  
(2) استخدام الحاسب في تقنيات تصنيع المنتج:

بين (دعاء، 2022) أن هذا الاستخدام يختص بإدارة المهام الإنتاجية في المصنع مثل عمليات التصنيع في كافة المراحل، عمليات مناولة المواد، عمليات التجميع، إجراءات الفحص وعمليات الاختبار، إجراءات وعمليات التخزين) مما زاد من عمليات نظم التحكم الرقمية واستخدام الحاسب، استخدام الإنسان الآلي (Robotics)، نظم التصنيع المرنة (FMS) والتي تتكون من عدة محطات تشغيل، فأغلب الماكينات تعتمد على التحكم الرقمي وتتصل بنظم عمليات النقل الآلي في المناولة والتخزين وتتحكم برامج الحاسب الآلي في النظام ككل.

(3) استخدام الحاسب في العمليات الإدارية للمنظمة:

قدم (Alqam, et al, 2020) أن المحور الثالث لمجالات استخدام الحاسب بجانب محوري التصميم، والتصنيع بواسطة الحاسب - والذي لا يقل أهمية عنهما - هو استخدام الحاسب وبرامجه المختلفة في العمليات الإدارية والخاصة بكافة جوانب المنظمة مثل (إدارة نظم الإنتاج والطلبات والتخزين، وكذا حفظ كافة البيانات والمعلومات عن عمليات الإنتاج، بجانب أعمال إدارة الموارد البشرية ومتطلباتها، وإدارة كافة الأعمال المالية، وكذا أعمال إدارة التسويق، وغير ذلك) لذلك لا يمكن لأية منظمة الاستغناء عن برامج الحاسب في الأعمال الإدارية المختلفة.

لكل ما تقدم تتبنى الدراسة الحالية كلاً من استخدام الحاسب في تقنيات تصميم المنتج، استخدام الحاسب في تقنيات تصنيع المنتج، استخدام الحاسب في العمليات الإدارية للمنظمة لقياس المتغير المستقل: الأنظمة التكنولوجية الحديثة للثورة الصناعية الرابعة.

ب- المتغير التابع: تحسين الأداء التنظيمي:

يتوقف التقدم الاقتصادي للدول غالباً على عاملين أساسيين هما: الكفاءة الاستثمارية لاستخدامات رأس المال، والكفاءة الإنتاجية للعمل، ممثلاً في الآلات والمعدات والمواد الخام، وتقوم رفاهية المجتمع من خلال إنتاج أكبر قدر ممكن من المنتجات (السلع الإنتاجية والاستهلاكية، الخدمات) بأقل قدر ممكن من التكلفة لعناصر الإنتاج (مزغيش، 2012).

### مفهوم الأداء التنظيمي :

تتعدد التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء التنظيمي، باعتباره مفهوماً مهماً بالنسبة للمنظمات، فالمهمة الأساسية للإدارة تكمن في قدرتها على تحقيق الغايات والأهداف التي قامت من أجلها، وللوصول لتحقيق تلك الأهداف لا بد أن تكون المنظمة قادرة على استخدام إدارة وتخطيط وتقييم الأداء، ومن هذا المنطلق يعد اهتمام المنظمات بإدارة الأداء من جوانبه المختلفة والسعي لتحسين مستوياته أمراً ضرورياً خاصة في ظل المتغيرات والتطورات الإدارية المعاصرة والتي تركز على الأداء بشكل رئيسي.

قدم (الحمروني، 2016؛ Fadhil, et al, 2021) أن الأداء التنظيمي يعتبر من المؤشرات التي تعكس قدرة المنظمة ومدى نجاحها في استثمار الموارد المادية والبشرية والفنية والمعلوماتية المتاحة لها، لذا نجدها تحاول أن تحقق أفضل مستوى لتحافظ على استمرار البقاء في بيئة مليئة بالمنافسة والتغير. ومن وجهة نظر (Forza,1995) ركز على الأهداف طويلة الأمد للمنظمة والتي تدعم بقاء المنظمة ونموها، ويرى (البطران، 2020) أن الأداء التنظيمي يعني مقارنة أداء المنظمة بأداء منافسيها للتعرف على نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف بتلافيها أو معالجتها.

كما بين (Ali, et al, 2021) أن البعض ينظر إلى الأداء التنظيمي على أنه نتيجة لمجموعة من التفاعلات المعقدة التي تتم بين الأفراد وبين الأساليب والمواد والمعدات التي يستخدمونها، وكذلك بين هؤلاء الأفراد وبين الثقافة والبيئة التي يعملون في سياقها وأنه يقصد بالأداء التنظيمي: المخرجات الخاصة بأداء المنظمة ككل أو الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها أي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها.

مما سبق وغيره يمكن تعريف الأداء التنظيمي بأنه مجموعة الأنشطة التي تنفذها المنظمة من خلال التكيف مع بيئتها الخارجية بهدف تحقيق الأهداف المخططة باستخدام كافة الموارد.

### أهمية الأداء التنظيمي:

بين (سالم وآخرين، 2020) أن للأداء وتقييمه أهمية تكمن من كونه يوضح موقف المنظمة التنافسي، حيث يبين مدى تنافسية المنظمات بالأسواق فهو بمثابة المؤشر الذي يشير لاتجاهات التحسين المطلوبة. ومن وجهة نظر (Shanker, et al, 2017) تبرز الأهمية كونه يرتبط بتحقيق أهداف الأطراف المتعددة بالمنظمة، إذ يرتبط أداء المنظمة بتحقيق أهداف المجتمع (الاقتصادية، القانونية، الأخلاقية)، ويرتبط أداء المنظمة بأهداف أصحاب المصالح داخل أو خارج المنظمة، وأن أصحاب المصالح يهتمون بالأنشطة التي تنجزها المنظمة لتحقيق أهدافهم. كما بين (البطران، 2020) أن قياس الأداء التنظيمي يُساعد المنظمة على استخدام كافة الموارد المتاحة بشكل صحيح، وكذا توجيه عملية صنع القرار الإداري من خلال معرفة المشاكل والبحث في كيفية حلها، وأيضاً مقارنة أداء الوظائف المختلفة، والعمليات، والأشخاص، وجميعها أمور تجعل بيئة العمل أفضل عندما يتم أدائها بالشكل الصحيح.



### خصائص الأداء التنظيمي الجيد:

ذكر (Forza,1995؛ مزغيش، 2012) أن هناك العديد من الخصائص التي تشكل أساس الأداء التنظيمي، ومن أهمها يلي:

- (1) استثمار كافة الجهود للعاملين بالمنظمة نحو تطوير المنظمة مع وضع إطار واضح من الواجبات والمسئوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق كافة الأهداف .
- (2) اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمنظمة على مستوى المنتجات المقدمة للمجتمع.
- (3) التركيز على العناصر البشرية الجيدة وتنميتها وتأهيلها بصفة مستمرة، مع استقطاب أفضل الكفاءات .
- (4) الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المتخصصين والخبراء لإدارة المنظمة، وعدم تفرد رئيس المنظمة بالإدارة والقرار .
- (5) تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمنظمة وأنظمتها، مع القضاء على الصراعات الوظيفية بينهم.
- (6) المحافظة على ثبات كافة الأعمال واستمراريتها من خلال استغلال الخبرات السابقة، ونقل تلك الخبرات بين العاملين، بحيث لا تتأثر المنظمة بالتغيرات في الإدارة .

ومما سبق يتضح أن من أهم خصائص الأداء التنظيمي وجود تواصل فعال بين العاملين والإدارة والاهتمام بتنمية الكوادر البشرية واستقطابها للكفاءات المتميزة من أجل تحقيق أفضل المنتجات، بالإضافة إلى تمكين العاملين والالتزام بجماعية الأداء وذلك يجعل المنظمة قادرة على تحقيق أهدافها.

### مستويات الأداء التنظيمي:

ينظر إلى الأداء التنظيمي بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية، ووفقاً لهذه النظرة فإن للأداء التنظيمي عدة مستويات على النحو التالي (Shanker, et al, 2017؛ سالم وآخرين، 2020؛ البطران، 2020):

- (1) **المستوى الفردي:** ويرتكز على أداء العاملين (رأس المال البشري، رأس المال الفكري).
- (2) **المستوى الوظيفي الجزئي:** ويرتكز على أداء الوحدات التنظيمية في إطار (السياسات العامة للإدارة، القيم والسوك التنظيمي بالمنظمة) .
- (3) **المستوى الكلي:** ويرتكز على أداء المنظمة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للدولة.

ومما سبق يتضح أن للأداء التنظيمي عدة مستويات مختلفة، فالمستوى الفردي يختلف عن أداء الوحدات التنظيمية (الوظيفي الجزئي) لأنه محصلة لهما، ثم الأداء الكلي وذلك لتأثيره وتأثره بالبيئة الخارجية.

### متطلبات تطوير الأداء التنظيمي :

- قدم (Forza,1995؛ الحمروني، 2016) أن المنظمات على اختلافها تحتاج إلى مواكبة التغييرات والتحديات المستمرة والمتزايدة؛ حيث ينعكس ذلك على أدائها ومهامها المستقبلية، وحتى يمكنها مواجهة تلك التحديات لابد وأن تحقق المتطلبات التالية:
- (1) بناء قدرات تقنية متطورة ومرنة تستوعب التقنيات الحديثة وتستثمرها في جميع عملياتها.
  - (2) تنمية الموارد البشرية واستثمار طاقاتها الفكرية والإبداعية لصالح المنظمة وزيادة قدراتها التنافسية.
  - (3) زيادة الاستثمارات في البحوث والتطوير وبناء قواعد بحثية للمنظمة والتكامل مع مؤسسات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في المجتمع.
  - (4) بناء وتنمية فرق العمل بصورة متحررة تعتمد على نظام المحاسبة بالإنجازات .
  - (5) تنمية أساليب متطورة للتسويق وخدمة أصحاب المصلح للمنظمة.
  - (6) تنمية آليات مشاركة المنظمة في المسؤولية الاجتماعية، وتحسين البيئة والمساهمة في رفع المستوى الاقتصادي والاجتماعي للبيئة المحيطة.

#### مقاييس الأداء التنظيمي:

تتعدد مقاييس الأداء التنظيمي ومعرفة مدى كفاءته، فبين (سالم وآخرين، 2020) أن المعايير المالية أو الأداء المالي من المعايير الهامة لقياس الأداء حيث تتصف بالسهولة والوضوح في تحديد اتجاهات الأداء، وتوفرها للبيانات والمعلومات التي تبرز المؤشرات المبينة لمدى كفاءة الأداء، وبين (مزغيش، 2012) أن أهم المؤشرات هي: القيمة المضافة، نسب الربحية، السيولة، زيادة المبيعات، العائد عن الاستثمار، العائد من حقوق الملكية، إلا أن المعايير المالية تقدم مؤشرات تاريخية للأداء المنظمي غير تنبؤية، وتركز غالبًا على أهداف قصيرة الأجل، كما أن هناك عدة معايير نوعية بجانب المعايير الكمية تستخدم في قياس الأداء المنظمي منها على سبيل المثال القدرة على التكيف مع البيئة، رضا العملاء، الحصة السوقية، القدرة على اجتذاب العميل، وغير ذلك، وقدم (Kaur, et al, 2019) أن هناك من يعتمد على مقاييس مركبة مالية وذاتية وتسويقية؛ خلال نماذج مركبة تضم مزايا المقاييس المالية والذاتية والتسويقية ويعكس صورة أكثر وضوحًا عن الأداء المنظمي.

