

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
المركز الجامعي لغرداية



معهد العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

تخصص : علم إجتماع تنظيم وعمل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع

## أثر الإتصال على السلوك التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة أنابيب غرداية

ALFA PIPE

تحت إشراف الأستاذ :

رميلي رضا

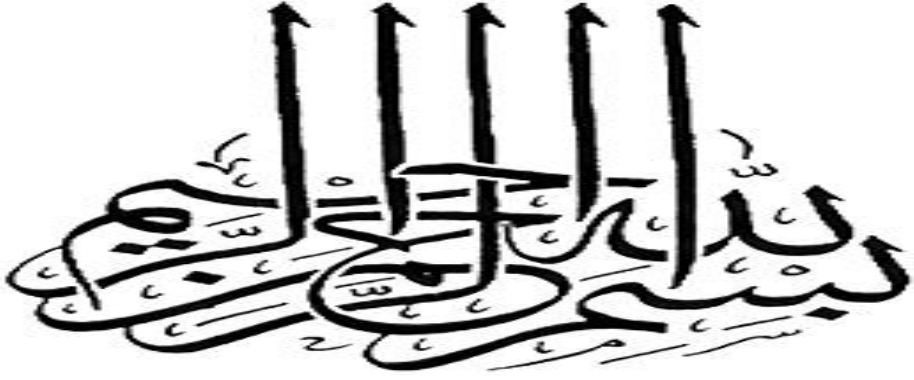
إعداد الطالبين :

- بورقعة كريمة

- حاج عمر حدة

الموسم الجامعي : 2011-2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ  
عَلَقٍ (2) اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4)  
عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5)  
صدق الله العظيم

العلق

شكر وتقدير

بكل خشوع وخضوع وقبل أن نشكر أي مخلوق نشكر الله سبحانه وتعالى  
على العطاء والنعمة التي أنعمها علينا، والحمد لله ولا حول ولا قوة إلا بالله.  
نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف: "رميلي رضا" على صبره الجميل  
معنا، والذي لم ييخل علينا بتوجيهاته وتشجيعه لنا، فله منا كل التقدير  
والاحترام والعرفان، فجزاه الله عنا كل خير.

كما نشكر كل الأساتذة الذين أمدونا يد العون والمساعدة  
خاصة الأستاذ: بولعراس نور الدين، قرليفة حميد، الطويل محمد، قمانه محمد  
والأستاذة: مولاي عمار، وحواطي أمال.  
وكل أساتذة علم الإجتماع الذين درسونا  
وإلى كل عمال المكتبة الجامعية بالمركز الجامعي غرداية ونخص بالذكر:  
حليمة، رشيدة، سليمة، عزيز.  
كما نشكر عمال مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب، ونخص بالذكر:  
حاج عمر علي، ياسين.  
وإلى من ساعدنا بدعاء وبحرف وبكلمة  
والله المستعان.

الإهداء

إلى أغلى الناس في الوجود  
إلى من أعطوني الحب والحنان  
إلى من منحوني حسن المعاملة وعلموني صدق الكلمة  
أمي و أبي  
إلى كل من كانوا خير أنس ودعم لي  
أفراد عائلتي  
إلى كل من علمني حرفاً أو كلمة  
أساتذتي  
إلى كل إنسان قد مهد لي طريق في البحث والعلم

حاج عمر حدة

الإهداء

الحمد لله الذي هداني لهذا وما كنت لأهتدي لولا أن هداني الله

إلى من أنار دربي في الحياة: أمي الحبيبة

إلى روح أبي رحمه الله

إلى حبيبي أمي الثانية : عربية

إلى إخوتي: نور الدين، جمال الدين، حمدان.

إلى خواتي: فاطمة، جمعة، نعيمة، فاطنة وحدة وأبنائهم وبناتهم.

إلى أختي وصديقتي، زوجة أخي فايزة.

إلى البراءة ونور بيتنا الكتكوت حمزة.

إلى من شجعني على مواصلة مشواري الدراسي وأنار دربي، إلى من انتظر طويلاً حتى يراني أكمل

دراستي، إلى الذي علمني عندما تطفأ الأنوار لا بد من إضاءة الشمعة ولا نتوقف بسبب الظلام، إلى من

حبب إلي الإعتقاد على النفس، ستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم والغد وإلى الأبد "أخي عثمان بن

زيطة".

وإلى زوجته كريمة وأبناءه خاصة حمو

إلى أخوالي وخالاتي إلى أعمامي وعماتي وأزواجهم وأبنائهم.

إلى أحبائي عمي حيمودة وزوجته فاطنة وأبنائهم.

إلى صديقاتي: فضيلة، فتيحة، إيمان، مسعودة، حورية، أم الخير، مسعودة، خيرة، زهرة، أمينة، أحلام.

إلى كل من ساعدني في هذا العمل.

إلى من قاسمتني هذا العمل: حدة

إلى كافة أساتذة وطلبة علم الإجتماع

# بورقة كريمة

الفهرس

كلمة شكر

الإهداء

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

مقدمة

أ

## الفصل الأول: البناء المنهجي للبحث

- 05 المبحث الأول: أسباب اختيار الموضوع وأهميته
- 05 1- أسباب اختيار الموضوع
- 05 2- أهداف الدراسة
- 06 3- أهمية الموضوع
- 07 المبحث الثاني: الإشكالية والفرضيات والمفاهيم
- 07 1- تحديد الإشكالية
- 08 2- صياغة الفرضيات
- 08 3- تحديد المفاهيم
- 11 4- الدراسات السابقة
- 16 المبحث الثالث: المنهج المستخدم وتقنيات البحث
- 16 1- المنهج المتبع
- 16 2- تقنيات البحث
- 18 3- مجتمع البحث والعينة
- 18 4- صعوبات البحث

## الفصل الثاني: مدخل للسلوك التنظيمي

- 20 تمهيد
- 21 المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي
- 21 1- التطور التاريخي للسلوك التنظيمي
- 24 2- مفهوم السلوك التنظيمي ومجالات تطبيقه
- 26 3- أهمية وأهداف السلوك التنظيمي
- 28 4- أسباب دراسة السلوك التنظيمي

30	المبحث الثاني: السلوك التنظيمي على مستوى الفرد
30	1- الشخصية
31	2- التعلم
35	3- الدافعية
37	المبحث الثالث: السلوك التنظيمي على مستوى الجماعة
37	1- ديناميكية الجماعة
39	2- آليات التحكم في السلوك التنظيمي
40	3- القيادة والإتصال
45	4- مستقبل السلوك التنظيمي
48	خلاصة

### الفصل الثالث: الإتصال داخل المنظمة

51	تمهيد
52	المبحث الأول: ماهية الاتصال
52	1- مفهوم الاتصال
54	2- أهمية الاتصال
54	3- عناصر الاتصال وأبعاده
57	4- أنماط وأشكال الاتصال
60	المبحث الثاني: الاتصال داخل المنظمة
60	1- مفهوم الاتصال الإداري وأنواعه
62	2- علاقة التنظيم الإداري بنمط الاتصالات
68	3- معوقات الاتصال الإداري
70	المبحث الثالث: علاقة الاتصال بالسلوك التنظيمي
70	1- المشاركة الإنتاجية
71	2- اتخاذ القرار
74	3- الرقابة الإدارية
76	4- الحوافز
	الخلاصة



## الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

79	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة "المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE
79	1-نشأة وتطور المؤسسة
80	2-التعريف بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب
81	3-الأهمية الاقتصادية للمؤسسة
82	4-نشاط المؤسسة وأهدافها
84	5-تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة
89	6-الحوافز المعتمدة بالمؤسسة
91	المبحث الثاني: خصائص العينة وتحليل الفرضيات
91	1-خصائص عينة البحث
94	2- تحليل الفرضية الأولى
94	3- الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى
104	4-التحليل الجزئي للفرضية الثانية
	5-الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية
105	الإستنتاج العام
108	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
-------	---------	--------

28	أهداف دراسة السلوك التنظيمي	01
38	الجماعات الرسمية وغير الرسمية	02
44	التشويش والضوضاء	03
55	عناصر العملية الاتصالية	04
57	نمط عجلة	05
58	نمط السلسلة	06
58	نمط الدائرة	07
59	يوضح النمط الكامل المترابط	08
85	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ALFAPIPE	09

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
--------	---------	-------

91	توزيع المبحوثين حسب السن	01
91	توزيع المبحوثين حسب الجنس	02
92	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	03
92	توزيع المبحوثين حسب الموقع في السلم المهني	04
93	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في منصب العمل بالمؤسسة	05
94	الموقع في سلم الوظائف وعلاقته بشكل إتصال	06
95	تأثير الأقدمية بالعلاقة بين العمال	07
96	شكل الإتصال بنوع الإتصال السائد	08
96	توجيه الإتصال وعلاقته بشكل الإتصال	09
97	علاقة نوع الإتصال بعدم فعالية عملية الإتصال	10
99	علاقة نوع الإتصال بعدم فعالية عملية الإتصال	11
100	أسباب الإتصال وعلاقتها بإنعكاس نمط الإتصال	12
101	طبيعة الإتصال السائد في المؤسسة وأثره على فعالية عملية الإتصال	13
102	علاقة وسائل الإتصال بالطرف المستقبل	14
103	إنعكاس نمط الإتصال والعلاقة بين الزملاء	15

معلمة

إن التطورات الكبرى التي يشهدها العالم و بخاصة الدول المتقدمة التي ظلت تحتكر كل جديد مما خلق فجوة دائمة التوسع بين دول تزداد تطورا وأخرى تزداد تخلفا، وما هو معروف وظاهر أن سبب هذه الفجوة هو التطور التكنولوجي.

إن سبب هذا الفرق الشاسع بين الدول المتقدمة والمتخلفة يرجع سببه الفعلي إلى طريقة وكيفية التعامل مع العنصر البشري من جميع النواحي مع مراعاة الظروف الخارجية وهو ما يعكس النجاح المحقق في جميع الميادين على خلاف الدول المتخلفة التي كانت في وقت مضى لاتولي أي اهتمام بالأفراد لكن في الربع الأخير من القرن الماضي تفتنت الدول المتخلفة مما جعلها تسعى للحاق بركب التقدم، حيث خصصت اهتمامها على الأفراد ابتداء من اهتمامها بسلوكهم داخل المنظمة و تكيفهم مع جو العمل وصولا إلى جعلهم يصلون إلى مستويات عليا.

فموضوع السلوك التنظيمي أصبح يشغل مساحة كبيرة من الفكر الإداري المعاصر حيث يعد دعامة أساسية لنجاح أي منظمة و يتوقف ذلك على مدى فهم المنظمة لهذه السلوكيات والتنبؤ بها والتحكم فيها وتطويرها على أسس علمية، غير أن الطبيعة الاجتماعية للإنسان وعدم قدرته على العيش متفردا عن بقية أعضاء المجتمع تجعله يبحث عن الاندماج داخل جماعات أخرى حتى يستطيع العيش فيها طوال فترة حياته وذلك بدخوله علاقات يتقيد بقيمتها ومعاييرها، وحتى يكمن هذا التفاعل بين الشخص أو بين شخص وجماعة أو بين جماعة وأخرى لا بد من وجود عملية اتصالية، فقد كان الاتصال قديم يتمثل في بناء العلاقات الاجتماعية فقط في حين أخذ اليوم أشكال أخرى أكثر أهمية حيث أصبح يساهم في تسيير كل مقتضيات الحياة التي أصبح نجاحها يتوقف على نجاح الاتصال .

ولأن التفاعل بين أفراد التنظيم ناتج عن طبيعة نمط الاتصال الذي ينعكس على نوع العلاقات الرسمية والغير رسمية منها فانه قد يمثل أحد أهم عوامل الضغط أو الاستقرار التي تؤثر على سلوكيات الأفراد مهما كانت درجة اختلافها وهنا يظهر دور الشخصية وسماتها، كما يؤثر أيضا على بيئة العمل ومركز الفرد في الهيكل التنظيمي ومهامه ، كل هذه العوامل قد تقود الفرد إلى الرضا أو عدم الرضا مما يؤثر في أداء العمل الذي تتوقف عليه نجاح واستمرار المؤسسة وبالتالي يمكن القول بأن التعاون الكبير داخل المجموعة ينتج عن حسن العلاقات الشخصية التي ينميها الاتصال حيث يعتبر أحد أهم عوامل تحسين الأداء .

ولهذا كان من اللازم وضع شبكة اتصالات تضبط العلاقات بين أفراد التنظيم حيث أصبح أمرا ضروريا في كل التنظيمات الحديثة لأن الاتصال الذي يأخذ في الاعتبار الاستشارة بين الأطراف فيما يخص العمل و

الاستماع إلى آراء الآخرين مهما كانت مراكزهم و الذي يأخذ في الاعتبار العدالة و الجوانب الإنسانية و الشخصية لكل أفراد التنظيم و يحاول أن يوفق و يوجه الاتصالات الرسمية و غير الرسمية نحو خدمة أهداف التنظيم هو الاتصال النموذجي الذي يجب أن يسعى إليه كل تنظيم .

ومن خلال هذا انصبت دراستنا على مؤسسة سوناطراك " الفا بايب " بغرداية نظرا لأهمية الاتصال فيها ومدى تأثيره على السلوك التنظيمي، وعليه قمنا بتقسيم عملنا إلى أربعة فصول جاءت على النحو التالي :

**الفصل الأول :** يتمثل في منهجية الدراسة و التي أخذت مجموعة من العناصر تمثلت في الإشكالية و فرضيات البحث، إلى جانب توضيح أسباب اختيار البحث، أهدافه، وأهميته بالإضافة تحديد أهم المفاهيم، والدراسات السابقة .

**الفصل الثاني :** تناولنا فيه مدخل عام للسلوك التنظيمي، بحيث تعرضنا إليه من خلال إبراز أهم المبادئ الأساسية له بالإضافة إلى دراسته على مستويين الفرد، والجماعة .

**الفصل الثالث :** عالج هذا الفصل الاتصال كمؤثر مهم في السلوك بحيث تطرقنا إلى ماهيته، كذلك تناولناه كعملية إدارية ثم تأثيره على السلوك التنظيمي .

**الفصل الرابع :** هو خاص بالجانب الميداني، تناولنا فيه طريقة تحديد العينة وكيفية تصميمها، المجال الزماني والمكاني للدراسة مع التعريف بميدان الدراسة كما قمنا بمحاولة إسقاط ما تعرضنا إليه نظريا من خلال تحليل الفرضيات و استنتاجاتها وفي الأخير خلصنا باستنتاج عام .

#### صعوبات الدراسة :

يعترض طريق أي باحث في أي مجال من مجالات العلم و المعرفة مجموعة من الصعوبات التي تختلف باختلاف طبيعة موضوع البحث الذي يقوم به، ومنه يمكن أن نشير إلى هذه الصعوبات التي واجهناها وحاولنا تخطيها لإتمام البحث بأكمل وجه وتمثل في مايلي :

✓ بالرغم من وجود المراجع من الناحية النظرية، إلا أننا وجدنا ندرة في الدراسات السابقة التي لها علاقة مباشرة بالموضوع، خصوصا وأن لها دور في إثراء الرصيد العلمي و المعرفي للبحث و الباحث.

✓ بالنسبة للجانب الميداني و الصعوبات التي واجهناها، فأول صعوبة كانت في عدم تمكننا من تخطي الجانب الميداني إلا بعد استعمال الوساطة التي كانت بمثابة تأشيرة المرور إلى مؤسسة الفا بايب بغرداية، هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى كان هناك نوع من عدم التعاون من قبل المبحوثين

خصوصا من جانب عدم إرجاعهم للاستثمارات مما اضطرنا إلى الوقوف عند كل مبحوث حتى يتسنى لنا استعادة جميع الاستثمارات، وهو ما كان سبب أيضا في الاعتماد على تقنية الاستثمار بمقابلة لتوضيح أي غموض أو استفسار، ونظرا لعدم تمكن البعض من اللغة العربية الأمر العائد إلى طبيعة العمل عندهم الذي يقتضي ضرورة الاعتماد على اللغة الأجنبية.

وبالرغم من هذه الصعوبات و المشاكل إلا أننا عملنا جاهدين في سبيل تحقيق بحث يعتمد على منهج وتطبيق علمي سليم يتيح للقارئ و الدارس فرصة لتنمية مهاراته في التحليل و الاستنتاج و المشاركة الإيجابية في عملية التعلم .

# الفصل الأول

## البناء المنهجي للبحث

المبحث الأول: أسباب اختيار الموضوع وأهميته

1. أسباب اختيار الموضوع.

2. أهداف الدراسة.

3. أهمية الموضوع.

المبحث الثاني: الإشكالية والفرضيات والمفاهيم.

1. تحديد الإشكالية.

2. صياغة الفرضيات.

3. تحديد المفاهيم.

4. الدراسات السابقة.

المبحث الثالث: المنهج المستخدم وتقنيات البحث

1. المنهج المتبع.

2. تقنيات البحث.

3. مجتمع البحث والعينة.

4. صعوبات البحث



## المبحث الأول: أسباب اختيار الموضوع وأهميته

## 1. أسباب اختيار الموضوع.

أولاً: الأسباب الموضوعية.

- يعتبر اختيار الموضوع من أهم وأصعب المراحل التي يجتازها الباحث، ولم يكن إنتقاء الموضوع لمحض الصدفة وإنما كان نتيجة إعتبارات وأخرى موضوعية، فالأسباب الموضوعية تتمثل في:
- أهمية العملية الإتصالية في التنظيم.
- محاولة توضيح أهمية سلوك الفرد داخل التنظيم مدى تأثير الإتصال على هذا الأخير وإنعكاساته على فاعلية وأداء أي مؤسسة.
- محاولة توضيح مدى أهمية العملية الإتصالية ودورها في تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبالتالي يمكن الحكم من خلالها على مستوى أداء الأعمال في المؤسسة.
- محاولة تزويد المكتبة بمرجع جامع ومرتب لمختلف المعلومات حول هذا الموضوع من جميع جوانبه التقنية والإجرائية وباعتباره ذا أهمية في مجال تخصص تنظيم وعمل.

ثانياً: الأسباب الذاتية:

- الرغبة في دراسة في مثل هذه المواضيع والدراسات المعيشة.
- اختيار هذا الموضوع لتوافقه التخصص المتبع.
- إن كل طالب ملزم باختيار موضوع يكون ثمرة وخاتمة لدراسته الجامعية.
- الرغبة في اكتشاف خلفيات السلوك الإنساني داخل التنظيم ومدى أهميته نظرياً في الواقع.
- باعتبار الإتصال عصب الحياة جاءت الرغبة في مناقشة سبل وطرق تحسين فاعلية هذا الأخير في المنظمات.
- أما الرغبة الجامحة فهي تكمن في محاولة تثمين مجهودنا من خلال محاولة الإقناع بالأهمية البالغة للموضوع علمياً.

## 2. أهداف الدراسة:

عند اختيارنا لهذا الموضوع كان غرضنا هو الوصول إلى أهداف علمية وأهداف يمكن تطبيقها في أرض الواقع لخلق جو من التفاهم والإتصال بين الإدارة والعمال لتكون العلاقات الإنسانية منسجمة ومتناسكة كما يجب على الإدارة والعمال أن يفهم كل منهم الآخر.

- إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو دراسة سلوك الفرد التنظيمي وأثر تفاعلاته على الأهداف المخططة وذلك لتفادي تأزم الأوضاع التنظيمية.
- كما تهدف دراستنا لهذا الموضوع من تمكين قادة التنظيم من التحكم في العملية الإتصالية ومدى مساهمتها في فهم وتفسير سلوك الأفراد والتنبؤ به والسيطرة والتحكم فيه.
- كما تهدف دراستنا إلى محاولة تسليط الضوء على مدى أهمية الإتصال في أي تنظيم وذلك من خلال توضيح إنعكاساته على الرؤساء والمرؤسين من خلال الأهداف والغايات والسياسات المطلوبة من التنظيم تحقيقها وهو ما يبرز لنا مدى تأثيره على السلوك التنظيمي.

### 3. أهمية الموضوع:

- ترجع أهمية الدراسة إلى كون الإتصال ذو أهمية بالغة وكبيرة في المؤسسة بحيث يعتبر خط الربط بين كافة أرجاء التنظيم الإداري سواء تمثل هذا التنظيم في الجهاز الإداري في المؤسسة أو في وحدة فرعية في الجهاز العام للمؤسسة يعتبر الإتصال الوسيلة الوحيدة الفعالة لكل نشاط اجتماعي، إذا نظرنا إلى واقع الإتصال في المؤسسة الجزائرية نلاحظ أنه لم يعط دوره الحقيقي حيث يوجد خلل بين العلاقات الرؤساء والمرؤسين وهذا يعود إلى ضعف وسيلة الإتصال وتكمن أهمية البحث العلمية والعملية في النقاط التالية:
- من الناحية العلمية يقدم البحث معلومات وافية عن الإتصال داخل المؤسسة والسلوك التنظيمي وهذه المعلومات تساعد القارئ في فهم وإدارة الموضوع من كل جوانبه.
  - تساعد هذه البحث في تبيان أثر الإتصال على السلوك التنظيمي.
  - إن أهمية الدراسة لا تتوقف عند المعلومات التي تقدمها بل تتعدى ذلك إلى كون أهميتها تكمن في النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية.
  - وكذلك تكمن أهمية الدراسة في كون أننا نسعى من خلالها لإثبات وإثراء موضوع الإتصال ومدى فعالية دوره داخل المؤسسة وأثره على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة وكذلك أنه يعالج جانباً كبيراً من موضوع اختصاصنا مما يكسبنا الخبرة والمعرفة.

## المبحث الثاني: الإشكالية والفرضيات والمفاهيم.

## 1. تحديد الإشكالية.

يعتبر السلوك التنظيمي واحداً من أهم المعارف التي تتضمنها العلوم الإدارية، ودراسة هذا السلوك يهدف إلى توفير المعلومات الأساسية حول ما يفسر الأشكال المختلفة لسلوك الإنسان العامل داخل التنظيم، وذلك لفهم هذا السلوك والتنبؤ به ومن ثم التحكم فيه وضبطه ليكون سلوكاً فعالاً من وجهة النظر التنظيمية، وهذا من شأنه أن يحقق من التناقض بين مصلحة الفرد وأهدافه الذاتية من جهة وبين أهداف التنظيم من جهة أخرى، أو بمعنى آخر العمل على إيجاد المناخ التنظيمي الذي يمكن التوفيق فيه بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية ما أمكن الأمر.

هذا ما نعمل على دراسته من خلال انطلاقنا بالتعرق على سلوك الفرد وصولاً إلى سلوك الجماعة، هذا الأخير الذي يسهم في فهم وتفسير الكثير من الظواهر الاجتماعية كتعاون الأفراد لأداء المهام، وتحقيق الأهداف المشتركة أو تبادلهم للمعلومات من خلال إتصالهم وتفاعلهم، وهو ما لا يمكن تفسيره دون تخطي حدود الفرد وإخال متغيرات ذات طابع اجتماعي.

ومن هذا المنطلق يجدر بنا الإشارة إلى أهمية النفوذ والقوة والمناورات كآليات للتحكم في المنظمات، إلى جانب دراسة مفهوم القيادة وتأثيرها الكبير على الأداء الإنساني، كما نجد بعداً آخرًا يعتبر الأهم كونه يمثل حركية وديناميكية الجماعة داخل التنظيم، حيث يعتبر أحد أهم عوامل الكفاءة التنظيمية من خلال التأثير على عمليات تشكيل السلوك التنظيمي، فالإتصال يمثل الشريان الذي يتغذى منه التنظيم إذ يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها من أجزاء التنظيم الذي لا يستطيع أن يعمل بدونها.

فعملية التفاعل هذه يتم فيها إنتقال المعلومة بين أطراف التفاعل للتأثير على مدركاته وسلوكه من أجل تحقيق معايير كفاءة وفاعلية الإتصال داخل التنظيم حيث يؤثر الإتصال بشكل مباشر في سلوك الأفراد داخل بيئة التنظيم، والأنماط السلوكية المختلفة تؤثر بدورها على أداء وردود فعل الجماعة من خلال مجموعة من العوامل أهمها تأتي عن طريق الإتصال وماله من دور حيوي في كل وظيفة، فلو نظرنا إلى العملية الإدارية بوظائفها المختلفة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة، ندرك أنه لا يمكن القيام بأي وظيفة من هذه والوظائف دون الاعتماد على المعلومات والإرشادات والتوجيهات والأوامر، وهذا ما يثبت فعالية هذا الأخير على التنظيم والسلوك التنظيمي من

خلال التعاون والتنسيق، مما يفرز علاقة طردية مباشرة بالرضا عن العمل والأداء والإبداع التنظيمي والأداء العام للمنظمة.

وبالتالي يمكن القول أن التعاون داخل مجموعة العمل يساعد على الترفيه والحفاظ على العلاقات الاجتماعية، وهو ما حاولنا تسليط الضوء عليه من خلال إبراز تأثير الإتصال على سلوك الأفراد داخل التنظيم الأمر الذي يؤدي بنا إلى صياغة إشكالية الموضوع الرئيسية، ومجمل التساؤلات الجزئية المترتبة عنها والتي تمحورت على النحو التالي:

### - التساؤل الرئيسي:

\* ما هي العوامل التي تحكم فعالية الإتصال وتأثيره على السلوك التنظيمي؟

### - التساؤلات الجزئية:

\* كيف يؤثر الإتصال السائد في التنظيم على سلوك الأفراد؟

\* ما الذي يؤدي إلى اعتدال سلوك الأفراد داخل التنظيم؟

## 2. صياغة الفرضيات.

للإجابة عن هذه التساؤلات نطرح بعض الفرضيات التي نستعملها في دراستنا والمتمثلة في:

- تتفاوت عمليتي إنتقال المعلومات بين أطراف الإتصال من حيث قدرتها على تحقيق معايير كفاءة وفاعلية الإتصال فذلك راجع إلى مدى خلو عملية الإتصال من المعوقات التي تشوه المعلومات المنقولة أو تحد من التأثير الذي تحدثه تلك المعلومات على سلوك الأفراد داخل التنظيم، ومنه تم تحديدنا للفرضيات الجزئية على النحو التالي:
- يتأثر سلوك الأفراد داخل المؤسسة بنمط الإتصال السائد.
- يؤدي الإتصال الفعال إلى تعديل سلوك الأفراد داخل التنظيم.

### 3- تحديد المفاهيم:

- \* **الإتصال:** هو عملية نقل فكرة معينة أو معنى محدد في ذهن فرد إلى ذهن فرد أو أفراد آخرين وهي عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد بصورة متبادلة بين الجانبين.
- وكلمة إتصال Communication مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى المشاركة وتكوين العلاقات، أو بمعنى شائع أو مألوف كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى أصل Common بمعنى عام أو مشترك.

- الإتصال: هو "نقل البيانات أو المعلومات أو الحقائق أو الأفكار بين إثنين على الأقل من الأفراد في المنظمة عن طريق رسائل شفوية أو مكتوبة أو اعتماداً على إشارات رمزية لها دلالتها ويدركها المرسل والمستقبل".<sup>(1)</sup>

- التعريف الإجرائي للإتصال.

الإتصال هو عملية ديناميكية تتطلب وجود طرفين على الأقل متفاعلين، يتم من خلالها تحويل المعلومات أو المواقف، الأفكار، الخبرات وكل ما يحقق إشباعاً للطرف الأخر وذلك بغرض الإعلام أو الحصول على إستجابة أو التأثير في السلوك أو تحريكه نحو وجهة معينة والوصول إلى وحدة فكر وفهم مشترك بين الطرفين.

\* السلوك الإنساني:

السلوك الإنساني هو الأنشطة المتعددة التي يقوم بها الإنسان في حياته وذلك لكي يتكيف مع متطلبات البيئة والحياة المحيطة به، وهذه الأنشطة هي محصلة التفاعل بين العوامل الشخصية والعوامل البيئية.<sup>(2)</sup>

- التعريف الإجرائي للسلوك الإنساني:

يقصد بالسلوك الإنساني: الإستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو إنفعالات.

\* السلوك التنظيمي:

السلوك التنظيمي: هو سلوك الأفراد داخل المؤسسات التي يعملون فيها والذي تحكمه القوانين والأنظمة داخل المؤسسة، فهو السلوك الرسمي في التنظيمات الاجتماعية.<sup>(3)</sup>

-التعريف الإجرائي للسلوك

هو فهم وتوقع سلوك العاملين في المنظمة ومن تم التحكم والرقابة في سلوك العاملين في المنظمة.

\* الشخصية:

الشخصية هي مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الشخص، وهذه الخصائص تنظم جميعها في نظام ديناميكي، بحيث تبدو ككيان متكامل وهي التي تحدد علاقة الفرد بكافة الأفراد المتعاملين معه وأيضاً تحدد

(1) أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص175.

(2) أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الميسرة، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 87.

(3) أنس عبد الباسط عباس، (المرجع نفسه)، ص 88.

إستجابته في المواقف التي توجهه وعلى ذلك فالشخصية الإنسانية تحدد دور الفرد من حيث تأثير الفرد على الآخرين ومدى إستجابة الفرد للآخرين.<sup>(1)</sup>

– التعريف الإجرائي للشخصية:

الشخصية هي ذلك التنظيم المتكامل من الصفات، المميزات والتركيبات الجسمية والعقلية الإنفعالية والاجتماعية، التي تبدو في العلاقات الاجتماعية للفرد، والتي تميزه عن غيره من الأفراد تمييزاً واضحاً.

\* مفهوم الإدراك:

الإدراك هو: العملية التي يمكن من خلالها أن يفهم الإنسان ما يرد إليه من بيانات خارجية، ثم تشكيلها وتغييرها من واقع مقرون من خبرات في ذاكرته.<sup>(2)</sup>

– التعريف الإجرائي للإدراك:

الإدراك هو عملية عقلية معقدة للاستقبال المثيرات الخارجية وتفسيرها بواسطة النظام السلوكي تمهيداً لترجمتها إلى معان ومفاهيم تعاون في اختيار السلوك.

\* مفهوم التعلم:

التعلم: هو عملية معقدة ويعرف التعلم بأنه التغير في الميل والإستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة.<sup>(3)</sup>

– التعريف الإجرائي للتعلم:

فالتعلم هو إكتساب الإنسان مزيداً من الخبرة والتجربة.

\* مفهوم الإتصال التنظيمي:

الجماعة هي مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضاؤها معا لتحقيق أهداف محددة ويتقيدون بأنماط محددة وتتميز علاقاتهم بإستمرار وكذلك هي عبارة عن مجموعة أو وحدة اجتماعية التي تتكون من عدد الأفراد يتقاسمون قيماً واحدة ويؤدون أدواراً متخصصة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة.<sup>(4)</sup>

– التعريف الإجرائي للجماعة:

الجماعة هي عبارة عن تجمع من الأفراد الذي يتصل فيه الأفراد بعضهم مع بعض في ظروف معينة أكثر من اتصالمهم مع الأفراد الآخرين.

(1) أنس عبد الباسط عباس، (المرجع السابق)، ص 81.

(2) أنس عبد الباسط عباس، (المرجع نفسه)، ص 123.

(3) أنس عبد الباسط عباس، (المرجع السابق)، ص 145.

(4) أنس عبد الباسط عباس، (المرجع نفسه)، ص 183.

**\* مفهوم القيادة:**

تعرف القيادة على أنها سلوك من جانب فرد (المدير أو القائد) الذي يؤثر على سلوك الآخرين، بحيث يقبلون قيادته ويطيعون أوامرهم وهنا يمكن أن نعرف القيادة بأنها عملية توجيه المرؤوسين نحو إنجاز الهدف.

**- التعريف الإجرائي للقيادة:**

يمكن تعريفها على أنها إمكانيات يتمتع بها فرد معين في إدارة مجموعة معينة من الأفراد لغرض تحقيق إنجاز الهدف.

**\* مفهوم الإتصال التنظيمي:**

الإتصال التنظيمي هو: نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها.

- وكما يعرف الإتصال التنظيمي هو وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك الأنشطة المختلفة للمنظمة.

**- التعريف الإجرائي للإتصال التنظيمي :**

الإتصال التنظيمي هو: صيرورة إرسال وإستقبال المعلومات على كافة المستويات التنظيمية سواء داخل المنظمة أو خارجها لتحقيق أهداف عامة وخاصة تنعكس على الفرد والتنظيم كما أنه حاصل العملية الاجتماعية والوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم حياته. (1)

(1) أنس عبد الباسط عباس، (المرجع نفسه)، ص 203.

## 4- الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة تراثاً مهماً ومصدراً غنياً لجميع الدارسين والباحثين، إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم.

وسوف يتم استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الاتصالات الإدارية والتي منها نذكر ما يلي:

## أ- الدراسة الأولى: "محمد بن علي المانع".

تتضمن هذه الدراسة معالجة نظام الاتصال تحت عنوان "تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء" وهي دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالأمن العام بالرياض من خلال طرح مجموعة من الأسئلة تتمثل فيما يلي:

- إلى أي مدى يسهم استخدام تقنيات الاتصال في تحسين الأداء في جهاز الأمن العام؟ والذي تتفرع منه التساؤلات التالية:

\* ما واقد تقنيات الاتصال في جهاز الأمن العام في المملكة العربية السعودية؟

\* إلى أي مدى يسهم توظيف واستخدام تقنيات الاتصال في أداء المهام والواجبات بجهاز الأمن العام؟

\* ما طبيعة العلاقة بين توظيف واستخدام تقنيات الاتصال وبين فعالية الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن العام

في توظيف تقنيات الاتصال واستخدامها في أداء المهام والواجبات؟

أما فرضيات الدراسة فتمثلت فيما يلي:

- واقع تقنيات الاتصال في جهاز الأمن العام هو واقع متدي.

