

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع



مذكرة تخرج بعنوان:

الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير - ولاية جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

شفيقة سرار

إعداد الطالبتين:

نادية بوفدش

لبنى بوشنقة

اللجنة المناقشة:

1- شفيقة سرار مشرفا ومقررا

2- يونس لعوبي رئيسا

3- يمينة بلغول عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2016 / 2017



شكر وتقدير

" تَعَلَّمُوا الْعِلْمَ وَعَلِّمُوهُ النَّاسَ ، تَعَلَّمُوا الْوَقَارَ وَالسَّكِينَةَ ، وَتَوَاضَعُوا
لِمَنْ تَعَلَّمْتُمْ مِنْهُ ، وَلَا تَكُونُوا جَبَابِرَةَ الْعُلَمَاءِ ، فَلَا يَقُومُ عَلَيْكُمْ بِجَهْلِكُمْ "
عُمَرُ بْنُ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ

وبعد ...

نشكر الله عز وجل على نعمته التي أنعمها علينا لإتمام إنجاز هذه المذكرة

نتقدم بالشكر إلى كل من علمنا حرفا نافعاً وعملاً صالحاً

كما نتقدم بالشكر إلى الأستاذة " **شفيقة سوار** " التي أشرفت على هذه

المذكرة

كما نتقدم بالشكر والإمتنان لأعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا

البحث

وإلى كل من قدم لنا يد المساعدة في إتمام هذا العمل

وشكراً جزيلاً

نادية وليلى

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	شكر وتقدير
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
05	تمهيد
05	1- أسباب الدراسة
06	2- أهمية الدراسة
06	3- أهداف الدراسة
07	4- الإشكالية
09	5- فرضيات الدراسة
10	6- مفاهيم الدراسة
19	7- الدراسات السابقة
40	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي واتخاذ القرار	
42	تمهيد
42	1- النظريات الكلاسيكية
46	2- النظريات الكلاسيكية المحدثة
52	3- النظريات الحديثة
56	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

58	تمهيد
58	1- أهمية الاتصال التنظيمي
60	2- أهداف الاتصال التنظيمي
62	3- خصائص الاتصال التنظيمي وخطواته
65	4- عناصر الاتصال التنظيمي ومبادئه
69	5- أنواع الاتصال التنظيمي ووسائله
76	6- نموذج الاتصال التنظيمي
77	7- محددات الاتصال التنظيمي
78	8- شبكات الاتصال التنظيمي وأشكاله
85	9- مقومات الاتصال التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه
88	10- معوقات الاتصال التنظيمي
91	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: اتخاذ القرار

93	تمهيد
93	1- أهمية اتخاذ القرارات
94	2- أنواع وأبعاد القرار الإداري
99	3- عناصر عملية اتخاذ القرارات
101	4- خصائص وخطوات عملية اتخاذ القرار
106	5- وظائف ومهارات اتخاذ القرار
109	6- بيئات اتخاذ القرارات
111	7- أساليب ونماذج اتخاذ القرار
115	8- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار ومعوقاته

120	9- عوامل نجاح عملية اتخاذ القرارات
122	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
124	تمهيد
124	1- مجالات الدراسة
140	2- المنهج المستخدم في الدراسة
141	3- أدوات جمع البيانات
145	4- عينة الدراسة
147	5- أساليب التحليل
148	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج	
150	تمهيد
150	1- عرض وتحليل البيانات
183	2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
189	3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
191	4- مناقشة النتيجة العامة
192	5- الاقتراحات والتوصيات
193	خلاصة الفصل
195	الخاتمة
197	قائمة المصادر والمراجع
الملاحق	
الملخص	

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
1	توزيع العمال داخل الشركة الإفريقية للزجاج	139
2	توزيع المبحوثين حسب الجنس	150
3	توزيع المبحوثين حسب السن	151
4	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	152
5	توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	153
6	توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة	154
7	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	155
8	توزيع المبحوثين حسب معيار التوظيف	156
9	مدى وجود اتصال بين العمال والإدارة	157
10	مدى اهتمام الإدارة بانشغالات العمال	158
11	مدى صعوبة اتصال العمال مع الإدارة	159
12	رفع تقارير العمال عن أعمالهم إلى الإدارة	160
13	مدى مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسستهم	161
14	مدى وصول المعلومات التي يرسلها العمال إلى الإدارة	162
15	مدى أخذ الإدارة بعين الاعتبار الاقتراحات التي يقدمها العمال أثناء مشاركتهم في اتخاذ القرارات	163
16	طبيعة العملية الاتصالية السائدة بين العمال والمدير	165
17	الهيئة المسؤولة عن إصدار القرارات داخل المؤسسة	166
18	الأساليب المتبعة للمشاركة في الاجتماعات داخل المؤسسة	167
19	طبيعة القرارات المتبعة في المؤسسة	168
20	مشاركة العمال في الاجتماعات التي تقوم بها الإدارة	169
21	تقديم العمال لآرائهم وأفكارهم أثناء حضور الاجتماعات	170
22	مدى أخذ الإدارة بعين الاعتبار الآراء بخصوص البدائل المطروحة	171

172	إقناع المدير للمرؤوسين أثناء الاجتماعات بقبول القرار الذي يتخذه	23
173	تنفيذ العمال للقرارات رغم عدم مشاركتهم في اتخاذها	24
174	مدى مساهمة الاجتماعات في اختيار البديل الأنسب في عملية اتخاذ القرارات	25
175	وسيلة الاتصال الأكثر استعمالاً في المؤسسة	26
176	مدى اختيار وسيلة الاتصال	27
177	مدى مساهمة تقنيات الاتصال الموجودة داخل المؤسسة في القيام بالمهام	28
178	أن عدم توفر تقنيات الاتصال الحديثة يعيق عملية اتخاذ القرارات	29
179	أفضل وسيلة للاتصال داخل المؤسسة	30
180	مدى مساهمة استخدام التقنيات الحديثة للاتصال في التنسيق بين المستويات الإدارية	31
181	مدى مساهمة تقنيات الاتصال في نجاح عملية اتخاذ القرار	32
182	مدى مساهمة التنسيق الجيد عن طريق وسائل الاتصال الحديثة بين مختلف الأقسام الإدارية في المؤسسة في تسهيل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	33

قائمة الأشكال:

الرقم	الأشكال	الصفحة
1	نموذج الاتصال التنظيمي والإداري	76
2	شبكة العجلة	79
3	شبكة الدائرة	79
4	شبكة الاتصال في جميع الاتجاهات	80
5	شبكة السلسلة	81
6	الظروف المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات	109
7	نماذج اتخاذ القرارات	114
8	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية	137
9	دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	150
10	دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب السن	151
11	دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	152
12	دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	153
13	دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة	154
14	دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	155
15	دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب معيار التوظيف	157
16	دائرة نسبية تمثل مدى وجود اتصال بين العمال والإدارة	158
17	دائرة نسبية تمثل مدى اهتمام الإدارة بانشغالات العمال	159
18	دائرة نسبية تمثل مدى صعوبة اتصال العمال مع الإدارة	160
19	دائرة نسبية تمثل رفع تقارير العمال عن أعمالهم إلى الإدارة	161
20	دائرة نسبية تمثل مدى مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسستهم	162
21	دائرة نسبية تمثل مدى وصول المعلومات التي يرسلها العمال إلى الإدارة	163
22	دائرة نسبية تمثل مدى أخذ الإدارة بعين الاعتبار الاقتراحات التي يقدمها العمال أثناء مشاركتهم في اتخاذ القرارات	164

165	دائرة نسبية تمثل طبيعة العملية الاتصالية السائدة بين العمال والمدير	23
166	دائرة نسبية تمثل الهيئة المسؤولة عن إصدار القرارات داخل المؤسسة	24
167	دائرة نسبية تمثل الأساليب المتبعة للمشاركة في الاجتماعات داخل المؤسسة	25
168	دائرة نسبية تمثل طبيعة القرارات المتبعة في المؤسسة	26
169	دائرة نسبية تمثل مشاركة العمال في الاجتماعات التي تقوم بها الإدارة	27
170	دائرة نسبية تمثل تقديم العمال لأرائهم وأفكارهم أثناء حضور الاجتماعات	28
171	دائرة نسبية تمثل مدى أخذ الإدارة بعين الاعتبار الآراء بخصوص البدائل المطروحة	29
172	دائرة نسبية تمثل إقناع المدير للمرؤوسين أثناء الاجتماعات بقبول القرار الذي يتخذه	30
173	دائرة نسبية تمثل تنفيذ العمال للقرارات رغم عدم مشاركتهم في اتخاذها	31
174	دائرة نسبية تمثل مدى مساهمة الاجتماعات في اختيار البديل الأنسب في عملية اتخاذ القرارات	32
175	دائرة نسبية تمثل وسيلة الاتصال الأكثر استعمالا في المؤسسة	33
176	دائرة نسبية تمثل مدى اختيار وسيلة الاتصال	34
177	دائرة نسبية تمثل مدى مساهمة تقنيات الاتصال الموجودة داخل المؤسسة في القيام بالمهام	35
178	دائرة نسبية تبين بأن عدم توفر تقنيات الاتصال الحديثة يعيق عملية اتخاذ القرارات	36
179	دائرة نسبية تبين أفضل وسيلة للاتصال داخل المؤسسة	37
180	دائرة نسبية تبين مدى مساهمة استخدام التقنيات الحديثة للاتصال في التنسيق بين المستويات الإدارية	38
181	دائرة نسبية تبين مساهمة تقنيات الاتصال في نجاح عملية اتخاذ القرار	39
182	دائرة نسبية تمثل مساهمة التنسيق الجيد عن طريق وسائل الاتصال بين مختلف الأقسام الإدارية في المؤسسة في تسهيل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	40

مقدمة

مقدمة:

تعد المنظمة مجموعة الوحدات الاجتماعية التي تقوم وفق نموذج بنائي معين الذي بواسطته تحقق الغايات المرجوة، وبذلك فهي تعتبر جزء مكمّل وضروري في حياة الإنسان، ولا يمكن الوصول إلى مستوى جيد ومقبول لحياتنا، دون وجود منظمات تعمل بطريقة جيدة.

حيث تقوم إدارة تلك المنظمات على التنسيق بين مختلف النشاطات التي يقوم بها الأشخاص في إطار عام قصد تحقيق أهداف التنظيم بفعالية وكفاءة، ولا تتحقق هذه الكفاءة إلا بوجود نظام اتصالي فعال فنجاح أية منظمة يتوقف على مدى تبادل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين والتي تسهم في الوصول إلى البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة ونجاح عملية اتخاذ القرارات، وهنا يمكن الربط بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار باعتبارهما يشكلان جانبيين هامين من جوانب العملية الإدارية.

فالإتصال التنظيمي له دور هام في حياة أي مؤسسة، إذ يعتبر العصب الرئيسي لها في ممارسة مختلف النشاطات التي تحقق من خلالها مختلف المكاسب، هذه الأخيرة لا تتحقق على أرض الواقع إلا عن طريق فاعلية و كفاءة أساليب وقنوات الاتصال المختلفة، التي تعمل على الربط بين مختلف الوحدات الإدارية وبين المجتمع الذي تتفاعل وتتعامل معه، فقد أكدت الدراسات أن العامل أو الموظف يقضي أغلب وقته في عملية الاتصال، وهذا دليل على أنه لا يمكنه الاستغناء عن عملية الاتصال عند قيامه بأي وظيفة من وظائفه الإدارية.

في حين تعد عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية في حياة الأفراد والتنظيمات الإدارية، فهي جوهر العملية الإدارية إذ يؤدي التوقف عن اتخاذها إلى تعطيل الأعمال والمشاريع المختلفة، وعليه فالقرارات هي المحرك الأساسي للمنظمة ونجاحها مرهون باتخاذ قرارات سليمة ورشيدة في تحقيق نتائج بدرجة عالية، فالمنظمة لا تستطيع اتخاذ أي قرار بمعزل عن الاتصالات التنظيمية التي تتم بين وحداتها، وبالتالي يمكن القول بأنه لا وجود لقرار ناجح دون وجود اتصال.

وفي هذا الإطار جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على المؤسسة وهي الشركة الإفريقية للزجاج لرصد آراء المبحوثين حول "الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار داخل المؤسسة"، وقسمت هذه الدراسة إلى جانبين: الجانب النظري والجانب الميداني.

الجانب النظري: والذي يتضمن أربعة فصول:

الفصل الأول من الجانب النظري: جاء تحت عنوان "موضوع الدراسة" والذي يحتوي على أسباب اختيار الموضوع، إبراز أهمية الدراسة وتحديد الأهداف المراد الوصول إليها من خلال هذه الدراسة، الشكالية وفرضيات الدراسة، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد جاء تحت عنوان "النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي واتخاذ القرار" والذي تضمن النظريات الكلاسيكية "نظرية الإدارة العلمية"، "نظرية البيروقراطية"، تليها النظريات الكلاسيكية المحدثة "نظرية العلاقات الإنسانية"، "نظرية X وY" وأخيرا عرض النظريات الحديثة "نظرية النظم"، "نظرية اتخاذ القرار".

أما الفصل الثالث فقد جاء تحت عنوان "الاتصال التنظيمي" والذي تطرقنا فيه إلى أهمية الاتصال التنظيمي، أهدافه، خصائصه وخطواته، مقوماته، والعوامل المؤثرة فيه ومعوقاته.

في حين خصص الفصل الرابع لاتخاذ القرار والذي تم فيه عرض أهميته، وأنواعه، عناصره، خصائصه وخطواته، والعوامل المؤثرة فيه ومعوقاته.

أما فيما يخص الجانب الميداني فقد تناول فصلين:

الفصل الخامس: جاء تحت عنوان "الإجراءات المنهجية للدراسة" والتي تم فيه تحديد مجالات الدراسة "المجال المكاني، البشري، الزمني"، كذلك تحديد المنهج المستخدم، أدوات الدراسة، عينة الدراسة وأخيرا عرض أساليب التحليل المستخدمة.

الفصل السادس: وقد جاء تحت عنوان: "عرض وتحليل ومناقشة النتائج"، والذي احتوى على عرض وتحليل البيانات الخاصة بالاستمارة، كذا مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، ثم مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، ثم عرض أهم الاقتراحات والتوصيات، وفي الأخير ختمت الدراسة بخاتمة كحوصلة نهائية للبحث، وعرض أهم المراجع المستخدمة والملاحق المعتمدة.

الجانب النظري

الفصل الأول

موضوع الدراسة

تمهيد

1- أسباب الدراسة

2- أهمية الدراسة

3- أهداف الدراسة

4- الإشكالية

5- فرضيات الدراسة

6- مفاهيم الدراسة

7- الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر موضوع الدراسة مرحلة أساسية من مراحل البحث الإجتماعي، حيث يبرز فيها الباحث أهم القضايا التي تتناولها الدراسة ، ولهذا كان هذا الفصل أحد المقومات الأساسية في الدراسة الحالية.

لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات البحث العلمي التي تسيّر وفقها الدراسة، والتي تتمثل في أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة العلمية والعملية وأهدافها، تحديد إشكالية الدراسة وفرضياتها مع تحديد مفاهيمها وبعض الدراسات السابقة حول متغير من متغيرات الدراسة أو الدراسات المشابهة مع موضوع الدراسة.

1- أسباب اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي للموضوع والافتتاع به وكذلك الاستعداد لدراسته.
- الرغبة في إثراء الرصيد العلمي والمعرفي بمختلف المعارف حول هذا الموضوع.
- اهتماماتنا الشخصية بالاتصال التنظيمي ومعرفة مدى علاقته باتخاذ القرار.
- لقد جاء هذا البحث في إطار إنجاز دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير.
- الرغبة في اكتساب المعارف في الميدان العلمي.

ب- الأسباب الموضوعية:

- ملائمة موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار مع التخصص.
- محاولة معرفة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار داخل المؤسسة.
- محاولة توضيح نمط الاتصال السائد في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار.
- محاولة دراسة بعض المواضيع التي تتطرق لها الدراسات السابقة.

2- أهمية الدراسة:

- تتجلى أهمية أية دراسة من خلال مدى مساهمتها في إبراز المشكلة المطروحة بعد تحديد كل المتغيرات تحديدا دقيقا وواضحا، ودراستنا تكتسي أهمية كبيرة تتجلى فيما يلي:
- محاولة إبراز الأهمية والدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في المؤسسة.
- إبراز أهمية العملية الاتصالية باعتبار الاتصال وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية والتي تتوقف عليها باقي الوظائف.
- الوقوف على أوجه القصور التي تعاني منها عملية الاتصالات في المؤسسة العمومية.
- محاولة معالجة أحد المواضيع التي لها علاقة مباشرة بالفرد داخل التنظيم، وقد يكون مباشر بين الأفراد، وقد يكون بالاعتماد على أساليب ووسائل أخرى.

3- أهداف الدراسة:

- إن الهدف من أي دراسة علمية لأي موضوع بحث هو الكشف والتقصي عن خلفيات وحقائق المشكلة المدروسة، وهذا البحث سعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أهداف علمية وأهداف عملية يمكن حصرها فيما يلي:

أ- الأهداف العلمية:

- الرغبة في التعرف على واقع الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- معرفة المشكلات والعراقيل التي تقف في طريق الاتصال التنظيمي.
- إشباع الفضول العلمي باختبار الفرضيات البحثية، والإجابة عن التساؤلات المطروحة حول المشكلة البحثية.
- الهدف العلمي المتمثل في إنجاز مذكرة تخرج تخصص تنظيم وعمل كجزء مكمل لنيل شهادة الماستر.
- الرغبة في التعرف على نمط الاتصال السائد في المؤسسة ومدى مساهمته في اتخاذ القرار.

ب- الأهداف العملية:

- إخضاع مشكلة الاتصال التنظيمي وعلاقتها باتخاذ القرار للدراسة.
- تطبيق مبادئ وقواعد البحث العلمي وتقنياته من خلال الدراسة.
- التوصل إلى نتائج تساعد في توضيح العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار.

4-الإشكالية:

لقد أدى تطور المنظمات من وضعها الأولي التقليدي إلى وضعها الحالي إلى الاهتمام بالسلوك الإنساني، الفردي والجماعي في بيئة العمل، فبعد أن كان ينظر إلى المنظمة ككيان مادي أصبح الآن ينظر إليها كوحدة اجتماعية هادفة، يشكل العامل فيها العنصر الأول الذي يعبر عن حيويتها وتفاعلها، فهي تمارس نشاطاتها المختلفة في ظل علاقات متشابكة بين أفرادها، تجمعهم روابط وأغراض مشتركة، كما تحكمهم نظم وقوانين، فمهما كانت تجهيزات (آلات) المنظمة متطورة وموقفها المالي ممتاز، فإن مشاكل العاملين يمكن أن تؤثر سلبا على أدائها أو حتى القضاء عليها تماما.

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية ذات أهمية كبيرة في المنظمة، تنطلق من إستراتيجية تطوير القرار نحو تطبيق وتقييم النتائج، وهي من العمليات الأساسية والضرورية في حياة الأفراد والجماعات سواء كان على مستوى التنظيمات الصغيرة كالأ أسرة أو التنظيمات الكبيرة كالجهاز الإداري، كما وتعتبر محور الأنشطة الإدارية على اختلاف أنواعها ومن أهم ما يمارس أو ما يقوم به القادة والمديرون، فعملية اتخاذ القرار ترتبط وتؤثر في العمليات الإدارية الأخرى كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، إذ أنها من أهم العمليات الإدارية وأكثرها فعالية في مجالات العمل المختلفة، إذ تتجلى أهمية هذه العملية من خلال ارتباطها بعمل العامل اليومي، فالأفراد هم محور هذه العملية، كما قد يكونون هدفا لها أحيانا، كما تتجلى أهميتها من خلال ارتباطها بتحقيق الأهداف على اختلاف أنواعها، وطالما كان هناك مجال للاختيار بين أكثر من بديل للوصول إلى هدف ما، كان لا بد من اتخاذ قرار بعينه وذلك باختيار البديل الأفضل والأنسب وهكذا تستمر عملية اتخاذ القرارات ويستمر معها تحقيق الأهداف، طالما كان هناك عمل ونشاط لتحقيق أهداف المنظمة.

وهناك العديد من النظريات التي تناولت مفهوم اتخاذ القرار، فنظرا لأهمية هذا الأخير داخل المنظمة، فقد كان محل اهتمام علماء التنظيم فجد أن رواد المدرسة الكلاسيكية وعلى رأسهم فريدريك تايلور وفريقه في نظرية الإدارة العلمية وكذلك ماكس فيبر في النظرية البيروقراطية والتي أكدت من خلالهما المدرسة الكلاسيكية على مركزية اتخاذ القرارات، حيث أكد عليها تايلور في بعض أفكاره التي استخلصها من خلال دراسته وتجاربه الميدانية، وذلك من خلال التركيز على البدائل الضرورية التي تؤدي إلى عدم ضياع وقت وجهد متخذ القرار، فهو يعتبر السلطة في يد الجهاز الإداري وهي التي تقرر ما تشاء دون إشراك المرؤوسين في هذه العملية، كما نجد سان سيمون في نظرية اتخاذ القرار يؤكد على مركزية اتخاذ القرارات وذلك من خلال تمركز السلطة في يد الجهاز الإداري (الذي يمثله المدير) والتي تساعد على اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة.

تعتبر الاتصالات في أية منظمة من المنظمات همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف، لدى يعتبر الاتصال التنظيمي شريان المنظمة وقلبها النابض، إذ لا يمكن لأية منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة، بل انه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين والمرؤوسين، وأي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات، حيث تقوم العملية الاتصالية على نقل و تبادل المعلومات والأفكار التي تعد جوهر العملية الإدارية في المنظمة، إذ يتوقف نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على مدى فعاليتها في عملية الاتصال.

ومن هنا يمثل الاتصال التنظيمي عصب المنظمة وأحد الأمور الحيوية باعتباره يضمن سير العمل فيها وينسق بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهدافها، كما يمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم من جهة أخرى، بما يضمن نقل المعلومات بين الأفراد والجماعات، فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات وإشباع حاجاتهم الاجتماعية وهم على ذلك يتبادلون المعلومات والأحاسيس والمشاعر والأفكار، فلا يمكن تصور المؤسسة دون توفر تلك العملية التي من خلالها يتفاعل الأفراد والجماعات تفاعلات تحكمها أساليب وأشكال معينة للاتصال بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

تسعى المنظمة في ظل الظروف والمشاكل التي تواجهها للبقاء والاستمرار، وهذا مرهون بمدى صحة ودقة القرارات المتخذة، وبالتالي رسم الأهداف الصحيحة وتحقيقها بفعالية وكفاءة، ويتطلب ذلك الاستفادة من كافة مواردها البشرية والمادية، ذلك أن عملية اتخاذ القرار وإن كانت الوظيفة الأساسية للقادة، فهم لا يستطيعون القيام بها بمعزل عن العمال والمتخصصين في المنظمة، لكي يضمن نجاحها ومع تعدد عوامل نجاح عملية اتخاذ القرارات تختص هذه الدراسة بطرح إشكالية تتلخص في السؤال التالي:

هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار داخل المؤسسة؟.

وتدرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- 1- هل يساهم الاتصال الصاعد في المشاركة في اتخاذ القرار؟.
- 2- هل تساهم الاجتماعات في حسن الاختيار بين البدائل المطروحة في عملية اتخاذ القرارات؟.
- 3- هل تساهم التقنيات الحديثة للاتصال في سرعة عملية اتخاذ القرار؟.

5- فرضيات الدراسة:

إن البحث العلمي مرتبط بالفروض، إذ أنه وبدونها لا يمكن الحديث عن شيء اسمه بحث، فبواسطة الفروض ترتقي الدراسة إلى مستوى البحث، والفروض هي الحركة المبدئية في رحلة البحث، ذلك أن صياغة الفروض تشكل في أغلب الأحيان ثلث أعمال الباحث، فهي حلقة وترجمة بين العمل النظري والعمل الميداني وإلى حد أن الاستعانة بها يؤثر على نجاح البحث.

وتتضمن دراستنا مجموعة من الفرضيات، يمكن تحديدها كما يلي:

الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار داخل المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

الفرضية الفرعية الأولى:

يساهم الاتصال المساعد في المشاركة في اتخاذ القرار.

الفرضية الفرعية الثانية:

تساهم الاجتماعات في حسن الاختيار بين البدائل المطروحة في عملية اتخاذ القرارات.

الفرضية الفرعية الثالثة:

تساهم التقنيات الحديثة للاتصال في سرعة عملية اتخاذ القرارات.

6- تحديد المفاهيم:

إن مرحلة تحديد المفاهيم تعتبر مرحلة هامة تسمح للباحث بترك جميع المجالات الخاصة والخيال الشخصي للقارئ، مما يسمح بالضبط المحكم والتدقيق في موضوع الدراسة العلمية، وتتضمن هذه الدراسة مجموعة من المفاهيم والمصطلحات التي ينبغي تحديدها حتى يتسنى لنا الإلمام بجزئيات الموضوع، وهذه المفاهيم هي: الاتصال، التنظيم، الاتصال التنظيمي، القرار، اتخاذ القرار، المؤسسة.

- مفهوم الاتصال:

- لغة:

"كلمة اتصال مترجمة عن اللغة الانجليزية Communication وهي في الأصل مشتقة من الكلمة اللاتينية Communise والتي تعني الشيء المشترك العام بين شخصين أو جماعة".⁽¹⁾

(1) أحمد بخوش: الاتصال والعولمة -دراسة ثقافية-، دار الفجر للنشر، المركز الجامعي، خنشلة، 2008، ص8.

"اتصل الشيء بمعنى التام ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه كما يقال اتصل به بخبر بمعنى علمه".⁽¹⁾

والإتصال في اللغة العربية: "هو ارتباط مادي أو معنوي يجمع اثنين أو أكثر".⁽²⁾

- اصطلاحاً: أما اصطلاحاً فقد تعرض مفهوم الإتصال للعديد من التعاريف نذكر منها ما يلي:

عرف **هوكنز برستون** الإتصال على أنه: " العملية التي يتم من خلالها تحديد السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات بواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية".⁽³⁾

نخلص من خلال هذا التعريف إلى أنه ركز على الجوانب السلوكية، التي تمارسها الجماعات داخل المنظمات التي تساهم في الوصول إلى الأهداف المرجوة.

كما عرفه **شانون وويفر** على أنه: "العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل والمستقبل في إطار اجتماعي معين، بانتزاع الاستجابة باستخدام تلك الرموز الشفوية التي تعمل كمثيرات لتلك الاستجابة".⁽⁴⁾

نستخلص من هذا التعريف للإتصال أنه ركز كثيراً على الجانب الاجتماعي الذي يتواصل فيه المرسل والمستقبل من خلال استخدام الرموز الشفوية والتي تكون كمثير بهدف إحداث الاستجابة المطلوبة.

(1) معجم مجاني للطلاب: دار مجاني، بيروت، ط5، 2010، ص73.

(2) ماجدة راغب الحلو: عالم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007، ص359.

(3) حكمت أحمد الراوي: نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة - نظري مع حالات دراسية-، دار الثقافة للنشر، عمان، 1999، ص148.

(4) محمد منير حجاب: الإتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007، ص21.

وعرف قاموس المصطلحات الإعلامية الاتصال بأنه: "انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى من خلال الرموز، ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل".⁽¹⁾

وعرفه بيرسون وويستر على أنه: "عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والإحصاءات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك".⁽²⁾

نستنتج من خلال التعريفين السابقين أنهما ركزا على أن الاتصال عبارة عن نشاط تفاعلي يتم بين طرفين من خلال نقل المعلومات والأفكار والرغبات من شخص يدعى المرسل إلى شخص آخر يدعى المستقبل وذلك بالاعتماد على الرموز والإشارات.

المفهوم الإجرائي: مما سبق نقدم تعريفا إجرائيا لمفهوم الاتصال كالتالي:

"الاتصال عبارة عن عملية اجتماعية يتم من خلالها تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين جماعة وجماعة أخرى، باستعمال أساليب ووسائل وطرق متنوعة قصد إحداث الفهم المشترك وتحقيق الهدف المرغوب والمنشود".

- مفهوم التنظيم:

كغيره من مصطلحات العلوم الاجتماعية فقد تعددت التعريفات التي قدمها علماء الاجتماع لمصطلح التنظيم، ومن بين التعريفات نجد ما يلي:

عرف دونيل التنظيم على أنه: "تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط وإسناد هذه النشاطات إلى إدارات تنهض بها وتفويض السلطة والتنسيق بين الجهود المبذولة".⁽³⁾

(1) محمد فريد عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار الشروق للنشر، دب، دس، ص 86.

(2) نجلاء محمد صالح: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية - الأسس النظرية والعلمية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2012، ص 22.

(3) موسى خليل: الإدارة المعاصرة - المبادئ، الوظائف والممارسة، مؤسسة مجد الجامعية للدراسات، لبنان، ط2، 2011، ص 91.

من خلال هذا التعريف نخلص إلى أنه ركز على أن التنظيم عبارة عن تجميع لمجموعة من الأنشطة والمهام التي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والرغبات.

كما عرفه منير عبودي على أنه: "نشاط متخصص في الإدارة يرمي إلى معالجة المشكلات التي تواجهها المنظمات الإدارية بأسلوب علمي منظم وبالتالي تطوير هذه المنظمات وزيادة فعاليتها وكفايتها في إنجاز الأهداف المحددة لها".⁽¹⁾

يمكن القول أن هذا التعريف يعتبر أن التنظيم عبارة عن عملية من العمليات الإدارية التي تقوم بها المنظمات، فهو نشاط متخصص يعالج المشكلات التي تواجه المنظمة.

عرف معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين التنظيم بأنه: "العملية الإدارية المتعلقة بوضع مهمة استخدام موارد المؤسسة في شكل منظم للوصول إلى أهدافها بفعالية وتقسيم الأعمال إلى مجموعات محددة، بمعنى الواجبات والسلطات والمسؤوليات ونطاق الإشراف منسقة وموضحة خطة الاتصال بينهما".⁽²⁾

يمكن أن نخلص إلى أن هذا التعريف قد اعتبر التنظيم عملية إدارية منظمة تقوم على توزيع المهام والأعمال والواجبات والمسؤوليات بين مجموعات وذلك من أجل السعي وراء تحقيق الأهداف.

كما عرف علي عباس التنظيم بأنه: "عملية منهجية يمكن من خلالها تحديد الأنشطة والمهام والأعمال التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، وتنسيق هذه الأنشطة والأعمال والمهام وتقسيمها".⁽³⁾

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه اعتبر التنظيم الطريقة المنهجية التي من خلالها تسعى المنظمة إلى التنسيق بين جهود أعضائها، وذلك من خلال تحديد الأنشطة والمهام والمسؤوليات.

(1) زيد منير عبودي: التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر، عمان، 2006، ص 9.

(2) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين - إنجليزي-عربي، مسرد مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، دس، ص 120.

(3) علي عباس: أساسيات تعلم الإدارة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2004، ص 64.

المفهوم الإجرائي: مما سبق نستنتج تعريفا إجرائيا للتنظيم بأنه:

"عملية هيكلية الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المنظمة، وهو الذي يقوم بتقسيم الأنشطة والمهام، وتوزيع الأدوار والمسؤوليات، وتوضيح علاقات السلطة والمسؤولية، فهو بالتالي يساعد المنظمة على العمل بكفاءة لتحقيق أهدافها".

- مفهوم الاتصال التنظيمي:

أما عن المفاهيم المقدمة للاتصال التنظيمي فقد أوردنا البعض منها:

عرف الاتصال التنظيمي بأنه: "الاتصال الذي يتم في المؤسسات فيما بينها، وبين جمهورها الداخلي والخارجي، والاتصال التنظيمي معنى أساسا بالاتصال الداخلي للمؤسسات من خلال نشر المعلومات بين أفراد المؤسسة وجماعيتها".⁽¹⁾

كما عرفه المعجم الإعلامي على أنه: "الاتصال داخل المنظمات والاتصال بين تلك المؤسسات وبيئتها، والاتصال التنظيمي معنى أيضا بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها".⁽²⁾

نلاحظ أن كل من التعريف الأول والثاني عبارة عن اتصال داخلي يتم داخل المؤسسة فيما بينها وهو عبارة عن نقل المعلومات بين أعضاء الجماعة في إطار حدود معينة دون الخروج عن إطار المنظمة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

(1) محمد عبد الفتاح محمد: الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة المنظمات المجتمعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص103.

(2) منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2004، ص13.

عرفه إبراهيم أبو عرقوب على أنه: "الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة لدى المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو إما اتصالاً رسمياً (هابطاً، صاعداً، أفقياً) أو غير رسمي".⁽¹⁾

ركز هذا التعريف على أن الاتصال التنظيمي عبارة عن فعل إنساني يقوم على النطق والكتابة، وهو الاتصال الذي يتم بين وحدات المؤسسة أو المنظمة والذي يقوي العلاقات ويسهم في التطوير فيها.

عرف كذلك على أنه: "وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد والجماعات، وخلق حركة (ديناميكية) الجماعة في الاتصال، وهو وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والأفكار والآراء لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة".⁽²⁾

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه ركز على أن الاتصال التنظيمي وسيلة أو أداة يتم من خلالها التفاهم بين أعضاء المنظمة، ونقل المعلومات والأفكار والآراء فيما بينها لتحقيق الإنجاز المطلوب والأهداف المرجوة.

المفهوم الإجرائي: ومنه نستخلص مفهوماً إجرائياً للاتصال التنظيمي بأنه:

"عملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والاقتراحات بين المستويات والوحدات التنظيمية داخل التنظيم وخارجه، باستخدام أساليب ووسائل لتحقيق أهداف المؤسسة".

(1) فضيل دليو: الاتصال - مفاهيمه، نظرياته، وسائله-، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2003، ص ص 16-17.

(2) زيد منير عبودي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز للنشر، عمان، 2007، ص 81.

- مفهوم القرار:

اصطلاحاً:

عرف القرار بأنه: "الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة بين عدد من المقترحات البديلة المتاحة لهم". (1)

كما عرف على أنه: "عملية اختيار دقيق بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة التي يمكن إتباعها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة". (2)

وعرف أيضاً بأنه: "اختيار بديل أو سبيل من بين طرق متعددة (بديلة) للوصول إلى هدف مرغوب، والقرار إذن هو انحياز الفرد إلى نمط سلوكي معين من بين أنماط مختلفة، وبذلك يعكس اختيار سلوك معين (قرار) بتنبؤ الإنسان وتوقعاته بأن السلوك سيحقق الهدف المنشود". (3)

وعرف القرار كذلك بأنه: "فعل تنظيمي رسمي يتجسد من خلال الاختيار بين مجموعة من البدائل المتوفرة، ولا يعتبر بديل واحد قراراً، إذن القرار هو نتيجة المداولة والنقاش العقلاني والمستمر والمسند إلى معلومات ميدانية". (4)

من خلال ما سبق يمكن القول أن التعريفات السابقة كلها ركزت على أن القرار هو اختيار البديل أو الطريق الصحيح من بين الطرق المتاحة والمتعددة وذلك لتحقيق الهدف المطلوب والمراد.

المفهوم الإجرائي: مما سبق نقدم تعريفاً إجرائياً للقرار بأنه:

"الإختيار بين مجموعة من البدائل والطرق والخيارات للوصول إلى الهدف المرغوب والمنشود".

(1) أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، د بلد، 2007، ص 181.

(2) نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر، عمان، 2003، ص 140.

(3) فتحي أحمد دياب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر، عمان، 2013، ص 206.

(4) ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2011، ص 101.

- مفهوم اتخاذ القرار:

لقد قدم علماء وكتاب التنظيم عدة تعاريف لمفهوم القرار، ومن بينها ما يلي:

عرف دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل اتخاذ القرار على أنه: "العملية التي تسمح بالاختيار العقلاني بين مجموعة من البدائل المتاحة بعد سلسلة من المداولات الفردية والجماعية، وهو بذلك فعل رسمي يقوم به الفرد أو الجماعة والذي يهدف إلى الاختيار الرشيد بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين".⁽¹⁾

كما عرف على أنه: "عملية ذهنية أو حركية أو كليهما يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب، كما أن اتخاذ القرار يقوم على أساس الاختيار بين عدة بدائل أو خيارات".⁽²⁾

وفي تعريف آخر لاتخاذ القرار: "الحسم أو البث أو اختيار أحد الحلول من عدد الحلول الممكنة أو البديلة لتنفيذ موضوع ما أو تحقيق غرض معين أو لمواجهة موقف محدد والبديل هو الطريق لتحقيق الهدف".⁽³⁾

نلاحظ من خلال ما سبق أن هذه التعريفات ركزت على أن اتخاذ القرار هو الاختيار الأفضل والأنسب بين مجموعة من الحلول والبدائل المتاحة للوصول إلى تحقيق هدف معين.

كما عرف قاموس مصطلحات علم الاجتماع اتخاذ القرار بأنه: "مصطلح يشير إلى عملية ديناميكية تسود في المنظمة بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة للتسيير والتنظيم".⁽⁴⁾

(1) ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، المرجع السابق، ص5.

(2) أسامة خيري: القيادة الإدارية، دار الرابية للنشر، عمان، 2013، ص185.

(3) علي عياصرة، هشام عدنان موسى حجازين: القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر، عمان، 2006، ص29.

(4) عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع -فرنسي، عربي- شرح المصطلحات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص374.

من خلال ما سبق نخلص إلى أن هذا التعريف ركز على اتخاذ القرار باعتباره عملية من العمليات الإدارية تحدث بين أعضاء المؤسسة أو المنظمة وذلك للتوصل إلى اختيار السياسة المناسبة التي تسيّر عليها المؤسسة.

المفهوم الإجرائي: ومنه ارتأت الباحثتين تحديد تعريفا إجرائيا لاتخاذ القرار بأنه:

"العملية التي يتوصل متخذ القرار من خلالها إلى حل مشكلة من مشكلاته ضمن حدود اختصاصه وذلك بإتباع مجموعة من الطرق والخطوات للتوصل إلى تحقيق الهدف المرغوب والمنشود والمطلوب".

المؤسسة:

من التعريفات العديدة التي قدمت لمصطلح المؤسسة نورد مجموعة التعاريف التالية:

عرف معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية المؤسسة على أنها: "مصطلح يطلق في الولايات المتحدة الأمريكية على المنظمة التي تباشر نشاطا يتصل بتقديم الخدمات، وقد تكون المؤسسة عامة أو خاصة".⁽¹⁾

من خلال التعريف السابق نخلص إلى أن المؤسسة عبارة عن منظمة تباشر مهامها وأنشطتها بصورة دائمة، وتهدف إلى تقديم الخدمات.

كما عرفها عمر صخري على أنها: "الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي".⁽²⁾

عرفها أيضا سكوت Scot على أنها: "كل وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بياني معين لكي تحقق أهداف محددة".⁽³⁾

(1) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان للنشر، بيروت، دس، ص12.

(2) عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003، ص24.

(3) طلعت إبراهيم: مدخل إلى علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة غريب، مصر، 1993، ص09.

من خلال التعريفين السابقين نخلص إلى أن المؤسسة عبارة عن وحدة اقتصادية واجتماعية تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية وذلك للوصول إلى تحقيق الأهداف والرغبات المرجوة.

كما عرفت على أنها: "جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة مالياً، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق وهي منظمة ومجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات".⁽¹⁾

يركز هذا التعريف على أن المؤسسة عبارة عن شكل اقتصادي، تسعى إلى خلق الإنتاج والعمل على رفعه وكفاءته وذلك لغرض تحقيق أهدافها المسطرة.

المفهوم الإجرائي: مما سبق قامت الباحثين بصياغة المفهوم الإجرائي لمصطلح المؤسسة كالتالي:

"هي عبارة عن نظام اجتماعي واقتصادي يتألف من أنظمة جزئية وفرعية ترتبط فيما بينها وتتفاعل مع بعضها البعض وفق أساليب معينة، هذا النظام يتكون من موارد بشرية وأخرى مادية موجهة قصد تحقيق أهداف وغايات مشتركة".

7- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة كل البحوث والدراسات العلمية التي تتشابه مع الدراسة الحالية أو تقترب منها في جانب من جوانبها، ولها علاقة بها سواء من حيث الموضوع أو المنهجية، وذلك للاستفادة منها منهجياً ونظرياً، حيث حضيت الاتصالات التنظيمية وعلاقتها باتخاذ القرارات باهتمام خاص من قبل الباحثين وعلماء الإدارة وعلم الاجتماع والسلوك التنظيمي، وذلك لما لها من دور مهم في إدارة ونجاح أي منظمة من منظمات الأعمال، كذلك لما لها من أهمية في تدفق المعلومات والأفكار اللازمة لاتخاذ القرارات عبر قنوات الاتصال المختلفة في الوقت المناسب.

(1) إسماعيل عرياجي: اقتصاد وتسيير المؤسسة، (أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل)، موفم للنشر، ط3، دب، دس،

1-الدراسات السابقة حول الاتصال التنظيمي

أ-الدراسات الجزائرية:

-دراسة صبرينة رماش⁽¹⁾: بعنوان: "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسنطينة 2009.

إشكالية الدراسة: تدور حول الكشف عن محددات فعالية اتصال المؤسسة من خلال قياس متغيرات القائمين بالاتصال، وسائل الاتصال الشاملة والمتغيرات التنظيمية ثم المتغيرات البيئية.

فرضيات الدراسة:

- هناك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة.
- هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي للمؤسسة.
- هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل اقتصاد السوق.
- تزيد الفعالية الاتصالية من تخفيف الروابط التنظيمية.
- هناك تأثير للمتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية، العوامل الشخصية، الظروف الاجتماعية للجمهور، العادات، التقاليد، النظام السياسي والاجتماعي، العوامل الاقتصادية.

منهج وعينة الدراسة:

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت الباحثة على عينة المسح الشامل، حيث أن العينة المدروسة عددها 90 مما دفع الباحثة الى ضرورة توزيع الاستمارة على جميع المكلفين بالاتصال التابعين لمجتمع سونلغاز عبر مختلف المناطق في البلاد.

(1) صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة منتوري- قسنطينة، 2009.

نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج منها:

- أن الفروق الفردية بين المبحوثين تؤثر على فعالية العملية الاتصالية نظرا لما تخلفه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال.

- أن المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظرا لما تحققه من حوافز مادية للعاملين، بالإضافة إلى التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة.

- هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل الإصلاحات وكذا تطوير بعض وسائل الاتصال الداخلي، حيث أصبحت وسيلة الأنترنت هي الأكثر استخداما في هذه المؤسسة.

- أما عن مدى تأثير المتغيرات التنظيمية على الفعالية الاتصالية، فقد أكدت نتائج الدراسة أن تخفيض الروابط التنظيمية يزيد من الفعالية الاتصالية نظرا لكون التعليمات تأتي من المديرية العامة، وبمرور المعلومات على المستويات الإدارية يؤخر من وصولها في الوقت المحدد، مما يؤثر سلبا على اتخاذ الإجراءات الاتصالية اللازمة مما دفعهم إلى اقتراح يتعلق باتخاذ القرارات الاتصالية.

-دراسة طيبش ميلود⁽¹⁾: بعنوان: "الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة"، دراسة ميدانية أجريت بإذاعة سطيف الجهوية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.

مفاهيم الدراسة: انطلق الباحث في دراسته من عدة مفاهيم أهمها: الاتصال التنظيمي- المنظمة- التفاعل الاجتماعي.

أسئلة الدراسة:

لقد انطلقت الدراسة من تساؤلات رئيسية تدور كلها حول علاقة الاتصال التنظيمي بالتفاعل الاجتماعي، وهذه التساؤلات هي:

⁽¹⁾ طيبش ميلود: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية أجريت بإذاعة سطيف الجهوية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2011.

- ما علاقة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بتنمية شبكات العلاقات الاجتماعية للعاملين؟.
- هل الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة؟.
- ما علاقة الاتصال التنظيمي بديناميكية جماعة العمل داخل المؤسسة؟.

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين داخل المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الأولى: يعمل الاتصال بالمؤسسة على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين.

الفرضية الثانية: الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة.

الفرضية الثالثة: للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بدينامية جماعات العمل داخل المؤسسة.

عينة ومنهج الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي.

كما أنه اعتمد على عينة المسح الشامل، حيث شملت الدراسة جميع العاملين بالمؤسسة نظرا

لصغر حجم التنظيم في المؤسسة حيث اشتملت 38 عضو.

أدوات الدراسة:

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الملاحظة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

- الاتصال داخل المنظمة يسمح بتكوين علاقات قوية بين جماعات العمل، وعليه هناك علاقة عالية

بين الاتصال والتفاعل.

- الاتصالات التي تتم داخل أقسام العمل تؤدي إلى تنمية المهارات والثقافة الاجتماعية اللازمة للفرد.
- للاتصال علاقة محكمة بدينامية جماعات العمل داخل المؤسسة.

ب-الدراسات العربية:

-دراسة عبد الرحمن سليمان النملة⁽¹⁾: بعنوان: " أثر الاتصالات على الأداء في مصلحة الجمارك"رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بمدينة الرياض في 1998.

أهداف الدراسة:

- معرفة وسائل الاتصالات الإدارية المستخدمة في مصلحة الجمارك.
- بيان أثر الاتصالات الإدارية على الأداء في الجمارك.
- بيان الصعوبات التي تعوق فعالية الاتصال.
- بيان دور إدارة العنصر الإنساني في رفع مستوى الاتصالات الإدارية في مصلحة الجمارك بالرياض.

منهج الدراسة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

عينة وأدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة على العينة العشوائية البسيطة، كما اعتمدت على الإستبانة كأداة لجمع البيانات، قوامها 113 استبانة.

نتائج الدراسة:

- أن الاتصالات الإدارية مهمة في المؤسسات الإدارية والحكومية والأمنية.

(1) عبد الرحمن سليمان النملة: أثر الاتصالات على الأداء في مصلحة الجمارك، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير بالرياض، 1998.

- أن وسائل الاتصال تسهم بشكل فعال في أداء الأعمال بالجمارك في زيادة الإنتاجية.
- أن وسائل الاتصال مهمة في تسهيل أعمال الموظفين وتستخدم الخطابات والأوامر الشفوية والفاكس والهاتف والحاسب الآلي في أداء مهام دائرة الجمارك.
- أن وسائل الاتصال الفعالة تساعد على تنظيم العمل ومنع الازدواجية في اتخاذ القرارات وإحكام الرقابة والسرعة في تنفيذ المهام.
- دراسة متعب جابر خبراني⁽¹⁾: بعنوان: "نموذج فاعل للاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، السعودية في 2007.

إشكالية الدراسة:

ما هو النموذج الفاعل للاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود؟.

أهداف الدراسة:

تعمل الدراسة على تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- التعرف على الواقع الحالي للاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود.
- التعرف على المشاكل والسلبيات في الوضع الحالي للاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود.
- المساهمة في تقديم وضع مقترح يساعد بالتغلب على المشاكل التي تواجهها الاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود.
- تبين عدد من المتطلبات التي تساعد على نجاح الوضع المقترح للاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود.

(1) متعب جابر خبراني: نموذج فاعل للاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، السعودية، 2011.