وبينت دراسة (الحمروني، 2016؛ Ali, et al, 2021) أن هناك عدة تصنيفات لقياس الأداء منها التصنيف حسب معيار البيئة (أداء البيئة الداخلية للمنظمة، أداء البيئة الخارجية للمنظمة)، التصنيف حسب معيار الزمن (الأداء في المدى القصير، الأداء في المدى المتوسط، الأداء في المدى الطويل)، التصنيف حسب معيار الشمولية (الأداء الكلي، الأداء الجزئي)، التصنيف حسب المعيار الوظيفي (أداء الوظيفة التسويقية، أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة الأفراد (الموارد البشرية).

لكل ما تتفق الدراسة الحالية مع (Kaur, et al, 2019؛ سالم وآخرين، 2020) في قياس تحسين الأداء التنظيمي لأبعاد أداء البيئة الداخلية للمنظمة، أداء البيئة الخارجية للمنظمة كالتالي:

### التصنيف حسب معيار البيئة:

#### (1) أداء البيئة الداخلية للمنظمة:

يرتبط تقييم أداء البيئة الداخلية للمنظمة أساساً بكافة وسائل وطرق أداء كافة الأعمال بالمنظمة سواء تتعلق بالأفراد (رأس المال البشري) أو الأداء التقني أو المالي إذ أن الأداء الداخلي أو أداء البيئة الداخلية يتعلق بكل ما يمكن للمنظمة التحكم فيه والتأثير عليه متمثلة في جميع النشاطات والوظائف التي من أهمها: الإنتاج، التمويل، والعمليات الإدارية الأخرى وبالتالي هي نتيجة تفاعل مختلف أداءات الأنظمة الفرعية للمنظمة.

#### (2) أداء البيئة الخارجية للمنظمة:

يقصد به أداء كافة العوامل المحيطة بالمنظمة والمؤثرة بشكل أو بآخر على الأداء الداخلي لها سواء بالسلب أو بالإيجاب وتشمل أداء أجهزة الدولة في الجانب الكلي بالإضافة إلى أداء الموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء. وهذه الأداءات تؤثر لا محالة على المنظمة بنسب غير متساوية لجوانب الكفاءة والفعالية حيث يتم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في البيئة الخارجية أو من حيث قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف، وهي في الغالب تتأثر بالعوامل الخارجية غير المتوقعة كالتغيرات في السياسات والقوانين والإجراءات المؤثرة بشكل مباشر على القدرة على إنجاز الأعمال المخططة، ولذلك يمكن اعتبار البيئة الخارجية معياراً تصنيفي قادر على فهم الأداء بشكل جيد.

#### ج- المتغير الوسيط: الاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي هو عنصر أساسي تبدأ به نشأة المنظمات على اختلافها، وأصبحت دراسة الاتصال التنظيمي من الحاجات الملحة التي تتعلق بمنطق التطور الاجتماعي والأدائي للمنظمات. ويعد أيضاً من الموضوعات التي لاقت اهتماماً كبيراً من الباحثين في مجال السلوك الإنساني عموماً والسلوك التنظيمي خاصة، ومع التطور المعرفي ودخول عالم التكنولوجيا للمنظمات؛ أصبح الاتصال التنظيمي أكثر تعقيداً داخل المنظمات كما يلعب دوراً هاماً، فيعد بمثابة العمود الفقري للتنظيم وفعاليته، وهو ليس مجرد تبادل للمعاني والأفكار ولكنه تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية داخل وخارج المنظمة حيث يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك عناصر التنظيم المختلفة بإيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها دراسة (حامد، 2020).

#### مفهوم الاتصال:

بين (بلغوثي، 2019؛ Musheke, et al, 2021) أن التوجه نحو الحياة الاجتماعية يعد تحول إلى صفات التواصل وإلى قدرات الاتصال المتطورة التي يتمتع بها الإنسان مقارنة بالمخلوقات الأخرى. فالإتصال بين البشر يعد العمود الفقري للمجتمع الإنساني، حيث يعد عملية جوهرية لسائر المجتمعات الإنسانية، وبدون اتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن بقية المجتمع. ونظراً لأهمية الاتصال فقد حظي بالاهتمام لمجالات متعددة كعلم النفس، علم الاجتماع، وغيره من العلوم، حيث تناوله كل علم حسب ما يتناسب مع اهتماماته وبحوثه.

كما يعرف (Johansson, 2007؛ بعلي وأخرين، 2019) الاتصال بأنه: نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة عبر استخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التواصل والتأثير، فالإتصال يشير لتبادل وانتقال الأفكار والمعلومات بين الأشخاص داخل نسق معين. وفي هذا الصدد يذكر (حامد، 2020) أن الإتصال: هو العملية التي بها يتفاعل المرسلون للرسائل في سياقات اجتماعية معينة.

ومن خلال التعريفات السابقة يتضح أن الإتصال عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين، أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.

#### الاتصال التنظيمي:

قدم (Lalropuii, 2014) أن الإتصال التنظيمي يعد من الموضوعات التي تم تناولها في جميع الميادين العلمية، ذلك نظراً للأهمية التي يكتسبها، وأنه يعد أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها سواء داخل نواة المجتمع (الأسرة) أو في المدرسة أو المصنع أو غيره من المنظمات، أو أي مكان يتواجد فيه البشر، فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم. وبين (بعلي وأخرين، 2019) أنه مع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ملحة للإتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات التي لا يمكن أن تتطور وتستمر بدونها، وهكذا أصبح الإتصال عنصراً حورياً جوهرياً دخلت برامجه في سائر منظمات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

وقد بين (Sadia, et al, 2016) أن الإتصال التنظيمي يعد وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتحقيق أهدافها، إذ أن أفراد المنظمة يتعاملون مع بعضهم بوسائل الإتصال المختلفة لتسيير الأنشطة المراد تحقيقها، والإتصال يعد بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي تحقق سبل التفاهم والتواصل بين الأفراد في إطار تحقيق الأهداف المخططة، كما أنه ذلك الإتصال المتواجد في المنظمة الذي ينحدر من السلطات المخولة للمديرين، ويشارك في تسيير الأفراد، فله تأثير كبير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي بالمنظمة، وتستعمل لهذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوحات الإعلانات وغيرها.

وبين (حامد، 2020؛ بلعوثي، 2019) أن العاملون هم العنصر الأساسي لعملية الإتصال التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية على المنظمة، ذلك من خلال أدائهم الذي يتوقف على نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها والحفاظ على بقاءها في ظل الصراع التنافسي للمنظمات اليوم، فالإتصال بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات على درجة عالية من الأهمية، إذ أن الدراسات والأبحاث العلمية تشير إلى أن نشاط الاتصالات بشكل أكثر من 75% من أنشطة المنظمات.

### أهمية الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال التنظيمي بمثابة المحور الذي تدور حوله المنظمة بل والأوطان عامة، فيعد الرادار الذي يتحسس ما يدور خارج الهياكل التنظيمية من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفراداً، فالمعلومة أصبحت تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة وحركة السوق وحياة المنظمات اليوم، وبطبيعة الحال فإن كل من يود المنافسة والاستمرار، يفترض عليه أن يستثمر في عالم الاتصالات، وأن يكون لديه أساس صحيح لتوثيق ذلك (Johansson, 2007).

وقدم (بعلي وأخري، 2019) أهمية الاتصال التنظيمي الرسمي كمنشأ إداري في أنه يساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار لبناء التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها، أنه ضرورة أساسية في توجيهه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة، وأنه يعتمد عليه في عملية اتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي الذي تقوم عليه أي منظمة، يعمل على توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين بما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

### هيكل الاتصال التنظيمي:

قدم (حامد، 2020) أن التنظيم يتكون من عدة أنساق ووحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل النظام الإداري، ويحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل عنصر داخل التنظيم، ولا يمكن فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة؛ حيث يبين حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل. حيث وجدت صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الاتصال.

### أنواع الاتصال التنظيمي

(1) أنواع الاتصال التنظيمي وفق اتجاه الرسالة (بلغوثي، 2019؛ Sadia, et al, 2016):

(أ) **الاتصال الهابط:** يتمثل هذا النوع باتجاهات الأوامر من أعلى إلى أسفل، ويمثله اتجاه اتصال المدير بالمرؤوسين في التنظيمات التقليدية الهرمية، ونعتبر التنظيم العسكري النموذج الكلاسيكي المثالي لهذا الاتصال حيث تمر التوجيهات من أعلى القيادة لباقي أعضاء التنظيم.

(ب) **الاتصال الصاعد:** يتمثل في اتصال يتم عكس الاتصال الهابط، فيبدأ من أدنى المستويات الإدارية ليصل إلى أعلاها عبر المستويات المختلفة من أسفل الهرم بالهيكل التنظيمي لأعلاه، والمعلومات المنقولة عبره غالباً ما تكون معلومات عن العامل نفسه وأدائه ومشاكله والسياسات والإجراءات التنظيمية ومدى تنفيذها.

(ج) **الاتصال الأفقي:** يتمثل فيما يحدث بين العاملين في المستوى الإداري الواحد بالهيكل التنظيمي أو بين أفراد في مستويات مختلفة ولكن العلاقة بينهم ليست علاقة رئاسية. وبين (Musheke, et al, 2021) أن الاتصال الأفقي يطبق بالعلاقات بين المنظمات في المستويات الإدارية المختلفة بالرغم من نظرية المبدأ التدريجي في الاتصال وتسلسل

الأوامر حسب نظرية أو نوع الاتصال الصاعد أو الهابط إلا أنه أصبح من الصعب معرفة طبيعة الاتصال في المنشأة الحديثة المعقدة.

## (2) أنواع الاتصال التنظيمي وفق رسمية الاتصال:

قدم (بعلي وآخرين، 2019) أن التنظيم الرسمي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والمهام والواجبات، ويحدد كذلك العلاقات الوظيفية، وبجواره التنظيم غير الرسمي والذي ينشأ بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة مباشرة بعمليات الاتصال، ونبين ذلك من خلال الآتي:

### (أ) الاتصال التنظيمي الرسمي: بين (Sadia, et al, 2016) أن الاتصال التنظيمي

الرسمي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط أجزاء المنظمة ببعضها، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل، فيتم نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى. ويتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويخضع في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة بالمنظمة. وعرف (حامد، 2020) الاتصال الرسمي بأنه القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتتواجد بالهيكل التنظيمي، ويتم الاتصال في خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة. ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعداً أو هابطاً أو أفقياً، أو محورياً. وتبتعد العلاقات في هذا النوع من الاتصالات عن الطابع الشخصي وتتقيد بلوائح معينة.

### (ب) الاتصال التنظيمي غير الرسمي: وقدم (بلغوثي، 2019) أنه الاتصال الذي يتم بين

الأفراد والجماعات، ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة، وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة. كما وضح (Sadia, et al, 2016) أن الاتصال غير الرسمي؛ اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير، ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته، أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة. فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظراً لارتباطه بالطبيعة البشرية والبيئة الإنسانية، حيث يتعدى السيطرة عليه تماماً. إذا فالاتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، وتلعب دوراً هاماً في إنجاز أهداف المنظمة أو عدم تحقيقها.