- توظيف تقنيات الاتصال يحقق بدرجة كبيرة جداً فعالية الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن العام.

- قلة أجهزة الاتصال يعد أهم المعوقات التي تواجه استخدامها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن أفراد مجتمع

الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة على أن واقع تقنيات الاتصال في جهاز الأمن العام هو واقع متدي

ومتأخر، كما أنهم يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جداً إلى أن توظيف واستخدام تقنيات الاتصال سيحقق

بدرجة كبيرة جداً فعالية الأداء الوظيفي لمنسوبي الأمن العام.

كما أن أفراد مجتمع الدراسة يميلون إلى الموافقة بدرجة كبيرة جداً على أن من أهم المعوقات التي تواجه استخدام

تقنيات الاتصال هو قلة هذه الأجهزة وقدم المتوافر منها، وانخفاض مستوى تدريب العاملين في الأمن العام

واستخدامها بالإضافة إلى عدم صيانتها مما يؤدي إلى كثرة أعطالها.<sup>(1)</sup>

(1) محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006، ص 241، مقتبسة من قرص مضغوط



## ب- الدراسة الثانية: "ويلة كروش"

عالجت هذه الدراسة موضوع الاتصال تحت عنوان "الاتصال داخل المؤسسة": وهي دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات وقد تضمنت الدراسة طرح مجموعة من الأسئلة المتضمنة لإشكالية البحث والمتمثلة فيما يلي:

- ماهي العوامل التي تحدد نوع الاتصال؟

- ماهي العوائق التي تعترض انتقال وسير المعلومات بين الفئات السوسيو مهنية؟

- ما نوع الإعلام المتداول داخل المؤسسة؟ وماهي ردود أفعال العمال في حالة نقص إعلامي؟

أما فرضيات الدراسة فتمثلت فيما يلي:

- تأثير الإطار السوسيو مهني يحدد نوع الاتصال.

- العوائق الفردية والتنظيمية تؤثر سلباً على سيولة المعلومات بين الفئات السوسيو مهنية.

- طبيعة الإعلام المتداول داخل المؤسسة يؤدي بالعامل بطريقته الخاصة إلى البحث عن المعلومات التي تهمه.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال المباشر بين الرئيس والمرؤوسين أو ما يسمى بالاتصال العلائقي يتحدد وفقاً للمكانة، حيث يختلف العمال في السلم الهرمي، وهذا ما ينمي فيهم الإحساس بالتهميش والاحتقار وعدم الانتماء إلى نفس العائلة المهنية وكذلك تأثير عامل الأقدمية في حصول العامل على المعلومات من المستويات الخاصة بإنجاز العمل.

كما توصلت الدراسة إلى أن سيولة وتدفق المعلومات في المستويات العليا إلى العمال تتسم بالتهاطل والتباطؤ كلها انتقلت من مستوى إلى آخر عبر السلم الهرمي للتنظيم، إذ أنها تصل بصفة كاملة إلى فئة معينة، أما المستويات الأدنى لا تصلها المعلومات وإذا وصلتها تكون ناقصة ومشوشة نظراً لعبورها السلسلة الهرمية التي تفقدها فعاليتها وصحتها.

كم وجدت الدراسة إلى أن تسخير الوسائل الكتابية لإيصال المعلومات ذات المحتوى التقني والأمر المحض أما الوسائل الشفهية، تبقى حكراً على فئة معينة كالمقابلات والاجتماعات.

وقد ركزت هذه الدراسة على أهمية الاتصال في ميدان العمل، وكذلك على أنواع الاتصالية التي تلعب دوراً كبيراً في التقريب بين أطراف الاتصال، وكذا نشر البيانات والمعلومات والأعمال المسطرة بصفة سريعة ودقيقة لتحقيق رضا العمال عن عملهم.<sup>(1)</sup>

### ج-الدراسة الثالثة: "محمد كسنة"

تناولت الدراسة موضوع: "أهمية المعلومات والاتصال لنجاح فريق التفاوض" وهي دراسة ميدانية لمؤسسة الأنايب الناقلة للغاز بغرداية من خلال طرح مجموعة من الأسئلة تمثلت في:

- ماهو الدرو الذي تلعبه المعلومات والاتصال في نجاح فريق التفاوض؟
- ما أهمية المعلومة للمؤسسة؟ وماهي أهم مصادرها؟ وما أنواعها؟
- ما المقصود بالاتصال؟ ما أهميته للمؤسسة؟
- ما المقصود بفريق التفاوض؟ وما هو دوره؟

أما فرضيات الدراسة فتمثلت فيمايلي:

- نجاح فريق التفاوض مرتبط بجودة المعلومات والاتصال.
- لفريق التفاوض دور بارز في تحقيق أهداف المؤسسة.
- يساهم نظام المعلومات في تفعيل العلاقة بين أعضاء فريق التفاوض.
- يحقق الاتصال التواصل بين أعضاء فريق التفاوض ومع الطرف الآخر، وقد توصلت الدراسة إلى أن معظم أفراد العينة المدروسة في مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز متفقون حول أهمية المعلومات والاتصال في الدفع بالمؤسسة نحو التطور، إلا أن ذلك لا يشير إلى فعالية نظام المعلومات والاتصال في المؤسسة المدروسة بالمستوى الذي يؤهلها إلى الصمود في وجه المنافسة الحالية أو المتوقعة.
- كما توصلت إلى أن المؤسسة لا تعطي الأهمية الكافية لتدريب مفاوضين تستطيع من خلالها عقد صفقات رابحة تكون في فائدة المؤسسة أو تجنب مخاطر تواجه المؤسسة.
- ومن نتائجها أيضاً الوصول إلى أن نظام المعلومات والاتصال يساهم في تفعيل العلاقة بين أعضاء فريق التفاوض، إذ أن نظام المعلومات يعمل على توفير المعلومات اللازمة والضرورية لفريق التفاوض في اللحظة التي

<sup>(1)</sup> وسيلة كروش، الاتصال داخل المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر،

يريدها، كما يعمل نظام الاتصال على تداول هذه المعلومات واستخدامها من قبل فريق التفاوض وبذلك يستطيع تحقيق الأهداف المنوطة به.

كما توصلت الدراسة إلى أن للاتصال دور في تحقيق التواصل بين أعضاء فريق التفاوض ومع الطرف الآخر، إذ يساهم الاتصال في التدفق الحسن والسريع للمعلومات بين أعضاء الفريق الواحد سواء من حيث المشورة أو الاستعانة على بعض القضايا التي يجهلها أحد الأعضاء، كما يعمل على تحقيق التواصل مع الطرف الآخر في كل محطة من محطات التفاوض.<sup>(1)</sup>

#### د- الدراسة الرابعة: "مزياي طاهر"

تناولت هذه الدراسة موضوع الاتصال دخل المؤسسة تحت عنوان: "الاتصال الداخلي وعلاقته بفعالية عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة" من خلال طرح مجموعة من الأسئلة تمثلت في:

- هل لإستراتيجية الاتصال الداخلي علاقة بفعالية عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمة؟ وكيف يمكن لعملية الاتصال داخل المنظمة أن يؤثر تأثيراً إيجابياً أو سلبياً في عملية اتخاذ القرارات؟
- هل يرجع نقص فعالية اتخاذ القرارات إلى النقص في تدفق المعلومات في المستويات الهرمية للمنظمة؟ هل هذا راجع إلى نقص التحكم في عملية الاتصال الداخلي للمنظمة؟
- ماهي المعوقات التي يمكن أن تقلل من فعالية اتخاذ القرارات؟
- كيف يمكن أن نضمن إستراتيجية الاتصال داخل المنظمة لتفعيل عملية اتخاذ القرارات؟
- ما نوع الاتصال الداخلي المناسب للزيادة في فعالية الإستراتيجية التي تتخذها المنظمة؟

أما فرضيات الدراسة فتمثلت فيما يلي:

لإستراتيجية الاتصال الداخلي علاقة بفعالية اتخاذ القرارات في المنظمة وتدرج ضمن هذه الفرضية عدة فرضيات جزئية هي:

- أ- تزداد فعالية القرارات المتخذة كلما ازدادت كمية ونوعية المعلومات والمعطيات حول موضوع القرار.
- ب- تزداد فعالية القرارات كلما شملت عملية الاتصال كل مستويات الهرم التنظيمي للمنظمة.
- ج- تزداد فعالية القرارات كلما شارك عدد من العمال فيها.
- د- تنقص فعالية القرارات المتخذة بفعل نقص كفاءة المشرفين المباشرين على العمل في المستويات التنفيذية.

(1) أحمد كسنة، أهمية المعلومات والاتصال لنجاح فريق التفاوض، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

سعد دحلب، البليدة، ص 207، 208.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

هناك علاقة موجبة بين كمية المعلومات وفعالية القرارات حول موضوع القرار، بمعنى كلما ازدادت كمية المعلومات حول موضوع القرار لدى المسؤولين كلما ازدادت فعالية القرارات التي يتخذونها.

كما توصلت إلى أنه كلما شملت عملية الاتصال الداخلي جميع المستويات الهرمية في المنظمة كلما ازدادت فعالية القرارات المتخذة على مستوى المنظمة وهذا إما بشكل عمودي أو في الاتصال الأفقي فكل المصالح تشارك في تقسيم المهام والمسؤوليات لتجسيد أهداف مشتركة وبالتالي من الواجب جداً أن تمس عملية الاتصال الداخلي جميع المصالح مهما كانت مسؤوليتها ودورها في المنظمة.

ومن نتائج الدراسة أيضاً أنه كلما شارك عدد أكبر من المسؤولين والمسيرين في عملية اتخاذ القرارات في المنظمة كلما ساهم ذلك في الرفع من فعالية تلك القرارات بفتح المجال لعدد كبير من الكفاءات بتقديم أفكار وآراء مبنية على معارف أو خبرة في الميدان، والتي من الممكن أن تكون غائبة عند عدد كبير من المسؤولين، وآخر ما توصلت إليه في الدراسة أنه كلما كانت كفاءة المشرفين على تنفيذ المهام في المستويات التنفيذية للمنظمة مرتفعة كلما كانت القرارات التي تتخذها إما في تلك المستويات أو أعلى المستويات فعالة، لأنه من غير الممكن أن تحقق المنظمة أهدافها دون أن تكون هناك تجسيد لجميع الخطط والإستراتيجيات في الميدان.<sup>(1)</sup>

(1) طاهر مزياني، الاتصال الداخلي وعلاقته بفعالية عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص209.

## المبحث الثالث: المنهج المستخدم وتقنيات البحث.

## 1- المنهج المتبع.

إن الاقتراب الميداني جد مهم للدراسة العلمية، حيث يمدنا بالحقائق والمعلومات عن طريق الواقع الاجتماعي، وبالتالي يعتبر دعامة أساسية للاقتراب النظري إلا أن محاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة في هذه الدراسة تتطلب خطوات منهجية تتلائم وطبيعة المعلومات المطلوبة، وذلك لأن الطرق التي تفرض على الباحث إتباع منهج معين، وتقنيات بحث تتماشى وإشكالية الدراسة، إذ يرى موريس أنجرس بأن المنهج هو: "مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف".<sup>(1)</sup>

ومن أجل البحث في موضوع الدراسة الذي اخترناه، كان لزاماً أن تتبع أحد مناهج البحث الاجتماعي فأتينا أن نتبع المنهج التحليلي الكمي، والمعروف أن المنهج الكمي هو: "مجموعة من الإجراءات لقياس الظواهر".<sup>(2)</sup>

وإعتمدنا في الدراسة على طريقة الحالة، بحيث تتضمن الطريقة دراسة الحالة واحدة أو عدة حالات، دراسة معمقة مع تحليل كل ماعل من العوامل المؤثر والإهتمام بكل شيء على الحالة المدروسة.<sup>(3)</sup>

## 2- اتقنيات البحث:

من المفروض أن البحث العلمي يتوقف على مدى ملائمة الأدوات أو التقنيات المستعملة في جمع البيانات الميدانية حول موضوع الدراسة، وهي من جهة أخرى مرهونة بكيفية استغلالها وجعلها أكثر فاعلية من طرف الباحث، لأن عليها يتوقف مدى تأكيد البيانات عليها، ذلك لأن تقنيات البحث وسائل تسمح بجمع المعطيات من الواقع، وتشير إلى مجموعة من إجراءات وأدوات التقصي المستعملة منهجياً.<sup>(4)</sup>

ولهذا الغرض فقد بدأنا بحثنا هذا بالدراسة الإستطلاعية حيث أننا نعتبرها مرحلة تمهيدية قبل التطرق للدراسة الأساسية لأي بحث علمي، إذ قمنا بعدة زيارات إستطلاعية من أجل جمع البيانات والمعطيات الأساسية حول ميدان الدراسة.

(1) موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، تدريبات علمية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، ط1، دار القصة للنشر والتوزيع، 2004، ص466.

(2) موريس أنجرس المرجع السابق، ص100.

(3) محمد الصاوي- محمد مبارك، البحث العلمي، أسس وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية. القاهرة، ط1، 1992، ص31.

(4) موريس أنجرس، (المرجع نفسه)، ص 107.

وهذا ما ساعدنا على تحديد موضوع بحثنا ووضع الفروض المناسبة، كما قمنا بعدة مقابلات مع إطارات بقسم الموارد البشرية الذين قدموا لنا بدورهم معلومات حول عينة البحث ومن خلال هذه الدراسة الإستطلاعية توصلنا إلى إنجاز إستمارة البحث، وبالتالي اعتمدنا في جمع البيانات على التقنيات التالية:

#### أولاً: الإستمارة:

باعتبارها تقنية مباشرة للتقصي والتي هي "وسيلة للدخول في إتصال بالمخبرين بواسطة طرح أسئلة عليهم واحداً وبنفس الطريقة بهدف استخلاص إتجاهات وسلوكات مجموعة كبيرة من الأفراد، إنطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها"

وبعد تحديدنا لهذه التقنية قمنا بصياغة أسئلة حسب مؤشرات فرضيات البحث قصد الحصول على إجابات واضحة وكانت صياغة الإستبيان كالتالي:

يتضمن الإستبيان 29 سؤالاً منها المغلقة ومنها النصف المفتوحة التديعية وقد جاءت على شكل ثلاث

#### محاور كالتالي:

- المحور الأول: بيانات شخصية حول المبحوثين.
- المحور الثاني: ويتضمن أسئلة حول طبيعة الإتصال.
- المحور الثالث: ويتضمن بيانات خاصة بمدى فعالية الإتصال ودوره في تعديل السلوك.

وعند تحديد حجم عينة البحث قمنا بتوزيع الإستمارات ومما تجدر الإشارة إليه أننا لم نتمكن من التواجد مع العمال أثناء ملاء الإستمارات وذلك نظراً لظروف العمل بالمؤسسة ميدان الدراسة إذا كان توقيت العمال جد مضبوط وطبيعة العمل لا تسمح بذلك.

بحيث تم توزيع 80 إستمارة وبعد إسترداد الإستمارات من المبحوثين قمنا بجمع المعلومات وإتبعنا في ذلك طريقة التحليل الكمي الإحصائي والكيفي في تحليلنا للبيانات التي تم جمعها.

#### ثانياً: الملاحظة الميدانية.

فبالإضافة إلى تقنية الإستمارة إستعملنا بتقنية الملاحظ والتي هي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كتب في إطار التمييز وفق ظروفها الطبيعية، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين، ومن التعرف على أنماط وطرق معيشتهم ومشاكلهم اليومية.

وتمكننا من خلال استخدام هذه التقنية من الحصول على معلومات خاصة بعينة البحث وظروف عملهم

داخل الورشة.

**3- مجتمع البحث والعينة:**

أولاً: مجتمع البحث:

لإجراء الدراسة الميدانية اخترنا إحدى المؤسسات الصناعية بقرية والمتمثلة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA-PIPE" ويرجع إختيارنا لهذه المؤسسة للإعتبارات التالية:

- أن هذه المؤسسة تعتبر من المؤسسات الصناعية الرائدة في المنطقة وفي الوطن ككل، حيث حازت على عدة جوائز عالمية منها: شهادة الإيزو، هذه الجوائز العالمية تعبر عن الأداء والجودة الممتازة التي وصل إليها منتج هذه المؤسسة، والمتمثل في صناعة الأنابيب الناقلة للغاز والبتروك وبالمقاييس العالمية.

- أن هذه المؤسسة تقوم بدور هام في الاقتصاد الوطني، ويؤكد إنتاج هذه المؤسسة كدى أهمية مشاريع الصناعات الثقيلة بالوطن، ويضم عدد من اليد العاملة حيث يبلغ عدد العمال فيها 800 عاملاً.

ثانياً: كيفية إختيار العينة.

إن إختيار عينة البحث تعتبر من الإجراءات الأساسية والمهمة لقيام وإنجاز أي دراسة علمية، حيث أنه يتم إختيار جزء من المجتمع الكلي.

وفي بحثنا هذا قمنا بالإختيار العينة العشوائية المنتظمة، فالمؤسسة تضم 800 عاملاً وبما أن حجم العينة كبير لذلك إختيارنا هذه العينة وبذلك نأخذ عامل واحد من 10 عشرة عمال، فنتحصل على عينة قدرها 50 عامل من المجتمع الكلي الذي 500 عامل. 1 عامل → 10 عمال، 50 عامل → 500 عامل.

وقد تم تحديد الفترة الزمنية لإجراء الدراسة الميدانية وجميع المعلومات الخاصة بالموضوع بمدة شهر حددتها لنا إدارة المؤسسة وهي الفترة الممتدة من 01 أبريل 2012 إلى 30 أبريل من نفس السنة.

**4- صعوبات البحث:**

خلال إنجازنا لهذا البحث واجهتنا بعض الصعوبات نذكر منها الآتي:

1. المدة الزمنية التي سمحت لنا بها المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية لم تكن كافية فقد حددت بمدة شهر فقط وبمعدل مرة واحدة في الأسبوع.
2. عدم تمكننا من التواجد مع العمال في فترة ملاء الإستثمارات بعد توزيعها وهذا ما أثر على إجابات الباحثين نظراً لقلّة تعاملهم مع البحوث السوسيوولوجية.
3. قلة الدراسات السابقة في هذا الموضوع.

# الفصل الثاني

## مدخل لسلوك التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي.

1. التطور التاريخي للسلوك التنظيمي.

2. مفهوم السلوك التنظيمي ومجالات تطبيقه.

3. أهمية وأهداف السلوك التنظيمي.

4. أسباب دراسة السلوك التنظيمي

المبحث الثاني: السلوك التنظيمي على مستوى الفرد.

1. الشخصية.

2. التعلم

3. الإدراك

4. الدافعية

المبحث الثالث: السلوك التنظيمي على مستوى الجماعة

1. ديناميكية الجماعة

2. آليات التحكم في السلوك التنظيمي

3. القيادة والإتصال

4. مستقبل السلوك التنظيمي

خلاصة



## تمهيد:

بما أن موضوع إهتمامنا في هذا الفصل هو السلوك التنظيمي الذي يحتكم إلى معايير تساعدنا على فهمه والتحكم به من خلال معرفة وفهم أهم المبادئ الأساسية له وكذا التطرق إلى أجزائه المتمثلة في مستويين هما الفرد والجماعة.

وعلة هذا الأساس يمكننا القول أن السلوك التنظيمي يعتبر عملية إنسانية بالدرجة الأولى حيث يتوقف نجاح أي تنظيم على مدى تفاعل السلوك الإنساني معه إضافة إلى مجموعة الظروف التي يعمل في ظلها، لذلك فإنه لدراسة أي تنظيم لا بد من أن تشمل هذه الدراسة على جانب هام ألا وهو السلوك الإنساني، وأثره في كفاءة العمل من ناحية أخرى لذلك سنحاول في هذا الفصل أن نقدم الإطار العام لهذا المدخل في صورة مزيج بين متغيرين أساسيين وهما السلوك الإنساني والتنظيم الرسمي وربطهما من خلال مفهوم عام ألا وهو السلوك التنظيمي.

## المبحث الأول: ماهية السلوك التنظيمي.

إن الإهتمام الدائم بالمشكلات الإنسانية وبالخصوص التركيبية الوظيفية للسلوك داخل المنظمات، يعد من المواضيع ذات الأهمية القصوى للنصر البشري باعتباره العامل على تحقيق الأهداف الموضوعية سلفاً للمنظمات على اختلاف أنواعها.

## 1- التطور التاريخي للسلوك التنظيمي.

يساعد النظر إلى التطور التاريخي لدراسة الأفراد في العمل على دراسة السلوك التنظيمي، لما يضيفه من بعد النظر، وتوضيح للرؤية في هذا المجال في الزمن الحاضر، أي أنه يمكننا فهم ما توصل إليه مجال السلوك التنظيمي اليوم وإلى أين يذهب غداً من خلال تقدير ما إذا ومنعه في الأمس وبالرغم من تعدد مراحل التطور التي مرت بها دراسة السلوك التنظيمي، إلا أنه يمكن أن تتعرض لبعض العلامات المميزة في تطور فهم إدارة الأفراد.

## أولاً: المدخل الكلاسيكي.

كان التوجه الأساسي لهذا المدخل هو زيادة إنتاجية المنظمات من خلال التأكيد النسبي على مجموعة من العناصر التي تمثلت في البحث عن أفضل الطرق الفنية لأداء العمل، كذلك الإهتمام بكفاءة العملية الإدارية إلى جانب وضع أهم المبادئ المعيارية التي تساعد على توجيه وضبط العمل في المنظمة، وفي هذا الصدد سعى كل من "فردريك تايلور"، "هنري فايول" و "ماكس فيبر" على إرساء دعائم هذا المدخل من خلال إسهاماتهم الفكرية التي تبلورت في كل من "مدرسة الإدارة العلمية، مدرسة العلاقات الإنسانية وفي الأخير جاءت مديرية التنظيم الكلاسيكية".

## أ- مدرسة الإدارة العلمية "فردريك تايلور":

لقد جاءت هذه الحركة لإرساء الدعائم الأولى لدراسة سلوك العاملين في المنظمة، والتي كانت نتيجة رغبة خبراء الكفاءة الصناعية في زيادة الإنتاج وإحلال السلام والتفاهم محل الخصام بين الإدارة والعمال، لذلك نجد أن إفتراضات هذه الحركة اعتمدت أساساً على الأفراد الكسالى، الغير قادرين على أداء أعمالهم بصورة سليمة وفعالة، وعليه وجبت السيطرة على هذا السلوك الغير رشيد من خلال تصميم مثالي للوظائف، ومن خلال حوافز أجرته مالية، وأنه عن طريق الدراسة العلمية للوظائف يمكن تصميم طريقة وحيدة ومثالية للعمل.<sup>(1)</sup>

(1) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 28.

وهنا يجدر بنا الإشارة إلى محاولات "تايلور" التي تقوم على أساس تحقيق أقصى النتائج بأدنى قدر ممكن من الحركات، وفي أقصر فترة من الزمن وبتكلفة أقل، وهو ما يسمى بالطريقة المثلى لأداء العمل.<sup>(1)</sup>

### ب- نموذج العملية الإدارية "هنري فايول":

بالرغم من إسهامات نظرية الإدارة العلمية إلا أنها لم تتطرق إلى العديد من العوامل التي يمكنها أن تؤثر على سلوك الفرد على أماكن العمل وهو ما كان سبب في تبني نموذج العملية الإدارية الذي جاء لتوجيه السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر أي من خلال وضع نظام محكم للعملية الإدارية كالتخطيط والتنظيم، إصدار الأوامر، التوجيه، الرقابة وأيضاً من خلال وضع ضوابط محددة للأداء تسيطر على السلوك الإداري وهو ما بينه "هنري فايول" من خلال تقديمه لأهم المبادئ التي يمكن من خلالها أداء أنشطة الإدارة على أكمل وجه والتي تمثلت في:<sup>(2)</sup>

### ج- النموذج البيروقراطي "ماكس فيبر":

بدأ "ماكس" بالتنظيم عكس ما بدأه "تايلور" و"فايلور" اللذان استخلصا مبادئهما من خلال رصد وتحليل ملامح الممارسات العلمية، أما "فيبر" فقد ركز على مبادئ وقواعد معيارية يؤدي الإلتزام بها من وجهة نظره إلى زيادة كفاءة التنظيم لذلك نجد أن "ماكس" استخدم الإتجاه البيروقراطي كنظام صارم يساعد في السيطرة على السلوك الإنساني داخل المنظمات.

ومجمل القول أن هذا النظام عرف عيوب كبيرة من بينها تضخم الأعباء الروتينية، عدم اعتناء العاملين بمصالح المنظمات، إضافة إلى الشعور الناتج عن كيفية معاملتهم، الزيادة في الإلتزام بالإجراءات، وما يتسبب عنه من تحجر في السلوك، القضاء على روح المبادرة والإبتكار والنمو الشخصي.<sup>(3)</sup>

### ثانياً: المدخل السلوكي:

#### - نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو":

جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل قوي للإفتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية، حيث برز الاهتمام بالجوانب التفاعلية بين الأفراد والجماعات، مما تساعد على زيادة قوة نقابات العمال في الأربعينات

(1) عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي والتطورات الحديثة، دار النهضة، بيروت، ط1، 1999، ص 81.

(2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 31.

(3) أحمد ماهر، (مرجع نفسه)، ص 32.

وتجارب "هاوثورن" لـ "إلتون مايو" والنتائج التي توصلت إليها، حيث تشير هذه التجارب بصورة عامة إلى مجموعة دراسات كان الهدف من ورائها تحديد ظروف العمل المادية مثل: الإضاءة، فترات الراحة، وطول عمل اليوم على الإنتاجية، وقد توصلت هذه الدراسات إلى مجموعة من النتائج.<sup>(1)</sup>

ومنه برزت أهمية هذه التجارب وذلك من خلال تقديم نظرة جديدة للسلوك الإنساني في العمل، والمتمثل في تحقيق الذات، والرقابة الذاتية، وكذلك مدى تكامل الأهداف الفردية مع الأهداف العامة وهو ما جاء به كل من "دوجلاس" و "مكجريجور"، أما "مازلو" فقد رأى أن الحاجات الإنسانية لا تقل في أهميتها عن الحاجات الاقتصادية، وأنها قد تحل موقع متقدم في سلم الحاجات الإنسانية، مقارنة مع الحاجات الاقتصادية.<sup>(2)</sup>

وخلاصة القول أن المدرسة السلوكية نجحت في بعض ما أحفقت فيه المدرسة الكلاسيكية وذلك من خلال الاهتمام بتحليل دور العنصر الإنساني في المنظمات، كما ألفت الضوء على أهمية التغيرات النفسية، والاجتماعية، وتأثيرها على أداء الفرد في العمل.

### ثالثاً: المدخل المعاصر.

يستوعب هذا المدخل المساهمات التي قدمها كل من المدخل الكلاسيكي والمدخل السلوكي، حيث يفترض أنه لا توجد تصرفات أو ممارسات، أو مبادئ إدارية مثالية تصلح للتطبيق في جميع المواقف، وإنما تتحدد المثالية في ظل طبيعة الموقف.

ونجد في هذا المدخل ثلاث تيارات أساسية هي:

– **مدخل النظم:** بالنسبة لهذا المدخل فإنه يفترض أن المنظمة تتكون من مجموعة من العناصر التي تتبادل التأثير فيما بينها، ومع البيئة المحيطة، ويتكون النظام من ثلاثة عناصر أساسية:

– المدخلات والأنشطة الحيوية.

– المخرجات.

– المعلومات المرتدة.

(1) علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2005، ص 16.

(2) محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 28.

- مدخل الكمي: جاء هذا المدخل لمحاولة تقديم نماذج موضوعية ومعيارية يمكن للمدير أن يسترشد بها في إتخاذ القرارات، مما يجد من عملية التقدير، والحكم الشخصي، ويستوعب هذا المدخل ثلاث فروع أساسية هي:
- علم الإدارة: الذي يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة عملية إتخاذ القرارات.
- نظم المعلومات: وتهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد في توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة.
- المدخل الموقفي: يشير هذا الموقف إلى أن فعالية المدير تتحد بقدرته على تحقيق التوفيق الأمثل بين متطلبات الموقف، وطبيعة المشاكل المطلوب إتخاذ القرارات بشأنها، فهو في كافة الأحوال لا يسعى إلا الحلوب المثلى، وإنما قد يقنع بحلول زمنية تحقق التوازن بين مختلف الأطراف.<sup>(1)</sup>

## 2- مفهوم السلوك التنظيمي ومجالات تطبيقه.

أولاً: مفهوم السلوك التنظيمي:

إن نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العامل بها، وهناك إتفاق بين رجال الإدارة، أن الإدارة وتنمية الموارد البشرية هو المدخل الأفضل لرفع أو تحسين كفاءة أداء الموارد البشرية في منظمات الأعمال بما يحقق الإنتاجية والربح الأعلى من ناحية، وكذلك رضا هذه الموارد البشرية من ناحية أخرى.<sup>(2)</sup>

والموارد الرأسمالية ما هي إلا عوامل مساعدة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات، ومن بين المشاكل التي تواجهها الإدارات على مستوى كافة المؤسسات المشاكل السلوكية في التفاعل مع عاملي هذه المؤسسات، ومن هنا يأتي التساؤل عن مفهوم السلوك التنظيمي؟  
جاءت عدة تعاريف:

- يرى "أندرودي سيزلاقي" و "مارك جي والاس" أن السلوك التنظيمي هو: "كل ما يتعلق بدراسة وإتجاهات وأداء العاملين، وتأثيرات البيئة على المنظمة ومواردها البشرية، وأهدافها، وكذلك تأثيرات العاملين على المنظمة وفعاليتها".<sup>(3)</sup>

(1) محمد إسماعيل، (المرجع السابق)، ص ص 28، 29.

(2) محمد عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية، 2001، ص 20.

(3) أحمد ماهر، (المرجع السابق)، ص 20.

- يقصد بالسلوك التنظيمي دراسة السلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجيتهم.
- يتطرق مفهوم السلوك التنظيمي إلى تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة، والتي تشمل: التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي والبيئة التنظيمية والإجتماعية خارج نطاق المنظمة.
- يعرف السلوك التنظيمي بأنه فهم وتوقع سلوك العاملين في المنظمة، ومن ثم التحكم والرقابة في سلوك العاملين في المنظمة.
- يشمل السلوك التنظيمي التعرف على مسببات السلوك التنظيمي كأفراد وجماعات داخل المنظمة، وعلاقة ذلك برضى العاملين وزيادة إنتاجيتهم بافتراض أن هناك علاقة بين الرضا الوظيفي للعاملين والإنتاجية.
- إن السلوك التنظيمي هو تطبيق جوانب المعرفة العلمية عن كيفية تفاعل العاملين في المنظمة كأفراد وجماعات داخل المنظمة وذلك بهدف زيادة إنتاجية العاملين.<sup>(1)</sup>

ويمكن استخلاص التعريف التالي مما سبق من اختلاف التعاريف الفارطة وهو:

السلوك التنظيمي هو دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك: أسلوب التفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافع العمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات وتفاعل هذا السلوك هي بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.

#### ثانياً: مجالات تطبيقه:

يعتبر مجال السلوك التنظيمي من المجالات الحديثة التي تطرق لها الباحثون من خلال مساهمتهم الرائدة التي سبق لنا الإشارة إليها وهو ما يؤكد لنا مدى أهميته وذلك باعتباره مدخلاً يجمع بين النظرية والتطبيق فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية الإدارية.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن السلوك التنظيمي يعتبر علم مهجن، وهو ما يفسر تعدد مجالاته، حيث نجد أنه يستمد كيانه من العلوم الإجتماعية، فعلى سبيل المثال نجد أنه يدرس كل من الشخصية، التعليم، الإدراك، التي منبها علم النفس وكذلك يدرس ديناميات الجماعة والقيادة التي ترجع لعلم الإجتماع، أما دراسة شبكة

(1) أنس عبد الباسط، (المرجع السابق)، ص96.

الإتصالات التنظيمية فمنبعها مجال الإتصالات وبالنسبة لدراسات القوة والسياسة في التنظيم فنجدها ترجع إلى علم السياسة، كما أن الدراسات الخاصة تعدد الثقافات داخل التنظيم تعتمد على الأثنروبولوجيا كذلك نجد أن الباحثين في مجال السلوك التنظيمي يعتمدون على نتائج البحوث في علم الإدارة لفهم كيفية إدارة الجودة في التنظيم.<sup>(1)</sup>

### 3- أهمية وأهداف السلوك التنظيمي.

أولاً: أهمية السلوك التنظيمي.

يمكن تلخيص أهمية السلوك التنظيمي في بعض النقاط كمايلي:

أ- أهمية الموارد البشرية للمنظمة استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد بما لها من تأثير على فعالية المنظمة.

ب- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية جذب الإلتباه إلى ضرورة الإهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالإستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، وإتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر.

ج- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الإختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما تطلب من المنظمة فهم وتعليل هذه الإختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة، تتناسب مع هذه الإختلافات، وهذا زيادة للتأثير والتحكم في هذا السلوك.