منهج وعينة الدراسة:

عمد الباحث في هذه الدراسة استخدام المنهج الكيفي، في حين استخدم كذلك أسلوب العينة الهادفة وهو الأسلوب الأكثر استخداما في البحوث الكيفية حيث اشتملت هذه العينة على أربعة وثلاثون فردا من المجتمع الكلي.

أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث في دراسته على أسلوب المقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

- التعرف على الوضع التنظيمي والإجرائي والتقني للاتصالات الإدارية للجامعة.
- وجود عدد كبير من المشاكل والسلبيات مع الوضع الحالي للاتصالات الإدارية في الجامعة.
- حصر الأسباب التي أدت إلى هذه المشاكل.
- عدم وجود نموذج فاعل للاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود.

2- الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار

أ-الدراسات الجزائرية:

-دراسة بونخلة فريد⁽¹⁾: بعنوان: "تأثير القائد على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري"، دراسة في مصنع صيدال فرع - فرمال، بمدينة عنابة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تنمية الموارد البشرية قسنطينة 2007.

(1) بونخلة فريد: تأثير القائد على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع فرمال بعنابة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية بجامعة منتوري قسنطينة، 2007.

إشكالية الدراسة:

تدور حول مدى تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري.

فرضيات الدراسة:

- يؤدي إتباع النمط القيادي الديمقراطي إلى ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري.

- كلما كان الاتصال ايجابيا مع العمال، كلما كانت عملية اتخاذ القرارات أكثر عقلانية.

- تؤثر عملية تفويض السلطة إيجابا على ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي.

منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث يتكون مجتمع الدراسة من 20 قائد و 90 مرؤوس، أي بلغ عددهم 110 فردا وكانت العينة المسح الشامل.

نتائج الدراسة:

- أن معظم الدراسات الحديثة في القيادة أشارت إلى أن النمط اللامركزي أو الديمقراطي يعتبر أكثر مناسبة وفاعلية في إدارة البحوث.

- رغم ما يعترض الاتصالات الفعالة من عوائق تنظيمية ونفسية، فإن القائد هو القادر على تجاوزها وذلك بإقامة علاقات إنسانية مع مرؤوسيه، كما أن الاتصال يوفر للقادة كم هائل من المعلومات لتعطي لهم صورة واضحة عن المشكلات، وعلى هذا الأساس يقوم باتخاذ القرارات الأكثر عقلانية لإيجاد الحلول المناسبة.

-دراسة خلاصي مراد بعنوان⁽¹⁾: "اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل"، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا بقسنطينة في 2007.

إشكالية الدراسة:

هل لسوء اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية علاقة بتولد الرغبة لدى الإطار في ترك المنظمة؟.

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

توجد علاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين سوء برمجة التكوين وتولد الرغبة عند الإطار في ترك المنظمة.
- توجد علاقة بين سوء برمجة الترقيات وتولد الرغبة عند الإطار في ترك المنظمة.
- توجد علاقة بين سوء تحديد الأجور وتولد الرغبة عند الإطار في ترك المنظمة.
- توجد علاقة بين عدم وجود نظام تسيير الحياة المهنية وتولد الرغبة لدى الإطار في ترك المنظمة.

أهداف الدراسة:

- التعريف بميدان تسيير الموارد البشرية وأهميته كمؤثر أساسي على أهم مورد من موارد المؤسسة وهو الإنسان.

(1) مراد خلاصي: اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، قسنطينة، 2007.

- إسقاط خطوات صناعة القرارات على تسيير الموارد البشرية، وتبيان أنها قرارات متواصلة ويومية تحتاج إلى صناعة مثلها مثل بقية الموارد الأخرى للمؤسسة.
- تبيان أن المشكلة في ظاهرة عدم الاستقرار في العمل تبدأ قبل مغادرة الفرد للمنظمة، أي منذ توفر الأسباب التي تنمي الرغبة عند الأفراد في مغادرة المنظمة إلى غاية تركها.
- إعطاء مسيري الموارد البشرية البعد الحقيقي لقراراتهم اليومية من أجل الحفاظ على الكفاءات.
- إيجاد العلاقة من عدمها بين اتخاذ القرار في تسيير المواد البشرية واستقرار الإطارات في المنظمة.

منهج وعينة الدراسة:

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي كما اعتمد على العينة العشوائية.

أدوات جمع البيانات:

استعان الباحث في دراسته على الإستمارة كأداة لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

- أن التكوين عملية لرفع المستوى المهني وأنه عملية تحضير للمستقبل المهني، فنظام التكوين في المؤسسة غير عقلاني لا تتحكم فيه معايير عملية.

ب-الدراسات العربية:

-دراسة هجان 2000⁽¹⁾: بعنوان: "واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى مدارس التعليم العام" دراسة ميدانية بمنطقة المدينة التعليمية، جامعة عين شمس، القاهرة، 2000.

(1) هجان علي حمزة: واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى مدارس التعليم العام، دراسة ميدانية بمنطقة المدينة التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، عدد 24، 2000.

أهداف الدراسة:

- تعريف الفروق بين وجهة نظر أفراد العينة تبعا للوظيفة والمرحلة التعليمية والعمر والمؤهل العلمي ومدة الخبرة في مجال الإدارة المدرسية.
- تعريف المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

منهج وعينة الدراسة:

تألفت عينة الدراسة من 40 مدير ووكيلا من مديري وكلاء مدارس التعليم العام المشاركين في برنامج الدورات التدريبية المنعقدة في كلية المعلمين بالمدينة المنورة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (1420/1419) واتبعت الدراسة المنهج الوصفي.

نتائج الدراسة:

- أن مديري ووكلاء المدارس يمارسون عملية اتخاذ القرار .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهة نظر أفراد العينة إزاء واقع عملية اتخاذ القرار تبعا للمتغيرات التالية الوظيفية، المرحلة التعليمية والعمر والمؤهل العلمي ومدة الخبرة في مجال الإدارة المدرسية.
- كشفت النتائج عن أبرز معوقات اتخاذ القرار في المدرسة وهي عدم تعاون بعض المعلمين في المدرسة في تنفيذ القرارات، وعدم توفر المعلومات الكافية وضعف الثقة بالنفس.

-دراسة سعاد حرب قاسم⁽¹⁾: بعنوان: "أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات"، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة 2011.

فرضيات الدراسة:

- الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي وبين عملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، وينتزع عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستشراق كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفكير النظم كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.

3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المستقبلية كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.

4- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدافعية والقدرة على تحفيز العاملين كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.

5- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الشراكة كأحد عناصر الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.

- الفرضية الثانية: تؤثر عناصر الذكاء الاستراتيجي تأثيراً ذو دلالة إحصائية على عملية اتخاذ القرارات للمدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة.

(1) سعاد حرب قاسم: أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

- الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية متمثلة في (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد المشرف عليهم).

أهداف الدراسة:

- التعرف على أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا.

- التعرف على أثر كل من الجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والدرجة الوظيفية وعدد المشرف عليهم على الذكاء الاستراتيجي وعملية اتخاذ القرارات.

منهج وعينة الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي كما أنها اعتمدت على عينة المسح الشامل.

نتائج الدراسة:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف، الدافعية، الرؤية المستقبلية)، وعملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في غزة الإقليمي التابع للأونروا.

- أن عنصر الاستشراف والدافعية من عناصر الذكاء الاستراتيجي يؤثران تأثيراً ذو دلالة إحصائية على عملية اتخاذ القرارات للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين حول أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات تعزى للصفات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي).

3- الدراسات المشابهة

أ-الدراسات الجزائرية:

-دراسة سليم كفان⁽¹⁾: بعنوان: "دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري- قسنطينة، 2005.

إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيده؟.

تساؤلات الدراسة:

- كيف وما هي السبل والطرق التي نستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟.

- كيف نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناءا على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة؟.

- إلى أي مدى تؤثر معوقات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة؟.

فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

للاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة دور كبير وأساسي في تفعيل وترشيد القرارات التنظيمية.

(1) سليم كفان: دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري- قسنطينة، 2005.

الفرضيات الجزئية:

- فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية.
- المعوقات النفسية والانفعالية للاتصال لها تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة.
- نجاح القرارات التنظيمية ونجاحها داخل المؤسسة كنتيجة لفعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

أهداف الدراسة:

- تحسيس المسؤولين بالأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال في المؤسسة، بحيث يعتبر من أهم الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري.
- التعرف على علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرارات.

منهج وعينة الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استند إلى العينة الطبقية العشوائية.

أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحث في بحثه هذا على الملاحظة، المقابلة وكذلك الاستبانة كأدوات لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

- أن الاتصال الفعال له دور كبير وضروري في المؤسسة وخاصة في إنجاز القرارات التنظيمية.
- أن نجاح القرارات التنظيمية داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الاتصال فعال داخل المؤسسة.

-دراسة الطيب الوافي 2012 بعنوان⁽¹⁾: "دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مجمع اسمنت الشرق الجزائري، مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية بجامعة عباس فرحات- سطيف 2012.

إشكالية الدراسة:

ما الدور الذي يجب أن تلعبه نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية عموما ومجمع اسمنت الشرق الجزائري تحديدا وأهميتها في تحقيق تطلعاتها؟.

فرضيات الدراسة:

- من شأن نظم المعلومات أن تسهم في زيادة إمكانيات المؤسسة الاقتصادية في التعامل مع البيانات التي تصف أنشطة العمل الداخلية وبيئة العمل الخارجية.
- تعمل نظم المعلومات على تزويد المراكز الإدارية المختلفة ضمن المؤسسة الاقتصادية بالمعلومات الضرورية لمساعدة كافة المستويات الإدارية على اتخاذ القرارات الخاصة بها.
- يمكن الاستفادة من قدرات نظم المعلومات في دعم اتخاذ القرارات غير المهيكلة وشبه المهيكلة التي تتخذها الإدارة لحل المشاكل التي تواجهها.

أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف على ماهية نظم المعلومات وتطبيقاتها في واقع المؤسسة الاقتصادية بشكل عام والجزائرية منها بشكل خاص.
- تحديد أهم مصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والطرق المستخدمة لجمعها في شركات مجمع إسمنت الشرق الجزائري.

(1) الطيب الوافي: دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة عباس فرحات، سطيف، 2012.

- تحديد أهم العقبات التي تواجه متخذي القرارات، مجموعة شركات مجمع إسمنت الشرق الجزائري في استخدام نظم المعلومات، واقتراح الحلول الممكنة لتجاوز هذه العقبات.

منهج وأدوات جمع البيانات:

لقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمد على أداة واحدة لجمع المعلومات والبيانات وهي الإستبانة.

نتائج الدراسة:

- بينت الدراسة أن للمعلومات دور فعال في عملية اتخاذ القرارات في مجمع إسمنت الشرق الجزائري.
- كما بينت أن حوسبة نظام المعلومات في المجمع شأنه دعم عملية اتخاذ القرارات، وذلك من خلال توفير السرية للمعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات.
- أن الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات لمجموعة شركات مجمع إسمنت الشرق الجزائري متمثلة حسب درجة تأثيرها في عدم تعاون الأطراف التي تحوز المعلومات.
- أن الحلول المقترحة لمعوقات استخدام نظم المعلومات اللازمة لعمليات اتخاذ القرارات في مجمع إسمنت الشرق الجزائري تمثلت في توفير الكفاءة البشرية المتخصصة، كذلك حماية النظام ببرامج أمن المعلومات، التحديث المستمر لقواعد النظام وغيرها.

ب-الدراسات العربية:

-دراسة مصعب إسماعيل طبش⁽¹⁾: بعنوان: "دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات"، دراسة ميدانية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال (2008).

(1) مصعب إسماعيل طبش: دور وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008.

إشكالية الدراسة:

الدور الذي تلعبه نظم وتقنيات الاتصال في مساعدة متخذي القرارات في أداء أعمالهم من خلال التساؤل التالي: إلى أي مدى تساهم نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية في قطاع غزة؟.

فرضيات الدراسة:

- يساهم توظيف نظم وتقنيات الاتصال في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.
- وسائل الاتصالات الإدارية لها تأثير فعال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.
- توجد معوقات تحد من كفاءة نظم وتقنيات الاتصال الموجودة حالياً في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول محاور استخدام نظم وتقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

أهداف الدراسة:

التعرف على دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة.

منهج وعينة الدراسة:

لقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم الرجوع إلى المصادر الثانوية والأولية وتم تصميم إستبانة مكونة من 50 فقرة بحيث تغطي متغيرات الدراسة، حيث كان مجتمع الدراسة يتكون من 120 موظف، تتراوح درجاتهم ما بين مدير عام ورئيس شعبة، وذلك في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وقد جمع الباحث (90) إستبانة تمثل حوالي 75% من مجتمع الدراسة الأصلي.

أدوات جمع البيانات:

لقد اعتمد الباحث في دراسته هذه على الإستمارة وكذلك المقابلة كأدوات لجمع البيانات.

نتائج الدراسة:

- أظهرت الدراسة أن واقع تقنيات الاتصال المتمثل في الأنترنت والبريد الإلكتروني جيد ولكنه بحاجة إلى تحسين وتطوير، أما بالنسبة لوسائل الاتصال الأخرى كالهاتف والجوال فإنه جيد.
- أن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف نظم وتقنيات الاتصال تساهم في سرعة أداء المهام واتخاذ القرارات.
- أن أكثر وسائل الاتصال فعالية في اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية ثم الشفهية ثم الاتصالات الإلكترونية، أما الاتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في اتخاذ القرارات بالوزارة.
- أن هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال في خدمة القرارات وأكثر هذه المعوقات هي المعوقات الشخصية.
- أن أكثر المقترحات أهمية في تحسين عملية الاتصال واستخدام التقنيات في تنمية مهارات العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لاستخدام هذه التقنيات وتخصيص موازنة لتنفيذ الخطط المطروحة في مجال تقنية الاتصال.

-دراسة السبيعي 2003⁽¹⁾: بعنوان: "دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية بالرياض"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الرياض، 2003.

أهداف الدراسة:

- التعرف على أكثر تقنيات الاتصال استخداما في جوازات منطقة الرياض.

(1) السبيعي هزاع: دور نظم الاتصالات في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2003.

- معرفة مدى توافر مهارات الاتصال لدى المعاملين.

- معرفة مدى فاعلية وسائل الاتصالات الإدارية في خدمة اتخاذ القرارات.

منهج وعينة الدراسة:

اتبع السبعي في دراسته هذه المنهج الوصفي التحليلي، حيث أنه اعتمد على عينة عشوائية بسيطة قوامها 208 إستبانة.

أدوات جمع البيانات:

استند الباحث في جمع البيانات بالإستبانة فقط.

نتائج الدراسة:

- أن أكثر تقنيات ووسائل الاتصال استخداما في جوازات منطقة الرياض الحاسب الآلي، الفاكس، الصور والملصقات.

- أن أكثر وسائل الاتصالات الإدارية فعالية في اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية تليها الاتصالات الشفهية ثم الاتصالات غير اللفظية.

- أن أكثر المهارات توفرا لدى العاملين هي القراءة المتأنية، الاتصال الجيد، اختيار الكلمات المناسبة، القدرة على تنفيذ ما جاء بالرسالة.

التعليق على الدراسات السابقة:

يتضح من خلال عرضنا للدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار، أن هذه الدراسات تفاوتت فيما بينها في تناول موضوع العلاقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار.

حيث نلاحظ أن الدراسات السابقة والتي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار كل على حدى حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والمختصين ، وكذلك عن العلاقة التي تجمعهما معا فإن

الدراسات بشأنها كانت كثيرة ومتنوعة، حيث تناولنا في الدراسة الحالية إثني عشر دراسة متنوعة منها العربية والجزائرية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

جاءت الدراسة الحالية بناء على ما طرحته الدراسات السابقة والمشابهة، سواء المتعلقة بالمتغير الأول وهو الإتصال التنظيمي أو المتغير الثاني وهو اتخاذ القرار، أو المتعلقة بالمتغيرين معاً، وما توصلت إليه من نتائج ساهمت في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية من خلال الخلفية النظرية المعتمدة عليها في جل هذه الدراسات.

إذ مكنتنا من ضبط متغيري الدراسة بدقة وتحديد أبعادها، كذلك مكنتنا من تحديد المفاهيم وصياغة الفرضيات، كما أفادتنا في تكوين صورة مبدئية وواضحة عن الإطار العام للدراسة والذي يتمثل في العلاقة بين الإتصال التنظيمي واتخاذ القرار، إضافة إلى ذلك كانت عوناً لنا في اختيار أداة الدراسة التي تم استخدامها لجمع المعلومات والبيانات.

أوجه التشابه:

إن الدراسة الحالية قد تشابهت مع الدراسات السابقة من حيث الموضوع، فمنها ما تشابهت معها في المتغير الأول والمتمثل في الإتصال التنظيمي، ومنها ما تشابهت معها في المتغير الثاني والمتمثل في اتخاذ القرار، ومنها ما تشابهت معها في المتغيرين معاً والمتمثلين في الإتصال التنظيمي واتخاذ القرار، ناهيك عن اعتماد الدراسة الحالية على مختلف الأدوات البحثية من ملاحظة واستمارة، ناهيك عن مختلف الوثائق و السجلات التي تم الحصول عليها من المؤسسة، في حين أن بعض الدراسات تشابهت مع الدراسة الحالية من حيث المنهج المتبع في الدراسة والمتمثل في المنهج الوصفي.

أوجه الاختلاف:

بالرغم من أوجه التشابه الموجودة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة إلا أن تلك الدراسات قد اختلفت مع دراستنا الحالية من حيث العينة المختارة.

أن معظم الدراسات اتبعت المسح الشامل للحصول على المعلومات والبيانات في ميدان الدراسة، كذلك اختلفت من حيث النتائج والفرضيات، كما أنها اختلفت معها من حيث الأهداف وزمن ومكان إجراء الدراسة، حيث أن معظم الدراسات السابقة أجريت خارج جيجل أما دراستنا الحالية فكانت دراسة ميدانية بجيجل في 2017.

خلاصة الفصل:

وعليه يمكن القول بأن هذا الفصل بمثابة الانطلاقة التي ينطلق منها الباحث بهدف التعريف بموضوع الدراسة والأسباب التي دفعته لتناوله، وذلك من خلال عرض الإشكالية وتحديد المفاهيم والفرضيات وكذلك أسباب اختيار الموضوع، أهميته والأهداف المتوقعة والدراسات السابقة التي تناولت متغيراته، وذلك بشكل يساهم في توضيح الأبعاد المختلفة للمشكلة محل الدراسة.

الفصل الثاني

النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي واتخاذ القرار

تمهيد

1- النظريات الكلاسيكية

2- النظريات الكلاسيكية المحدثة

3- النظريات الحديثة

خلاصة الفصل

تمهيد:

تكتسي النظرية العلمية أهمية كبيرة في إعطاء تفسير لموضوع الدراسة ومساعدة الباحث في تحديد مفاهيم الدراسة الحالية وتحديد أبعاد الظاهرة وعناصرها، وفي هذا الصدد سوف يتم التطرق في هذا الفصل إلى أهم النظريات التي فسرت موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار على الرغم من أن الحديث عن كل هذه النظريات والأفكار التي جاءت بها يطول، ولهذا سنحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على أهم النظريات التي تفيدنا في تفسير أبعاد الدراسة.

1- النظريات الكلاسيكية:

يقصد بالنظريات الكلاسيكية مجموعة نظريات التنظيم التي نشأت وتطورت بفعل عوامل وظروف متعددة ساهمت في تبلورها ومن أبرزها النظام الرأسمالي الذي يقوم أساسا على مبدأ المنافسة الحرة، بالإضافة إلى الانتشار الواسع للثورة الصناعية والثورة التكنولوجية، كل هذه العوامل أحدثت تغييرا جذريا في نظام افتتاح، فأفرزت بذلك مشاكل اجتماعية وإنسانية حالت دون الوصول إلى المستوى المرغوب فيه. أ-نظرية الإدارة العلمية فريديريك ونسلو تايلور:

"كانت التaylorية أو حركة الإدارة العلمية أول أشكال الترشيد الرأسمالي لعملية العمل والمبادئ التنظيمية وكان الهدف العام لهذه الحركة كسياسة عملية هو فهم ونشر مفهوم الرجل الاقتصادي، عند تجسيد مفهوم العامل كعنصر في المنافسة وتحديد قدراته ومهاراته، وكانت تنظر لصاحب العمل باعتباره جزءا مكتملا للعمل وله الحق في أن يدفع للعامل القليل في مقابل الحصول على الكثير من جهده وعمله".⁽¹⁾

"وقد ظهرت حركة الإدارة العلمية على يد فريديريك تايلور والذي ركز على أهمية العوامل الفيزيائية التي تحيط بمجال العمل نفسه، وقد اهتم تايلور بمعرفة العلاقة بين العنصرين (العمل، الظروف الفيزيائية) وليس معرفة ما حول طبيعة التكيف الملائم بينهما، ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه الحركة:

⁽¹⁾ سعد عيد محمد بدر: الإيديولوجيا ونظريات التنظيم -مدخل نقدي-، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 120، 121.

1- **تقسيم العمل:** يعتبر التقسيم وظيفة هامة في مجال التخصص داخل البناءات الداخلية للتنظيمات، بل وتحديد النشاطات عموماً.

2- **ترتيب العمليات الوظيفية:** هذه الخاصية ذات قيمة هامة لتوصيل الأوامر، ولتسهيل المهام الداخلية وتحديد المسؤوليات الوظيفية.

3- **البناء:** البناء التنظيمي نسقا أو نمطا معينا من الوظائف بل يتميز البناء ببناءات لها دورها الوظيفي.

4- **الضبط:** يكون الضبط وظيفة هامة بين كل الرؤساء، الأتباع، حيث المهام الإشرافية والتنفيذية والمراقبة والمتابعة داخل البناءات التنظيمية⁽¹⁾.

وما نستنتجه عن الإدارة العلمية هي أنها اعتبرت الاتصال وسيلة تتم من أعلى إلى أسفل، أي من الرؤساء إلى المرؤوسين، فمن خلال القنوات الرسمية الرئيسية التي تحددها الإدارة يتم إصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات لغرض إعلام وتوجيه المرؤوسين.

وحسب تايلور فالإتصال التنظيمي يكون موجز في وثائق مكتوبة تحدها الإدارة نفسها، ولا يكون للعمال والمرؤوسين دخل في وضع أو إضافة أو حذف أي شيء من تلك الوثائق، فهو يعتبر الاتصالات وحدة أساسية وجوهريّة داخل أي تنظيم وذلك لممارسة عملية المراقبة والقيادة.

وبالتالي فتايلور يركز على الإتصال الذي يأخذ طريق اتجاه واحد وهو الإتصال النازل، فتايلور قد فصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ، حيث اعتبر أن التخطيط يكون من قبل الإدارة والرؤساء أما مهمة التنفيذ فتكون من اختصاص العمال والمرؤوسين وبالتالي فالرئيس هو الذي يحدد الإتصال.

كما نجد تايلور يؤكد على مركزية اتخاذ القرارات في بعض أفكاره وتوجيهاته التي استخلصها من خلال دراساته وأبحاثه وتجاربه الميدانية، وما يترتب على ذلك من التركيز على البدائل الضرورية التي تؤدي إلى ضياع وقت وجهد المدير متخذ القرار، فهو يعتبر السلطة في يد الجهاز الإداري وهي التي تقرر ما تشاء دون إشراك المرؤوسين في هذه العملية، وهذا يدل على أن القرارات تتساب من أعلى إلى

(1) عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 305، 306.

أسفل أي أن الرؤساء هم الذين يتخذون القرارات ويجبرون المرؤوسين على تنفيذها والأخذ بها وذلك حتى يتمكن التنظيم من ممارسة أعماله ومهامه بنجاح، وللتسيق بين مختلف الأفراد لابد أن تكون جهة إصدار الأوامر والتعليمات والقرارات واحدة، وذلك حتى لا تكون هناك أخطاء أو تجاوزات، وحتى يتسنى لكل مستوى من مراقبة المستوى الأسفل منه.

ب- النظرية البيروقراطية:

"تستند هذه النظرية إلى العالم الألماني ماكس فيبر، وقد كان فيبر عالما اجتماعيا له أبحاث ودراسات في الاجتماع وعلم الاقتصاد والعلوم السياسية وغيرها.

وقد اهتم فيبر بدراسة "الإدارات الحكومية الكبرى والتي كانت تتصف بتدني الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات الإدارية، وحظي موضوع هيكل السلطة باهتمامه.

وقد ميز بين القوة والسلطة، فاعتبر القوة هي المقدر على إجبار الآخرين على الامتثال والطاعة، أما السلطة فهي تعني الانصياع طواعية للأوامر وفي إطار السلطة يرى المرؤوس أن إصدار الأوامر والتعليمات والتوجيهات من قبل صاحب السلطة (المدراء) أمر مشروع، ويعد ماكس فيبر واضع ما يسمى بالنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي وهو عبارة عن بناء عقلي يتم تكوينه على أساس ملاحظة عدة سمات أو خصائص معينة في الواقع، وهو نموذج مثالي لأنه يعبر عن فكرة قد شيدت بطريقة عقلية خالصة، وبصعب أن نجد لها نظيرا في الحياة الواقعية".⁽¹⁾

"حيث يتميز النموذج المثالي الذي وضعه فيبر بعدة خصائص منها، وجود درجة عالية من التخصص وتقسيم العمل، احتكار الخبرة، وجود بناء هرمي للسلطة يوضح واجبات ومسؤوليات الموظف أثناء أدائه للعمل، ونسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم، وتحديد العضوية وفقا للمقدرة

⁽¹⁾حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة-، دار الحامد للنشر، عمان،

والخبرة الفنية، حيث يرى فيبر أن هذه السمات والخصائص السابقة للنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي تزيد من فرص اتخاذ القرارات الرشيدة داخل التنظيم وتؤدي إلى الكفاءة التنظيمية⁽¹⁾.

"أما عن مبادئ التنظيم البيروقراطي بالمفهوم العلمي الدقيق فهي:

- 1- العلاقات بين الأفراد هي علاقات لا شخصية فهي علاقات بين الوظائف فقط.
- 2- بواسطة هذا النوع من التنظيم يمكن محاربة المحاباة والمحسوبية فهو يعتمد على المعايير الموضوعية في التوظيف (الكفاءة- الأقدمية، الشهادات...).
- 3- العلاقة بين المناصب محددة سلفا بواسطة قواعد ولوائح قانونية والتنظيم الهيكلي، فالأفراد يدركون مسبقا حقوقهم وواجباتهم.
- 4- يجب التفريق بين وسائل العمل أو الإنتاج الخاصة بالتنظيم والممتلكات الخاصة لشاغل الوظيفة بحيث لا يكون هناك أي حق في تملك المنصب الرسمي وما يتبعه.
- 5- هيراشية في تنظيم المناصب، أي أنها تقوم على مبدأ التدرج الهرمي، حيث يخضع كل منصب أدنى إلى منصب أعلى.
- 6- لابد من تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية.

إن النشاطات النظامية المطلوبة داخل أي تنظيم تصبح موزعة بكيفية ثابتة كواجبات رسمية، بحيث تصبح لكل مسؤول إداري منطقة محددة بدقة من المسؤولية، كما تصبح الواجبات الكبرى مقسمة إلى أجزاء قابلة للتسيير لكل مسؤول متخصص في ميدان معين فنجد مثلا إدارة الدولة مقسمة إلى أقسام متنوعة وفي كل قسم يوجد مسؤول كفى وله مسؤولية، كما أن اعتماد البيروقراطية على المعايير الموضوعية كالكفاءة، الخبرة والأقدمية يسهل عملية الاتصال بين الوحدات والأقسام الإدارية، مما يؤدي إلى الأداء الجيد⁽²⁾.

(1) طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر، القاهرة، 2007، ص ص 97-98.

(2) رايح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة-الجزائر، 2006، ص 55.

وما نستخلصه مما سبق هو أن النظرية البيروقراطية لصاحبها ماكس فيبر، قد ركزت على الاتصال الذي يتم من أعلى إلى أسفل في شكل أوامر وتعليمات، هذه الأخيرة لا بد أن تكون مكتوبة وموثقة من قبل الجهاز الإداري الأعلى دون تدخل المستويات الدنيا، فالنظرية البيروقراطية ترى أن الإدارة هي التي تحدد مسالك واتجاهات الاتصال الرسمي، فمن خلال البناء الهرمي للسلطة يتضح لنا أن الإدارة العليا هي المسؤولة عن تحديد الاتصال بمن؟ ومتى؟ ولماذا وكيف؟ وذلك عبر مختلف المستويات التي تحدها، فالأفراد الذين يحوزون على السلطة داخل التنظيم يعني أنهم هم المسؤولون عن إصدار الأوامر والقرارات والتوجيهات والتعليمات التي تكون مكتوبة، حتى يتسنى الالتزام والتقيد بها من طرف المرؤوسين، والرجوع إليها في حالة حدوث مشاكل وتجاوزت، وبالتالي فإن كل النشاطات والمهام تكون موزعة بطريقة منظمة ورسمية، وجعل كل فرد في مكانه المناسب.

كما يرى فيبر من خلال بعض الخصائص والسمات السابقة الذكر للنموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي أنها تعمل على زيادة فرص اتخاذ القرارات، فنقسيم العمل والتخصص ووجود قواعد وتعليمات محددة والاهتمام بالتوثيق يساعد على اتخاذ قرارات سليمة وهي حسبه تكون مركزية، لأن الإدارة هي التي تقرر القرار النهائي وما على العمال إلا إتباعه وتنفيذه حرفا حرفا دون التغيير فيه أو رفضه وتجاهله لأن ذلك سيعرضه للعقاب في حالة عدم التقيد به.

2- النظريات الكلاسيكية المحدثه:

في الوقت الذي أكدت فيه النظريات الكلاسيكية على الأداء المادي للعمل وعلى الهيكل الرسمي للتنظيم والبناء الداخلي له، ظهر اتجاه آخر في تنظيم العمل وإدارة المنظمات يركز على العنصر الإنساني باعتباره العنصر الحيوي في المنظمة والذي تدور حوله كافة مظاهر التنظيم الأخرى، ويدخل في مجال اهتمامه عوامل وعناصر أخرى أهملتها النظريات الكلاسيكية في التنظيم وهي الدوافع والحاجات الاجتماعية والروح المعنوية والقيادة والاتصالات.

ويطلق على هذا الاتجاه مجموعة من النظريات التي جعلت من العنصر الإنساني في المنظمة محور اهتمامها الأول ومن أهم الإسهامات في هذا الاتجاه، نذكر مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة إلتون مايو وإسهامات كل من دوغلاس ماك غريغور ورنسيس ليكرت وماري بارك فوليت، كريس أرجيرس

وآخرون أسهموا في بلورة هذا الاتجاه وإثراءه، وبناء على تقدم سنقوم في هذا الجزء بتحليل إسهامات إلتون مايو.

أ- "مدرسة العلاقات الإنسانية: ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية في الولايات المتحدة قبل الحرب العالمية الثانية وقد استمدت أفكار هذه المدرسة أفكارها من تجارب أو دراسات هاوثرن التي أجريت في (شيكاغو) منذ منتصف العشرينات وحتى أوائل الأربعينيات من القرن العشرين، تحت رعاية شركة ويسترن إيكترينك وبالاتصال بمدرسة هارفارد لإدارة الأعمال".⁽¹⁾

"وقد بدأت دراسات هاوثرن والتي أشرف عليها إلتون مايو وزملائه من الباحثين من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية تم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء والروح المعنوية والقيم والاتجاهات، والمعايير والدافعية، وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال واتجاهاتهم وإنتاجيتهم.

ومن أهم النتائج التي توصل إليها مايو وزملائه:

1- أن العمل نشاط جماعي.

2- تتركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل وتتشكل وفقا له.

3- أن الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالانتماء لها أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها.

4- أن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريرا موضوعيا للحقائق، فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد.

5- أن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته ومدى فاعليته المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل أو خارجه.

⁽¹⁾ طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص ص 100، 101.

6- تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل، ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل واتجاهات العامل الفرد⁽¹⁾.

وعليه يمكن تلخيص أهم مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية في الآتي:

- 1- "يتأثر الناس في سلوكهم داخل العمل باحتياجاتهم الاجتماعية.
- 2- يشعر الناس بأهميتهم ودواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية مع الآخرين.
- 3- أن التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا العمل جوانبه الاجتماعية وتجعله غير مرض للعاملين به.
- 4- يتأثر الناس بعلاقاتهم الاجتماعية وزملائهم في العمل أكثر من تأثرهم بنظم الرقابة الإدارية والحوافز المادية.
- 5- على الإدارة أن تأخذ المبادئ الأربعة السابقة عن تصميم العمل و التعامل مع العاملين، على أن تظهر هذه السياسات اهتمامها بمشاعر العاملين⁽²⁾.

"ومن ثم استنتجت بأن التغييرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي تتمثل في:

- القيادة ونمط الإشراف داخل المؤسسة.
- الاتصالات ودور التنظيمات غير الرسمية في فعالية التنظيم.
- المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير واتخاذ القرارات، وبهذا تكون هذه النظرية قد اختلفت عن النظرية التقليدية في مجموعة من النقاط هي:
- اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- الاعتماد على الجماعات وليس على الأفراد.

(1) طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص ص 101، 102.

(2) عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2011، ص 32.

- الفرد ليس برجل اقتصادي أو آلة تحكمهم الحوافز المادية، وإنما شخص يمتلك شعورا وأحاسيس.

ولم يعط أصحاب هذه النظرية أي شرح لعملية اتخاذ القرارات بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار.

ولكنهم لم يبينوا كيفية هذا الإشراف وحدوده، وحسب هذه النظرية فمتخذ القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية وأخرى غير رسمية هي أسرع وتلعب دورا أكبر، لأن لها علاقات مباشرة مع العمال، إذ أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية وأثر الحوافز على الإنتاجية، لكنه لم يحدث التعبير الضروري الذي يؤثر إيجابيا على عملية اتخاذ القرارات، وبالتالي على جودة القرارات المتخذة⁽¹⁾.

وما يمكن استنتاجه من خلال طرح أفكار المدرسة هو أن تبرهن من خلال تجاربها أن للاتصالات تأثير كبيرا وقويا على رضا ودافعية الأفراد في عملهم، كما أثبتت على أن المقابلات الشخصية بين الرئيس ومروؤسيه يؤثر بشكل واضح على إشباع حاجياتهم الاجتماعية، وعليه فقد اعتبرت هذه النظرية الاتصال الرسمي وغير الرسمي وسيلة وطريقة يتم من خلالها التعرف على العالم الداخلي للعمل وحتى للأفراد، ووسيلة يتم من خلالها إقناعهم بأهميتهم ورفع كفاءتهم ورضاهم عن العمل.

كما تنظر هذه المدرسة إلى إشتراك العمال في إدارة المنظمة، وفتح قنوات الاتصال غير الرسمي بين كافة أعضاء التنظيم وترك لهم المجال مفتوحا يسمح لهم بطرح إشغالاتهم المتعلقة بكيفية الأداء والصعوبات التي تواجههم والسماح لهم بإبداء آراءهم في تصميم وتنفيذ العمل سيؤدي إلى رفع معنوياتهم وبالتالي تحقيق رضاهم، ومن ثم تحسين أدائهم بشكل يساعد على تحقيق أهداف التنظيم، فهي ترى أن للاتصالات غير الرسمية دور في فعالية التنظيم وبالتالي على جودة عملية اتخاذ القرارات، كما تميزت نظرية العلاقات الإنسانية بعدد من القواعد التي أعدت لمساعدة المديرين على تحفيز العاملين كتحسين تدفق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، أما بالنسبة لاتخاذ القرارات فقد دعت هذه النظرية إلى ضرورة

(1) خالد بوشارب: دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص ص 32، 33.

اللامركزية في اتخاذ القرارات والسماح بمشاركة وإدماج جميع العمال في عملية التسيير واتخاذ القرارات. كما يرى إلتون مايو أن تحقيق الأهداف لا يكون إلا من خلال حث العمال على المشاركة في صناعة القرار وطرح أفكارهم ومقترحاتهم للوصول إلى قرار أفضل بأقل التكاليف، وبالرغم من أن هذه النظرية لم تقدم أي شرح لعملية اتخاذ القرارات، إلا أنها ركزت على متخذ القرار الذي يجب أن يتخذ قرار شارك العمال فيه، فمتخذ القرار ليس بمعزل عن الآخرين فهو يعمل ضمن جماعة، وعليه لا بد من الأخذ برأيهم ومشورتهم، لكن بالرغم من هذا لم يبين أصحاب هذه النظرية كيف يكون هذا الإشراف وحدوده وحسبهم متخذ القرار يحصل على المعلومات بطريقتين: طريقة الاتصال الرسمي وطريقة الاتصال غير الرسمي، وهي تلعب دورا كبيرا في القرار المتخذ، وبالتالي يمكن القول في هذا الصدد بأن نظرية العلاقات الإنسانية تعمل على تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، وبذلك العمل على تحسين تدفق الاتصال بين كافة أعضاء التنظيم.

"ب-نظرية "X" "Y" دوغلاس ماك غريغور: يعتبر دوغلاس ماك غريغور أحد رواد مدرسة العلوم السلوكية، ولعل أهم إسهاماته هي إعادة صياغة المفاهيم المتعلقة بالفرد وطبيعته وتوضيح الاختلافات الواضحة بين افتراضات الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في هذا الصدد، وقد أطلق على الافتراضات المتعلقة بمدرسة العلاقات الإنسانية "نظرية y" تميزا عن النظرية الكلاسيكية x.

نظرية X: من أهم افتراضاتها:

- 1- الإنسان المتوسط بطبيعته يكره العمل ويحاول تجنبه كلما استطاع.
- 2- أن معظم الأفراد لا بد من دفعهم للعمل عن طريق التهديد بالعقاب لكي يؤديوا عملهم بطريقة مرضية ويبدلوا الجهد الكافي لتحقيق أهداف التنظيم.
- 3- أن الإنسان العادي والمتوسط يفضل أن يوجه بواسطة رؤسائهم باستمرار، ولا يرغب يتحمل المسؤولية وطموحاته محدودة للغاية وهدفه الوحيد هو تحقيق الأمان".⁽¹⁾

(1) على الضالعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر، د ب، ط2، 2005، ص68.

"نظرية X مفادها أن الكثير من الناس لا يحبون العمل والمسؤولية ويفضلون الخضوع للتوجيه وهم لا يتحركون انطلاقاً من رغبتهم في أداء أفضل عمل، بل انطلاقاً من الحوافز المالية، ولذا فإن الكثيرين منهم يجب أن يخضعوا للإشراف الدقيق والرقابة المكثفة وأن يجبروا على إنجاز الأهداف التنظيمية، تساءل ماك غريغور عن حقيقة هذه النظرية أو في الحقيقة كان يتساءل عما إذا كانت التطبيقات الإدارية المعروفة آنذاك كالتخصص وتقسيم العمل، يمكن أن يكون أكثر ملائمة لكل أنواع الوظائف الموجودة في المنظمات الآن".⁽¹⁾

"نظرية Y: وهذه النظرية تنطلق من الافتراضات التالية:

يعتبر الجهد العقلائي أو العقلي في العمل أمر طبيعي مثل الراحة والنوم، فالعمل يمكن أن يكون مصدر الرضا أو مصدر للعقاب.

2- لا يمكن اعتبار الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب الوسيلتان الوحيدتان لتحقيق أهداف التنظيم.

3- أن الالتزام بتحقيق أهداف محددة هو نتيجة طبيعية للجزاء المرتبط للإنجاز وأن أهم عامل للجزاء هو تحقيق إنجاز الذات والذي يمكن أن يوجه ناحية تحقيق أهداف التنظيم.

4- أن الإنسان العادي والمتوسط يتعلم ويسعى إلى تحمل المسؤولية (تحت ظروف صحيحة وطبيعية)، وأن تفادي المسؤولية ونقص الطموح والتركيز على الأمان هو نتيجة للخبرات التي يكتسبها وليست طبيعة إنسانية".⁽²⁾

ومما سبق يتضح أن ماك غريغور وضع تصورين كلاهما يؤدي إلى نمط معين من التسيير، حيث يؤكد على أن تطبيق مبادئ نظرية "X" له آثار تنظيمية سلبية وذلك في ظل الافتراضات التي تنطلق منها، والتي يحاول فيها المشرف فرض أسلوب رقابي صارم على الأفراد العاملين أثناء أداء عملهم، والاعتماد على الاتصال النازل كأسلوب لنقل المعلومات داخل التنظيم، حيث يكون على شكل أوامر من

(1) ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال - نظريات ونماذج وتطبيقات -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص108.

(2) على الضلاعين: مرجع سابق ص ص 68، 69.

الرئيس إلى مرؤوسيه، وذلك في محاولة للتحكم في سلوكياتهم وضبطها دون الأخذ بعين الاعتبار حاجاتهم التي يسعون إلى تحقيقها والحصول عليها من خلال هذا التنظيم الذي ينتمي إليه ويعمل فيه، كالحاجات الاجتماعية والنفسية، كل هذا يؤدي إلى خفض الروح المعنوية للأفراد العاملين وتدني تراجع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم.

أما الفروض التي قامت عليها نظرية "Y" فكانت مخالفة تماما لفروض نظرية "X" حيث جاءت وشجعت على المشاركة الفعالة للعاملين داخل بيئة العمل، مما يجعل عملية الاتصال سهلة ومرنة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق الأداء الناجح السليم من الأخطاء والأداء الفعال.

3- النظريات الحديثة:

لقد جاءت هذه النظرية كرد فعل على الأفكار الكلاسيكية والكلاسيكية المحدثة أو يمكن القول أنها ظهرت كمحاولة لتجنب الانتقادات التي وجهت لهما، وقد كان محور اهتمامها هو العنصر الإنساني في محيط العمل، وذلك من خلال التركيز على أفضل السبل لزيادة كفاءته داخل العمل ومن أهم هذه النظريات تناولنا ما يلي:

"أ- نظرية اتخاذ القرار لهيربرت سيمون:

ترتكز هذه النظرية على عملية صنع واتخاذ القرار وتطبيقه الناجح الذي يخدم ويحقق هدف المنظمة، وتعتبر عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية ومهمة المدير الأولى التي تحدد نجاحه أو فشله من خلال القرارات التي يتخذها أو يطبقها.

ويعتبر المفكرون في هذا المجال ومعظمهم من أصول ثقافية وعلمية اقتصادية أن نظرية اتخاذ القرارات هي التفسير لكافة أبعاد الفكر الإداري، حيث يرون أن كل نشاط إداري هو نوع من صناعة القرار، كما أن معظم أتباع هذه النظرية لهم توجه النظم".⁽¹⁾

(1) صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر، عمان، 2002، ص38.

" حيث يعتبر سيمون أول من عبر على نظرية اتخاذ القرار حيث يوضح أن المنطق الأساسي لهذه النظرية والتي ترمي لتحقيقه هي ضرورة اختيار الأفعال السليمة ذات الطبيعة العقلانية وأهمية الوصول للفعل النهائي للقرار ، ولدوره الهام في الإدارة العقلانية الحديثة".⁽¹⁾

" حيث يعتبر أن القرار في ضوء هذه النظرية يعتبر محصلة يستخلصها الفرد من بين مجموعة من البدائل المتاحة، لكي يتمكن من حل المشكلات التي تواجه تحقيق الأهداف التنظيمية أي أن القرار هو وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم".⁽²⁾

"كما اعتبر سيمون أن القرار يتمثل في النتائج التي يستخلصها الإنسان من بين مجموعة من البدائل المتاحة التي تمكنه من التغلب على العوائق التي تعترض أو تحول دون تحقيق الأهداف التنظيمية، بحيث يصبح القرار هو الوسيلة التي يقوم عليها لتحقيق أهداف التنظيم، ولذلك يرى سيمون أن القرار في حد ذاته هو أساس أي تنظيم.

وقد اعتقد سيمون أن أول قرار يمكن لأي عضو في التنظيم أن يتخذه هو ما يخص إما بمشاركته أو عدم مشاركته في التنظيم، ويتوقف هذا القرار على مدى الإشباع الذي يحققه العامل من مجموعة الحوافز التي يحصل عليها من التنظيم".⁽³⁾

"ومن إسهامات سيمون الرائدة في مجال اتخاذ القرارات اقتراحه لبعض المعايير التي تساعد المدير متخذ القرار على اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة ، وذلك من خلال بيانه أن من بين البدائل التي تتطلب نفس النفقة يختار دائما البديل الأكثر تحقيقا لأهداف الإدارة، وأنه من بين هذه البدائل التي تؤدي إلى نفس النتيجة يختار أقلها نفقة".⁽⁴⁾

"كما ساهمت نظرية اتخاذ القرار بشكل كبير في إثراء الفكر الإداري، حيث قدمت الكثير من المعلومات والبيانات التي تتعلق بعملية اتخاذ القرار والتي تعد جوهر العملية الإدارية.

(1) عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سابق، ص 312.

(2) طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 156.

(3) رابع كعباش: مرجع سابق ص ص 146 - 147.

(4) نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 64.

كما أن سيمون يرى أنه على التنظيم أن يضع في اعتباره كل الطرق التي تؤهله لصياغة قرارات رشيدة، حيث يتحقق ذلك بوسيلتين تتمثل الأولى في تحديد نطاق المسؤولية بمعنى أنه على الفرد أن يحدد مسؤوليته التي تحقق له الأهداف وتوجهه أثناء القيام باتخاذ القرار، أما الثانية فتتمثل في تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية واختيار بعض الآليات، التي تمثل الأوامر والتعليمات الرسمية وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التي تحصر وتقلل من عدد الحلول المتوفرة التي تكون في متناول الفرد، وذلك لتخفيض وتقليل الفترة التي يستغرقها الفرد في اتخاذه القرار المناسب، وقد تؤثر على أداء شاغلها وذلك من أجل أوجود مركزية في اتخاذ القرار وجعلها مركزة في يد الجهاز الإداري لأنه الأجدر".⁽¹⁾

ما نستخلصه من نظرية اتخاذ القرار هو أنها تولي أهمية كبيرة لعملية الاتصال وضرورة تدريب العاملين عليها نظرا لدورها في إنجاح عملية اتخاذ القرار خاصة فيما يخص استغلال الوقت والتخفيض منه، لأن ذلك يعتبر عامل حاسم في نجاح عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الحديثة التي تعتمد على المنافسة والسرعة والاعتماد على تكنولوجيا حديثة خاصة في مجال الاتصالات والمعلومات، وعليه يمكن القول بأن هذه النظرية تعتبر كل من الاتصال وعملية اتخاذ القرار عملية جوهرية يجب الاهتمام بها وتكريسها داخل التنظيم لأنها أساس التنظيم التي تحقق الأهداف من خلال القرارات السليمة وكذا الاتصالات الفعالة، حيث تؤكد هذه النظرية على مرونة الاتصالات وعلى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

"ب- نظرية النظم:

لقد أسهمت التطورات الحديثة والتقدم العلمي الذي استمده من المسارات التجريبية والأطر البحثية الفاعلة دورا أساسيا في خلق نظرية النظم، بعد أن أثبتت الدراسات الكلاسيكية عجزها عن مواكبة حقبة الواقع المنظمي، ولقد انطلقت فكرة النظم وأبعادها الفكرية من حقيقة إنسانية مفادها أن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة.