## د- الصناعات الغذائية في السعودية:

تعد الصناعات الغذائية من أهم الصناعات لضروريات الحياة، كما تطورت طرق التصنيع لتتجاوز الحفظ بالتمليح إلى طرق أكثر من أن تحصى للمنتج الواحد. كما أن الصناعات الغذائية وإن ارتبطت في الماضي بمناطق الوفرة الغذائية والدول التي لديها فائض من المنتجات إلا أنها لم تعد كذلك فأصبحت الدول التي تتوافر فيها أدوات وظروف التصنيع هي المؤهلة لريادة هذه الصناعة، مثلاً على ذلك: اليابان وسنغافورة تعدان من الدول الرائدة في التصنيع



الغذائي رغم أنهما لا تمتلكان موارد غذائية، بل يتم استيراد معظم مواد التصنيع وتصنيعها وإعادة تصديرها (محمد، 2021).

قدم (فاطمة، 2008) أن المملكة تعد بحكم موقعها الجغرافي وتوافر البنية التحتية اللازمة للصناعات الغذائية، وقربها من دول ذات وفرة غذائية رخيصة، خاصة في مواسمها الزراعية فإنها مؤهلة لأن تكون من الدول الرائدة في صناعة التعبئة والتغليف في الشرق الأوسط، كما توجد تجارب ناجحة في الدول المجاورة استطاعت بمنتجاتها الغذائية أن تغزو أسواق المملكة ذاتها، وهي دول لا تمتلك مقومات زراعية إنما تملك صناعات غذائية تحويلية. كما بين (عبد الرحمن، 2022) أن المملكة لديها أنظمة صارمة في الجودة الغذائية للمنتجات المحلية مما أكسبها ثقة المستهلك المحلي والأجنبي في المنتجات المصنعة في المملكة، وهذا دافع أكبر في تبني صناعات غذائية أوسع واستهداف التصدير للدول العربية والإسلامية والأوروبية بحكم الموقع الجغرافي، وقربها من القارة الأوروبية المشبعة بالمنتجات الشرق آسيوية البعيدة. إضافة إلى البعد الاقتصادي الإيجابي لهذه الصناعة على فائض المنتجات الزراعية المحلية الموسمية.

واتفق كلاً من (فاطمة، 2008؛ محمد، 2021) أن العديد من الصناعات الغذائية يمكن إنتاجها بكفاءة في المملكة. إلا أن هناك فرصاً تبدو ذات أولويات لا اعتبارات خاصة مثل التوسع في صناعة وتصدير التمور بتصنيعها وفق متطلبات الأسواق المستهدفة، وليس شرطاً فرض النمط السائد في مصانع التمور المحلية المكبوسة على السوق العالمية، وكذا إنتاج وتعبئة الخضار بشكل عام، ومن حيث النوع مثل الفطر "المشروم"، وصناعة الأيس كريم والعصائر والمرببات والمخللات والصلصات، ودبس التمر.

وبين (محمد، 2021) أن من أبرز الصناعات الغذائية في السعودية هي: صناعة الألبان ومنتجاتها، العصائر والمشروبات، صناعة السكر وتكريره، صناعة الزيوت النباتية والحيوانية والدهون، الخضراوات والفواكه المعبأة، الخبز ومشتقاته، إنتاج وتصنيع اللحوم، الحلوى والسكري، والكاكاو والشوكولاتة. وبحسب المركز الوطني للمعلومات الصناعية يبلغ حجم الاستثمارات في صناعة المنتجات الغذائية في المملكة نحو 87 مليار ريال، وهو ما يشكل 8٪ من إجمالي الاستثمارات في القطاع الصناعي المحلي، وشكلت الصناعات الغذائية داعمًا أساسياً للأمن الغذائي في المملكة خلال جائحة كورونا. وبلغ عدد مصانع الأغذية في المملكة حتى الربع الأول من 2021، نحو 1121 مصنعاً، في حين شهد النشاط نمواً بنسبة 9٪ خلال الربع الأول من عام 2021 مقارنة بالفترة نفسها من عام 2020. وتشكل مصانع المنتجات الغذائية في السعودية ما نسبته 11٪ من إجمالي عدد المصانع في المملكة وتسهم في توفير أكثر من 82 ألف وظيفة.

وقدم (فاطمة، 2008) أن كثير من مصانع الغذاء حصلت على شهادات الجودة الأيزو (ISO) وشهادات تحليل المخاطر ونقاط الرقابة الحرجة المعروفة بالهااسب (H. A. CCP)، وقد أسهم ذلك في بناء ثقة للمستهلك المحلي أولاً والعربي والمسلم ثانياً، بمختلف المنتجات

الغذائية التي صنعتها المملكة، على نحو يمكّنها من منافسة المنتجات الأخرى، كما تتنوع الصناعة الغذائية وتوزع لعدد اثنا عشر نشاطاً أساساً، من أهمها صناعة الألبان ومنتجاتها، وتليها صناعة العصائر والمشروبات، ومصانع تعبئة الفواكه والخضروات وتغليفها، وحفظ السمك، وصناعة الزيوت النباتية والحيوانية والدهون، وطحن الحبوب والغلال، والخبز ومنتجاته، وصناعة السكر وتكريره، وأعلاف الحيوان والطيور، وإنتاج لحم الحيوان والطيور وتجهيزه، وصناعة الكاكاو والشوكولاتة والحلوى والسكريات، إضافة إلى صناعة أغذية ثانوية أخرى.

بين (عبد الرحمن، 2022) أن صناعة الغذاء في السنوات الأخيرة أعادت اكتشاف العلاقة بينها وبين صناعة التغليف كحليف يقدم حلولاً ناجحة، فبينما تقدم دور في إقناع المستهلك بجودة السلعة، فإنها تقلل من هدر منتجات الغذاء ولا سيما الزراعي مثل البقول الطازجة والفاكهة والخضروات، وتزيد من سلامة تخزينها وطول مدة صلاحيتها. ويتوجه اليوم نسبة 75% من منتجات قطاع التغليف والتعبئة لتلبية حاجة قطاع صناعة الغذاء. ويشير تقرير أصدره الاتحاد العربي للصناعات الغذائية أن المملكة تصدر قائمة الدول العربية الأكثر تطوراً بهذا المجال، إذ تضاعفت مصانع التغليف والتعبئة والمصانع المتخصصة في إنتاج المواد الخام المستخدمة فيه بنسبة تزيد عن 80% عما كانت عن ذي قبل. وأشار التقرير أن هناك علاقة تناسب بين معدل نمو صناعة التعبئة والتغليف، وزيادة الصادرات العربية عموماً، بنسبة تراوح بين 4-5%. ومن المتوقع أن تسجل صناعة التعبئة والتغليف في المملكة العربية السعودية (سوق التغليف في المملكة العربية السعودية) معدل نمو سنوي مركب قدره 2.2٪ خلال الفترة المتوقعة 2021 – 2026.

### 1- مشكلة الدراسة:

بينت بعض الدراسات أن التقدم الاقتصادي للمجتمعات أو المنظمات على اختلافها لن يحدث إلا بدوافع من المنظمات ذاتها أو أفرادها، ورغبتهم في استغلال الموارد المتاحة وما يحفزهم على العمل الإيجابي، وبذل أقصى الجهود، ونتيجة لانخفاض الإنتاجية بالمنظمات الصناعية في مجال المواد الغذائية لعدة أسباب منها عدم مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، ومن خلال الزيارة الميدانية التي نفذتها الباحثة للمنظمات محل الدراسة وإيضاحات بعض العاملين والمسؤولين التنفيذيين؛ تبين أن هناك فهماً محدوداً بين منسوبي المنظمات محل الدراسة لمفهوم تقنيات الأنظمة التكنولوجية (0.4) وأبعادها وأهميتها في تطور الأداء التنظيمي في ظل الاتصال التنظيمي الجيد. ومن هذا المنطلق فالدراسة الحالية تعمل على تحديد مدى معرفة القطاع الصناعي بتكنولوجيا الإنتاج الحديثة (0.4) وكيفية الاستفادة منها في تطوير أداء المنظمات الصناعية، ولذلك تكمن مشكلة الدراسة في ضعف إدراك منظمات صناعة وتعبئة المواد الغذائية بالمملكة العربية السعودية (محل الدراسة) لأهمية تقنيات الأنظمة التكنولوجية (0.4) ودورها في تحسين الأداء التنظيمي في ظل الدور الوسيط للاتصال التنظيمي الجيد وبيان العلاقات بين الأبعاد المشكلة لتلك المتغيرات.

## 2- فرضيات الدراسة:

يهدف الفرض الرئيس للدراسة بيان مدى وجود دور لتبني منظمات صناعة وتعبئة المواد الغذائية بالمملكة العربية السعودية للأنظمة التكنولوجية (0.4)، وبين تحسين الأداء التنظيمي في ظل الدور الوسيط للاتصال التنظيمي الجيد. وقد تم صياغة الفرض الرئيسي كالتالي:

**الفرضية الرئيسية:** "من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من  $(\alpha \geq 0.05)$  للأنظمة التكنولوجية (0.4)، على تحسين الأداء التنظيمي في ظل الدور الوسيط للاتصال التنظيمي الجيد بالمنظمات الصناعية السعودية من وجهة نظر العاملين. ومنها فرضيات فرعية تبينها الدراسة من خلال الفرضيات التالية:

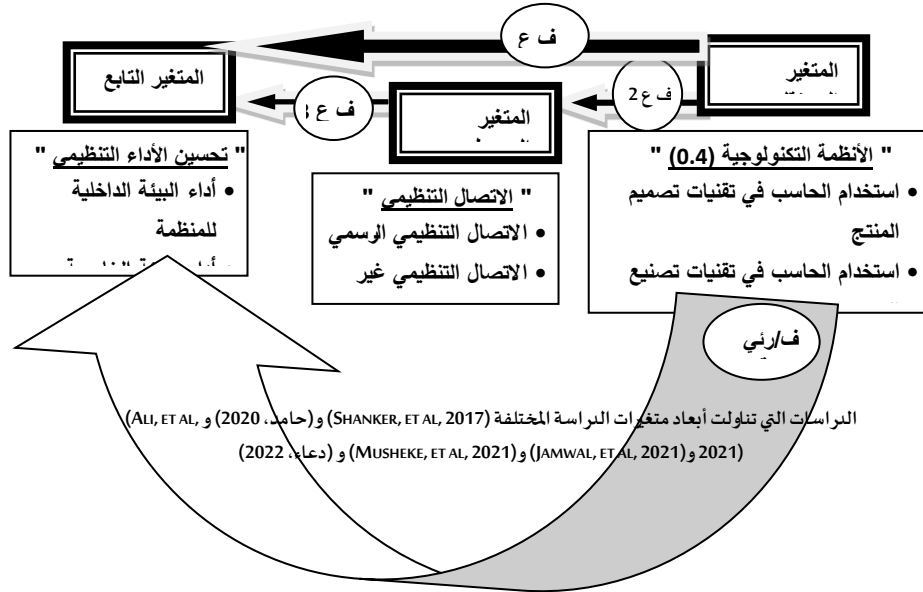
**الفرضية الفرعية الأولى:** من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من  $(\alpha \geq 0.05)$  للأنظمة التكنولوجية (0.4)، على تحسين الأداء التنظيمي بالمنظمات الصناعية السعودية من وجهة نظر العاملين.