فيولد معظم الأفراد ويتعالون في منظمات، ويكتسبون ثرواتهم المادية من المنظمات، وأيضاً ينهون حياتهم كأعضاء في منظمات، فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات سواء كانت حكومية أو غير حكومية، كما أن كثير من الأفراد يمضون أمتع أيام حياتهم يعملون في منظمات، ولأن المنظمات تؤثر تأثيراً قوياً على حياتنا فإنه من الضروري التعرف على هذه المنظمات، وعلى كيفية عملها، ولماذا تقوم بتقديم أنشطتها.

وفي علاقتنا مع المنظمات يمكن أن تتبنى أي دور من هذه الأدوار العديدة كأن نكون مستهلكين أو موردين أو عاملين، أو مديرين فالسلوك التنظيمي يمثل أهمية كبيرة خاصة للمديرين، حيث يوضح العوامل التي

(1) جيرالد جينرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل على بستوي، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص 36.

تؤثر في كيفية إدارة المديرين لمنظمتهم، فيقوم مجال السلوك التنظيمي بمحاولة وصف البيئة الإنسانية المعقدة التي يعمل فيها المديرين، كما يعرف المشاكل المرتبطة بالسلوك الإنساني حتى يمكن فهمها وإتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية لزيادة فعالية هذا السلوك، وتمثل قيمة وأهمية السلوك التنظيمي في تقديم وجهات نظر وأراء محددة فيما يتعلق بالجانب الإنساني التنظيمي للإدارة: الأفراد كمنظمات، الأفراد كموارد، والأفراد كأفراد، وبالرغم من أن السلوك التنظيمي ليس وظيفة تؤدي يومياً مثلها مثل المحاسبة أو التسويق أو التمويل، إلا أنها تتغلغل، وفي كل وظيفة تقريباً على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الأعمال، وعلى مستوى جميع التخصصات، فكل فرد يخطط لأن يشغل عملاً في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم عامة أو خاصة، لا بد أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: أهداف السلوك التنظيمي.

إن الإهتمام بدراسة السلوك الإنساني في المنظمات أصبح ضرورة ملحة، حيث يساعد ذلك إدارة المنظمات على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية بما يحقق الإنتاجية الأعلى. وهناك ثلاثة أهداف رئيسية للإهتمام بدراسة هذا السلوك، وهي كالتالي:

#### أ) فهم سلوك العاملين:

ويتطلب ذلك التعرف على سلوك وتصرفات العاملين في مواقع العمل ودراسة وتحليل الأسباب والدوافع لهذا السلوك.

#### ب) التنبؤ بسلوك العاملين:

إذا ما تعرفت الإدارة على سلوك العاملين، والأسباب وراء هذا السلوك، فإن ذلك يمكنها من توقع السلوك المستقبلي للعاملين في المواقف المختلفة، وكذلك التعرف على آثار هذا السلوك على المنظمة، ومن ثم تأخذ على عاتقها إتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة هذه الآثار.

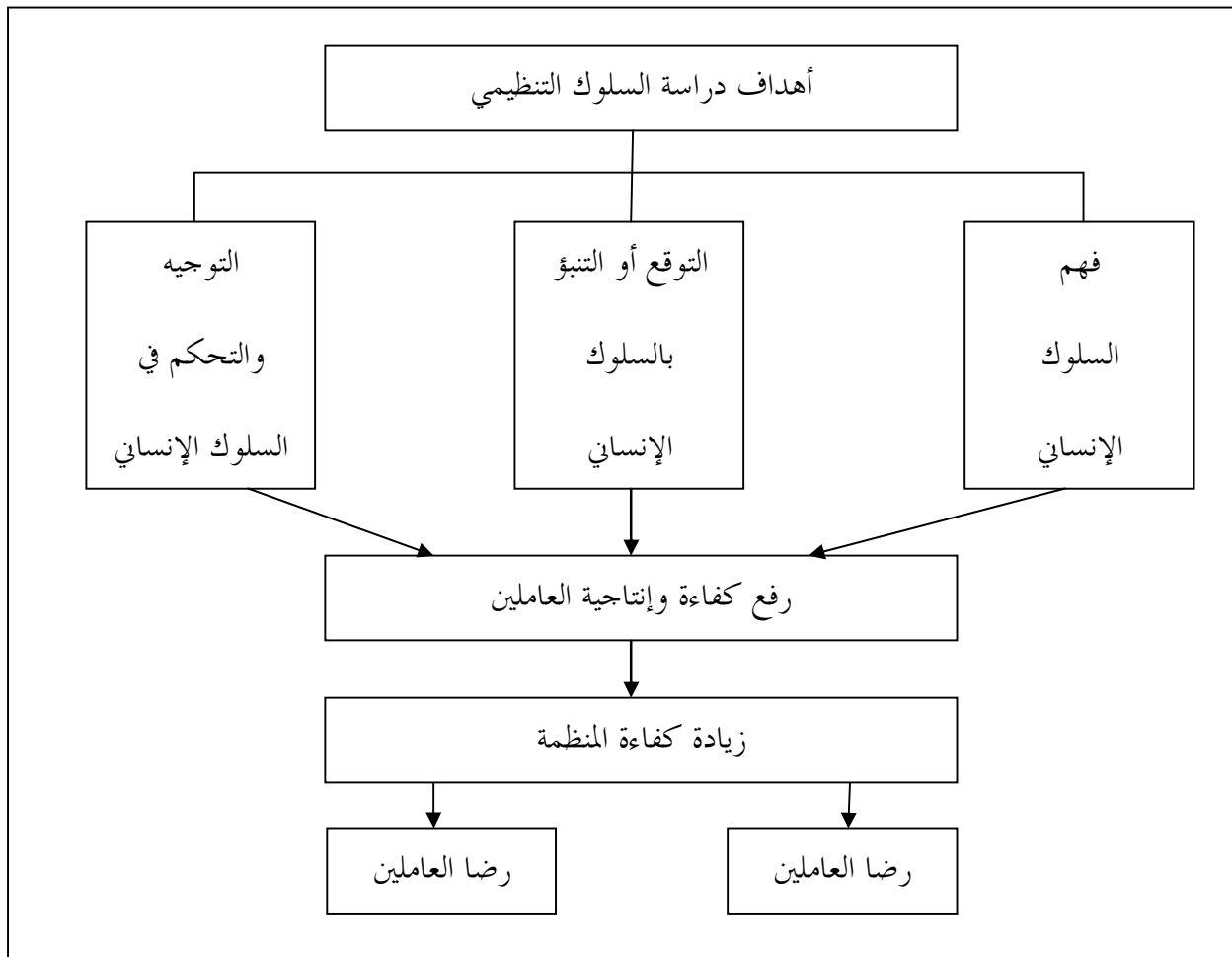
<sup>(1)</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2000،



ج) توجيه وضبط سلوك العاملين:

إن فهم سلوك العاملين الحالي والمستقبلي، سيمكن الإدارة من التحكم والتوجيه لسلوك العاملين في المستقبل، وذلك بهدف الارتفاع بمستوى أداء العاملين، وقد تقوم الإدارة بإعداد بعض السياسات التي تمكنها من تحقيق هذا الهدف.

الشكل رقم (01): يمثل أهداف دراسة السلوك التنظيمي.<sup>(1)</sup>



4- أسباب دراسة السلوك التنظيمي.

تسهم دراسة السلوك التنظيمي في تحليل وتفسير الكثير من الظواهر المحيطة بنا والتي قد يجد الشخص العادي صعوبة في فهمها، وعليه يمكننا رصد الأسباب التالية لتفسير الإهتمام المتزايد بدراسة السلوك التنظيمي ومحاولات التأثير فيه وهي كالآتي:<sup>(2)</sup>

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، د ط، الدار الجامعية، الإسمندرية، 2004، ص 47.

(2) علي سلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1988، ص 8.

- أ- السلوك التنظيمي باعتباره ظاهرة متكاملة تتكون بتأثير عوامل ومحددات مختلفة بعضها ذاتي ينبع من الإنسان نفسه وبأبي البعض الآخر من بيئة التنظيم.
- ب- أن السلوك التنظيمي ظاهرة حية ومتجددة لا تتوقف عن الحركة والتغير للتلائم مع الظروف المحيطة أو لتحاول التأثير في تلك الظروف بما يجعلها متوافقة مع متطلبات الفرد وأهدافه.
- ج- أن السلوك التنظيمي ليس سلوك عشوائي بل هو مجموعة من التصرفات الاختيارية في غالب الأحيان يحاول الإنسان من خلالها الوصول إلى أهداف ونتائج معينة يعتبرها ذات أهمية خاصة.
- د- أن السلوك التنظيمي في خلاصته هو مجموعة من عمليات الأخذ والعطاء أو التأثير المتبادل بين الفرد وغيره من أفراد أو جماعات أفراد التنظيم.
- هـ- إن السلوك التنظيمي ظاهرة يتم دراستها بأسلوب علمي ينتج عنه تعميمات تصلح لتفسير مظاهر مختلفة من السلوك والتنبؤ بها.
- و- أن القدرة العلمية لدراسة السلوك التنظيمي وتفسيره والتنبؤ به هي الأداة التي تمكن من إكتشاف السبل الصحيحة للتأثير فيه والسيطرة عليه لكي يتخذ الإتجاهات الإيجابية.

## المبحث الثاني: السلوك التنظيمي على مستوى الفرد.

تزايد الاهتمام في الأونة الأخيرة على العنصر البشري باعتباره أحد ركائز البناء التنظيمي، والتطور الإداري في المنظمة، وبالتالي برزت أهمية العلوم السلوكية في التنظيم والإدارة لدى المتخصصين والمهنيين بمنظمات الأعمال وإدارتها، ويرجع سبب الاهتمام إلى إرتباط منظمات الأعمال ومكوناتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها بأهداف العاملين وأهداف المجتمع ككل.

## 1- الشخصية.

تعتبر نظرية الشخصية من أهم العناصر التي تؤدي إلى تفهم السلوك التنظيمي، فهي تعمل على تفسير وشرح، ثم التنبؤ بالسلوك التنظيمي، فمن الضروري أن يتوفر للمدير تفهماً موضوعياً، وعلمياً لشخصية الأفراد الذين يعملون معه، حتى يتمكن من توجيه سلوكهم التوجيه الصحيح، تبعاً للفروقات الفردية بينهم، فكلما كان المدير قادراً على توقع سلوكيات الأفراد في الموقف المختلفة، كلما كان أقدر على توجيههم وتحفيزهم، حيث أن عملية التحفيز تعتبر أساساً للقيادة الإدارية، ومحوراً للعملية الإدارية بكاملها، ومن المفيد أن يتذكر الإداري بأن الفرد في نواح معينة من خصائصه: (1) يتشابه مع جميع الأفراد الآخرين، (2) يتشابه مع بعض الأفراد الآخرين، (3) يختلف عن الأفراد الآخرين.

فالفرد يتمتع بخصائص وميزات عامة تعود إلى تكوينه البيولوجي، وإلى عوامل بيئية، وإن إشتراكه ووجوده في حضارة معينة أو وضع مجتمعي يؤدي إلى تأصيل وتثبيت خصائص ملازمة لطبيعة تلك البيئة أو المجتمع، إلا أن الفرد في نفس الوقت فريد في حد ذاته نتيجة تفاعلات عوامل ومؤثرات كثيرة كالضغوط والأفكار، والمهارات، والقدرات، والإنتاجات، والخبرات المختلفة التي يواجهها، ونتيجة للإختلاف المتباين بين الأفراد فإنه بالضرورة أن يكون هناك إختلاف في انماطهم السلوكية.<sup>(1)</sup>

## أولاً: تعريف الشخصية.

هناك عدد لا حصر له من تعاريف الشخصية، ولا يوجد حتى الآن إتفاق عام على معنى واحد للشخصية، ويستخدم لفظ الشخصية في اللغة الدارجة للتركيز على الدور الذي يلعبه الإنسان الممثل أمام

(1) كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر، عمان، الأردن، ط2، 2004، ص 103.

الأخرين، في حين إن التعريف الأكاديمي للشخصية يهتم بالشخص الممثل أكثر بإهتمامه للدور وبالتالي أفضل مدخل لتعريف الشخصية هو الجمع بين الإنسان والدور الذي يلعبه الإنسان الممثل أمام الآخرين في حين أن التعريف الأكاديمي للشخصية يهتم بالشخص الممثل أكثر من إهتمامه بالدور وبالتالي أفضل تعريف للشخصية هو الجمع بين الإنسان والدور، وهذا ما قام به "فلويد روش": "الشخصية هي كيفية تأثير الفرد على الآخرين، وكيفية تفهمه لنفسه وأخيراً اللفظ الذي يتميز به سماته الداخلية والخارجية".<sup>(1)</sup>

كما يمكن تعريف الشخصية بأهمها: "تنظيم استعدادات الشخص للسلوك المواقف المختلفة"، وخلاصة القول أن الشخصية مفهوم نفسي غاية في التعقيد، وتتضمن جميع العمليات النفسية، كما تهتم بالمظهر الخارجي للسلوك والسمات الذاتية القابلة للقياس وبما يكون أفضل تعريف الشخصية ما قاله عالمان من علماء النفس: "إن شخصية الإنسان إلى حد ما تشبه جميع الآخرين بعض الآخرين الأحد من الآخرين".

### ثانياً: أهمية دراسة الشخصية في مجال الإدارة.

يمكن الاستفادة من دراسة الشخصية الإنسانية في بعض مجالات الإدارة ومنها على سبيل المثال مجال الاختيار والتعيين للقوة العاملة المطلوبة، حيث تهدف عملية الاختيار إلى بحث عن الشخص المناسب للوظيفة المناسبة، وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين مواصفات الشخص ومواصفات الوظيفة المناسبة، ولكي يتحقق هذا الهدف لابد من دراسة شخصية الفرد والتعرف على جوانبها المختلفة، ويتم ذلك من خلال مراحل عملية الاختيار كإجراء الاختيارات بأنواعها المختلفة وفق مقابلات الشخصية، وتتم الاستفادة من المقابلات الشخصية بصفة عامة في بعض الوظائف، مثال ذلك الوظائف التي تستلزم التعامل مع الجهود كوظائف العلاقات العامة، ووظائف البيع والإعلان، كذلك يتم الاستفادة من دراسة الشخصية الإنسانية في اختيار الأشخاص الصالحين لشغل الوظائف القيادية في المنشأة نظراً لما تتطلبه هذه الوظائف من صفات معينة في الأشخاص الذين يتولونها.<sup>(2)</sup>

## 2- التعلم.

تعد عملية التعلم أهم العمليات النفسية، حتى أن العديد من العلماء السلوكيين يعتقدون أنها تمثل المبدأ الأساسي الوحيد في دراسة السلوك التنظيمي، ولا يستطيع أحد أن ينكر وجود عملية التعلم في كل ما يفعله الإنسان، وينطبق هذا بطبيعة الحال على جميع أوجه السلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة، فكل سلوك تنظيمي

(1) محمد صالح الحناوي، محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ت، ص 229.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 110.

يرتبط سواءً بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالتعلم، وعلى سبيل المثال فإن مهارات التعلم وإتجاهات المديرين ودوافع المشرفين جميعها متعلمة، والغرض من هذا المطلب هو عرض صورة عامة لعملية التعلم كوسيلة لفهم السلوك التنظيمي فهماً أفضل.

### أولاً تعريف التعلم.

يعرف التعلم بأنه التغيير الدائم نسبياً في السلوك والنتائج عن الخبرة، وهذا التعريف يقودنا إلى ثلاث نتائج:

- أ- أن التعلم يتضمن عملية السلوك.
- ب- أن هذا التغيير يجب أن يكون دائماً وليس مؤقتاً، وعلى ذلك فاختلاف الأراء الذي يحدث بسبب التغيب أو المرض لا يكون وصفه بأنه ناتج عن التعلم.
- ج- إن هذا التغيير في هذا السلوك يجب أن يكون ناتجاً عن الخبرة، أي سبب الممارسة والإحتكاك الدائم بالظروف المحيطة.

والتعلم كغيره من المفاهيم الإجتماعية ليس من السهل تفسيره وفهمه، لأنه لا يمكن ملاحظته بشكل مباشر، بل لابد من استنتاجه من الملاحظة الطويلة للسلوك بالرغم من وجود أنواع عديدة للتعلم، فقد عرفه "هيجارد" بأنه: "عملية تغيير أو تعديل في سلوك الكائن الحي (الإنسان، الحيوان) نتيجة نشاط معين شرط أن لا يكون هذا التغيير أو التعديل نتيجة لعامل النضج، الوراثة، حالات مؤقتة كالتعب، الإرهاق وتأثير المواد المخدرة، والعقاقير والأدوية والمرض... إلخ.<sup>(1)</sup>

ومن هذا التعريف يتضح لنا أن التغيير الناتج في سلوك الكائن الحي عن التعلم يتوقف على قيامه بنشاط معين وليس نتيجة عوامل أخرى، كذلك عرفه "ودورث" بأنه: "عبارة عن نشاط يقوم به إنسان، وهذا النشاط يؤثر في نشاطه العقلي".<sup>(2)</sup>

فالتعليم هو: عملية من خلالها يقوم الكائن الحي باكتساب الوسائل التي تمكنه من إشباع حاجاته ودوافعه التي تؤدي إلى تحقيق الهدف المنشود.

(1) جيرالد جرينج و ربرت بارون، (المرجع السابق)، ص ص 100، 101.

(2) مصطفى كامل أبو العزم، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د ت، ص 57.

### ثانياً: نظرية التعلم والسلوك التنظيمي.

لقد قدمت نظرية التعلم في السنوات الأخيرة خدمات ملموسة للتعامل مع السلوك الإنساني في المنظمات المختلفة، وتعتمد في ذلك بشكل خاص على تطبيق أساليب التكيف التي تعمل على تعزيز السلوك المرغوب فيه، وتعديل السلوك الغير مرغوب فيه، ويمكن إيجاز أهم إشارات تكيف السلوك فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- يجب منح الأفراد الذين يتمتعون بمستوى عالي من الأداء تعزيزات وتشجيعات أكثر مما يدفع لذوي الأداء المتوسط أو المتدني.
- يجب إعلام الأفراد بالأخطاء التي يرتكبونها حتى يتمكنوا من تحسين أدائهم.
- يجب الربط بين أساليب التعزيز والتشجيع المستخدمة من ناحية، وأداء الفرد من ناحية أخرى، حيث تكون النتائج متفقة مع السلوك.

وقد حقق استخدام أسلوب التعزيز الإيجابي نتائج جيدة في حالات معينة فقط كما هو الحال في تجربة شركة "إيميري" التي حققت وفراً زاد عن نصف مليون دولار من جراء تعديل سلوك العاملين وذلك بتوفير "التغذية العكسية" لهم، إلا أن أسلوب إدارة السلوك الإجمالي قد يكون أكثر نجاحاً في حالات أخرى خصوصاً وأنه يعتمد على نموذج عام في تعديل السلوك التنظيمي تجاه المشكلة وحلها، ويكون النموذج من الخطوات التالية:<sup>(2)</sup>

- التعرف على الحالات السلوكية التي ترتبط بالأداء.
- قياس تكرار الإستجابات للسلوك.
- تحديد الأحداث التي سبقت الإستجابة السلوكية، ثم النتائج التي تتبعها.
- تقييم الأسلوب أو الإستراتيجية لتحديد ما إذا كانت تتضمن التأثير المرغوب.

### 3- الإدراك.

يتناول هذا المطلب العملية النفسية المعروفة بالإدراك، وتتركز أهمية هذه العملية في الدور الهام والرئيسي التي تلعبه في تفهم السلوك الإنساني، وبالرغم من أهمية هذه العملية إلا أنها غالباً ما كانت تعرف تجاهل من طرف التنظيمات المختلفة، إلا أننا في هذا المطلب سنبين أهمية الإدراك في تفهم سلوك الأفراد داخل التنظيم.

(1) كامل محمد المغربي، (المرجع السابق)، ص ص 170، 171.

(2) كامل محمد المغربي، (المرجع نفسه)، ص 171.

أولاً : تعريف الإدراك في السلوك التنظيمي.

لعلنا نعتقد أننا نعيش في عالم معقد ومركب، حيث نتعرض ما بين لحظة وأخرى للعديد من المؤثرات، وقد يظن البعض أن هذا يفرض التعامل التلقائي والعشوائي مع هذه المثيرات، إلا أن الواقع يشير إلى أننا لا نستطيع أن نتعامل مع هذه المثيرات أو نختار من بينها بشكل عشوائي، وإنما من خلال عمليات محددة ومنظمة يطلق عليها العلماء الإدراك.

فالبعض يرى الإدراك هو: "العملية المعرفية الأساسية الخاصة بتنظيم المعلومات التي ترد إلى العقل من البيئة الخارجية في الوقت المعين".<sup>(1)</sup>

فالإدراك هو عملية تفسير المعلومات الواردة لنظام السلوك التنظيمي، وما يحققه عنها من تكوين المفاهيم والتصورات عن العالم المحيط، وتنطوي عملية الإدراك إلى ذروتها بتكوين مفاهيم شاملة وعامة عن البيئة المحيطة بنظام السلوك التنظيمي، والتغيرات التي تطرأ، وهذا ما نطلق عليه "المدرجات"، والإدراك عملية شخصية يصعب إخضاعها للمقاييس الموضوعية، حتى تتداخل في التأثير عليها عمليات نفسية أخرى كالدافية، والتعلم، كما تتأثر بالظروف الاجتماعية التي تحيط بنظام السلوك التنظيمي، وبما تتراكم فيه من معلومات وخبرات سابقة، فالإدراك عملية مستمرة ومتراكمة، تخفي وراءها تاريخ نظام السلوك التنظيمي كله، الذي يتبلور في صورة تنظيم فكري يسهم في تحديد المعاني التي يستخرجها النظام من المعلومات الواردة إليه، وبما يزيد أهمية الإدراك إرتباطه بكل مظاهر النشاط الذهني للإنسان في المواقف المختلفة.

وتتضمن عملية الإدراك وظيفة يباشرها الإنسان بدرجات مختلفة من الدقة والمهارة وهي عملية التفكير والتعقل والتي تتناول المدرجات بالتأمل والتعمق في الخبرات والتجارب السابقة، وفي إطار التوقعات والأهداف والرغبات التي يسعى إليها نظام السلوك التنظيمي، وتختص عملية التفكير بالدرجة الأولى لمحاولة الكشف عن العلاقة بين المدرجات وبين الاحتمالات والنتائج المتوقعة بالنسبة لبدائل السلوك المختلفة المتاحة لنظام السلوك التنظيمي استجابة للمثيرات التي تم إدراكها كما تختلف أسس التفكير لدى الأفراد المختلفين وحتى لدى الفرد نفسه في فترات مختلفة عند التعامل مع قضايا إنسانية وإن كان التقسيم المنطقي لما يراها تتخذ أحد نمطين أما أسس رشيدة أو منطقية.<sup>(2)</sup>

(1) محمد إسماعيل بلال، (المرجع السابق)، ص 76.

(2) علي سلمي، (المرجع السابق)، ص 260.

#### 4- الدافعية.

إن دراسة السلوك الإنساني في العمل يستهدف الوصول إلى إجابات لعدد من الأسئلة المهمة التي من بينها: ما هي دوافع الإنسان للعمل؟ لماذا يبذل الإنسان جهداً ملموساً في أداء عمل معين في حين أنه يتراخى في مواقف أخرى؟ كيف يعمل أو يمكن للتنظيم أن يوفر الظروف التي من شأنها إشباع حاجات العاملين لما يتعارض مع أهدافه ومصالحه؟ والجانب الحركي للسلوك الإنساني.

#### أولاً: تعريف الدافعية

يمكن القول لو تساوى عدد من الأفراد في القدرات، والمهارات، والخبرات اللازمة لأداء عمل معين، فإنه قد يوجد بينهم تفاوت في مستوى الأداء نتيجة تفاوتهم في درجة الإهتمام، والحماس، والرغبة في أداء العمل الموكل إليهم، وهذا ما يمكن أن نطلق عليه التفاوت في القوة الدافعية لأداء العمل.<sup>(1)</sup>

"فالدافعية هي رغبة الفرد في إشباع حاجة معينة، حيث عرفها "يونج" بأنها "حالة تعمل على إستثمار وتوتر داخلي لسلوك الكائن الحي تدفعه لتحقيق هدف معين"

أما "دريفر فيري" يرى بأن الدافعية: "عبارة في عامل دافعي انفعالي يعمل على توجيه سلوك الكائن الحي نحو تحقيق هدف معين".<sup>(2)</sup>

فالدافعية هي العملية التي تتم بها إثارة الدوافع وتعيين السلوك لتحديد نوعية اتجاهه ومضمونه.

#### ثانياً: الدافعية في نظام السلوك التنظيمي.

لا بد لكي تؤدي المثيرات إلى إحداث حركة في نظام السلوك التنظيمي من أن تتوافر لهذا النظام الرغبة في الإستجابة، بمعنى السلوك أن يتجه دائماً إلى تحقيق رغبات وأهداف نظام السلوك التنظيمي، ونستطيع تفهم عملية الدافعية إذا اعتبرنا أن الهدف الدائم والمستمر هو المحافظة على حالة التوازن النسبية في علاقته بالمناخ من ناحية، وفي تركيبه الذاتي من ناحية أخرى، وحتى يتعرض النظام لمثيرات خارجية بالإضافة إلى مصادر الإثارة الذاتية فإنه يعاني من حالات متباينة من إختلال التوازن ويدرك النظام في حالات الإختلال هذه فرضاً لتحقيق التوازن مرة أخرى عند مستويات أعلى من الإشباع ودرجات أكبر من إنجاز أهدافه، كما يدرك في حالات أخرى مخاطر تحتم ضرورة التنازل عن قدرة من الإشباع والتضحية بقدر من الإنجازات التي سبق تحقيقها وذلك كضمن.<sup>(3)</sup>

(1) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص 205.

(2) مصطفى كامل أبو العزم، (المرجع السابق)، ص 123.

(3) علي السلمي، (المرجع السابق)، ص 267.



ثالثاً: الدافعية في نظام السلوك التنظيمي.

تسهل دراسة السلوك التنظيمي في تحليل وتفسير الكثير من الظواهر المحيطة بنا والتي قد يجد الشخص العادي صعوبة في فهمها، وعليه يمكننا رصد الأسباب التالية لتفسير الإهتمام المتزايد بدراسة السلوك التنظيمي، ومحاولة التأثير فيه وهي كالآتي:

- أ- السلوك التنظيمي باعتباره ظاهرة متكاملة تتكون بتأثير عوامل ومحددات مختلفة، بعضها ذاتي ينبع من الإنسان نفسه ويأتي البعض الآخر من بيئة التنظيم.
- ب- أن السلوك التنظيمي ظاهرة حية ومتجددة لا تتوقف عن الحركة والتغير للتلاؤم مع الظروف المحيطة، أو لتحاول التأثير في تلك الظروف بما يجعلها متوافقة مع متطلبات الفرد وأهدافه.
- ج- أن السلوك التنظيمي ليس سلوك عشوائي بل هو مجموعة من التصوفات الاختيارية في غالب الأحيان يحاول الإنسان من خلالها للوصول إلى أهداف ونتائج معينة يعتبرها ذات أهمية خاصة.
- د- أن السلوك التنظيمي في خلاصته هو مجموعة من عمليات الأخذ والعطاء أو التأثير المتبادل بين الفرد وغيره من أفراد أو جماعات أفراد التنظيم.
- هـ- أن السلوك التنظيمي ظاهرة يتم دراستها بأسلوب علمي ينتج عنه تعميمات تصلح لتفسير مظاهر مختلفة من السلوك والتنبؤ بها.
- و- أن القدرة العلمية لدراسة السلوك التنظيمي وتفسيره والتنبؤ به هي الأداة التي تمكن من إكتشاف السبل الصحيحة للتأثير فيه والسيطرة عليه لكي يتخذ الإتجاهات الإيجابية.<sup>(1)</sup>

(1) علي السلمي (المرجع نفسه)، ص 8.

### المبحث الثالث: السلوك التنظيمي على مستوى الجماعة.

بالنظر للطبقة الخاصة للجماعة بما فيها من متغيرات، وبالنظر إلى شيوع الجماعات في منظمات اليوم، وإلى الشعبية المتناهية لفرق العمل فيها فإنه لا بد من التطرق إلى دراستها من المنظور السلوكي أو بالأحرى دراسة السلوك التنظيمي على مستوى الجامعة.

#### 1- ديناميكية الجماعة.

نظراً لكون الجماعات موجودة في مختلف المواقع الاجتماعية لدراسة ديناميكياتها في العلوم الاجتماعية وبالأخص السلوك التنظيمي لا بد من التركيز على طبيعتها. بمعنى دراسة المتغيرات المختلفة التي تحكم تكوينها ونموها داخل المنظمات ومدى تأثيرها على عمل الأفراد وعلى التنظيم وهو ما سنتطرق له فيما يلي:

#### أولاً: تعريف الجماعة.

تعرف الجماعة بأنها مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضاؤها معا لتحقيق أهداف محددة ويتقيدون بأنماط محددة وتتميز علاقتهم بالإستمرار.<sup>(1)</sup>

كذلك هي الوحدة الاجتماعية التي تتكون من عدد من الأفراد يتقاسمون قيماً واحدة ويؤدون أدوار متخصصة ويتبعون في تصرفاتهم قواعد سلوكية معينة.<sup>(2)</sup>

ونلاحظ بأن هذه التعاريف تتفق مرتكزاتها: الجماعة لها قيم مشتركة، التقيد بأنماط سلوكية محددة، أهداف محددة.

#### ثانياً: أنواع الجماعات.

تعدد طرق وتصنيف وسوف نعرض أكثر الطرق استخداماً وهي للتمييز بين الجماعات الرسمية والغير الرسمية كالآتي:<sup>(3)</sup>

أ- **الجماعات الرسمية:** تتكون هذه الجماعات داخل المنظمات الرسمية للقيام بأداء مهام أو وظائف معينة لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشأت هذه المنظمات. بموجب قرار من سلطة رسمية أو قانون.

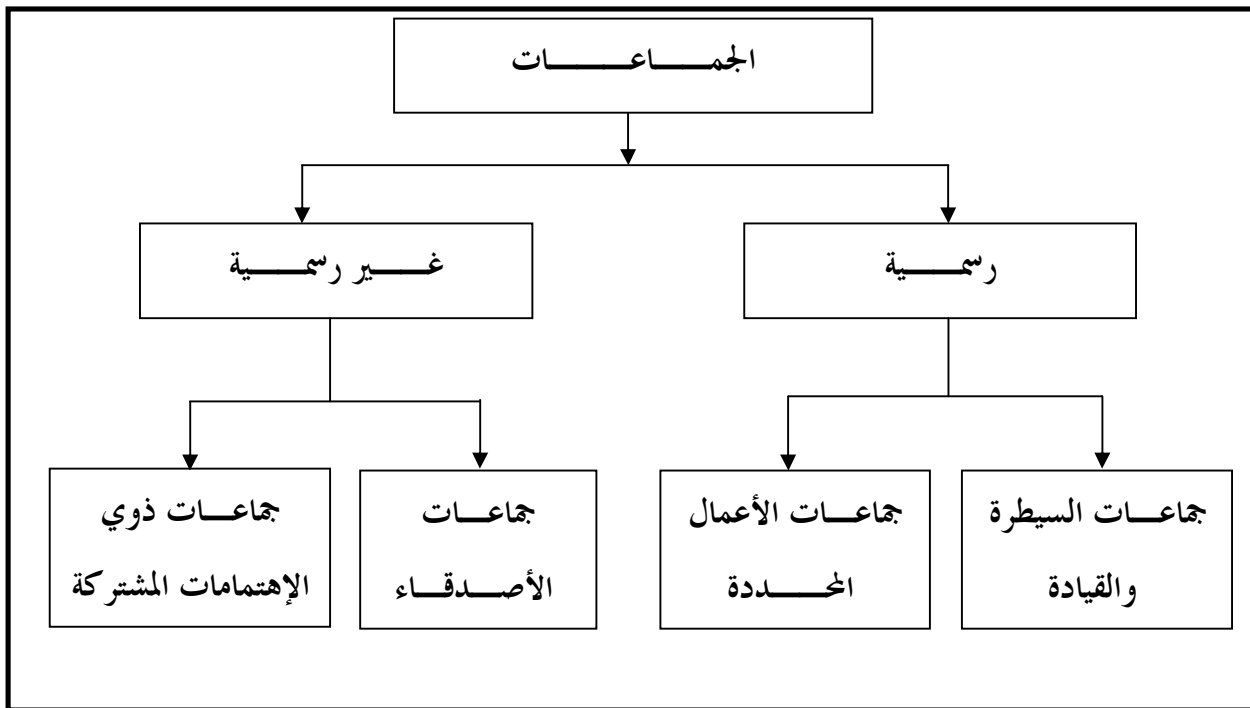
(1) حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية، عمان، الأردن، ط1، 2001، ص 88.

(2) حسين ناجي عارف، (المرجع نفسه)، ص 88.

(3) حسين ناجي عارف، (المرجع نفسه)، ص 88.