⁽¹⁾ رايح كعباش: مرجع سابق، ص 147.

لقد استندت نظرية النظم إلى فكرة مفهوم النظام في العلوم التطبيقية، والنظام هو الكل المنظم أو الوحدة التي تتكون من أجزاء ذات علاقات تفاعلية متبادلة، تشكل في مجموعها ونتيجة تفاعلها تركيباً كلياً موحداً، وهكذا فالإنسان نظام والمنظمة نظام والقطاع التعليمي نظام⁽¹⁾.

"في حين أنها اعتبرت المنظمة عبارة عن نظام مفتوحا يتكيف مع البيئة المحيطة وأن فعالية التنظيم تعتمد على القدرة على التحكم في المكونات الأساسية الداخلية له من مدخلات"⁽²⁾، والتي تشمل دراسة كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل على المنظمة والنشاط والعمليات الإدارية، وهي ما تقوم به المنظمة من قرارات وتعليمات تهدف إلى استعمال المدخلات وتحويلها إلى مخرجات وهي كافة المنجزات التي تخرج من المنظمة بالإضافة إلى التغذية العكسية والتي تلتنقي في خلق الاتصال المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية، وما تحدثه هذه العملية من آثار سلبية أو إيجابية، فالإتصال حسب هذه النظرية هو تبادل الرسائل والمعاني بين المنظمة وبين بيئتها وهي ترى أن النظام الاجتماعي لا يكون فعال إلا بوجود اتصالات تتوفر فيه وتربطه بالبيئة، مما يساهم في تدفق المعلومات في جميع الاتجاهات سواء داخل التنظيم أو خارجه مما يبرز أهمية العملية الاتصالية بالنسبة لهذه النظرية وضرورة توسيع شبكات الإتصال"⁽³⁾.

من خلال ما سبق يمكن القول أن هذه النظرية أكدت على ضرورة أخذ الإدارة بالنظرية الشمولية للأمور باعتبار العملية الإدارية نظاماً مفتوحاً يتكون من أنظمة فرعية، لذلك فمن واجب الإدارة أن ترى نفسها نظاماً فرعياً في نظام اجتماعي أكثر، كما ترى بأن النظام هو الكيان المركب والمنظم الذي يجمع بين أشياء وأجزاء تكون في مجموعها تركيباً كلياً موحداً، كما أن هذه النظرية أكدت على ضرورة انتظام المسؤولين في أية مؤسسة أو منظمة ومختلف فروعها، حيث لا يمكن لها أن تنجح في اتخاذ قراراتها ووصولها إلى الأهداف المنشودة على وجه مقبول إلا بعد مرورها بعملية اتصالات فعالة مع البيئة المحيطة بها، حيث كانت تنظر إلى منظمات الأعمال على اعتبار أنها نظام اجتماعي يضم أفراداً وأهداف ودوافع مشتركة بين الأفراد والجماعات، كما ترى أن النظام لا يمكن أن يستقيم أو ينتظم دون

(1) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 69.

(2) محمد قاسم القربوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2014، ص ص 71، 72.

(3) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص ص 62، 63.

وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية ، فهي بمثابة وسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى، وتكاملها يرفع من توازن وانسجام النظام الاجتماعي الداخلي للعمل، وأنه باختلاف الظروف المحيطة بالاتصال (أطرافه وموضوعه) يختلف نظام ووسائل الاتصال بشكل يتناسب مع هذه الظروف.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق إلى أهم النظريات التي تناولت موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار، من خلال مناقشة آراء رواد كل نظرية، حيث تناولنا في البداية النظريات الكلاسيكية، ثم جاءت النظريات الكلاسيكية المحدثة، لتليها النظريات الحديثة، وقد ساهمت هذه النظريات في العديد من الأفكار حول موضوع الدراسة، حيث أشارت معظمها إلى العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار.

الفصل الثالث

الاتصال التنظيمي

تمهيد

1- أهمية الاتصال التنظيمي

2- أهداف الاتصال التنظيمي

3- خصائص الاتصال التنظيمي وخطواته

4- عناصر الاتصال التنظيمي ومبادئه

5- أنواع الاتصال التنظيمي ووسائله

6- نموذج الاتصال التنظيمي

7- محددات الاتصال التنظيمي

8- شبكات الاتصال التنظيمي وأشكاله

9- مقومات الاتصال التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

10- معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد:

الاتصال ركيزة العملية الاجتماعية، وهو الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية، ونقل أشكالها ومعناها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتسجيل والتعليم ولا يمكن لأية جماعة أو منظمة أن تنشأ دون اتصال يجري بين أعضائها.

وتعتبر الاتصالات العنصر الأساسي والمشارك في جميع العمليات الإدارية وتهدف من خلال تبادل المعلومات والأفكار والحقائق وحتى الانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم إلى التأثير في سلوك الأفراد بالتعديل أو التغيير، فهي تمدد بالمعلومات والفهم، وكلاهما ضروري للإنتاجية والروح المعنوية، مما يؤدي إلى توحيد الفكر والمفاهيم أو في القليل التقريب منها، فالاتصالات عملية تساعد الناس على التماسك في وحدة متكاملة ضمن تنظيم إداري سليم، ويقصد بالاتصال في المجال الإداري والتنظيمي مجموعة من الطرق والترتيبات والوسائل التي تكفل إنتاج وتوصيل واستخدام البيانات اللازم توافرها في الإدارة لتصبح في موقف يمكنها من اتخاذ قرارات سليمة الاتجاه.

1- أهمية الاتصال التنظيمي:

تتبع أهمية الاتصال في كونه أحد الموضوعات الهامة والضرورية في الإدارة ، فهو ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين إلا وكان نظام الاتصال عاملاً حاسماً فيه ، فالاتصال التنظيمي يعمل على تحقيق النجاح الإداري والفاعلية الإدارية وبذلك يمكن إيجاز أهميته فيما يلي:

- تبادل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر والاتجاهات والمقترحات والمشورة والخطط والسياسات وغيرها.

- الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة والعنصر الحيوي في دينامية هذا التجمع البشري، فالالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقف بقاؤها".⁽¹⁾

ويضيف كاتب آخر إلى أهمية الاتصال النقاط التالية:

- "الاتصالات نشاط إداري واجتماعي داخل المنظمة، حيث أنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر قنوات الرسمية لخلق التماسك بين مكونات المنظمة.

- تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه وتغيير سلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.

- الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة في المنظمة.

- الاتصالات وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة".⁽²⁾

ويرى آخر أن:

- "الاتصالات تعد أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخل المنظمة.

- يتم من خلال عملية الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره".⁽³⁾

كما يرى كاتب آخر أن:

"الاتصالات تعتبر عملية من أهم الأمور التي يعني لها علماء الإدارة بشقيها إدارة الأعمال، والإدارة العامة، فضلا عن أهمية الاتصال التي تمثل إحدى الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق الإدارة فإنها تمثل الجهاز العصبي للمنشأة حيث تبعث فيها الحياة، كما أن أهمية الاتصال تمتد لتشمل

(1) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة - النظريات والعمليات والوظائف، دار حامد للنشر، عمان ط3، 2006، ص ص 29-30.

(2) خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاسم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان ط5، 2014، ص196.

(3) زيد منير عبودي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 82.

وظيفة في مجال الرقابة الإدارية بطريقة جادة ومنتجة وفعالة، إلا إذا توفرت له شبكة اتصال جيدة وفعالة، بحيث يستطيع عن طريقها أن يجمع كافة أرجاء التنظيم في الوحدة الإدارية".⁽¹⁾

ومما سبق نلخص إلى أن للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة على حياة المنظمة بصفة عامة وعلى حياة الأفراد بصفة خاصة، حيث أنها تسهم في نقل الأفكار والآراء والمفاهيم والمعلومات عبر مختلف القنوات الرسمية، إذ تخلق تماسك بين أرجاء المنظمة، كما أنها تعتبر من أهم العمليات الإدارية التي تساهم وبصفة كبيرة في بقاء واستمرار المنظمة ونجاحها.

2- أهداف الاتصال التنظيمي:

إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد، والعمل على تحريك وتعديل سلوك الأفراد، ونعني به الأداء الجيد:

ومهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة، وفيما يلي استعراض كامل أهداف الاتصال على الصعيد الوظيفي والإداري:

- "قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.

- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.

- إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والمجتمع".⁽²⁾

كما يصنف محمد حسنين العجمي أهداف أخرى للاتصال تتمثل في النقاط التالية:

- "نقل الأوامر والتعليمات من القادة إلى المرؤوسين.

- توصيل المعلومات والبيانات والتقارير المطلوبة إلى القادة كي يتمكنوا من اتخاذ القرارات الرشيدة على ضوءها.

(1) محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر، عمان، 2011، ص ص 63، 64.

(2) علي حسين علي: نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، 2008، ص 161.

- التنسيق بين جهود العاملين في التنظيم بشكل يمكنهم من القيام بأعمالهم ووظائفهم بكفاءة عالية.
- رفع الروح المعنوية بين العاملين نتيجة لتوضيح الأهداف والغايات التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها وبيان الخطط والسياسات اللازمة لبلوغ تلك الأهداف".⁽¹⁾
- في حين يرى آخر أن أهداف الاتصال تتحقق من خلال:
- "اتخاذ القرارات اللازمة.
- نقل اقتراحات وشكاوي العاملين إلى الإدارة العليا.
- الاستشارة ومناقشة المشاكل".⁽²⁾
- بالإضافة إلى أهداف أخرى للاتصال تتمثل في:
- "تكوين صورة ذهنية طيبة فيما يتصل بنشاط المنظمة لدى الأفراد.
- تحديد معايير ومؤشرات الأداء.
- التعرف على مشكلات العمل، والعمل على مواجهتها وحلها".⁽³⁾

وما يمكن استنتاجه أن الاتصال التنظيمي كان لغرض تحقيق مجموعة من الأهداف والغايات بالتنسيق بين مختلف وحدات المنظمة، كذلك نقل الأوامر والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين وذلك من أجل إنجاح المنظمة وتطويرها والمحافظة على بقائها واستمراريتها، وذلك من خلال خلق التماسك بين مختلف أجزائها، وإقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة والبيئة التي تتواجد فيها، كما أن الاتصال الفعال يولد لدى المرؤوسين روح المسؤولية والسهر على تنفيذ الأوامر التي يضعها الرؤساء.

(1) محمد حسنين العجمي: القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2008، ص 269.

(2) محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر، عمان، 2000، ص 161.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، الإسكندرية، 2007، ص 174.

3- خصائص الاتصال التنظيمي وخطواته:

أ- خصائص الاتصال التنظيمي:

يتميز الاتصال التنظيمي عن غيره من الاتصالات بمجموعة من الخصائص والمميزات من أهمها:

الاتصال عملية ديناميكية:

"تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكنا من التأثير في الناس، والتأثر بهم مما يمكننا من أن نغير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة".⁽¹⁾

الاتصال عملية مستمرة:

إن عملية الاتصال في حالة مستمرة ودائمة، حيث أنها لا تحتوي على بداية أو نهاية، وبالتالي فالأفراد يكونون دائما في اتصال مستمر، وبهذا المعنى يمكن القول بأن الاتصال هو القلب النابض لكل عملية إدارية.

الاتصال عملية دائرية:

حيث أن الاتصال لا يسير وفق خط منتظم أي من فرد إلى فرد آخر فقط، بل أنه يسير في شكل دائرة أي بين مجموعة من الأفراد يشاركون في عملية الاتصال في نسق دائري فيه إرسال وإستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.

الاتصال عملية لا تعاد:

ويعني ذلك أنه من المستحيل أن ينتج الأفراد لها نفس المعنى والدلالات عبر الأزمنة المختلفة، لأن الكلمات والمعاني في تغيير مستمر.

(1) محمد الصيرفي: السلوك الإداري-العلاقات الإنسانية-، دار الوفاء لنديا الطباعة، الإسكندرية، 2007، ص 113.

لا يمكن إلغاء الاتصال:

"ويقصد بذلك أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود، فقد تتأسف للمستقبل أو تعذر بإرسال رسالة معدلة أخرى، ولكن من الصعب أن تسحب كلامك أو الرسالة الاتصالية".⁽¹⁾

الاتصال عملية معقدة:

إلى جانب أن الاتصال عملية تحدث بين طرفين أو أكثر في أماكن وأوقات في مستويات متنوعة، فهي بذلك تعتبر عملية صعبة وذلك لما تتضمن من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند تبادل المعلومات وإلا سيؤدي هذا إلى فشل الاتصال.

نستنتج مما سبق أن عملية الاتصال التنظيمي تتسم وتتميز وتنفرد عن غيرها من العمليات الإدارية بمجموعة من الخصائص والمميزات، فهي تتصف بأنها عملية معقدة لما تحتويه من أشكال وعناصر وشروط، عوض عن ذلك أنها عملية ديناميكية تتم بين طرفين أو أكثر ومن خلالها يمكن التأثير في الناس والتأثر بهم، بالإضافة إلى أنها تتميز بالاستمرارية، حيث أن الأفراد في أي تنظيم دائماً يكونون في حالة اتصال دائم وكل هذا جعله عملية جوهرية وضرورية في المنظمة.

ب- خطوات الاتصال التنظيمي:

تمر عملية الاتصال عادة بمجموعة من الخطوات تعتمد على بعضها البعض في إيصال تلك الرسالة وذلك المعنى المقصود من المرسل على الملتقي، حيث أن تلك الخطوات قد لا تظهر بشكل منفصل لكننا إذا ما حللنا أي عملية اتصال سنجدها حقيقة ومن بين هذه الخطوات ما يلي:

"الخطوة الأولى: وهي تفكير المرسل بقصد ما يراد إحداثه أو تشكيله عند المستقبل قبل الشروع في عملية الاتصال، فقد يدرك ويقرر المرسل أن عليه لأجل ذلك القصد إصدار أوامر أو تعليمات أو أي حقائق

⁽¹⁾ محمد الصيرفي: السلوك الإداري-العلاقات الإنسانية، المرجع السابق، ص 119.

وتصورات أخرى نحو طرف آخر يمكن لنا تسمية هذه الخطوة صياغة التفكير المسبق، وهي التي تسفر عن الشروع في عملية الاتصال".⁽¹⁾

الخطوة الثانية: وهي الترميز، في هذه الخطوة يقوم المرسل بتحويل المعلومات والأفكار الموجودة عنده إلى رسالة، وذلك قصد إرسالها إلى الشخص الآخر الذي يرغب في تلقيها حيث أن تلك الرسالة تكون مجسدة برموز وإشارات وعبارات يعتقد المرسل أنها ستكون مفهومة وواضحة لدى المتلقي، ولكي تكون عملية الاتصال فاعلة في بلوغ الغاية المرغوبة منها، فإن تلك الرموز والإشارات يجب أن تكون متقنة مع الوسيلة التي يستخدمها المرسل في إيصال رسالته للمستقبل، فإذا ما كانت تلك الوسيلة عبارة عن تقرير مكتوب فإن تلك الرموز لا بد لها أن تكون في شكل كلمات، جداول، مخططات أو صور، أما إذا كانت الوسيلة عبارة عن محاضرة مثلا أو اجتماع أو خطبة فإن تلك الرموز قد تأخذ شكلا من الكلمات وعرضا لبعض الجداول والمخططات والصور وكل ما يشتمل من نبرة الصوت وحركات الجسم التعبيرية.

الخطوة الثالثة: وهي إرسال الرسالة، حيث أنه وبعد انتهاء المرسل من صياغة رسالته، فإنه بذلك يريد إرسالها إلى الطرف الآخر الذي يرغب في استقبالها، حيث أن إرسال الرسالة يكون وفق أشكال متعددة ومتنوعة، فقد تكون الرسالة مكتوبة لترسل عبر الفاكس أو عبر البريد الإلكتروني، أو تكون بمخطط أو شكل أو صورة أو صحيفة، أما إذا كانت الرسالة شفوية فإن إرسالها قد يكون عبر الاجتماعات، اللقاءات وجها لوجه أو عبر الهاتف أو عبر المؤتمرات الصوتية.

الخطوة الرابعة: وهي تلقي الرسالة، حيث تتم هذه الخطوة في حقيقة الأمر، عندما تصل الرسالة بالفعل إلى الطرف الآخر المقصود وهو المتلقي هذا إذا كانت الرسالة مكتوبة، أما إذا كانت الرسالة شفوية فلا بد أن يكون المستقبل منتبها جيدا وإلا فلم يتم لمن من فهم الرسالة الموجهة إليه أي أنه لم يستلمها بعد.

الخطوة الخامسة: وهي تفسير الرسالة أو ما يعرف بفك الرموز، فبعد أن يستلم المستقبل تلك الرسالة بشكلها، فإنه يبدأ بتفسير الرموز التي تتضمنها، حتى يصل إلى المعنى الذي يدركه من اللكمات أو الإشارات أو الأصوات أو الحركات، وغير ذلك من الرموز الموجودة بها، فبناء على مهارات المرسل في

(1) فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2009، ص 278.

الترميز والإرسال، وعلى مهارات المستقبل في الاستلام والتفسير من الجهة الأخرى، يتحدد مدى إدراك المستقبل لذلك المعنى المقصود".⁽¹⁾

الخطوة السادسة: هي فهم المتلقي لمضمون الرسالة، حيث أن المستقبل وبعد تلقيه الرسالة، فإنه يحاول فهمها جيد وجعلها أكثر ووضوحاً بالنسبة له، فإذا فهم المتلقي الرسالة بالمعنى الذي قصده المرسل، فهنا تعد عملية الاتصال قد تمت بنجاح وفعالية، أما إذا لم يحصل ذلك الفهم المشترك بين المرسل والمتلقي، فإن عملية الاتصال بالتالي تكون قد فشلت.

"الخطوة السابعة: وهي حصول المرسل على التغذية العكسية أو الرجعية، هذه الخطوة هي الخطوة الأخيرة، لكنها ليست واجبة لنجاح عملية الاتصال، حيث تتيح هذه الخطوة للمرسل الفرصة في تأكيد بلوغ المعنى المطلوب بدقة عند المستقبل، فالتغذية العكسية والتي يمكن لها أن تكون شفوية أو مكتوبة أو محسوسة توضح للمرسل مدى وطبيعة فهم المستقبل للرسالة".⁽²⁾

ما يمكن استخلاصه مما سبق هو أن عملية الاتصال تمثل الطريق أو السبيل الذي يستخدمه المرسل للوصول إلى المستقبل من خلال رسالة معينة، حيث تتطلب هذه العملية مجموعة من الخطوات، في حين أن هذه الأخيرة مكملة لبعضها البعض، ولا يمكن الاستغناء عن واحدة منها، حيث يبدأ المرسل في التفكير بما يريد إحداثه في المستقبل وذلك من خلال إصدار الأوامر والتعليمات، كما أنه يقوم بصياغة تلك الأوامر والتعليمات في شكل رسالة يريد إيصالها إلى الطرف الآخر وتجسيد تلك الرسالة برموز وإشارات وعبارات ودلالات.

4- عناصر الاتصال التنظيمي ومبادئه:

أ- عناصر الاتصال التنظيمي:

- **"المرسل:** وهو الشخص موجه الرسالة سواء كان يعرض من خلال محتواها مقصده وأفكاره أو يوصل المعلومات والبيانات أو ينتقل الأوامر والتوجيهات، أو الخبرات والتجارب أو يبلغ الشكاوي والمقترحات إذ

(1) فريد فهمي زيارة: المرجع السابق، ص 279.

(2) المرجع السابق، ص 279.

يمكن في هذه الحالة القول أن الشخص المرسل ربما يكون رئيساً أو ربما يكون مرؤوس على حد سواء".⁽¹⁾

- "الرسالة: تعتبر الرسالة الركن الثاني في العملية الاتصالية وتتمثل في المعاني والكلمات والمنبهات التي يرسلها المصدر إلى المستقبل والرسالة هي الناتج المادي والفعلي للمصدر الذي يضع فكرة في رموز معينة، فحينما نرسم فالرسم أو الصورة هي الرسالة، وحينها نلوح بأيدينا فإن حركات ذراعنا هي الرسالة، وهناك ثلاثة أمور على الأقل يجب أن نأخذها في الاعتبار بالنسبة للرسالة وهي كود الرسالة، مضمون الرسالة، طريقة معالجة الرسالة".⁽²⁾

- "الوسيلة: وهي التي تستخدم في نقل الرسالة، كاللغة والأشكال والرموز وقد تكون الوسيلة لفظية أو غير لفظية".⁽³⁾

"كما يمكن نقل الرسائل عبر قنوات ووسائل اتصال أخرى مثل المنافسة وجها لوجه المكالمات الهاتفية البريد الإلكتروني، المذكرات، التقارير، الصور وغيرها ويعتمد اختيار قناة الاتصال الملائمة على العديد من العوامل منها طبيعة ومحتوى الرسالة، الهدف منها: نوعية المستقبل، الوقت المتاح وتفصيلات في المرسل".⁽⁴⁾

- "المستقبل: وهو الطرف الذي يتلقى الرسالة من خلال حواس المختلفة (السمع، البصر، الشم، الذوق واللمس)، ويختار وينظم المعلومات، ويحاول أن يفسرها ويعطي لها معاني ودلالات، هذه العمليات الإدراكية وما يؤثر فيها من عناصر الشخصية، الدافعية والتعلم تحدد ما يفهمه وما يقبله الشخص

(1) محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري -مدخل نفسي واجتماعي للإدارة التربوية-، دار الفكر للنشر، عمان، 2007، ص 267.

(2) صالح أبو أصبع، تيسير أبو عرجة: الاتصالات والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات للنشر، القاهرة، 2011، ص 19.

(3) علي إسماعيل علي: المهارات الأساسية في ممارسة خدمة الفرد، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996، ص 98.

(4) علي عبد الهادي مسلم وآخرون: السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي للنشر، 2013، ص 280.

المستقبل للأفكار والمعلومات المرسله إليه وبناء على هذه العمليات يقوم مستقبل الرسالة بالتصرف والسلوك".⁽¹⁾

- "التغذية الرجعية: ويطلق على التغذية الرجعية عدة مصطلحات منها ردة الفعل، التغذية المرتدة، رجع الصدى وغيرها، وهي عملية تعبير متعددة الأشكال تبين مدى تأثر المستقبل بالرسائل التي ينقلها المرسل إليه بالطرق والوسائل المختلفة، وهي عنصر مهم في الاتصال لأنها عملية قياس وتقويم مستمر لفاعلية العناصر الأخرى، كما أنها الوسيلة التي يتعرف من خلالها المرسل على مدى التأثير الذي أحدثته رسالته في المستقبل".⁽²⁾

كما يمكن أن تعرف التغذية الرجعية بأنها عبارة عن ردود الفعل التي تنعكس على المستقبل في فهمه أو عدم فهمه الرسالة ومدى تفاعله معها، وتأثره بها حيث أن من المفروض على المستقبل أخذ موقف معين من الأفكار والخبرات والمعلومات التي يستلمها.

- "التشويش: وهو الذي يؤثر على عملية الاتصال وتؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح عملية الاتصال وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل من خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة مثل الأصوات والمسافة والوقت والمؤثرات الإدراكية".⁽³⁾

ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن الاتصال التنظيمي يتكون من مجموعة من العناصر، وهي أساسية وضرورية، فهي متسلسلة مع بعضها البعض، ولا يمكن فصل حلقة على أخرى أو الاستغناء عن أي عنصر منها، إذ لا يمكن وجود اتصال دون وجود مرسل أو مستقبل اللذان يتواصلان عبر الرسائل وذلك من خلال القناة أو الوسيلة التي تقوم بنقل رسالة المرسل إلى المستقبل.

(1) زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011، ص 288.

(2) ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، 2007، ص ص 254، 255.

(3) نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2008، ص 98.

ب- مبادئ الاتصال التنظيمي:

توجد هناك مجموعة من المبادئ التي تسهم في مساعدة المدير والتي تسهل عليه الأمر في بناء نظام جديد للاتصالات وهي:

- مبدأ الوضوح:

"لكي يتم الاتصال فلا بد من استخدام اللغة وهي مسؤولية المرسل بتصميم وصياغة الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام والتخاطب، وهذا يقوم على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة والأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل، كذلك عدم وضوح عناصرها، والحاجة إلى توضيحها".⁽¹⁾

- مبدأ الاهتمام والتركيز:

إن عملية الاتصال تتم بصورة جيدة من خلال الإصغار والاستماع الجيد لإدراك المعاني والدلالات وبالتالي استقبال المعلومات، حيث أنه ورغم توفر مبدأ الوضوح إلا أن أي اتصال يمكن أن ينجح إن لم يكن واضحاً ومصحوباً بمزيد من الاهتمام الشامل للرسائل المركبة، فهي ليست مسألة سهلة بل إنها أكثر تعقيداً مما نتصور ويعود ذلك إلى توفر عدد كبير من الرسائل التي تستدعي الاهتمام والتنافس فيما بينها، كذلك توفر قدرة الفرد على الانتباه والاهتمام.

- مبدأ التكامل والوحدة:

"يساعد هذا المبدأ على مساندة الأهداف التنظيمية، حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال، وهو بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليست غاية، إذ أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون".⁽²⁾

(1) علي محمد منصور: مبادئ الاتصال-أسس ومفاهيم-، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط2، 2004، ص89.

(2) زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر، عمان، 2006، ص 231.

-مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم غير الرسمي:

"تقوم المنظمات غير الرسمية الحاجة لنقل المعلومات ونشرها، وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين، ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمات، لذلك لا يجب تجاهلها، بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكملة للاتصال الرسمي".⁽¹⁾

فتدفق المعلومات قد يكون بصورة رسمية من المدير إلى العمال، ومن العمال إلى المدير، وقد لا يكون هذا المخرج مناسب أولاً يليق بكل أنواع المعلومات لذلك يجب على المديرين أن يستفيدوا من المدخل غير الرسمي أي الشخصي في الإبلاغ أو الاعتماد على الآخرين.

وكخلاصة لما سبق يمكن القول أن الاتصال التنظيمي يركز على مجموعة من المبادئ والأسس التي تلعب دوراً هاماً داخل أي تنظيم، فهي تساهم في تكوين نظام جديد للاتصالات وذلك من صياغة المرسل لرسالته بصورة واضحة ومفهومة بالاعتماد على الألفاظ والمعاني والدلالات السهلة والبسيطة حق يتمكن المستقبل من فهمها بسرعة بعد أن يركز ويهتم بقراءتها بشكل جيد.

5-أنواع الاتصال التنظيمي ووسائله:

أ- أنواع الاتصالات التنظيمية والإدارية: هناك عدة أنواع من الاتصالات منها الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية والاتصالات الرأسية والأفقية.

-الاتصال الرسمي: هو الاتصال الذي يتبع خطوط السلطة ويكون على أنواع.

-الاتصال غير الرسمي: هو الاتصال الذي لا يتقيد بخطوط السلطة الرسمية وينظر إلى التنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد، وتتعاكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم ومن هذه الطرق ما يلي:

(1) عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة منظمات الأعمال -الوظائف والممارسات الإدارية-، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006، ص 312.

-الاتصال الذي يتم من خلال انتقال الرسائل طبقا لخطوات تسلسل السلطة في التنظيم، ويمكن أن يكون ذلك من أسفل إلى أعلى أو من أعلى إلى أسفل، أو الاتصال الأفقي (بين الزملاء)

-الاتصال الذي يتم على شكل حرف Y وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال إلى رؤسائهم.

- الاتصال الذي يتم على شكل حرف X وذلك حينما يقوم أربعة من المرؤوسين من أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئيسهم الذي يقع مركز بينهم جميعا.

وتتوقف طريقة الاتصال المناسب على ظروف التنظيم نفسه والخصائص المميزة لسلوك أعضائه وذلك يتطلب التفهم للنواحي التالية:

أ- إن طريقة الاتصال المتبعة في نقل الرسائل تؤثر بشكل واضح في دقة المعلومات التي تحتويها تلك الرسائل.

ب-تتبع طريقة الاتصال المطبقة بالتنظيم على طريقة ومستوى أداء الفرد "

ج-"تؤثر طريقة الاتصال على مستوى رضا الأفراد ومجموعات الأفراد عن وظائفهم وبذلك يمكن القول أن هيكل الاتصال الذي يتم اختياره وتطبيقه سوف يلعب دورا هاما في تحديد أنماط التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم".⁽¹⁾

وهناك تقسيمات عديدة لأنواع الاتصالات التنظيمية والإدارية وهي:

1-الاتصالات الرسمية:

وهي تلك الاتصالات المخططة مسبقا والمنطقية، والتي تمر عن طريقها الحقائق والمعلومات في المنظمة، أي هي تلك الاتصالات التي تستخدم خطوط السلطة الرسمية وهي 3 أنواع:

⁽¹⁾ شعبان فرج:الاتصالات الادارية،دار اسامة،عمان،2009، ص 161.

- "الاتصالات الهابطة: وهي ما تتضمنه المعلومات المراد بها إشعار (إعلام) المرؤوسين وهم في مواقعهم المختلفة في الهيكل التنظيمي بشأن السياسات مثلا أو القرارات أو البرامج الموضوعة حتى يتمكنوا من التصرف والتمسك لإنجاز الأعمال باتجاه تحقيق الهدف".⁽¹⁾

"ويعتبر الاتصال الهابط بعد حيويًا للإرسال نظرا لأن أي منشأة بدونها تتوقف عن أداء وظيفتها تماما، وعليه فإن هذا النوع من الاتصال هو الذي يمثل الاتجاه المستخدم من الإدارة لتنتقل إلى جمهور الموظفين المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والإجراءات وما إلى ذلك".⁽²⁾

- "الاتصالات الصاعدة: وهي الاتصالات الصادرة من العاملين إلى الموظف، وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ، والملاحظات والآراء، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا شعر العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بينهم وبين الموظف واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير، وتعزز هذه الاتصالات عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل الموظف عن طريق صناديق المقترحات".⁽³⁾

من خلال ما تقدم يتضح لنا الأهمية القصوى لهذا النوع من الاتصال الذي إن طبق تطبيق صحيحا فإننا نرى أنه سوف يعزز من قيمة ارتباط العامل بالمنظمة ويزيد من الإنتاجية بالأخص حينما يشعر أن هذه المنظمة جزء منه يحتويه ويسمح له.

- "الاتصالات الأفقية: يتم هذا النوع بين العاملين في الإدارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة التي لها نفس المستوى الإداري بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل، وهو شائع وضروري في عملية التنسيق الضرورية للمنظمة".⁽⁴⁾

(1) شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2009، ص 40.

(2) محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، مكتبة الأشعاع الفنية للطباعة، الإسكندرية، 2001، ص 24.

(3) بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر، عمان، د س، ص 427.

(4) شعبان فرج: مرجع سابق، ص 162.

"كما تعني هذه الاتصالات إرسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة بين الإدارات والأقسام والأفراد ذات المستويات المتشابهة، وتعتبر الاتصالات الأفقية ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والتناغم والانسجام بين الإدارات والأقسام". (1)

2- "الاتصالات غير الرسمية (الاتصالات المحورية):"

رغم أن هذا النوع أقل استخداماً من الاتصال الرأسي بنوعية والاتصال الأفقي فهو ذات أهمية بالنسبة للأفراد الذين لا يستطيعون إرسال أي استقبالات الرسائل بفاعلية من خلال مسالك أخرى، حيث يسود هذا النوع في حالة تعدد السلطة، أي وجود سلطة إدارية وأخرى وظيفية، كأن يطلب مراقب الحسابات للشركة الذي يترتب في دراسة تكاليف المبيعات من رجال البيع وإرسال تقارير خاصة بمهمة بدلاً من اللجوء إلى المسالك الرسمية في التسلسل الإداري للمبيعات، في مثل هذه الحالة نجد أن اتجاه مسلك الاتصال من رجال البيع أي مكتب مراقب الحسابات، هو بهذا الشكل المحوري أكثر من أن يكون رأسي لأعلى ثم أفقياً وتوضح أهمية ذلك من وجهة نظر توفير والمجهود والتكلفة". (2)

ما يمكن قوله هو أن للاتصال التنظيمي مجموعة من الأنواع، فهناك ما هو رسمي وغير رسمي، حيث أن الاتصال الرسمي يتم من خلال القنوات التي تحددها وتضعها المنظمة والتي يجب إتباعها من طرف المرؤوسين وهي تحدد خطوط السلطة والمسؤوليات وكافة الأوامر الواجب إتباعها، فمن بين هذه القنوات ما هو هابط وذلك يكون من الرؤساء إلى المرؤوسين، كما أن هناك اتصال صاعد ويكون من الأسفل إلى الأعلى، أما الاتصال الأفقي، فيكون بين نفس المستويات الإدارية، أما الاتصالات غير الرسمية قد تتم بين العاملين في المنظمة نتيجة لتكوين علاقات واتصالات بين الأفراد بهدف تحقيق الأهداف والغايات.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2011، ص 241.

(2) عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2010 ص 423.

ب- وسائل الاتصال التنظيمي:

هناك العديد من الوسائل السمعية والكتابية والبصرية تستخدم في عملية الاتصال، ففيما يتعلق بالوسائل الشفهية فهي تشمل المقابلات الشخصية والاتصال الهاتفي والمقابلات الجماعية، أما الوسائل الكتابية فتشمل التقارير، المذكرات، الأوامر والتعليمات، بالإضافة إلى الاتصالات الحركية.

-الوسائل الشفهية:

"تمتاز الاتصالات الشفهية عموماً بالبساطة والوضوح، وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية الأساسية بشكل أكبر، كما أنها تمكن المستقبل من إستيضاح النقاط الغامضة من ناحية وتمكن المرسل من ناحية أخرى من التمكن من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسلة إليه، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين الرؤساء والمرؤوسين، وتشعر الجميع بالاطمئنان أكبر، وتعتبر الاجتماعات وخاصة في التنظيمات الكبيرة وسيلة هامة للاتصال، حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة الأوامر بشكل يتيح لجميع المشتركين في فرص للتعبير عن آرائهم بشكل يجعل القرارات أصوب، لأنها تكون مدركة لمختلف وجهات النظر".⁽¹⁾

ومن بين الوسائل ما يلي:

- "المقابلات الشخصية: حيث تتم المواجهة بين المرسل والمستقبل وجهاً لوجه، وهذه الوسيلة لها مزايا ولها أيضاً عيوب، فمن مزاياها أنها تصلح لاستخلاص الحقائق والمناقشة والاستفسار، وأيضاً أهميتها بالنسبة للإبلاغ بالقرارات الهامة، أما عيوبها فتتمثل في أن أسلوب إدارة الحوار بشكل مناسب أو فعال سيكون هو المحدد لطبيعة أو نوعية المعلومات والحقائق التي يمكن التواصل إليها".⁽²⁾

كما يرتبط ذلك أيضاً بمستوى التفاهم بين المرسل والمستلم ومدى التقارب والثقة التي تحصل بينهم، كما أن هناك عيب آخر والذي يتمثل في تلك القناة التي يستعملها الأفراد للتواصل بينهم، فهم في

(1) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة - النظريات والوظائف والعمليات -، مرجع سابق، ص 300.

(2) محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 443.

بعض الأحيان غير قادرين على التعبير عن أفكارهم وآرائهم شفويا، أو أن هناك خوف من أحد طرفي الاتصال لسبب أو لآخر.

- "الاتصال الهاتفي: إن هذه الوسيلة تصلح لعملية الاتصال التي تتطلب السرعة في كثير من الأحيان، فهناك بعض العيوب لتلك الوسيلة منها قصر مدة الاتصال، حيث يكون هناك صعوبة أيضا في إستبقاء بعض البيانات أو المعلومات، كما أنه ليس بالضرورة أن يتم نقل المعلومات من خلال الاتصال الهاتفي لسبب أو لآخر يتعلق بالأهمية أو السرية".⁽¹⁾

- المقابلات الجماعية: إن هذه الوسيلة تكون على شكل اجتماعات أو مؤتمرات، حيث يتم من خلالها تبادل المعلومات والأفكار والآراء، إلا أن فعالية هذه الوسيلة أو القناة تتوقف على أسلوب تلك المقابلات التي تتم بين الأفراد، ومدى المشاركة الفعالة لمختلف الأفراد، ودرجة نضجهم ومستواهم التنظيمي كذلك مستواهم التعليمي والثقافي.

-الوسائل الكتابية:

"وبموجبها تتاح الفرصة لاختيار كلمات الرسالة بحيث تكون أكثر تعبير، وكذلك مراجعتها مع الزملاء المتخصصين قبل إرسالها، نقل احتمالات غموض الرسالة أو سوء فهمها أو الاختلاف على تفسيرها من قبل مستقبلها، هذا فضلا عن تسجيل مضمون الرسالة في مستند يمكن الرجوع إليه عند الحاجة وفي أي وقت".⁽²⁾

إن وسيلة الاتصال الكتابي تستغرق وقتا أقل بكثير من وقت الاتصال الشخصي كذلك يمكن من خلال الوسيلة الكتابية الاتصال بعدد كبير من الأفراد على أنه يفضل أن تحتوي الرسالة المكتوبة على الحد الأدنى من الكلمات التي تنقل الفكرة أو الغرض، فالعبارات الزائدة عن الحد تترك قارئ الرسالة.

ومن وسائل الاتصال الكتابي ما يلي:

(1) محمد إسماعيل بلال: المرجع السابق، ص 444.

(2) زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ط2، د س، ص 638.

-التقارير: وهي عبارة عن معلومات وبيانات ترفع من أسفل إلى الأعلى أي من المرؤوسين إلى الرؤساء لتيسر للمستوى الإداري الأعلى متابعة أعمال ومهام العمال في مختلف المستويات الإدارية، حيث تتوقف كفاءة التقارير كأحد وسائل الاتصال على مدى ثبات والصدق والوضوح في عرضها وتحليلها وما تتضمنه من معلومات وبيانات.

-المذكرات: وهي مكاتبات يعدها المرؤوسين لرؤسائهم أو الزملاء لبعضهم البعض لتوضيح بعض الأمور.

-الأوامر والتعليمات: وهي تتخذ شكل قرارات أو توجيهات أو منشورات أو كتب دورية منسوخة أو مطبوعة⁽¹⁾.

-الوسائل الحركية:

"يتم هذا الأسلوب عن طريق استخدام الصور أو الرسوم لنقل فحوى أو مضمون الاتصال، ويتحقق هذا الأسلوب بوسائل مختلفة من أهمها:التلفزيون، الأفلام السينمائية، والصور التي يتم نشرها في الصحف والمجلات والإعلانات"⁽²⁾.

ومن خلال ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن الاتصال التنظيمي يمر على عدة محطات، كل محطة منها تتميز وتختلف عن الأخرى، حيث أن هناك مجموعة من الوسائل والقنوات التي يستخدمها المرسل في نقل رسالته إلى المستقبل، ففي بعض الأحيان يلجأ إلى استعمال الوسائل الشفهية وذلك من خلال المقابلات أو الاتصال الهاتفي، كما أنه في بعض الأحيان الأخرى يلجأ إلى الاعتماد على الوسائل الكتابية والتي تكون في شكل تقارير وتعليمات، وتقوم على اختيار كلمات تكون أكثر تعبيراً، إضافة إلى الوسائل الحركية التي يلجأ إليها عند الحاجة والتي تكون في شكل رسومات وصور للتعبير عن مضمون رسالته.

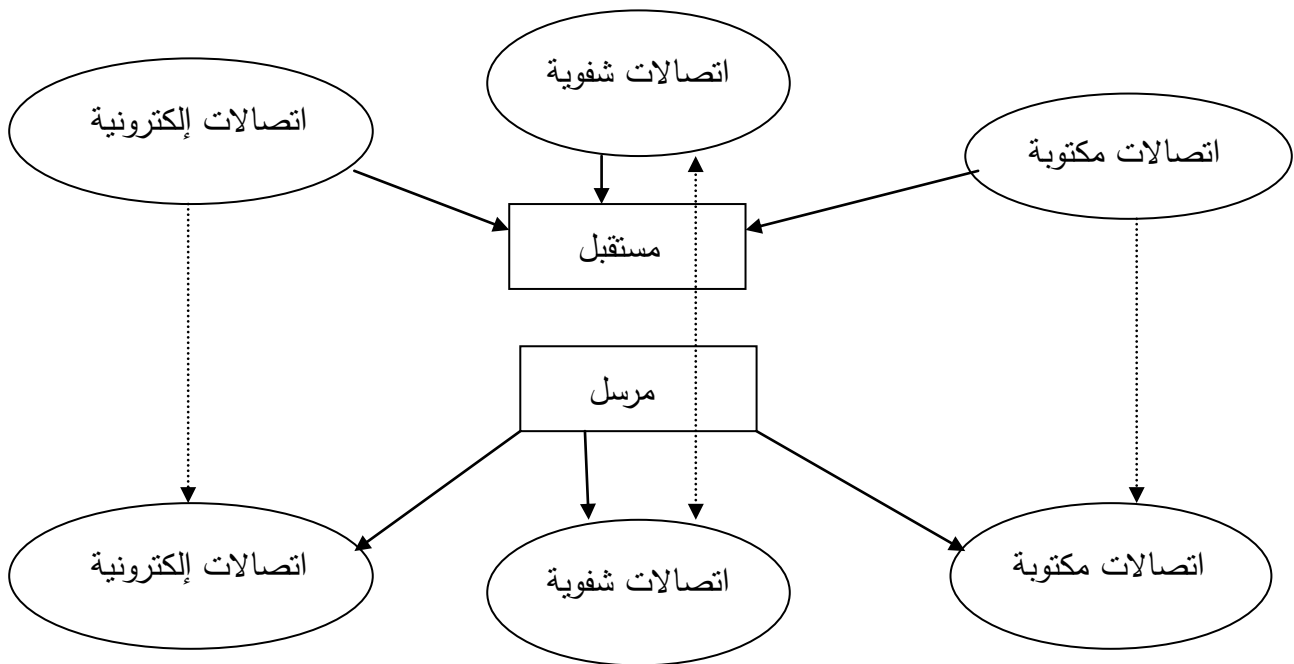
(1) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة-النظريات والوظائف والعمليات-، مرجع سابق، ص301.

(2) إبراهيم عبد العزيز شيحاً: أصول الإدارة العامة -ماهية الإدارة العامة، تعريفها وطبيعتها وأهم مشكلاتها-، العملية الإدارية- التخطيط، القيادة وسلطة إصدار الأوامر، التنسيق، الاتصال والرقابة-، دار المعارف، الإسكندرية، 2004، ص400.

6- نموذج الاتصال التنظيمي والإداري:

يمثل الشكل (1) نموذج الاتصال التنظيمي والإداري وهو يمثل جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفوية أو إلكترونية، حيث تتم عملية الاتصال بين جهتين هما المرسل والمستقبل، وأن أهم ميزة في هذا النموذج أنه يبسط لنا مكونات نظام الاتصال التنظيمي والإداري ويحدده في مستقبل ومرسل، ومعلومات واردة ومعلومات صادرة، كما انه يبسط ويصنف الاتصالات في أشكال مكتوبة أو شفوية أو إلكترونية⁽¹⁾.

شكل رقم (1): يمثل نموذج الاتصال التنظيمي والإداري.



المصدر: أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 71.

وما يمكننا قوله هو أن الاتصال الذي يتم داخل المنظمة لديه شكل ونموذج يميزه عن باقي النماذج الأخرى الموجودة في العملية الإدارية، حيث أنه يشمل جميع الاتصالات سواء كانت هذه الأخيرة شفوية كالمقابلات الشخصية أو كتابية كالتقارير أو حركية كالرموز والصور، كما أنه يتميز بأنه يبسط لنا عناصر ومكونات الاتصال التنظيمي والتي يحددها في المرسل المستقبل والتغذية العكسية.

(1) أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 71.

7- محددات الاتصال التنظيمي:

بما أن الإنسان هو المحرك الأساسي لعملية الاتصال، فلا ينبغي إهمال تأثير الأطر المختلفة التي يعمل فيها الإنسان على تلك العملية، وسيتم الإشارة إلى ما يرافق عملية الاتصال من تشويش عند التعرض لعوامل الاتصالات لاحقاً، أما الآن فسنتم الإشارة بشكل موجز إلى معنى كل من الأطر التقنية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية والثقافية.

- **الإطار التقني:** يتحدد الإطار التقني للاتصالات المستخدمة في الاتصال والتي شهدت ثورة دراماتيكية في تطورها، إذا تم تسخير أجهزة الحاسوب، وشبكات الأنترنت ومحطات الأقمار الصناعية والهاتف المتلفز مروراً بالهاتف والبرقيات والتلكس لخدمة وزيادة كفاءة الاتصالات، فقد أثرت وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة إيجاباً على سهولة سير الاتصالات وسرعتها وقدرتها على التواء مع الظروف المختلفة⁽¹⁾.

من خلال ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن الإطار التقني للاتصال يتحدد من خلال استخدام الوسائل والتقنيات الحديثة للاتصال والتي تتمثل في الحاسوب، الأنترنت، الهاتف، الفاكس وغيرها من التقنيات الأخرى والتي تعمل على الرفع من كفاءة وفاعلية الاتصالات والتي بدورها أن تسهم أيضاً في تسهيل سير عملية الاتصالات.

- **الإطار النفسي والاجتماعي:** إن هذا الإطار يتمثل في عمليات الإدراك والدوافع الذاتية والتفاعلات المختلفة بين الأفراد المتفاعلة في عملية الاتصال من نزاعات وتوافقات، وتأثير الأدوار الرسمية والاجتماعية التي يلعبها الفرد على عمليات التواصل، إذ أن تفاوت مستويات الإدراك يؤدي إلى اختلافات في تفسير التوجيهات والتعليمات.

(1) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي - دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة-، دار الشروق للنشر، عمان، ط3، 2000، ص 206.

- "الإطار التنظيمي: بتحدد الإطار التنظيمي بطبيعة وسمات الإداري الذي تتم عمليات الاتصال من خلال قنواته، ونمط توزيع العمل وأسلوب اتخاذ القرارات، فالتنظيم المركزي بما يتطلب من ضرورة الرجوع وما إلى قمة الهرم الإداري في المؤسسة، يؤدي إلى بقاء عملية الاتصال".⁽¹⁾

كذلك إن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل أي مؤسسة من المحتمل أن تساعد في توضيح وتسهيل عملية الاتصالات بما تؤدي إليه من تفويض بعض الصلاحيات للعامل، وذلك للنظر في ضوء ما يتواجد لهم من معلومات وأفكار دون ضرورة الرجوع إلى المركزية في كل شيء.

- "الإطار الثقافي: يتمثل هذا الإطار في مجموعة القيم والعادات والمعايير الاجتماعية السائدة التي تحدد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية التي تقوم بها مؤسسات مختلفة في المجتمع مثل الأسرة، المدرسة، إذا تتقرب شخصية الإنسان من خلال القيم التي تغرسها فيه تلك المؤسسات، مما ينعكس على التقنيات المستعملة في الاتصالات وعلى مدارك الأفراد وأنماط التنظيم المتبعة".⁽²⁾

يتضح من خلال ما تم الإشارة إليه أن للاتصال محددات وأطر عديدة ومتنوعة تساهم في إنجاز مختلف الوظائف والنشاطات الإدارية، كإطار التقني الذي تستخدمه المؤسسة من خلال تسخير أجهزة الحاسوب وشبكات الأنترنت، كذلك الإطار التنظيمي الذي يتم فيه توزيع المهام والأنشطة بأسلوب اتخاذ القرارات وغيرها من الأطر والغرض من هذا كله زيادة كفاءة وفعالية وإنتاجية المنظمة.