**الفرضية الفرعية الثانية:** من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من  $(\alpha \geq 0.05)$  للأنظمة التكنولوجية (0.4)، على الاتصال التنظيمي الجيد بالمنظمات الصناعية السعودية من وجهة نظر العاملين.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من  $(\alpha \geq 0.05)$  الاتصال التنظيمي الجيد على تحسين الأداء التنظيمي بالمنظمات الصناعية السعودية من وجهة نظر العاملين.

## 3- نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1) يوضح أبعاد المتغيرات وعلاقة القياس بينهم من وجهة نظر الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثة

#### 4- أهداف الدراسة:

- هناك مجموعة من الأهداف الأساسية تسعى الدراسة لتحقيقها أهمها:
- أ- التعرف على أثر التفاعل بين الأنظمة التكنولوجية (0.4) وبين تحسين الأداء التنظيمي في ظل الاتصال التنظيمي الجيد بمنظمات صناعة وتعبئة المواد الغذائية السعودية.
  - ب- تحديد أبعاد الأنظمة التكنولوجية (0.4) بصناعة وتعبئة المواد الغذائية.
  - ج- تحديد أبعاد تحسين الأداء التنظيمي في صناعة وتعبئة المواد الغذائية.
  - د- تحديد أبعاد الاتصال التنظيمي في صناعة وتعبئة المواد الغذائية.
  - هـ- التعرف على مدى فاعلية وكفاءة الأنظمة التكنولوجية (0.4) بصناعة وتعبئة المواد الغذائية بالمملكة، وأثرها على تحسين الأداء التنظيمي.
  - و- التعرف على جهود التي تبذلها المملكة لتطوير ودعم صناعة وتعبئة المواد الغذائية.

#### 5- تصميم الدراسة:

- أ- **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على عدة مناهج بحثية، كما يلي:
  - (1) **المنهج الاستقرائي:** يهدف دراسة واستقراء بعض الدراسات السابقة والكتب التي شملتها الأفكار النظرية الإدارية والفنية والمتعلقة بموضوع الدراسة، وكيفية يمكن الاستفادة منها في عرض ومعالجة مشكلة الدراسة.
  - (2) **المنهج الاستنباطي:** حيث يعتمد على التفكير بطريقة منطقية واستنتاج ماهية دور الاتصال التنظيمي كمتغير وسيط بين الأنظمة التكنولوجية (0.4) وبين تحسين الأداء التنظيمي بالتطبيق على صناعة وتعبئة المواد الغذائية بالمملكة العربية السعودية.
- ب- **بيانات الدراسة:** اعتمدت الدراسة على جانبين نظري وميداني كالآتي:
  - (1) **الجانب النظري:** استهدف الحصول على البيانات الثانوية اللازمة لإعداد الإطار النظري للدراسة وتضمنت مفاهيم الأنظمة التكنولوجية (0.4) وتحسين الأداء التنظيمي والاتصال التنظيمي ودور العلاقات بين المتغيرات الثلاثة بالتطبيق على صناعة وتعبئة المواد الغذائية بالمملكة العربية السعودية.
  - (2) **الجانب الميداني:** استهدفت الحصول على البيانات الأولية اللازمة لتحليل أبعاد الدراسة، وتم إجراء الدراسة الميدانية على مصانع وشركات صناعة وتعبئة المواد الغذائية بالمملكة العربية السعودية، لمعرفة دور الاتصال التنظيمي كمتغير وسيط بين الأنظمة التكنولوجية (0.4) وبين تحسين الأداء التنظيمي.
- ج- **مجتمع وعينة الدراسة:** أوضح المتحدث الرسمي لوزارة الصناعة والثروة المعدنية (العربية، 2021) أن قطاع الصناعات التحويلية أحد أهم القطاعات النوعية بالمملكة؛ حيث يتمتع بقدرات متميزة في عديد من الأنشطة، وخاصة في مجال صناعة المنتجات

الغذائية، كما يبلغ عدد مصانع الأغذية في المملكة خلال العام الحالي 1183 مصنعا. وأن حجم الاستثمار في صناعة المنتجات الغذائية يبلغ أكثر من 88 مليار ريال ( 6.12% من إجمالي حجم الاستثمارات في القطاع الصناعي). وتصدر قائمة المصانع المنتجة للأغذية في المملكة مجال صناعة حفظ وتجهيز الفاكهة والخضار بنحو 296 مصنعا وتسهم في توفير أكثر من 89 ألف وظيفة، ونظراً لكبير عدد المصانع والشركات التي تعمل في مجال الدراسة فقد استقرت الدراسة على اختيار أكثر الشركات نشاطاً وحجم التعاملات التجارية وفقاً لتقرير وزارة الصناعة والثروة المعدنية والمبينة بالجدول رقم (1) التالي، وقد اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة في اختيار العينة. وتم تحديد حجم عينة الدراسة باستخدام المعادلة التالية:

$$SS = \frac{z^2 * (p) * (1 - p)}{c^2}$$

$$\text{حجم العينة} = \frac{(1.96)^2 \times \%50 \times (1 - \%50)}{(\%5)^2}$$

حجم العينة = 384 مفردة.

وقد وزعت الاستثمارات على المنظمات محل الدراسة، تكونت وحدة المعاينة من الإداريين والعاملين بتلك المنظمات بمناطق (الرياض، الخرج، الدمام، جدة، الاحساء/ المنطقة الشرقية، سيهات، القطيف) والجدول رقم (1) يبين توزيع الاستبانات على الشركات والمصانع محل الدراسة وبيان ما تم للاستبانات:

جدول رقم (1) المنظمات الصناعية السعودية محل الدراسة

صالح للتحليل	غير صالح للتحليل	المسترد	لم يسترد	حجم العينة	المنظمة
28	1	29	3	32	أرسكوم الغذائية
29	0	29	1	30	التنمية للأغذية
22	0	22	4	26	الحواج للعسل والزيت الطبيعية
23	3	26	2	28	دلنا الحديثة لأغذية
23	2	25	1	26	دواجن الدوحة
18	2	20	3	23	النافع للأغذية
27	1	28	1	29	دلنا الغذاء لمنتجات الألبان والجبن
23	1	24	4	28	الوديان الوطنية للمنتجات الغذائية المحدودة
23	1	24	2	26	الري للصناعات الغذائية
20	3	23	2	25	بروتينا المحدودة
25	0	25	3	28	الميس الرائدة للتمويل الغذائي
22	1	23	3	26	المنتجات الغذائية المتقدمة
26	2	28	1	29	إنتاج الغد المحدودة (طعمه)
25	1	26	2	28	بيكميت للخبز والحلويات
334	18	352	32	384	الإجمالي

المصدر: من إعداد الباحثة

د- أدوات وطرق جمع البيانات: وقد تم توزيع الاستبانة إلكترونياً بالمملكة، وقد تم توزيع الاستبانة وجمع البيانات الأولية بعد استلام المسترد (352) استبانة، وبفحصها تبين عدم صلاحية (18) استبانة لعدم تحقيقها شروط الإجابة الصحيحة. وقد تضمنت الاستبانة قسمين: اشتمل الأول على ثلاث محاور يمثل الأول المتغير المستقل: الأنظمة التكنولوجية للثورة الصناعية الرابعة (0.4) بأبعادها (استخدام الحاسب في تقنيات تصميم المنتج، استخدام الحاسب في تقنيات تصنيع المنتج، استخدام الحاسب في العمليات الإدارية للمنظمة) حيث تضمن على (15) عبارة موزعة على الأبعاد، وتمثل الثاني في المتغير التابع: تحسين الأداء التنظيمي بأبعاده (أداء البيئة الداخلية للمنظمة، أداء البيئة الخارجية للمنظمة) حيث تضمن على (10) عبارات موزعة على الأبعاد، وتمثل الثالث في المتغير الوسيط: الاتصال التنظيمي بأبعاده (الاتصال التنظيمي الرسمي، الاتصال التنظيمي غير الرسمي) حيث تضمن على (10) عبارات موزعة على الأبعاد، وقد تم الاعتماد على سلم لكارتر الخماسي في الإجابة على التساؤلات، بالإضافة إلى سؤال مفتوح. بنهاية القسم الأول، واشتمل القسم الثاني على البيانات الشخصية والوظيفية للمستقيين. وقد استعانت الباحثة في اختيار عبارات الاستبانة ومحاورها بدراسات (Shanker, et al, 2017؛ حامد، 2020؛ Ali, et al, 2021؛ Jamwal, et al, 2021؛ Musheke, et al, 2021؛ دعاء، 2022).

ه- اختبار الفرضيات:

(1) توصيف عينة الدراسة:

قامت الباحثة بوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، ويوضح الجدول رقم

(2) خصائص عينة الدراسة كالتالي:

جدول رقم (2) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

النسبة المئوية	العدد	الخصائص	
		نوع	الخصائص
66.17%	221	ذكر	النوع
33.83%	113	أنثى	
100%	334	الإجمالي	السن
15.27%	51	أقل من 25 سنة	
51.80%	173	من 26-45 سنة	
32.93%	110	أكبر من 45 سنة	
100%	334	الإجمالي	الخبرة
24.85%	83	3 سنوات فأقل	
43.41%	145	من 3-5 سنوات	
31.74%	106	أكبر من 5 سنوات	مستوى التعليم
100%	334	الإجمالي	
34.13%	114	مؤهل عالي	
59.28%	198	مؤهل متوسط	
6.59%	22	مؤهل أقل من المتوسط	مستوى التعليم
100%	334	الإجمالي	



المصدر: من إعداد الباحثة من نتائج إجابات القسم الثاني من قائمة الاستبانة الميدانية يتبين من الجدول رقم (2) أن عينة الدراسة تمثل كافة المراحل العمرية، وأن نسبة كبيرة من مفردات العينة تتراوح أعمارها من 26-45 سنة، وغالبيتهم من الذكور، وأن أغلب المستوى التعليمي يتمثل في الحاصلين على المؤهلات العليا والمتوسطة، مما يتضح معه أن معظم العاملين بقطاع صناعة وتعبئة المواد الغذائية على دراية كافية بأهمية مفاهيم الأنظمة التكنولوجية (0.4) وتحسين الأداء التنظيمي والاتصال التنظيمي ودور العلاقات بين المتغيرات الثلاثة بالتطبيق على صناعة وتعبئة المواد الغذائية بالمملكة العربية السعودية، ويرجع ذلك لمستواهم التعليمي وخلفياتهم الثقافية المترتبة على ذلك. ومما سبق يتبين أن خصائص عينة الدراسة متمشية مع المنطق، ومع التوزيع الطبيعي، ومتناسبة مع خصائص مجتمع الدراسة، مما يجعل العينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

## (2) توصيف متغيرات الدراسة:

(أ) صدق وثبات الاستبانة: استخدمت الدراسة حساب الثبات بطريقة (ألفا كرونباخ) لإيجاد معامل ثبات قائمة الاستبانة لتقييم اعتمادية مجموعة العبارات التي تقيس متغيرات الدراسة، حيث حصل على قيمة معامل ألفا لكل محور على حدة، والاستبانة ككل من خلال الجدول رقم (3).