- داخل هذه الجماعة يظهر بوضوح تقسيم العمل ويتم تحديد دور كل عضو وفقاً لطبيعته وظيفته.
  - أهداف هذه الجماعة تكون متمشية مع أهداف المنظمة، كما يحدد داخلها طبيعة الإتصال بين الأفراد، سواء مع ممثلي السلطة فيها الأعلى مركزاً أو المرؤوسين من أعضائها أي ما يسمى بالتسلسل القيادي والأوامر داخل المؤسسة أو المنظمة.
  - داخل الجماعة الرسمية لا يسمح بتبادل العواطف والمشاعر، وتكون العلاقات الإنسانية الأكثر عمقاً بالرغم من أنها تحدد السلوك المتوقع من كل عضو.
- ب- **الجماعات الغير رسمية:** تتكون هذه الجماعات داخل المنظمة الإجتماعية بطريقة تلقائية بسبب تواجد الأفراد داخل المؤسسة لفترة طويلة وتجمع هذه الجماعات الأفراد في ترابط إجتماعي وعلاقات إنسانية لإرضاء وإشباع حاجاتهم وعن طريق تفاعل أعضاء هذه الجماعات مع بعضها يتم الحوار وتبادل الآراء والأحاديث وحل المشكلات والتعاون ونشر الشائعات.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (02): يمثل الجماعات الرسمية وغير الرسمية



المصدر: جيرالد جينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، ص 287.

(1) كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 179.

ثالثاً: دينامية الجماعة.

يعتبر هذا المجال من المجالات الحديثة، حيث نجده يرتبط ببحث القرارات الجماعية والمناقشات الجماعية وما تحدثه من تيرات في العادات، لذلك فإن هذا العلم يقوم بالبحث في سمات وخصائص الجماعة بغرض الوصول إلى فهم طبيعة الحياة والجماعة، حيث يعرفها "بونر" بأنها: "ذلك الفرع في علم النفس الاجتماعي الذي يبحث في تكوين بناء الجماعة وزوائفها، بحيث تصبح ذاتية التوجيه، ولا تتكون الجماعة ولا تتغير بصورة آلية ولكن نتيجة لجهود أعضائها في حل مشكلاتهم إشباع رغباتهم فالجماعة الدينامية في عملية مستمرة من إعادة البناء والتوافق بقصد التخفيف من التوتر بين أعضائها، ويقصد حل المشكلات المشتركة".

ولذا فهي تتميز بأنها (كل دينامي) ويقصد بذلك أن التفاعل يؤدي إلى التغير في آلية عنصر التغير، كما يعد التفاعل الاجتماعي العملية الحيوية التي تؤثر في ديناميات الجماعة، والذي يمكن أن نشير إليه باعتباره تلك العمليات التي تنجم عن إتصال فردي أو أكثر لتحقيق أهداف الجماعة.<sup>(1)</sup>

## 2- آليات التحكم في السلوك التنظيمي.

هناك حقيقة أساسية في حياة المنظمات، وهي أن الجهود المبذولة فيها تكون بغرض التحكم في الآخرين وبالتالي فإن هذه الظاهرة شائعة على كل المستويات في المنظمات المعاصرة، وعليه يمكن القول أن سبب هذه الحقيقة هو حب تطلع الناس إلى التحكم في أفعال الآخرين من أجل النجاح في التأثير على سلوكياتهم.

### أولاً: أنواع آليات التحكم الاجتماعي.

قبل التعرض إلى ماهية الآليات المستخدمة في الإستحواد على القوة لا بد من الإشارة إلى هذه الإليات مع التمييز بينها كمفاهيم، والتي في مجملها هي: النفوذ، القوة، السيطرة، المناورات السياسية والتكتيكات وهنا يشير مفهوم النفوذ الاجتماعي إلى محاولات التأثير (سواء فاشلة أو ناجحة) على الغير بالشكل المرغوب، أما مفهوم القوة فيشير إلى إمكانية التحكم في الغير والقوة بالتحديد هي القدرة على تغيير سلوك أو إتجاهات الغير بالشكل المرغوب وبالنسبة لمفهوم السيطرة (التحكم)، فيشير إلى تلك المحاولات التي تهدف إلى التأثير في الغير، والتي تؤدي إلى النتائج المرغوبة، أما المناورات السياسية فهي تعكس لنا مدى إشباع الأفراد لمصالحهم الشخصية من خلال قيامهم بالمصالح العامة قصد حماية مصالحهم الخاصة في المنظمات.<sup>(2)</sup>

(1) مصطفى كامل أبو العزم عطيه، (المرجع السابق)، ص ص 110، 111.

(2) محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد أنور سلطان، (المرجع السابق)، ص ص 326، 328.

ثانياً: أسباب استخدام آليات التحكم.

من الأساسيات التي يتوقف عليها الاختيار الشخصي للأسلوب الذي يستخدمه للتأثير على الآخرين هو توقعه للتأثير الممكن الحصول عليه نتيجة لإستخدام ذلك الأسلوب، ولذلك فليس من المستغرب أن يلجأ من يحاولون التأثير إلى الأساليب الأكثر قهراً وهو ما يشير إلى إستخدام القوة للناس لا يتوقف فقط على ميولهم الشخصية، بل أيضاً على معتقداتهم الخاصة بنتائج ما يقومون به من أعمال.

### 3- القيادة والإتصال.

#### أ- القيادة:

تعتبر القيادة عادة عن القدرة على معاملة الطبيعة البشرية أو على التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف مشترك لطريقة تعمل على إكتساب طاعتهم وتقنهم واحترامهم وتعاونهم، وبمعنى آخر بدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين إتجاه سلوكيات الأفراد وجهودهم.

#### أولاً: تعريف القيادة الإدارية.

تعرف القيادة الإدارية على أنها: "القدرة على التوجيه والتنسيق والرقابة على المرؤوسين بغية تحقيق أهداف التنظيم أو المنظمة عن طريق الإقناع والتأثير أو من خلال استعمال السلطة عند الضرورة.<sup>(1)</sup> أما "كونتز" و "أدونيل" فيعتبران القيادة الإدارية: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة لجهودهم في أداء النشاط التعاوني".<sup>(2)</sup>

#### ثانياً: الحاجة للقيادة.

أ- عدم شمول وإكتمال تصميم المنظمة من حيث اللوائح والهيكل التنظيمي الأمر الذي يستدعي ممارسة نوع من القيادة لسد الثغرات، ما يتطلبه الواقع بتنوعه وتعقيداته.

ب- التغير الذي يحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة من شأنه التأثير على المنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً يتأثر بالبيئة وبالتالي هناك الحاجة للتغيرات بهدف تحقيق التكيف مع الظروف الجديدة.

(1) طارق الخذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2003، ص 489.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، (المرجع السابق)، ص 215.

ج- ديناميكية المنظمة وميلها نحو التوسع، الأمر الذي يتطلب تغييراً في الأنشطة لإحداث التوازن بين الوحدات المختلفة.

د- الطبيعة البشرية للأفراد التي تتميز بالتباين في الميول والإتجاهات والدوافع والقدرات مما يتطلب إتخاذ الإجراءات تنسيق، وتعمل على إيجاد نوع من الولاء لأهداف المنظمة وإيجاد التكامل بين هذه الأهداف والأهداف الشخصية للعاملين.

### ثالثاً: أنواع ونماذج القيادة.

أ- النموذج المتسلط : يهدف إلى التأثير على الغير مباشرة وبضغوط خارجية.

ب- النموذج التعاوني: ويهتم بأن يشرك الآخرين في إتخاذ القرارات وتحضيرها وتنفيذها.

ج- النموذج المناور: يحاول هذا النموذج أن يؤثر على الآخرين بطريقة غير مباشرة، وإن أمكن دون علم منهك.

د- النموذج الموضح: يهدف إلى وضع الجماعة في جو التقرير جماعياً بعد دراسة ووعي مشاكل الجماعة وتطوراتها.

هـ- النموذج اللامبالي: وهو الذي لا يمتلك القائد فيه من السلطة سوى الاسم، حيث لا يهتم بنشاط الجماعة أو قد يتركهم يتسلطون عليه.<sup>(1)</sup>

### رابعاً: العوامل التي تؤثر في اختيار أسلوب القيادة.

إن من أهم العوامل التي تؤثر على اختيار النموذج القيادي هي عوامل تخص القائد نفسه وأخرى تخص المرؤوسين أنفسهم وثالثة تخص الموقف والبيئة:<sup>(2)</sup>

أ- العوامل التي تخص القائد: من الأمور التي يأخذها أي قائد يعني الإعتبار مدى تحمل المرؤوسين المسؤولية، ومدى إمكانية الإعتماد عليهم في مواجهة المواقف، وذلك يعتمد على القيم التي يؤمن بها القائد "مشاركة المرؤوسين مثلاً"

(1) حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، الكويت، ط1، 1999، ص 161.

(2) فؤاد حيدر، علم النفس الإجتماعي، دراسات نظرية وتطبيقية، الفكر العربي، بيروت، ط1، 1994، ص88.

- ب- عوامل تتعلق بالمرؤوسين: قد يميل بعض المرؤوسين على الاستقلالية والبعض الآخر إلى الاعتماد على عملية إتخاذ القرار.
- ج- ظروف البيئة: ظروف البيئة لها الأثر الكبير في إتباع نمط قيادي إذ لا يستطيع القائد أن ينحرف عن ما اعتادت عليه المنظمة من نمط قيادي كذلك موقع المنظمة الجغرافي أو كبر حجمها ونوع الجماعات ونوع الجماعات يمثل عاملاً مهماً في إتباع نمط قيادي معين.
- د- الموقف: أما الموقف فهو يؤثر على إتباع نموذج قيادي معين، فإن مواقف الأزمات لا تشجع القادة على مشاركة المرؤوسين.
- هـ- الضغوط الزمنية: كما أن الضغط والحاجة الملحة لإتخاذ القرار تميل بالرئيس إلى الإفراد في إصدار القرار دون الرجوع لمشاركة الجماعة.<sup>(1)</sup>

#### سادساً: الوظيفة الأساسية للقائد.

يعمل على تحقيق التجانس وإيجاد التوافق بين حاجات الأفراد ورغباتهم وإمكانياتهم وقدراتهم واحتياجاتهم للمؤسسة أو المنظمة التي ينتمون إليها علاوة على ذلك يلعب القائد دوراً مهماً في رفع الروح المعنوية لهم وبالتالي ينعكس بالإيجاب على إنتاجيتهم، كما وكيفاً لأن الإمكانيات، والموارد لا تقود الأفراد، ولكن القائد أو المدير هو الذي يقود هؤلاء الأفراد ويجفزههم ويدفعهم إلى العمل وإستغلال ما لديهم من الموارد وإمكانيات أفضل إستغلال. ولكي يحقق القائد مهمته على أكمل وجه في الموقع الذي يقوده لا بد أن تتوفر لديه ثلاث مهارات وهي:<sup>(2)</sup>

- أ- مهارات إجتماعية: كتكوين علاقة طيبة مع أعضاء الجماعة داخل المنظمة، رفع الروح المعنوية، العمل على تحقيق التماسك وتوحيد الجهود لتحقيق الهدف الذي تكونت من أجله.
- ب- مهارات فنية: يجب أن يكون القائد أو المدير ملم بمجال تخصصه، مواكب للتقدم الحادث فيه، ولديه الخبرات والمعارف بكل ماله علاقة بمجال تخصصه.

(1) جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطويري الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 35، 36.

(2) مصطفى كامل أبو العزم، (المرجع السابق)، ص ص 85، 86.

ج- **مهارات عقلية:** يجب على القائد أو المدير أن يمتاز بقدرات فكرية وعقلية، مثل القدرة على الخلق، والإبتكار، والإبداع، والقدرة على التنبؤ والتوقع وإتخاذ القرار المناسب وفي الوقت المناسب.

### ب- الإتصال:

يعتبر الإتصال من أبرز العوامل التي أنشأت علاقات إجتماعية بين الأفراد وأن الحاجة إليه جعلته يمر بعدة مراحل نحو التطور المستمر مما مكن هؤلاء الأفراد من تنظيم وتنسيق الأعمال والنشاطات في ما بينهم من خلال تبادل المعلومات والأفكار التي تكون أولاً وآخراً مضمون الإتصال، وفي هذا الإطار ومن أجل التأثير على سلوك مختلف الشرائح المستهدفة تلجأ المؤسسات على إعتداد هذا التفاعل وتبادل المعلومات والأفكار مع هؤلاء بالاستعمال وسائل محددة لغرض تحقيق أهدافها المسطرة وفقاً لطبيعة كل شريحة.

### أولاً: مفهوم الإتصال.

كلمة الإتصال واسعة الإنتشار والإستخدام في الحياة اليومية، وهي ذات معاني عديدة ومختلفة لذا يجب أن نحدد مفهومها من خلال تبيان أصلها، ثم تعريفها في الحقيقة يعود الإتصال إلى بداية الخلق، حيث كان الله عز وجل يكلم الملائكة، وهذا التخاطب هو نوع من أنواع الإتصال، بالإضافة إلى هذا النوع نجد الإتصال عن طريق الرسل وهو إتصال غير مباشر.

أما في عصرنا فيرجع أصل كلمة إتصال Communication إلى الكلمة اللاتينية Communis ومعناها Common "مشترك أو عام"، وبالتالي فإن الإتصال كعملية يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو فكرة أو إحساس أو إتجاه أو سلوك أو فعل ما.<sup>(1)</sup>

- ويعرف "كونتزر" الإتصال على أنه: "إرسال أو تحويل معلومات من المرسل إلى المستقبل".<sup>(2)</sup>

- كما يرى "ميلر" الإتصال أيضاً على أنه: "يجد عندما توجد معلومات في مكان ما أو لدى شخص ما ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر".<sup>(3)</sup>

(1) حسن عماد مكاوي وويلي حسين السيد، الإتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط6، 2006، ص23.

(2) علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 288.

(3) يس عامر، الإتصالات الإدارية والدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986، ص 26.

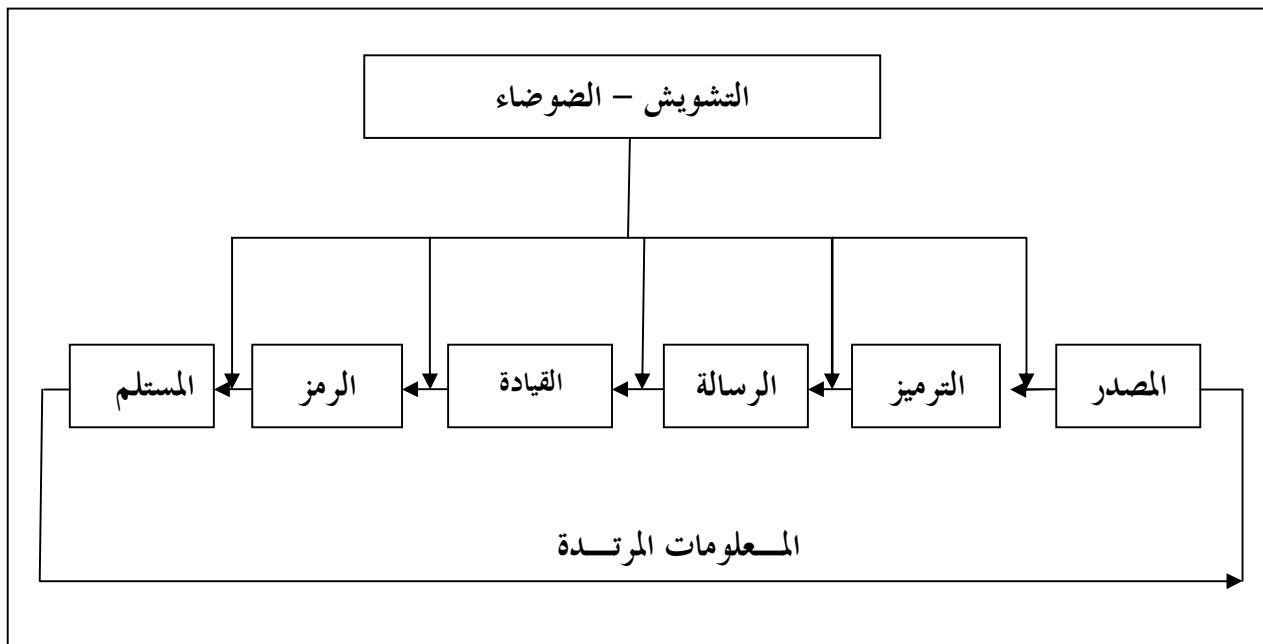


- يعرف "شيري" الإتصال بأنه: "إستعمال الكلمات أو الرسائل أو أي وسيلة متشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث".<sup>(1)</sup>

ثانياً: عملية الإتصال.

عملية الإتصال عبارة عن طريق ذو اتجاهين بمعنى أن كل فرد في هذه العملية هو مستقبل ومرسل للمعلومات، وحتى تتم عملية الإتصال يجب أن تتوفر ثلاثة عناصر أساسية على الأقل وهي المصدر "مرسل الرسالة" الرسالة "مضمون العملية، المستقبل "متلقي الرسالة"، وهذه العناصر تمثل عملية الإتصال بمعناها البسيط، فالإتصال يعد أكثر تعقيداً كونه يحتوي على أكثر من متغير وهو مسنوضحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (03) يوضح التشويش والضوضاء



المصدر: محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 275.

ثالثاً: طرق ووسائل الإتصال.

هناك العديد من الوسائل الإتصالية نذكرها مايلي:<sup>(2)</sup>

- أ- الإتصالات الشفهية: وهي عملية توصيل المعلومات شخصياً بدون أي وساطة.
- ب- الإتصالات المكتوبة: وهي عملية توصيل المعلومات عن طريق وثائق وقرارات مختلفة بين الإدارات.

<sup>(1)</sup> يس عامر، (المرجع السابق)، ص 26.

<sup>(2)</sup> علي محمد منصور، (المرجع السابق)، ص 230.

- ج- الإتصالات الحركية: وهي عملية توصيل المعلومات عن الحركات والإشارات كما هو الحال في البورصات.
- د- الإتصالات غير اللفظية (الإلكترونية): فمع التطور التكنولوجي للمعلومات أو ما يسمى بتكنولوجيا المعلومات فإن هناك العديد من الوسائل الإتصالية أو ما يعرف بوسائل الإتصال الإلكتروني.

#### رابعاً: أهداف الإتصال.

- من أبرز أهداف العملية الإتصالية في محيط العمل ما يلي: (1)
- أ- إعطاء معلومات محددة حول التعليمات الخاصة بأداء الوظيفة أو المهمة.
- ب- إعطاء المعلومات حول مجريات الأمور في المنظمة.
- ج- إعطاء معلومات مرتدة عن العاملين على مستوى الأداء لإتخاذ اللازم كتغيير الأداء في حالة عدم إيجابيته أو صحته.
- د- إبراز دور العاملين في الأقسام الأخرى أو الوحدات الأخرى، ودرجة مساهمتهم في الجهود الكلية للمنطقة.
- هـ- تنمية روح التعاون والشعور بالترابط والهدف المشترك الأمر الذي له أثر في الإنتاجية والروح المعنوية بينهم.

#### خامساً: خصائص الإتصال.

- حتى تكون عملية الإتصال ناجحة لا بد من توفر الخصائص التالية: (2)
- أ- أن الإتصال يمكن أن يتم بعدة طرق، وليس فقط الطرق الكتابية أو اللغوية، حيث يمكن أن يكون إبراز أحاسيس أو معاني أو بواسطة سلوكيات أو إشارات معينة.
- ب- أن الإتصال له مرسل ومستقبل وهدف هذا الأخير في العملية هو التأثير على المستقبل، ولنا أن نستنتج مختلف أنواع التأثيرات الممكنة في هذا المجال.

#### 4- مستقبل السلوك التنظيمي.

هناك إتجاهات تبدو جوهرية في الوقت الحالي بحيث يتوقع إستمرار تأثيرها على المنظمات والسلوك التنظيمي في المستقبل، لذلك يتعين على الإداريين الإلتباه لها، فهي تشكل تحديات وفرصاً في نفسة الوقت للمنظمة ومن أهمها:

(1) سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي، (المرجع السابق)، ص 28.

(2) سلوى عثمان الصديقي وهناء حافظ بدوي، (المرجع نفسه)، ص 29.

أولاً: ضخامة حجم المنظمات.

يتوقع أن يصبح الحجم الكبير هو النمط العام السائد في المستقبل.

ثانياً: اللامركزية.

إن إزدياد حجم المنظمات وإنتشارها جغرافياً سيؤدي إلى توسع في تطبيق مبدأ اللامركزية وتراجع المركزية وذلك سعياً لتسهيل أداء الوظائف والأعمال إن إعتقاد المركزية في حالة المنظمة الضخمة يؤدي إلى جهود وإعاققة تحقيق الأهداف، ومن هنا تبرز أهمية اللامركزية وتصبح وسيلة التكيف مع ظاهرة تعقد حجم المنظمات.<sup>(1)</sup>

ثالثاً: الإدارة الجماعية وفقدان المبادأة الفردية.

نتيجة لتعقد المنظمات فإن القرارات المطلوبة اتخاذها ستكون في غاية التعقيد بحيث لا يستطيع فرد واحد أو حتى مجموعة صغيرة من المتخصصين أن يكونوا قادرين على إتخاذها وهذا يعني أنه سيصبح من الصعب أن يكون شخص واحد قادراً على إدارة المنظمة مما يحتم التحول من الإدارة الفردية إلى الإدارة الجماعية إضافة إلى ذلك فإن هناك الكثير من أبدأو تخوفاً من أن حجم المنظمة سيلحق ضرراً بالمبدأة المتمثلة بالخلق والإبتكار والإبداع.<sup>(2)</sup>

رابعاً: المنظمة المستطيلة.

يتوقع الإتجاه نحو التفلطح في الهياكل التنظيمية وتراجع الهرمية ووجود ما يسمى بالمستطيل في المنظمات نتيجة لازدياد عدد الأفراد الموجودين في قمة الهرم من تنفيذيين ومستشارين.

خامساً: تغيرات في طبيعة القوى العاملة.

من المتوقع زيادة الطلب على العمالة الماهرة وعلى الموارد البشرية التي تمتلك مهارات فنية عالية، وما يرافق ذلك من تغيرات على طرق العمل وزيادة في التخصص الوظيفي.

سادساً: مصادر الطاقة.

من المشاكل الرئيسية التي ستواجه المنظمات في المستقبل المنافسة الحادة على المصادر والموارد الخام بسبب ندرتها، مما سيؤدي إلى احتدام الصراع بين المنظمات للحصول على أكبر نصيب من المصادر، ويمكن القول بأن

(1) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2005، ص407.

(2) محمد سلمان العميان، (المرجع نفسه)، ص407.

المصادر الحالية للطاقة في نفاذ مستمر، وإن السعي لإستغلال الطاقة الشمسية والنووية وغيرها من مصادر الطاقة هو دليل على وجود "أزمة الطاقة".

سابعاً: ثورة المعلومات.

إن تكنولوجيا المعلومات من أعظم التغيرات الحديثة أثراً في الإدارة التنظيم، ويعزى ذلك إلى التطور في أساليب وطرق تجهيز البيانات وإعدادها وكذلك إلى الكفاءة المتوفرة في تجميع الحقائق وتفسيرها وتخزين البيانات ونقلها إلى مراكز القرارات مما سيكون له أكبر الأثر على نوعية القرارات المتخذة إضافة إلى ذلك فإن توفر المعلومات كماً ونوعاً سيؤدي إلى إتساع نطاق الرقابة وسهولة الإشراف.

ثامناً: التقدم التكنولوجي.

يشهد العالم حالياً تطوراً متسارعاً وكبيراً في التكنولوجيا بحيث يصعب ضبطه عند حد معين ويتوقع إستمرار الإكتشافات التكنولوجية والفنية ويتعين على المنظمات ملاحقة تلك الإكتشافات والتطورات والعمل على احتوائها والتكيف معها لما لها من تأثير في مجال المناقشة وجودة الإنتاج وطرقه وعلى الوظائف والأعمال وسلوك العاملين.

تاسعاً: البيئة الاجتماعية.

تمثل البيئة الاجتماعية بالعوامل الخارجية المؤثرة على المنظمة من قيم وعادات وتقاليد وأعراف واتجاهات نحو العمل... إلخ ومن أهداف المنظمة أن تحظى بالقبول من المجتمع الذي تعيش فيه.

عاشراً: تزايد عدد السكان.

يشهد العالم حالياً انفجاراً سكانياً هائلاً، وهذا يتطلب ضرورة تلبية مطالب السكان وإشباع حاجات الأفراد مما يشكل ضغط كبيراً على المنظمات وخاصة المنظمات الخدمية من مؤسسات تعليمية ورعاية صحية واجتماعية... إلخ.<sup>(1)</sup>

الحادي عشر: النقابات العمالية.

يتوقع إزدياد تأثير النقابات العمالية في مجال العمل والعمالة وبالتالي سوف تشكل هذه النقابات أحد مظاهر القوة الضاغطة الرئيسية على المنظمات لذلك يتعين على المنظمات التعامل مع النقابات ومحاولة تفادي التزايدات العمالية وتجنب الدخول معها في صراع مما قد يؤثر سلباً على تحقيق الأهداف التنظيمية.

(1) محمود سلمان العميان، (المرجع السابق)، ص 409.

## إثنا عشر: التدخل الحكومي.

تمارس الدولة سلطة داخل حدودها وذلك بمقتضى "مبدأ السيادة" فالدولة مسؤولة من حيث المبدأ عن كل ما يدور داخل نطاق سيادتها بما في ذلك المنظمات والأفراد العاملون، إن درجة التدخل الحكومي في شؤون المجتمع تعتمد بشكل رئيسي على الإيديولوجية السياسية للدولة من رأسمالية أو اشتراكية أو مختلطة ويمكن القول بأن جميع الدول قد تدخلت في فعاليات المجتمع ويتوقع إستمرار هذا التدخل في المستقبل فالدولة تراقب سلوك المنظمات وتعمل على حماية الفرد العامل فيها وتلعب دور حماية المستهلك لمن يتعامل معها وتمارس الدولة تدخلها في المنظمات من خلال إلزام تلك المنظمات بالتقيد بنصوص الدستور ومراعاة السياسة العامة للدولة وتطبيق التشريعات الحكومية من أنظمة وقوانين لذلك يتعين على المنظمات أن تعي دور الدولة وإدراك حقيقة مفادها بأن تحقيق الأهداف التنظيمية يعتمد إلى حد بعيد على درجة الوثام وليس الخصام مع الدولة.<sup>(1)</sup>

(1) محمود سلمان العميان، المرجع سابق، ص 410.

## خلاصة:

بما أن السلوك التنظيمي اليوم أصبح ذا أهمية لاهتمامه بأوجه السلوك الإنساني داخل أي تنظيم، أصبح لا يمكن فصله عن النشاط الإنساني مهما كان نوعه، وعليه فإن التنظيم يعمل على تحديد وتحقيق الأهداف في ضوء التجمع الفعال للمهارات، مع الإهتمام بسلوكياتهم مما يجعل من العمليات الإدارية ذات أبعاد إنسانية، اقتصادية و... وهو ما بيناه في الفصل الثاني من خلال المباحث الثلاثة التي تطرقنا فيها:

- لماهية السلوك التنظيمي.
- السلوك التنظيمي على مستوى الفرد.
- السلوك التنظيمي على مستوى الجماعة.

# الفصل الثالث

الإتصال داخل المنظمة

## تمهيد:

يعد الإتصال عصب الحياة حيث أنه يلعب دورا حيويا في شتى المجالات وبصفة خاصة في مجال الإدارة حيث أنه لا يمكن لأي إدارة أن تحقق أهداف المنظمة بدون عملية الإتصال لأنه يعد وسيلة نقل المعلومات ذات الصلة بالقرارات وهي العنصر الأساسي في تنفيذ ما يتحقق عن طريق عملية الإتصال التفاعل الاجتماعي بين الأشخاص بعضهم ببعض من جهة وبين المنظمة والأشخاص ومن جهة ثالثة بين المنظمة والمجتمع الخارجي سواء المحلي أو الدولي ومن هنا يتضح لنا أهمية عملية الإتصال وبالتالي لا بد من تناسب تنظيمها والعمل على أن تؤدي وظيفتها على أكمل وجه بحيث تتناسب المعلومات بيسر وسهولة وبصفة مستمرة وبين مختلف مستويات التنظيم فعند حدوث خلل في عملية الإتصال مثل ضعفها أو توقفها أو وجود عوائق تعوق أنساب المعلومات ينعكس ذلك سلبا على المنظمة.



## المبحث الأول: ماهية الإتصال.

## 1- مفهوم الإتصال.

نظرا لأهمية موضوع الإتصال في حياة البشر الاجتماعية والمهنية فقد أردنا التطرق إلى مفهومه من عديد الزوايا، وقد لخصنا ذلك فيما يلي:

## أولاً: التعريف المفهوم اللغوي للإتصال

تعني كلمة communication التغيير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين وتنطوي على عنصر القصد والتعبير وهذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني communis يعني المشاركة وتكوين العلاقة أو بمعنى الشائع أو المؤلف، كما أرجع البعض أصل الكلمة على common بمعنى "عام" أو "مشترك" وأي من هذه المفاهيم يوضح أن الإتصال عملية تتضمن المشاركة التفاهم حول موضوع أو فكرة لتحقيق هدف أو برامج.<sup>(1)</sup>

والإتصال لغويا في اللغة العربية، كلمة مشتقة من "وصل" والتي يعني أساسا الصلة وبلوغ الهدف.

أما قاموس مختار الصحاح فقد عرفها بأنها " وصل الشيء وصلا". بمعنى نقل المعلومات والمعاني.<sup>(2)</sup>

## ثانياً: المفهوم الإصطلاحي للإتصال

لتوضيح المفهوم الإصطلاحي لابد من الرجوع إلى مجموعة تعاريف التي وضعها العديد من الباحثين مختلفي الأصل "عرب/غرب"

## ● الإسهامات الغربية: نذكر منها

عرفه "جورج لندريج" على أنه «نوع من التفاعل يحدث بواسطة الرمز التي قد تكون حركات أو صور أو لغة أو شيء يعمل كمنبه للسلوك».<sup>(3)</sup>

ركز هذا التعريف على عنصر مهم في عملية الإتصال ألا وهو الوسيلة التي يتم عن طريقها التفاعل بين

المرسل والمستقبل.

(1) مي عبد اله، نظريات الإتصال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2006، ص 24.

(2) حسين عمار مكاوي - السيد ليلي حسين، الإتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط5، 2004، ص

24.

(3) حسين عمار مكاوي - السيد ليلي حسين، (المرجع نفسه)، ص 24.

وحسب "كارل هوفلاند": "الاتصال هو العملية التي يقدم من خلالها القائم بالاتصال منبهات عادة رموز لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين مستقبلي الرسالة".<sup>(1)</sup>

وضح هذا التعريف عناصر لكنه رغم ذلك لم يشير إلى الوسيلة التي تنقل الرسالة.

أما الاتصال بالنسبة لـ "تشارلز موريس" فهو: "يأتي عندما تتوافر مشاركة عدد من الأفراد في الأمر المعين أي عندما تستخدم الرموز لكي تحقق شيوعاً ومشاركة لها مغزى".<sup>(2)</sup>

يوضح التعريف أن الاتصال هو مشاركة عدد من الأفراد في أمر معين طريق استخدام الرموز.

#### • الإسهامات العربية: نذكر منها:

يرى "محمود عودة" أن مفهوم الاتصال يشير إلى: "العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل اجتماعي معين، يختلف من حيث الحجم ومن حيث العلاقات المتضمنة فيه، بمعنى أن يكون هذا النسق الاجتماعي مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخص أو جماعة صغيرة أو مجتمع محلي أو المجتمع الإنساني ككل".<sup>(3)</sup>

حصر هذا التعريف الاتصال في العملية التي تحدث بين المرسل والمستقبل داخل نسق اجتماعي معين باختلاف حجمه.

كما ترى "جيهان أحمد رشدي": "أن الاتصال هو: العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية هينة، وفيها يتم نقل على المشاركة في المعلومات والصورة الذهنية والآراء".<sup>(4)</sup>

اشتمل هذا التعريف على عناصر هي: مرسل ومستقبل والذي قد يكون كائنات حية أو بشر أو آلات يتم من خلالها نقل الأفكار والمعلومات بينهم لتحقيق المشاركة.

أما التعريف الذي قدمه "غريب عبد السميع غريب" أن الاتصال هو: "عملية يتم خلالها نقل وتبادل المعلومات أو الأفكار أو الآراء أو الإنطباعات بين طرفين أو أكثر، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة باستخدام وسيلة أو عدة وسائل، وذلك بهدف الإعلام الدعاية أو الإعلان أو الإقناع...".<sup>(5)</sup>

(1) حسين عمار مكاوي - السيد ليلي حسين، (المرجع السابق)، ص 24.

(2) متولي أمال عمادسعد، مبادئ الإتصال بالجمهير ونظرياته، مكتبة الإسراء، جامعة المنصورة، ط1، 2005، ص 30.

(3) حسين عمار مكاوي والسيد ليلي حسين، (المرجع السابق)، ص 24.

(4) حسين عمار مكاوي والسيد ليلي حسين، (المرجع نفسه)، ص 24.

(5) غريب عبد السميع غريب، الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، د ط،

يمكن اعتبار التعريف الأكثر وضوحاً وشمولاً من التعاريف السابقة، إذ يشمل على:

أ- طرفي الإتصال "مرسل ومستقبل".

ب- الرسالة "المحتوى من معلومات، أفكار، آراء، وانطباعات".

ج- وسيلة الإتصال التي يتم بواسطتها نقل المحتوى.

د- الهدف من عملية الإتصال "إعلام، دعاية، إعلان، إقناع".

إذ من خلال هذه التعاريف يمكننا القول أن: الإتصال عملية اجتماعية يتم من خلالها نقل المعلومات، الأفكار والاتجاهات من طرف "مرسل" إلى آخر "مستقبل" لتحقيق هدف معين، بواسطة وسائل مختلفة.