8- شبكات الاتصال التنظيمي وأشكاله:

أ- شبكات الاتصال التنظيمي: يقصد بها الناحية التنظيمية للعلاقات بين أفراد الجماعات الواحدة سواء كانت الاتصالات في اتجاه واحد أو في اتجاهين بحيث يمكن لأي منها التأثير على الآخر وهناك أنواع متعددة من هذه الشبكات منها:

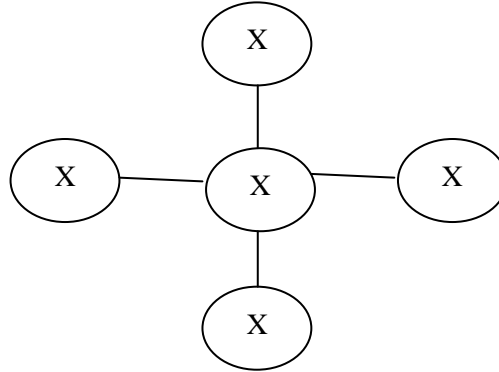
- "شبكة العجلة: تتميز هذه الشبكة بوجود شخص في مركز عملية الاتصال عادة ما يكون القائد أو رئيس المصلحة مثلا يتبعه مجموعة محدودة من العاملين أو الرؤساء، بحيث لا يمكنهم الاتصال فيما

(1) محمد قاسم القريوتي: المرجع السابق، ص 206.

(2) المرجع السابق، ص 207.

بينهم إلا عن طريق قنواته ويعتبر موقعه في المركز مناسباً جداً لتحريك وتنشيط العملية الاتصالية، وبالتالي تنسيق ومتابعة كل العمليات الخاصة بالتسيير في المؤسسة أو القسم الذي يشرف عليه".⁽¹⁾

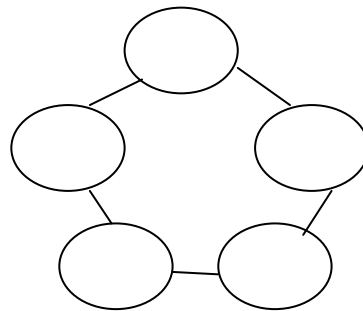
الشكل رقم (02): يمثل شبكة العجلة



المصدر: ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة (دراسة نظرية وتطبيقية)، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 41.

- "شبكة الدائرة": في هذه الشبكة يحدث الاتصال بين مراكز متجاورة على الدائرة، وقد تم الاستنتاج بأن هذه الشبكة توصف بأنها الأقل مركزية، وأنها كانت أكثر الأشكال عرضة للخطأ في التعامل مع مهمات بسيطة، وكلما زادت المركزية كلما زاد الاتفاق على من هو القائد، وأن أكثر الأشخاص رضا كانوا أولئك الذين يشكلون محورا المجموعة ومركزها الرئيسي ويمكن تصور شبكة الدائرة في الشكل التالي".⁽²⁾

الشكل رقم (03): يمثل شبكة الدائرة



المصدر: محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر، عمان، 2011، ص 42.

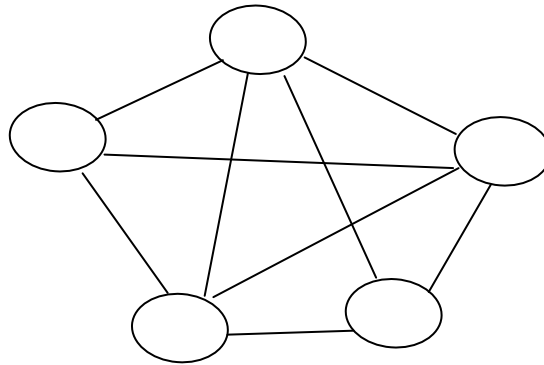
(1) ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة - دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2011، ص 25.

(2) محمد أبو سمرة: مرجع سابق، 2011، ص ص 41، 42.

- "شبكة الاتصال في جميع الإتجاهات: في هذه الشبكة يستطيع كل شخص أن يتصل مع كل فرد من أفراد المجموعة، إلا انه في الواقع العلمي من الصعب أن يتم الاتصال بهذا الشكل ، ولهذا تحول هذا النوع من الاتصال إلى شبكة العجلة حتى وبالرغم من التوازن بين أعضاء المجموعة في الشخصية والمكانة، حيث أن المراكز الإدارية تنشأ نتيجة لصعوبة وعدم كفاءة نقل جميع المعلومات إلى كل عضو من أعضاء المنظمة أو الهيكل التنظيمي للمنشأة".⁽¹⁾

ويمكن تصور هذه الشبكة على النحو التالي:

الشكل رقم(04): يمثل شبكة الاتصال في جميع الاتجاهات



المصدر: محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر، عمان، 2011، ص 43.

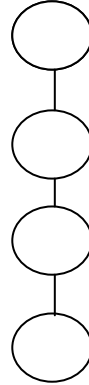
- "شبكة السلسلة: في هذا النوع من شبكات الاتصال، يتصل الفرد بالآخر الذي يوجد في المستوى أعلاه أو أسفله، ولكنه لا يتصل بالأفراد على جانبيه، وتمثل شبكة اتصال السلسلة الاتصال الرأسي، حيث يتم الاتصال فقط إلى أعلى أو الأسفل".⁽²⁾

(1) محمد أبو سمرة: المرجع السابق، ص ص 42، 43.

(2) راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 236.

ويمكن تصور هذه الشبكة في الشكل التالي:

شكل رقم (5): يمثل شبكة السلسلة



المصدر: رواية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص236.

يمكن استنتاج أن الاتصال الذي يتم داخل المؤسسة أو المنظمة لابد أن يكون على شكل مجموعة من الشبكات وهذا ما يسهم في نجاح المنظمة واستمرارها، فقد يكون الاتصال على شكل دائرة، حيث يكون في هذا النمط كل عضو مرتبط بفردين أو عضوين، كما أنه يمكنه الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتم بينهم اتصالاً مباشراً، كما أنه قد يكون على شكل عجلة، حيث أنه في هذا النمط يمكن للرئيس أو المشرف وحده الاتصال ببقية الأعضاء الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة الاتصال المباشر إلا بالرئيس فقط، كما أن هناك شكل آخر يكون على شكل سلسلة حيث أنه في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، ولا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين إلا إذا كان أحد الأفراد يمثل مراكز مهمة.

ب- أشكال الاتصال التنظيمي:

إن عملية الاتصال تتم داخل أي تنظيم بين الطرفين أو مجموعة من الأفراد، حيث يأخذ الاتصال عدة أشكال في حالة التواصل بين أعضائه ومن هذه الأشكال ما يلي:

-الاتصالات الخطية:

يتم الاتصال عادة عن طريق المراسلات التي تتخذ أشكالاً منها النموذجي المحدد سلفاً، ومنها الخاص بكل حالة ومن أهم نماذج الاتصالات الخطية ما يلي:

-"النشرات: وتتضمن تعليمات وتوجيهات إلى العاملين في المؤسسة، كما يمكن أن تتضمن إعلان عن الإجازات والتعليمات الجديدة، ويمكن أن توزع هذه النشرات على العاملين، أو توضع على مجلة الحائط في المؤسسة وتأخذ شكل المذكرات.

-"المجلات الخاصة أو الكتيبات: وتتضمن شرحاً مفصلاً عن النشاطات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة وتظهر مزايا ومواصفات منتجاتها، وتصدر هذه المجلات بشكل دائري وخاصة عن المؤسسات الكبيرة أما المؤسسات الصناعية والتجارية فتقوم بطباعة دفاتر بيان خاصة تتضمن تفاصيل عن منتجاتها مع أسعارها تسمى بالكتالوجات التي تؤمن الاتصال بين المؤسسة والزبائن".⁽¹⁾

-الاتصالات الشفهية:

حيث أن هذه الاتصالات تتم عن طريق المقابلات الشخصية التي تتم بين فردين أو أكثر أو حتى اللقاءات التي تتم في المعارض والمؤتمرات، إلقاء المحاضرات كذلك الحفلات، كما يمكن أن يتم الاتصال الشفهي عن طريق الهاتف والذي يعتبر من أهم قنوات الاتصال، إذ يؤمن الاتصال السريع والمباشر بالآخرين، أو يتم داخل المؤسسة عن طريق اللقاءات التي يؤمن الاتصال السريع بين وحدات المنظمة.

-"الاتصالات الداخلية:

إن غرض الاتصالات الداخلية هو تسهيل عملية التواصل داخل المنظمة، إذ بقدر استمرار الحوار بين الإدارة ومختلف الأجزاء، بقدر ما يتم الوصول إلى الأهداف المرتقبة، ويختلف شكل الاتصال داخل

(1) فاطمة مروة: الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 2004، ص 49.

المؤسسة تبعاً للهدف المحدد الوصول إليه، فمثلاً يتم الاعتماد على المذكرات ولوائح الإجراءات لإعطاء التعليمات أو تبليغ قرار ما، كما يتم الاستعانة بالتقارير لتوضيح حالة أو مشكلة معينة⁽¹⁾.

حيث تشمل الاتصالات الداخلية جل الاتصالات التي تتم داخل المنظمة بين مختلف عمال وموظفي المنظمة، كما يمكن أن تتم هذه الاتصالات شفهيًا ويكون ذلك من خلال المقابلات أو الاجتماعات أو اللقاءات، كما يمكن أن تتم خطياً وذلك من خلال استخدام التقارير والمذكرات.

-الاتصالات الخارجية:

يمكن اعتبار الاتصالات خارجية عندما يتم تبادل الأفكار والآراء مع الأفراد الذين يكونون على تواصل مع المؤسسة، مثلاً الزبائن، العملاء، الإدارات العامة، هذه الاتصالات يمكن أن تكون شفهيًا من خلال المقابلات والمؤتمرات كما يمكن أن تكون خطية من خلال البيانات والتقارير.

-الاتصالات الفردية:

ويعني بها الاتصالات التي تحدث بين فردين وجهاً لوجه، حيث يتم فيها تبادل وانتقال الأفكار والآراء حول موضوع معين أو مناقشة حالة ما في المنظمة أو حتى لإجراء تحقيق أو استجواب.

حيث تعتبر هذه الاتصالات من أكثر الاتصالات كفاءة، وذلك لأنها تستلزم توفر فردين مهتمين لإجراء هذا الاتصال، لذلك نجد أنه من الأحسن الاستناد إلى مثل هذه الاتصالات، وذلك لإتمام مشروع مهم، إذ يتم إقناع الطرف الآخر بكل سهولة.

-الاتصالات الجماعية:

ويتم هذا الاتصال عند وجود عدة أشخاص يتواصلون مع بعضهم البعض، ومن أهم مظاهر هذا الاتصال:

- اتصال شخص واحد بعدة أشخاص عن طريق إلقاء المحاضرات أو عن طريق إعطاء التعليمات من قبل المدير إلى الموظفين.

(1) فاطمة مروة: المرجع السابق، ص 50.

- الاتصال من قبل مجموعة مع شخص واحد عن طريق لجنة الامتحانات المكونة من عدة أعضاء وتقوم بتوحيد الأسئلة إلى الشخص المتقدم لهذا الامتحان (الامتحانات الشفهية، تقديم رسالة الدكتوراه).

كما يمكن أن يتم الاجتماع بين مجموعة معينة من الأفراد ومجموعة أخرى كاجتماع مجلس الإدارة برؤساء الأقسام أو الندوات التي يتم فيها تبادل المعلومات والآراء والأفكار حول موضوع محدد، فالندوة عبارة عن طرح أفكار وآراء معينة يقابلها دعم أو انتقاد.

-الاتصال المباشر:

ويعني التقاء الأشخاص لتبادل الحوار الكلامي أو غير الكلامي كالحوار الذي يتم بين البائع والمشتري لإتمام عملية الشراء والاتصال عن طريق استخدام الإشارات كاستخدام الإشارات، كإشارات شرطي السير لسائقي السيارات لإعطائهم تعليمات بالتوقف أو متابعة السير".⁽¹⁾

-الاتصال غير المباشر:

وهو الاتصال الذي يتم عن طريق الاعتماد على قناة اتصال مناسبة، حيث يشمل هذا النوع كل الاتصالات التي تتم عن طريق الهاتف أو عن طريق البريد الإلكتروني، وفي هذه الحالة يتم الاتصال بين أحد الأفراد وبين الجهاز الذي يؤمن في ما بعد الاتصال بالطرف الآخر.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الاتصال الذي يكون داخل المنظمات لديه أهمية كبيرة، حيث أنه يوجد اهتمام كبير بتخطيط وبرمجة الاتصالات التنظيمية والأساليب المستخدمة لإيصال المعلومات الضرورية إلى جميع أجزاء المنظمة، ويكون ذلك من خلال أشكال عديدة كالاتصالات الخطية والتي من نماذجها النشرات التي تكون عن طريق تعليمات وتوجيهات إلى العاملين في المؤسسة، كذلك الاتصالات الداخلية التي تتم وتحدث داخل المؤسسة بين مختلف عمال وموظفي المؤسسة وغيرها من أشكال الاتصال.

(1) فاطمة مروة: المرجع السابق ص، 51.

9- مقومات الاتصال التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه:

أ- مقومات الاتصال الفعال:

هناك مجموعة من النقاط لابد من الأخذ بها بعين الاعتبار وذلك حتى يكون الاتصال أكثر فعالية وهي:

- "اختيار الوقت المناسب والظرف المناسب عند الاتصال الفعال.
- التقليل من الضوضاء والتشويش قدر المستطاع.
- الاستفادة من ردود الفعل العكسية للتأكد من فهم الرسالة.
- التكرار غير الممل إذ أن التكرار يغرس الفكرة في عقل المستمع".⁽¹⁾
- بالإضافة إلى المقومات السابقة هناك مقومات أخرى تتمثل في:
- الاستماع والانتباه لإدراك المعاني والدلالات.
- كذلك أن يكون الاتصال مخطط له من قبل بصورة جيدة وحسنة.
- أن يكون الاتصال واضحاً ومفهوماً لا غموض فيه وذلك باستخدام المفاهيم والمعاني والألفاظ السهلة والبسيطة.

ما يمكن استخلاصه هو انه وحتى يتمكن التنظيم من تحقيق الغايات والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها لابد أن يكون هناك مقومات لابد من توافرها في العملية الاتصالية، والتي تزيد من فعاليتها وكفاءتها، وذلك من خلال ضمان تدفق استمرارية البيانات والمعلومات التي يتم إرسالها بطريقة سهلة ومفهومة مع اختيار الوقت والظرف المناسب لنقل الأفكار والآراء والمعلومات من المرسل إلى المستقبل وذلك حتى يكون هدف وغاية الرسالة واضحاً.

⁽¹⁾ موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر، عمان، ط3، 2005، ص178.

ب-العوامل المؤثرة على عملية الاتصال التنظيمي:

من المعروف أن عملية الاتصال تتم بين طرفين على الأقل أو أكثر، حيث أن هذه العملية من الممكن أن تخضع لمجموعة من العوامل والتي تؤثر عليها إما بالإيجاب فتزيد من كفاءتها وفعاليتها أو بالسلب فتقل من تلك الكفاءة والفعالية ومن بين هذه العوامل ما يلي:

1-التشويش والضجيج:

وهو من أهم العوامل المؤثرة على مدى وضوح الرسالة المنقولة له من المصدر ومدى استيعابها من قبل المستقبل وينقسم إلى قسمين أساسيين هما:

- التشويش الداخلي:

"ويشمل العوائد الفسيولوجية والنفسية للشخص المتلقي للرسالة، فوجود عوائق فسيولوجية قد يحد من دقة الاستقبال للرسالة، وبالتالي فهمها من قبل المستقبل، ومن هذه العوائق ضعف النظر أو السمع انخفاض درجة الذكاء، والآلام والجوع والعطش وما إلى ذلك من العوامل العضوية، أما العوامل النفسية فهي كذلك تلعب دورا مهما في درجة تفهم الرسالة المنقولة، فالشرود الذهني والمشاكل الاجتماعية والشعور بالملل من بين العوامل النفسية التي تحد من درجة بلوغ هدف الرسالة الرئيسية وتفهمه".⁽¹⁾

- التشويش الخارجي:

ويشمل جميع العوامل الخارجية التي تصيب الإنسان المستلم للرسالة بالقلق والملل مثل الأصوات المزعجة والمملة، الزمن الذي تنقل فيه الرسالة، كل هذه العوامل تقلل من مدى تفهم الفرد لغرض الرسالة وهدفها المعني بالرسالة.

الدقة في نقل الرسالة:

عند رغبة المرسل في إعداد رسالته لابد من مراعاته للدقة في نقل الأفكار والمعلومات والآراء وتدوينها، ثم إرسالها إلى المتلقي فترتيب الأفكار والمعلومات وتدعيمها بالحجج والبراهين وربط المفهوم

(1) خضرة عمر المفلح: الاتصال-المهارات والنظريات وأسس عامة-، دار حامد للنشر، عمان، 2015، ص41.

بالواقع في شرح الموضوعات، وتجزئة الحقائق العلمية، كلها عوامل أساسية وضرورية في تقريب المعلومات والبيانات إلى ذهن مستقبلها، وبالتالي يصل المرسل إلى الهدف والغرض المرغوب من نقل الرسالة، كما يمكن ألا تكون الرسالة المنقولة معاني ودلالات، بل يمكن أن تكون في شكل رموز ورسومات أو شواخص تحذيرية أو توجيهية.

مهارات الاتصال:

"إن مهارات الاتصال إلى جانب أنها موهبة، فإنها كذلك مهارة مكتسبة، حيث تلعب العوامل الثقافية والاجتماعية دورا أساسيا وضروريا في درجة اكتساب الفرد لها، فكم من متحدث أو خطيب اكتظ مجلسه بالمستمعين، وآخر أخذه مستمعوه بالتناقض قبل أن ينتهي من حديثه.

فمهارات الاتصال لا تكمن في الحركات واختلاف نبرات الصوت والتشديد على النقاط المهمة فحسب، بل بربط الحديث بواقع الحياة اليومية واستخدام الجمل الإخبارية إلى جانب الجمل الاستفهامية كل ذلك مهارات يتمتع بها بعض المتعلمين وحم منها آخرون".⁽¹⁾

كل هذه المهارات لا بد أن يتحلى بها المعلم، فكلما كان هذا الأخير ناجح في إتقان هذه المهارات كلما كان مستوى الاستجابة أكبر لدى الطلاب، وذلك لوجود عنصر التشويش والانتباه ثم إن استعمال الوسائل التعليمية ساعد في تقريب الفجوات الناتجة عن الفروق الفردية بين المعلمين، حيث كانت العلاج المناسب لهذه المشكلة.

إذن ما يلاحظ مما سبق ذكره أن الاتصال يسعى إلى تحقيق الأهداف والغايات المسطرة من قبل المنظمة ولكن هناك العديد من العوامل والحوجز التي تحول دون نجاحها وتنفيذها للمهام بشكل صائب، فهي ذو حدين فتؤثر إما إيجابا أو سلبا على عملية الاتصال وذلك حسب مقتضيات الموقف والهدف من الاتصال فمثلا التشويش والضجيج وعدم الدقة في نقل الرسالة هذه كلها تؤثر على عملية الاتصال سلبا.

(1) خضرة عمر المفلح: المرجع السابق، ص 43.

10- معوقات الاتصال التنظيمي:

إن عملية الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي إلى المستلم، وخلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات مما يؤدي إلى الحد من فاعلية الاتصال، ولذلك لابد من التعرف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى فاعلية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة ثلاثة أنواع من المعوقات هي:

-المعوقات الشخصية: وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية ومنها:

- "تباين الإدراك: فالتباين بين الأفراد في إدراكهم المواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية مما يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها الأشياء.
- الانطواء: أي عدم مخالفة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.
- الإدراك الانتقائي: حيث يميل الفرد للإستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وأرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من أفكار".⁽¹⁾

إلى جانب هذه المعوقات هناك معوقات أخرى تتمثل في:

- الاحتفاظ بالمعلومات والأفكار وعدم الاعتراف بها للآخرين أو المبالغة أثناء تبادل الأفكار والآراء.
- تشويه المعلومات والبيانات مما يؤدي بالمنظمة إلى عدم تحقيق أرباحها وأهدافها.
- اضطراب العلاقات بين الأعضاء مما يؤدي إلى تشويه المعلومات.

-المعوقات التنظيمية: وتعود في الغالب إلى أسباب نابعة من التنظيم أهمها.

- "كبر حجم التنظيم وانتشار أقسامه في أماكن متعددة.

⁽¹⁾ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005، ص252.

• تعدد مستويات التنظيم الإدارية: فالاتصالات تكون أسهل كلما كان التنظيم صغير الحجم، وكلما تجمعت أقسامه في مكان واحد، وتكون أكثر صعوبة كلما كبر حجمه".

تعدد المستويات يؤدي إلى طول خطوط الاتصال أي طول المسافة التي تقطعها البيانات من المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى".⁽¹⁾

بالإضافة إلى هذه المعوقات هناك معوقات أخرى تمثل في:

• سوء العلاقات بين الرئيس ومساعديه ومن أهم مظاهرها:

• اعتماد الرئيس على مجموعة كبيرة من المساعدين والمستشارين الذين يعملون دائماً على عزله عن المرؤوسين.

-المعوقات البيئية: تتجم هذه المعوقات عن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها وأهم هذه المعوقات ما يلي:

"اللغة:

تعد اللغة مادة التعبير عن موضوع الاتصال، فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء كانت شفوية أو كتابية هي التي ترسم صورة لأغراض الرسالة المراد تبليغها فاللغة شاسعة وواسعة، والكلمات لها معاني مختلفة ربما أسيء تفسيرها أو فهمها، إما لكون المعاني غير واضحة وإما بسبب التفاوت في التعليم والثقافة والبيئة وغيرها، وأما بسبب اختلاف الأفراد المتصلين ببعض في المهنة في المستوى التعليمي، لهذا يكون لكل مجموعة من المجموعات المختلفة في المنظمة لغة خاصة بها، أو مصطلحات تستخدم في الاتصال يصعب فهمها بواسطة المجموعات الأخرى، كما أن لطريقة نطق الألفاظ أهمية في تبليغ الرسالة التي قد تعتمد على طريقة الإلقاء وكيفية استعمالها".⁽²⁾

(1) نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2007، ص ص 407، 408.

(2) محمود عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2011، ص 178.

مما سبق يمكن القول بأن اللغة هي العنصر الأساسي في التعبير عن الآراء والأفكار والمشاعر، حيث أن الكلمات التي تستخدم لبناء أو صياغة الرسالة سواء كانت هذه الأخيرة شفوية أو كتابية هي التي تمهد الطريق لفهم أهداف الرسالة المراد تبليغها، حيث أن اللغة شاسعة كما أن الكلمات تحتوي على دلالات ومعان كثيرة ومختلفة مما يؤدي في بعض الأحيان إلى عدم القدرة على تفسيرها وفهمها.

- حجم المنظمة وموقعها الجغرافي:

يؤثر حجم المنظمة الكبير على عملية الاتصال، لأن كبر حجم المنظمة يرتبط بالانتشار الجغرافي للمنظمة مما قد يخلق مشكلة في سبيل الاتصال الفعال، وتبدو هذه الظاهرة في خدمات المنظمة على أساس مركزي والتي لديها فروع أو مكاتب في مناطق مختلفة⁽¹⁾.

فبعد المسافة بين مصدر الرسالة والمتلقي قد يؤدي إلى إحداث تغيير في موضوع الرسالة، فكلما كانت المسافة بين مصدر الرسالة والمستقبل بعيدة، كلما كان من الصعب حدوث الاتصال في الوقت المناسب والظرف الملائم مما يؤدي إلى تأجيل الكثير من المهام والأنشطة، وبالتالي ارتفاع نفقات المهام والأنشطة والحد من مدى فاعلية وكفاءة الاتصال.

من خلال ما سبق يمكن القول أن المنظمة تسعى إلى ممارستها لنشاطها ومهامها بكفاءة وفعالية وذلك حتى تتمكن إنجاز الأعمال والمهام التي تحقق لها الأهداف، غير أن هناك مجموعة من الحواجز والعراقيل والمعوقات التي تقف عائقا وتحول دون إنجازها وتحقيقها لأهدافها، وتعود هذه الحواجز إلى ضخامة حجم المنظمة التي يصعب التنسيق الجيد فيما بين وحداتها وأقسامها، بالإضافة إلى مخالفة الأوامر والتعليمات واحتكار المعلومات، كذلك عدم وضوح سياسة الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.

(1) محمود عبد الفتاح ياغي: المرجع السابق، ص178.

خلاصة الفصل:

من خلال ما قدم وكل ما أحيط بالدراسة لعملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات، تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات والمنظمات الناجحة أن يعطوا للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة ضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة، بما يساعد النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

الفصل الرابع

اتخاذ القرار

تمهيد

- 1- أهمية اتخاذ القرار
 - 2- أنواع وأبعاد القرار الإداري
 - 3- عناصر عملية اتخاذ القرار
 - 4- خصائص وخطوات عملية اتخاذ القرار
 - 5- وظائف ومهارات اتخاذ القرار
 - 6- بيئات اتخاذ القرار
 - 7- أساليب ونماذج اتخاذ القرار
 - 8- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار ومعوقاته
 - 9- عوامل نجاح عملية اتخاذ القرار
- خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرار بأنها قلب الإدارة، وقد أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة تعتمد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، وذلك أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة الجوانب المتعلقة بالتنظيم الإداري، وأنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ، وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً.

1- أهمية اتخاذ القرار:

تكتسب هذه العملية أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت على طرق جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها حتى أصبحت حديث الساعة في قاعات الدروس والمؤتمرات العلمية وبرامج التدريب في دول متعددة، كما جذبت هذه العملية اهتمام العديد من الأطراف في ميادين عملية متعددة، وأن كل فرد ومنظمة ينظر إلى اتخاذ القرارات من زاويته الخاصة لاستخدامها في الوصول إلى حلول للمشاكل التي تواجهها.

وهكذا يمكن تقديم بعض النقاط التي تدور حول أهمية اتخاذ القرارات فيما يلي:

"تعتبر اتخاذ القرارات جل ومحور عمل الإداري، فهو يتخذ قراراً عندما يوقع رسالة أو يوافق على إجازة موظف، أو يجيب على استفساره...، ولهذا فاتخاذ القرارات من المهام الأساسية للمدير أو الرئيس".⁽¹⁾

كما يقدم بعض الكتاب ومن بينهم الصيرفي بعض العناصر الأخرى التي تبرز أهمية اتخاذ القرارات في النقاط التالية:

- "يمارس المدير مجموعة من الوظائف لتحقيق أهداف محددة، وهي في سبيل أداء وتحقيق ذلك يتخذ العديد من القرارات.

(1): حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، 1998، ص 139.

- أن اتخاذ القرار يرتبط بنطاق السلطة والمسؤولية.
 - أن فاعلية ونجاح الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة اتخاذ القرار.
 - أن عملية اتخاذ القرار عملية صعبة بحاجة لخبرة ودراية وبعد نظر واسعة وإدراك لارتباطه بالمستقبل وبالقرار السابق له وعلى نوعية المعلومات التي يبني عليها القرار".⁽¹⁾
- باختصار تكتسب هذه العملية أهمية كبيرة ومتزايدة، فلا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فهي أساس عمل المدير والتي بفضلها يتم انجاز كل الأعمال والوظائف الإدارية المختلفة للمنظمة، فهي جوهر عمل القادة وهي مركز انطلاق المنظمة في تنفيذ جميع نشاطاتها وسياساتها، فتوقف عملية اتخاذ القرارات مهما كان نوعها تؤدي إلى تعطيل أعمالها، لهذا يمكن القول بأن هذه العملية هي محور العملية الإدارية، فنجاح أية منظمة يرتبط أساسا وقبل كل شيء بقدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق لها البقاء والاستمرارية.

2-أنواع وأبعاد القرار الإداري:

أ- أنواع القرارات:

هناك مستويات لأنواع القرارات تتناسب مع المستويات الإدارية في المنظمة، إذ تركز الإدارة العليا (مجلس الإدارة، المديرين العامون) على القرارات العامة التي تخص الأهداف الشاملة للمنظمة ككل أو القرارات الإستراتيجية التي ترتبط بمسارات المنظمة في المستقبل، أما المديرين في الإدارات الوسطى فتتركز قراراتهم في الحالات والمشاكل التي تخص إدارتهم أو أقسامهم الذين يشرفون عليها، ولذلك نلاحظ أن هناك تباينا كبيرا بشأن القرارات التي يقوم باتخاذها المدير ويمكن تقسيم القرارات إلى أنواع مختلفة وهي:

(1): محمد الصيرفي: القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 152.

- القرارات حسب أهميتها:

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية جوهرية في حياة المنظمة، وهي من أكثر الأنشطة التي يمارسها القادة الإداريون في المنظمات، فهي عملية مهمة لا يمكن تجاهلها وهي تتفاوت حسب درجة أهميتها، ففقدرة المدير على اختيار القرار الصحيح وقدرته على إقناع الآخرين به تعتبر من العوامل الأساسية التي تدل على نجاح المدير في القيادة وفي اتخاذ القرارات.

ومن بين المعايير المستخدمة في تحديد أهمية القرار ما يأتي:

- 1- "النتائج التي تترتب على تحقيق أهداف المنظمة بسبب اتخاذ القرار.
- 2- عدد الأفراد العاملين في المنظمة الذين يتأثرون بالقرار المتخذ فكلما زاد عددهم زادت أهمية القرار.
- 3- الضغط الزمني المفروض على عملية اتخاذ القرار، إذ أن الإلحاح في اتخاذ القرار يكسبه أهمية أكبر وأسبقية أعلى قياساً بالقرار الذي يمكن التريث في اتخاذه.
- 4- مدى تكرار القرارات إذ أن القرارات المتكررة هي أقل أهمية من القرارات الاستثنائية.
- 5- درجة المرونة في تغيير القرار المتخذ، إذ أن بعض القرارات هي أكثر قابلية للتغيير بعد اتخاذها من غيرها، في حين أن الأخرى تولد آثاراً يصعب تبديلها، لأنها تتخذ على مفترق طرق تحدد فيها مسيرة المنظمة لاحقاً".⁽¹⁾

وما نستخلصه أن للقرارات أهمية كبيرة في حياة المنظمة وذلك من خلال النتائج التي تترتب عن اتخاذ القرارات والتي تساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف، وبالتالي فهي بمثابة الأداة الهادفة والمعبرة عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل للمنظمة، فهي عملية ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها وتجاهلها وعدم دراستها دراسة جيدة، لأن نجاح التنظيم يتوقف على القرارات الصحيحة.

(1): خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاضم حمود: مرجع سابق، ص ص 330، 331.

- القرارات التعبوية أو المرحلية (التكتيكية) والقرارات السوقية الإستراتيجية:

تعتبر القرارات التعبوية والقرارات السوقية من بين أهم القرارات الأخرى التي تتخذها المنظمة في حالة ظهور مواقف أو مشاكل تعترض سير العمل، فالقرارات السوقية هي التي تختص بحل المشاكل أو بتحقيق أهداف ذات أبعاد كبيرة على المنظمة ومستقبلها، أما القرارات التعبوية فهي التي تنفذ بواسطتها الجماعات من خلال اللجان الاجتماعية.

"فالقرارات التكتيكية والإستراتيجية تمثل العمق الزمني البعيد لتحديد السياسة العامة أو العريضة للمنظمة، في حين أن القرارات التكتيكية تمثل تجزئة القرارات الإستراتيجية إلى مراحل زمنية قصيرة الأمد، ويغلب عليها طابع المرحلية في تنفيذ السياسة العامة للمنظمة".⁽¹⁾

- القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:

إلى جانب القرارات السابقة هناك قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة، فالقرارات المبرمجة هي التي تعرف بأنها متكررة وروتينية تعالج مسائل يومية لا تحتاج إلى جهد أو دراسة أو وقت كبير، أما القرارات غير المبرمجة فهي التي تعالج قضايا ومسائل لا تحدث يوميا، فهي عادة تكون مفاجئة وتحتاج إلى وقت لجمع البيانات والمعلومات حولها كما تحتاج إلى طرق جيدة للتعامل معها وحلها.

"فالقرارات المبرمجة هي تلك القرارات التي تتصف بأنها متكررة، وتوجد إجراءات مسبقة لحلها وعادة ما لا تتوفر معلومات كافية بشأنها، كما أنه من السهل تحديد البدائل فيها، ومن ثم فهناك تأكيد نسبي بأن البديل المختار سوف يترتب عليه حل للمشكلة بفعالية".⁽²⁾

"ومن ناحية أخرى، فإن المشكلة التي قد تواجه الإدارة قد تحتوي على عنصر لم يتم التعامل معه من قبل، أو أنها على درجة عالية من التعقيد، أو أنها تتطلب حولا غير تقليدية أو مبتكرة وهنا تبرز

(1): خليل محمد حسن الشماخ، خيضر كاظم حمود: المرجع السابق، ص 331.

(2): محمد عبد العليم صابر: نظام المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 112.

الحاجة إلى القرارات غير المبرمجة، وعليه فإن القرارات غير المبرمجة تمثل حولا لمشكلات غير تقليدية أو نمطية".⁽¹⁾

- القرارات الفردية والقرارات الجماعية:

بالإضافة إلى ذلك يمكن تقسيم القرارات إلى قرارات فردية وقرارات جماعية، حيث أن النوع الأول يكون فيه اتخاذ القرار مركزي من قبل المدير، أما النوع الثاني فيتخذ من جانب شخصين أو أكثر.

فالقرارات الفردية هي تلك القرارات التي عادة ما يتم اتخاذها من طرف الرئيس وحده دون مشاركة المرؤوسين والعاملين والمعنيين بالقرار، ويمثل هذا النوع من القرارات أسلوب التعامل الاستبدادي في المؤسسة، أما القرارات الجماعية فهي تلك التي يتم اتخاذها من قبل المدير مع مشاركة عدد معين من المرؤوسين أو العاملين في المنظمة، ويمثل هذا النوع من القرارات أسلوب التعامل الديمقراطي في المؤسسة.

- القرارات المنظمة والقرارات الشخصية:

يمكن القول بأن القرارات المنظمة هي القرارات التي يتخذها المدراء في حدود سلطاتهم الرسمية والتي ترتبط عادة بالأمور التي تسير العمل، في حين القرارات الشخصية تكون مرتبطة بالمدير نفسه الذي يتولى إصدار القرار بعيدا.

"وتمثل القرارات المنظمة مجموعة القرارات التي يتخذها المدير في إطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها وتمثل انعكاسا للسياسة العامة للمنظمة وتجسيدا للطبيعة التنظيمية لها من حيث التنظيمات أو الأنظمة التي تسير في إطارها، أما القرارات الشخصية فهي التي تعكس شخصية المدير وميولاته الذاتية وخبرته الإدارية في ميدان العمل، ولا يمكن تحويل صلاحية اتخاذ القرارات الشخصية، بينما يمكن تحويل صلاحية اتخاذ القرارات المنظمة إلى المستويات الإدارية الأخرى من المنظمة".⁽²⁾

(1): ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي: السلوك التنظيمي- نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة

السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 650.

(2): خليل محمد حسن الشماع، خضير كاسم: مرجع سابق، ص 233.

- القرارات حسب درجة الوثوق من المعلومات التي تستند إليها:

إلى جانب ذلك قد يتم اتخاذ قرارات أخرى بالاستناد إلى مجموعة من المعلومات التي تساعد متخذ القرار في الوصول إلى حلول للمشاكل التي قد تعرقل سير المؤسسة.
وعليه يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أنواع هي:

"حالة التأكد: يمتلك متخذ القرار المعلومات الكافية التي تمكنه من التنبؤ بالنتائج المتوقعة لخياراته من بين البدائل الكثيرة.

حالة المخاطرة: يقوم المدير بتطوير البدائل، وبحسب احتمالات تحقيق النتائج المرتقبة من كل بديل (والاحتمالات هي النسب المئوية لعدد مرات حدوث نتيجة).

أما في حالة اللاتأكد (عدم التأكد) فإن تحقيق النتائج المترتبة عن كل بديل هي غير محددة أو ربما أقل تحديدا في حالة المخاطرة، فإذا كان هناك عدد كبير من العوامل المؤثرة في القرار وكانت هذه العوامل غير مشابهة، أو كانت في حالة عدم استقرار شديد، فإن متخذ القرار معتمدا على حكمه وخبراته السابقة مع محاولته إن أمكن وضع بعض التصورات عن احتمالات تحقيق النتائج".⁽¹⁾

لما سبق يمكن القول أن القرارات كثيرة ومتنوعة ولها خصوصية وأطر تحكم إصدارها تبعا لأهميتها وتكرارها وشمولها وطريقة إصدارها كتابية أو شفوية ودرجة وضوح محتوياتها التي تتناسب مع المستويات الإدارية في المنظمة التي تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تحقق لها البقاء والاستمرارية من خلال اتخاذ قرارات صحيحة بأقل التكاليف.

ب- أبعاد القرار الإداري:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات التي يمارسها القادة الإداريون في المنظمات وهي عملية أساسية وجوهرية تؤدي إلى تحقيق الأهداف التي أنشأت التنظيم من أجلها، وهذا يكون من خلال توفر

⁽¹⁾ خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم: المرجع السابق، ص 233.

مجموعة من العمليات للوصول إلى القرار الصحيح الذي يعكس نجاح التنظيم، ومن خلال استقراء عملية اتخاذ القرار الإداري نرى أنها تتألف من عدة أبعاد نوجزها فيما يلي:

- "هناك مشكلة: وهذا يعني أن يجد الإداري أمامه مشكلة تتطلب حلا.

- هناك بدائل مختلفة: وهذا يعني طرق مختلفة وسبلا متعددة تتوافر أمام الإداري، لينتقي منها أجدها، أما إذا كان هناك طريق واحد، فهذا لا يعني توفر أي مفاضلة، بل نراه ملزما على اختياره".⁽¹⁾

- أن يكون هناك هدف يسعى إليه متخذ القرار: حيث يسعى متخذ القرار إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التي تحقق النجاح للتنظيم ويتمثل هذا الهدف في تحقيق أقصى العوائد وبأقل التكاليف.

- وجود الإدراك والوعي عند اختيار البديل: أي لا بد على متخذ القرار أن يدرس النتائج المتوقعة من كل بديل بدقة، وأن يكون واعيا ومدركا بأهمية اختيار البديل.

- وجود مناخ يتم فيه اتخاذ القرار: ونقصد بالمناخ الجو الذي يتم فيه اتخاذ القرار حيث يتضمن هذا المناخ عدة اعتبارات منها شخصية متخذ القرار أو الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار.

نستنتج أن كل منظمة تتخذ قرار تسعى من ورائه إلى تحقيق أشياء أو نتائج تصب في مصلحتها، حيث تتألف من عدة أبعاد فلا قرار دون وجود مشكلة، كما أن متخذ القرار إن لم يكن له هدف فلا يمكن أن يصل إلى ما يريده من خلال إدراكه ووعيه بأهمية اختيار البديل المناسب الذي يحقق له أقصى العوائد وبأقل التكاليف.

3- عناصر عملية اتخاذ القرار:

حتى يتمكن التنظيم من تحقيق الأهداف المسطرة لابد من الوصول إلى قرارات أكثر فعالية وأكثر موضوعية التي تسهم في حل المشاكل التي تواجه الإدارة، وعليه لابد من توفر مجموعة من العناصر الأساسية التي تشكل في مجموعها مضمون العملية وفيما يلي عرض لهذه العناصر:

(1): علي عياصرة، هشام عدنان موسى حجازين: مرجع سابق، ص 52.

-**متخذ القرار:** قد يكون متخذ القرار فرداً أو جماعة حسب الحالة، وأياً كان متخذ القرار فليديه السلطة الرسمية الممنوحة له بموجب القانون (النظام الداخلي)، أو المفوضة له من جهة رسمية تمتلك السلطة، التي تعطيه الحق في اتخاذ القرار".⁽¹⁾

-**موضوع القرار:** لا يمكن أن ينشأ القرار من الفراغ، فالمشكلة هي التي تقتضي وجود قرار معين من أجل حلها، فالموضوع هو جوهر عملية اتخاذ القرارات.

-**الأهداف والدوافع:** إن العنصر الثالث في أي قرار هو الأهداف والدوافع وتأتي أهمية هذا العنصر من ضرورة استخدام معيار محدد لاختيار القرارات، وتقدم الأهداف والدوافع مثل هذا المعيار، فالقرارات الإدارية لا بد أن تساهم في انجاز أهداف حقيقية بفعالية وكفاءة".⁽²⁾

بمعنى أن الهدف أو الدافع يعتبر من أهم العناصر التي تؤدي إلى اتخاذ قرار، فبدون هدف وبدون دافع لا يتم حل المشكلات وتجاهلها وتركها بدون حل.

المعلومات والبيانات: لا يمكن الوصول إلى حلول للمشكلات التي تواجه أي منظمة دون توفر مجموعة من المعلومات، وبدون الإلمام بحوثيات الموضوع بكل صغيرة وكبيرة وذلك حتى تتمكن من تكوين صورة واضحة عن طبيعة المشكلة، فالمعلومات والبيانات مسألة جوهرية يتوقف عليها نجاح القرار المتخذ.

1- التنبؤ: يتوقف نجاح المدير بنجاح القرار المتخذ حيث يتطلب القرار مجموعة من المهارات والخبرات للتعامل مع مختلف المواضيع والمشاكل التي تصادف المنظمة، وعليه أن يتنبأ بكل النتائج الناجمة عن القرار المتخذ، فالتنبؤ ركن أساسي يساعد متخذ القرار في أن يستطلع لما سوف يحدث في المستقبل.

2- البدائل: البديل أو الحل يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة موضوع أو مشكلة ما والواقع من النادر أن يكون هناك حل واحد للموضوع أو المشكلة.

(1): محمد الصيرفي: القرار الإداري ونظم دعمه، مرجع سابق، ص 139.

(2): أسامة خيرى: مرجع سابق، ص 186.

3- القيود: يواجه متخذ القرار عدد من القيود البيئية الداخلية والخارجية تضع معوقات أمامه عند اتخاذ القرار، وفي تلك الحالة يجب عليه أن يحسن التعامل معها، وأن يخفف من آثارها السلبية قدر الإمكان⁽¹⁾.

يمكن القول بأن نجاح القرار يتوقف على القدرة على مواجهة العديد من المشكلات التي قد تعرقل اتخاذ القرار وعلى متخذ القرار مهما كان أن يحسن التعامل مع كل الصعوبات والعراقيل.

نستنتج أن عملية اتخاذ القرارات لا يمكن أن تكون إلا من خلال وجود مجموعة من العناصر وهي أساسية لا يمكن فصل عنصر عن آخر، بل هي مكملة للقيام بهذه العملية الجوهرية التي تحقق أهداف المنظمة، فلا بد من وجود أولاً متخذ القرار الذي قد يكون فرداً أو جماعة أو جهة ما وكذلك لا بد من وجود موضوع القرار الذي يمثل المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل لها من خلال جمع المعلومات والبيانات حولها من أجل تكوين صورة واضحة عنها، بالإضافة إلى التنبؤ الذي يسمح بمعرفة متخذ القرار بما سيحدث مستقبلاً من وراء هذا القرار وهو ركن أساسي من أركان عملية اتخاذ القرار، وكل هذا لا يتحقق إلا بوجود أهداف ودوافع يراود إشباعها وتحقيقها، وعلى متخذ القرار أن يحسن اختيار البدائل المتاحة وذلك حتى يتمكن من مواجهة القيود والمعوقات التي قد تواجهه

4- خصائص وخطوات عملية اتخاذ القرار:

أ- خصائص اتخاذ القرار:

تعتبر القرارات جوهر القيادة الإدارية، فالتوقف عن اتخاذها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والخدمات، وبالتالي تعرض المنظمة إلى الكثير من المشكلات، وهذه الأخيرة تتصف بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن باقي العمليات الإدارية الأخرى، والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- "إن عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية، حيث أنها تقبل بالوصول إلى الحد المعقول وليس الحد الأقصى.

(1): محمد الصيرفي: القرار الإداري ونظم دعمه، مرجع سابق، ص 141.

- إن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعوامل الإنسانية المنبثقة عن سلوكيات الشخص الذي يقوم باتخاذ القرار أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها.
- أنها عملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة.
- أنها عملية تتأثر بالعوامل البيئية المحيطة بها.
- تتصف عملية اتخاذ القرارات بالاستمرارية⁽¹⁾.
- "أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- أن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات، فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار، وإنما يكون الأمر إجباراً على أمر معين.
- أن اختيار البدائل لا يتم عشوائياً، وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل.
- أن عملية اتخاذ القرارات مرتبط بالمستقبل، فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وآثاره ستكون في المستقبل".⁽²⁾
- وكخلاصة تتصف عملية اتخاذ القرار بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن العمليات الإدارية الأخرى التي تمارسها المنظمة، وهي عملية تتصف بالواقعية والإنسانية وهي نشاط فكري يقوم على اختيار البدائل المناسبة، وهي ليست عملية مؤقتة بل مستمرة ودائمة وهي ليست بمعزل عن البيئة لأنها تتأثر بمختلف العوامل الموجودة فيها.

(1): حسين محمود حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2010، ص ص

21، 22.

(2): أحمد ماهر: الإدارة - المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 283.

ب- خطوات عملية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من المسائل المهمة لاستمرار أي تنظيم، وحتى تستطيع المنظمة مواجهة مختلف التحديات الراهنة، التي قد تواجهها لابد من المرور على عدة مراحل وخطوات للوصول إلى قرار نهائي وفعال يصب في مصلحة التنظيم، وهذه الخطوات عديدة يمكن إيجازها فيما يلي:

- **تشخيص المشكلة:** إن الخطوة الرئيسية الأولى في عملية اتخاذ القرارات هي تحديد المشكلة موضع الاهتمام لمتخذ القرار والتفرقة بين أعراض المشكلة والأسباب التي أدت إليها، وهنا نتوقف لحظة نظراً لأهمية وخطورة هذه الخطوة في عملية اتخاذ القرارات⁽¹⁾.

يمكن القول بأن أول خطوة في عملية اتخاذ القرار هي لابد من تشخيص المشكلة والإلمام بمختلف جوانبها وتحليلها والكشف عن بعض الأعراض والأسباب التي أدت إلى حدوثها، وهي خطوة حساسة قد تؤدي في بعض الأحيان إلى اتخاذ قرار خاطئ بسبب عدم الدقة في تحديد وتشخيص المشكلة.

"ويمكن أن تعرف المشكلة بأنها انحراف عن الأداء المخطط، ويرى البعض أن التحديد الدقيق للمشكلة يمثل نصف الطريق إلى الحل".⁽²⁾

"وتتطلب هذه المرحلة تحديد مشكلة القرار بشكل واضح ومختصر، حيث أن هذه الخطوة تعتبر النقطة المحورية للخطوات الأخرى، وما لم يتم إنجازها بشكل جيد، فإن أداء المراحل اللاحقة لاتخاذ القرار سيكون مضللاً".⁽³⁾

(1): ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال - نظريات ونماذج تطبيقية-، مرجع سابق، ص 59.