### جدول رقم (3) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

م	عنوان المحور	العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المجموعة الأولى: الأنظمة التكنولوجية للثورة الصناعية الرابعة (0.4)				
1	استخدام الحاسب في تقنيات تصميم المنتج	1 إلى 5	0.80	0.88
2	استخدام الحاسب في تقنيات تصنيع المنتج	6 إلى 10	0.71	0.87
3	استخدام الحاسب في العمليات الإدارية للمنظمة	11 إلى 15	0.73	0.79
المجموعة الثانية: تحسين الأداء التنظيمي				
1	أداء البيئة الداخلية للمنظمة	16 إلى 20	0.81	0.86
2	أداء البيئة الخارجية للمنظمة	21 إلى 25	0.88	0.91
المجموعة الثالثة: الاتصال التنظيمي				
1	الاتصال التنظيمي الرسمي	26 إلى 30	0.77	0.85
2	الاتصال التنظيمي غير الرسمي	31 إلى 35	0.73	0.88

المصدر: من إعداد الباحثة طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي وتوضح نتائج الجدول رقم (3) أن جميع قيم معاملات الثبات والصدق بين عبارات الاستبيان ومحاوره تراوحت بين (0,71-0,91) وجميعها موجبة ويفسر ذلك وجود علاقة ارتباط موجبة ودالة إحصائية بين إجابات العينة من العاملين بالمنظمات الصناعية محل الدراسة على كل فقرة، مما يدل ذلك على صدق المحتوى والمضمون لفقرات ومحاور استبانة الدراسة، أي أن هناك صدق لاتساق الفقرة مع محورها وصدق لاتساق المحور مع الاستبانة ككل لقياس مدى ثبات أداة الدراسة. كما أن معاملات الثبات لمحاور استبانة الدراسة مرتفعة، مما يدل على أن الفقرات المكونة للاستبانة تعطي نتائج مستقرة، وثابتة ولا تتغير في حالة إعادة تطبيقها على عينة من العاملين مرة أخرى، وبالتالي توجد طمأنينة تجاه تحليل بيانات الأداة المستخدمة في هذه الدراسة.

(ب) تحليل البيانات: (المقاييس الإحصائية الوصفية لمحاو الاستبانة): تم استخدام مقياس لكرت الخماسي للإجابة على بنود الاستبانة باعتبارها أكثر المقاييس شيوعاً في البحوث الاجتماعية والأنسب لأسئلة الاختيار من متعدد، وقد تدرجت الإجابة على عبارات المقياس، كما تم استخدام مقياس المتوسط والانحراف المعياري، بالجدول رقم (4) لكل بعد من عناصر الدراسة كالتالي:

**جدول رقم (4): مقياس المتوسط والانحراف المعياري لعناصر الاستبانة**

الترتيب	الانحراف	المتوسط	المحور الأول: الأنظمة التكنولوجية للثورة الصناعية الرابعة (0.4)
استخدام الحاسب في تقنيات تصميم المنتج:			
1	0,91	3,95	يتم تصميم منتجات المنظمة بالاعتماد على برامج الحاسب الآلي.
3	1,22	3,82	يتم تصميم الصيانة بواسطة معدات حديثة تعتمد على برامج الحاسب الآلي.
2	1,19	3,90	تعتمد المنظمة على تقنيات وبرامج تكنولوجية حديثة لتصميم عمليات الإنتاج.
5	1,31	3,62	تهتم المنظمة بالحصول على برامج حديثة تعتمد على الحاسب الآلي.
4	1,23	3,70	تستخدم المنظمة برامج حاسوبية في تخطيط كافة الأعمال التشغيلية والإدارية.
استخدام الحاسب في تقنيات تصنيع المنتج:			
4	0,99	3,35	تحرص المنظمة على تنفيذ أنشطة الإنتاج بالاعتماد على الحاسب أو الروبوت.
2	0,95	3,51	تتم أعمال نقل وتداول المنتجات اعتماداً على الروبوت أو النقل الآلي.
3	1,21	3,46	تهتم المنظمة بأعمال الفحص لتقليل الإنتاج المعيبة بتقنيات مراقبة الجودة الآلية.
1	1,11	3,87	توجد أجهزة وشاشات ترافق عمليات النقل والتداول والإنتاج.
5	1,26	3,21	يهتم بأن تتم أعمال الصيانة بالاعتماد على أجهزة الحاسب الآلي.
استخدام الحاسب في العمليات الإدارية للمنظمة:			
3	1	3,40	تتم أعمال التخطيط للاحتياجات (مواد خام، قطع غيار، ...) بمنظومة حاسوبية.
1	1,32	3,59	تتم أعمال الصرف (مواد خام، قطع غيار، ...) بصورة آلية.
2	1,37	3,47	يدعم كافة أعمال المتابعة المكتبية المعتمدة على استخدام الحاسب الآلي.
4	1,08	3,09	أقوم بصرف المستحقات المالية من خلال الشمول المالي.
5	1,09	3,05	تتم أعمال التسويق للمنتجات والبيع من خلال الموقع الإلكتروني.
متوسط الأنظمة التكنولوجية للثورة الصناعية الرابعة (0.4) = 3,44 * النتيجة موافقة			
المحور الثاني: تحسين الأداء التنظيمي			
أداء البيئة الداخلية للمنظمة:			
3	1,08	3,51	أداء العاملين والموارد البشرية بالمنظمة يتم بصورة جيدة.
4	1,14	3,25	البيئة الداخلية تساعد العاملين على الابتكار والتجديد.
1	1,01	3,81	تتوافر بالمنظمة ثقافة التميز عن المنافسين.
5	1,14	3,24	الأداء التسويقي للمنظمة يتم من خلال النظم الإلكترونية.
2	1,05	3,59	الأداء المالي للمنظمة يتم بصورة جيدة
أداء البيئة الخارجية للمنظمة:			
5	1,24	2,79	القوانين التي تصدرها الدولة الخاصة بالصناعة ثابتة وغير متغيرة بصفة مستمرة
1	1,17	3,15	تستخدم المنظمة كافة الموارد الخارجية بصورة جيدة تساعد على تحقيق الأهداف.
3	1,20	2,99	تحتل المنظمة جزء كبير من السوق (الحصة السوقية للمنظمة جيدة).
4	1,22	2,83	السياسات والإجراءات الحكومية تؤثر بإيجابية على أداء المنظمة.
2	1,19	3	أداء الموردين والممولين والوسطاء جيد ويساعد في تحسين أداء المنظمة.
متوسط تحسين الأداء التنظيمي = 3,75 * النتيجة موافقة			

دور الاتصال التنظيمي كمغير وسيط بين الأنظمة التكنولوجية (0.4) وبين تحسين الأداء التنظيمي بالتطبيق على صناعة وتعبئة المواد الغذائية بالمملكة العربية السعودية

المحور الثالث: الاتصال التنظيمي			
الاتصال التنظيمي الرسمي:			
5	1,03	2,84	يستخدم الإيميل (المؤسسي / الشخصي) أو برامج أخرى (واتساب - تلجرام - ... ) لتبادل الأوامر التشغيلية وغير التشغيلية والتعليمات والتقارير لعناصر المنظمة.
2	0,94	3,11	القوانين واللوائح والقواعد العامة المتبعة بالمنظمة معلنة بصورة واضحة للعاملين.
4	0,99	2,99	تستخدم وسيلة إلكترونية (شاشات/ إعلانات - أخرى) لنقل التعليمات للعاملين.
1	0,89	3,23	بالمنظمة هيكل تنظيمية أو قيادي واضح تصدر من خلاله الأوامر والتعليمات.
3	0,97	3,03	تهتم الإدارة بعمليات التغذية العكسية للأوامر والتعليمات (تقليدية أو إلكترونية).
الاتصال التنظيمي غير الرسمي:			
3	1,11	3,38	بالمنظمة (تنظيم غير رسمي) للعاملين في الظروف والمناسبات الاجتماعية.
2	1,04	3,44	بالمنظمة وسائل اتصال شخصية غير رسمية (واتساب - فيسبوك...) بين العاملين.
1	0,89	3,78	تناقش مشاكل العاملين بالمنظمة خلال وسائل التواصل الاجتماعية للعاملين.
4	1,21	3,14	تفاعلات العاملين بوسائل التواصل الاجتماعية إيجابية لصالح العاملين والمنظمة.
5	1,09	2,40	وسائل التواصل الاجتماعي غير الرسمية والخاصة بالعاملين تزيد ولاء العاملين.
		متوسط الاتصال التنظيمي = 3,67	
* النتيجة موافقة			
المتوسط العام لدور الأنظمة التكنولوجية (0.4) وتحسين الأداء التنظيمي في ظل الدور الوسيط للاتصال التنظيمي بصناعة وتعبئة المواد الغذائية بالمملكة = 3,47			

المصدر: من إعداد الباحثة طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي  
توضح نتائج الجدول رقم (4) أن قيمة المتوسط الحسابي لدرجات موافقات منسوبي منظمات صناعة وتعبئة المواد الغذائية محل الدراسة حول عبارات المتغيرات وأبعادها المختلفة مرتفعة. وكذا المتوسط العام حول وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنظمة التكنولوجية (0.4) وبين تحسين الأداء التنظيمي في ظل الدور الوسيط للاتصال التنظيمي، قد بلغت القيمة (3,47) وتدل هذه القيمة على موافقة منسوبي المنظمات محل الدراسة على فرضيات الدراسة.

### (ج) اختبار الفرضيات:

- الفرضية الفرعية الأولى: من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من  $(\alpha \geq 0.05)$  للأنظمة التكنولوجية (0.4)، على تحسين الأداء التنظيمي بالمنظمات الصناعية السعودية من وجهة نظر العاملين. وتم استخدام أسلوب الانحدار متعدد المتغيرات ومتعدد المراحل، والمعروف إحصائياً باسم Stepwise Multiple Regression Analysis (تحليل الانحدار المتعدد التدريجي)، لاختبار العلاقة وتحديد أفضل الأبعاد المفسرة للتباين من خلال الجدول رقم (5) والجدول رقم (6) كالتالي:

جدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة الأنظمة التكنولوجية، على الأداء التنظيمي

Sig.F	F	Δ R2	R2	R	المتغيرات
0.000*	783.793		0.722	0.850	الأنظمة التكنولوجية (0.4) إجمالاً
0.000*	280.133	0.442	0.442	0.652	استخدام الحاسب في تقنيات تصميم المنتج
0.000*	26.563	0.182	0.612	0.784	استخدام الحاسب في تقنيات تصنيع المنتج
0.000*	13.852	0.018	0.632	0.796	استخدام الحاسب في العمليات الإدارية للمنظمة
أبعاد تحسين الأداء التنظيمي					
استخدام الحاسب في تقنيات تصميم المنتج					
0.000*	137.443	0.254	0.276	0.513	أداء البيئة الداخلية للمنظمة
0.000*	20.765	0.118	0.375	0.632	أداء البيئة الخارجية للمنظمة
استخدام الحاسب في تقنيات تصنيع المنتج					
0.000*	57.075	0.134	0.139	0.565	أداء البيئة الداخلية للمنظمة
0.000*	120.955	0.214	0.342	0.543	أداء البيئة الخارجية للمنظمة
استخدام الحاسب في العمليات الإدارية للمنظمة					
0.000*	416.333	0.512	0.512	0.725	أداء البيئة الداخلية للمنظمة
0.000*	48.085	0.078	0.605	0.752	أداء البيئة الخارجية للمنظمة

المصدر: من إعداد الباحثة طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي، ن=334، \*دالة عند مستوى معنوية 0.05، B=0.875

توضح نتائج الجدول رقم (5) لنتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد الأنظمة التكنولوجية (0.4) كمتغير مستقل وكبعد إجمالي من جانب، وتحسين الأداء التنظيمي كمتغير تابع بالمنظمات محل الدراسة. حيث تراوحت معاملات الارتباط R بين (51.3%) إلى (7.96%) حيث بلغ معامل الارتباط الإجمالي (85%).