## 2- أهمية الإتصال.

أ- يتوقف على هذه المهارة نجاح الأخصائي في ممارسته لدروه المهني سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

ب- يمكن من خلاله زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد المجتمع في مشروعات التنمية وكذلك زيادة انتمائهم لمجتمعهم.

ج- يكتسب أفراد المجتمع من خلال الإتصال معلومات جديدة كما يزيد من فرص التفاعل الاجتماعي.

د- إنه أداة مهمة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة مع بعضها وفي تدعيم علاقة المؤسسة بالبيئة المحيطة.

هـ- أداة فعالة لمواجهة أي شائعات أو معوقات تواجه المؤسسة.

و- وسيلة أساسية في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرؤساء، والمرؤوسين وبين مختلف الإدارات.

م- تعمل على الفرص وخلقها للاحتكاك والتقارب بين الأفراد والجماعات والمؤسسات والمجتمع.<sup>(1)</sup>

## 3- عناصر الإتصال وأبعاده.

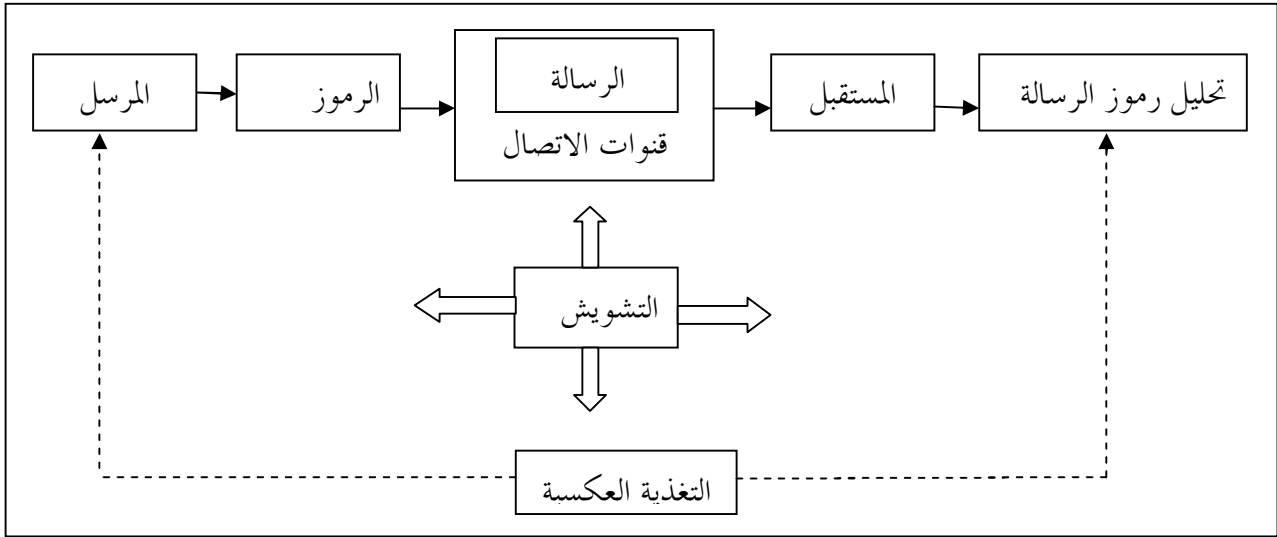
الإتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين، فإذا كان الفرد يخاطب ذاته فهي ليست بعملية اتصال، كونه

يتضمن مشاركة طرف آخر حتى يحقق أغراضه والحديث عن هذه العملية لا يستقيم دون التعرض لعناصرها حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها.

والشكل رقم (04) يبين هذه العناصر.

(1) سلوي عثمان الصديقي، أبعاد الإتصالية (رؤية نظرية وعلمية وواقعية)، مكتب الجامعي الحديث، 1999، ص 19.

الشكل رقم (04): يوضح عناصر العملية الاتصالية



ويمكن توضيح عناصر العملية الاتصالية على النحو التالي:

#### أ- المرسل transmitter:

هو مصدر الاتصال، الذي يقدم المعلومات أو يبدي الاقتراح، أو يعبر عن ملاحظة أو يصدر أمراً ويتحدد المرسل في المجال الإداري في الإدارة بكافة أطراف العملية الإدارية بغض النظر عن المستويات.<sup>(1)</sup> ويجب على المرسل أولاً تحليل الرسالة التي تجذب الإنتباه، ويكمن دوره في العمل على تسجيل رسالته في ذهن المستقبل.

#### ب- الرسالة message:

هي موضوع الاتصال، وتعني مجموعة الرموز أو المعلومات أو التوجيهات التي يرسلها المصدر (المرسل) عبر القنوات المناسبة بهدف التأثير في سلوك المستقبل، وتقوم الرسالة الناجحة على الفكرة المعبر عنها بالأسلوب الواضح، والتي يمكن تنفيذها على الوجه الذي قصده مرسلها، كما تتأثر بقدرة الوسيلة لتلقي الفكرة وقدرته على استيعاب المعنى المقصود.<sup>(2)</sup>

#### ج- القناة media:

هي الوسيط الناقل للرسالة عن طريق حاسي السمع والبصر، وقد تكون الرسالة مرئية أو مسموعة، وتنقل إلى المستقبلين على هيئة مكتوبة أو مطبوعة على الورق، أو منطوقة باللسان أو مسجلة سينمائياً أو تتخذ شكل المعلومات المعبر عنها بياانيا أو بالرسم أو أية وسيلة أخرى.

(1) جمال أبو شنب، نظريات الإتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 15.

(2) مجدي أحمد محمد عبد الله، مقدمة في سيكولوجية الإعلام والإتصال، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 52.

كما يمكن النظر إلى وسائل الاتصال حسب رسميتها، فالرسمية منها هي تلك التي تستخدم في منظمات العمل ويعترف بها هيكل المنظمة مثل التقارير والخطابات والأوامر والمنشورات، أما غير الرسمية فهي تلك التي لا يعترف بها الهيكل التنظيمي مثل الأحاديث الودية وتبادل الطرائف والمناقشات أثناء فترات الراحة وجميع هذه الوسائل سواء كانت رسمية أو غير رسمية ضرورية في عمليات الإتصال الإنساني في منظمات العمل.<sup>(1)</sup>

#### د- تحليل رموز الرسالة **decoding**:

إن استلام الرسالة يتطلب من المستقبل فك رموزها لتعطي معنى كاملا وقد تؤدي هذه العملية إلى فهم خاطئ لمحتويات الرسالة من قبل المستلم، وذلك عندما تفسر هذه الرموز بطريقة تعطي معاني مختلفة من المعنى المقصود بها.<sup>(2)</sup>

#### هـ- المرسل إليه **receiver**:

هو الشخص الذي يتلقى الأمر أو التوجيه أو المعلومات، وقد يكون فردا واحدا أو جزءا من الجماعة أو الجماعة بأكملها داخل المنظمة.<sup>(3)</sup>

ويتوقف مدى فهم المستقبل للرسالة المعطاة على حالته النفسية والميول لسماع ما يريد سماعه بصرف النظر عن موضوع الرسالة. كذلك يؤثر في درجة الفهم للقصد والمعنى مدى التشابه في محتويات الإطار الفكري بينه وبين الراسل، إلى جانب عوامل أخرى مثل الضجيج، وتأثير الجماعة التي ينتمي إليها ومدى التناقض والتجاهل للمعرفة عند مزاوله الإتصال.

#### هـ- التغذية العكسية **Feed- back**:

إن عملية الإتصال لا تنتهي باستلام الرسالة، بل يجب التأكد من وصولها وفهمها بالشكل الصحيح، فالتغذية العكسية هي عملية تعني تحقيق القائد من رؤوسيه عما فهموه من اتصالاته بهم، وتحديد مدى استجابتهم لما يريد نقله إليهم من بيانات ومعلومات.

فالاتصالات تكتسب السرعة والكفاءة عندما يسمح بالتغذية العكسية وهي تعد طريقة أساسية خاصة لأولئك القادة الذين يفترون على الثقة بالنفس، والحذرين في اتخاذهم للقرارات.<sup>(4)</sup>

(1) مجدي أحمد محمد عبد الله، (المرجع السابق)، ص 52.

(2) مجدي أحمد محمد عبد الله، (المرجع نفسه)، ص 52.

(3) مجدي أحمد محمد عبد الله، (المرجع السابق)، ص 53.

(4) مجدي أحمد محمد عبد الله، (المرجع نفسه)، ص 53.

ولا يقتصر قياس أثر الاتصالات على البيئة الداخلية للمنظمة بل، يمتد للبيئة الخارجية، والتي يفترض أن يتم رصدها للمعرفة ردود فعلها تجاه ما يجري داخل المنظمة سلبيًا أو إيجابيًا، بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية ويتم البحث عن طرق تصويبها، والتعرف على الجوانب الإيجابية وتعزيزها.

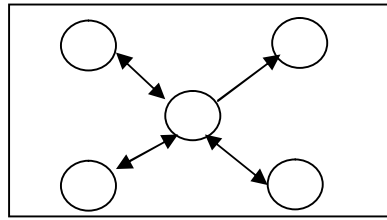
إن تقسيم عملية الاتصال إلى العناصر السابقة، هو في الواقع تقسيم نظري، حيث لا يوجد انفصال بين ذلك العناصر بعضها ببعض فالاتصال عملية ذات جوانب عديدة متشابكة ومتداخلة، كما يعد تفاعل دائم تتأثر بمتغيرات عديدة وتؤثر فيها.

#### 4- أنماط وأشكال الاتصال.

قام كل من بافلر وباريت وليفت ببعض البحوث على الاتصالات وأهميتها في صنع القرارات وكشف هذه البحوث أن التنظيم اللامركزية أكثر فعالية في حل المشكلات المعقدة كما أظهرت أنماط الاتصالات على النحو التالي: (1)

أ- **النمط الأول:** "شكل العجلة" وهذا النمط ينتج لعضو في المحور أو الرئيس أو المشرف أن يتصل بأعضاء الجمعية الآخرين، ولا يستطيع أعضاء الجماعة في هذا اللفظ الاتصال المباشر بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في المدير أو الرئيس.

#### الشكل رقم (05): يوضح نمط عجلة.



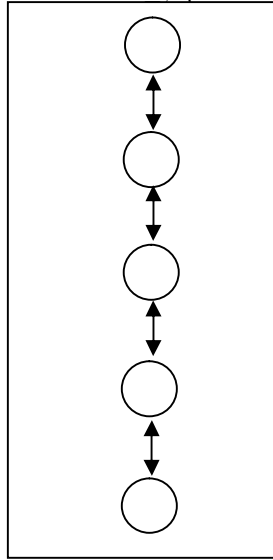
المصدر: زيد منير عبوي، «مرجع سابق» ص 112

ب- **النمط الثاني:** (شكل السلسلة) وهذا النمط يكون فيه جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكثر في منصبه الوسيط. (2)

(1) زيد منير عبوي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، د ط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص112.

(2) زيد منير عبوي، (المرجع نفسه)، ص 112.

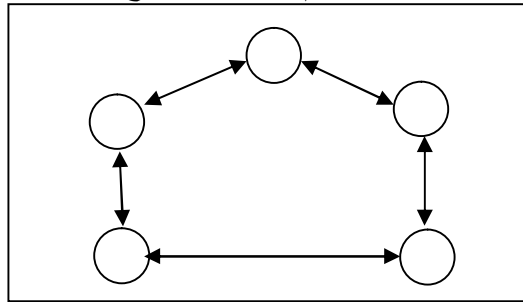
الشكل رقم (06): يوضح نمط السلسلة.



المصدر: زيد منير عبوي، «مرجع سابق» ص 112.

ج- النمط الثالث: شكل دائري وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم اتصالا مباشرا.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (07): يوضح نمط الدائرة.



المصدر: زيد منير عبوي، «مرجع سابق» ص 112.

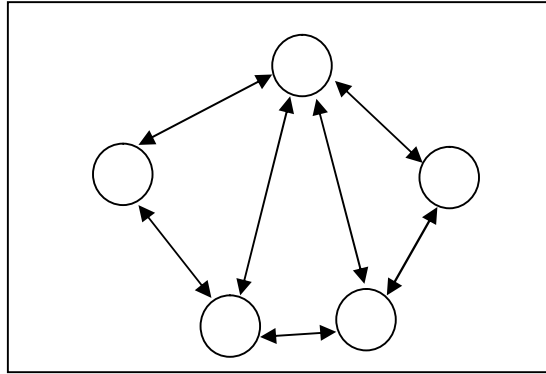
د- النمط الرابع: الشكل الكامل المترابط

في هذا النم يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر أن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة والفعالة.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> زيد منير عبوي، (المرجع السابق)، ص 112.

<sup>(2)</sup> زيد منير عبوي، (المرجع نفسه)، ص 112.

الشكل رقم (08): يوضح النمط الكامل المترابط



المصدر: زيد منير عبوي، «مرجع سابق» ص 112.



## المبحث الثاني: الإتصال داخل المنظمة

تعد الإتصالات على مستوى منظمات الأعمال بمثابة الوسيلة أو الشبكة التي يعتمد عليها المديرون وإدامة العمل في المنظمة باتجاه بلوغ المخطط من الأعمال والأهداف الموضوعية، فضل عن تقديم المعلومات والقرارات وتفسيرها سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها.

### 1- مفهوم الإتصال الإداري وأنواعه.

أولاً: مفهوم الإتصال الإداري.

عرف "كتر وبرسون" عملية الإتصالات الإدارية بأنها: العملية التي من خلالها يتم تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وتؤدي الإتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات ومن ثم اتخاذ القرارات ومحاوله تغيير الاتجاهات والإتصالات، كما تعرف أيضا بأنها عملية تفاعل وتأثير بين المرسل والمستقبل للرسالة المرسله لعملية الإتصال تمثل الرباط الذي يربط بين مختلف أجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين هذه الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، فعملية الإتصالات بالمعنى الواسع تمثل العملية الصادقة إلى نقل وتبادل المعلومات من الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم.<sup>(1)</sup>

فالاتصالات جزء أساسي من كافة الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط، توجيه، ورقابة، فلا يمكن للتخطيط أن يتحقق إلا من خلال نظام فعال للمعلومات يمكن من خلاله معرفة ظروف للتنظيم وإمكانياته ومشاكله ومن ثم اختيار الدليل الأفضل ولاشك أن كافة هذه الخطوات بشكللا مختلف على ما يتوفر من معلومات.

فالاتصالات الإدارية الفعالة هي ليست بالأمر السهل ولكنها تمثل عملية يمكن لأي شخص أن يقوم بها بشكل جيد، الإتصالات الجيدة تعني ظروف تفكير بما يريد المرسل إليه أن يسمعه أو يقرأه إذن فهي تدور حول ربط رغبات ومخرجات المنظمة هي نشاطاتها الحالية بطريقة معقولة، إذن هي عبارة عن قول الحقيقة.<sup>(2)</sup>

ثانياً: أنواع الإتصال الإداري.

يمكن تقسيم الإتصال الإداري قسمين إلى إتصال رسمي وآخر غير رسمي وينقسم الإتصال الرسمي بدوره

إلى عدة أنواع وهي:

(1) فاطمة مروة، الإتصالات المهنية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2004، ص13.

(2) فاطمة مروة، (المرجع نفسه)، ص13.

• الاتصالات النازلة: يلخص "كارتر" و "كاهن" أنواع هذا الإتصال في:

الأوامر والتعليمات المرتبطة بالعمل تتمثل في: سياسات، إجراءات، قوانين، خطط قرارات.<sup>(1)</sup>

#### أ- الاتصالات النازلة.

يتمثل هذا الشكل من الاتصالات من أعلى إلى أسفل أي من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التنفيذية الهرمية والتي يمثل التنظيم لما يسوده من تسلسل رئاسي يقوم على نطاق إشراف ضيق تتعدد في ظله المستويات الإدارية.

وتتمثل الاتصالات النازلة في التعليمات التي يصدرها القادة الإداريون للمستويات الدنيا والتي تتضمن نقل التعليمات النازلة والتوجيهات لحسن سير العمل، وهذه الاتصالات هي في الحقيقة إحدى الوظائف المهمة للمديرين، إذ بدون هذه الاتصالات يتعذر على العاملين معرفة الأصول الصحيحة لأداء العمل ويرى "تايلر" أن من مهام المديرين جمع المعلومات وترتيبها وتصنيفها لتصبح قوانين و صيغا يستفيد منها العمال في تحسين مستوى أدائهم.<sup>(2)</sup>

فهذه الاتصالات تهدف إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات ويتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الإتصال مثل المذكرات والتصميم والمنشورات واللقاءات الجماعية، وغالبا لا تكون التغذية العكسية في هذا النوع من الاتصالات منخفضة غير أنها تستخدم بكثرة من جانب الإدارة العليا وتمثل في المعلومات كالقرارات الإدارية والتعليمات التي تنتقل من الإدارة العليا إلى المرؤوسين وهي تعتبر العمود الفقري لكل منظمة.<sup>(3)</sup>

#### ب- الاتصالات الصاعدة

وهي الاتصالات الصادرة من العاملين إلى المدير وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ والملاحظات والآراء، ويتمثل هذا الشكل من الاتصالات بالمعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الدنيا إلى القيادات الإدارية لتوضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح لهذه القيادات إتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة، لذلك نجد أن كل من "برنارد" و "فيوليت" اتحدوا على أهمية هذه الاتصالات الصاعدة.<sup>(4)</sup>

(1) محمد ناجي الجوهر، الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2001، ص25.

(2) غياث بوفلحة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2006، ص37.

(3) غياث بوفلحة، (المرجع نفسه)، ص38.

(4) غياث بوفلحة، (المرجع السابق)، ص38.

فهي تهدف إلى تصعيد المعلومات إلى أعلى وتأتي في مكملتها الاتصالات النازلة، حيث لا تتوافر للعاملين في جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط، وإنما تتوافر لهم القدرة على تصعيدها إلى أعلى وكذلك تساعد الإدارة على التأكد من أن المعلومات تقرأ إيصالها للعاملين أولاً، ثم فهمها واستيعابها ثانياً وأنها قد استطاعت تحريك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه ثالثاً، كما أنها تعطي الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو عدم الرضا.

### ج- الاتصالات الأفقية

وتعني إرسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة مثل الإدارات والأقسام والأفراد ذات المستويات المتشابهة وتعتبر الاتصالات الأفقية ضرورية لحدوث التنسيق المطلوب والتناغم والانسجام بين الإدارات والأقسام.<sup>(1)</sup>

### د- الاتصالات المتعددة الاتجاه

العلاقات الديمقراطية تقوم على وجود قنوات مفتوحة بين المستويات الإدارية المختلفة، إذ أن هناك حرية مضبوطة لانتساب المعلومات بين مختلف الأطراف طبقاً لمقتضيات العمل ويصلح هذا النمط من الاتصالات في التنظيمات الصغيرة.

- أما الاتصالات الغير الرسمية: هي تلك الاتصالات التي تقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة مثل ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن مشكلاتهم الخاصة أو عن أمالهم وأمنياتهم وتمنياتهم، أو عن الأحوال العامة التي يستدعي اهتمامهم وتستحوذ على تقاليدهم.<sup>(2)</sup>

## 2- علاقة التنظيم الإداري بنمط الاتصالات.

لابد للمدير الذي يحاول تطوير نظام الاتصالات في المؤسسة من إدراك الصلة العضوية بين الإداري وعملية الاتصال ومساعدة العاملين على تفهم ذلك، لأن التنظيم يقسم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات وكذلك العلاقات الوظيفية، وهذا هو التنظيم الرسمي وإلى جانبه يتواجد تنظيم غير رسمي يتحدد بين العاملين على أسس شخصية ولكل النوعين تنظيم صلة وثيقة بعمليات الاتصال، وترتبط الاتصالات بوظيفة المدير على اعتبار أنه المسؤول عن شرح وتبرير الإدارة واقتناع العاملين بها ولعل من أهم الصفات القيادية الواجبة على المديرين التمتع

(1) علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص157.

(2) حسن عماد مكايو- السيد ليلي حسين، (المرجع السابق)، ص24.

بها هي المرونة والقدرة على التكيف والتعامل مع الظروف المختلفة وذلك من خلال القدرة على فهم العاملين وحاجاتهم وكذلك البيئة وتغيراتها من خلال النظرة الشاملة.

#### أولاً: علاقة نمط الإتصال بالعلاقات التنظيمية والمستويات الإدارية

يختلف دور المديرين في عملية الإتصال باختلاف مستوياتهم الإدارية إذ يتركز دور الإدارة في هذا المجال على تطوير وجمع المعلومات حول المسائل المختلفة والعاملين إما المديرين والمستوى الأوسط فيقومون بدور مزدوج يتمثل بجمع المعلومات من المستويات الدنيا ومن ثم تحويلها إلى معلومات يمكن للمستويات العليا للاستفادة منها، وكذلك يتميز النمط الإتصالات المديرين في المستويات العليا بالشمولية إذ يركزون فيه على صورة المؤسسة ومشاكلها ويتعلق اهتمامهم غالباً بالقرارات الاستراتيجية الخاصة بموارد المؤسسة وسبل استعمالها.

#### ثانياً: تأثير التنظيم غير الرسمي على الإتصالات

إن العامل في التنظيمات يدرك أن الإتصالات لا تتقيد بما هو معين في الهيكل التنظيمي الرسمي فهناك إتصالات وعلاقات تتشكل وفق أسس شخصية تقوم على الود والأهداف والقيم المشتركة.

#### أ- خطوط السلطة:

تؤكد التنظيمات على وحدة السلطة بحيث لا يتلقى أي مرؤوس تعليماته إلا من رئيس واحد بحيث لا يتواجد في الهيكل التنظيمي شخص يخضع لسلطة رئيسية في وقت واحد كما لا يجوز لأي مرؤوس أن يرجع لأكثر من رئيس واحد في نفس الوقت، ويسهل هذا الإتصالات أن يحول دون التقارب في التعليمات الموجهة لنفس الشخص، إلا أن وحدة السلطة والأوامر لا تعني الجمود وعدم السماح بوجود علاقات بين العاملين على أسس شخصية منظمة إذ أن مثل تلك الإتصالات ظاهرة طبيعية إيجابية إذا كانت الإدارة قادرة على توجيهها الوجه الصحيح والاستفادة منها، فهنا تظهر مهارة المدير وقدرته على التوفيق بين ضرران تلمس الجماعة تحكمها العلاقات الشخصية والودية وبين مقتضيات التنظيم.<sup>(1)</sup>

#### ب- نطاق الإشراف:

يؤثر نطاق الإشراف السائد في التنظيم على الإتصالات بشكل مباشر إذ يزداد حجم الإتصالات بين المدير والعاملين كلما اتسع نطاق الإشراف والعكس صحيح ولذا فعلى المدير تقدير النطاق المناسب للإشراف المباشر في ضوء عوامل عدة منها:

(1) جمال الدين عويسات، (المرجع السابق)، ص 43.

- قدرات المدير ومدى معرفته بأعمال المرؤوسين.
- درجة ومستوى وعي المرؤوسين.
- طبيعة النشاطات التي يمارسها التنظيم.
- مدى استقرار ظروف العمل.
- درجة تفويض السلطات.

وتحتاج على سبيل المثال وبعد التعرف على التنظيمات الحكومية بصفة عامة لدراسة إعادة التنظيم لكي يوائم الأوضاع السائدة التي تحتاج لإعادة النظم في النمط الإداري السائد فيها.

### ثالثا: وظائف الإتصال

لا يخفى بأن وظائف الإتصال تربط أساسا بمحتوى الإتصال ويمكن ملاحظة هذا التأثير في رعدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية حسب الهيكل التنظيمي الإداري مما يمكننا القول بأن الإتصال عدة وظائف يمكن تلخيصها في الميادين التالية:

#### أ- الإنتاج:

لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الإتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات وخاصة في المؤسسات الاقتصادية وخاصة عن عملية الإنتاج ذلك لأن عملية الإتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعه كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات بسبب التغيب عن العمل وإبداء الإعجاب والإعلان عن مكافأة أداء جيد وإرسال المذكرات أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية وقد بينت بحوث كثيرة إبداء دراسات هاوثورن مدى تأثير الإتصال الرسمي الذي ينتج عن التنظيم اللارسمي لجماعات العمال في تحسين الإنتاج وتقييمه وفي منع معايير سلوكية تعزز بعضها بأقوال وشائعات وبعضها الآخر يعززها ربما يسمى الإتصال الاللفظي كاستعمال الإشارات والنظرات ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي اجتماعي معين كالرضا والإعجاب والرجولة والإحتقار والوضاعة والاشتمزاز والأهمية الإشارة إلى جانب ضرورة إجراء بحوث ميدانية لإقامة علاقات هينة بالإتصال والأداء من جهة وتأثير ذلك في الإنتاج من جهة أخرى.<sup>(1)</sup>

(1) حسين حريم، (المرجع السابق)، ص 245.

## ب- الإبداع:

المقصود بالإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة وتعتبر وظيفة الإبداع أقللا وظائف الإتصال ممارسة وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغيير والتغيير التنظيمي، فالروتين والنمطية والتقنية باعتبارها تقنيات تنظيمية تساعد على تسهيل أداء العمل حيث تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة بحيث يمكن الافتراض بأنه كلما كان المجهود مطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أقوى.

ويرتبط الإبداع بعدان يجسدان وظيفته الأساسية، يمثل البعد الأول عملية تقديم الأفكار والاقتراحات والمخططات الجديدة والمشاريع ويمثل البعد الثاني في عمليته تطبيق البعد الأول، وبطبيعة الحال فإن الإتصال يلعب دورا هاما في تحقيق كل من البعدين وذلك بوضع برنامج تهدف إلى القضاء على المقاومة وإقناع مختلف الأطراف بضرورة تبني الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم وبضرورة توفير جو يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل وفي ابتكار أساليب جديدة في مختلف المجالات.

## ج- الصيانة:

يمثل دور الإتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام رئيسية في أنه يحفظ الذات وما يرتبط منها من عواطف ومشاعر، ويهدف إلى تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم، على مستوى أفقي وعمودي بالإضافة إلى استمرارية العملية الانتاجية والإبداعية للمنظمة. وباختصار فإن الإنتاج والإبداع والصيانة وظائف ثلاث يسهم الإتصال في تحقيقها والتأثير في توجيهها إلى جانب تأثير أجهزة أخرى على المستوى التنظيمي في القيادة ومختلف مستويات الإشراف والرقابة وممثلي العمال، وهذا ما يدل على التأثير المتبادل بين مختلف الجماعات مهما يكن فإن وظائف الإتصال لا يمكن أن تنفصل عن هيكل الإتصال.<sup>(1)</sup>

## رابعاً: وسائل الإتصال

هناك ثلاث طرق أو وسائل للإتصال التنظيمي داخل المنظمة وتمثل هذه الوسائل في الإتصال الكتابي الإتصال الشفهي، الإتصال الغير اللفظي.

(1) مصطفى عشوي، (المرجع السابق)، ص 143.

### أ- الإتصال الكتابي:

تقوم المنظمة بالعديد من أنواع الاتصالات المكتوبة ومنها:

- الخطابات: وهي تمثل وسيلة من الوسائل الرسمية للاتصال مع الأفراد خارج المنظمة.
- المذكرات: هي وسيلة من الوسائل المكتوبة وترسل عادة إلى الأفراد داخل المنظمة، وتميل المذكرات إلى التعامل مع موضوع واحد وهي وسيلة غير شخصية لأنها توجه لأكثر من فرد وهي أقل رسمية من الخطابات.
- التقارير: هي عادة تكون عبارة عن تلخيص للنتائج المتعلقة بمشروع معين أو توضيح التقدم في موضوع أو مشكلة معينة وعادة ما يقدم التقرير بمعلومات يمكن استخدامها مع اتخاذ القرارات.
- الكتيبات: تشغل الكتيبات على وظائف عديدة منها:
  - كتيبات الإرشادية والتوجيهية وهي تعرف الأفراد على كيفية تشغيل الآلات.
  - كتيبات السياسية والإجراءات وهي تعرف الأفراد بالقواعد التنظيمية.
  - كتيبات التشغيلية وهي تصف كيفية أداء المهام والاستجابة للمشاكل المرتبطة بها.
- النماذج: وهي الوثائق النمطية والتي تدون عليها معلومات التقارير، وتقدم النماذج محاولات لجعل الإتصال أكثر كفاءة وفعالية وأكثر توضيحاً للمعلومات ويمثل نموذج تقسيم الأداء نموذجاً من النماذج المستخدمة في المنظمة.
- تعليمة المصلحة: والتي غالباً ما تكون ضرورية لتأكيد أو شرح بعض المعلومات التي تكون قد أعطيت عبر وسائل أخرى.
- صندوق الاقتراحات: فهو تحت تصرف العمال من أجل تقديم اقتراحاتهم وآرائهم وإضافات المديرية حول كل ما له علاقة بحياة المؤسسة في شكل أوراق توضع في مختلف أماكن العمل وتسمح بتعيين وظائف المؤسسة خاصة الميادين التقنية وهيكل ظروف العمال والإعلام.<sup>(1)</sup>

(1) رواية حسن، (المرجع السابق)، ص191.

## ب- الإتصال الشفهي:

هو أكثر أشكال الإتصال التنظيمي ويتم الإتصال الشفوي في كل مكان في المنظمة وفي المحادثات الغير الرسمية والمقابلات والاجتماعات وفي المحادثات الرسمية، ويتميز هذا النوع من الإتصال بقوة تأثيره ويرجع هذا إلى إنطوائه على:

كلمات المتحدث، التعبير عن نبرات الصوت، التغير في حدة وقوة الصوت، والإتصال الشفوي تتمثل في قوته في التأثير على المتلقي أو المستمع في تركيزه على الجوانب الثلاثة مما يسهل على المستمع فهم الرسالة وتفسيرها بطريقة صحيحة، ومن المواقف الصعبة التي ينطوي عليها الإتصال الشفوي عند إبلاغ المرؤوسين لرئيسه عن بعض المشاكل الخاصة بالعمل، مثل عدم تحقيق الأهداف المطلوبة إلا أن بعض الباحثين أكدوا على فاعلية الإتصال وجها لوجه ويظهر الإتصال الشفوي في:

الاجتماعات: التي تختلف في المنظمة تبعا للأهداف المراد تحقيقها منها:

- الاجتماع الذي يهدف إلى إيجاد حل لمشكل معين يحدث في المنظمة ويجب تقديم المعلومات عن القرارات والأوامر الإدارية والإجراءات المتخذة بعد كل اجتماع.
- الاجتماع الذي يهدف إلى تمرير المعلومات إلى المرؤوسين ويعرف بالاجتماع الإعلامي النازل.
- الملتقيات والأيام الدراسية ويشارك فيها أفراد المنظمة أو الرؤساء فقط، وفيها يجتهد المشاركون بصفة حادة ومعقدة حول موضوع معين أو مشاكل معينة تعيشها المنظمة.<sup>(1)</sup>

## ج- الإتصال الغير اللفظي:

يتضمن الإتصال الغير لفظي كل العناصر المرتبطة بالإتصال الانساني الذي لا يعبر عنه بطريقة كتابية أو شفوية وفي بعض الأحيان يكون الإتصال غير لفظي معبر وله معاني تفوق مثيلاتها في أنواع الإتصالات الأخرى وتشمل العناصر الإنسانية من تعبيرات الوجه والحركات الجسمانية المقصودة فلتعبيرات الوجه دلالات معينة تدل على الاهتمام، الإثارة، الاستماع، البهجة، الدهشة، الخوف.... الخ وكذلك الأمر بالنسبة للحركات الجسمانية فمثل الذي يجلس على حافة كرسي يدل على أنه قلق ومتوتر كذلك من العناصر البيئية: المباني مساحة المكتب، الأثاث، رسالات معينة كلها عناصر تذكر الفرد أو الزائر أنه في مكتب شخصية مهمة.<sup>(2)</sup>

(1) كمال حميدو، الإتصال في المؤسسة، مكتبة الجزائر، الجزائر، 1991، ص 27.

(2) راوية حسن، (المرجع السابق)، ص 202.



## 4- معوقات الإتصال الإداري.

إن تحقيق فعالية الإتصال تتوقف على مدى خلو عملية الإتصال من العوائق التي تشوه المعلومات المنقولة أو الحد من التأثير الذي تحدثه تلك المعلومات، أو من تحقيق الهدف الذي من أجله يتم الإتصال. ويمكن تقسيمها حسب طبيعتها إلى أربعة أصناف وهي:

## أولاً: عوائق شخصية:

والتي تتصل بالنواحي النفسية للفرد والقائمة على مدى حكمة الصائب على الأشياء، وحالته النفسية والعاطفية، طباعه، نزغته، وما شابه ذلك من جوانب خاصة بقيم الفرد.<sup>(1)</sup> وتتمثل العوائق الشخصية أساساً في:

- ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا في المؤسسة وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها، ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل، مما يؤدي إلى إنعزال هذه الإدارة.
- اختلاف كفاءات الأفراد وقدراتهم على الإتصال، وهكذا نجد أفراد يجدون صعوبة في إيصال معلوماتهم إلى غيرهم، مما يؤدي إلى وصول هذه الأفكار مشوهة أو ناقصة أو مبتورة.<sup>(2)</sup>

## ثانياً: عوائق ما بين الأشخاص

وتتمثل في الجو السائد وسط جماعة العمل، فالجو المكهرب وسوء التفاهم والصراعات التنظيمية تؤثر سلباً على عملية الإتصال وفعاليتها، وقد حددها "بيدين" في:

- الجو السائد داخل التنظيم.
- درجة الثقة المتبادلة بين الأعضاء.
- درجة المصداقية بين الأفراد.
- تشابه المرسل والمستقبل في السن، المكانة، الثقافة، المهنة...