(2): محمد إسماعيل بلال: استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 259.

(3): منعم زمزير الموسوي: اتخاذ القرارات الإدارية -مدخل كمي-، دار اليازوري العلمية، عمان، 1998، ص 15.

- **تحليل المشكلة:** بمعنى تصنيف المشكلة وتجميع الحقائق، وتصنيف المشكلة يستخدم لغرض معرفة من الذي ينبغي أن يتخذ القرار ومن الذي ينبغي استشارته عند اتخاذه ومن الذي يجب إبلاغه وبدون هذا التصنيف المسبق يكون من الصعب تحويل القرار النهائي، إلى عمل فعال".⁽¹⁾

تحديد البدائل: إن اتخاذ القرار الفعال يتطلب بدائل عدة للاختيار بينها، ويعد وجود الخيارات شرطاً لاتخاذ القرار الفعال، وفي الحقيقة فإنه ما لم يكن للمدير اختيار فليس هناك من قرار يتخذه.

ويستعين متخذ القرار بقدرته الذهنية وخبرته في العمل وطريقته في التفكير لوضع اليد على الطرق البديلة التي يمكن أن تحل المشكلة وتحقق الهدف".⁽²⁾

يتضح من خلال هذا أن تحليل المشكلة وتحديد البدائل من بين الخطوات الأخرى المهمة فتحليل المشكلة وجمع المعلومات من الأمور الحيوية عند اتخاذ القرارات، فالقرارات لا يمكن اتخاذاها في فراغ أو جهل معلوماتي، فعلى المدير أن يختار الحقائق والمعلومات التي تخدم المشكلة المطروحة.

أما بالنسبة لتحديد البدائل، ففي هذه الخطوة لابد أن تكون هناك عدة بدائل حتى يتمكن متخذ القرار من اختيار البديل المناسب.

- **تقييم كل بديل:** ويعني تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل، وهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل، لأن المزايا والعيوب لا تظهر إلا في المستقبل".⁽³⁾

بمعنى هذا أن تقييم كل بديل يتطلب تحديد المزايا والعيوب وهي تنطوي على التنبؤ بكل النتائج التي ستنج عن كل بديل.

(1): بشير العلاق: الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008، ص 166.

(2): عبد العزيز صالح بن حبتور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية، عمان، 2000، ص 188.

(3): بشير العلاق: الإدارة الحديثة-نظريات و مفاهيم، مرجع سابق، ص 169.

"كما يتم تقييم البدائل بواسطة تحديد المتغيرات التي يمكن قياسها بسهولة كالإيرادات، التكاليف، الزمن، درجة الصعوبة ومحاولة وضع التخمين الدقيق لحد ما عن العناصر الأخرى".⁽¹⁾

- "اختيار أفضل حل: طالما أن المدير قام بمقارنة الإيجابيات والسلبيات للبدائل، فإن الخطوة التالية هي اختيار أفضل حل وهناك أربعة معايير لاختيار أفضل الحلول وهذه المعايير هي:

أ- **المخاطرة:** حيث يجب على المدير أن يقوم بمخاطر كل تصرف في مقابل المكاسب المتوقعة حيث لا يوجد تصرف بدون مخاطر".⁽²⁾

ب- **الاقتصاد في الجهد:** وفيها يجب أن يحدد متخذ القرار أي التصرفات أو الطرائق التي يمكن أن تقدم أفضل العوائد بأقل التكاليف.

ج- **التوقيت:** في حالة كان الوقت ضيق والمشكلة تتطلب حلاً سريعاً لابد من اختيار التصرف أو الفعل الذي يخدم ذلك الموقف أو الذي يحل تلك المشكلة.

د- **قيود الموارد:** يعتبر العنصر البشري من أهم قيود الموارد، لأن ممارسة عملية اتخاذ القرار هامة ولا تكون إلا بوجود العنصر البشري الذي سيقوم بتنفيذه.

- "تحويل القرار إلى عمل فعال: إن عملية اتخاذ القرار تنتهي بانتهاء خطوة اختيار أفضل حل، فالعملية الحقيقية لا تنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ أي تحويله إلى عمل فعال، ولكم التنفيذ لا يتم بواسطة المدير ولكن بواسطة آخرين وهؤلاء الآخرين يحتاجون إلى تحفيز وترغيب مادي ومعنوي للتنفيذ الفعال".⁽³⁾

يمكن القول بأن القرار المتخذ في الأخير لابد أن يكون قرار فعال ويجب وضعه موضع التنفيذ وإلا ما الفائدة من اتخاذ قرار دون تنفيذه أو دون تحقيق شيء من خلاله، حيث أن مهمة التنفيذ ليست من اختصاص المدير ولكن يكون أو ينفذ بواسطة الآخرين من خلال تحفيزهم مادياً ومعنوياً حتى ينفذوا هذا القرار النهائي بفعالية.

(1): سليمان محمد المرجان: بحوث العمليات، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2002، ص 40.

(2): بشير العلق: تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009، ص 77.

(3): بشير العلق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر، عمان، 2008، ص 78.

باختصار يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرار تمر بمجموعة من الخطوات التي تمكن من الوصول إلى أفضل حل واختيار البديل المناسب الذي يحقق لها أفضل المكاسب والأرباح التي تسعى إلى تحقيقها وكل هذا لا يكون إلا بانتقاء أفضل الخيارات مع إتباع عدة خطوات كل خطوة تأتي وراءها خطوة لا تتحقق الأخيرة إلى بوجود الأولى، حتى يتم الوصول إلى قرار فعال ورشيد يمكن تلمسه في الواقع، وبالتالي تحقيق الأهداف وحل المشاكل والصعوبات التي قد تواجهها المنظمة في أي وقت.

5- وظائف ومهارات اتخاذ القرار:

أ- وظائف اتخاذ القرار:

مكونات وظيفة اتخاذ القرارات هي في مجملها عبارة عن وظائف لاتخاذ القرار، والوظيفة تشير إلى جزء واحد من مجموعة أجزاء مترابطة تساهم في تحقيق العمل الأكبر، فالوصول إلى اتخاذ قرار لا يكون اعتباطيا، بل هي عملية تتطلب توفر ووجود عدة وظائف، وهي تنقسم إلى ستة وظائف يمكن إجمالها على النحو التالي:

-وضع الأهداف الإدارية:"

"تبدأ عملية اتخاذ القرار عندما تقوم بوضع الأهداف وتمثل هذه الوظيفة دورة دائبة من وضع الأهداف عندما يتحقق هدف من خلال اتخاذ القرار تسعى إلى وضع أهداف جديدة وهكذا.

- البحث عن البدائل:

في عملية اتخاذ القرارات البحث عن البدائل يتضمن مسح العوامل البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة من أجل توفير المعلومات الملائمة، وتعرف المعلومات الملائمة أنها المعلومات التي تتشكل أو تصاغ على شكل بدائل تسعى إلى إنجاز الأهداف، أو هي المعلومات التي تخدم تحقيق الأهداف".⁽¹⁾

(1): خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز، عمان، 2006، ص ص 32، 33.

-مقارنة وتقييم البدائل:

حيث يمكن القول عن البدائل بأنها مختلف الطرق أو المناهج المختلفة للعمل التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، كما أنها تعتمد على تفضيلات متخذ القرار لمختلف النتائج الموجودة.

-إقرار الخيار:

هو عبارة عن لحظة في عملية مستمرة لاتخاذ القرار، حيث يختار متخذ القرار طرائق مختلفة للعمل أو مناهج عمل من عدة بدائل.

-تنفيذ القرار:

أي وضع القرار النهائي محل التنفيذ من قرار شفوي إلى قرار مطبق على أرض الواقع.

-وظيفة المتابعة والرقابة:

"تتطلب هذه الوظيفة التأكد من أن نتائج القرار المطبق تنسجم مع الأهداف التي وضعت مسبقاً، ول التأكد من سلامة وفعالية القرارات وقدرتها على تحقيق أهداف التنظيم".⁽¹⁾

باختصار تمارس عملية اتخاذ القرار عدة وظائف حيوية وجوهرية داخل التنظيم، وهي أساسية وضرورية فيه، فلا يمكن أن تتم هذه العملية في غياب وظيفة دون أخرى فهي كل مترابط تساهم في تحقيق العمل أو الفعل الذي يراد الوصول إليه من خلال مجموعة من الوظائف التي تم ذكرها سابقاً.

ب- مهارات اتخاذ القرار:

إن نجاح التنظيم يتوقف على اختيار البدائل المناسبة لحل المشاكل التي تعترضه، وبالتالي فنجاحه يرتبط بنجاح المدير الذي يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الصفات وامتلاكه قدرة إقناع الآخرين بقراره وقدرته على اختيار القرار المناسب وقدرته على تطوير مهاراته في اتخاذ القرارات ومن بينها ما يلي:

⁽¹⁾: خليل محمد العزاوي: المرجع السابق، ص 33.

-مهارات في مجال وضع الأهداف العلمية:

ومن المهارات في هذا المجال ما يلي:

1- "مهارة فهم وتفسير الأهداف التي يحددها المدير؛

2- مهارة اشتقاق أهداف محددة (تفصيلية) من الأهداف العامة.

3- مهارة وضع معايير لقياس الأداء.

4- مهارة التمييز بين أهداف المدير وأهداف العاملين معه⁽¹⁾.

هذا بالإضافة إلى وجود المهارة في تحديد المشكلة وجمع المعلومات والبيانات مثل:

1- مهارة الملاحظة الدقيقة لمشكلة ما، والقدرة على معالجتها قبل استفحالها.

2- مهارة صياغة العبارات الدالة على وجود المشكلة.

3- القدرة على جمع البيانات الصائبة.

إلى جانب ذلك هناك مهارات في مجال اتخاذ القرارات والقيام بالعمل مثل:

1- القدرة على اختيار أفضل الحلول.

2- القدرة على توضيح و تفسير القرارات للآخرين.

3- العمل مع الآخرين واستشارتهم.

4- القدرة على اتخاذ القرارات.

نستنتج أنه حتى تستطيع المنظمة أن تحقق أهدافها وغاياتها وحتى تنمو بشكل جيد، لا بد أن تكون عملية اتخاذ القرارات ناجحة وسليمة، وهذا يتوقف على العديد من المهارات التي يجب أن تتوفر في متخذ

(1) سهيل أحمد عبيدات: القيادة-أساسيات، نظريات، مفاهيم-، عالم الكتاب الحديث، دب، 2007، ص153.

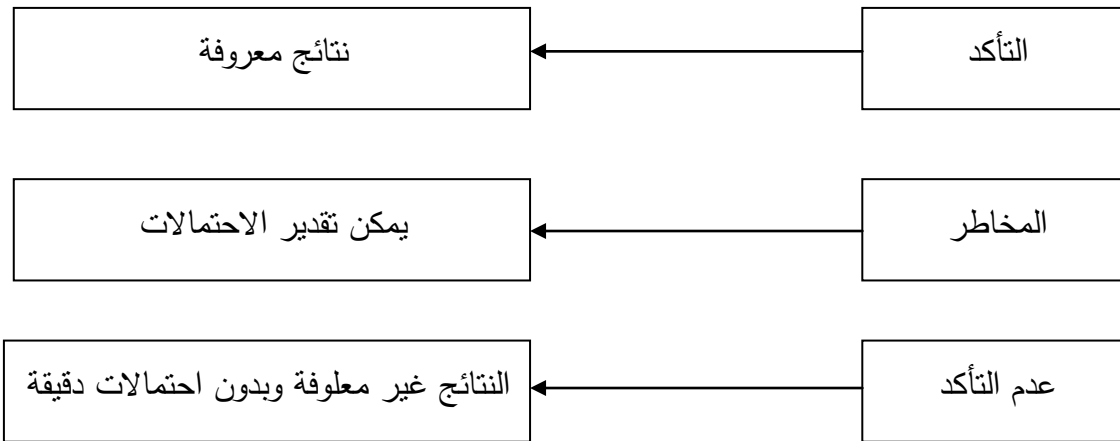
القرار وامتلاكه لها، فالقدرة على تحديد مشكلة ما وجمع البيانات والمعلومات حولها ومعالجتها قبل استئصالها من أهم الأمور التي يجب أن تتوفر لدى المدير أو متخذ القرار، كما لا بد أن تتوفر لديه المهارة في وضع الأهداف العملية، مع القدرة على اختيار البديل المناسب وإشراك واستشارة الآخرين ليكون القرار صحيح.

6- بيانات اتخاذ القرار:

إن القوى أو العوامل البيئية قد تؤثر على بعض القرارات بدرجة بسيطة من المخاطر ودرجة عالية من اليقين، كما أن عملية اتخاذ القرارات لا تتعدى كونها اختيار من بين بدائل مع درجات بسيطة من الصعوبات أو التعقيد، وعلى العكس في ظل عدم التأكد وارتفاع درجة المخاطر في الظروف المحيطة، فإن المدير يجب عليه أن يكون مستعداً لمواجهة الموقف الذي يحيط بعملية اتخاذ القرارات.

والشكل المبسط رقم (06) يوضح أن هناك ثلاث حالات تؤثر في عملية اتخاذ القرارات وهي اليقين أو التأكد والمخاطر وعدم اليقين أو عدم التأكد.

شكل رقم (06): يمثل الظروف المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004، ص 305.

-اتخاذ القرار في حالة التأكد التام:

"في ظل هذه البيئة يعرف متخذ القرار على وجه التحديد كافة النتائج الخاصة بكل بديل".⁽¹⁾

"وعليه يستطيع متخذ القرار اختيار أفضل القرارات من شأنها أن تحقق له أفضل المكاسب، علما بأن هذه الحالات تبقى رهينة الإطار النظري للبحث، إذ لا تتفق مع الواقع الفعلي".⁽²⁾

-اتخاذ القرار في حالة المخاطر:

"يطلق هذا التعبير على المشكلة التي يكون لها عدة أوضاع ممكنة لكل بديل دون أن تتمكن من تقدير حدوث أي منها بشكل قاطع".⁽³⁾

"فمتخذ القرار على معرفة مسبقة باحتمالية حدوث أي حالة من حالات الطبيعة، إذ أن الواقع يشير إلى أن متخذ القرار غالبا ما تكون لديه فكرة عن درجة توقع كل حالة من حالات الطبيعة".⁽⁴⁾

-اتخاذ القرار في ظل عدم التأكد:

"إن اتخاذ القرارات في ظروف عدم التأكد تعتبر أكثر الحالات انتشارا في الحياة العملية".⁽⁵⁾

"كما أنها القرارات التي عند اتخاذها يكون صانع القرار بدون معرفة لاحتمالات النسبية لظهور الحالات المترافقة عن كل بديل".⁽⁶⁾

نستخلص أن المنظمة ليست بمعزل عن البيئة الخارجية فهي تتأثر بها وتؤثر عليها، فهناك بعض الضغوط التي تصطدم بها مما يجعلها تتحرف عن اتخاذ قرار صحيح بل قرارات خاطئة تنعكس سلبا

(1): إسماعيل السيد: بعض الطرق الكمية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 304.

(2): ماجدة عبد اللطيف التميمي، أحمد إسماعيل الصفار: بحوث العمليات وتطبيقات على الحاسوب، دار المناهج، عمان 2007، ص 65.

(3): أحمد محمد المصري: التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص 113.

(4): دلال صادق مصطفى الجواد، حميد الفتال: بحوث العمليات، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 304.

(5): علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 241.

(6): نجم عبود نجم: مدخل إلى الأساليب الكمية، دار الوراق، عمان، ط2، 2008، ص 58.

على مستقبل المنظمة، وفي بعض الحالات تساعده عوامل خارجية على اتخاذ قرارات صحيحة تساهم في نجاحها ففي حالة التأكد يستطيع فيها متخذ القرار اختيار البديل المناسب والتي تحققه له أفضل المكاسب لأنه علم بكافة النتائج المتعلقة بكل بديل، أما في حالة المخاطرة تحتوي المشكلة على عدة أوضاع ممكنة للبديل دون أن يستطيع متخذ القرار أن يقرر حدوث أي منها، غير أن الحالة الأخيرة والمتمثلة في عدم التأكد هي الأكثر انتشارا في الحياة العملية.

7- أساليب ونماذج اتخاذ القرار:

أ- أساليب اتخاذ القرار:

ترمي هذه الأساليب المستخدمة لتبسيط عملية اتخاذ القرار، هذه الأخيرة أي الأساليب تخضع للعديد من الاعتبارات، فهناك نوعان من الأساليب عند اتخاذ القرارات، وهما الأسلوب الفردي والأسلوب الجماعي، أما بالنسبة للأسلوب الأول فهو يعكس قيام المدير (شخص واحد) باتخاذ القرار بنفسه دون مشاركة الآخرين في ذلك، وقد يتبع هذا الأسلوب في حالات معينة.

ومن بين الظروف التي تبرر إتباع الأسلوب الفردي في اتخاذ القرارات ما يلي:

- زيادة درجة خطورة أو سرية القرار.

- قيود الوقت المفروضة على المدير والتي تحول دون مشاركة الآخرين والظروف الطارئة؛

- عدم توافر الكفاءات والخبرة الكافية لدى أفراد الجماعة لتحقيق فاعلية المشاركة.

- عدم توافر الجماعة التي يمكن مشاركتها في عملية اتخاذ القرارات⁽¹⁾.

يتضح من خلال هذا أن المدير يستطيع أن يتخذ قرار دون مشاركة الأفراد الآخرين، وذلك في ظل مجموعة من الظروف والحالات التي تحول دون مشاركة الأعضاء، فالمدير في بعض الأحيان لا يستطيع أن يأخذ بمشورة بعض الآخرين لعدم توفر الخبرة لديهم وغياب الكفاءة، بالإضافة إلى ضيق

(1): ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص166.

الوقت مثل حدوث حالة طارئة تقتضي حل سريع أو عدم توفر الجماعة التي تشارك في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى خطورة وسرية القرار التي لا يستطيع المدير الإفصاح عنه وطلب المشورة لحساسية القرار.

أما الأسلوب الثاني فهو يعكس مشاركة الجماعة في عملية اتخاذ القرار وهي تعتبر من أكثر الأساليب شيوعاً لدى الإدارة الحديثة، ومن أهم المزايا المترتبة عن هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات مايلي:

الاستفادة من عدة آراء متخصصة فمن خلال مشاركة الجماعة وطرح الآراء يستطيع المدير أن يختار بديل من مجموعة البدائل المطروحة، بالإضافة إلى خلق روح الانتماء إلى المؤسسة من خلال إشراكهم في اتخاذ القرار، وهو ما يؤدي كذلك إلى الرفع من الروح المعنوية وكسب تأييدهم ودعمهم للقرار عند التنفيذ.

وخلاصة ذلك نستنتج بأن لعملية اتخاذ القرارات عدة أساليب، حيث أن كل منظمة تعتمد على أسلوب معين ترى فيه بأنه الأمثل لنجاح واستمرار منظمته، ومن هذه الأساليب نجد الأسلوب الفردي من خلال قيام المدير باتخاذ القرار بنفسه، أما الأسلوب الثاني والمتمثل في الأسلوب الجماعي والذي يعكس مشاركة الجماعة في اتخاذ القرار.

ب- نماذج اتخاذ القرار:

لقد حظيت عملية اتخاذ القرار باهتمام كبير في التنظيم، وهذا الاهتمام يتجلى من خلال بعض الأبحاث والدراسات التي قام بها العديد من المفكرين الذين سعوا إلى البحث عن أساليب وطرق لاختيار القرارات الصحيحة وتجنب القرارات الخاطئة التي تؤثر على التنظيم والوصول إلى تحقيق الأهداف، كما نلاحظ هذا الاهتمام في بعض النظريات التي وضعت لاتخاذ القرار عدة نماذج من بينها ما يلي:

أ- النموذج المغلق في اتخاذ القرار:

"هذا النموذج تمثله النظرية الكلاسيكية والذي سمته النموذج الرشيد الذي يقوم على أساس المعيار الاقتصادي في اتخاذه خطوات اتخاذ القرار في هذا النموذج كالتالي:

تحديد المشكلة ← وضع الحلول والنتائج ← الاختيار ← التنفيذ والمتابعة⁽¹⁾.

يتضح لنا من خلال هذا النموذج أن الأساس الذي يقوم عليه هو المعيار الاقتصادي الذي يتضمن فيه اتخاذ القرار مجموعة من الخطوات، بالإضافة إلى ذلك يقوم هذا النموذج على مجموعة من الافتراضات من أهمها أن المدير عند اتخاذه أي قرار يحاول أن يتخذ القرار الذي يحقق الحل الأمثل والأفضل، وهذا ما انتقده "هربرت سايمون" في طرحه بأن الرشد الكامل مخالف للواقع.

ب- النموذج المفتوح في اتخاذ القرار:

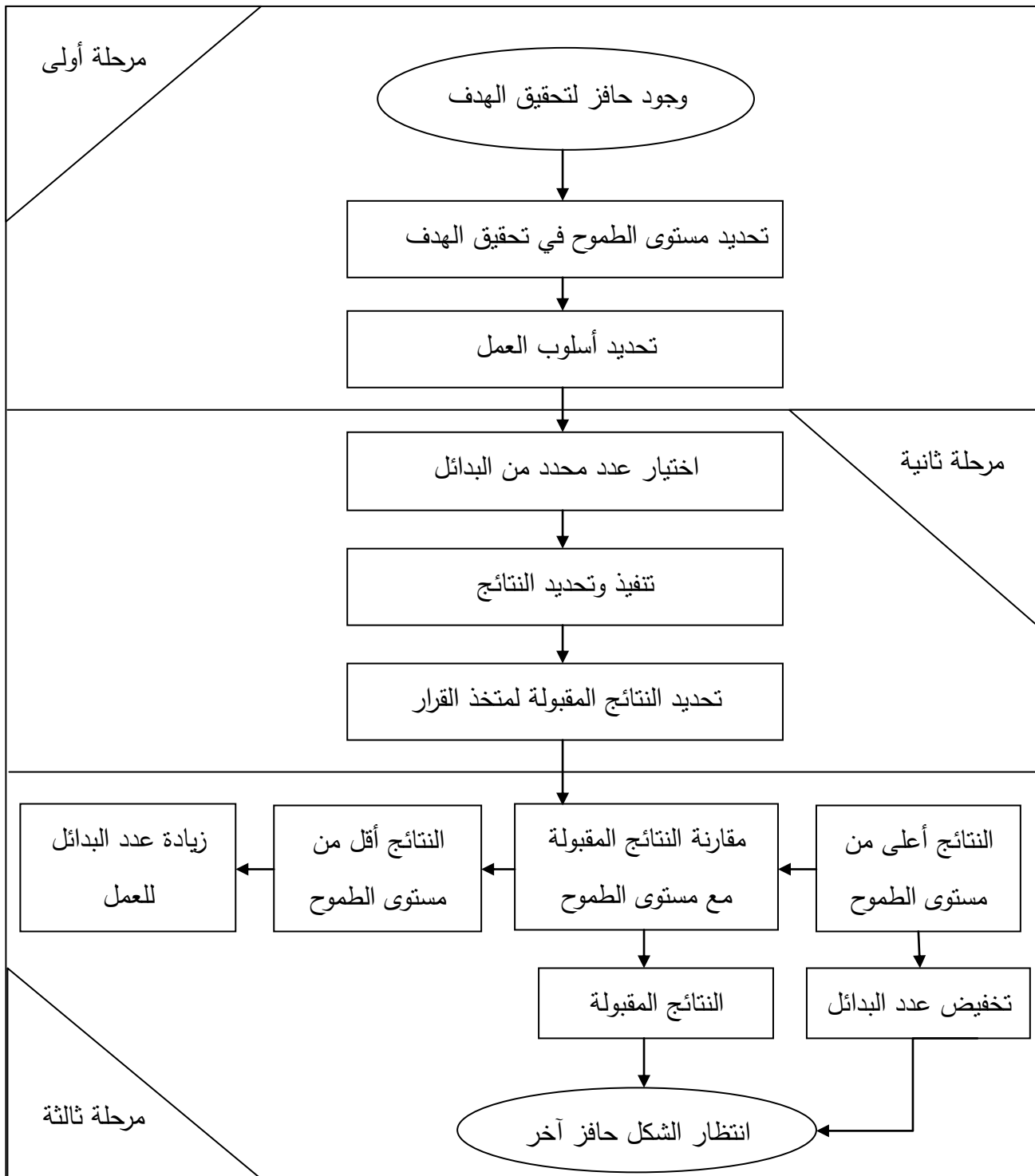
"ويعرف بالنموذج المرضي والذي يتخذه ويتبناه الرجل الإداري، وهذا النموذج تبنته النظرية السلوكية في اتخاذ القرار والتي نظرت إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح متفاعل مع البيئة التي يعمل ضمنها (متأثراً ومؤثراً) ولهذا فهي تمثل النماذج المفتوحة لاتخاذ القرار".⁽²⁾

يتضح من خلال هذا النموذج الذي تبنته النظرية السلوكية على أن المنظمة مفتوحة على العالم الخارجي، حيث يتأثر اتخاذ القرار بالبيئة الخارجية كما يؤثر كذلك هو فيها، فهو لا يتخذ بمعزل عن المحيط الخارجي، كما أن الميزة الرئيسية التي تميز هذا النموذج في اتخاذ القرار هو أنه يتم بصورة ديناميكية ضمن إطار عام نجد فيه هدف محدد، بالإضافة إلى وجود مجموعة من البدائل لتحقيق هذا الهدف. ويمكن أن نوضح كل هذا من خلال الشكل التالي:

(1): كاسر نصر منصور: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد، عمان، 2006، ص42.

(2): المرجع السابق، ص 42.

الشكل رقم (07): يمثل نماذج اتخاذ القرارات



المصدر: كاسر نصر منصور: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر، عمان،

2006، ص 43.

ج- "وهناك تصنيف آخر لنماذج اتخاذ القرار وضعه "لوثانز Luthans" وهو كالتالي:

- "النموذج الاقتصادي المنطقي: وهو مشتق من النموذج الاقتصادي المغلق ويفترض أن متخذ القرار عقلاني وراشد بصورة كاملة في جميع الجوانب.

- النموذج الاجتماعي: والذي يفترض أن العوامل الاجتماعية لها أكبر الأثر على متخذ القرار، وهذه العوامل يمكن أن تؤدي إلى اتخاذ المديرين لقرارات غير رشيدة.

- نموذج الرضا، الرشد المحدد: عند سايمون، نموذج يفترض أن متخذ القرار يعتمد على الاستكشاف والحكم والاجتهاد استنادا للتجربة والخبرة العلمية، وليس على الحدس والمحاولة والخطأ، وهذا يسهل عملية اتخاذ القرار لكن يمكن أن يقود إلى قرارات خاطئة".⁽¹⁾

إذن نستنتج بأن عملية اتخاذ القرارات تتكون من عدة نماذج، كل نموذج يختلف عن النموذج الآخر وذلك لاختلاف العوامل البيئية المحيطة، حيث نجد بأن النموذج المغلق يقوم على أساس المعيار الاقتصادي في عملية اتخاذ القرارات، كما أن النموذج المفتوح يتم بصورة حركية مستمرة تمكن من تحقيق الهدف المراد تحقيقه.

8-العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار ومعوقاته:

أ- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد، فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية، وإذ ما تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة (غير رشيدة) لهذا فإن اتخاذ أي قرار ومهما كان بسيطا فإنه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل المختلفة التأثير على القرار بعضها داخل التنظيم (عوامل داخلية) وبعضها خارج التنظيم (عوامل خارجية) وبعضها الآخر سلوكي أو إنساني بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة.

⁽¹⁾: كاسر نصر منصور: المرجع السابق، ص ص 43، 44.

وفيما يلي عرض موجز لمختلف العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات:

-عوامل البيئة الخارجية: وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة والتي لا تخضع لسيطرة المنظمة، بل إن إدارة المنظمة تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل في:

- "الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.
- الظروف الإنتاجية القطاعية: مثلا لمنافسين والموردين والمستهلكين.
- العوامل التنظيمية والاجتماعي والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام.
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق".⁽¹⁾

كل هذه العوامل من شأنها أن تدفع المنظمة في بعض الأحيان إلى اتخاذ قرارات خاطئة لا تصب في مصلحتها أو لا ترغب في اتخاذها مثل اتخاذ قرار تحت ضغط سياسي حيث يخرج القرار عن هدفه الأساسي، وبالتالي يكون القرار المتخذ غير رشيد وغير فعال يؤثر بالسلب على المنظمة وبالتالي يمكن القول بأن الضغوط الخارجية تؤثر تأثيرا غير مباشر على اتخاذ القرارات.

-عوامل البيئة الداخلية: وتتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة وهي عوامل كثيرة نذكر منها:

- "عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي.
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- درجة المركزية وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي.
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.

⁽¹⁾: كاسر نصر منصور، المرجع السابق، ص 36.

• مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.

• القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى⁽¹⁾.

يتضح لنا من خلال كل هذا أن اتخاذ القرار يتأثر كذلك حتى بعوامل البيئة الداخلية المتمثلة في العوامل التنظيمية الخاصة بالمنظمة، والتي تؤثر على القرار بشكل مباشر فمثلا عدم وجود المعلومات الضرورية حول القرار يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير صحيحة، كما أن عدم توفر بعض الموارد الأساسية يؤدي إلى صعوبة في تنفيذ القرارات، إلى جانب وجود المركزية في اتخاذ القرار يحول في بعض الأحيان إلى اتخاذ قرارات غير رشيدة، كما أن هذه العوامل تؤثر في نواحي متعددة كتأثير القرار على مجموع الأفراد في المنظمة والتأثير في الظروف المحيطة كمتخذ القرار، الموارد المالية والبشرية والفنية المتاحة أمام المنظمة.

بالإضافة إلى ذلك هناك عوامل شخصية ونفسية، هذه العوامل ترتبط بكل من له علاقة باتخاذ القرار فالعوامل النفسية قد ترتبط ببواعث داخلية للشخص التي تدفعه إلى اتخاذ قرار.

أما العوامل الشخصية فهي ترتبط بشخصية متخذ القرار، فالقرار قبل الوصول إليه يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد.

فالسلك الشخصي لمتخذ القرار يؤثر على فعالية القرار فهو الذي يحدد نجاحه واختياره من خلال امتلاك مجموعة من المهارات والخبرات التي تمكنه من اختيار البديل المناسب من بين مجموعة من البدائل، بالإضافة إلى قدرته على إقناع الآخرين بالقرار النهائي، فكل مدير له أسلوبه الخاص وطريقته في العمل.

"ويرى" رايموند مكليود" أن هناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر وهذه الأبعاد هي:

- أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة.

(1): كاسر نصر منصور: المرجع السابق، ص 36.

- أسلوبهم في تجميع المعلومات.

- أسلوبهم في استخدام المعلومات".⁽¹⁾

إلى جانب ذلك هناك عوامل وظروف القرار فمثلا التردد في اتخاذ القرار يعد من أهم العوامل التي تعيق القرارات السليمة في الوقت المناسب قبل استفحال المشكلة وتطورها والقدرة على حلها بفعالية، فظروف التأكد وظروف عدم التأكد أو في حالة المخاطرة والظروف المتغيرة تؤثر على القرارات المتخذة.

نستنتج أن عملية اتخاذ القرارات قد تتعرض إلى الكثير من الصعوبات والمشاكل والعوامل المختلفة في بعض الحالات مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة، كما أن هذه العوامل تزيد من صعوبة وتكلفة هذه الأخيرة، فالعوامل البيئية الخارجية المتمثلة في الضغوط من أهم العوامل المؤثرة على اتخاذ قرارات خاطئة أو غير مرغوبة لا تحقق أي مصلحة، هذا إضافة إلى العوامل البيئية الداخلية التي تخص العمليات التنظيمية، كما لا ننسى العوامل الشخصية والنفسية المتعلقة بكل المشاركين في اتخاذ القرارات.

ب- المعوقات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات:

إن اتخاذ القرارات في إطار المؤسسات بدءا من تحديد المشكلة أو الهدف وجمع المعلومات والبحث عن حلول بديلة واختيار البديل الأفضل وانتهاء بالتنفيذ والمتابعة، ليس دائما بالعملية السهلة، وذلك لأن المشكلات التي تواجه صانعي القرارات خلال هذه المراحل عديدة ومتشعبة، منها ما هو مرتبط بالتكوين الذاتي لمتخذ القرار، ومنها ما هو مرتبط بالمناخ المحيط بكل ما فيه من فرص وعلاقات، وهذه المشكلات تعيق عملية اتخاذ القرارات المناسبة وفي مقدمة هذه المعوقات ما يلي:

- "قصور البيانات والمعلومات: حيث أن البيانات والمعلومات والإحصاءات تعتبر شرطا أساسيا من الشروط التي ينبغي توافرها لمتخذ القرارات وذلك لتحديد المشكلة أو الهدف وفي تحليلها وفي الاختيار بين البدائل وفي التنفيذ والمتابعة والتقويم، فالقائد دوما في احتياج لبيانات جديدة وإضافية".⁽²⁾

(1): كاسر نصر منصور: المرجع السابق، ص 37.

(2): علي عياصرة وهشام عدنان موسى حجازي: مرجع سابق، ص 53.

-التردد: يعتبر التردد من بين العوائق الأخرى التي تحول دون اتخاذ قرار في الوقت المناسب وبأقصى الأرباح وأقل التكاليف، ويقصد هنا بالتردد ما ينتاب متخذ القرار من قلق وحيرة في انتقاء البديل الأفضل والمناسب، ويعود ذلك إلى عدة أسباب كعدم القدرة على تحديد المشكلة بدقة وعدم توقع النتائج الناجمة عن البدائل إلى جانب عدم قدرته على مواجهة بعض المشاكل التي تقف عائقا في تنفيذ القرار مثل: الإمكانيات المالية، ومستوى كفاءة العاملين.

- **ضعف الثقة المتبادلة:** من بين المعوقات الأخرى التي قد تعرقل عملية اتخاذ القرار ضعف الثقة والوفاق بين الرؤساء والمرؤوسين، فغياب الثقة يؤدي إلى انتشار الشك وضعف العلاقات وطغيان المصلحة الشخصية وهي من الأسباب التي لا تشجع على اتخاذ القرارات بطريقة صحيحة وتحمل مسؤولية إصدارها وإذا أصدرت فإنها تكون في إطار مشوه يسلبها الفعالية ولا يحقق النتائج المرجوة منها.

-**وقت القرار:** إن التسرع في اتخاذ القرار دون وجود دراسة وإحاطة كافية لجوانب الموضوع وعدم تكوين صورة واضحة وكلية يؤدي إلى اتخاذ قرار غير سليم ودون تحقيق الأهداف المنشودة.

-**الجوانب النفسية والشخصية لمتخذ القرار:** إن القرار المتخذ يخضع للعديد من المواقف التي تحول دون اتخاذه بطريقة موضوعية، فالقرار يرتبط بالجانب النفسي والشخصي لمتخذه وهو ما أسفرت عنه العديد من الدراسات في مجال العلوم السلوكية التي تتعرض لدوافع الأفراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم وميولاتهم في المواقف المختلفة، بالإضافة إلى ذلك عدم قدرة المدير على تحمل المسؤولية وعدم الإلمام بكافة الجوانب التي تؤثر في القرارات، فالمعتقدات والتقاليد والعادات السائدة كلها تشكل معوقات لاتخاذ القرار.

-**عدم المشاركة في اتخاذ القرار:** يمكن القول أن الكثير من القرارات إذا لم يتوفر فيها مبدأ المشاركة فإنها تأتي غير سليمة، ويصعب تنفيذها، ونخلص من ذلك أن القرارات لكي تكون صائبة رشيدة خالية من كل نقد أو طعن يؤدي إلى تحقيق الهدف منها يجب أن يسعى متخذ القرار للتخلص من المشكلات".⁽¹⁾

(1): علي عياصرة، هشام عدنان موسى حجازين: مرجع سابق، ص ص 55، 56.

- "تكوين استنتاجات باستخدام مصادر لا يمكن الاعتماد عليها: فبينما تعد المعلومات التي يحصل عليها متخذ القرار بمثابة المدخلات لعملية اتخاذ القرار، إلا أنه يجب عليه التفرقة ما بين المعلومات والآراء".⁽¹⁾

ما يمكن أن نخلص إليه أن عملية اتخاذ القرارات عملية معقدة وصعبة جدا، وهي ليست بالعملية السهلة والبسيطة، حيث أنها تمثل تحديا كبيرا، وبالتالي ونظرا لحساسية هذه العملية فهي تحتاج إلى عناية كبيرة وذلك حتى يكون القرار النهائي صائبا وصحيحا، هذا التعقيد في اتخاذ القرارات يأتي من مصادر ومشاكل ومعوقات عديدة كتعدد المعايير المعتمدة في صناعة القرار وكذا ضعف الثقة المتبادلة بين الأعضاء في التنظيم يؤثر على اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى قلة المعلومات والبيانات يؤدي إلى عدم الإلمام الكامل والتام بجوانب المشكلة التي تقتضي الحل السريع والناجح وغيرها من المعوقات الأخرى التي تحول دون نجاح القرار وفعاليتها.

9- عوامل نجاح عملية اتخاذ القرار:

تتطوي عملية اتخاذ القرارات على مواقف ومشكلات متنوعة تتفاوت مضاعفاتها من البساطة إلى التعقيد، وهذا لأنها بالذات أحد العمليات الصعبة والمعقدة ولذلك من المفيد أيضا أخذ بعض العوامل في الحسبان، حتى تتم عملية اتخاذ القرارات بطريقة رشيدة وهذه العوامل هي:

- "تتطوي عملية اتخاذ القرارات على عناصر ملموسة وغير ملموسة وأيضا على عناصر عاطفية، وهذا ما يتطلب بالضرورة مرونة ذهنية تمكن من أخذ هذه العناصر جميعها في الحسبان، ومن ثم يجب استخدام التحليل المنطقي في كل حالة من حالات اتخاذ القرارات.

(1): كاسر نصر منصور: مرجع سابق، ص ص 36، 37.

- يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تساهم في تحقيق الهدف، لأن معرفة هذا الأخير يساعد بشكل كبير على تبسيط مهمة اتخاذ القرارات، لأن من الأمور الحيوية في القرار فيه أن يكون عمليا وقابلا للتحقيق".⁽¹⁾

- يتضح من خلال هذا أن نجاح عملية اتخاذ القرار تتوقف على مجموعة من العوامل التي تساهم في نجاحه والوصول إلى نتائج فعالة وسريعة باعتبار هذه العملية تنطوي على عناصر ملموسة وأخرى غير ملموسة التي تتطلب بالضرورة مرونة ذهنية مع استخدام التحليل المنطقي في مختلف الحالات والظروف التي تصادف عملية اتخاذ القرارات، كما أن الحكم على القرار بأنه ناجح لا يكون إلا من خلال الأهداف المحققة التي تدفع متخذ القرار إلى اتخاذ قرار معين دون آخر يكون قابلاً للتطبيق.

- كما أنه من عوامل نجاح اتخاذ القرار هي قدرة المدير على إقناع الآخرين بقراره النهائي، وشرحه للجميع لذلك لا بد عليه أن يحاول إرضاء الجميع حتى يكسب تعاونهم وتطبيقه على أرض الواقع.

كذلك من أهم العوامل التي تساعد على نجاح القرار أن يستخدم متخذ القرار التفكير الخلاق مع خبرته ومعرفته في استعمال وتوظيف المعلومات والأفكار التي جمعت بطريقة سليمة تتماشى مع الوقت أو الوضع الذي يقتضي حلول، كما أن حضور الخيال والابتكار يعد من أهم العوامل التي تساعد في تنمية البدائل المختلفة والممكنة لاختيار البديل الأفضل الذي يحقق أقصى العوائد وبأقل التكاليف.

- "اتخاذ القرارات عملية ويجب تحويلها إلى عمل مادي، إن العمليات الفعلية التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرارات تتكون من مفاهيم وأفكار ذهنية، ولا ترجع صعوبة اتخاذ القرار إلى زيادة فائقة عن الحد للمسائل الواجب إقرارها، ولكن ترجع إلى مسألة التغلب على المواقف الذهنية والتحول من العمل الذهني إلى العمل المادي".⁽²⁾

⁽¹⁾: علي فلاح الزغبى، عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة - الأصول والأساليب العلمية-، دار المناهج، عمان،

2013، ص 312.

⁽²⁾: المرجع السابق، ص 312.

يتضح من خلال هذا أن عملية اتخاذ القرار ليست فقط عملية ذهنية يتم برمجتها في العقل بل هي عملية تقنضي تطبيقها وتحقيقها على أرض الواقع حيث يمكن تلمسها، فالأفكار يجب أن تتحول إلى أفعال وإنجازات.

باختصار هناك العديد من العوامل التي تتوقف عليها عملية نجاح اتخاذ القرارات وفعاليتها ونجاحها وتحقيقها للأهداف والغايات، فاتخاذ القرار لا يكون إلا بالتفكير، وعلى المدير عدم احتكار القرار، بل عليه شرحه للجماعة حتى يكتسب تعاونهم وتضامنهم وتنفيذهم لتلك القرارات بكل ثقة، كما أن هذه الأخيرة أي عملية اتخاذ القرارات تعد عملية ذهنية يتوجب تحويلها إلى عمل وفعل مادي ملموس في الواقع.

خلاصة الفصل:

ومن خلال ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن اتخاذ القرار عملية تلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة في المنظمة الإنسانية، هذا إلى جانب كونها عملية إدارية هامة في حد ذاتها، ينسب إليها مدى النجاح أو الفشل، وبالتالي فإن اتخاذ القرار يمثل نتاج عملية المفاضلة أو المقارنة بين البدائل والحلول المقترحة.

الجانب الميداني

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1- مجالات الدراسة

2- المنهج المستخدم في الدراسة

3- أدوات جمع البيانات

4- عينة الدراسة وكيفية اختيارها

5- أساليب التحليل

خلاصة الفصل

تمهيد:

نحاول من خلال هذه الدراسة استعراض الجانب الثاني ألا وهو الجانب التطبيقي الذي يتم فيه توضيح أهم الخطوات العملية والإجراءات المنهجية التي تعطي للبحث أهمية كبيرة من أجل أن تكون نتائج الدراسة دقيقة وصحيحة من خلال التطرق إلى مجالات الدراسة الثلاث المتمثلة في المجال المكاني، البشري والزمني، المنهج المتبع في هذه الدراسة، ومن ثم التطرق إلى أدوات جمع البيانات، ثم عينة الدراسة وكيفية اختيارها.

1-مجالات الدراسة:

يعد تحديد مجالات الدراسة من الإجراءات المنهجية الهامة بعد اتفاق كثير من المشتغلين في مجال البحث الاجتماعي على أن لكل دراسة مجالات ثلاثة وهي المجال الجغرافي (المكاني)، المجال البشري والمجال الزمني.

أ-المجال المكاني:

يقصد به البيئة أو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني، والذي كان على مستوى ولاية جيجل وتحديدا بالشركة الإفريقية للزجاج-الطاهير- وقد أنشأت سنة 1982 بالمنطقة المسماة أولاد صالح ولاية جيجل تبلغ مساحتها حوالي 17 هكتار، وهي تقع شمال شرق مدينة جيجل وتبعد عنها بمسافة 17 كلم، وهي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم (EPA-SPA)، تعد هذه الشركة امتدادا لوحدة الزجاج المسطح ثم مركب الزجاج قبل أن يتم إعطائها التسمية الحالية وذلك في إطار إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية عام 1996 لتصبح منذ ذلك التاريخ فرع من فروع مجمع المؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة (Groupe- ENAVA) ، ويمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنيا في ثلاث مراحل هي:

أولا: مرحلة النشأة: 1982 - 1987

في إطار دراسة قام بها مكتب إنجليزي مختص (PELKINGTON) في عقد السبعينات وبناء على استنتاجاته تم إبرام عقد إنجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIC) والشركة الفرنسية (TECHNID) سنة 1982، وذلك لإنجاز وحدة الزجاج الأمني بطاقة 20,000 ط/س من البناء الشفاف

و44000 وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات، ثم إنجاز مشروع الزجاج المسطح بين سنتي 1982 و1986م وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 1 أوت 1987م خلال مدة الإنجاز توأكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الإنجاز وهي شركة SNIC: 1982-1984 إنجاز:

- شركة EDIC: متابعة أشغال.

- شركة ENAVA: استلمت المشروع في ماي 1986 الاستغلال.

ثانيا: مرحلة التوسع: 1987-1996م

بعد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط ووفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة آنذاك ثم تطوير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته وأنواعه، تمثلت هذه المشاريع في إنجاز:

1- وحدة جديدة للزجاج الأمني:

زجاج سيارات أمامي، جانبي وخلفي، زجاج مصفف Feuillette، زجاج مقاوم Trempe زجاج مصقع blinde، وانطلقت في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من طرف شركة فنلندية تدعى TANGLOSS.

الطاقة النظرية للإنتاج:

- زجاج السيارات (زجاج أمامي، خلفي، جانبي) 200,000 وحدة سنويا.

- زجاج مصفف 80,000 م/س

أ- الزجاج الأمني:

منتوج الزجاج الأمني وسبب خاصيته الأمنية واسع الاستعمال في مجالات الصناعة البناء الأمن

مثل:

- الزجاج الأمني الخاص بالسيارات، الشاحنات، وآلات الأشغال العمومية.
 - الزجاج الأمني المصنف (Fevillete) الخاص بحماية الأفراد والممتلكات في البنوك، الوكالات التأمينية، المتاحف، السجون... الخ.
 - الزجاج الأمني المقاوم للحرارة والصدمات Trempe وتستهمل في قطاع البناء، الصناعات الكهرومنزلية... الخ.
- أهم زبائن الشركة:

- شركة صناعة السيارات والشاحنات بروبيبة SNVI.
- شركة صناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة ENMTP.
- الوكلاء المعتمدون وتجار الجملة الخواص.

ب- الزجاج المصنف FEUILLETE والزجاج المقاوم TREMPE:

شركة البناء مثل: ECM سيدي موسى، ACOUR الجزائر، EPLA الجزائر، ENIE تيزي وزو.

2- وحدة جديدة للزجاج السائل:

وتضم هذه الوحدة ثلاث خطوط لإنتاج الزجاج المطبوع، الأجور الزجاجي والأكواب، أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة Sambre Basse البلجيكية وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994، في حين انطلق مشروع الأجور الزجاجي في نهاية نفس السنة، ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج 1996 لأسباب تجارية بحثة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات واكتمال المشروع، ولمواجهة إشكالية استغلال هذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات Détorgents.

أهم زبائن الشركة:

- شركة ENAD صناعة المنظفات.
- شركة هنكل HENKEL.
- شركة خاصة مثل: النسر GSPIH و VOR.

الطاقة النظرية للإنتاج:

- الزجاج المطبوع 15000 طن/ سنويا.
- سيليكات الصودا 12000 طن/ سنويا.

3- وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية:

إضافة إلى الورشة تم إنجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل رمل السيليس أندلومي... الخ، ونشاط الوحدة، المذكورة يمثل أهم ورشة مدعومة للمادة الأولية لوحدة الزجاج السائل أنجزت هذه الوحدة المذكورة أيضا من طرف شركة BASSAMBR وانطلقت سنة 1994.