ويشير معامل التحديد R<sup>2</sup> بين الأنظمة التكنولوجية (0.4) كمتغير مستقل، وتحسين الأداء التنظيمي كمتغير تابع إجمالي (72.2%) أي أنه يمكن الاعتماد على نموذج الانحدار المعنوي في تفسير والتنبؤ بالتباين في المتغير التابع من خلال المتغير المستقل ما نسبته (72.2%). كما أن معامل B = (0.875) توضح أنه كلما تحسنت الأنظمة التكنولوجية بوحدة واحدة انعكس إيجابياً على تحسين الأداء التنظيمي بنسبة (87.5%) وهو معامل عالي لتفسير التباين.

جدول رقم (6) نتائج معادلة الانحدار المتعدد لعلاقة الأنظمة التكنولوجية وتحسين الأداء التنظيمي

Sig.F	F	المعامل الثابت	Sig.T	قيمة T	Beta	B	المتغيرات
الأنظمة التكنولوجية (0.4) إجمالاً:							
0.000*	141.243	0.744	0.000	6.722	0.252	0.354	استخدام الحاسب في تقنيات التصميم
			0.000	4.832	0.200	0.188	استخدام الحاسب في تقنيات التصنيع
			0.000	4.526	0.167	0.141	استخدام الحاسب بالعمليات الإدارية

دور الاتصال التنظيمي كمغير وسيط بين الأنظمة التكنولوجية (0.4) وبين تحسين الأداء التنظيمي بالتطبيق على صناعة وتعبئة المواد الغذائية بالمملكة العربية السعودية

أبعاد تحسين الأداء التنظيمي						
استخدام الحاسب في تقنيات التصميم						
0.000*	58.95	1.932	0.000	10.061	0.541	0.451
			0.000	5.191	0.159	0.261
استخدام الحاسب في تقنيات التصنيع						
0.000*	72.51	4.145	0.000	10.621	0.582	0.594
			0.000	8.232	0.120-	0.123-
استخدام الحاسب في العمليات الإدارية للمنظمة						
0.000*	97.76	0.514	0.000	15.543	0.582	0.354-
			0.000	3.391-	0.085	0.119

المصدر: من إعداد الباحثة

تبين من الجدول رقم (6) أن إشارات المعلمات أكدت وجود نوعين من العلاقات، علاقة مباشرة موجبة ومعنوية بين أبعاد الأنظمة التكنولوجية (0.4) إجمالاً وتحسين الأداء وأبعاده من جانب، ووجود علاقة مباشرة سالبة ومعنوية من جانب آخر، وتشير نتائج (T-Value) إلى معنوية معلمات النموذج، كما يشير معامل جوهريية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية (0.05). وبناء على ما تقدم من نتائج يتم قبول الفرض الفرعي الأول.

– الفرضية الفرعية الثانية: من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ( $\alpha \geq 0.05$ ) للأنظمة التكنولوجية (0.4)، على الاتصال التنظيمي الجيد بالمنظمات الصناعية السعودية من وجهة نظر العاملين. وتم استخدام أسلوب الانحدار متعدد المتغيرات ومتعدد المراحل، لاختبار العلاقة وتحديد أفضل الأبعاد المفسرة للتباين من خلال الجدول رقم (7) والجدول رقم (8) كالتالي:

جدول رقم (7) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة الأنظمة التكنولوجية، على الاتصال

#### التنظيمي

Sig.F	F	$\Delta R^2$	R2	R	المتغيرات
0.000*	710.615		0.701	0.770	الأنظمة التكنولوجية (0.4) إجمالاً
0.000*	280.133	0.552	0.552	0.731	استخدام الحاسب في تقنيات تصميم المنتج
0.003*	26.563	0.074	0.664	0.765	استخدام الحاسب في تقنيات تصنيع المنتج
0.000*	13.852	0.128	0.604	0.781	استخدام الحاسب في العمليات الإدارية للمنظمة
أبعاد تحسين الاتصال التنظيمي					
استخدام الحاسب في تقنيات تصميم المنتج					
0.012*	48.085	0.214	0.143	0.565	الاتصال التنظيمي الرسمي
0.000*	43.756	0.118	0.375	0.632	الاتصال التنظيمي غير رسمي
استخدام الحاسب في تقنيات تصنيع المنتج					
0.000*	47.275	0.134	0.605	0.752	الاتصال التنظيمي الرسمي
0.033*	153.955	0.512	0.342	0.541	الاتصال التنظيمي غير رسمي
استخدام الحاسب في العمليات الإدارية للمنظمة					
0.000*	216.333	0.078	0.475	0.711	الاتصال التنظيمي الرسمي
0.011*	44.237	0.233	0.512	0.562	الاتصال التنظيمي غير رسمي

المصدر: من إعداد الباحثة طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي، ن=334، \*دالة عند مستوى معنوية 0.05، B=0.735

توضح نتائج الجدول رقم (7) لنتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد الأنظمة التكنولوجية (0.4) كمتغير مستقل وكبعد إجمالي من جانب، والاتصال التنظيمي كمتغير وسيط بالمنظمات محل الدراسة. حيث تراوحت معاملات الارتباط  $R$  بين (54.1%) إلى (7.81%) حيث بلغ معامل الارتباط الإجمالي (77%). ويشير معامل التحديد  $R^2$  بين الأنظمة التكنولوجية (0.4) كمتغير مستقل، الاتصال التنظيمي كمتغير تابع إجمالي (70.1%) أي أنه يمكن الاعتماد على نموذج الانحدار المعنوي في تفسير والتنبؤ بالتباين في المتغير التابع من خلال المتغير المستقل ما نسبته (70.1%). كما أن معامل  $B= (0.735)$  توضح أنه كلما تحسنت الأنظمة التكنولوجية بوحدة واحدة انعكس إيجابياً على الاتصال التنظيمي بنسبة (73.5%) وهو معامل عالي لتفسير التباين.

جدول رقم (8) نتائج معادلة الانحدار المتعدد لعلاقة الأنظمة التكنولوجية والاتصال التنظيمي

المتغيرات	B	Beta	قيمة T	Sig.T	المعامل الثابت	F	Sig.F
الأنظمة التكنولوجية (0.4) إجمالاً:							
استخدام الحاسب في تقنيات التصميم	0.457	0.252	12.731	0.000	0.243-	281.252	0.000*
استخدام الحاسب في تقنيات التصنيع	0.133	0.200	16.832	0.000			
استخدام الحاسب بالعمليات الإدارية	0.152	0.167	4.526	0.003			
أبعاد تحسين الأداء التنظيمي							
استخدام الحاسب في تقنيات التصميم							
الاتصال التنظيمي الرسمي	0.451	0.541	10.061	0.015	1.21-	129.3	0.000*
الاتصال التنظيمي غير رسمي	-0.321	0.159	5.191	0.000			
استخدام الحاسب في تقنيات التصنيع							
الاتصال التنظيمي الرسمي	-0.631	0.582	12.421	0.012	0.547	175.2	0.000*
الاتصال التنظيمي غير رسمي	0.128	-0.120	6.722	0.000			
استخدام الحاسب في العمليات الإدارية للمنظمة							
الاتصال التنظيمي الرسمي	-0.354	0.582	11.413	0.000	0.11-	147.6	0.000*
الاتصال التنظيمي غير رسمي	0.119	0.085	-4.491	0.025			

المصدر: من إعداد الباحثة

تبين من الجدول رقم (8) أن إشارات المعلمات أكدت وجود نوعين من العلاقات، علاقة مباشرة موجبة ومعنوية بين أبعاد الأنظمة التكنولوجية (0.4) إجمالاً والاتصال التنظيمي وأبعاده من جانب، ووجود علاقة مباشرة سالبة ومعنوية من جانب آخر، وتشير نتائج (T-Value) إلى معنوية معلمات النموذج، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية (0.05). وبناء على ما تقدم من نتائج يتم قبول الفرض الفرعي الثاني.

– الفرضية الفرعية الثالثة: من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ( $\alpha \geq 0.05$ ) للاتصال التنظيمي، على تحسين الأداء التنظيمي بالمنظمات الصناعية السعودية من وجهة نظر العاملين. وتم استخدام أسلوب الانحدار متعدد



المتغيرات ومتعدد المراحل، لاختبار العلاقة وتحديد أفضل الأبعاد المفسرة للتباين من خلال الجدول رقم (9) والجدول رقم (10) كالتالي:  
جدول رقم (9) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لعلاقة الاتصال التنظيمي، تحسين الأداء التنظيمي

Sig.F	F	$\Delta R^2$	R2	R	المتغيرات
0.000*	681.113		0.772	0.811	الاتصال التنظيمي إجمالاً
0.000*	232.435	0.512	0.436	0.672	الاتصال التنظيمي الرسمي
0.017*	34.663	0.172	0.712	0.824	الاتصال التنظيمي غير الرسمي
أبعاد تحسين الأداء التنظيمي					
الاتصال التنظيمي الرسمي					
0.000*	416.333	0.554	0.605	0.523	أداء البيئة الداخلية للمنظمة
0.003*	40.774	0.109	0.461	0.752	أداء البيئة الخارجية للمنظمة
الاتصال التنظيمي غير الرسمي					
0.021*	76.011	0.078	0.259	0.635	أداء البيئة الداخلية للمنظمة
0.000*	48.085	0.324	0.512	0.725	أداء البيئة الخارجية للمنظمة

المصدر: من إعداد الباحثة طبقاً لنتائج التحليل الإحصائي، ن=334، \*دالة عند مستوى معنوية 0.05، B=0.782

توضح نتائج الجدول رقم (9) لنتائج تحليل الانحدار إلى وجود علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية لجميع أبعاد الاتصال التنظيمي كمتغير وسيط وكبعد إجمالي من جانب، وتحسين الأداء التنظيمي كمتغير تابع بالمنظمات محل الدراسة. حيث تراوحت معاملات الارتباط R بين (52.3%) إلى (7.52%) حيث بلغ معامل الارتباط الإجمالي (81.1%). ويشير معامل التحديد R<sup>2</sup> بين الاتصال التنظيمي كمتغير وسيط، وتحسين الأداء التنظيمي كمتغير تابع إجمالي (77.2%) أي أنه يمكن الاعتماد على نموذج الانحدار المعنوي في تفسير والتنبؤ بالتباين في المتغير التابع من خلال المتغير المستقل ما نسبته (77.2%). كما أن معامل B= (0.785) توضح أنه كلما تحسنت الأنظمة التكنولوجية بوحدة واحدة انعكس إيجابياً على تحسين الأداء التنظيمي بنسبة (78.5%) وهو معامل عالي لتفسير التباين.