## ثالثاً: عوائق تنظيمية

قد تكون عوائق الإتصال تنظيمية، ويمكن حصرها بمايلي:<sup>(3)</sup>

(1) ناصر داودي، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار الحمدي العامة، الجزائر، 2004، ص 84.

(2) غياث بوفلحة، (المرجع السابق)، ص 40.

(3) ناصر داودي عدون، (المرجع السابق)، ص 83.

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق.
- جعل أغلب الأعمال الموكلة إليهم، وهذا النقص في كفاءة الاتصال، مما يعرض إلى الأداء الغير جيد، وقد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها الأعمال المرتبطة بهم.
- عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية، ويعتمد بعض العارفين بها عدم اتباع خطوط السلطة والمسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها.
- توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيق أعباء على السلطات الأعلى ويخلط أحيانا بعض الأعمال.
- حجم الجماعة: لحجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها فكلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالإمكان تركيز العناية واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصال مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.

#### رابعاً: عوائق تكنولوجياية

تطورت وسائل الاتصال تطورا كبيرا في السنوات الأخيرة وذلك تماشيا مع تعقد التنظيمات وتشابك أوجه الحياة المعاصرة وحاجتها إلى السرعة في اتخاذ القرارات والدقة في تنفيذها. من العوامل التكنولوجية المؤثرة على الاتصال التنظيمي نجد:

- عدم وجود قنوات اتصال تسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات.
- اختلاف التفسير للألفاظ والعبارات من شخص لآخر، أو صعوبة التحدث بلغة ما أو فهمها.<sup>(1)</sup>

#### خامساً: المعوقات البيئية

- تنجم هذه المعوقات من المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل العمل أو خارجه وتمثل هذه المعوقات فيمايلي:
- اللغة ومشكلات الألفاظ ومدلولاتها: إن اللغة ليست الكلمات التي نفسها والخاص لتلك المدلولات فالمعاني من الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها.
  - الموقع الجغرافي: إن المسافة بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما في الوقت المناسب.
  - عدم كفاية أدوات الاتصال: بحيث لا يستطيع التغلب على التشتت الجغرافي بين مواقع اتخاذ القرارات ومواقع التنفيذ.<sup>(2)</sup>

(1) غياث بوفلحة، (المرجع السابق)، ص42.

(2) داودي عدون، (المرجع السابق)، ص48.

## المبحث الثالث: علاقة الإتصال بالسلوك التنظيمي

إن تأثير العملية الاتصالية على سلوك الموظف أمر بالغ الأهمية حيث يعكس لنا من خلاله مدى رضى أو نفوذ الفرد من التنظيم، إلى جانب مجموعة من المؤثرات التي تساهم بطريقة مباشرة وغير مباشرة في التأثير السلوك وانعكاسه على الجو العام للمؤسسة من خلال الممارسات التنظيمية كالمشاركة أو اتخاذ القرار أو الرقابة.... وغيرها والتي تمثل في نفس الوقت شكل من أشكال المؤثرات السلوكية.

## 1- المشاركة الإنتاجية.

ارتبط مصطلح المشاركة بعدة مفاهيم أخرى قد أطلق عليها بعض العلماء بالإدارة المشتركة ونظرا لأهمية المشاركة العمالية ونتيجة لتزايد مكانة العمال، وتوسع دورهم في الصناعات الحديثة بعما كان دروهم يقتصر على إدارة الآلات وتنفيذ الأوامر وتطبيق القرارات التي تفرض عليهم دون أن يكون لهم أدنى حد من المشاركة في هذه القرارات.

## أولاً: الإدارة المشتركة

يذكر العالمان "ملر" "فورم" أن الإدارة المشتركة في آخر مرحلة من مراحل تطور علاقات السلطة داخل المنظمات الصناعية بوجه عام، حيث تقوم الإدارة في هذه المرحلة بمناقشة العمال في كل ما يتعلق بميزانية ونشاط المشروع، كما أنها تعرض على العمال تمثيلهم في مجلس الإدارة بالإضافة إلى أنها قد تتيح لهم فرصة كبيرة للإشتراك، في ملكية المشروع وإدارته ويرى "ملر" و "فورم" أن هذه المرحلة تتطلب مزيداً من التعليم والخبرة والقدرة على تحمل المسؤولية عند كل من طرفي الإنتاج والإدارة والعمال.<sup>(1)</sup>

وعليه فالمشاركة تعمل على إيجاد علاقات طيبة بين طرفي الإنتاج مما يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية باستمرار نتيجة تأثير القوى العاملة في القرارات التي تخلق نتيجة إقتراب وجهات النظر من خلال فتح مجال الحوار والمناقشة الجماعية التي تكون ذات فعالية أكبر في تغيير السلوك والتأثير فيه.

## ثانياً: أشكال المشاركة

تختلف أشكال المشاركة الصناعية لاختلاف الأنظمة ولاختلاف نظرة أصحاب العمل إلى عنصر العمل ووضع القوى العاملة في التنظيمات الصناعية حيث تعد المشاورات المشتركة بين الإدارة والعمال إحدى صور مشاركة العمال في الصناعة.

(1) طلعة إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، د ط، دار غريب، القاهرة، ص 60.

وقد تندرج هذه المشاورات على حد تعبير "هنري ريتشاردسون" من المحادثات الغير رسمية مع العمال أثناء العمل، إلى نظم يستطيع عن طريقها ممثلوا العمال أن يعبروا عن وجهات نظر<sup>(1)</sup> العمال أمام الإدارة من وقت لآخر، أو قد تصل إلى الاجتماعات الرسمية المنظمة كما هو الشأن في مجالس العمل ولجان الإنتاج المشتركة. وعليه فالمشاركة الصناعية تهدف في الأساس إلى رفع معدلات الإنتاج من خلال التأثير بقوة في سلوك الموظفين بهدف تدعيم الروابط الإنسانية وتشجيع جماعات العمل.

## 2- اتخاذ القرار.

سبق الإشارة في بعض الدراسات إلى أن الإدارة تعرف بأنها (عملية اتخاذ القرار) وبالرغم من أن هذا الرأي يشوبه القصور النسبي إلا أنه يحمل في طياته الأهمية النسبية لعملية اتخاذ القرار، التي تعبر إلى حد كبير عن نجاح الأعمال من خلال تغلغلها في كل الوظائف الإدارية.

وبخصوص مفهوم عملية اتخاذ القرارات في ضوء آراء الكتاب ولممارسين يمكن القول بأن اتخاذ القرار هو: « عملية اختيار بديل أحد من بين بدائلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف من خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من بين البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة».<sup>(2)</sup>

وبالرغم من أن عملية اتخاذ القرار تلعب دورا هاما من خلال تأثيرها على الهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية وبالتالي تختلف المنظمات وتحديدها لمن يتخذ القرار ونوع القرار والنظام السائد الذي يستخدم في اتخاذ القرار.

**أنواع القرارات:** يمكن اعتبار هذا النوع من القرارات بدائل لسياسات وممارسات لاتخاذ القرارات وذلك عائد إلى الاختلافات في نظم الإدارة « نظام الإدارة بالأهداف والنتائج، نظام الإدارة بالأوامر، نظام الإدارة بالإجماع... الخ » إلى جانب تباين المواقف الإدارية والتنظيمية والبيئية أثناء اتخاذ القرارات، فطبيعة الموقف قد تفرض استخدام سياسة وأسلوب معين من أساليب اتخاذ القرار ما كان يستخدم لولا ظهور هذا الموقف وعليه يمكن استعراض بعض الممارسات الإدارية أو السياسات البديلة المرتبطة باتخاذ القرارات على النحو التالي:<sup>(3)</sup>

(1) طلعت إبراهيم لطفي، (المرجع السابق)، ص 61.

(2) عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، دار النشر الثقافية، الإسكندرية، 2006، ص 28.

(3) عبد الغفار حنفي، (المرجع نفسه)، ص ص 90، 91.

**البديل الأول:** المدير يتخذ القرار بمفرده « القرارات الفردية»

في هذا البديل يقوم المدير باتخاذ القرارات دون مشاركة أحد المرؤوسين في أي مرحلة من مراحل عملية اتخاذ أي قرار سواء ما يختص بجمع المعلومات أو تحليل المشكلة أو تحليل الأهداف أو عملية التقييم لبدائل الحلول «أو الوصول إلى هدف»، وقد يكون لهذا التصرف أسبابه، ومن بين هذه الأسباب انخفاض كفاءة المرؤوسين أو عدم وجود ثقة متبادلة بين الرئيس أو المرؤوسين، أو عدم وجود وقت كافي للمناقشة أو الحوار.

**البديل الثاني:** البديل البياني « القرارات بالإجماع»

إن الممارسات البيانية في اتخاذ القرارات تختلف عن نظيرها في الولايات المتحدة الأمريكية وكذلك دول أخرى متقدمة وهذا البديل في اتخاذ القرارات يقوم أساسا على مفهوم مؤدي أن التغيير والأفكار الجديدة الخاصة بالقرارات يجب أن تأتي من أسفل أي من المرؤوسين ويتم هذا على النحو التالي:

أ- يقوم المرؤوسين بإعداد المقترحات للرئيس المشرف الذي يقوم برفعها بعد دراستها إلى المستوى الذي يليه وهكذا إلى أن تصل إلى المستويات العليا.

ب- يقوم المشرفون بدلا من قبول أو رفض مقترحات المرؤوسين بتقديم أسئلة تكتيكية أو مقترحات أخرى إضافية بالإضافة إلى تشجيع مرؤوسيه.

ج- ويمكن إذا تطلب الأمر ذلك إعادة المقترحات إلى المرؤوسين البادئين بتقديمها للحصول على المعلومات.

د- والقاعدة هي ضرورة بالإجماع بنسبة 100% على القرار من كل المستويات التي يمر بها.

هـ- بذل جهود كبيرة في الإتصال وتجميع المعلومات من كل المستويات بشأن أي مشكلة أو قرار.

وفي حالة الموافقة مكن قبل الإدارة العليا على المقترحات يتم إعادتها أي إرسالها مرة أخرى إلى المرؤوسين الذين قدموها لكي يتم تنفيذها.<sup>(1)</sup>

**البديل الثالث:** القرارات بالأغلبية « القرارات الجماعية»

تتخذ القرارات ليست فقط بواسطة الأفراد وإنما أيضا بواسطة الجماعات ويعتمد المديرون في بعض الأحيان على رأي الآخرين من خلال عقد اللجان والاجتماعات، إلا أن القرارات الجماعية تناسب كما يشيع استخدامها كلما صعدا إلى أعلى في السلم الإداري والسبب في ذلك يرجع إلى أن القرارات الغير مبرمجة تتسم بالتعقيد وتحتاج إلى العديد من الآراء البديلة والمناقشة والتقييم من الخبراء وذوي الرأي والمختصين.

<sup>(1)</sup> عبد الغفار حنفي، (المرجع السابق)، ص 84.

القيود والعوامل المؤثرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات

بالرغم من تعدد القرارات التي يتخذها المدير في اليوم الواحد فقد يخطأ من يتصور أن اتخاذ القرارات عملية تتصف بالسهولة أو البساطة، فالتخاذ قرار واحد مهما كانت بساطته أو انخفاض تكلفته يستلزم التفكير في عدد من العوامل بعضها سلوكي أو إنساني والبعض الآخر بيئي وتنظيمي ويمكن تلخيص هذه العوامل في الآتي: (1)

• العوامل الإنسانية السلوكية: وتتمثل في:

- أ- مدى قبول وإقناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه أو الحلول المقترحة.
- ب- العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة ومدى تماشي القرارات والحلول معها.
- ج- التسرع في اقتراح وتبني الحلول للمشكلات دون دراسة متأنية أو تقييم جيد لهذه الحلول.
- د- الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة.
- هـ- التحيز والعواطف.
- و- الخلط بين المشكلة ومظاهر هذه المشكلة.
- ز- التركيز على حل واحد أو على المظاهر وليس الأسباب.
- ح- عدم الاهتمام متخذ القرارات باحتمالات المقاومة للتغيير من جانب العاملين. (2)

• العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة:

- أ- عدم وجود نظام جيد للمعلومات.
  - ب- عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
  - ج- المركزية الشديدة، وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي.
  - د- عدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
  - هـ- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة. (3)
- أهمية القرارات داخل المؤسسة:

يمكن إجمال هذه القرارات في الجوانب التالية:

- أ- تعتبر هذه العملية الوسيلة العلمية والفنية الناجحة لتطبيق السياسات بصورة علمية.

(1) عبد الغفار حنفي، (المرجع السابق)، ص 85.

(2) عبد الغفار حنفي، (المرجع نفسه)، ص 85.

(3) عبد الغفار حنفي، (المرجع السابق)، ص 85.

ب- تلعب القرارات الإدارية دورا فعالا في القيام بالعمليات الإدارية مثل: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ج- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك ومواقف الرؤساء الإداريين كما تكشف عن القوى والعوامل الخارجية والداخلية على متخذي القرارات الإدارية، الأمر الذي يسهل عملية رقابة هذه القرارات.

د- تعتبر القرارات بمثابة قياس مدى قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوبة تحقيقها بأسلوب علمي وعملي رشيد.<sup>(1)</sup>

### 3- الرقابة الإدارية.

تعتبر الرقابة الإدارية وسيلة هامة من وسائل زيادة فاعلية الإدارة، وذلك عن طريق التحقق المستمر من أن عمليات الجهاز الإداري تسير بكفاءة وفاعلية أي أن الرقابة الإدارية تستهدف التأكد من كفاءة التنفيذ، وهي بمثابة محور الإرتكاز الذي تستند إليه الإدارة للتأكد من أن كل شيء يسير وفقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والقواعد المقررة.

#### أولاً: مفهوم الرقابة

هي عملية قياس الأداء الجاري وتوجيهه نحو الأهداف المرسومة أي أن وظيفة الرقابة الأساسية هي مراجعة أي تصرف ينحرف من الأهداف المحددة في عملية التخطيط وبهذا المعنى فإن الرقابة ليست سيفا مسلطا على رقاب الموظفين بل هي توجيه لجميع العمليات الإدارية في إتجاه الأهداف المرسومة للتنظيم.<sup>(2)</sup> بمعنى أن الرقابة هي عملية قياس النتائج الفعلية وتشخيص وتحليل سبب الانحرافات الواقع عن المطلوب وإجراء التعديلات اللازمة.

#### ثانياً: أهداف الرقابة الإدارية

في ضوء تعريفنا السابق للرقابة الإدارية يمكننا تحديد أهدافها فيما يلي:<sup>(3)</sup>

أ- ترسيخ مبادئ الدين والأخلاق في الموظفين عند القيام بالمهام الموكلة إليهم.

ب- التحقق من دأن العمل يسير ضمن اللوائح والأنظمة والإجراءات المقررة.

(1) عبد الغفار حنفي، (المرجع السابق)، ص 85.

(2) أمين الساعاتي، أصول علم الإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997، ص 258، 259.

(3) عبد الغفار حنفي، (المرجع السابق)، ص 342.

- ج- البحث عن الإنحرافات والأخطاء في حينها ثم إيجاد الإجراءات الضرورية لإيجاد حلول لها قبل استفحائها.
- د- التأكد من حسن استخدام الموارد المحدودة من أموال وموارد وأجهزة ضرورية والموارد البشرية والتصرف فيها وفقا للخطة المقررة.
- هـ- العمل على تحقيق الوفرة المادي في تكلفة التنفيذ والحد من الإسراف والتبذير.
- و- تنفيذ القرارات بأفضل صورة ممكنة والتأكد من أنها محل احترام للجميع.
- ز- تحقيق العدالة بين جميع الأفراد التنظيم وذلك بالمحافظة على حقوق ومزايا العاملين في المنظمة.
- ح- وضع تقييم شامل لمستقبل المنظمة في ضوء الخطط والإجراءات المتعمدة.

### ثالثا: الرقابة على الموارد البشرية

يعمد المدير في العملية الرقابية إلى مراقبة الجوانب ذات العلاقة بالسلوك التنظيمي لهذا يمكننا التعرف على آلية الإدارة في الرقابة على الموارد البشرية ولاشك أن النواحي ذات العلاقة بالموارد البشرية وموضع الرقابة هي: (1)

أ- الإختيار: تعتبر الرقابة عملية اختيار الأفراد الداخلين أو المتقدمين للعمل بالمنظمة من المسائل الحيوية لضمان الاستخدام الفعال لهذه الموارد حيث يشكل الإختيار مثلا للرقابة المسبقة والتنبؤية في مجال الموارد البشرية ويعني هذا أن اختيار الفرد المناسب للعمل أو المهمة على إمكانية إنجاز العمل بطريقة ملائمة، فقد تحرص الشركات على اختيار الأفراد الأكثر تعاونا ولديهم خبرة سابقة بالعمل المتقدمين له خاصة بالنسبة لأعضاء الإدارة.

ب- تقييم الأداء: يعتبر من الأدوات الهامة والتي تستخدمها الإدارة في الرقابة على الموارد البشرية في التنظيم لذلك نجد أن عملية التقييم الأداء المماثلة لعملية الرقابة حيث تستند أي تعديلات تستخلص عملية المقارنة حيث تستخدم الإدارة الفعالة كأداء كنوع من الرقابة المتزامنة والرقابة اللاحقة للتنفيذ، حيث يتم تقييم الأداء بصفة دورية وفي مواقع العمل أي أثناء التنفيذ ذلك تستمر الرقابة المتزامنة ثم يتم تقييم الأداء في نهاية العام وبذلك يصلح هذا النوع كرقابة لاحقة ثم يتم بعد ذلك وضع المعايير للعام القادم بعد الإنتهاء من تقييم الأداء للعام المنتهي.

(1) عبد الغفار حنفي، (المرجع السابق)، ص 342.



## رابعاً: الإتصال ودوره في مجال الرقابة

يعتبر الإتصال من أهم عناصر الرقابة فهو يمثل الجانب الديناميكي أو الحركي لأنه يعمل لصفة دائمة على تزويدنا بالمعلومات الخاصة بتقييم الأداء، والكشف عن الانحرافات وإن لم يكشف عن السبب ولكن يبين متى انحرفت الشركة عن طريقها أي أنه يمثل التغذية الخلفية للتخطيط حيث يتطلب الأمر اتخاذ سلسلة من الإجراءات التصحيحية وأيضاً يشكل العنصر الجوهرى في التنبؤ وإعداد الموازنات وغيرها من الجوانب المتصلة بالتخطيط.<sup>(1)</sup>

## 4- الحوافز.

لقد تعددت النظريات لكيفية توجيه الموظفين نحو تحقيق أهداف المنظمة وعليه أجمعت بأن الحوافز تعتبر من الجوانب الرئيسية لوظيفة التوجيه التي تتمثل في: التحفيز، القيادة، الإتصال.

## أولاً: التحفيز

إن من أهم واجبات المدير حفز المرؤوسين لبذل أقصى جهد ممكن لتحقيق الأهداف التنظيمية لذلك من المهم للإداري الوقوف على حاجات المرؤوسين والعمل على إشباعها حيث يعرف الحافز بأنه مؤثر خارجي يحرك شعور الإنسان ويجعله يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق الهدف المطلوب أو هو مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل ويتبع رغبات الأفراد التي يسعون لإشباعها عن طريق العمل.<sup>(2)</sup>

وهناك عدة تصنيفات تصنف بموجبها الحوافز منها: الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية.

## ثانياً: تقييم نظام الحوافز

في تقييم نظام الحوافز يتم اعتماد المعايير التالية الأداء تكلفة العمل بالنسبة للوحدة رضا العاملين وبالتالي فإن التحفيز له أثر على سلوك الفرد داخل التنظيم وهو ما ينعكس على الإنتاجية وذلك في خلق التجارب لدى العاملين بحيث يجعلهم يخضعون لأهداف المنشأة التي يعمل بها إلا إذا كان يتوقع نتيجة لهذا وبالتالي إنتاجيته يحاول العاملون على الحصول على إشباع الحاجات المادية والنفسية من خلال العمل الذي يقومون به.<sup>(3)</sup>

(1) عبد الغفار حنفي، (المرجع السابق)، ص 342.

(2) علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص48.

(3) عبد الغفار حنفي، (المرجع السابق)، ص79.

## الخلاصة :

ومن هنا نستخلص أن الإتصال ضرورة إنسانية واجتماعية وحضرية حيث أن حاجة الإنسان له في مختلف البيئات الثقافية المحلية لا تقل أهمية عن حاجته إلى المسكن والغطاء والكساء... إلخ، وينبع ذلك أساساً من كون الإنسان مخلوق اجتماعي بالفطرة فهو لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن باقي الأفراد داخل المجتمع... فلا بد أن يدخل في علاقات مختلفة المستويات حيث أن الإتصال في النهاية يعني تقوية العلاقات الإنسانية في المجتمع وبالتالي تأصيل قيم التواصل والترابط والإنسام والتآلف بين الأفراد والمجتمع والمجتمع الإنساني ككل.

# الفصل الرابع

## الدراسة الميدانية

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة "المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE

1. نشأة وتطور المؤسسة
  2. التعريف بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب
  3. الأهمية الاقتصادية للمؤسسة و نشاطها وأهدافها
  4. تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة و الحوافز المعتمدة بالمؤسسة
- المبحث الثاني: خصائص العينة وتحليل نتائج الفرضيات

1. خصائص عينة البحث
2. تحليل الفرضية الأولى
3. تحليل الفرضية الثانية

الإستنتاج العام

## المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة "المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE

### 1- نشأة وتطور المؤسسة.

تعود نشأة المؤسسة الجزائرية العمومية لصناعة الأنابيب الناقلة للغاز إلى الشركة الوطنية للحديد والصلب Sns التي تعتبر أو شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب، وقد بدأت هذه الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين Sotubal و Altumel ، وتمت عملية التأميم بعد إمضاء وثيقة تعاون تقني لأربع سنوات (1968-1972) مع مؤسسة Volloec بغرض المساعدة في التسيير التقني، كما تم إنشاء مركب الحجر الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر.

وفي إطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية تم تقسيم الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS إلى عدة شركات:

- شركة Sider التي تشرف على مركب الحجر بعنابة.
- شركة EMB من اختصاصها صنع منتجات خاصة بالتغليف والموجهة للمواد الغذائية.
- شركة Enipl شركة تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية.
- شركة Engi شركة مختصة بصناعة الغازات الصناعية الموجهة للصناعات الحديدية.
- شركة الأنابيب Anabib وهي الشركة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة مختصة في إنتاج الأنابيب Anabib بمختلف أنواعها، بالإضافة إلى المنتجات المسطحة وزوايا الأنابيب الفلاحية (Piuot)، ومختلف تجهيزات الري، ونتيجة لزيادة الطلب الداخلي والخارجي على الحديد والصلب في تلك الفترة، وبالأخص في القطاع البترولي.

وبعد صدور قانون 01-88 في إطار الإصلاحات الاقتصادية ثم إعادة هيكلة الشركة إلى المؤسسة العمومية

الاقتصادية أنابيب، التي أصبحت بمجلس إدارة خاص بها ورأس مال تابع للدولة وتفرعت عنها الوحدات التالية:

- وحدي أنابيب غاز تبسة TGT.
- وحدة الصفائح المتموجة الكارهة للماء بوهان TON.
- وحدة الأنابيب الكبيرة بالرغاية GTR.
- وحدة الأنابيب الصغير بالرغاية PTS.
- وحدة الأنابيب وتجهيزات الري ببرج بوعرييج TMIA.
- وحدة المقاطع الجانبية الباردة بالرغاية PAF.

- وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية Tubes spiral tusgh Ghardaia، ميدان الدراسة والتي أصبحت تسمى الآن Alfa Pipe الجزائرية لصناعة الأنابيب.

وفي إطار إعادة هيكلة جديدة في سنة 2000، تم تقسيم الوحدات التالية للمؤسسة الأم بالرعاية إلى مديريات مشكلة مجمع أنابيب (Group Anabib)، بدمية مالية مستقلة ومجلس إدارة مستقل عن المؤسسة الأم ويتكون هذا المجمع من ثلاث مديريات تساهم بنسبة 15% من رأس مالها للمجمع وهي:

- مديرية غارداية Alfa Pipe.

- مديرية الرعاية وتضم وحدتي الرعاية Pts و Gtr.

- مديرية تضم وحدة تبسة ووهران برج بوعريرج.

## 2- التعريف بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

بداية تم إنشاء وحدة الأنابيب الحلزونية بغارداية Tusgh سنة 1974 برأس مال قدره 70000000.00 دج، وقد قامت الشركة الألمانية Hoch بإنجاز هذا المشروع (بكافة هياكله) بالمنطقة الصناعية بونورة، وهي تعد أكبر وحدة للإنتاج على مستوى الولاية تصم عدد كبير من العمال 500 عامل حالياً. انطلق النشاط الفعلي للمؤسسة سنة 1977 حيث قامت الشركة الألمانية Hoch بمساعدة المؤسسة مدة عشر سنوات بعد تسليمها مفاتيح المشروع.

وقد مرت المؤسسة بعدة تغيرات إلى حد الآن هي:

- في 05 نوفمبر 1983 تمت إعادة هيكلة الوحدة وهذا حسب القرار الصادر في الجريدة الرسمية رقم 46 يوم 13-11-1983.

- في سنة 1986 تم إنشاء ورشة التغليف بالزفت Exterieur En Brai De Houilile Revetement وذلك في إطار توسيع النشاط، وفي 1989 انقسمت وحدة غرداية إلى وحدتين هما:

● وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية Tsi التي تضم حوالي 390 عامل.

● وحدة الخدمات المختلفة Ipd التي تضم حوالي 390 عامل.

- في سنة 1991 تم ضم الوحدتين، نظراً لفشل تسيير وحدة الخدمات المختلفة IPD بسبب الخطأ في

الدراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالإسمنت للأنابيب الناقلة للمياه، حيث أعيدت الوحدة إلى

حالتها السابقة وأصبحت تسمى وحدة الأنابيب الحلزونية (Tsp (Tubes Spiral).

- في سنة 1992 تم إنشاء ورشة جديدة للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليثلان (Pollythylene) وذلك من أجل التطوير والتحسين في جودة المنتجات لملاءمتها للمقاييس الدولية وضرورية لتلبية احتياجات السوق.

- وفي 15 أكتوبر 2000 وبعد إعادة هيكلة مجموعة أنابيب أصبحت الوحدة مؤسسة عمومية اقتصادية تحمل اسم مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز GAZ Pipe ومديرية مستقلة ماليا وإداريا تابعة لمجمع أنابيب .GROUPE ANABIB

- أما الآن فقد تم تغيير اسمها بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALF PIPE.

### 3- الأهمية الاقتصادية للمؤسسة و نشاطها وأهدافها

#### 1- الأهمية الاقتصادية للمؤسسة.

تلعب المؤسسة دوراً كبيراً في تنمية الاقتصاد الوطني بفضل دعمها الكبير لقطاع المحروقات الذي يمثل العمود الفقري لاقتصاد الجزائر، وتقوم بتغطية حوالي 60% من الاحتياج الوطني من الأنابيب البترولية والغازية والموجهة لقطاع المياه، وما يميزها عن باقي الفروع الأخرى السمعة الطيبة عند المؤسسات الوطنية خاصة سوناطراك باعتبارها المتعامل الرئيسي معها، وهذا بفضل الجودة العالية في الإنتاج وتطبيقها لنظام المعايير منذ تأسيسها بالإضافة إلى احترام الآجال في تقديم الطلبات وهذا ما دفعها إلى المساهمة في تمويل أكبر مشاريع سوناطراك مثل -GK1-GO2-GO1 ومشروع قرقار لنقل المياه الصالحة للشرب إلى وهران ومشروع OZ<sub>2</sub> لنقل البترول من حوض الحمراء- ارزيو بطول 350 كلم.

وفي إطار التنمية المحلية فهي تعد أكبر وحدة للإنتاج على مستوى الولاية ومنطقة الجنوب الجزائري إذ تشتمل عدد كبير من مناصب العمل لسكان الولاية وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 100.00 طن سنويا، وقد كان اختيار مدينة غارداية لإنجاز هذه المؤسسة بسبب وجودها في منطقة قريبة من الحقول البترولية والغازية، وتسهيلات لعميات نقل المحروقات إلى الشمال، والسبب الآخر لرفع الخناق على مركب الحجر نظراً لتزايد الاحتياجات الخارجية على المحروقات من أجل المحافظة على مركزها في السوق، تبنت المؤسسة سياسة توسيع النشاط لتطبيق برنامج للتطوير، وكانت البداية في سنة 1986 بإنشاء ورشة جديدة للتغليف بالزفت، كما قامت في سنة 1992 بإنشاء ورشة للتغليف الخارجي للأنابيب بمادة البوليثلان، وهذه التقنية تمكن من الحصول على أنابيب أكثر عزلا وحماية من الظروف الطبيعية، وتتولى المؤسسة في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية

وبالاتصال مع الهياكل والهيئات التابعة للشركات القابضة في مجال إنتاج الأنابيب الفولاذية الملحمة، البحث عن طريق الاستيراد والتصدير.

## 2- نشاط المؤسسة وأهدافها

تلعب المؤسسة دوراً كبيراً في تنمية الاقتصاد الوطني، وكذا التنمية المحلية لمنطقة غارداية بفضل دعمها الكبير لقطاع المحروقات، والذي يمثل العمود الفقري لاقتصاد الجزائر.

### أ- نشاط المؤسسة:

يمثل النشاط الأساسي لمؤسسة ALFAPIPE بإنتاج أنابيب المصنوعة من الصلب بغرض نقل البترول، الغاز الطبيعي، الماء وكل الموانع الواقعة تحت ضغط عالي مثل الزيت. وتبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 100000 طن سنوياً حيث تستطيع المؤسسة إنتاج أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 ملم و1625 ملم، وهو أعلى قطر يميز المؤسسة عن إنتاج باقي المؤسسات الأخرى في الجمع GROUP ANABIB.

تحيل المؤسسة مكانة هامة بين الوحدات الأخرى في المؤسسة الأم، لأنها تساهم بـ 70% من الإنتاج بالنسبة للمجمع، ولما لها من أهمية اقتصادية بالغة على المستوى الوطني، فهي تسعى لتغطية السوق الداخلية وذلك بتلبية احتياجات أكبر القطاعات، سوناطراك، سونلغاز ومديريات الري بصفة دائمة ومستمرة.

ومن أهم الأنشطة التي تقوم بها هذه الوحدة:

- صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول، الغاز، الماء، وكذا جميع الموانع ذات الضغط العالي.
- بيع منتجات أنابيب مثل الأنابيب المربعة والطاولات المتموجة والزوايا.
- بيع مشتقات الحديد التجار والخواص والمقاولين.

وتعتبر هذه الأنابيب ذات مقاييس وجودة علمية منذ تأسيسها في 1977 وذلك لاعتبارات التالية:

- نشاط المؤسسة موجه لقطاع حساس لا يكتمل الخطأ وهو قطاع المحروقات.

إن انطلاقة هذه المؤسسة كانت من طرف المؤسسة الألمانية HOCH التي قامت بتنفيذ المشروع وتجهيزه سنة

1974، واعتماد هذه المؤسسة منذ بداية نشاطها على هيكل للمعايير يدعى ENTERPRISE GENERAL

.ORGANIZATION

إن المواد الأولية المستعملة في إنتاج الأنابيب، تكون على شكل ملفوفات حديدية LES BOBINES يتم شراؤها من مصنع الحجر (SIDER) أو مستوردة من الخارج (ألمانيا، فرنسا، اليابان...) ويبلغ وزن هذه الملفوفات في الحالات العادية على حوالي 20 طم.

تعمل ALFAPIPE حاليا بأربعة خطوط إنتاجية (أربعة آلات A.B.C.D) بأربعة فرق عمل بمعدل 24/24 ساعة من خلال ثلاثة فرق عمل تتناوب في اليوم، تعمل المؤسسة باستمرار بدون توقف حتى في أيام العطل والأعياد الدينية والوطنية.

تتم عملية إنجاز الأنبوب بورشتين كما يلي:

- الورشة الأولى: خاصة بتحويل المادة الأولية LES BOBINES إلى أنبوب حلزوني بالتلحيم الإلكتروني الداخلي والخارجي.

- الورشة الثانية: خاصة بالتغليف حسب استعمال الأنبوب النهائية (أنبوب موجه لاستعمال البترول يتم تغليفها من الخارج فقط بمادة البوليتلان، أنابيب الغاز يتم تغليفها من الداخل والخارج، أنابيب المياه تظلي من الداخل ضد الصدأ).