طاقة الإنتاج النظري:

- رمل سيليس 30,000 طن/ س.
- معالجة الدولومي (DOLOMIE).
- معالجة الفلدسباط (FELDSPATH).
- معالجة الكالكير (Calcaire).

إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وانطلقت في الإنتاج، كما هو مبين هناك مشاريع أخرى تغيرت وتوقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الاقتصادية العامة باعتبار تمويل إنجازها مصدره خزينة الدولة، فإن عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994، كما توقفت هذه المشاريع بدورها وهي:

1- مشروع التجديد فرن الزجاج المسطح:

كون أفران الزجاج تشتغل بدورات حياة محددة عادة بين خمسة سنوات وتسع سنوات، فإن فرن الزجاج المسطح توقف عن الإنتاج في فيفري 1994 بعد سبع سنوات تقريبا من النشاط، ونظرا لعدم توفر غلاف مالي لتجديده حينه ونظرا للتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج تم التخلي نهائيا عن عملية تجديده آملا في الحصول على شراكة تمكن من إنجاز الفلوت FLOAT الأكثر ملائمة تكنولوجيا.

2- مشروع الزجاج المقعر H28:

رغم اكتمال إنجاز خط هذا خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل، ورغم وجود كل التجهيزات فان عملية انطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساسا بالنجاعة باعتبارها طاقة إنتاجه تفوق طاقة استيعاب السوق المحلي إضافة إلى وجود منافسة شديدة في هذا المجال تجعل عملية تسويق منتوجاته في غاية الصعوبة بسبب النوعية وسعر التكلفة.

3- مشروع الزجاج الحراري BOROSILICATE:

نسبة إنجاز هذا المشروع وصلت إلى حدود 80% ورغم وجود التجهيزات والآلات بالمصنع لم ينطلق لأسباب مالية وتجارية أيضا، هذا المشروع كان موجه لإنتاج الأواني المنزلية، مصابيح السيارات والزجاج المضغوط.

ثالثا: مرحلة الاستقلال منذ 1997:

أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لديها ذمة مالية وشخصية معنوية، ومن أهم ما تهدف إليه الشركة في هذه المرحلة:

- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع التركيب تركيب وصناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.

- السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر.

- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية.
- تحسين وتطوير منتجات الشركة وتوسيع شبكات التوزيع.

أهمية وأهداف التدريب في الشركة الإفريقية للزجاج:

01- أهمية الشركة:

تلعب صناعة الزجاج الدور الفعال في تطوير الدول بسبب الاستعمالات المتعددة لهذه المادة التي تدخل في عدة نشاطات صناعية وتجارية منها كقطاع البناء، صناعة زجاج السيارات الصناعات الكهرومنزلية، وتبرز أهمية الشركة بصفة عامة وصناعة الزجاج بصفة خاصة، كما تلعب الشركة دورا اجتماعيا واقتصاديا هاما لما لها من أثر فعال في بعض النشاطات التجارية والصناعية، إذ تعتبر مجالا خصبا للتشغيل خاصة في القطاع الجغرافي.

لها نفس الأهمية في المجال الصناعي، حيث أن مادة الزجاج بمختلف أنواعه تدخل كمادة أولية مكتملة لبعض الصناعات الأخرى.

تبرز أهمية الشركة في المجال الاقتصادي الوطني، وذلك باعتبارها الممون الرئيسي في عدة شركات أخرى ذات أهمية بالغة مثل الشركة الوطنية للسيارات الصناعية (روبية)، المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية (قسنطينة)، شركات التنظيف (هنكل).

02- أهداف الشركة:

تهدف الشركة الإفريقية للزجاج إلى تحقيق ما يلي:

- تنمية صناعة الزجاج في الجزائر.
- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني في مواد الزجاج في قطاع البناء.
- قطاع صناعة وتركيب السيارات، قطاع الصناعة الكهرومنزلية.
- مواكبة التطور التكنولوجي.

- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في السوق الدولية.
- تحسين رأس مال الشركة.
- وضع سياسة تجارية فعالة لاقتحام في السوق الوطني والدولي على حد سواء.
- المساهمة في ترقية السوق الوطني.
- تدعيم منتج الزجاج وفتح ورشات في مختلف أنحاء الوطن.

الهيكل التنظيمي للشركة:

أولاً: المدير العام:

وهو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة ويترأسها في المجالس الإدارية، كما يقوم بوضع الأهداف والسياسيات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلاً وتتجلى مهامه في:

- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين الأجانب.
- تمثيل الشركة في المحافل الدولية والمناسبات الدولية.
- إصدار القرارات والأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة.
- إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة.
- تطبيق إستراتيجية الشركة وسياستها.

1- السكرتارية:

هي المسؤولة عن ضمان خدمات المديرية وتتولى المهام التالية:

- استقبال البريد الخاص بالمديرية العامة.
- ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف.
- تحرير المراسلات.

- استقبال وإرسال الفاكس.

- استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.

2- مساعد المدير العام بالتدقيق والتسيير والمراقبة:

يشارك ويساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة يتولى المهام التالية:

- مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير والتنظيم.

- الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديرين.

- الحرص على اللقاءات المبرمجة بين المدير العام ومختلف الهيئات الأخرى.

- القيام بعليات المراقبة دوريا أو بطلب من الإدارة العامة.

- إنجاز مختلف التقارير.

- تحضير مخططات مالية.

- إنجاز تقارير النشاطات اليومية، الشهرية، الثلاثية، السنوية.

- تسطير السياسة العامة للشركة مع المدير العام.

3- مساعد المدير العام المكلف بالبيئة والأمن والجودة:

- يهتم بالدراسات المتعلقة بالمنتوج والنمو وتتمثل مهامه في:

- تطبيق سياسة الجودة بالشركة.

- تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل الشركة

للحصول على شهادة ISO.

- تطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتجات الزجاج الأمني المتمثلة في معيار R43.

- إعداد الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة.

وتشرف على المكاتب التالية:

- البحث والتطوير .
- التخطيط والمشاريع .
- الأمن الصناعي .
- التحاليل والمراقبة .
- المقاييس والدراسات التقنية .

4- مسؤول إدارة الجودة:

هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية، يتولى المهام التالية:

- إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة.
- التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج وطرق نظام الجودة.
- العلم بجميع التغييرات وتطبيقها في مجال ضمان الجودة.
- برمجة وتوجيه ومراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة.
- السهر على الإجراءات المتعلقة بشهادة الجودة والتجديد الدوري لها.

5- مدقق داخلي:

هو المسؤول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار، يتولى المهام التالية:

- مراقبة تطبيق طرق وقواعد التسيير .
- تقديم تقرير للمسؤول المعني عن كل الأخطاء والعيوب الموجودة.
- إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية.

- تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرف المدير العام.

6- نائب المدير العام:

هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام، يتولى المهام التالية:

- إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين.

- العمل بالتنسيق مع جميع المديريات.

- السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة.

- إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.

7- المكلف بالمنازعات:

هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات، يتولى المهام التالية:

- تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة.

- متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات.

- تكوين ملف المنازعات وتحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة.

- تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية.

- تكوين ملفات خاصة بديون المؤسسة من أجل استرجاعها مثل: إرسال إعلانات.

8- المسؤول التجاري:

وهو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة، بحيث يضع مخططات البيع والتسويق ويصنع الإستراتيجية الخاصة بهما، وذلك بالتنسيق مع باقي المديريات، كما يمثل الشركة مع باقي المتعاملين التجاريين والزبائن ويتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية، ويحرص على تنفيذها من خلال مجموعة من الأعوان الذين يشرف عليهم.

9- مسؤول التسويق:

هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق المنافسة والأسعار، الجودة وطرق التوزيع، وهنا يقوم برفع تقارير في ذلك إلى المديرية العامة، كما يحضر مختلف التظاهرات التجارية، والمعارض والملتقيات، وذلك من أجل التعريف بمنتجات الشركة وكسب زبائن جدد، ويقوم بإعداد تحقيقات عن المنتجات المتشابهة والزبائن.

ثانيا: مديرية الإمداد والصيانة

مشكلة من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة للضروريات.

1- بالنسبة للقسم الأول:

تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمان الخدمات المرتبطة بهاد كالتأمين والجمركة والنقل.

2- بالنسبة للقسم الثاني:

فهو ينقسم إلى فرعين هما: فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية، وهذان الفرعان يتدخلان لإصلاح الأعطاب المختلفة في المصنع زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد، إضافة إلى تسيير مخزونات قطع الغيار والمواد الولية المختلفة وكذلك المنتوجات الجاهزة.

ثالثا: مديرية المالية والمحاسبة

تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين، الميزانية المالية وأيضا مراقبة التسيير وتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة.

- توفير اللوازم المالية والإدارية كالورق.

- الإشراف على عمليات المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها.

- تسيير مختلف مداخل الشركة وتكاليف الإنتاج.

وتشرف على:

- مصلحة المالية والمحاسبة.

- مصلحة المحاسبة التحليلية.

رابعاً: مديرية الاستغلال

وهي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي:

1- وحدات الزجاج السائل: وينتج بهذا الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص بطاقة نظرية سنوية تقدر بـ15000 طن سنوياً.

سيليكات الصودا الصلب بطاقة إنتاج 12000 طن سنوياً.

سيليكات الصودا السائل بطاقة إنتاج 12000 طن سنوياً.

2- وحدة الزجاج الأمني: تتشكل من فرعين:

- فرع الزجاج المورق: بطاقة إنتاج 80.000 م² سنوياً و45000 وحدة من الزجاج الأمامي للسيارات.

- فرع الزجاج المنقوع: بطاقة إنتاج 15000 م² سنوياً، و200.000 وحدة من زجاج السيارات الجانبي والخلفي.

3- وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية:

وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتصفية، وكذا باقي المواد التي تدخل في صياغة الزجاج والسيليكات، كالكالكير، الفلد سباط، والدولومي...إلخ. بطاقة إنتاج 60.000 طن سنوياً من مختلف المواد.

خامسا: مديرية الموارد البشرية

تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال وتمثل في:

- الإشراف على تطبيق سياسة الشركة الخاصة بالموارد البشرية والمتمثلة في التوظيف، التكوين، الأجور، تسيير المستخدمين.

مديرية الموارد البشرية: تتمثل وظيفتها في:

- متابعة وتسيير كل ما له صلة بالجانب البشري والمهني للشركة، هذه الجوانب تتمثل أساسا في تسيير المستخدمين وتسيير وضعيتهم المهنية من التوظيف، الترقية، إلى التسريح من جهة، ومن جهة أخرى إعداد الأجور وتصنيف مناصب العمل وفقا للاتفاقية الجماعية والتشريعات المعمول بها.

- إعداد مخططات التكوين ومتابعتها.

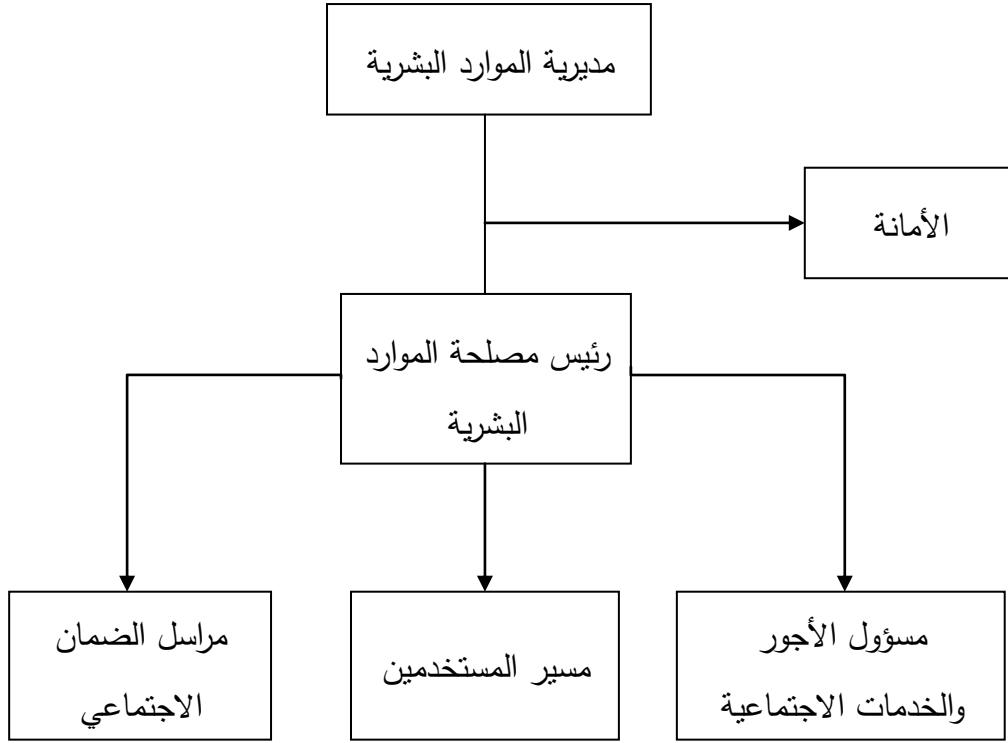
وتتشكل مديرية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج من:

- رئيس مصلحة الموارد البشرية.

- مسير المستخدمين.

- مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية.

الشكل رقم (08): يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية.



المصدر: مديرية الموارد البشرية.

مديرية الموارد البشرية: وهي المديرية محل الدراسة وتعتبر قطاعا هاما في الشركة، إذ تسهر على متابعة الموارد البشرية وحركتها في مكان العمل ومتابعة وضعيتهم المهنية من يوم توظيفهم وتعيينهم إلى يوم استقالتهم أو تقاعدهم وتندرج هذه المديرية تحت مصلحة واحدة وهي:

مصلحة الموارد البشرية: ويمكن حصرها في:

- القيام بمهام التوظيف، الترقية، النقل، التقاعد، أي متابعة حركة وتطوير الموارد البشرية.
- مراقبة العطل السنوية الاستثنائية والغيابات، وتطبيق العقوبات القانونية في حالة حدوث أي مخالفة.
- كما تشارك مع مدير الموارد البشرية، وكذا يمكن اقتراح أي مشروع لنظام داخلي للمؤسسة حسب التغييرات التي تحدث.
- عدد من المسؤولين تحت سلطة رئيس مصلحة الموارد البشرية يسهرون على مراقبة العمال في المؤسسة وتسيير شؤونهم في العمل وهم كالاتي:

مسير المستخدمين:

يعمل تحت إشراف رئيس مصلحة الموارد البشرية مكلفة بالمهام التالية:

- متابعة كل الأعمال الإدارية.
- متابعة وتنظيم الملفات الإدارية الخاصة بالمستخدمين.
- متابعة حفظ كل الوثائق الخاصة بتسيير ملفات المستخدمين.
- المتابعة اليومية للمستخدمين الذين هم في حالة غياب: كالعطل السنوية.
- متابعة عملية التقطيط اليومية.
- متابعة كل السجلات الخاصة بالمستخدمين كسجل العطل السنوية.

مسؤول الأجور والخدمات الاجتماعية:

- يقوم هذا بالسهر على تطبيق القوانين وإعداد بعض الخدمات الاجتماعية، إذ هو مكلف بحساب أجور الموارد البشرية وإعداد تصريحات لصندوق الضمان الاجتماعي والضرائب وكل ذلك من خلال:
- جمع المعطيات اللازمة لحساب الأجور.
 - استقبال ومعالجة جداول المعطيات المتغيرة للأجور.
 - المحافظة على الجداول السنوية للأجور.
 - تسجيل المعلومات عن شهادات التصريح للضرائب والضمان الاجتماعي للأجور.
 - إعداد تقارير التصريح عند وقوع أي حادث للضمان الاجتماعي.

2- المجال البشري:

- يتمثل في عدد العاملين بالمؤسسة القائم فيها إجراء الدراسة الميدانية وهي بالضبط الشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير وفيما يلي جدول يوضح توزيع العمال.

الجدول رقم (01): يمثل توزيع العمال داخل الشركة الإفريقية للزجاج

40	إطارات
33	عمال مؤهلين
190	عمال التنفيذ
263	المجموع

المصدر: مديرية الموارد البشرية.

3- المجال الزمني:

ويقصد به الفترة الزمنية المستغرقة في إنجاز هذه الدراسة، حيث استغرقت حوالي ستة أشهر تقريبا:

القسم النظري:

في الفترة التي امتدت من 1 فيفري 2017 إلى غاية 15 مارس 2017/ تم الاهتمام بالجانب النظري لدراستنا، أين تم اختيار الموضوع وبناء الإشكالية، تحديد الأهداف المراد الوصول إليها مع تحديد المفاهيم والدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة، كذلك جمع المعلومات والمراجع الممكنة بهدف الإحاطة النظرية بالموضوع.

القسم الميداني:

حيث تم فيه الاتصال بالإدارة الخاصة للشركة الإفريقية للزجاج الكائن مقرها بالمنطقة الصناعية أولاد صالح بالطاهير - ولاية جيجل يوم 12 أبريل 2017، بعد طلب التصريح من إدارة علم الاجتماع بجامعة محمد الصديق بن يحي تاسوست- جيجل- لإجراء الدراسة الميدانية وقد قسمت الدراسة إلى ثلاث مراحل أساسية:

المرحلة الأولى: وفيها قمنا بأول دراسة استطلاعية إلى الشركة الإفريقية للزجاج، وذلك على الساعة 09:00 صباحا، حيث قمنا بتقديم طلبنا المتمثل في تسهيل إجراء دراستنا في إدارة المؤسسة، حيث تم الموافقة على إجراء الدراسة.

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة قمنا بالاتصال بمديرية الموارد البشرية وذلك يوم 20 أبريل 2017 وذلك على الساعة 10:00 صباحاً، من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، والمتمثل في المجال الجغرافي، المجال البشري، الهيكل التنظيمي للشركة الإفريقية للزجاج، كما قمنا في هذه المرحلة بتوزيع الاستمارة التجريبية على بعض العمال لمعرفة مدى استجابة المبحوثين لها، وقد قمنا باسترجاعها في نفس اليوم.

المرحلة الثالثة: وكانت يوم 24 أبريل 2017 على الساعة 08:30، قمنا بتوزيع الاستمارة النهائية على المبحوثين حيث وزعنا 50 استمارة على العمال ، وقد قمنا باسترجاعها في نفس اليوم.

2- المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج: "وهو الطريقة أو الأسلوب الذي ينتهجه العالم في بحثه أو دراسة مشكلته والوصول إلى حلول لها أو إلى بعض النتائج".⁽¹⁾

"هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة".⁽²⁾

إن طبيعة العلوم الاجتماعية تستدعي استخدام عدة مناهج للبحث، تفرضها عادة نوعية الموضوع المعالج، وحسن اختيار المنهج المناسب لتصميم بحث اجتماعي يعين الباحث على الكشف عن الحقيقة بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحديد عملياته.

وعليه فقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، باعتباره الأنسب لمثل هذه الدراسات، لأنه يساعدنا على جمع معلومات دقيقة ومفصلة عن ظاهرة الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار، فمن خلال الجانب النظري قمنا بمسح ما أمكن من الأدبيات المتعلقة بالموضوع، أما الجانب الميداني فيقتضي الاحتكاك بميدان الدراسة ووصف مفرداته بغية جمع المعلومات والبيانات اللازمة.

(1): عبد الفتاح محمد العسيوي، عبد الرحمن محمد العسيوي: مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، دار الراتب الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص 13.

(2): معتوق جمال: منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012، ص 66.

الأمر الذي يحيلنا إلى استخدام المنهج الوصفي: الذي "يعتبر منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة".⁽¹⁾

"هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد أو فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية، تم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".⁽²⁾

3- أدوات جمع البيانات:

إن أدوات جمع البيانات متعددة، فقد تكون ملاحظة أو مقابلة أو استبيان أو سجلات ووثائق، ويعتمد اختيار الأداة على المنهج المستخدم في الدراسة أو مدى ملائمتها لتلك الأداة، كما يعتمد على معرفة الباحث وفهمه وخبرته في استخدام أداة معينة، وهي تختلف عن المنهج، فالأداة هي الوسيلة التي تخرج البيانات من مجتمع الدراسة، وتبقى الحاجة ملحة إليها، لأنها تعد الرباط الأول والأخير بين الباحث ومجتمع الدراسة.

وعليه فالأدوات التي قمنا باستخدامها هي:

1- الملاحظة:

"عبارة عن المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة".⁽³⁾

(1): عياد أحمد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ط 2، ص 61.

(2): دويدري رجاء وحيد: البحث العلمي - أساسياته النظرية وممارساته العلمية - دار الفكر، دمشق، 2000، ص 184.

(3): عرفة ناهد: مناهج البحث العلمي، مركز الكتاب، القاهرة، 2006، ص 38.

وهي أيضا: "المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات عنها، والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق معلومات".⁽¹⁾

2- الاستمارة:

لقد قدمت للاستمارة عدة تعاريف من بينها ما يلي:

"هي مجموعة الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها ببعض الآخر بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث، وذلك في موضوع البحث والمشكلة التي اختارها".⁽²⁾

وعرفت أيضا على أنها: "أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على عدد أشخاص معينين لتعبئتها".⁽³⁾

وبالنسبة لهذه الدراسة، فقد تم إعداد الاستمارة وفق المراحل التالية:

- 1- إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- 2- عرض الاستمارة على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- 3- تعديل الاستمارة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- 4- عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين الذين قاموا بدورهم بتقديم النصح والإرشاد وتعديل وحذف ما يلزم.
- 5- إجراء دراسة اختبارية ميدانية أولية للاستمارة والتعديل حسب ما يناسب .

(1): الشريف محمد عبد الله، مناهج البحث العلمي، مكتبة الأشعاع للطباعة، الإسكندرية، 1996، ص 118.

(2): عامر مرقند يلجي، إيمان السمراي: البحث العلمي -الكمي والنوعي-، دار اليازوري، عمان، 2009، ص 288.

(3): ربحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء، عمان، 2009، ص 91.

توزيع الاستمارة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة، وقد تم تقسيم الاستمارة إلى أربعة محاور، تتضمن كل منها مجموعة أسئلة موزعة كالتالي:

المحور الأول: بيانات شخصية وتضمن سبعة أسئلة من 1 إلى 7.

المحور الثاني: متعلق بمساهمة الاتصال الصاعد في المشاركة في اتخاذ القرار، وتضمن ثمانية أسئلة من 8 إلى 15.

المحور الثالث: متعلق بمساهمة الاجتماعات في اختيار البدائل المطروحة في عملية اتخاذ القرار، وتضمن تسعة أسئلة من 16 إلى 24.

المحور الرابع: متعلق بمساهمة تقنيات الاتصال الحديثة في سرعة عملية اتخاذ القرار، وتضمن ثمانية أسئلة من 25 إلى 32.

حساب الشروط السيكومترية لاستمارة الدراسة:

1- صدق الاستبيان:

يهدف الاستدلال على خاصية الصدق لاستبيان هذه الدراسة اعتمدنا على صدق المحتوى من خلال طريقة استطلاع آراء المحكمين بتوزيع الاستبيان على عينة من الأساتذة ولحساب الصدق اتبعنا الخطوات التالية:

قمنا بحساب صدق كل بند بصفة منفردة وفق المعادلة الإحصائية التي اقترحها لوشيه (Lauche) والتي مفادها:

$$ص م ب = \frac{ن1-ن2}{ن}$$

ن

1: عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس السلوك المراد قياسه.

2: عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس السلوك المراد قياسه.

ن: عدد المحكمين الإجماليين.

وبعدها قمنا بتجميع كل القيم المحصل عليها من البنود، وبقسمة مجموع صدق البنود الإجمالي والمساوي 27,31 على عددها المقدر بـ 32 تحصلنا على قيمة صدق مساوية لـ 0.85 وعلى اعتبار أن القيمة أكبر من 0,60 أمكننا القول أن الاستبيان هو فعلا صادق فيما أعد قياسه.

2- ثبات الاستمارة:

من أجل حساب ثبات بنود استبيان هذه الدراسة فقد قمنا بالاعتماد على معادلة ألفا كرونباخ وصيغتها كالتالي:

$$\alpha = \frac{N}{N-1} \left(1 - \frac{S^2 items}{S^2 total} \right)$$

حيث: $S^2 items$: مجموع تباين البنود الذي نحصل عليه بحساب تباين كل بند من بنود الاستبيان وفق المعادلة التالية:

$$S^2 items = \sum \chi^2 - \frac{(\sum \chi)^2}{N-1}$$

حيث: N: في معادلة α كرونباخ تمثل عدد البنود.

و: $S^2 total$ التباين الكلي للاختبار ويحصل عليه بنفس المعادلة لحساب تباين البنود.

$$\alpha = \frac{25}{25-1} \left(1 - \frac{4,61}{17,8} \right)$$

$$\alpha = \frac{25}{24} (1 - 0,26)$$

$$\alpha = 1,04 \times 0,74$$

$$\alpha = 0,77$$

وبتطبيق معادلة α كرونباخ نحصل على قيمة ثبات مساوية لـ 0,77 وهي أكبر من 0,60 و بناء على هذا فإن الاستبيان ثابت.

3- الوثائق والسجلات:

عرفت على أنها: "أداة من أدوات جمع البيانات وتمثل ذلك الإنتاج الفكري المقدم للباحثين في مجالات مختلفة، بما يوفر مجال لإقامة قراءة تحليلية ونقدية لهذه الوثائق فيما تعتبر السجلات أوعية محددة بمعلومات تهتم بظاهرة أو موضوع ما، فهي ترتبط بواقعة حالية، ما يزيد من أهميتها في البحوث الوصفية، ويرجع إليها الباحث قصد الإحاطة ببعض المعلومات التي لا تتوفر في الاستمارة أو الملاحظة أو المقابلة".⁽¹⁾

وهي أيضا: "إحدى أدوات جمع البيانات، وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية ويشترط عدم التكرار في جمع البيانات".

فإنما أن تكون البيانات المجمعة من الوثائق والسجلات الإدارية بيانات تكميلية للاستمارة والمقابلة والملاحظة أو بعضهم فقط، ووظيفتها تكميلية في التحليل والتفسير والتعليل وإنما أن تكون البيانات المجمعة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تلمسها أدوات جمع البيانات الأخرى".⁽²⁾

4- عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

"هي مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها، ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي".⁽³⁾

(1): محمد زياد حمدان: البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة، عمان، 2001، ص 52.

(2): رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008، ص 223.

(3): محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي - القواعد والمراحل والتطبيقات-، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 1999، ص 83.

وهي أيضا: "عملية اختيار عدد من الأفراد للمشاركة في دراسة ما، بحيث يكون هؤلاء ممثلين للمجموعة التي تم اختيارهم منها، والهدف من اختيار العينة هو الحصول على معلومات حول مجتمع ما".⁽¹⁾

وقد قمنا باستخدام عينة عشوائية طبقية لعدم تجانس مجتمع البحث ولكبر حجم هذا المجتمع الكلي، يتم فيها تقسيم المجتمع الأصلي إلى فئات أو طبقات.

ولدى فمجتمع الدراسة المتمثل في عمال الشركة الإفريقية للزجاج يتكون من:

- الإطارات: 40

- عمال مؤهلين: 33

- عمال التنفيذ: 190

- مج: 263

وعليه نختار النسبة 19% من المجتمع الكلي الممثل بـ 100% ومنه:

$$100\% \rightarrow 263$$

$$19\% \rightarrow \chi$$

$$\frac{19 \times 263}{100} = 50$$

معناه: أن عينة البحث تكون ممثلة من 50 عامل وعليه فإنها تقسم إلى:

عدد الإطارات:

$$n = \frac{19 \times 40}{100} = 8$$

⁽¹⁾: أحمد محمود الخطيب: البحث العلمي، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2009، ص 49.

العمال المؤهلين:

$$n = \frac{19 \times 33}{100} = 6$$

عمال التنفيذ:

$$n = \frac{19 \times 190}{100} = 36$$

ومنه: عدد أفراد العينة: $08 + 06 + 36 = 50$ عامل.

حيث يتم اختيار العينة وفق أسس وطرق علمية متفق عليها، تساعد على توفير الجهد والوقت والتكلفة.

إذ كانت العينة التي تم اختيارها عينة عشوائية طبقية بنسبة 19% حيث شملت 3 فئات (طبقات)، فئة الإطارات، فئة أعوان التحكم وفئات أعوان التنفيذ، حيث وزع على فئة الإطارات 8 استمارات، وعلى فئة أعوان التحكم 6 استمارات، وعلى أعوان التنفيذ 36 استمارة، وبالتالي بلغ عدد المبحوثين 50 عامل.

5- أساليب التحليل:

على الباحث عند تحليله أن يندمج قدر المستطاع بين نوعي التحليل الكمي والكيفي، واعتمدنا في دراستنا على أسلوبين للتحليل، كما هو معروف في جميع الدراسات وهي كالاتي:

- 1- الأسلوب الكمي: يعني بعملية تعيين قيم عددية في السمة المقاسة وفق قواعد محددة، بمعنى أن قيام الباحث بجمع بيانات معينة حول ظاهرة ما تقوده إلى ترجمة هذه البيانات إلى قيم عددية قد تأخذ صور المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري أو النسب المئوية والتي تقع ضمن الإحصاء الوصفي⁽¹⁾.
- 2- الأسلوب الكيفي: وهو الذي يحاول تطبيق الأعداد والتعبير عنها بكلمات ومفاهيم ذات مضامين ودلالات أبعد وأعمق من مجرد أرقام صماء.

(1): فريال محمد أبو عواد، محمد بكر نوفل: البحث الإجرائي، دار المسيرة، عمان، 2012، ص 162.

فالتحليل الكيفي يكسب للمحتوى بعدا إنسانيا معبرا أو يساعد على ترابط وتكامل أجزاء البحث ومختلف عناصره مع بعضها البعض، ومن الصعوبة بإمكانها التعبير عن هذه المعاني الفلسفية والإنسانية بمجرد الأرقام، كما لا يقتصر التحليل الكيفي عند هذا الحد، وإنما يساهم في تدعيم البحث وتقويته ورفع مستواه العلمي من حيث الاستشهاد بحقائق ومعطيات".⁽¹⁾

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل والذي كان تحت عنوان الإجراءات المنهجية للدراسة، تمكنا من الوقوف على أهم الإجراءات التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية والتعرف عليها، فهي جزء رئيسي وهام جدا عند القيام بأي بحث اجتماعي، فهي تمكنا من تحديد المسار الذي سيتبعه بحثنا، إذ ساعدنا ذلك على تحديد المنهج المتبع في الدراسة وهو المنهج الوصفي كونه يتلاءم مع موضوع الدراسة، كذلك التعرف على مجالات الدراسة وتحديد أهم الأدوات التي استخدمت في جمع البيانات والمتمثلة في الملاحظة والاستمارة، ثم الإشارة إلى عينة الدراسة وكيفية اختيارها، وقمنا بإتباع أسلوبين للتحليل الكمي والكيفي لتحليل البيانات وتفسيرها.

⁽¹⁾: علي غربي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الطباعة، قسنطينة، ط2، 2009، ص 141.

الفصل السادس

عرض وتحليل ومناقشة النتائج

تمهيد

1- عرض وتحليل البيانات

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

4- النتيجة العامة

5- الاقتراحات والتوصيات

خلاصة الفصل

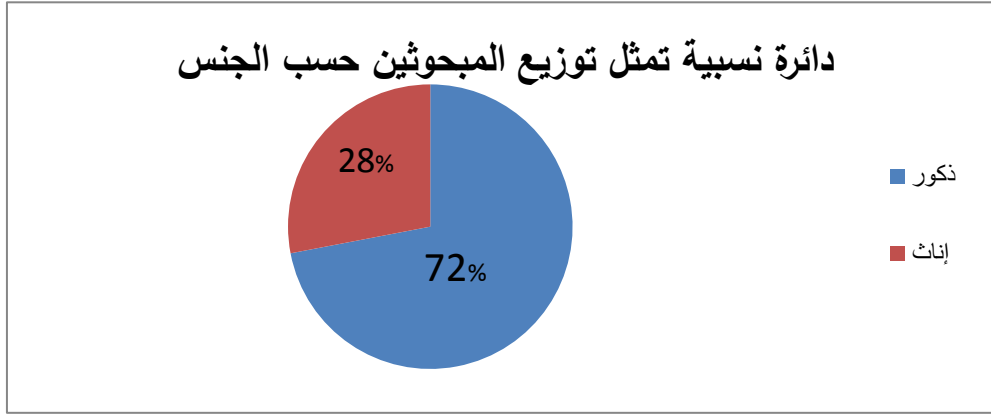
تمهيد:

بعد التطرق إلى مختلف الخطوات والأساليب والأدوات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة، سنحاول في هذا الفصل عرض مختلف البيانات والمعلومات المتحصل عليها من أفراد العينة، ثم تحليلها وتفسيرها من أجل الوصول إلى نتائج عامة، ومناقشتها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة وكذا الوصول إلى التوصيات والاقتراحات الخاصة بالدراسة والتي تدور حول الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار داخل المؤسسة.

1- عرض وتحليل البيانات:

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

النسبة المئوية	التكرار	العينة الجنس
72%	36	الذكور
28%	14	الإناث
100%	50	المجموع

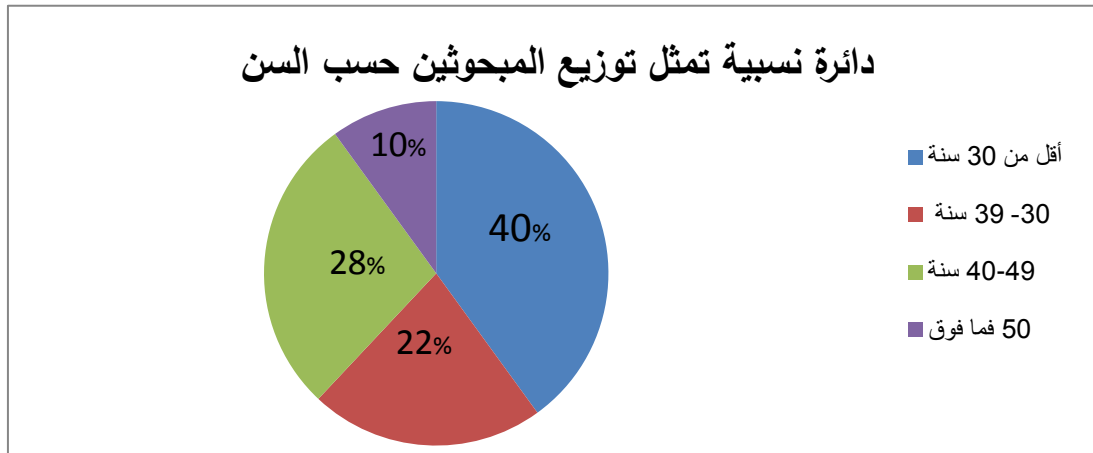


المصدر: من إعداد الطالبتين.

توضح المعطيات الموجودة في الجدول رقم (02) أن أفراد عينة الدراسة يتوزعون بين الجنسين ذكور وإناث، مع ملاحظة ما نسبته 72% من المبحوثين تمثل الذكور، بينما نسبة الإناث قدرت بـ 28% مع ملاحظة أن التباعد في النسبة بين الجنسين وهذا الاختلاف راجع إلى:

- طبيعة العمل في المؤسسة الذي يتميز بالصعوبة والخطورة، وهذا لا يناسب طبيعة المرأة، كما أن العمل فيها يتطلب جهد عضلي يتلاءم أكثر من الرجال، إلى جانب امتداد العمل إلى فترات ليلية، كذلك طبيعة المجتمع الجزائري الذي لا يسمح بتشغيل النساء في القطاعات التي تتطلب جهد عضلي.
الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	العينة السن
40%	20	أقل من 30 سنة
22%	11	30 - 39 سنة
28%	14	40 - 49 سنة
10%	5	50 فما فوق
100%	50	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين.

تتوزع العينة من حيث متغير السن إلى أربع فئات عمرية حسب ما تشير إليه النتائج الكمية الواردة في الجدول رقم (03)، حيث تبين أن الفئة العمرية الأقل من 30 سنة هي المسيطرة، وذلك بما يمثل 20 فرد بنسبة 40% ثم تليها الفئة العمرية [39 - 30] بما يمثل 11 فرد بنسبة 22% وهذا راجع إلى:

- حاجة المؤسسة إلى طاقات تستطيع تحمل أعباء العمل وبالتالي طغيان فئة الشباب في المؤسسة والتي تشكل قوة فعالة في العمل ولها القدرة على الإنتاج والإبداع والتطوير، في حين أنها موارد بشرية فعالة تسعى كل مؤسسة لاستقطابها لتحقيق الأهداف المسطرة.

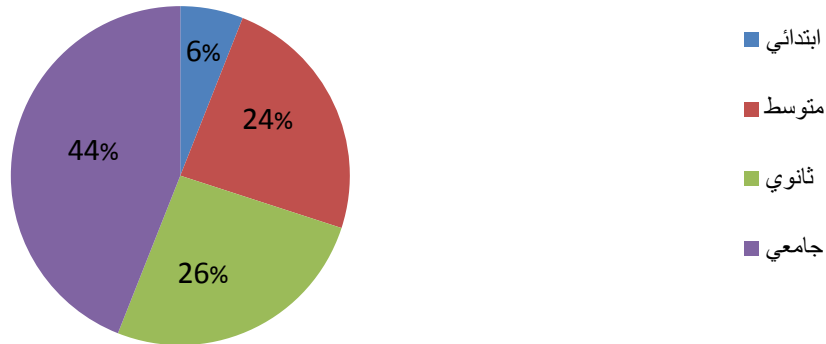
ولكن هذا لا يلغي دور أهمية فئة الكهول [40- 49] التي تراوحت نسبتها 28% والتي تتمتع بخبرة كبيرة ومخزون من المعلومات يصعب الاستغناء عنها، وهذا ما تم ملاحظته في ميدان الدراسة، لتليها فئة الشيوخ بنسبة ضئيلة تقدر بـ 10% وهذا راجع إلى:

-عدم قدرتهم على تحمل الأعباء لكون العمل شاق وصعب.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	العينة المستوى التعليمي
6%	3	ابتدائي
24%	12	متوسط
26%	13	ثانوي
44%	22	جامعي
100%	50	المجموع

دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي



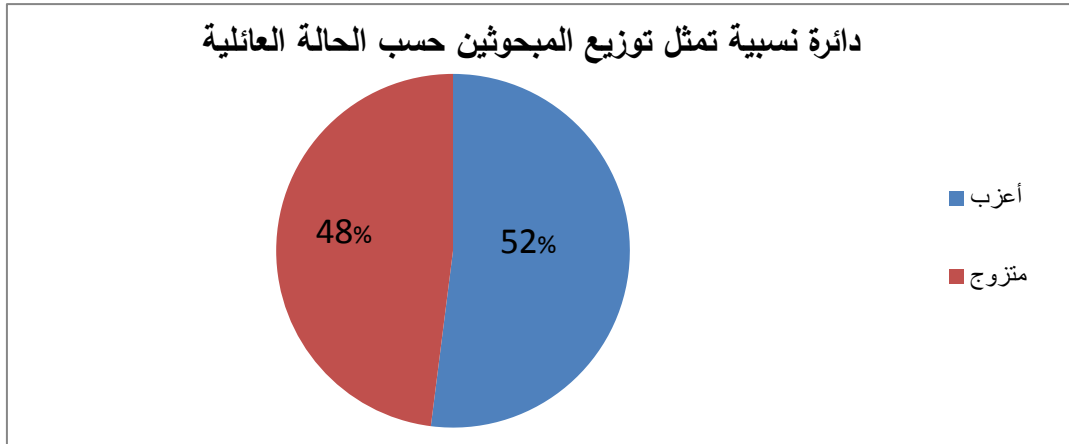
المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح من خلال الجدول رقم (04)، المتعلق بالمستوى التعليمي للمبحوثين أن أعلى نسبة هي 44% من أفراد العينة لهم مستوى جامعي أي ما يمثل 22 مفردة، ثم تليها نسبة 26 % من أفراد العينة ذو مستوى ثانوي بما يمثل 13 مفردة، ثم تليها نسبة 24% من المبحوثين ذو مستوى متوسط بما يمثل 12 مفردة، في حين تبقى نسبة المستوى الابتدائي ضئيلة جدا قدرت بـ6% بما يمثل 3 مفردات، وهذا الاختلاف في النسب راجع إلى:

- أن المؤسسة تعتمد على مختلف المستويات التعليمية ويعود هذا إلى: احتياجاتها لهذه المستويات، وعليه فالمستوى الجامعي يبقى عنصر فعال ومفيد في تقديم المزيد للمؤسسة وتطويرها بأفكار وقدرات جديدة ومختلفة.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الحالة العائلية
52%	26	أعزب
48%	24	متزوج
00%	00	مطلق
00%	00	أرمل
100%	50	المجموع

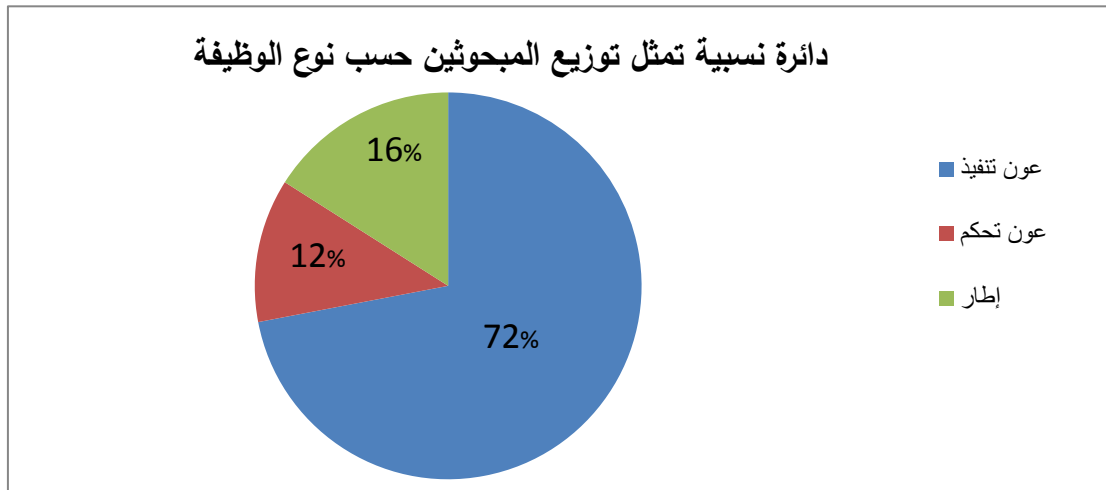


المصدر: من إعداد الطالبتين.

تظهر النتائج الكمية في الجدول رقم (05)، أن النسبة الكبيرة من المبحوثين كانوا عزاب بتقدير 52% بما يمثل 26 مفردة، تليها نسبة المتزوجين بنسبة 48% بما يمثل 24 مفردة، أما بالنسبة لفئة الأرامل والمطلقين فكانت منعدمة، وعليه يمكن القول أن فئة العزاب هي الفئة الغالبة على أفراد العينة المدروسة وذلك من خلال تأمين وظيفة تؤمن مدخول العيش وهذا ما لاحظناه أثناء احتكاكنا بالمبحوثين، من خلال تبادل أطراف الحديث، أما بالنسبة لفئة المتزوجين فترجع إلى الاهتمام والتفكير بالأهل والأمور العائلية وتحقيق الحاجات الأسرية من مأكّل ومشرب ومأوى ورعاية صحية والحاجات الخاصة بهم.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع المبحوثين حسب نوع الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة نوع الوظيفة
16%	8	إطار
12%	6	عون تحكم
72%	36	عون تنفيذ
100%	50	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح من خلال الجدول رقم (06)، المتعلق بنوع الوظيفة للمبحوثين أن ما نسبته 72% تمثل أعوان التنفيذ داخل المؤسسة بما يعادل 36 مفردة، تليها نسبة إطارات والتي قدرت بـ 16%، بما يعادل 8

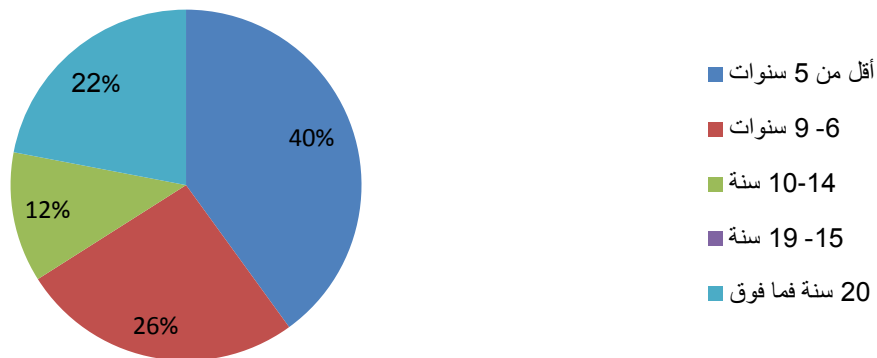
مفردات ، أما أصغر نسبة فقد مثلت أعوان التحكم المقدرة بـ 12 % بما يمثل 6 مفردات، والملاحظ أنه يوجد فرق ملحوظ بين كل فئة.

وعليه يمكن تفسير هذه الأرقام بطبيعة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ومعايير التوظيف المتبعة فيها، كما يعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل والأشغال في المؤسسة والذي يتطلب ممارسة عملية في الميدان، وبالتالي فالمستوى التعليمي موزع في المؤسسة حسب الفئات المهنية واحتياجات المؤسسة.

الجدول رقم (07): يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الأقدمية في العمل
40%	20	أقل من 5 سنوات
26%	13	من 5 إلى 9 سنوات
12%	6	من 10 إلى 14 سنة
00%	00	من 15 إلى 19 سنة
22%	11	من 20 سنة فما فوق
100%	50	المجموع

دائرة نسبية تمثل توزيع المبحوثين حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

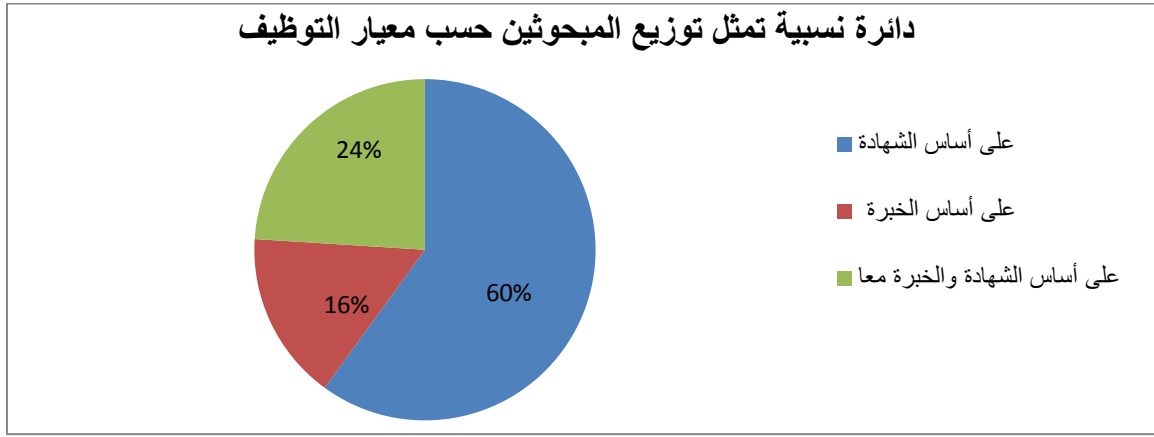
يتضح من خلال الجدول رقم (07) الذي يبين الأقدمية في العمل أن غالبية المبحوثين التي تقدر نسبتهم بـ40% تتراوح أقدميتهم في العمل أقل من 5 سنوات بما يمثل 20 مفردة، حيث نلاحظ أن معظم الموظفين حديثي الالتحاق بالمؤسسة، إذ لا تتجاوز أقدميتهم 5 سنوات، وهذا ما يفسر التأخر في الالتحاق بمناصب الشغل، ويعود ذلك في بعض الأحيان إلى:

- البطالة التي يعيشها الفرد المتخرج من الجامعة، بحيث كلما زادت سنوات بطالته، كلما زاد السن الذي يلتحق فيه بالوظيفة، ثم تليها الفئة المحصورة ما بين 5 و9 سنوات بنسبة 26% بما يمثل 13 مفردة، بعدها تأتي الفئة التي تضم العمال الذين تنحصر أقدميتهم في العمل من 10 إلى 14 سنة بنسبة 12% بما يمثل 6 مفردات وأخيرا تليها الفئة من 20 سنة فما فوق بنسبة 22% بما يمثل 11 مفردة.