Sig.F	F	المعامل الثابت	Sig.T	قيمة T	Beta	B	المتغيرات
الاتصال التنظيمي إجمالاً:							
0.000*	141.243	0.65	0.000	8.733	0.161	0.341	الاتصال التنظيمي الرسمي
			0.000	4.446	0.251	0.454-	الاتصال التنظيمي غير الرسمي
أبعاد تحسين الأداء التنظيمي							
الاتصال التنظيمي الرسمي							
0.000*	97.76	1.882	0.000	11.031	0.582	0.451	أداء البيئة الداخلية للمنظمة
			0.000	3.391-	0.159	0.354-	أداء البيئة الخارجية للمنظمة
الاتصال التنظيمي غير الرسمي							
0.000*	71.44	0.514	0.000	21.621	0.085	0.119	أداء البيئة الداخلية للمنظمة
			0.000	15.543	0.120-	0.123-	أداء البيئة الخارجية للمنظمة

المصدر: من إعداد الباحثة

تبين من الجدول رقم (10) أن إشارات المعلمات أكدت وجود نوعين من العلاقات، علاقة مباشرة موجبة ومعنوية بين أبعاد الاتصال التنظيمي إجمالاً وتحسين الأداء وأبعاده من جانب، ووجود علاقة مباشرة سالبة ومعنوية من جانب آخر، وتشير نتائج (T-Value) إلى معنوية معممات النموذج، كما يشير معامل جوهرية النموذج (Sig.F) إلى معنوية هذه النتائج عند مستوى معنوية (0.05). وبناء على ما تقدم من نتائج يتم قبول الفرض الفرعي الثالث.

– **الفرضية الرئيسية:** من المتوقع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من ( $\alpha \geq 0.05$ ) للأنظمة التكنولوجية (0.4)، على تحسين الأداء التنظيمي في ظل الدور الوسيط للاتصال التنظيمي الجيد بالمنظمات الصناعية السعودية من وجهة نظر العاملين. واختبار نموذج الوساطة تم الاعتماد على نموذج وساطة للمعادلات التالية من خلال الجدول رقم (11):

- معادلة (1) تأثير المتغير المستقل (الأنظمة التكنولوجية (0.4)) على المتغير الوسيط (الاتصال التنظيمي) باستخدام الانحدار البسيط.
- معادلة (2) تأثير المتغير المستقل (الأنظمة التكنولوجية (0.4)) على المتغير التابع (تحسين الأداء التنظيمي) باستخدام الانحدار البسيط.
- معادلة (3) تأثير المتغير الوسيط (الاتصال التنظيمي) على المتغير التابع (تحسين الأداء التنظيمي) بوجود المتغير المستقل (الأنظمة التكنولوجية (0.4)) كمتغير رقابي باستخدام الانحدار البسيط.

**جدول رقم (11) نموذج الوساطة للاتصال التنظيمي للعلاقة بين الأنظمة التكنولوجية (0.4) كمتغير مستقل وتحسين الأداء التنظيمي كمتغير تابع بالمنظمات محل الدراسة**

Sig.F	T قيمة	B	R2	R	المتغيرات
0.000*	17.923	0.642	0.542	0.741	معادلة (1) تأثير المتغير المستقل والمتغير الوسيط
0.000*	23.915	0.872	0.726	0.852	معادلة (2) تأثير المتغير المستقل والمتغير التابع
0.000*	12.835 10.483	0.546 (الأنظمة التكنولوجية) 0.516 (الاتصال التنظيمي)	0.806	0.896	معادلة (3) تأثير المتغير الوسيط والمتغير التابع بوجود المتغير المستقل

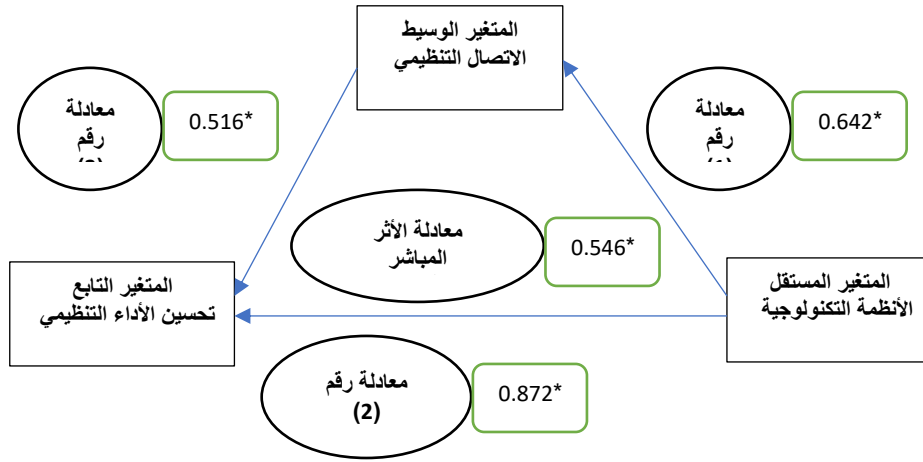
المصدر: من إعداد الباحثة من خلال البرنامج الإحصائي spss v.25 \* معنوية عند 0.05

**تبين من الجدول رقم (11) الآتي:**

- أن ارتباط الأنظمة التكنولوجية (0.4) كمتغير مستقل بالاتصال التنظيمي كمتغير وسيط بعلاقة تأثير موجبه ذات دلالة إحصائية كما يلاحظ من معامل الارتباط الذي يبلغ (74.1%) ومعامل تحديد (54.2%) وان B هو (0.642) كمعادلة رقم (1) أي تحقق الشرط الأول للوساطة.
- أن ارتباط الأنظمة التكنولوجية (0.4) كمتغير مستقل بتحسين الأداء التنظيمي كمتغير تابع بعلاقة تأثير موجبه ذات دلالة إحصائية، كما تلاحظ من معامل الارتباط الذي يبلغ

- (85.2%) ومعامل تحديد (72.6%) وأن B هو (0.872) للأثر الكلي بمعادلة رقم (2) أي تحقق الشرط الثاني للوساطة.
- أن تأثير الاتصال التنظيمي كمتغير وسيط بتحسين الأداء التنظيمي كمتغير تابع مع وجود الأنظمة التكنولوجية (0.4) متغير مستقل كمتغير رقابي يوضح علاقة تأثير موجبه ذات دلالة إحصائية، كما تلاحظ من معامل الارتباط البالغ (89.6%) ومعامل التحديد (80.6%) وأن B هو (0.546) للأثر المباشر بمعادلة رقم (3) أي تحقق الشرط الثالث للوساطة. ويوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (2) يوضح معادلات ارتباط متغيرات الدراسة



تبين من الشكل: تحقق الشروط الثلاثة للوساطة أن للمعادلات الثلاثة علاقات تأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنويه (0.5) أي أن الاتصال التنظيمي يتوسط العلاقة المباشرة بين الأنظمة التكنولوجية (0.4) كمتغير مستقل بتحسين الأداء التنظيمي كمتغير تابع. ونظرًا لأن الأثر المباشر أقرب للصفر B (0.546) في معادلة (3) أقل من قيمة B (0.872) في معادلة (2) وأن هذا المعامل معنوي وذو دلالة إحصائية أي أن الوساطة جزئية للاتصال التنظيمي بين العلاقة المباشرة بين الأنظمة التكنولوجية (0.4) كمتغير مستقل وتحسين الأداء التنظيمي كمتغير تابع.

نتائج الدراسة الميدانية:

- فيما يلي أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
- وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين الأنظمة التكنولوجية 0.4 وبين أبعاد تحسين الأداء التنظيمي.
  - وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين الأنظمة التكنولوجية (0.4) وبين أبعاد الاتصال التنظيمي.

- ج- وجود علاقة ارتباط موجبة معنوية بين أبعاد الاتصال التنظيمي، وبين أبعاد تحسين الأداء التنظيمي.
- د- وجود تأثير معنوي للاتصال التنظيمي في العلاقة المباشرة بين الأنظمة التكنولوجية (0.4) كمتغير مستقل وبين تحسين الأداء التنظيمي كمتغير تابع.
- هـ- أدى متغير الاتصال التنظيمي دور الوسيط بين كل من الأنظمة التكنولوجية (0.4) وبين تحسين الأداء التنظيمي، نتيجة لتوافر شروط الوساطة الثالثة إجمالاً.
- و- أن سنوات الخبرة للعاملين لأكثر من 3 سنوات هي النسبة الأكبر إذ بلغت 74.15% بالمنظمات محل الدراسة؛ مما يدل على احتفاظ المنظمات بالعاملين ذوي الخبرة في مجال العمل. كما أن غالبية العاملين من المراحل العمرية أقل من 45 سنة، هي النسبة الأكبر حيث بلغت 67.07% من قوة العمل وغالبيتهم من الذكور. كما أن أغلب العاملين ذوي مستوى تعليمي فوق المتوسط وذلك يتضح معه أن معظم العاملين بقطاع صناعة وتعبئة المواد الغذائية على دراية كافية بأهمية مفاهيم الدراسة ويتفق ودراسة (دعاء، 2022).
- ز- تبين أن نسبة النساء المشاركة في الدراسة أقل بكثير من نسبة الرجال ذلك لطبيعة عمل المرأة بالمملكة رغم الجهود المبذولة نحو تمكين المرأة بفرص العمل.
- ح- عدم وجود فروق معنوية بين متغيرات الدراسة تعزي للعوامل الديموغرافية: (النوع، السن، الخبرة، ومستوى التعليم) ويتفق ودراسة (بلغوثي، 2019).

#### مناقشة نتائج الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- أ- تبين وجود تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية أقل من  $(\alpha \geq 0.05)$  لتبني المنظمات الصناعية بالمملكة للتقنيات الحديثة (0.4) في تحسين الأداء المؤسسي في ظل الدور الوسيط للاتصال التنظيمي الجيد، من وجهة نظر العاملين بالمنظمات محل الدراسة.
- ب- أن الأبعاد الرئيسية المكونة التقنيات الحديثة (0.4) تمثلت في (التصميم / التصنع / إدارة الأعمال الإدارية بمساعدة الحاسب) وأن الأبعاد المكونة لقياس الأداء المؤسسي تمثلت في (أداء البيئة الداخلية / البيئة الخارجية) وأن الأبعاد المكونة للاتصال التنظيمي تمثلت في (الاتصال التنظيمي الرسمي / غير الرسمي)، وقد أيدت تلك الأبعاد عدة دراسات سابقة أهمها: (Shanker, et al, 2017؛ حامد، 2020؛ Ali, et al, 2021؛ Musheke, et al, 2021؛ Jamwal, et al, 2021؛ دعاء، 2022).
- ج- أن الدراسة ألفت الضوء على مفهوم التصميم والتصنيع وإدارة الأعمال الإدارية بمساعدة الحاسب في ظل التحولات الرقمية لكافة المجالات وخاصة الصناعات التحويلية في المملكة تتفق ودراسة (حوتية 2018؛ دعاء، 2022).
- د- تبين أن نظم الحوافز تحتاج إلى تعديلات لتناسب مع إستراتيجيات التقنيات الحديثة المستخدمة بالمنظمات محل الدراسة، وهذا ما أشارت إليه إجابات الأسئلة المفتوحة بالاستبانة، وتتفق ودراسات (البطران، 2020؛ Alqam, et al, 2020).