#### ب- أهدافها:

تهدف المؤسسة إلى تحقيق ما يلي:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية والتي لها علاقة بهدفها.
- المساهمة في تغطية الحاجات الوطنية (احتياجات سوناپارك، سونلغاز وقطاع الري والبناء) وحركية المنطقة.
- تلبية طلبات عملاءها سواء في الأسواق الداخلية أو الخارجية بالكمية والجودة والوقت المحدد.
- الاحتكاك بالمؤسسة الأجنبية لاكتساب الخبرة التكنولوجية الجديدة في مجال صناعة الأنابيب الحلزونية.
- تطبيق المقاييس العالمية لجودة منتجاتها.
- تخفيض التكاليف بحيث يصبح للمؤسسة سعر تنافسي، وخصوصا تكاليف النقل للمادة الأولية حيث تواجه مشكل نقلها من الميناء إلى ثقرت عن طريق السكة الحديدية ومنها إلى غارداية عن طريق الشاحنات.
- محاولة إيجاد نظام معلومات فعال يساعدها على إكتساب تقنيات جديدة في مجال صناعة الحديد والصلب.
- إكتساب أفراد ذوي خبرات وكفاءات مهنية عالية.
- تخفيض ديونها التي أصبحت تشكل عائق لنشاطها.
- وضع نظام حوافز لزيادة دافعية العامل.



- السعي لتوفير رؤوس أموال أجنبية (عملة صعبة).
- تساعم بـ 30 من مشاريع نقل الغاز والبتروك لسوناطراك.

#### 4- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة و الحوافز المعتمدة بالمؤسسة

##### 1- تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

إن بيئة أي مؤسسة تتمثل في مجموع العوامل الداخلية أو الخارجية، التي يمكن أن تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على نشاط المؤسسة، والهدف من دراسة البيئة إبراز نقاط القوة والضعف في المؤسسة، بالإضافة للفرص التي تتيحها عوامل البيئة الخارجية والتهديدات التي تفرضها، والتي تعتبر كعوائق يجب مواجهتها لضمان الاستمرارية.

##### أ- تحليل البيئة الداخلية:

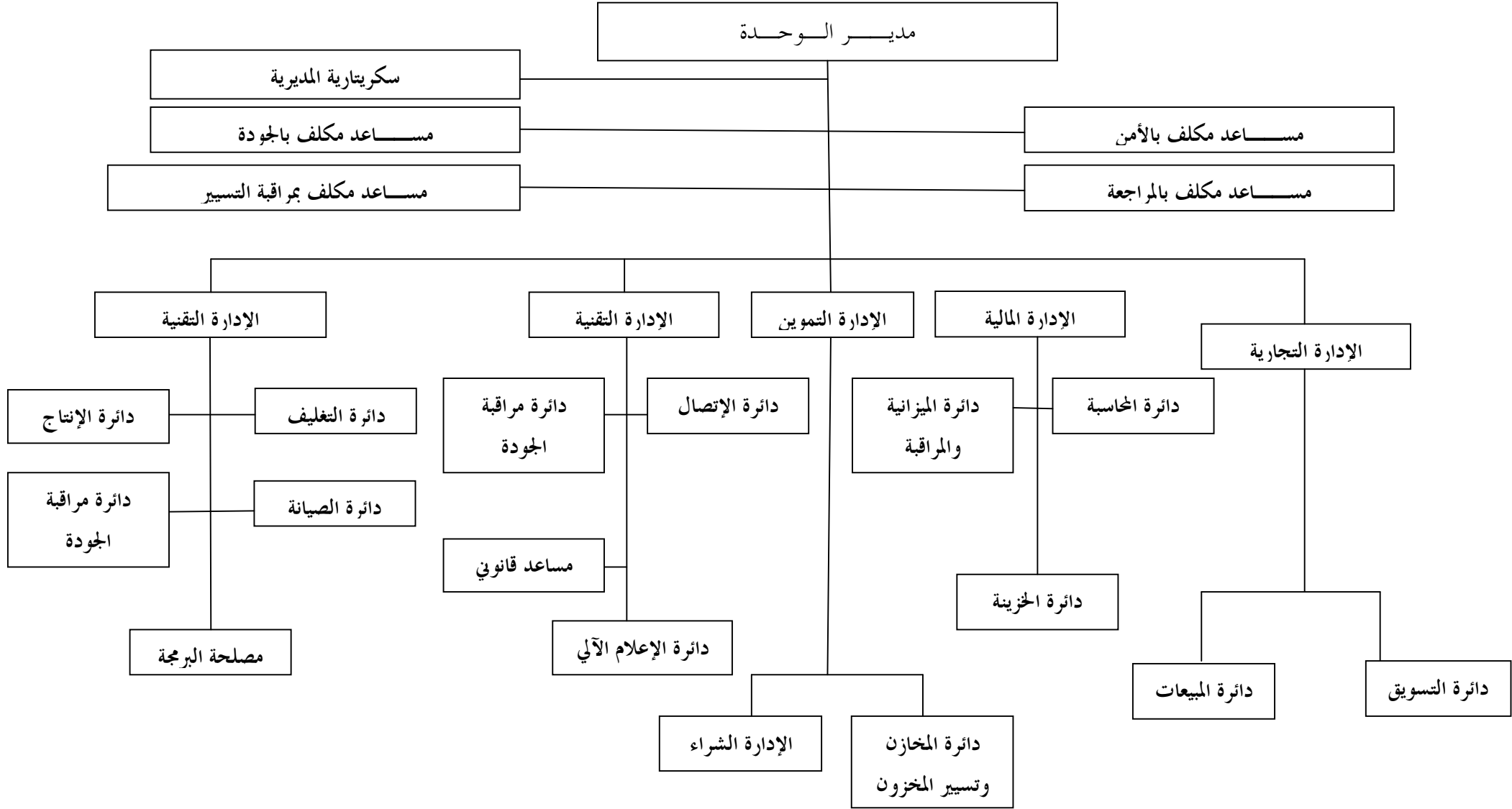
إن إجراء عملية تحليل للبيئة الداخلية للمؤسسة يستوجب دراسة كافة العوامل التي تمثل الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لدى المؤسسة ولتبسيط تحليلها سيركز على دراسة الوضعية المالية والبشرية في المؤسسة.

- دراسة الهيكل التنظيمي:

سيتم التطرق إلى مختلف الإدارات والمصالح التي تكون هيكل مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز بغرداية مع بيان مهام وظيفة كل إدارة ومصحة.

ويمكن توضيح أقسام الهيكل التنظيمي للمؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (9) : الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ALFAPIPE



## - تشخيص الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

من خلال دراسة الهيكل التنظيمي، سنتطرق إلى تحليل مختلف الإدارات والمصالح التي تكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية للأنايب) والموضح في الشكل.

أ) **رئيس مدير عام:** ويمثل أعلى سلطة في المؤسسة، حيث يقوم بإدارة المؤسسة بالتنسيق مع مختلف الإدارات الأخرى، كما يقوم بإصدار الأوامر واتخاذ القرارات اللازمة لتنمية وتطوير المؤسسة

ب) **مساعد في الصحة والأمن الصناعي:** هذه المصلحة ذات صلة مباشرة بالمدير ومهمتها الحفاظ على الأمن الداخلي والخارجي للمؤسسة، كما تهتم بمختلف التوجيهات الضرورية، لتفادي الحوادث المحتملة، بالإضافة إلى قيامها بدوريات المراقبة اليومية حول الورشات والمصالح لضمان السير الحسن بدون حوادث.

ج) **مساعد مكلف بالجودة:** ومهمته التأكد من أن نظام الجودة داخل المؤسسة يتوافق مع معايير الإيزو ISO 9001، كما يقوم بالاتصال مع جهات التسجيل وتقسيم نظام الجودة، بالإضافة على التنسيق بين مختلف متطلبات تنفيذ معايير ISO و API-51.

د) **مساعد مكلف بمراقبة التسيير:** والذي يقوم بالإشراف على أعمال المراجعة الداخلية والتخطيط لها مع متابعة مدى كفاءة نظام الجودة الوقائية من الوقوع في الأخطاء.

هـ) **مساعد مكلف بمراقبة التسيير:** يقوم بمراقبة تسيير المؤسسة، وذلك بوضع تقارير سنوية وشهرية ويومية، ويقوم باستخلاص النقص أو السلبيات ليعاد النظر فيها.

و) **مساعد مدير عام (سكرتارية):** ومهمته التنسيق بين مختلف الإدارات ويعد مركز تجميع التقدير والتعليمات المكتوبة، كما يتحمل مسؤولية تنظيم وتحضير الاجتماعات.

ز) **مساعد قانوني:** يمثل المؤسسة قانونياً، أمام المحكمة، ويقوم بالدفاع عن المؤسسة أمام القضاء.

ح) **الإدارة التقنية:** تمثل ركيزة العملية الإنتاجية، حيث تقوم بوضع البرنامج الإنتاجي، كتحديد معايير الإنتاج والمدة اللازمة له، كما تقوم بإعطاء مختلف المواصفات والمعايير لاستثمارات الجديدة لتحسين برامج النوعية للمنتجات وهي تقسم إلى:

- **دائرة الإنتاج:** تقوم بمراقبة سلسلة الإنتاج، وتحديد تاريخ بداية الإنجاز والمدة التي يستغرقها المشروع المقدم من طرف الدائرة التجارية، كما تهتم بكل ما يتعلق بالعملية الإنتاجية ومتطلباتها.

- دائرة التغليف: بحيث تقوم بتغليف الأنابيب من الداخل والخارج، حسب الحاجة لنوعية الأنابيب.
- دائرة مراقبة الجودة: والتي تقوم بمراقبة المنتج من بداية العملية الإنتاجية وإلى غاية تسويقية، كما تقوم بإعداد فحص المنتج في حالة عدم توافقه مع متطلبات الزبون.
- دائرة الصيانة: تقوم بمتابعة الآلات، والتأكد منها وإصلاحها سواء بطلب قطع الغيار من الخارج في حالة عدم القدرة على تصليحها، أو استبدالها إذا كان هناك إمكانية تعديلها.
- مصلحة البرمجة: ويتمثل عملها في تحويل مدخلات المؤسسة على منتج نهائي وفق المعايير والمواصفات المحددة من قبل الدوائر والمصالح الأخرى، إذ أنها هي من يقوم بتنفيذ ما خطط له.
- ط- إدارة الموارد البشرية: تهتم هذه الإدارة بكل ماله عقة بالموارد البشري، سواء التوظيف، التدريب، المكافآت، العطل، وذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف الإدارات والأقسام الأخرى، وهي تتضمن ثلاث دوائر: دائرة الموارد البشرية، دائرة الشؤون الاجتماعية ودائرة الإعلام الآلي.
- ي- إدارة التموين: وتمثل الوسيط بين المؤسسة والموارد، حيث تقوم بإعداد برنامج التموين، وتحديد الاحتياجات المختلفة للمؤسسة، كما تعمل على التسيير الحسن لعمليات الاستيراد، وما يتعلق بها مع الجمارك، إضافة إلى حرصها على التخزين الأمثل لمختلف تلك المواد، وتنقسم هذه الإدارة إلى دائرتين.
- دائرة المشتريات: التي تهتم بشراء كل المواد التي تحتاجها المؤسسة بناء على طلب مركز التخزين إلى هذه الدائرة التي تقوم بإعداد ملف المشتريات.
- دائرة المخازن وتسيير المخزونات: وتتمثل مهمتها في تسيير المخازن ونجد أنها ترتب المخازن ونجد أنها ترتب المخزونات حسب التتابع الرقمي أو الأبجدي كما يوجد لكل نوع بطاقة مخزون.
- ك- الإدارة المالية والمحاسبة: وتمثل أهم المصالح التي تهتم بالعمليات المالية وذلك بتحليل الحسابات ومراقبة مختلف التصريجات من رقم الأعمال لمعرفة الضرائب الواجبة الدفع، كما تهتم بإعداد مختلف الدفاتر والسجلات المحاسبية التي تفيد المؤسسة عندما تكون في حاجة للمعلومات حول إمكانياتها المالية والديون المستحقة عنها بهدف تحديد إمكانية تلبية الطلبات في وقتها المحدد، وبالمواصفات المطلوبة والمتفق عليها، وهي تنقسم إلى دائرة الميزانية والمراقبة، دائرة المحاسبة العامة ودائرة الخزينة.
- ل- الإدارة التجارية: تعتبر همزة الوصل بين المؤسسة والزبون، حيث تقوم بتلقي كافة العروض المقدمة لدراستها، كما تهتم بكل إجراءات صرف المنتج وتعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات وتنقسم إلى دائرتين:

## دائرة التسويق: وتقوم:

- بعمليات تسويق المنتج.
- التعاقد مع المؤسسات الأخرى.
- تلقي الطلبات من الزبائن ودراستها.
- الاتصال بمصلحة البرمجة لتحديد وقت إنجاز الطلبية.
- الاتفاق على المواصفات والمدة والسعر مع الزبون.
- وضع فاتورة بعدد الأنايب المستلمة.
- استعمال سجل خاص تسجل فيه كل عمليات البيع.

في حالة ما إذا كانت الطلبية كبيرة يشترط في العقد تسبيق يقدر بـ 15% من قيمة المشروع كضمان.

- دائرة المبيعات: وتعتبر الأساس في العملية التسويقية، إذا أنها تتابع عملية بيع المنتج من البداية حتى النهاية،

أي حتى خروجه من باب المؤسسة، وذلك بفضل المصالح التي تتوفر عليها.

أ- تحليل البيئة الخارجية: تتمثل البيئة الخارجية للمؤسسة في كافة الظروف والعوامل المحيطة بالمؤسسة والتي يمكن أن تؤثر على سير نشاطها، وتشمل العوامل الاقتصادية، السياسية، المتعاملين مع المؤسسة (عملاء، موردين، منافسين)، هذه العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرة المؤسسة تنقسم على قسمين بيئة خارجية خاصة وبيئة خارجية عامة.

ب- البيئة الخارجية العامة: وهي كافة المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية التي تؤثر على إستراتيجية ونشاطها بشكل غير مباشر.

## أ. العوامل الاقتصادية:

وتعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على المؤسسة منها:

- انفتاح الجزائر على اقتصاد السوق مما حتم على المؤسسة التعامل مع مؤسسات أجنبية (في ميدان الشراكة، استيراد المادة الأولية، الصيانة... ) يتميز السوق الذي تعمل به المؤسسة باحتكار القلة (مجموعة المؤسسات التابعة لشركة الحديد والصلب سابقا الجزائرية لصناعة الأنايب حالياً).
- تتأثر المؤسسة من ناحية ندرة المادة الأولية في الجزائر.
- ارتفاع وانخفاض أسعار الحديد في البورصات العالمية.
- ارتفاع الضرائب المفروضة على المؤسسة باعتبار الضريبة في قطاع الصناعات الثقيلة مرتفعة.

● تأثير المؤسسة بخدمات الشركات القابضة LES HOLDINGS.

- ب. **العوامل الاجتماعية:** إن كون المؤسسة أكبر مؤسسة إنتاجية على مستوى المنطقة فإنها تقوم بمحاولة اتصاف لمشكل البطالة أكثر من طاقتها.
- أعلي العمال والمسيرين من المنطقة وبالتالي فإن ثقافتها تعكس في الغالب ثقافة المنطقة وهذا ما أدى إلى نقص إن لم نقل إنعدام العمالة النسوية
- باعتبار نشاط المؤسسة موجه لسوق صناعية فإنها لا تتأثر بثقافة المستهلك النهائي.

## 2- الحوافز المعتمدة بالمؤسسة.

- أ- **التحفيز:** المؤسسة تعتمد على الحوافز المادية والمعنوية كإجراء لتحسين الأداء.
- الحوافز المادية: متعلقة بأنظمة الأجور وكافة التعويضات مع العلاوات حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع نظام الأجور، الذي يتكون من الأجر القاعدي ومختلف العلاوات وتصل النسبة المجمعة للعلاوة المردودية الفردية والجمالية إلى 50% من الأجر القاعدي الشهري لكل أجير ونذكر منها:
- أ- **علاوة المردود الفردي:** تهدف إلى تدعيم المردود الفردي للأجير، وتكون فصلية (3 أشهر) وتدفع شهرياً، كما تحسب على أساس مقاييس كحجم العمل ونوعية العمل، المواظبة والتأديب، تصل نسبة العلاوات إلى 15% للأجر القاعدي وهي نتيجة التنقيط.
- ب- **علاوة المردود الجماعي:** تهدف علاوة المردود الجماعي إلى الإنتاجية لمجموعة أجراء تسدد شهريا حسب معايير ومقاييس تحدد سنويا بقرار داخلي للمؤسسة بعد استشارة لجنة المشاركة، تحدد نسبتها القصوى 35% من الأجر القاعدي.
- أما بالنسبة للامتيازات الاجتماعية تهدف إلى المساهمة في تحسين مستوى المعيشة والمستوى الثقافي وتحسين ظروف وحياة العامل والعائلة في الميادين التالية:
- المساعدة الاجتماعية بالأخص السلفات والهيئات الاجتماعية.
- شراء الألبسة والأدوات المدرسية.
- الخدمات في الميدان الصحي.
- النشاطات الثقافية للترقية والسياحة.
- المساعدة في إنشاء تعاونيات عقارية وتمويلها الجزائري.

- تعاونيات الاستهلاك.

أ-1- الحوافز المعنوية: تشرع المؤسسة في منح وسام الاستحقاق في العمل موجه لكفاءة الأقدمية بالمؤسسة، وذلك بمنح وسام الاستحقاق ثلاث مرات في الحياة المهنية للعامل كما يلي:

- بعد 10 سنوات عمل يتحصل على الميدالية البرونزية.
- بعد 20 سنة عمل يتحصل على ميدالية فضية.
- بعد 30 سنة عمل يتحصل على ميدالية ذهبية.

كما تمنح المتقاعدين شهادات شرفية اعترافاً لهم بالمجهود التي قدموها خلال عملهم بالمؤسسة.

ب- الترقية: تعتبر إجراء لتحسين الأداء لأنها تنتج عن نتائج سلم التأهيل أو الهرم السلمى المهني، تصحبها تحسين في الأجر، وترتبط الترقية بشعور مناصب عمل بنتائج تقييم المسؤول المباشر للكفاءة المهنية. وتعرف الترقية أنها التنقل من مستوى تأهيلي إلى آخر، وتختلف عن التقدم الذي يعتبر التنقل من درجة إلى أخرى نفس المستوى.

حددت المادة 78 في الاتفاقية الجماعية مبادئ الترقية المطبقة في المؤسسة كما يلي:

- الترقية في نفس المنصب: إذا كان المنصب عدة مستويات تأهيلية يتم التقدم من مستوى إلى آخر إذا أثبت الهرم السلمى أن هناك إكتساب في التحكم الواسع في المنصب مما يؤدي إلى تحسين الأداء.
- الترقية في حالة شعور مناصب ذو تصنيف أعلى: لا يمكن أن تحصل هذه الترقية إلا في حالة ضرورة استعمال منصب عمل شاغر وشغوره مسجل في النظام الرسمي للهيكل.

طرق التصنيف في حالة ترقية:

- الترقية في نفس المنصب مع تغير المستوى.
- الترقية في حالة تغيير المنصب والمستوى.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الفرضيات.

**1- خصائص عينة البحث.**

الجدول رقم (01): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة %	التكرار	فئات السن
14 %	7	18 - 26 سنة
46 %	23	26 - 34 سنة
32 %	16	34 - 42 سنة
8 %	4	42 - 50 سنة
0 %	0	50 - 58 سنة
100 %	50	المجموع

$$x = \frac{\sum F_i \cdot s_i}{N} = \frac{636}{50} = 33 \text{ سنة}$$

من خلال نتائج الجدول يتبين أن نسبة 46% من مجموع أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 26-34 سنة تليها نسبة 32% ممن تتراوح أعمارهم بين 34 و 42 سنة، أما الذين كانت أعمارهم تتراوح ما بين 18 و 26 سنة بلغت نسبتهم 14%، في حين أن الفئة العمرية من 42-50 سنة كانت نسبتهم 8%، تقابلها نسبة 0% ممن تتراوح أعمارهم ما بين 50 و 58 سنة.

يتضح لنا من خلال النتائج أن أغلب أفراد العينة يفوق سنهم 33 سنة ويتضح ذلك من خلال المتوسط

الحسابي، حيث على  $x = 33$  سنة.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

النسبة %	التكرار	الجنس
84 %	42	ذكور
16 %	08	إناث
100 %	50	المجموع

نلاحظ من الجدول أن نسبة الذكور هي 84% ونسبة الإناث هي 16% وهذا دليل على أن المؤسسة

يغلب عليها الطابع الرجالي وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة.



الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
14 %	07	متوسط
38 %	19	ثانوي
42 %	21	جامعي
6 %	03	متخصص
100 %	50	المجموع

من خلال الجدول تبين أن نسبة 42% لديهم مستوى جامعي، تليها نسبة 38% ممن لديهم مستوى ثانوي، تليها نسبة 14% مستواهم متوسط، تليها نسبة 6% مستواهم متخصص. يتضح من خلال الجدول أن المستوى التعليمي الغالب في المؤسسة هو المستوى الجامعي.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب الموقع في السلم المهني.

النسبة %	التكرار	الموقع في السلم المهني
8 %	04	إطار مسير
20 %	10	إطار سامي
26 %	13	إطار متوسط
14 %	07	عون تحكم
32 %	16	عون تنفيذ
100 %	50	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة يغلب عليها طابع عون تنفيذ بنسبة 32% وإطار متوسط بنسبة 26% بينما إطار سامي بنسبة 20% وإطار عون تحكم بنسبة 14% بينما إطار مسير بنسبة 8% فقط وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة التقني الذي يعتمد على التكنولوجيا الحديثة مما يلزم عليها توظيف إطارات خرجي الجامعات في الاختصاص.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في منصب العمل بالمؤسسة.

النسبة %	التكرار	الأقدمية
42 %	21	[5 - 1]
24 %	12	[10 - 6]
16 %	08	[15 - 11]
10 %	05	[20 - 16]
08 %	05	[25 - 21]
100 %	50	المجموع

$$\bar{x} = \frac{\sum F_i \cdot x_i}{N} = \frac{445}{50} = 8.9 \approx 9 \text{ سنوات}$$

من خلال الجدول تبين أن نسبة 42% من مجموع أفراد العينة أقدميتهم بين 1 و 5 سنة، تليها نسبة 24% ممن تتراوح أقدميتهم ما بين 6 و 10 سنة في حين أن الذين أقدميتهم بين 11 و 15 سنة بلغت نسبتهم 16% ، وتليها نسبة 10% ممن تتراوح أقدميتهم ما بين 16 و 20 سنة، وتليها نسبة 8% ممن تتراوح أقدميتهم ما بين 21 و 25 سنة.

يتضح لنا من خلال النتائج أن أغلب أفراد العينة تتراوح أقدميتهم بين 1 و 5 سنوات في حين أن المتوسط الحسابي للمبحوثين 9 سنوات  $\bar{x}$ .

## 2- تحليل الفرضية الأولى.

الجدول رقم (06): الموقع في سلم الوظائف وعلاقته بشكل إتصال.

المجموع		غير رسمي		رسمي		شكل إتصال سلم الهرمي للوظائف
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	4	0	0	%100	4	إطار مسير
%100	10	0	0	%100	10	إطار سامي
%100	12	%25	3	%75	9	إطار متوسط
%100	7	%28.58	2	%71.42	5	عون تحكم
%100	17	%11.77	2	%88.23	15	مون تنفيذ
%100	50	%14	07	%86	43	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يتجه نحو فئة العمال الذين صرحوا أن إتصالهم مع مختلف المصالح الأخرى يكون بشكل رسمي بنسبة %86 ويدعم ذلك نسبة %100 بالنسبة للذين موقعهم في إطار مسير، وتليها نسبة %88.23 ممن موقعهم في سلم الوظائف عون تنفيذ، وتليها إطار متوسط بنسبة %75، وعون تحكم بنسبة %71.42، أما بالنسبة للذين صرحوا أن إتصالهم بالمصالح الأخرى يكون بشكل غير رسمي بنسبة %14 وتدعمها في ذلك نسبة %28.58 من موقعهم في سلم الوظائف عون تحكم ثم تليها نسبة %25 بالنسبة لإطار سامي ثم نسبة %11.77 للعون التحكم مقابل لا شيء بالنسبة للإطار مسير وإطار سامي.

من خلال نتائج الجدول نستنتج أن أغلبية العمال صرحوا بأن إتصال بشكل رسمي مع المصالح الأخرى، وذلك لنقل الأوامر وفقاً للتسلسل الهرمي والقيادي داخل المؤسسة.

وبالتالي فإن الإتصال الرسمي يعتبر القاعدة في ممارسات المديرين والأفراد في التنظيمات، فهو يؤدي إلى تحسين السلوك التنظيمي وتطويره ويتجلى هذا في علاقاته بالإتجاهات الإيجابية، وخاصة عندما تدعو الضرورة التي تبني أفكار جديدة، فلما يغيب الإتصال الرسمي أو قل كلما تصلب لمواقف والإتجاهات وهو يؤدي إلى إحداث التنسيق بين الأنشطة التنظيمية.

الجدول رقم (07): يوضح تأثير الأقدمية بالعلاقة بين العمال.

المجموع		مودة		زمالة		عمل		طبيعة العلاقة الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
%100	21	0	0	%38.10	8	%61.90	13	[5 - 1]
%100	12	%16.67	2	%58.33	7	%25	3	[1 - 6]
%100	8	0	0	%37.5	3	%62.5	5	[15-11]
%100	5	%60	3	%40	2	0	0	[20-16]
%100	4	0	0	%25	1	%75	3	[25-21]
%100	50	%10	5	%42	21	%48	24	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يتجه نحو فئة العمال الذين صرحوا بأن علاقتهم بزملائهم هي علاقة عمل بنسبة 48% ويدعمها في ذلك نسبة 75% من الذين لهم أقدمية تتراوح ما بين [25-21] سنة، ثم تليها نسبة 62.5% من الذين أقدايتهم تتراوح ما بين [15-11] وتقابلها نسبة 61.90% من الذين تتراوح أقدميتهم بين [5-1] ثم تليها نسبة 25% ممن تتراوح أقدميتهم بين [10-6] مقابل لا شيء للذين تتراوح أقدميتهم في العمل [20-16].

في حين أن نسبة 42% من الذين صرحوا أن طبيعة العلاقة التي تربطهم بزملائهم هي علاقة زمالة وتدعمها في ذلك نسبة 58.33% من الذين أقدميتهم تتراوح بين [10-6]، وتليها نسبة 40% من الذين أقدميتهم ما بين [20-16] وتقابلها نسبة 38.09% من الذين تتراوح أقدميتهم ما بين [5-1] ثم نسبة 37.5% من الذين تتراوح أقدميتهم ما بين [15-11] وأخيراً نسبة 25% من الذين تتراوح أقدميتهم ما بين [25-21]، أما بالنسبة للذين صرحوا أن العلاقة التي تربطهم بزملائهم هي علاقة مودة بنسبة 10% وتدعمها نسبة 60% من الذين تتراوح أقدميتهم بين [20-16] وتليها نسبة 16.67% من الذين تتراوح أقدميتهم ما بين [10-6] مقابل لا شيء بالنسبة للفئة الذين تتراوح أقدميتهم ما بين [5-1] و [20-16].

نستنتج من معطيات الجدول أنه كلما زادت أقدمية العمال زادت علاقتهم وتمثل في علاقة العمل ثم الزمالة، وهذا راجع لطبيعة العمل.

هذا يعني ويوحى إلى أنه يوجد علاقات إنسانية بين العمال في هذه المؤسسة وهذا يساعد على سير المهام والوظائف في أحسن الأحوال ويؤدي إلى التفاعل بين المرؤوسين ورؤيسهم.

الجدول رقم (08): يوضح شكل الإتصال بنوع الإتصال السائد.

المجموع		غير رسمي		رسمي		شبكة الإتصال
%	ت	%	ت	%	ت	نوع الإتصال السائد
%100	20	%20	4	%80	16	الشفوي
%100	30	%10	3	%90	27	الكتابي
%100	50	%14	7	%86	43	المجموع

من معطيات الجدول نلاحظ أن الإتجاه العام يتجه نحو فئة بنسبة %80 العمال الذين صرحوا بأن الإتصال مع مختلف المصالح في المؤسسة بشكل رسمي وتدعمها في ذلك نسبة %90 من الذين صرحوا بأن الإتصال السائد داخل المؤسسة هو الشفهي.

في حين أن نسبة %14 من الذين صرحوا أن الإتصال مع مختلف المصالح في المؤسسة يكون بشكل غير رسمي ويدعمها في ذلك نسبة %20 من الذين صرحوا أن نوع الإتصال السائد في المؤسسة هو الشفهي تقابلها في ذلك نسبة %10 الذين صرحوا أن نوع الإتصال السائد في المؤسسة هو الكتابي. نستنتج مما سبق أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن إتصالحهم مع مختلف المصالح الأخرى بشكل رسمي وكتابي وهذا الإمتياز من هذا النوع بالقانونية حيث يعتبر كدليل في حالة حصول مشكل ما.

الجدول رقم (09): يوضح توجيه الإتصال وعلاقته بشكل الإتصال.

المجموع		غير رسمي		رسمي		شكل الإتصال
%	ت	%	ت	%	ت	إتصال موجه
%100	41	%17.08	7	%82.92	34	نعم
%100	9	0	0	%100	9	لا
%100	50	%14	4	%86	43	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يتجه نحو فئة العمال الذين صرحوا بأن إتصالحهم مع مختلف المصالح الأخرى يكون بشكل رسمي بنسبة %86 ويدعم في ذلك نسبة %100 من الذين يرون أن لا يعتبر الإتصال من أدوات التوجيه وتليها نسبة %82.92 الذين يرون أن الإتصال من أدوات التوجيه.

أما بالنسبة للذين صرحوا بأن اتصالاتهم مع مختلف المصالح يكون بشكل غير رسمي بنسبة 14% ويدعم في ذلك نسبة 17.08% من الذين يرون إلى الاتصال أداة من أدوات التوجيه مقابل لا شيء من الذين يرون أن الاتصال من أدوات التوجيه.

نستنتج مما سبق أن الاتصال أداة من أدوات التوجيه داخل المنظمة أو المؤسسة وخاصة إذا كان رسمي فهو يعطي صورة للمرؤوسين عن أهداف المنظمة والأفراد وتحقيق التكامل لإنجاز الأعمال والتنسيق في الأداء والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف بدقة وبسرعة

### الجدول رقم (10): يوضح علاقة نوع الإتصال بعدم فعالية عملية الإتصال.

المجموع		مودة		زمالة		عمل		فعالية عدم الإتصال نوع الاتصال الملائم
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100%	30	33.33%	10	46.67%	14	20%	6	شفهي
100%	20	25%	5	30%	10	25%	5	كتابي
100%	50	30%	15	48%	24	22%	11	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يتجه نحو فئة العمال الذين صرحوا بأن عدم فعالية عملية الإتصال تظهر في زيادة معدلات غياب العاملين بنسبة 48% من أفراد العينة ويدعم ذلك نسبة 50% من الذين يرون أن الطابع الإتصالي كتابي هو الذي يلائم طبيعة المؤسسة وفي المقابل نجد نسبة 46.67% من الذين يرون أن الطابع الإتصالي الشفهي هو الذي يلائم طبيعة مؤسسة ALFA PIPE الجزائرية.

في حين نجد نسبة 30% من الذين صرحوا أن عدم فعالية عملية الإتصال تظهر في عدم التنسيق بين الوحدات ويدعم ذلك نسبة 33.33% من الذين يرون أن الطابع الإتصالي الأكثر ملائمة للمؤسسة هو الشفهي وفي المقابل نجد نسبة 25% من الذين يرون أن الطابع الإتصالي الأكثر ملائمة لطبيعة المؤسسة هو الكتابي.

أما بالنسبة للذين صرحوا أن عدم فعالية عملية الإتصال تظهر في انخفاض الإنتاجية بنسبة 22% وتدعمها في ذلك نسبة 25% من الذين يرون أن الطابع الإتصالي الكتابي هو الأكثر ملائمة، وفي المقابل نسبة 20% الذين يرون العكس الطابع الشفهي هو الأكثر ملائمة.

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن علم فعالية عملية الإتصال تظهر في زيادة معدلات غياب العاملين وأن نوع الإتصال الكتابي هو الأكثر ملائمة وبذلك نستنتج أن غياب وحضور العاملين يتأثر بالإتصال ونوعه، فكل ما كان إتصال كتابي كان حضور العمال وبالتالي فالمؤسسة الجزائرية لا بد لها من الإتصال الكتابي لأن العامل الجزائري يرى أن الإتصال الكتابي يراه الأكثر رسمية وقانونية وذلك للتهرب من المواعيد وذلك يظهر في زيادة معدل غياب العمال.

### الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

من خلال تحليلنا لبيانات جداول الفرضية الأولى والتي تتمثل في:

"يتأثير سلوك الأفراد داخل المنظمة بنمط الإتصال السائد توصلنا من خلال ذلك إلى إستنتاج أن سلوك الأفراد يتأثر بها الإتصال السائد في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب "ALFA PIPE" وما يؤكد ذلك وجود مؤشرات دالة مثل أكد أكثر من 90% من أفراد العينة أن نمط الإتصال السائد هو الإتصال السائد هو الرسمي من خلال الجدول رقم (08)، ومن خلال الجدول رقم (10) أكد المبحوثين على أن طبيعة الإتصال السائد يؤثر على سلوك الأفراد حيث أن 28.23% من أفراد العينة صرحوا بطبيعة الإتصال السائدة هي الإتصال المتعدد الاتجاهات ومن خلال الجدول رقم (09) أكد أكثر من 86% من أفراد العينة أن الإتصال السائد في المؤسسة هو بشكل رسمي ويدعم ذلك نسبة 82.92% من الذين أكدوا أن نوع الإتصال يوجه سلوك الأفراد داخل المؤسسة.