وتدل هذه البيانات الكمية على اعتماد المؤسسة على الأقدمية في العمل من جهة، كما يدل من جهة أخرى ارتفاع نسبة العمال الذين تتراوح أقدميتهم في أقل من خمس سنوات ومن 5 إلى 9 سنوات على تدارك المؤسسة لأهمية تجديد طاقاتها البشرية، وتزويد العمال ذوي الخبرات العالية بالتكنولوجيا الحديثة، وذلك بدمج الإطارات الجامعية من الشباب بالمؤسسة والاستعانة باليد العاملة الجديدة بخبرات العمال ذوي الخبرة والأقدمية في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان السير للعمل بها.

الجدول رقم (08): يوضح توزيع المبحوثين حسب معيار التوظيف.

النسبة المئوية	التكرار	العينة معيار التوظيف
60%	30	على أساس الشهادة
16%	8	على أساس الخبرة
24%	12	على أساس الشهادة والخبرة معا
100%	50	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين.

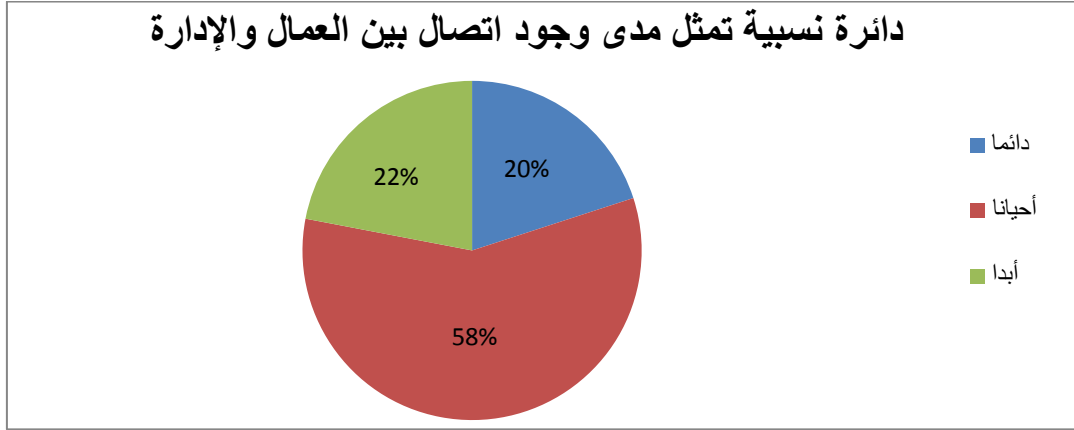
يتضح من خلال الجدول رقم (08) المتعلق بمعيار التوظيف أن المعيار الرئيسي الذي تعتمده المؤسسة في التوظيف هو الشهادة التي يمتلكها الموظف وهذا بنسبة 60 % بما يمثل 30 مفردة أما المعيار الثاني والذي يكون التوظيف من خلاله على أساس الشهادة والخبرة معا وهذا بنسبة 24% بما يمثل 12 مفردة، أما فيما يخص المعيار الثالث هو أن يكون التوظيف على أساس الخبرة وهذا بنسبة ضئيلة وهي 16% بما يمثل 8 مفردات وهذا راجع إلى :

-تغيير معيار التوظيف على مستوى قانون الوظيفة العامة، حيث أصبحت كل المؤسسات تعتمد على التوظيف على أساس الشهادة بالدرجة الأولى، كذلك على أساس الشهادة والخبرة معا، فلا يمكن لأي فرد من الأفراد أن يوظف دون حصوله على الشهادة والخبرة، لأن طبيعة العمل داخل المؤسسات تحتاج إلى ذلك وهذا ما لاحظناه في ميدان الدراسة.

المحور الثاني: يساهم الاتصال المساعد في المشاركة في اتخاذ القرار.

الجدول رقم (09): يوضح مدى وجود اتصال بين العمال والإدارة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة	الاحتمالات
20%	10		دائما
58%	29		أحيانا
22%	11		أبدا
100%	50		المجموع



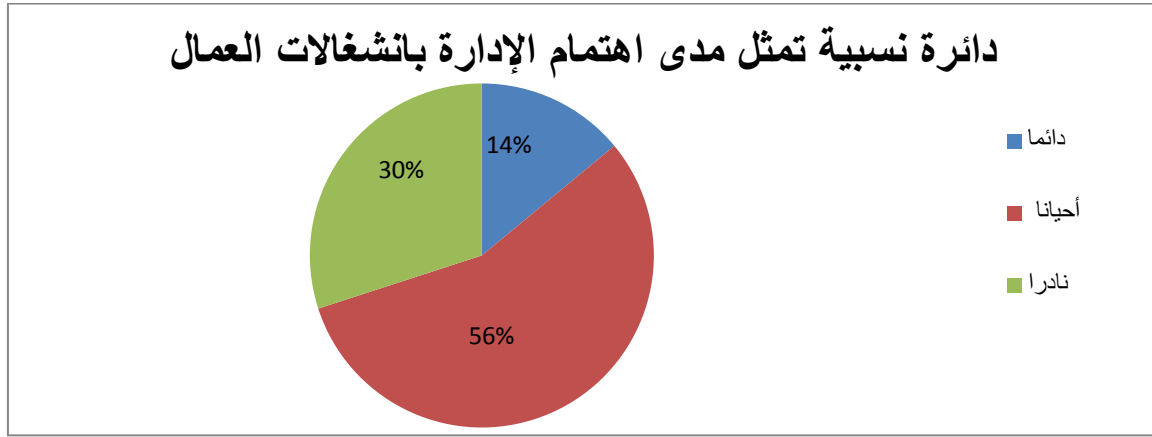
المصدر: من إعداد الطالبتين.

تشير النتائج الكمية في الجدول رقم (09) إلى أن معظم أفراد العينة كانت إجاباتهم حول مدى وجود الاتصال بينهم وبين الإدارة بأحيانا، حيث قدرت هذه النسبة بـ 58% بما يعادل 29 مفردة، وفي المقابل نجد نسبة 20% بما يعادل 10 مفردات أكدوا أن هناك اتصال دائم بينهم وبين الإدارة وذلك راجع:

- لقلّة المشاكل وسيادة روح الثقة والاحترام بينهم، والاتصال مع الإدارة يكون من خلال إعطاء الأوامر والتعليمات وقرارات التنفيذ بشكل يسمح للموظفين بالتفاعل فيما بينهم وذلك كونه يمثل ظاهرة اجتماعية يرتبط من خلالها الأفراد ببعضهم، أضف إلى ذلك أنه بمثابة الرابط بين مختلف العمليات الإدارية كالخطيط والتنظيم واتخاذ القرار، في حين نجد أن نسبة 22% بما يعادل 11 مفردة أقروا بعدم وجود اتصال بينهم وبين الإدارة بصفة نهائية، وهذا راجع لطبيعة عملهم التي لا تحتاج إلى اتصال.

الجدول رقم (10): يوضح مدى اهتمام الإدارة بانشغالات العمال.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
14%	7	دائما
56%	28	أحيانا
30%	15	نادرا
100%	50	المجموع



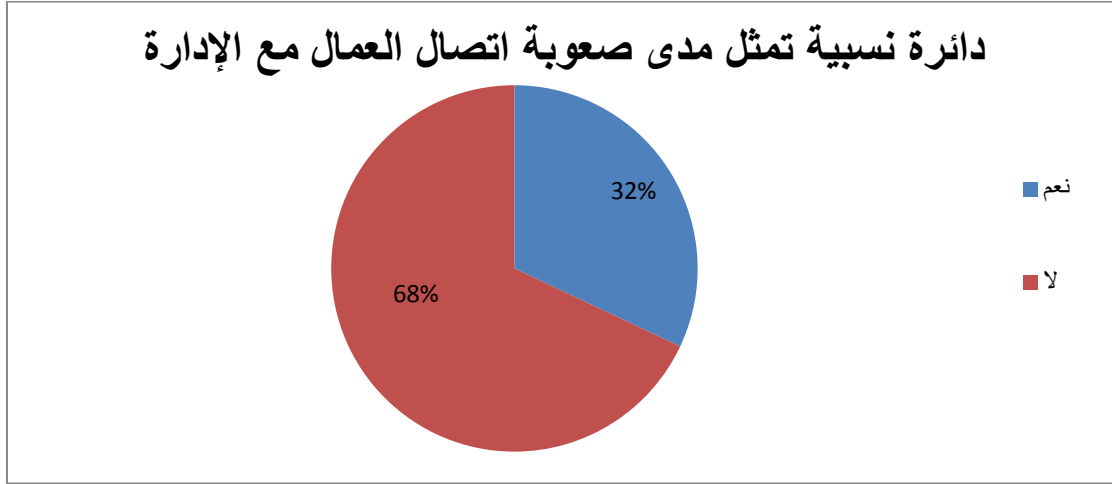
المصدر: من إعداد الطالبتين.

تشير المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (10)، أن أغلبية المبحوثين والمقدرة نسبتهم بـ 56% بما يعادل 28 مفردة، يؤكدون أن الإدارة تهتم بانشغالاتهم أحياناً وهذا راجع إلى:

- عدم قدرة المؤسسة على تلبية احتياجاتها، وقد تم ملاحظة هذا في بعض الظروف التي يعمل فيها العمال كعدم توفر بعض الوسائل الوقائية التي تحمي العمال أثناء تأدية مهامهم من الحوادث إلى جانب ذلك عدم توفير بعض الأجهزة التي يحتاجها العمال، لتلبيها نسبة المبحوثين المقدرة بـ 30% بما يمثل 15 مفردة، أجابوا بنادراً حيث أشاروا إلى أن اهتمام الإدارة يقتصر فقط على إنجاز العمل في الوقت المحدد دون الاهتمام بانشغالاتهم فهي آخر ما يشغل الإدارة، في حين النسبة المتبقية والمتمثلة بالإجابة دائماً بلغت نسبتها 14% أي ما يمثل 7 مفردات، اقرروا بأن الإدارة تهتم بانشغالاتهم، ولكن تلبيةها يأخذ في بعض الأحيان وقتاً طويلاً أو تلبيةها بشكل جزئي.

الجدول رقم (11): يوضح مدى صعوبة اتصال العمال مع الإدارة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
32%	16	نعم
68%	34	لا
100%	50	المجموع



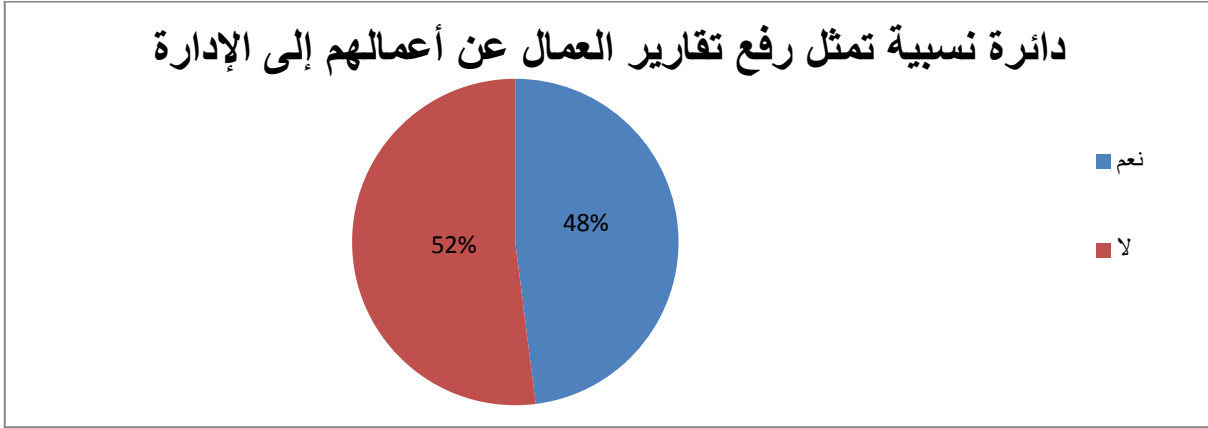
المصدر: من إعداد الطالبتين.

تشير المعطيات الواردة في الجدول رقم (11)، أن أعلى نسبة هي 68% بما يمثل 34 مفردة الذين صرحوا بعدم وجود صعوبة في الاتصال مع الإدارة، بل يتم الاتصال بها بشكل يومي دون وجود عوائق وهذا راجع إلى: حاجة العمال إلى استفسارات يومية كون طبيعة العمل حساس وصعب جدا في حين ترى النسبة المتبقية والتي قدرت بـ 32% بما يمثل 16 مفردة، أن هناك صعوبة في الاتصال مع الإدارة، وهذا راجع ربما إلى سياسة الإدارة وكذا سوء العلاقة بين العمال والإدارة، ومن هنا نلاحظ أن أغلب الاتصالات تكون مباشرة مع المشرف المباشر، والذي يمثل حلقة وصل بين الإدارة والعمال ومن خلاله يتم الحصول على التوضيحات وتلبية الاحتياجات الخاصة بالعمال.

وهذا ما يفسر أن العمال لا يواجهون المشاكل بصفة دائمة في حالة اتصالهم بالإدارة، وهذا ما يفسر أن المؤسسة تعتمد على المرونة في تعاملاتها مع مختلف الهياكل الإدارية.

الجدول رقم (12): يوضح رفع تقارير العمال عن أعمالهم إلى الإدارة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة
48%	24	نعم
52%	26	لا
100%	50	المجموع

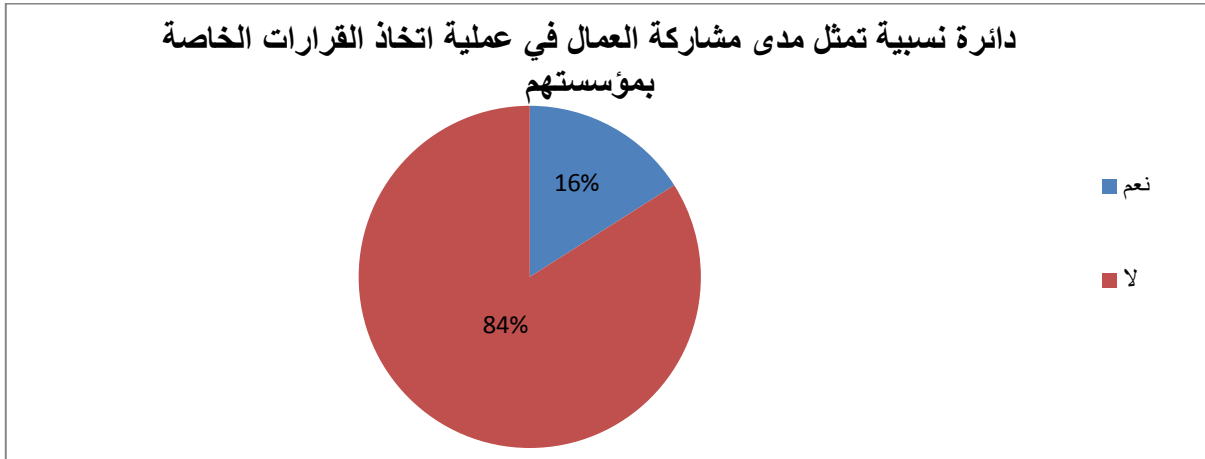


المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح من المعطيات الموجودة في الجدول رقم (12)، أن أعلى نسبة من أفراد العينة والتي قدرت بـ 52% بما يعادل 26 مفردة، أكدوا بأنهم لا يقومون برفع التقارير عن أعمالهم إلى الإدارة، وهذا راجع إلى: طبيعة التخصص وكذا الخبرة وسنوات العمل، بالإضافة إلى ذلك هناك بعض الأعمال الروتينية التي لا تتغير يومية أو بعض الأعمال البسيطة والعادية، أما النسبة المتبقية والتي قدرت بـ 48% بما يعادل 24 مفردة، فقد أكدوا بأنهم يقومون برفع التقارير عن أعمالهم إلى الإدارة ويعود السبب في ذلك إلى: طبيعة العمل الذي يجب أن يؤدي بطريقة سليمة لتجنب الأخطاء وكذا العقوبات التي تتم (إما بالتوبيخ الشفوي أو الإنذار الكتابي) إلى جانب الاستفسار عن بعض الأشياء التي تخص العمال حديثي التوظيف، وهذا ما يفسر أن العمال والموظفين لا يقومون برفع التقارير عن أعمالهم إلا في بعض الأحيان خاصة تلك المتعلقة بالأعمال الدقيقة والحساسة التي تتطلب وجود تقرير عنها.

الجدول رقم (13): يوضح مدى مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسستهم.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
16%	8	نعم
84%	42	لا
100%	50	المجموع

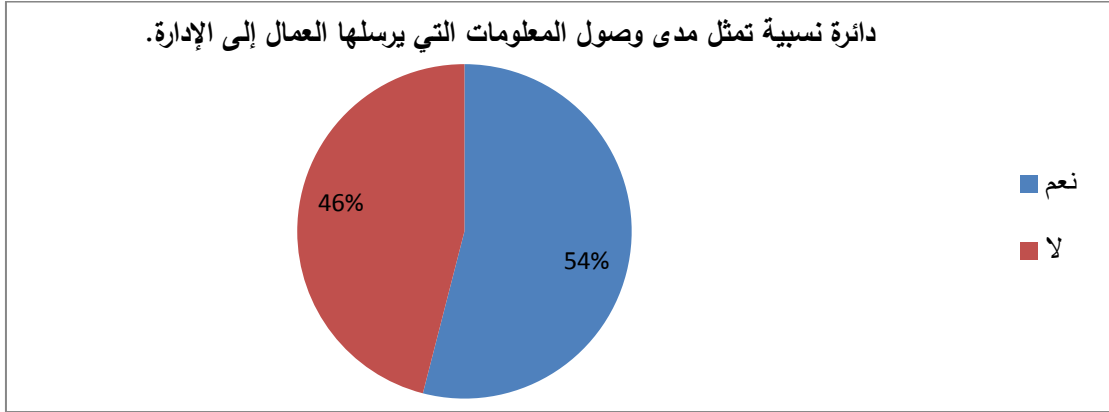


المصدر: من إعداد الطالبتين.

توضح المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول رقم (13)، أن معظم أفراد العينة صرحوا بعدم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات من قبل الإدارة بنسبة 84% بما يعادل 42 مفردة، وهذا راجع إلى: أن المسؤولين هم الذين يتمتعون بهذه السلطة، وما على العمال سوى التنفيذ، لأن القرارات المتخذة هي قرارات تنظيمية متعلقة بطرق التسيير وتوزيع المهام، وأن هذه القرارات يتم اتخاذها عند عقد الاجتماعات والتي لا يشارك فيها سوى رؤساء المصالح والمدير، في حين هناك نسبة مقدرة بـ 16% بما يعادل 8 مفردات، أقرت الاشتراك في هذه العملية ويرجع هذا ربما إلى: كون هذه العملية تتعلق بمهامهم وعملهم وذلك ليؤكدوا على تقديم اقتراحاتهم والأخذ بها بعين الاعتبار، وكذا نقص واضح في مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وهو مؤشر يدل على أن القيادة تنقصها تطبيق الديمقراطية، وهذا ما يفسر أن أغلبية المرؤوسين لا يشاركون في اتخاذ بعض القرارات وهذا دليل على وجود مركزية كبيرة، في حين تبقى الفئة المشاركة ضئيلة وهي المتعلقة بمشاركة الإطارات وهذا نظرا لأهمية القرارات بالنسبة للمؤسسة.

الجدول رقم (14): يوضح مدى وصول المعلومات التي يرسلها العمال إلى الإدارة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
54%	27	نعم
46%	23	لا
100%	50	المجموع

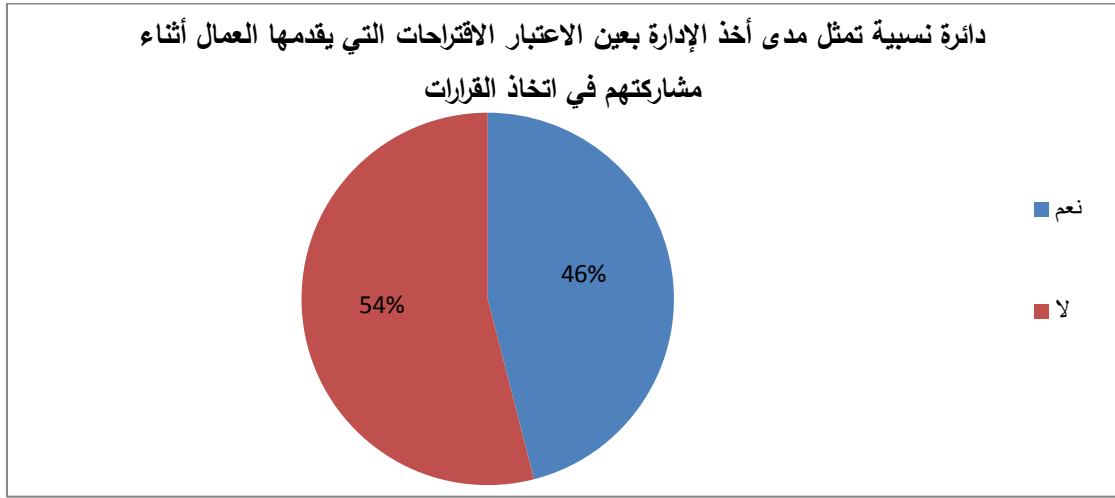


المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (14)، المتعلق بوصول المعلومات المرسله في الوقت المناسب إلى الإدارة أن نسبة 54% بما يعادل 27 مفردة، أجابوا بنعم وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي لا يقتضي التأخير بالإضافة إلى ذلك وجود الصرامة في التنفيذ وكل عضو في هذه المؤسسة مسؤول عما يفعله، ولذلك يجب إيصال كل الأمور المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب وإلا فإن ذلك سيعرضهم للعقوبة أو الخصم من الأجر، لأن العمل حساس جدا وأي خطأ سيعود بالخسارة على المؤسسة، أما نسبة 46% من المبحوثين بما يمثل 23 مفردة، أقرروا بأن المعلومات التي يرسلونها إلى الإدارة لا تصل في الوقت المناسب، وذلك لأن المعلومات دائما روتينية لا تتغير ولا تقتضي السرعة لأن طبيعة عملهم لا تحتاج إلى معلومات جديدة، وهذا ما يفسر بأن المؤسسة تعتمد على الوضوح والمصادقية في تنفيذ الأعمال خاصة الأعمال الدقيقة والمعقدة، في حين أن الأعمال الروتينية لا تتطلب وصول المعلومات عنها إلى الإدارة.

الجدول رقم (15): يوضح مدى أخذ الإدارة بعين الاعتبار الاقتراحات التي يقدمها العمال أثناء مشاركتهم في اتخاذ القرارات.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
46%	23	نعم
54%	27	لا
100%	50	المجموع

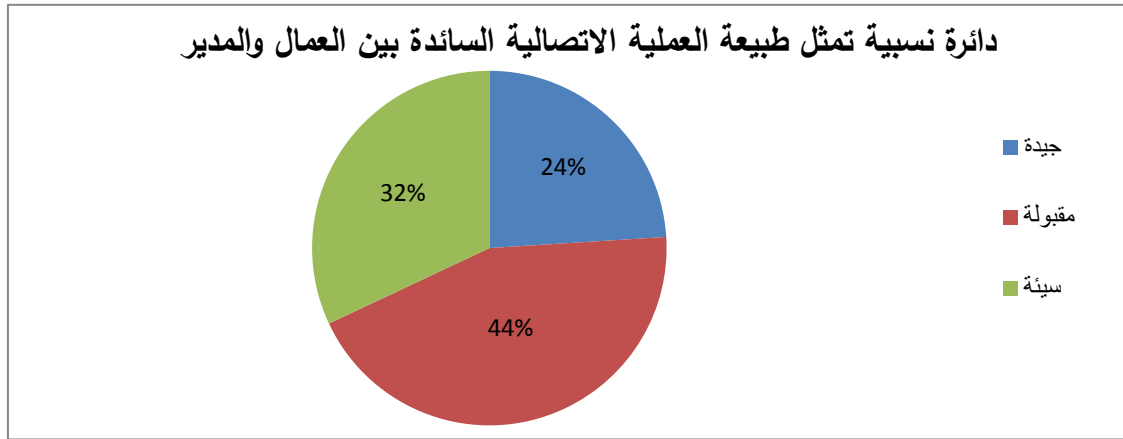


المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح من المعطيات الموضحة في الجدول رقم (15)، أن أعلى نسبة من أفراد العينة والتي قدرت بـ 54% بما يعادل 27 مفردة، أكدت بأن الإدارة لا تأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات التي يقدمها العمال أثناء مشاركتهم في اتخاذ القرار، ويرجع السبب في ذلك إلى: مركزية القرار وكذلك عدم ديمقراطية القيادة، حيث أنها لا تمنح فرص المناقشة والتحاور لجميع أفرادها للتعبير عن آرائهم وذلك بغض النظر عن الأخذ بها، كما يعود السبب في ذلك أيضا إلى: أن العمال لديهم الرغبة في عملية المشاركة من خلال تقديم الاقتراحات والحلول، وفي المقابل نجد أن اهتمام الإدارة لهذه الاقتراحات ليس في المستوى المطلوب ثم تليها نسبة 46% بما يعادل 23 مفردة، أكدوا بأن الإدارة تأخذ بعين الاعتبار الاقتراحات التي يقدمها العمال أثناء مشاركتهم في اتخاذ القرارات وهذا راجع إلى: ثقة المؤسسة الكبيرة في كفاءة وخبرة بعض العمال في تقديم اقتراحات وأفكار تعود على المؤسسة بالمنفعة، وهو ما يفسر بأن المشاركة في الاجتماعات تكون في الأغلب مشاركة شكلية في حين تبقى مشاركة البعض فعلية حيث تلجا الإدارة إليهم خاصة فيما يتعلق بالقرارات المصيرية.

الجدول رقم (16): يوضح طبيعة العملية الاتصالية السائدة بين العمال والمدير.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
%24	12	جيدة
%44	22	مقبولة
%32	16	سيئة
%100	50	المجموع



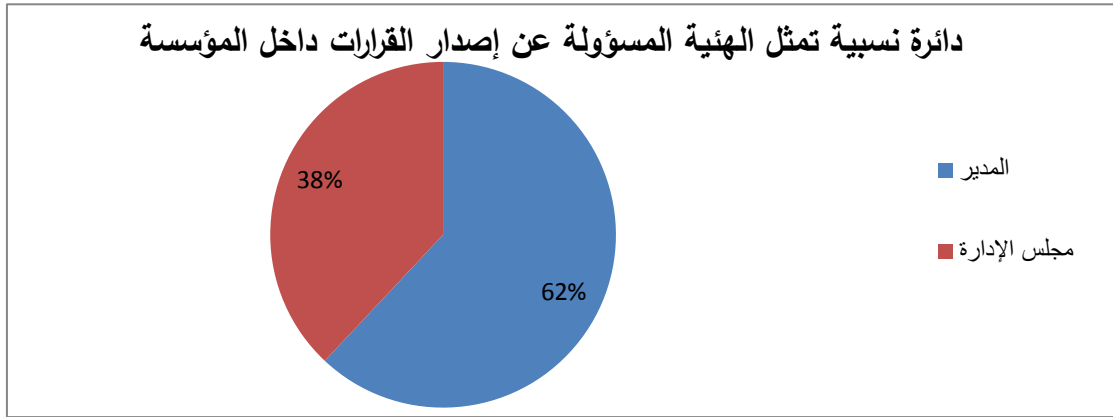
المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية الموجودة في الجدول رقم (16)، يتضح لنا أن أكبر نسبة من المبحوثين والتي قدرت بـ 44% بما يعادل 22 مفردة، أقرروا بأن العلاقة بينهم وبين المدير مقبولة، حيث يمكن القول عنها بأنها فئة الذين يقومون بالأعمال غير الروتينية داخل المؤسسة وهذا راجع إلى: طبيعة العمل داخل المؤسسة والذي يحتاج إلى التواصل مع المدير من أجل تبادل المعلومات وتلقي شروحات وتفسيرات أكثر عن العمل بغية تقديم خدمة بالشكل المطلوب، ثم تليها نسبة 32% بما يعادل 16 مفردة، الذين أقرروا بأن العلاقة بينهم وبين المدير سيئة وهذا راجع إلى: كثرة الاحتكاك بينهم، وفي المقابل نجد نسبة 24% بما يعادل 12 مفردة أكدوا بأن العلاقة التي تربطهم بالمدير جيدة فهو يسمع لكل ما يطرحونه عليه من انشغالات تخصصهم وتخصص العمل، وهذا ما يفسر أن طبيعة العمل داخل المؤسسة

تقتضي التواصل بين مختلف هياكل ومكاتب المؤسسة من أجل تبادل المعلومات وتلقي التوضيحات الخاصة بالعمل.

المحور الثالث: تساهم الاجتماعات في حسن الاختيار بين البدائل المطروحة في عملية اتخاذ القرارات.
الجدول رقم (17): يوضح الهيئة المسؤولة عن إصدار القرارات داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
62%	31	المدير
38%	19	مجلس الإدارة
100%	50	المجموع



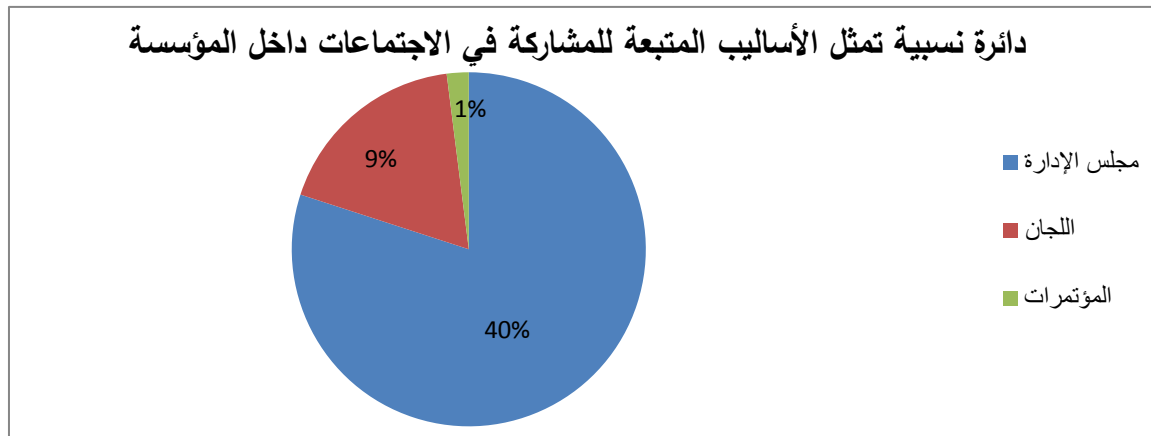
المصدر: من إعداد الطالبتين.

توضح المعطيات الموجودة في الجدول رقم (17)، أن الهيئة المسؤولة أكثر عن إصدار القرارات هي المدير والتي قدرت بنسبة 62% بما يعادل 31 مفردة، أفادوا بأن المدير هو المسؤول عن كل ما يتعلق بالمؤسسة وهو لا يأخذ بمشورة الأعضاء ولا ينفذ مقترحاتهم وهذا راجع أساساً إلى: سياسية المؤسسة ومخططاتها والبرامج التي تعمل على تطبيقها، فالمدير هو المسؤول عن كل ما يتعلق بالمؤسسة، في حين أجابت الفئة المتبقية والتي قدرت بنسبة 38% بما يعادل 19 مفردة، بأن المدير يلجأ في بعض الأحيان إلى ترك مهمة إصدار القرارات إلى مجلس الإدارة خاصة عندما يتعلق الأمر بالقرارات

الروتينية أو البسيطة، وهذا ما يفسر أن المدير هو المسؤول الوحيد عن إصداره للقرارات لأنه هو الذي يملك السلطة والقوة التي تمكنه من فرض قراراته داخل المؤسسة، والسعي إلى الأخذ بها من طرف الموظفين.

الجدول رقم (18): يوضح الأساليب المتبعة للمشاركة في الاجتماعات داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
80%	40	مجلس الإدارة
18%	9	اللجان
2%	1	المؤتمرات
100%	50	المجموع



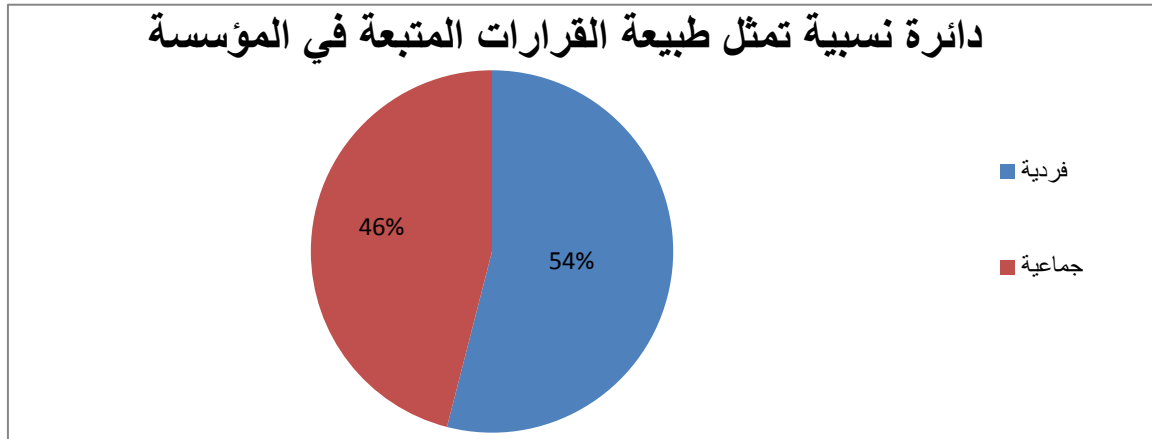
المصدر: من إعداد الطالبتين.

تكشف لنا الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (18) بأن معظم المبحوثين كانت إجابتهم حول أن مجلس الإدارة هو الأسلوب الأكثر إتباعاً للمشاركة في الاجتماعات والتي قدرت نسبتهم بـ80% وهي نسبة كبيرة، وذلك بما يعادل 40 مفردة، وهذا راجع إلى: أن مجلس الإدارة هو الأسلوب الأنسب لتقديم الاقتراحات نتيجة حضور رؤساء العمال في هذه الاجتماعات بصفة دورية، ثم تليها نسبة 18% بما يمثل 9 مفردات، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بسابقتها وهذا راجع إلى: عدم اهتمام العمال بمثل هذه اللجان التي

تكون عادة فنية متخصصة فلا يهتم بها العمال كثيرا، لأنها لا تتناسب طبيعة عملهم ونشاطهم، وفي المقابل نجد نسبة شبه منعدمة قدرت بـ 2% بما يعادل مفردة واحدة وهي التي صرحت بأن الأسلوب المتبع للمشاركة في الاجتماعات هي المؤتمرات وهذا راجع إلى: طبيعة العمل الذي لا يحتاج إلى عقد المؤتمرات بمعنى أن المؤسسة تعتمد بصفة كلية على مجلس الإدارة كونه الأسلوب الأنسب والأمثل للمشاركة في الاجتماعات.

الجدول رقم (19): يوضح طبيعة القرارات المتبعة في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
54%	27	فردية
46%	23	جماعية
100%	50	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين.

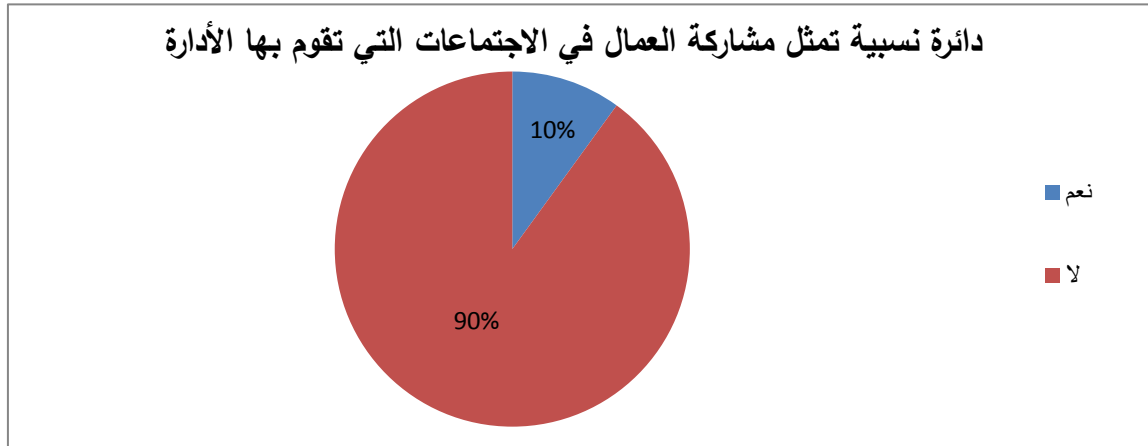
يتضح من خلال الجدول رقم (19)، المتعلق بطبيعة القرارات المتبعة في المؤسسة أن أعلى نسبة هي 54% بما يمثل 27 مفردة أقرت بأن طبيعة القرارات تكون فردية وهذا راجع إلى: مركزية الإدارة لأن المدير هو المسؤول الوحيد عن اتخاذ مختلف القرارات خاصة فيما يخص القرارات الحيوية والإستراتيجية، فمشاركة العمال في بعض القرارات تبقى شكلية لأن القرار الأول والأخير يعود إلى المدير الذي له الحق

والسلطة في إصدار مختلف القرارات، أما النسبة المئوية فقدرت بـ 46% من أفراد العينة بما يمثل 23 مفردة، أجابوا بأن طبيعة القرارات تكون جماعية وهذا راجع إلى: ضرورة وجود العديد من البدائل حتى يستطيع المدير أن يختار أفضلهم خاصة فيما يتعلق بالقرارات المصيرية.

وهذا ما يفسر أن المؤسسة يغلب عليها الطابع الفردي في اتخاذ القرارات بمعنى تطبيق المركزية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (20): يوضح مشاركة العمال في الاجتماعات التي تقوم بها الإدارة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
10%	5	نعم
90%	45	لا
100%	50	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين.

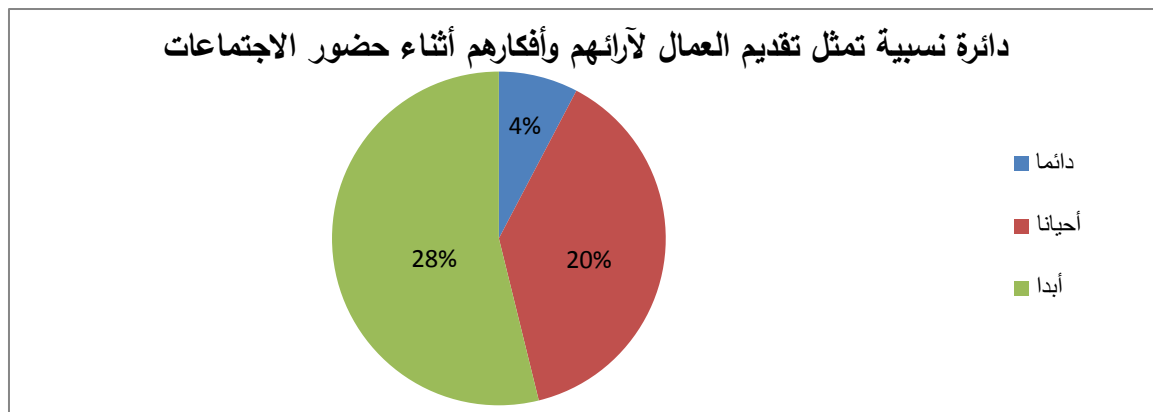
توضح المعطيات الموجودة في الجدول رقم (19)، أن أعلى نسبة من أفراد العينة والتي قدرت بـ 90% بما يعادل 45 مفردة، صرحوا بعدم مشاركتهم في الاجتماعات التي تنظمها الإدارة ويعود السبب في ذلك إلى: الاعتماد على نمط السرية في عقد الاجتماعات من طرف الإدارة، كذلك مشاركة الأطراف ذوي السلطة والخبرة فقط، أما نسبة 10% وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بسابقتها والتي تمثل 5 مفردات،

فقد كانت إجاباتهم بأنهم يشاركون في الاجتماعات التي تعقدها الإدارة، وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على المحدودية في اتخاذ القرارات، كذلك الاعتماد على الأفراد الذين لديهم القدرة على الإقناع في الأطراف المتفاعلة في عملية صنع القرار، كما لها القدرة أيضا على تقديم البدائل والحلول المتعلقة بالعمل وربما يكون هؤلاء الأفراد هم الإطارات.

وهذا ما يفسر وجود مركزية في اتخاذ القرارات وبالتالي فإن الإطارات تبقى الفئة الوحيدة التي تشارك في أغلب الاجتماعات.

الجدول رقم (21): يوضح تقديم العمال لآرائهم وأفكارهم أثناء حضور الاجتماعات.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
4%	2	دائما
40%	20	أحيانا
56%	28	أبدا
100%	50	المجموع



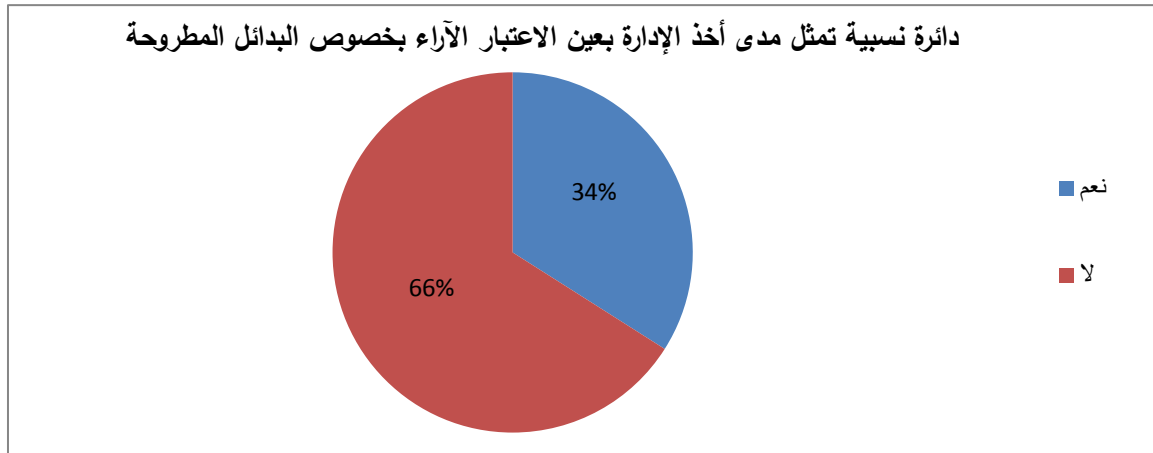
المصدر: من إعداد الطالبتين.

توضح المعطيات الكمية الموجودة في الجدول رقم (21)، أن أكبر نسبة من أفراد العينة والتي قدرت بـ 56% بما يعادل 28 مفردة، أكدوا بأنهم لا يقوموا بتقديم آرائهم وأفكارهم أثناء حضور

الاجتماعات وهذا راجع إلى :عدم امتلاكهم الآراء والأفكار المتعلقة بالموضوع المراد مناقشته أثناء الاجتماع، ثم تليها نسبة 40% من أفراد العينة بما يعادل 20 مفردة، والذين صرحوا بأنهم أثناء حضورهم للاجتماعات لا يقومون بتقديم آرائهم بصفة دائمة وإنما أحيانا فقط، وهذا يعود ربما إلى :عدم فهم الموضوع المراد مناقشته أثناء الاجتماعات وعدم حضور الاجتماعات بصفة دورية، أما فيما يخص الأشخاص الذين كانت إجاباتهم بدائما فقد كانت نسبتهم ضئيلة مقارنة بسابقتها حيث قدرت بـ 4% بما يعادل 2 مفردة، وهذا راجع إلى أن هذان الفردين ربما يمثلان المشرفين المباشرين على العمال الذي يتوجب عليهم تقديم آرائهم وأفكارهم أثناء حضور الاجتماعات بصفة دائمة وهذا ما يفسر بأن العمال لا يقومون بتقديم آرائهم وذلك يعود إلى وجود مركزية كبيرة في اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (22): يوضح مدى أخذ الإدارة بعين الاعتبار الآراء بخصوص البدائل المطروحة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
34%	17	نعم
66%	33	لا
100%	50	المجموع

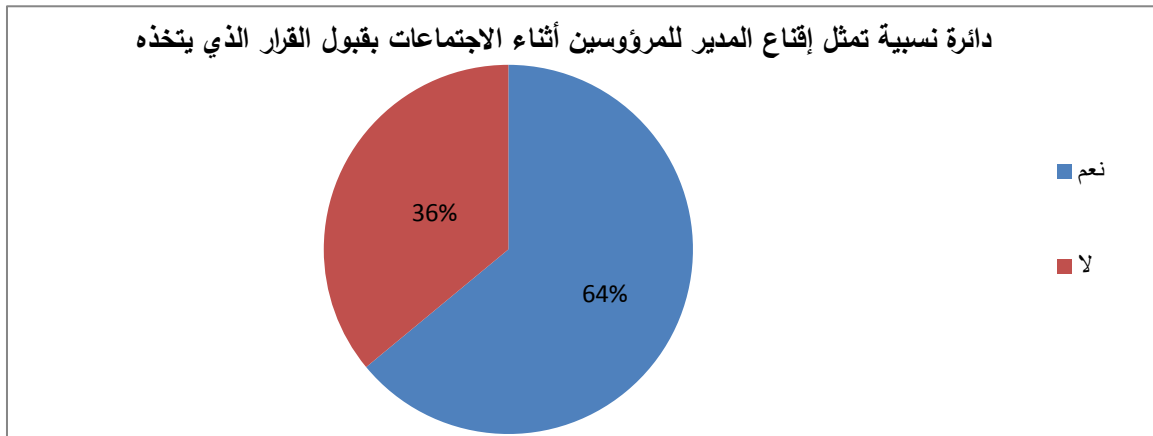


المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح من خلال الجدول رقم (21)، أن النسبة المرتفعة فيه تمثلت في المبحوثين الذين أجابوا بأن الإدارة لا تأخذ بأرائهم بخصوص البدائل المطروحة والتي قدرت نسبتهم بـ66% بما يمثل 33 مفردة وهذا راجع إلى: كون المدير هو الوحيد الذي يقرر أي قرار بنفسه دون اعتبار للبدائل المطروحة، أي وجود المركزية بالإضافة إلى عدم ثقة المدير فيهم وعلى محدوديتهم ولهذا فالمشاركة تكون شكلية والمدير هو الذي يقرر القرار النهائي دون اختياره للبدائل المطروحة، في حين تمثل النسبة المتبقية التي أجابت بنعم والتي قدرت بـ34% من المبحوثين بما يمثل 17 مفردة، بأن الإدارة تلجأ للأخذ ببعض البدائل المطروحة خاصة الفئة التي لديها الخبرة أو الشهادة، أو ربما لديها علاقة جيدة مع المدير، وهذا ما يفسر أن الإدارة لا تأخذ بعين الاعتبار البدائل المطروحة من طرف البعض وتأخذ ببعض الاقتراحات والبدائل التي تقدمها الإطارات فقط وهذا راجع إلى أهمية القرارات المتخذة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (23): يوضح إقناع المدير للمؤوسين أثناء الاجتماعات بقبول القرار الذي يتخذه.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
64%	32	نعم
36%	18	لا
100%	50	المجموع

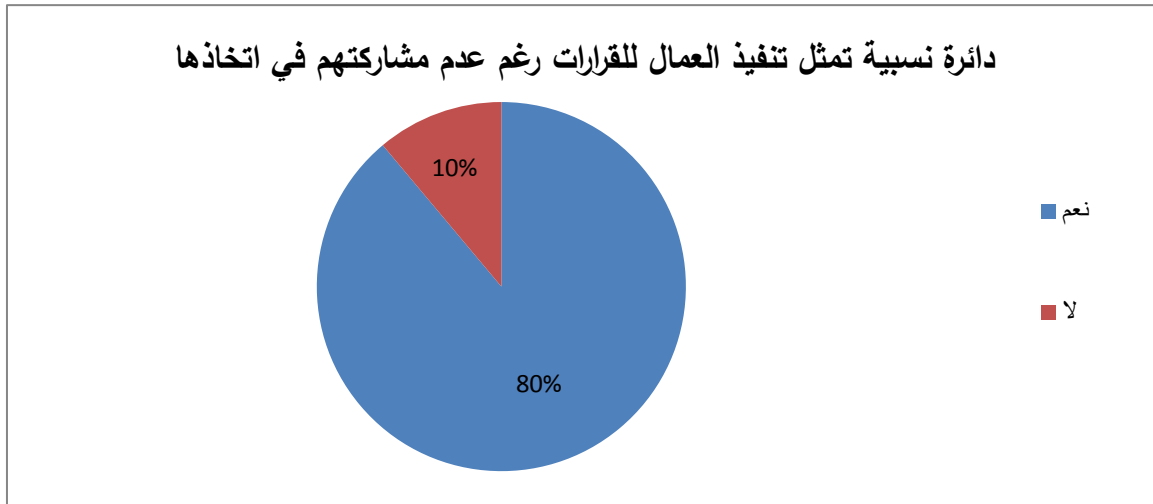


المصدر: من إعداد الطالبتين.