هـ- تبين عدم السماح للمستويات الإدارية الصغرى بالمشاركة في التخطيط عند اتباع نظم تطبيقية جديدة حيث تستأثر الإدارة العليا بذلك وهذا ما أشارت إليه إجابات الأسئلة المفتوحة بالاستبانة، وتتفق ودراسة (حامد، 2020؛ Ali, et al, 2021) .  
**توصيات الدراسة:**

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها:
- أ- ضرورة تبني التطبيق الجيد لمتغيرات الدراسة وأبعادها المختلفة حيث تبين قابليتها للتطبيق ودورها المتوقع في تحسين أداء المنظمات وخاصة المنظمات الصناعية.
  - ب- ضرورة أن يساهم الاتصال التنظيمي الجيد في تقليل ضغوط الأنظمة التكنولوجية (0.4) وزيادة تحسين الأداء التنظيمي من خلال إجراء التعديلات في خطوات بناء الثقافة التنظيمية للمنظمات نحو الاهتمام بالعملاء وخاصة في التعاملات الإلكترونية والتحول بخطى واسعة نحوهم والاستفادة من تجاربهم وتدعيمها بل وتوجيهها إذا لزم الأمر. كما يجب دعم وتأييد للإدارة العليا نحو ذلك.
  - ج- ضرورة تطبيق إستراتيجية ناجحة لنظام الحوافز بالمنظمات الصناعية على أن يتم تعديل نظم الحوافز المطبقة لتناسب مع إستراتيجيات التقنيات الحديثة.
  - د- ضرورة زيادة نسبة مشاركة النساء في العمل بالمنظمات الصناعية وذلك دعماً لتمكين المرأة السعودية.
  - هـ- ضرورة بزيادة الاهتمام بالعاملين من خلال سياسة عادلة للأجور، ونظم حوافز جيدة، وزيادة تحسين ظروف العمل، مع بناء إستراتيجية للاحتفاظ بالكوادر الفنية لتقليل الأخطاء، مع الاهتمام بالتطبيقات التكنولوجية. تتفق ودراسة (البطران، 2020).
  - و- ضرورة السماح للمستويات الإدارية المختلفة (خاصة الصغرى منها) بالمشاركة في التخطيط، وتتفق ودراسة (حامد، 2020؛ Alqam, et al, 2020).
  - ز- ضرورة منح العاملين بالمنظمات الصناعية تدريبات لزيادة مهاراتهم في إدارة مواقف العمل اليومية والمشكلات حتى تزيد من الكفاءة الذاتية لديهم، ويتفق دراسة (Forza, 2015؛ البطران، 2020).
  - ح- ضرورة منح العاملين فرص للتفكير والإبداع للوصول من خلالها لتحقيق الأهداف المرجوة للعاملين والمنظمات بصورة متوافقة.

### قائمة المراجع:

#### أ- مراجع باللغة العربية:

- (1) أمين حلمي كامل (2009) «التخطيط والتطوير للإدارة المتكاملة للمنشأة الصناعية الحديثة» -E Book, Al-Manhal.
- (2) البطران، شيماء عبد الله (2020) «نمذجة العلاقة التأثيرية بين إدارة الاحتواء العالي والدعم التنظيمي المدرك (كمتغير وسيط) في أنظمة العمل عالية الأداء دراسة تطبيقية على العاملين بالشركة المصرية للاتصالات، جامعة قناة السويس: كلية التجارة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 11 ع4، ص ص333-393.
- (3) بعلي، حمزة؛ بنية، محمد؛ بن جلول، خالد (2019) «أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية» مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، مج 4 (7)، ص ص99-116.
- (4) بلعوثي، محمد (2019) «الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الجامعية: دراسة ميدانية» رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر: جامعة عبد الحميد بن باديس- مستغانم، كلية العلوم الاجتماعية.
- (5) حامد، علي حامد هارون (2020) «معوقات الاتصال التنظيمي في منظمات الاعمال: دراسة وصفية تحليلية» جامعة مصراتة، مجلة كلية الفنون والإعلام، ع9، ص ص54-85.
- (6) الحمروني، مفتاح محمد علي (2016) «استخدام نظام التصنيع المرن في تحسين الأداء التنافسي بالمنشآت الصناعية: دراسة ميدانية على الصناعات البتروكيمياوية بليبيا» الإسماعيلية: جامعة قناة السويس، كلية التجارة، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج 7 ع1، ص ص400-428.
- (7) حوتية، عمر (2018) «دعم التحول الرقمي في الصناعات العربية كخيار استراتيجي للتكيف مع مستجدات الثورة الصناعية الرابعة وتعزيز فرص التنمية المستدامة (التصنيع والتنمية المستدامة)» دراسات معهد التخطيط القومي المصري. "متوفر بموقع" <http://repository.inp.edu.eg/handle/123456789/4898> "تاريخ زيارة الموقع" 12/2022/05.
- (8) دعاء محمد عبد السلام (2022) «دور التقنيات الحديثة في تحسين أداء المنظمات الصناعية: دراسة تطبيقية» جامعة عين شمس، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مج 52، ع2، ص ص18-56.
- (9) سالم، دعاء فتحي؛ السلمي، عبد الوهاب مستور (2020) «معايير تطبيق آليات الحوكمة وأثرها على تطوير الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء في المؤسسات الحكومية السعودية» جامعة القاهرة: المجلة العلمية لبحوث العلاقات العامة والإعلان، ع20، ص ص31-94.
- (10) الشال، مها محمد (2020) «سياسات وآليات تعميق الصناعات التحويلية المصرية في ظل الثورة الصناعية الرابعة» دراسات معهد التخطيط القومي المصري، "متوفر بموقع" <http://repository.inp.edu.eg/handle/123456789/4898> "تاريخ زيارة الموقع" 15/2022/05.
- (11) عبد الحافظ، حنان أحمد (2018) «أثر تطبيق تكنولوجيا المعلومات على إنتاجية القطاع الصناعي: دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج في مصر» جامعة عين شمس: كلية التجارة، رسالة ماجستير غير منشورة.
- (12) عبد الرحمن العثمان (2022) «اثنان وأربعون شركة سعودية تُشارك في معرض الخليج للأغذية (جلفود 2022)» جريدة العرب الاقتصادية الدولية "متوفر بموقع" [https://www.aleqt.com/2022/02/13/article\\_2261931.html](https://www.aleqt.com/2022/02/13/article_2261931.html) "تاريخ الاسترجاع" 05/2022/01.

- (13) العربية (2021) «السعودية: الاستثمارات في صناعة المنتجات الغذائية تتجاوز 88 مليار ريال» "متوفر بموقع" <https://www.alarabiya.net/aswaq/economy/2021/11/0> "تاريخ الاسترجاع" 2022/01/05.
- (14) علي، إيمان حسن (2018) «أثر جودة التعليم على تنافسية الأداء الصناعي وتحديات الثورة الصناعية الرابعة: دراسة مقارنة بين مصر وسنغافورة» مجلة الجمعية المصرية للاقتصاد السياسي والإحصاء، مج 109 ع 531/532، ص 5-33.
- (15) فاطمة الجفري (2008) «لماذا نتق في المنتجات الغذائية السعودية؟» مجلة القافلة-طاقة واقتصاد "متوفر بموقع" <https://qafilah.com/ar> "تاريخ الاسترجاع" 2022/01/05.
- (16) محمد جابر السهلي (2021) «الصناعات الغذائية وفرص الاستثمار» جريدة العرب الاقتصادية الدولية "متوفر بموقع" [https://www.aleqt.com/2021/10/01/article\\_2181501.html](https://www.aleqt.com/2021/10/01/article_2181501.html) "تاريخ الاسترجاع" 2022/01/05.
- (17) مزعيش عبد الحلیم (2012) «تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة» الجزائر: جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، رسالة ماجستير غير منشورة.
- ب- مراجع باللغة الإنجليزية:

- (1) Ali, Shahbaz; Xie, Yongping (2021) «The impact of Industry 4.0 on organizational performance: the case of Pakistan's retail industry» European Journal of Management Studies, Available on site, <https://www.emerald.com/insight/2183-4172.htm>, Retrieval date, 2022/06/12.
- (2) Alqam, Hanin; Saqib, Muhammad (2020) «An Exploratory Study and Impact of Fourth Industrial Revolution (4IR) on SMEs in the Middle East» "Available on site" <https://www.researchgate.net/publication/346518209> "Return date" 05/05/2022.
- (3) Berawi, Mohammed Ali (2018) «The Fourth Industrial Revolution: Managing Technology Development for Competitiveness» International Journal of Technology, Vol. 9, (1), pp1- 4.
- (4) Forza, Cipriano (1995) «The Impact of Information Systems on Quality Performance: An Empirical Study» International Journal of Operations & Production Management, Vol. 15, No. 6, pp 69-73.
- (5) Jamwal, Anbesh; Agrawal, Rajeev; Sharma, Monica & Giallanza, Antonio (2021) «Industry 4.0 Technologies for Manufacturing Sustainability: A Systematic Review and Future Research Directions» "Available on site" <https://www.mdpi.com/2076-3417/11/12/5725/htm> "Return date" 05/05/2022.
- (6) Johansson, Catrin (2007) «Research on Organizational Communication: The Case of Sweden» Available on site, <https://www.researchgate.net/publication/277989695>, Retrieval date, 2022/06/12.
- (7) Kaur, Ravineet ; Sharma, Rakesh Kumar Sharma & Goyal, Sumit (2019) «Improving Organizational Performance Through Competitive Advantage: An Empirical Analysis with Reference to Indian IT Industry» Journal of Asia-Pacific Business , Volume 20 (4), pp 281- 301.
- (8) Kwateng, Kwame Owusu; Osei, Hannah Vivian & EkowAbban, Ernest (2018) «Organizational Communication in Public Health Institutions» International Journal of Business and Management, Available on site,



- <https://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/view/39600>, Retrieval date, 2022/06/12.
- (9) Lalropuii, Amit Kumar Singh (2014) «Role of Interpersonal Communication in Organizational Effectiveness» International Journal of Research in Management & Business Studies Vol. 1 (4), pp 36-39.
- (10) Fadhil, Shoaroo; Mahmood, Nozad; & Ahmed, Nawroz (2021) «The Significance of Management Information System in Improving Organizational Performance and Effectiveness» Journal of Garmian University, Vol. 9 (4), pp 195-216.
- (11) Musheke, Mukelabai ;Phiri Jackson (2021) «The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory» Journal of Business and Management Vol.9,(2), pp 659- 671.
- (12) Nagla Rizk, Ayman Ismail (2021) «The Fourth Industrial Revolution, Artificial Intelligence, and the Future of Work in Egypt» ILO publications, Available on site, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---africa/---ro-abidjan/---sro-cairo/documents/publication/wcms\\_821305.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---africa/---ro-abidjan/---sro-cairo/documents/publication/wcms_821305.pdf), Retrieval date, 2022/06/12.
- (13) Sadia, Aysha; Mohd, Berhannudin; Kadir, Zulida Abdul & Sanif, Sazuliana (2016) «The Relationship between Organizational Communication and Employees Productivity with New Dimensions of Effective Communication Flow» Available on site, <https://www.researchgate.net/publication/319581045>, Retrieval date, 2022/06/15.
- (14) Shanker, Roy; Bhanugopan, Ramudu; Heijden, B.I.J.M. van der; Farrell, Mark (2017) «Organizational climate for innovation and organizational performance: The mediating effect of innovative work behavior» Journal of Vocational Behavior, Vol100, pp 67-77.