وبذلك نستنتج أن أنماط الإتصال وأنواعه وأشكاله لها تأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة فمن بين هذه الأنماط هناك الإتصال الصاعد، النازل، الأفقي والمتعدد، أما أشكال الإتصال فهي الرسمي والغير رسمي وأنواعه هي الشفهي والكتابي فهي تخلق نوع من التفاعل داخل المنظمة.

ويمكن من خلاله زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد المؤسسة وإتمائهم لمؤسستهم وهو وسيلة أساسية في تحسين الأداء والتبادل الفكري بين الرؤساء والمرؤوسين وبين مختلف الإدارات، والتصدي الفعال للمشكلات ومعوقات العمل، كما أنه يساعد على تنمية المعلومات والفهم الضروري للجهود الجماعية لإزالة العوائق.

وأخيراً أهم ما تستخلصه هذه المتغيرات أن نمط الإتصال ينعكس على سلوك الأفراد ويمكن القول أن

الفرضية الأولى تحققت

الجدول رقم (11): يوضح أسباب الإتصال وعلاقتها بإنعكاس نمط الإتصال..

المجموع		غير رسمي		رسمي		انعكاس إتصال على الأداء أسباب الإتصال
%	ت	%	ت	%	ت	
%100	4	0	0	%100	4	طلب المساعدة
%100	13	%23.08	3	%76.92	10	الحصول على معلومات جديدة
%100	33	%18.19	6	%81.81	27	ضرورة العمل
%100	50	%18	9	%82	41	المجموع

من نتائج البحث وحسب الاتجاه العام يتبين أن نسبة 82% من مجموع المبحوثين صرحوا بأن نمط الإتصال السائح في المؤسسة ينعكس على مستوى الأداء وتدعمها في ذلك نسبة 100% ممن صرحوا أن أسباب لجوءهم للإتصال بالآخرين هو طلب المساعدة، وفي تقابلها نسبة 81.81% ممن سبب إتصالمهم بالآخرين هو ضرورة العمل، وتقابلها نسبة 76.92% ممن صرحوا أن سبب إتصالمهم بالآخرين هو الحصول على معلومات جديدة.

أما بالنسبة للذين صرحوا أن نمط الإتصال داخل المؤسسة لا ينعكس على مستوى الأداء بلغت نسبتهم 18% لا تدعمها في ذلك نسبة 23.07% ممن سبب إتصالمهم بالآخرين هو الحصول على معلومات جديدة، وتقابلها نسبة 18.19% ممن سبب إتصالمهم بالآخرين هو ضرورة العمل، ومقابل لا شيء بالنسبة للذين صرحوا سبب إتصالمهم بالآخرين هو طلب المساعدة.

فمن خلال نتائج الجدول نستنتج أن أغلب المبحوثين يلجؤون للإتصال بالآخرين من أجل طلب المساعدة وكذلك ضرورة العمل وهذا راجع لطبيعة العمل كونها تتطلب الوقت وعدم تضييعه في جمع الأخبار سواء السلبية أو الإيجابية، وهذا يؤثر إيجاباً على الأداء فهو يدفع للإنتاج والعمل بالجدد، وبالتالي نستنتج أن هناك إتصال رسمي ينعكس على أداء العامل داخل المؤسسة.



## الجدول رقم (12) يوضح العلاقة بين العمال وعلاقتها بعدم فعالية الإتصال:

المجموع		مودة		زمالة		عمل		فعالية عدم الإتصال
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	نوع الاتصال الملائم
%100	11	%9.09	1	%18.19	2	%72.72	8	إنخفاض الكفاءة الإنتاجية
%100	23	%8.70	2	%65.21	15	%26.09	6	زيادة معدلات غياب العاملين
%100	26	%12.5	2	%25	4	%62.5	10	عدم التنسيق بين الوحدات
%100	50	%10	5	%42	21	%48	24	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الاتجاه العام يتجه نحو فئة العمال الذين صرحوا بأن طبيعة العلاقة السائدة بينهم وبين زملائهم هي علاقة عمل بنسبة 48% ويدعم الاتجاه العام فئة العمال الذين صرحوا بأن عدم فعالية عملية الإتصال تظهر في إنخفاض الكفاءة الإنتاجية بنسبة 72.72% وتليها نسبة 62.5% من الذين صرحوا، بذلك، يظهر في عدم التنسيق بين الوحدات، وفي الأخير نسبة 26.09% من الذين صرحوا بأن عدم فعالية عملية الإتصال تظهر في زيادة معدلات غياب العاملة.

في حين أن نسبة 42% من مجموع أفراد العينة صرحوا بأن العلاقة السائدة بينهم وبين زملائهم هي علاقة زمالة ويدعم في ذلك نسبة 65.21%، الذين صرحوا بأن عدم فعالية عملية الإتصال تظهر في زيادة معدلات غياب العاملين وتليها نسبة 25% من الذين صرحوا في ذلك يظهر في إنخفاض الكفاءة الإنتاجية بنسبة 9.09%.

أما الذين صرحوا أن العلاقة السائدة بينهم وبين زملائهم هي علاقة مودة بنسبة 10% ويدعمها في ذلك نسبة 12.5% من الذين يرون أن عدم فعالية عملية الإتصال تظهر في عدم التنسيق بين الوحدات وتليها نسبة 9.09% الذين يرون في ذلك يظهر في إنخفاض الكفاءة الإنتاجية وأخيراً يضم في زيادة معدلات غياب العاملين بنسبة 8.70%.

من خلال معطيات الجدول نستنتج أن العلاقة بين العمال في هذه المؤسسة هي علاقة عمل بين كل المستويات وأن عدم فعالية عملية الإتصال تظهر في إنخفاض الكفاءة الإنتاجية وعدم التنسيق بين الوحدات وبذلك

العلاقة بين العمال تؤثر في فعالية عملية الإتصال وأنه كلما كانت علاقات العمال في المؤسسة جيدة وعادلة زاد استعداد المرؤسين لتحمل مسؤوليات أعلى في المؤسسة في حين أنه كلما كانت العلاقات غير عادلة قل إستعداد العامل لتحمل مسؤوليات أعلى في المؤسسة، وذلك لأن علاقات العمل لها أثر على سلوك الأفراد داخل المنظمة وعلى أدائهم مما يزيد من ولائهم للتنظيم.

الجدول رقم (13) يوضح طبيعة الإتصال السائد في المؤسسة وأثره على فعالية عملية الإتصال.

المجموع	عدم التنسيق بين الوحدات		زيادة معدلات غياب العاملين		إنخفاض الكفاية الإنتاجية		فعالية عدم الإتصال طبيعة الاتصال
	%	ت	%	ت	%	ت	
صاعد	100%	2	0	0	0	0	2
نازل	100%	2	50%	1	30%	1	0
أفقي	100%	3	66.67%	2	33.33%	1	0
متعدد الاتجاهات	100%	43	30.23%	13	48.83%	21	9
المجموع	100%	50	32%	16	46%	23	11

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام يتبين أن نسبة 46% من الذين صرحوا أن عدم فاعلية عملية الاتصال تظهر في زيادة معدلات غياب العاملين ويدعمها في ذلك نسبة 50% الذين صرحوا أن طبيعة الإتصال السائد في المؤسسة هو النازل وتليها نسبة 48.83% الذين يرون أن الإتصال السائد هو المتعدد وتليها نسبة 33.33% من الذين صرحوا أن طبيعة الإتصال السائدة هي الإتصال الأفقي، وأخيراً لا شيء بالنسبة للصاعد.

في حين أن نسبة 32% من مجموع أفراد العينة الذين يرون أن طبيعة الإتصال السائد في المؤسسة هو أفقي وتليها نسبة 6%، الذين يرون ذلك أنه نازل وتليها نسبة 30.23%.

نستنتج من خلال معطيات الجدول أساليب الإتصال التنظيمي أي الإتصال داخل المؤسسة يؤثر في سلوك الأفراد داخلها فالإتصال النازل يسعى إلى تطبيق الأوامر الرشيد وأخبار تعليمات جديدة، كما أنه يساعد على عدم الخلط بين مستويات اتخاذ القرارات وأن يكون الرئيس دائماً صاحب السلطة في حين الاتصال مساعد يكون

من المرؤوسين إلى الرئيس فهو يجعل الرئيس دائماً في دراية على كل ما يحدث داخل المؤسسة ويكون الإتصال الصاعد أيضاً في شكل اقتراحات أو يكون أو شكاوي... إلخ.

أما الأفقي فهو غير ذلك يتمثل في المراسلات يكون في شكل طلب المساعدة أو التنسيق بين الوحدات في العمل.

وأخيراً الأتصال المتعدد الاتجاهات فهو يجمع بين الاتصالات السابقة حيث أن كل فرد داخل المؤسسة يتمثل بجميع الأفراد وفي نفس الوقت يتصلون فيه، وهذا يعتبر من أفضل الأساليب فهو يسمح بابلاغ الرئيس بأي اقتراح مباشر وكذلك إمكانية ادلاء العمال برأيهم داخل المنظمة، وهذا يؤدي حتماً إلى التفاهم بين الجميع داخل المنظمة، وبالتالي نستنتج أن الأساليب الإتصال تأثر على السلوك التنظيم.

الجدول رقم (14): يوضح علاقة وسائل الإتصال بالطرف المستقبل.

المجموع		المسؤول الأعلى		الزميل		الطرف المستقبل
%	ت	%	ت	%	ت	وسائل الإتصال
%100	20	%70	14	%30	6	الهاتف
%100	3	%66.67	2	%33.33	1	الفاكس
%100	5	%80	4	%20	1	الإعلانات
%100	2	%100	2	0	0	المقابلات
%100	20	%90	18	%10	2	الإجتماعات
%100	50	%80	40	%20	10	المجموع

من نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام يتضح أن نسبة 80% من مجموع المحبوثين صرحوا أنه في حالة وجود معلومات غير تامة يعود دون المسؤول الأعلى، يدعمها في ذلك نسبة 100% من الذين أقرروا أن الوسيلة الأكثر شيوعاً داخل المؤسسة هي المقابلات وتليها نسبة 90% من الذين أقرروا الوسيلة الأكثر شيوعاً داخل مؤسستهم هي الإجتماعات وتليها نسبة 70% من الذين أقرروا أن الوسيلة الأكثر شيوعاً داخل مؤسستهم هي الهاتف، وتقبلها نسبة 66.67% من الذين أقرروا أن الوسيلة الأكثر شيوعاً داخل مؤسستهم هي الفاكس.

أما بالنسبة للذين صرحوا بأن في حالة وجود معلومات غير تامة يعودون إلى الزميل بنسبة 20% وتدعمها في ذلك نسبة 33.33% ممن أقرروا أن الوسيلة الأكثر شيوعاً هي الفاكس وتليها نسبة 30% ممن

أقروا أن الوسيلة الأكثر شيوعاً هي الهاتف وتليها نسبة 20% ممن أقروا بالإعلانات ونسبة 10% بالنسبة للإجتماعات وتقابلها لا شيء بالنسبة للمقابلات.

نستنتج مما سبق أن الوسيلة المستعملة داخل هذه المؤسسة هي الهاتف والإجتماعات وهذا في حالة عدم وجود معلومات غير تامة وهذا بالإتصال بالمسؤول الأعلى وهذا لتفادي المعلومات الخاطئة والمشكوك فيها وعدم تداخل المعلومات.

الجدول رقم (15): يوضح انعكاس نمط الإتصال والعلاقة بين الزملاء.

المجموع		لا ينعكس		ينعكس		نمط الإتصال العلاقة مع الزميل
%	ت	%	ت	%	ت	
100%	24	20.83%	5	79.17%	19	علاقة عمل
100%	21	14.29%	3	85.71%	18	علاقة رسالة
100%	5	20%	1	80%	4	علاقة مودة
100%	50	18%	9	82%	41	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن الإتجاه العام يتجه نحو فئة العمال الذين صرحوا بأن نمط الإتصال السائد في المؤسسة ينعكس على مستوى الأداء بنسبة 82% من جميع الباحثين ويدعم ذلك نسبة 85.77% من الذين صرحوا أن العلاقة السائدة بينهم وبين زملائهم هي علاقة زمالة، وفي ذلك نجد نسبة 80% الذين صرحوا أن العلاقة بينهم وبين زملائهم هي علاقة مودة ونسبة 79.17% من الذين صرحوا أن العلاقة بينهم وبين زملائهم هي علاقة عمل.

أما بالنسبة صرحوا بأن نمط الإتصال السائد ينعكس على مستوى الأداء بلغت نسبتهم 18% تدعمها في ذلك نسبة 20.83% ممن يصرحون أن العلاقة السائدة بينهم وبين زملائهم هي علاقة عمل بالمقابل نجد نسبة 20% من الذين صرحوا أن العلاقة بينهم وبين زملائهم هي علاقة مودة، وتقابلها أيضاً نسبة 14.29% ممن تربطهم علاقة زمالة مع زملائهم.

ومن خلال نتائج الجدول نستنتج أن نمط الإتصال المساند داخل المؤسسة على متوى أدار العاملين وسلوكهم ويعتبر كوسيلة لتبادل الأفكار والإستشارات بين الأفراد والعمال وكذلك نستنتج أن العلاقات بين

العمال حسنة داخل المؤسسة أي أن العلاقات بين العمال ليست قائمة من أجل المصلحة فقط فالعلاقة الإتصالية بين العمال الأكثر شيوعاً هي علاقة الزمالة وتليها علاقة العمل وهذا راجع لطبيعة العمل داخل المؤسسة.

### التحليل الجزئي للفرضية الثانية:

من خلال تحليلنا لبيانات الفرضية الثانية والمتمثلة في: "يؤدي الإتصال الفعال إلى تعديل سلوك الأفراد داخل التنظيم"، توصلنا من خلال ذلك إلى أن فعالية الإتصال تؤثر في سلوك الأفراد ومنه فإن الإتصال الفعال يؤدي إلى تعديل سلوك الأفراد داخل المنظمة وما يؤكد ذلك أن 82% من أفراد العينة يؤكدون أن الإتصال السائد داخل المؤسسة ينعكس على مستوى الأداء ويدعم ذلك نسبة 100% من المبحوثين الذين صرحوا أن من أسباب الإتصال بالآخرين هو طلب المساعدة وتليها نسبة 81.81% من الذين صرحوا بأن سبب الإتصال بالآخرين هو ضرورة العمل.

نستنتج من ذلك أن العمال عندما تواجههم مشكلة ما يستعينوا في حلها بالإتصال بالآخرين لتعديلها. ومن خلال الجدول رقم (13) أكد 100% من المبحوثين حسب إعتقادهم أن الإتصال الصاعد يساهم في تعديل السلوك، وذلك من أجل دراية الرئيس أو القائد بكل ما يدور في المنظمة وبمصالح العمال وكذلك نسبة 20% من الذين صرحوا أن الإتصال المتعدد الإتجاهات يساهم في تعديل السلوك. فالإتصال الفعال يعطي الصورة الحقيقية والواقعية للعامل فيجب عليه أن يسوي سلوكه داخل المؤسسة، ومنه تبادل المعلومات في تحقيق التكامل لإنجاز الأعمال والتنسيق في الأداء والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف بدقة وبسرعة.

## الإستنتاج العام:

ما يمكن إستنتاجه من خلال تحليل نتائج الفرضيتين الأولى والثانية أن التنظيم على أساس تقسيم العمل داخل المنظمة وتوزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكون منها المنظمة، بحيث يراعي عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة ومحددة حتى لا يحدث أي نوع من التداخل بين أي وظيفة من الوظائف الإدارية وهذه الأخيرة تحتاج إلى شبكة من الإتصال بين وحدات التنظيم المختلفة حتى تتعرف كل منها على مسؤوليات الأخرى ويسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون وتعديل سلوك الأفراد داخل المنظمات.

فقد عملنا على إبراز أثر الإتصال على السلوك التنظيمي من خلال معرفة الإتصال، أنواعه، أساليبه، أشكاله وأهدافه بالإضافة إلى معرفة مدى مساهمة أنماط الإتصال على أداء العاملين ومدى مساهمته في تعديل السلوك حيث قمنا بإجراء دراسة ميدانية للمؤسسة الأنايب ALFA PIPE بغرداية لإختيار فرضيات بحثنا والتي تمحورت فيما يلي:

- يتأثر سلوك الأفراد داخل المنظمة بنمط الإتصال السائد.
  - يؤدي الإتصال الفعال إلى تعديل سلوك الأفراد داخل التنظيم فمن خلال نتائج الفرضية الأولى تبين أن هناك إتصال بين أطراف المؤسسة حيث نجد هناك تشجيع على الإتصال وأن هناك عدة أنماط للإتصال وتوصلنا إلى أن الإتصال يوجه وينعكس على سلوك الأفراد وهذا ما إتضح من خلال مؤشرات الدالة للفرضية.
  - ومن خلال نتائج الفرضية الثانية أن الإتصال الفعال يؤدي إلى تعديل سلوك الأفراد داخل المنظمة.
- وواقع المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE يثبت ذلك من خلال المكاسب التي حققتها وهذا بحصولها على جوائز عالمية لجودة منتوجاتها ومطابقتها للمقاييس العالمية مثل شهادة الإيزوا في سنة 2001، وتعاملها مع الشركات الكبرى كمؤسسة سوناطراك وتصديرها لقائمة المؤسسات الصناعية الرائدة في صناعة الأنابيب على المستوى الوطني، وهذا التميز في الأداء يدل على وجود تفاعل وإتصال مكن العامل من تحقيق الإنجازات على اعتبار أنه محور العملية الإنتاجية في المؤسسة وهذا ما لمسناه من خلال دراستنا الميدانية حيث تبين أن هناك أهمية بالإتصال ذلك لأن له دور فعال بالنسبة لطرق التسيير الحديثة للمؤسسات وإنعكاساته على السلوك التنظيمي مما يؤدي إلى توفير الجو الملائم للعمل.

التأتميم

تساهم دراسة السلوك التنظيمي في تحليل و تفسير الكثير من الظواهر المحيطة بنا والتي قد يجد الشخص غير المختص صعوبة في فهمها، و لهذا كان لابد لنا من التعرض لهذا الموضوع باعتباره ظاهرة متكاملة تتكون بتأثير عوامل ومحددات مختلفة، بعضها ذاتي ينبع من الإنسان نفسه، ويأتي البعض الآخر من بيئة التنظيم، وباعتبار أن السلوك هو مجموعة التصرفات الاختيارية في أغلب الأحيان و التي يحاول الإنسان من خلالها الوصول إلى أهداف ونتائج معينة يمكننا أن ندرك أنه خلاصة مجموعة من عمليات الأخذ والعطاء أو التأثير المتبادل بين الفرد وبين غيره من جماعات التنظيم، وعليه كان لزاما علينا للتعرف على هذا الأخير الرجوع لمجموعة الدراسات العلمية التي ساهمت بشكل كبير في إثراء هذا الموضوع والتي ساعدتنا في تفسيره والتنبؤ به وبالتالي اكتشاف سبله الصحيحة التي من شأنها التأثير فيه و السيطرة عليه وتوجيهه نحو الاتجاهات الايجابية، وهو ما تناولناه بالدراسة النظرية والميدانية وذلك من خلال التطرق إليه من مستويين هامين هما الفرد و الجماعة، و الذي كان سبيلنا في فهمهما و ربطهما بأهم الميكانيزمات التي تنمو وتتطور العلاقات الإنسانية من خلالها ألا وهي العملية الاتصالية، التي يمكننا من خلالها معرفة كيفية التحكم في السلوك، فالاتصال اليوم أصبح ذا أهمية كبيرة خصوصا في الجانب التنظيمي فهو يضمن تحقيق التعاون بين أعضاء التنظيم، وعليه يمكن أن ندرك أن عملية الاتصال ضرورية لأي مؤسسة، باعتبارها سبب في التفاعل المنظم الذي ينعكس لنا من خلاله مدى أهمية تبادل المعلومة و ضرورته في التنسيق بين المستويات الإدارية والوحدات التنظيمية، إلى جانب كونه أداة فعالة في توجيه سلوكيات الأفراد من ناحية وتعريفهم لواجباتهم و أدائهم لمهامهم و مراقبتهم من ناحية أخرى وذلك في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي يمكن أن نستنتج أن للاتصال دور كبير في تحريك و تفعيل سلوك الأفراد، وبدونه يفقد السلوك التنظيمي صبغته في تحقيق ما يصبو إليه .

وبما أن الباحث العلمي لا يمكنه صياغة توصياته و اقتراحاته الشخصية و الخاصة حول موضوع البحث العلمي ونظرا لدواعي المنهجية العلمية الموضوعية السليمة و المتعلقة بجمع البيانات و توثيقها فإن المراجع و المصادر هي المكان المفضل لصياغة و عرض آراء الباحثين حول موضوع البحث العلمي .



# فائمة المراجعى

## قائمة المصادر والمراجع

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية.
2. أمين الساعاتي، أصول علم الإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997.
3. أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
4. أنس عبد الباسط عباس، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الميسرة، عمان، الأردن، ط1، 2011.
5. جمال أبو شنب، نظريات الإتصال والإعلام، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008.
6. جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطويري الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
7. جيرالد جينرج وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بستوني، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
8. حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد، الإتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط6، 2006.
9. حسين عماد مكاوي - السيد ليلي حسين، الإتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ط5، 2004.
10. حسين ناجي عارف، السلوك التنظيمي، دار يافا العلمية، عمان، الأردن، ط1، 2001.
11. حمدي ياسين وآخرون، علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الكتاب الحديث، الكويت، ط1، 1999.
12. زيد منير عبوي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، د ط، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
13. سلوي عثمان الصديقي، أبعاد الإتصالية (رؤية نظرية وعلمية وواقعية)، مكتب الجامعي الحديث، 1999.
14. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
15. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

16. طارق المجذوب، الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت، 2003.
17. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، د ط، دار غريب، القاهرة.
18. عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة الأعمال، الوظائف والممارسات الإدارية، دار النشر الثقافية، الإسكندرية، 2006.
19. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي والتطورات الحديثة، دار النهضة، بيروت، ط1، 1999.
20. علي سلمى، السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1988.
21. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط2، 2008.
22. علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك في مجال العمل التنظيمي المعاصر، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2005.
23. علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار الصفاء، عمان، الأردن، ط1، 2003.
24. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
25. غريب عبد السميع غريب، الإتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، د ط، 2003 .
26. غياث بوفلحة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2006.
27. فؤاد حيدر، علم النفس الاجتماعي، دراسات نظرية وتطبيقية، الفكر العربي، بيروت، ط1، 1994.
28. فاطمة مروة، الإتصالات المهنية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2004.
29. كمال حميدو، الإتصال في المؤسسة، مكتبة الجزائر، الجزائر، 1991.
30. كمال محمد المغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر، عمان، الأردن، ط2، 2004.
31. متولي أمال عمادسعد، مبادئ الإتصال بالجمهير ونظرياته، مكتبة الإسراء، جامعة المنصورة، ط1، 2005.
32. مجدي أحمد محمد عبد الله، مقدمة في سيكولوجية الإعلام والإتصال، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2008.

33. محمد إسماعيل، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
34. محمد الصاوي - محمد مبارك، البحث العلمي، أسس وطريقة كتابته، المكتبة الأكاديمية. القاهرة، ط1، 1992.
35. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2004.
36. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
37. محمد صالح الحناوي، محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ت.
38. محمد عبد الباقي صلاح الدين، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية، 2001.
39. محمد ناجي الجوهر، الإتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 2001.
40. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2005.
41. مصطفى كامل أبو العزم، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د ت.
42. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2000.
43. مورييس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، تدريبات علمية، تر: بوزيد صحراوي وآخرون، ط1، دار القصة للنشر والتوزيع، 2004.
44. مي عبد اله، نظريات الإتصال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2006.
45. ناصر داودي، الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية (دراسة نظرية وتطبيقية)، دار الحمديّة العامة، الجزائر، 2004.
46. يس عامر، الإتصالات الإدارية والدخل السلوكي لها، دار المريخ، الرياض، 1986.

مذكرات تخرج:

1. أحمد كسنة، أهمية المعلومات والاتصال لنجاح فريق التفاوض، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2003.

2. طاهر مزياي، الاتصال الداخلي وعلاقته بفعالية عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007-2008.
3. محمد بن علي المانع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، الرياض، 2006.
4. وسيلة كروش، الاتصال داخل المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2003-2004.

الملاحق



# Certificate of Registration

APIQR® REGISTRATION NUMBER  
0213

*This certifies that the quality management system of*

**ALFAPIPE – TUBERIE DE GHARDAIA**  
Zone Industrielle de Bounoura  
Ghardaia  
Algeria

*has been assessed by the American Petroleum Institute Quality Registrar (APIQR) and  
found it to be in conformance with the following quality system standard:*

**ISO 9001:2000**

*The scope of this registration and the approved quality management system applies to the*

**Manufacture and Coating of Line Pipe**

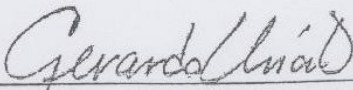
*APIQR approves the organization's justification for excluding  
the following section(s) of ISO 9001:2000:*

**Section 7.3, Design and Development**

**EFFECTIVE DATE:** April 23, 2007

APIQR ISO 9001/2 Registrant since: January 2, 2001

ISO 9001:2000 Registered Since: August 18, 2003

  
Manager of Operations, APIQR

Accredited by Member of  
the International  
Accreditation Forum  
Multilateral Recognition  
Arrangement for  
Management Systems



Possession of this certificate indicates validity and remains valid as long as the above registered organization continually meets all the requirements of APIQR's Registration Program and the requirements of the Registration Agreement. Registration is maintained and regularly monitored through annual full system audits. Further clarifications regarding the scope of this certificate and the applicability of ISO 9001:2000 requirements may be obtained by consulting the registered organization. This certificate has been issued from APIQR offices in Washington, D.C., USA. To verify the authenticity of this certificate, go to [www.api.org/compositelist](http://www.api.org/compositelist).



الملحق رقم (02)

/A) RÈGLEMENT DE LA P. R. I.	
ASSÉDITÉ	( 03 jours et moins _____ pas d'abattement
المواظبة	( Entre 4 et 6 jours _____ 01 point
	( Plus de 6 jours _____ 02 points
DISCIPLINE	( Deux Avertissements ou 01 blâme _____ 01 point
الإتصاف	( Trois Avertissements , Deux Blâmes ou M.A.P. _____ 02 points
ANNULATION	( Toute absence supérieure à 10 jours
	( Toute Note nulle en discipline
	( Note totale inférieure ou égale à 01
<u>Ne sont pas comptabilisées et n'entraînent pas d'abattement lors de la notation.</u>	
- Les Congés Annuels	
- Les Congés de Maternité.	
- Les Congés Accident de Travail.	
- Les Congés de Maladie Professionnelle.	
X - Le Congé spécial pour événement familial.	
A - Le Congé pour Pèlerinage.	
- Le Congé ou Absence pour hospitalisation.	



# Certificate of Authority to use the Official API Monogram

License Number: 5L-0403

ORIGINAL

The American Petroleum Institute hereby grants to

## ALFAPIPI — TUBERIE DE GHARDAIA

One Industrielle de Bounoura  
Ghardaia  
Algeria

the right to use the Official API Monogram on manufactured products under the conditions in the official publications of the American Petroleum Institute entitled API Spec Q1 and API Spec 5L and in accordance with the provisions of the License Agreement.

In all cases where the Official API Monogram is applied, the API Monogram should be used in conjunction with this certificate number: 5L-0403.

The American Petroleum Institute reserves the right to revoke this authorization to use the Official API Monogram for any reason satisfactory to the Board of Directors of the American Petroleum Institute.

The scope of this license includes the following: Manufacturer of Flange Piping, Flange End at PSL 1; Manufacturer of Line Piping End at PSL 2.

Section 7.3, Design and Development is identified as an Applicable Exclusion to this Quality Management System.

Effective Date: JANUARY 1, 2007

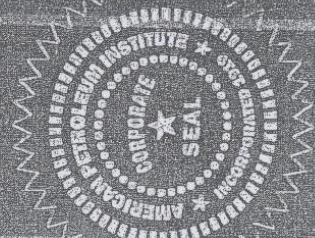
Expiration Date: JANUARY 1, 2010

American Petroleum Institute

Director of Certification Programs

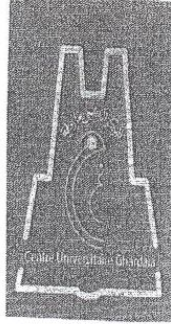


American Petroleum Institute



## الملحق رقم (04)

Centre Universitaire de Ghardaïa



المركز الجامعي غرداية

معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

الاستمارة بحث حول موضوع  
أثر الاتصال على السلوك التنظيمي  
دراسة ميدانية بمؤسسة الإنتاج  
غرداية - ALFPIPE -

### نيل شهادة الليسانس في علم الاجتماع

من إعداد: - حاج عمر حدة

تحت إشراف: أرملي رضا

- بورقعة كريمة

رقم الاستمارة :

ملاحظة :

في إطار إنجاز بحث علمي يهدف إلى دراسة أثر الاتصال في السلوك التنظيمي، نضع بين أيديكم مجموعة من الأسئلة و العبارات

التي نرجو منكم إجابة عنها بوضوح وذلك بوضع العلامة  في الخانة المناسبة. مساهمة منكم لإثراء هذه الدراسة شاكرين

تعاونكم .

أولاً : البيانات الشخصية و الأولية للمبحوث.

- 1- الجنس : ذكر  أنثى
- 2- السن: ( 26 - 18 )  ( 34 - 26 )  ( 42 - 34 )  ( 50-42 )  ( 58-50 )
- 3- المستوى التعليمي : متوسط  ثانوي  جامعي  متخصص
- 4- موقعك في السلم الهرمي :
- إطار مسير  إطار سامي  إطار متوسط  عون تحكم  عون تنفيذ
- 5- الأقدمية في المؤسسة : عدد السنوات
- 6- هل أنت راض عن عملك : نعم  لا

في حالة عدم الرضا أذكر الأسباب : .....

.....

ثانياً : البيانات الخاصة بطبيعة الاتصال .

- 1- يعرف الاتصال على أنه وسيلة للتواصل تساعد على أداء العمل  نعم  لا
- إذ كان غير ذلك فهل هو : تبادل معلومات  معالجة معلومات  تحقيق أهداف
- 2- هل يؤثر تدرجك السلمى للوظائف على العملية الاتصالية ؟ نعم  لا
- 3- هل تؤثر الأقدمية على العملية الاتصالية داخل مؤسستك ؟ نعم  لا
- 4- ماهي الوسيلة الاتصالية الأكثر شيوعاً في مؤسستك؟
- الهاتف  الفاكس  الإعلانات  المقابلات  الاجتماعات
- 5- هل يعتبر الاتصال أداة من أدوات التوجيه ؟ نعم  لا
- 6- ما نوع الاتصال السائد داخل مؤسستك ؟
- شفوي  كتابي

7- ينعكس نمط الاتصال السائد بالمؤسسة على مستوى الأداء ؟ نعم  لا

8- هل يعكس لنا استرداد المعلومات عن مدى فاعلية الاتصال ؟ نعم  لا

9- كيف يظهر تأثير معوقات الاتصال على الأداء التنظيمي ؟

هل من خلال: عدم دقة المعلومات  مستوى الأداء الوظيفي  مستوى رضي الأفراد

10- كيف تظهر لنا عدم فاعلية عملية الاتصال ؟

انخفاض الكفاءة الإنتاجية  زيادة معدلات غياب العاملين  عدم التنسيق بين الوحدات

التنظيمية  أخرى أذكر.....

ثالثاً: البيانات الخاصة بمدى فاعلية الاتصال ودوره في تعديل السلوك

1- ما طبيعة الاتصال السائد في مؤسستكم ؟

صاعد  نازل  أفقي  متعدد الاتجاهات

2- أيهم تعتقد أنه يساهم في تعديل السلوك ؟ ولماذا ؟.....

3- ما هو الطابع الاتصالي الذي تراه أكثر موائمة لطبيعة المؤسسة ؟

شفوي  كتابي

4- متى يلجأ إلى الاتصال الشفوي؟ حدد.....

5- يعتبر الاتصال الشفوي غير رسمي أكثر منه رسمي: نعم  لا

6- كيف يتم اتصالك مع مختلف المصالح الأخرى ؟ بشكل رسمي  بشكل غير رسمي  في كلتي الحالتين بين ذلك.....

7- ما طبيعة العلاقة السائدة بينك وبين زميلك ؟

علاقة عمل  علاقة زمالة  علاقة مودة

8- ما أسباب لجوئك للاتصال بالآخرين :

طلب المساعدة  الحصول على معلومات جديدة  ضرورة العمل

إجابة أخرى حدد.....

9- في حالة وجود معلومات غير تامة إلى من تعود: إلى الزميل  المسئول الأعلى

10- هل يؤثر الاتصال في تحقيق التماسك والرضا في العمل ؟ نعم  لا

11- كيف ينعكس دور الاتصال في تفعيل سلوك الأفراد ؟

.....

.....

12- هل يعتبر الاتصال جانب من جوانب العملية الرقابية ؟ نعم  لا

13- إذا كان الاتصال جانب من جوانب العملية الرقابية . كيف يظهر تأثيره على السلوك التنظيمي ؟

التغيب  إهمال العمل  الحضور  إنجاز العمل  الجدية

أخرى حدد.....

.....