أكدت إجابات أفراد العينة على أن المدير يقوم بإقناع المرؤوسين أثناء الاجتماعات بقبول القرار الذي يتخذه وذلك بنسبة قدرت بـ 64% بما يمثل 32 مفردة وهذا راجع إلى: سياسة المؤسسة ولهذا فعلى المدير أن يقنع أعضاءه بالقرار الذي يعود عليهم جميعا بالمنفعة، وتحسيسهم بأهميته وذلك حتى يحقق رضاهم عن القرار المتخذ ، وبالتالي الالتزام به وتنفيذه بكل ارتياحية وبالتالي بناء العلاقات الجيدة بين كل الأعضاء داخل المؤسسة، تليها نسبة 36% بما يمثل 18 مفردة ،والدين أجابوا بأن المدير لا يقوم بإقناعهم أثناء الاجتماعات بقبول القرار الذي يتخذه وهذا راجع إلى: وجود مركزية اتخاذ القرار، فالمدير لديه السلطة وهو لا يهتم بقبول أو رفض الأعضاء للقرار الذي يتخذه لذلك وجب عليهم تنفيذه دون اعتراض أو تدخل فيه، لأن ذلك سيعرضهم إلى مشاكل كبيرة في حالة عدم الالتزام به.

الجدول رقم (24): يوضح تنفيذ العمال للقرارات رغم عدم مشاركتهم في اتخاذها.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
80%	40	نعم
20%	10	لا
100%	50	المجموع

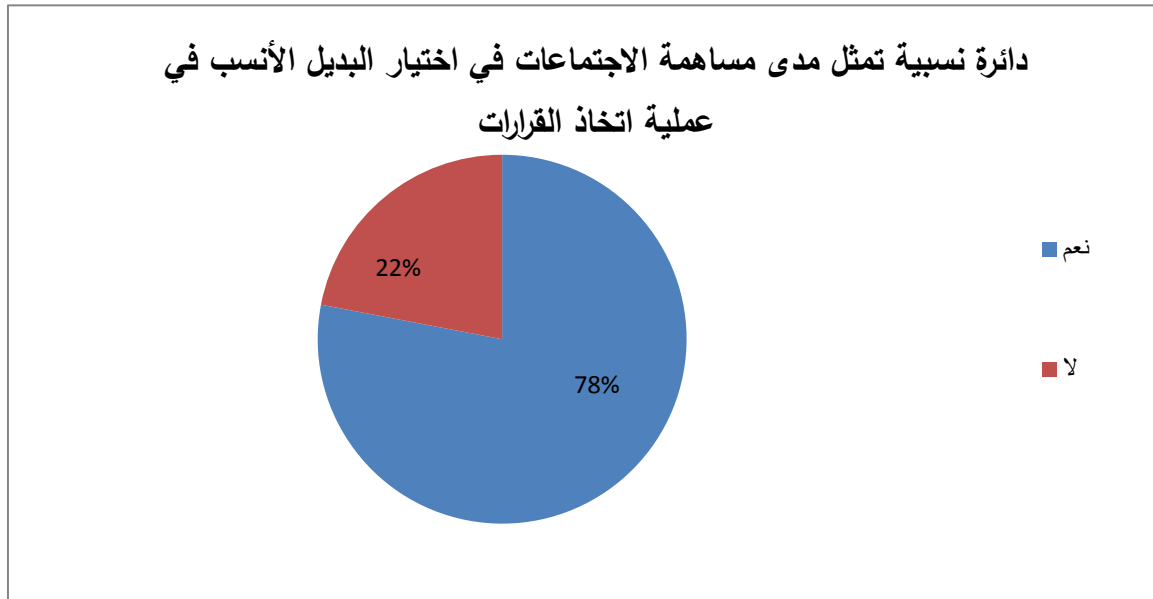


المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتضح من خلال المعطيات الموضحة في الجدول رقم (24) أن نسبة 80% من أفراد العينة بما يعادل 40 مفردة يقومون بتنفيذ القرارات رغم عدم مشاركتهم فيها، وهذا راجع إلى: خوف العمال من العقاب في حالة الخروج عن ما هو مطلوب، وعدم تأديته في الوقت المحدد، كذلك ثقتهم بالسياسات المسطرة من قبل الإدارة، حيث أنها أدرى بمصلحة المؤسسة وأنها تخطط وتقرر وما على العمال سوى التنفيذ، وهذا ما جعلهم يتقون في القرار المتخذ من قبلها، وفي المقابل نجد أن نسبة 20% بما يمثل 10 مفردات أجابوا بأنهم لا يقومون بتنفيذ قرار لم يشاركوا فيه، وإنما يتصرفون وفقاً لخبراتهم الشخصية وحسب متطلبات وظيفتهم مرجعين ذلك إلى عدم اقتناعهم بالقرارات التي تتخذها الإدارة فهي لا تخدمهم.

الجدول رقم (25): يوضح مدى مساهمة الاجتماعات في اختيار البديل الأنسب في عملية اتخاذ القرارات.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
78%	39	نعم
22%	11	لا
100%	50	المجموع



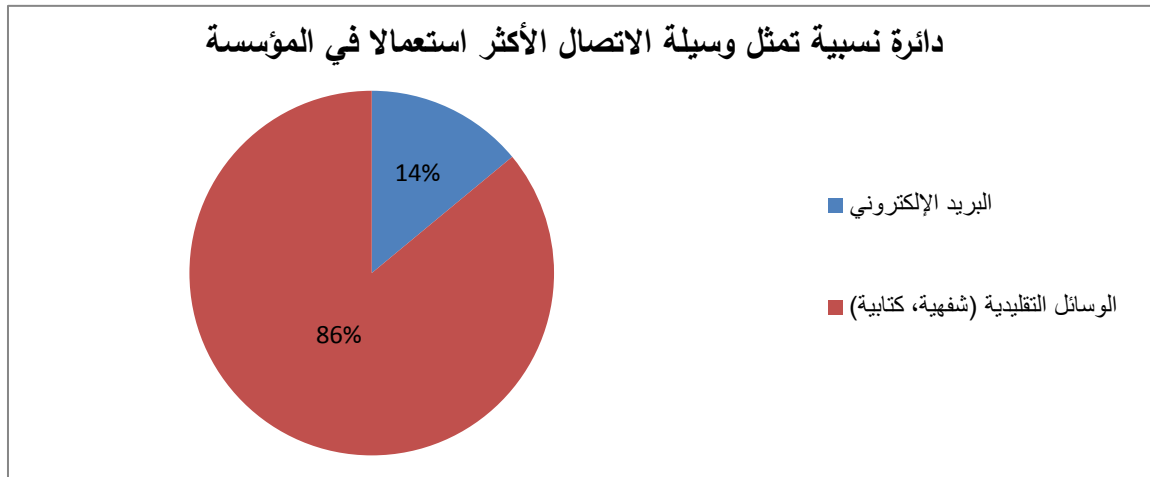
المصدر: من إعداد الطالبتين.

من خلال البيانات الموضحة في الجدول رقم (25) يتضح أن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن الإجماعات تساهم في اختيار البديل الأنسب في عملية اتخاذ القرار وذلك بنسبة 78% بما يعادل 39 مفردة، وهذا راجع إلى أن توفر العديد من الأفكار والإقتراحات يساعد متخذ القرار على الإختيار بينها والإحاطة والإلمام بجميع حيثيات موضوع القرار، وفي المقابل نجد أن نسبة 22% بما يمثل 11 مفردة أقرروا بأن الإجماعات لا تساهم في اختيار البديل الأنسب في عملية اتخاذ القرارات، وهذا راجع لكون أن مشاركتهم تكون مشاركة شكلية أو ربما أن الإدارة تتقيد بآراء واقتراحات الإطارات فقط.

المحور الرابع: تساهم تقنيات الاتصال الحديثة في سرعة عملية اتخاذ القرارات.

الجدول رقم (26): يوضح وسيلة الاتصال الأكثر استعمالاً في المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
14%	7	البريد الإلكتروني
86%	43	الوسائل التقليدية (شفهية، كتابية)
100%	50	المجموع



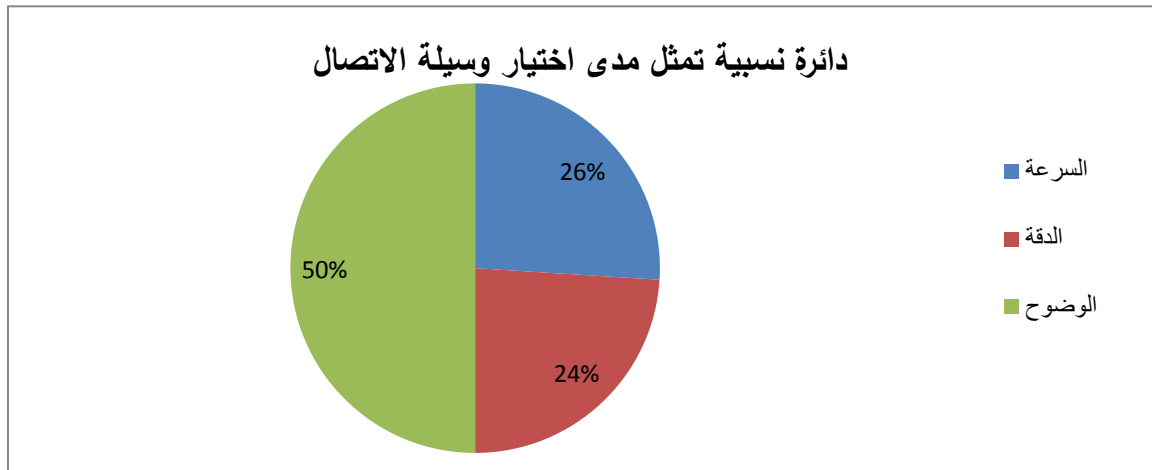
المصدر: من إعداد الطالبتين.

تشير المعطيات الموضحة في الجدول رقم (26) إلى أن نسبة من أفراد العينة والتي تقدر بـ 86% بما يعادل 43 مفردة هم الذين صرحوا بأن الوسائل التقليدية (شفهية، كتابية) هي الأكثر انتشاراً في

المؤسسة، ويرجع ذلك إلى: أن وصول المعلومات بشكل جيد ومفهوم كذلك طبيعة العمل التي تفرض الاتصال المباشر، كما نجد المؤسسة تعتمد في اتصالاتها مع عمالها عن طريق الوسائل سواء كانت شفوية أو كتابية، في حين نجد نسبة ضئيلة من المبحوثين صرحت بأن البريد الإلكتروني هو الوسيلة المعتمدة داخل المؤسسة، ويرجع ذلك إلى سهولة الحصول على المعلومات المتعلقة بمختلف النشاطات، وهذا ما يفسر بأن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الوسائل الشفهية والكتابية معا لأنها تضمن إيصال المعلومات على أكمل وجه وفهم المعلومات بسرعة.

الجدول رقم (27): يوضح مدى اختيار وسيلة الاتصال.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
26%	13	السرعة
24%	12	الدقة
50%	25	الوضوح
100%	50	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين.

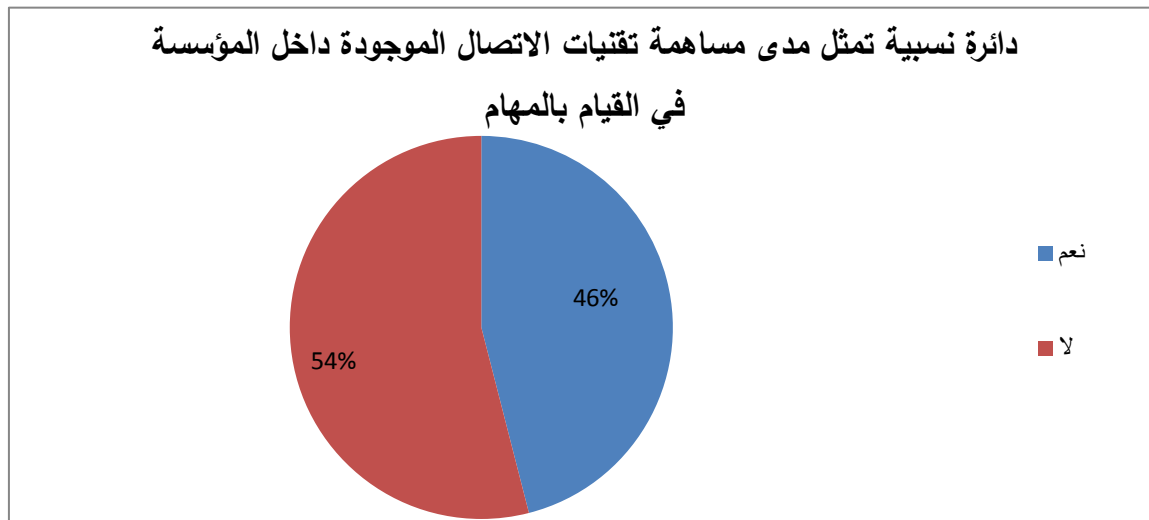
يتبين لنا من خلال معطيات الجدول رقم (27) أن أفراد العينة يرون أن اختيار وسيلة الاتصال يكون على أساس الوضوح بنسبة 50% من أفراد العينة بما يعادل 25 مفردة، وهذا راجع إلى: عدم وجود

أي غموض في المعلومات مع صحتها ودقتها دون انتظار وقت طويل في الحصول عليها بالإضافة إلى إزالة سوء الفهم، في حين نجد النسبة 26% بما يمثل 13 مفردة أجابوا بأن اختيار الوسيلة يتم على أساس السرعة وذلك راجع إلى: عدم استغراق وقت طويل في الحصول على المعلومات والتأخر في إنجاز الأعمال، لتأتي النسبة التالية والتي قدرت بـ 24% بما يمثل 12 مفردة أجابوا بالدقة وذلك راجع إلى تنفيذ أعمالهم بطريقة صحيحة خالية من الأخطاء.

وهذا ما يفسر أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الاتصال الأكثر وضوحاً وذلك حتى تتجنب تشوه الأفكار وصولها في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة.

الجدول رقم (28): يوضح مدى مساهمة تقنيات الاتصال الموجودة داخل المؤسسة في القيام بالمهام.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
46%	23	نعم
54%	27	لا
100%	50	المجموع

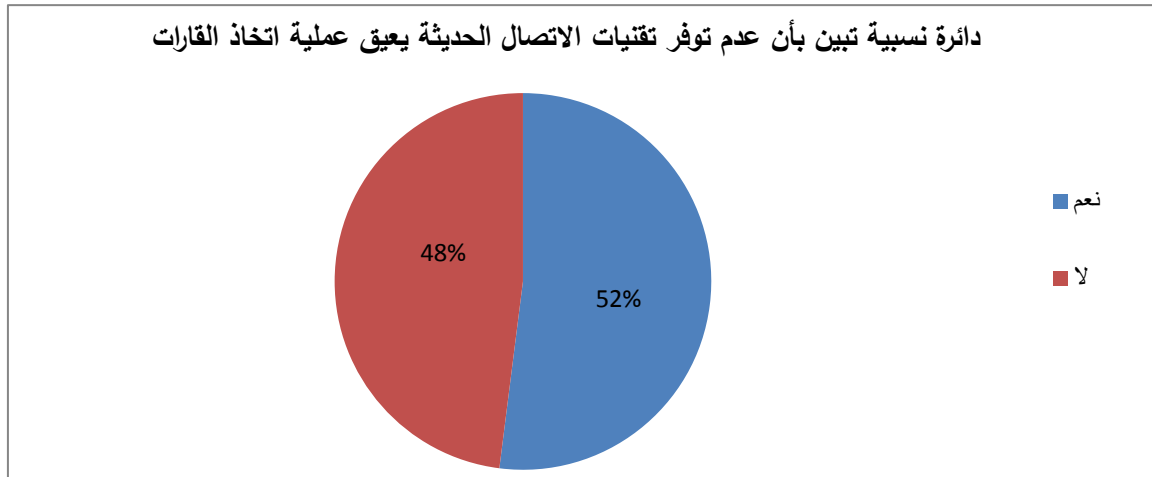


المصدر: من إعداد الطالبتين.

تشير الأرقام الموضحة في الجدول رقم (28) أن نسبة أفراد العينة والمقدرة بـ54% بما يمثل 27 مفردة أكدت بأن وسائل وتقنيات الاتصال الموجودة بالمؤسسة غير كافية للقيام بالمهام، وذلك راجع إلى عدم قدرة المؤسسة على اقتناء وسائل جديدة، حيث لاحظنا أن بعض الوسائل قديمة والبعض منها غير صالحة للعمل بها في حين قدرت نسبة الذين أجابوا بأن وسائل وتقنيات الاتصال الموجودة داخل المؤسسة كافية للقيام بمهامهم بـ46% بما يمثل 23 مفردة، وذلك راجع إلى أنهم يقومون بتنفيذ المهام الموكلة إليهم في الوقت المناسب وفي بعض الأحيان وجود بعض الأعمال لا تحتاج إلى استخدام الوسائل والتقنيات وهذا ما يفسر بأن النقص في الوسائل يكون من أهم العوائق التي تعرقل سير العمل مما يصعب انسياب المعلومات الخاصة بالعمل وفهمه وإنجازه.

الجدول رقم (29): يوضح أن عدم توفر تقنيات الاتصال الحديثة يعيق عملية اتخاذ القرارات.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
52%	26	نعم
48%	24	لا
100%	50	المجموع

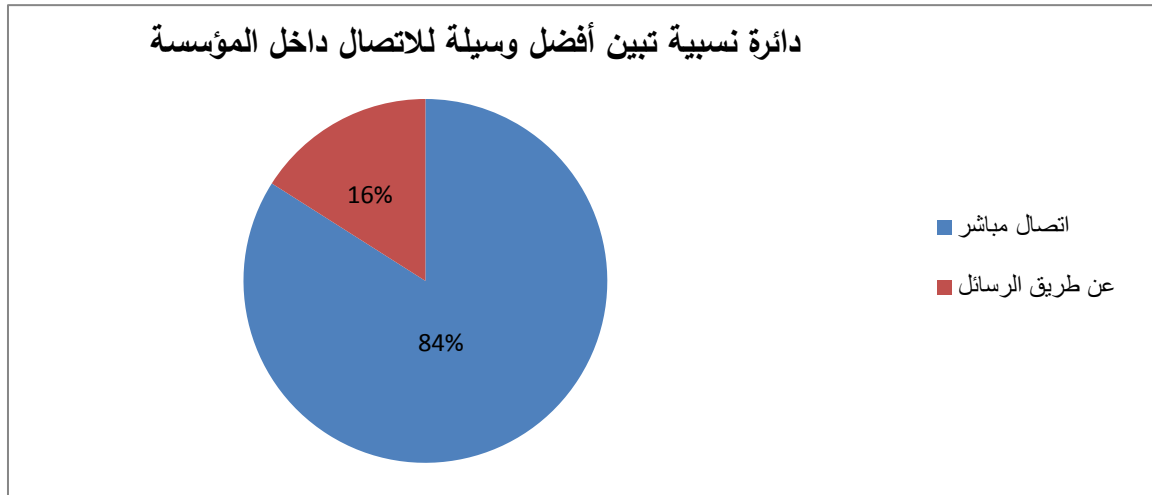


المصدر: من إعداد الطالبتين.

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (29) أن نسبة 52% من أفراد العينة بما يعادل 26 مفردة كانت إجابتهم بأن عدم توفر تقنيات الاتصال الحديثة يعيق عملية اتخاذ القرارات ويرجع ذلك إلى :عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب وعدم الإطلاع على مختلف الأخبار الجديدة المتعلقة بالعمل ،فبدون توفر البيانات والمعلومات لا يستطيع الموظف أن يباشر أعماله ووظائفه لذلك فعدم وجود تقنيات الاتصال الحديثة له أثر كبير على مصداقية القرارات المتخذة وفي المقابل نلاحظ نسبة 48% بما يمثل 24 مفردة أجابوا بأن عدم توفر تقنيات الاتصال الحديثة لا يعيق عملية اتخاذ القرارات وذلك راجع إلى :أن بعض العمال اعتادوا الإطلاع على القرارات المختلفة من خلال الاحتكاك ببعضهم البعض شفهيًا أو بواسطة العلاقات الشخصية .

الجدول رقم (30): يوضح أفضل وسيلة للاتصال داخل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
84%	42	اتصال مباشر
16%	8	اتصال عن طريق الوسائل
100%	50	المجموع



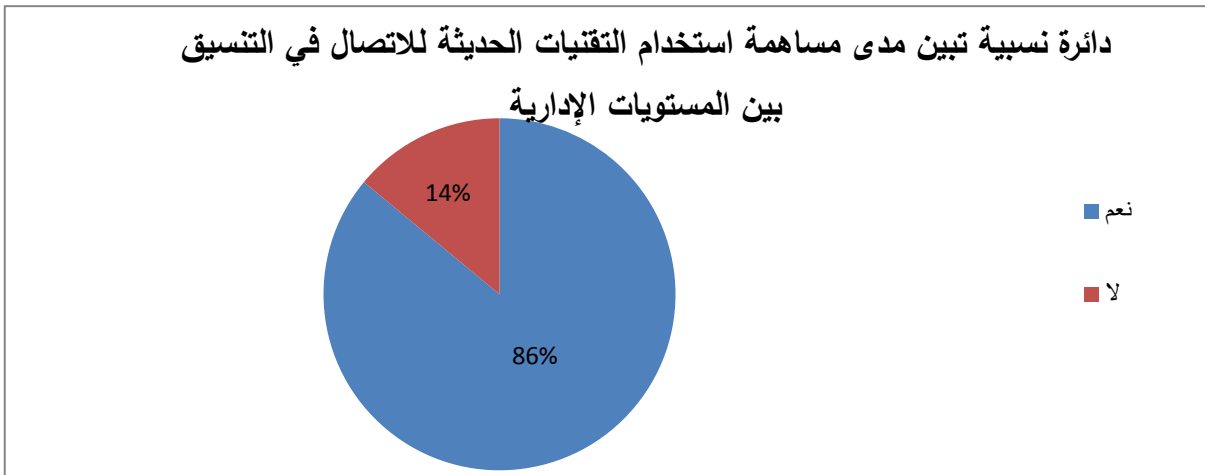
المصدر: من إعداد الطالبتين.

توضح المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول رقم (30) أن أعلى نسبة من أفراد العينة والتي قدرت بـ 84% بما يعادل 42 مفردة وهي نسبة عالية أكدت أن أفضل وسيلة للاتصال داخل المؤسسة هي الاتصال المباشر ويعود السبب في ذلك إلى : سهولتها وعدم تضييع الوقت وكذلك فهمها بسرعة، ثم تأتي بعد ذلك نسبة 16% بما يمثل 8 مفردات و الذين اقروا بأن أفضل وسيلة للاتصال داخل المؤسسة هي الاتصال عن طريق الوسائل وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بسابقتها ويعود السبب في ذلك :إلى عدم فهمها بسرعة كذلك ربما صعوبة قراءتها.

بمعنى أن الاتصال الغالب في المؤسسة هو الاتصال المباشر وذلك لسهولة والتمكن من الشرح الجيد للأفكار وكذا استغلال الوقت.

الجدول رقم (31): يوضح مدى مساهمة استخدام التقنيات الحديثة للاتصال في التنسيق بين المستويات الإدارية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
86%	43	نعم
14%	07	لا
100%	50	المجموع



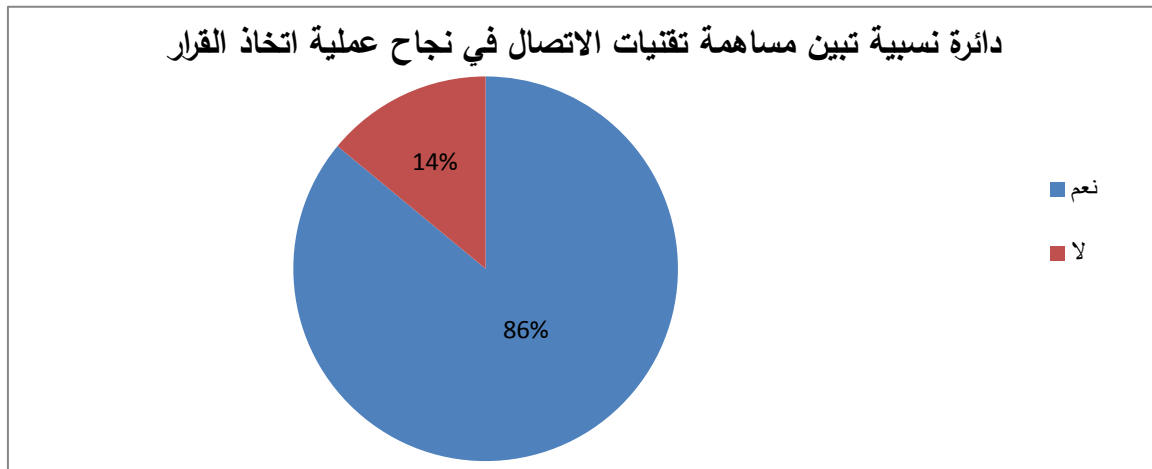
المصدر: من إعداد الطالبتين.

توضح المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول رقم (31) أن معظم أفراد العينة أجابوا بأن استخدام تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في التنسيق بين المستويات الإدارية بنسبة 86% بما يعادل 43 مفردة، وهذا راجع إلى: السرعة الكبيرة في انجاز الأعمال في الوقت المحدد مع الاختصار في الوقت دون التنقل من مستوى إلى مستوى، فالجميع تصلهم كافة المعلومات سواء اليومية أو الجديدة بخصوص العمل مع تجنب العديد من الأخطاء وذلك لوصول المعلومات بسرعة مع دقتها، فهم يعتمدون عليها كثيرا لأنها تنجز لهم الكثير من الأنشطة والمهام، في حين نسبة الذين أجابوا بأن استخدام التقنيات الحديثة للاتصال لا يساهم في التنسيق بين المستويات الإدارية قدرت بنسبة 14% بما يعادل 07 مفردات وذلك راجع إلى طبيعة العمل الذي لا يحتاج إلى التقنيات بل يتطلب مهارات يدوية فقط.

وهو ما يفسر أن تقنيات الاتصال الحديثة تساهم في التنسيق بين المستويات الإدارية المختلفة من خلال تبادل المعلومات الخاصة بالعمل.

الجدول رقم (32): يوضح مدى مساهمة تقنيات الاتصال في نجاح عملية اتخاذ القرار.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
86%	43	نعم
14%	07	لا
100%	50	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبتين.

يتبين من خلال المعطيات أن أغلب أفراد العينة أفادوا بأن تقنيات الاتصال تساهم في نجاح عملية اتخاذ القرار، وذلك بنسبة 86% بما يعادل 43 مفردة، وتعتبر هذه التقنيات بالغة الأهمية إذ أنها تسمح بالتنسيق بين مختلف الوحدات، مما يساعد على طرح وجهات النظر والاقتراحات و يسمح بالحصول على الرد دون انتظار وقت طويل، فكلما توفرت تقنيات الاتصال كلما سهل انسياب المعلومات الخاصة بالعمل مما يسهل عملية فهم العمل وتنفيذ القرارات والأوامر، في حين تؤكد النسبة المتبقية والتي قدرت بـ 14% بما يعادل 07 مفردات أن تقنيات الاتصال لا تساهم في نجاح عملية اتخاذ القرارات فهم يرون بأن طبيعة العمل لا تحتاج إلى الوجود المكثف لتقنيات الاتصال، لأن الاتصال في أغلبه داخل المؤسسة يكون مباشر وجهاً لوجه مع المشرف المباشر.

وهذا ما يفسر أن تقنيات الاتصال الحديثة تساهم بشكل كبير في اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة وبالتالي نجاح عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

الجدول رقم (33): يوضح مدى مساهمة التنسيق الجيد عن طريق وسائل الاتصال الحديثة بين مختلف الأقسام الإدارية في المؤسسة في تسهيل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

النسبة المئوية	التكرار	العينة الاحتمالات
80%	40	نعم
20%	10	لا
100%	50	المجموع

دائرة نسبية تمثل مساهمة التنسيق الجيد عن طريق وسائل الاتصال بين مختلف الأقسام الإدارية في المؤسسة في تسهيل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل



المصدر: من إعداد الطالبتين.

تشير إحصاءات الجدول رقم (33) إلى أن أعلى نسبة لأفراد العينة صرحوا أن التنسيق الجيد عن طريق وسائل الاتصال بين مختلف الأقسام الإدارية يسهل في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل والتي قدرت بـ 80% بما يعادل 40 مفردة، وهي نسبة مرتفعة، وهذا راجع إلى: أن جميع القرارات المتخذة في المؤسسة صحيحة وذلك من خلال اختيار القرار السليم الذي يخدم المؤسسة فكل الموجودين فيها يطلعون على القرارات المتوصل إليها من قبل الإدارة ويعملون على تنفيذها بحذافيرها فالكل لديه كافة المعلومات عما يحصل في المؤسسة وهو ما يسهل في عملية اتخاذها.

أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن التنسيق الجيد عن طريق وسائل الاتصال بين مختلف الأقسام الإدارية لا يسهل من عملية اتخاذ القرارات فقد قدرت بـ 20% بما يعادل 10 مفردات، وذلك راجع إلى أن بعض العمال لا يكونون راضين عن بعض القرارات مما قد يسبب في قلة تنفيذها، وهذا ما يفسر المؤسسة لا يستطيع أن تستغني عن استخدام وسائل الاتصال نظرا أهميتها الكبيرة في تسهيل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

- خصائص العينة:

أوضحت مناقشة الخصائص العامة لمجتمع الدراسة النتائج التالية:

- 1) أظهرت نتائج الدراسة بأن نسبة الذكور أي ما يعادل 72% أكبر من نسبة الإناث أي ما يعادل 28% وهذا يعود إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة التي تتميز بالصعوبة والخطورة وهذا لا يناسب طبيعة المرأة.
- 2) 40% من المبحوثين تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة وهذا راجع إلى أن غالبية العمال من فئة الشباب كونهم أصحاب الطاقات والقدرات لديهم القدرة على الإنتاج والإبداع والتطوير.
- 3) 44% من إجمالي المبحوثين ذو مستوى جامعي وهذا راجع إلى أن المستوى الجامعي عنصر فعال ومفيد في تقديم المزيد للمؤسسة وتطويرها بأفكار وقدرات جديدة ومختلفة.

4) 52% من المبحوثين من فئة العزاب، وهذا راجع لكون أن ما يسعى إليه الشباب أولاً هو الاستقرار المعيشي من خلال تأمين وظيفة تؤمن مدخول للعيش قبل التفكير في الزواج وتكوين الأسرة.

5) 72% من إجمالي المبحوثين يشغلون وظيفة عون تنفيذ وهذا راجع لكون المؤسسة هي التي تحدد نوع الوظيفة التي يتم شغلها أي حسب طبيعة واحتياجات المؤسسة.

6) 40% من أفراد العينة أقدميتهم أقل من 5 سنوات، وهذا لكون المؤسسة تعمل على استقطاب فئة الشباب الذين لا يمتلكون خبرة مهنية طويلة.

7) 60% من أفراد العينة يتم اختيارهم على أساس الشهادة وهذا راجع إلى تغيير معيار التوظيف على مستوى قانون الوظيفة.

وبناء على هذه النتائج يمكن حصر الخصائص العامة لعينة الدراسة فيما يلي:

- غالبية الموظفين من فئة الذكور.
 - غالبية الموظفين من فئة الشباب.
 - غالبية الموظفين ذو مستوى جامعي.
 - غالبية الموظفين من فئة العزاب.
 - غالبية الموظفين سنوات عملهم أقل من 5 سنوات.
 - غالبية الموظفين يشغلون وظيفة عون التنفيذ.
 - غالبية الموظفين يتم توظيفهم على أساس الشهادة.
- مناقشة الفرضية الجزئية الأولى: والتي مفادها "يساهم الاتصال المساعد في المشاركة في اتخاذ القرار" والتي جاءت موضحة في بنود المحور الثاني من الاستمارة، وقد تبين في ضوء التحليل للمعطيات المفسرة في جداولها ما يلي:

(1) من خلال معطيات الجدول رقم (09) والذي يؤكد أن الاتصال بين العمال والإدارة لا يكون إلا أحيانا، وهذا ما وضحته النسبة 58% من إجابات المبحوثين بالموافقة على العبارة ،وهذا ما يؤكد ضرورة عملية الاتصال باعتبارها عصب حيوي وفعال لمختلف الوظائف الإدارية داخل أي مؤسسة بغض النظر عن حجمها.

(2) تمثل النسبة 56% التوجه الإيجابي لأفراد العينة نحو العبارة التي مثلها الجدول رقم (10) التي يقر فيها المبحوثين باهتمام الإدارة بانشغالاتهم على تنوعها واختلافها وذلك راجع لكون الإدارة أحيانا ما تهتم بانشغالات الموظفين وذلك لرفع روحهم المعنوية وإحساسهم بأهميتهم داخل المؤسسة.

(3) تمثل النسبة 68% توجه المبحوثين نحو العبارة التي مثلها الجدول رقم (11) الذي ينفي وجود صعوبة في الاتصال بين العمال والإدارة، بل على العكس من ذلك فهناك سلاسة ومرونة في عملية الاتصال باعتبارها القلب النابض للإدارة.

(4) جاءت النسبة 52% تمثل توجه المبحوثين نحو العبارة الموضحة في الجدول رقم (12) حيث كان التوجه سلبي من خلال رفع العمال التقارير عن أعمالهم إلى الإدارة وهذا راجع إلى أن المهام التي يقومون بها روتينية لا تتطلب رفع التقارير عنها إلا إذا كانت تلك المهام حساسة ودقيقة.

(5) تمثل النسبة 84% فئة المبحوثين الذين أقروا بعدم المشاركة في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة سواء تعلقت بالعمل أو بالعمال وهذا ما يوضح إتباع المؤسسة للنمط البيروقراطي في التسيير وعدم الاهتمام بالانشغالات التي يرفعها العمال وهذا ما وضحه الجدول رقم (13).

(6) من خلال معطيات الجدول رقم (14) نجد النسبة 54% من فئة المبحوثين ذات التوجه الإيجابي نحو العبارة التي أكد فيها العمال على وصول المعلومات التي يرسلونها إلى الإدارة في الوقت المناسب وهذا يدل على سهولة إيصال المعلومات للإدارة.

(7) جاءت النسبة 54% من إجابات المبحوثين تعكس التوجه نحو العبارة التي مثلها الجدول رقم (15) حيث كان التوجه سلبي من خلال عدم أخذ الإدارة بعين الاعتبار الاقتراحات التي يقدمها العمال أثناء مشاركتهم في اتخاذ القرارات وهذا راجع لكون المؤسسة تعتمد على المركزية في اتخاذ القرارات لذلك تبقى مشاركة العمال مشاركة شكلية.

8) تمثل النسبة 44% الفئة التي أقرت بأن العملية الاتصالية بين العمال والمدير مقبولة وهذا يعود إلى وجود مرونة وحيوية في نقل وتبادل المعلومات، لكن هذا لا ينفى وجود بعض العوائق التي من شأنها أن تعرقل انسياب المعلومات خاصة بين المستويات وهذا ما وضحه الجدول رقم (16).

من خلال الوقوف على التوجه الإيجابي للمبحوثين نحو عبارات الفرضية الجزئية الأولى يتضح أن الاتصال الصاعد يساهم في المشاركة في عملية اتخاذ القرار، حيث أكد العمال أن هناك اتصال بين العمال والإدارة، إضافة إلى أن الإدارة تهتم بانشغالات العمال، كما أقروا بعدم مواجهة أي مشاكل وصعوبات في الاتصال مع الإدارة، كما صرح العمال بأن المعلومات التي يرسلونها إلى الإدارة تصل في الوقت المناسب، كما أكدوا أن العملية الاتصالية بين العمال والإدارة مقبولة، وهكذا فإن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها يساهم الاتصال الصاعد في المشاركة في اتخاذ القرار محققة.

- مناقشة الفرضية الجزئية الثانية: من خلال الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها: "تساهم الاجتماعات في حسن الاختيار بين البدائل المطروحة في عملية اتخاذ القرارات".

1) من خلال معطيات الجدول رقم (17) الذي يوضح أن المدير هو وحده المسؤول عن إصدار القرارات داخل المؤسسة، وذلك بنسبة 62% وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على وجود المركزية والسرية في اتخاذ القرارات باعتبار المدير هو الذي يملك السلطة والقوة والنفوذ داخل المؤسسة.

2) جاءت النسبة 80% من إجابات المبحوثين توضح بأن مجلس الإدارة هو الأسلوب المتبع للمشاركة في الاجتماعات داخل المؤسسة، وهذا راجع لكون المؤسسة تعتمد بصفة كلية على مجلس الإدارة في عقد الاجتماعات كونه الأسلوب الأنسب والأمثل للمشاركة في تلك الاجتماعات وهذا ما وضحه الجدول رقم (18).

3) تمثل النسبة 54% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن طبيعة القرارات المتبعة داخل المؤسسة فردية وهذا ما يدل على وجود المركزية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وهذا ما وضحه الجدول رقم (19).

4) غالبية الموظفين أكدوا عدم مشاركتهم في الاجتماعات التي تقوم بها الإدارة وذلك بالنسبة 90% وهذا راجع لكون المؤسسة تعتمد على تطبيق السرية في عقد الاجتماعات خاصة في بعض القرارات المصيرية وهذا ما وضحه الجدول رقم (20).

5) تمثل النسبة 56% من إجابات المبحوثين عدم تقديم العمال لأرائهم وأفكارهم أثناء حضور الاجتماعات، وهذا يعود إلى أن المشاركة تكون شكلية أكثر منها فعلية وبالتالي اختيار مجلس الإدارة للقرار المراد اتخاذه دون استشارة آراء العمال وهذا ما وضحته المعطيات الموجودة في الجدول رقم (21).

6) جاءت النسبة 66% توضح التوجه السلبي لإجابات المبحوثين نحو العبارة التي مثلها الجدول رقم (22) والتي أقر فيها أغلب العمال بأن الإدارة لا تأخذ بعين الاعتبار البدائل المطروحة من طرف العمال وهذا راجع لكون الإدارة تعتمد على الإطارات والكفاءات فقط في الوصول إلى البديل الأفضل والأمتثل من بين البدائل المتاحة بأقل وقت وأقل تكلفة دون أن تعير أهمية للعمال التنفيذيين وهذا ما قد ينشأ عنه استياء لديهم.

7) أما العبارة الموضحة في الجدول رقم (23) فقد جاءت النسبة 64% لتعبر عن التوجه الإيجابي نحو العبارة، حيث أكد العمال أن المدير يقوم بإقناع المرؤوسين أثناء الاجتماعات بقبول القرار الذي يتخذه وهذا راجع لكون المدير يمتلك السلطة والقوة والنفوذ على إقناع المرؤوسين بأهمية القرار الذي يتخذه والذي يعود على المؤسسة بالإيجاب.

8) من خلال معطيات الجدول رقم (24) والذي يوضح أن نسبة 80% من إجابات المبحوثين نحو العبارة التي تقول بأن العمال يقومون بتنفيذ القرارات حتى ولم تتم مشاركتهم فيها وهذا راجع لكون المؤسسة تعتمد على تطبيق المركزية في اتخاذ القرارات وإجبار العمال على تنفيذها والأخذ بها، وهذا تأكيد على ضعف الجانب الديمقراطي في تسيير الإدارة.

9) جاءت النسبة 78% من إجابات المبحوثين ذات التوجه الإيجابي نحو العبارة التي مثلها الجدول رقم (25) بأن الاجتماعات تساهم في اختيار البديل الأنسب في عملية اتخاذ القرار، وهذا راجع إلى أن تعدد الأفكار والاقتراحات يؤدي إلى اختيار قرار صحيح يعود على المؤسسة بالإيجاب.

من خلال الوقوف على التوجه الإيجابي للمبحوثين نحو عبارات الفرضية الجزئية الثانية يتضح أن الاجتماعات تساهم في حسن الاختيار بين البدائل المطروحة في عملية اتخاذ القرارات حيث أكد العمال أن الهيئة المسؤولة عن إصدار القرارات داخل المؤسسة هي المدير، إضافة إلى أن مجلس الإدارة هو الأسلوب المتبع للمشاركة في الاجتماعات، كما أقروا بأن القرارات الفردية هي الأكثر إتباعا داخل

المؤسسة، كما صرحوا بأن المدير يقوم بإقناع المرؤوسين أثناء الاجتماعات بقبول القرار الذي يتخذه، كما أكد العمال بأنهم يقومون بتنفيذ القرارات رغم عدم مشاركتهم في اتخاذها وهكذا فإدارة المؤسسة لا تتبع الطريقة الديمقراطية والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا لا يعني أن الفرضية الجزئية الثانية غير صحيحة ففي إجابة العمال عن سؤال مفاده هل تعتقد أن الاجتماعات تساهم في اختيار البديل الأمثل أجاب أغلبية العمال بالإيجاب وهذا ما يدل على أن الفرضية الجزئية الثانية صحيحة.

1- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة: والتي مفادها: تساهم تقنيات الاتصال الحديثة في سرعة عملية اتخاذ القرارات.

(1) غالبية الموظفين أكدوا بأن الوسائل الشفهية والكتابية هي الوسيلة الأكثر استعمالاً في المؤسسة وذلك بنسبة 86% وهذا راجع لكونها الوسيلة المناسبة للتعامل مع الآخرين باعتبارها الأفضل في وصول المعلومات بطريقة سهلة ومفهومة بأقل جهد وأقل وقت وهذا ما وضحه الجدول رقم (26).

(2) جاءت النسبة 50% من أفراد العينة موضحة أن اختيار وسيلة الاتصال يكون على أساس الوضوح وذلك لأن التعاملات بين العمال والإدارة داخل المؤسسة تقوم على المصادقية حتى تتجنب الوقوع في المشاكل والأخطاء التي تحول دون نجاحها وهذا من وضحه الجدول رقم (27).

(3) من خلال معطيات الجدول رقم (28) يتضح أن وسائل وتقنيات الاتصال الموجودة داخل المؤسسة غير كافية للقيام بمهام الموظفين وذلك بنسبة 54% وهذا راجع إلى عدم اهتمام المؤسسة بتوفير تقنيات الاتصال الحديثة.

(4) تمثل النسبة 52% من إجابات المبحوثين أن توفر تقنيات الاتصال الحديثة يعيق عملية اتخاذ القرارات وذلك راجع إلى عدم سيولة المعلومات وعدم تدفقها في الوقت المناسب وهذا ما يؤدي إلى عرقلة وتشوه عملية اتخاذ القرارات، وهذا ما وضحه الجدول رقم (29).

(5) يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (30) أن ما نسبته 84% من إجابات المبحوثين أكدوا أن أفضل وسيلة للاتصال داخل المؤسسة هو الاتصال المباشر وذلك لأن المؤسسة تعتمد عليه كونه يساهم في وصول المعلومات بسرعة كذلك سهولة فهمها ووضوحها.

6) جاءت النسبة 86% من إجابات المبحوثين ذات التوجه الإيجابي نحو العبارة الموضحة في الجدول رقم (31) حيث أقر أغلب المبحوثين أن تقنيات الاتصال الحديثة تساهم في التنسيق بين المستويات الإدارية وذلك يعود إلى سرعة تدفق المعلومات ووضوحها بين مختلف الوحدات الإدارية.

7) غالبية الموظفين أكدوا مدى مساهمة تقنيات الاتصال في نجاح عملية اتخاذ القرار وذلك بنسبة 86% وذلك لأن تلك التقنيات تزودهم بالعديد من المعلومات والأفكار وبالتالي الإحاطة بحوثيات أي مسألة وهو ما يساعد على اختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة، مما يؤدي إلى نجاح عملية اتخاذ القرارات وهذا ما وضحه الجدول رقم (32).

8) تمثل النسبة 80% من إجابات المبحوثين التوجه الإيجابي نحو العبارة التي تؤكد أن التنسيق الجيد عن طريق وسائل الاتصال بين مختلف الأقسام الإدارية في المؤسسة يساهم في تسهيل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وذلك راجع إلى أن المؤسسة لا تستطيع الاستغناء عن تلك التقنيات نظرا لأهميتها وسهولتها في الوصول إلى اختيار الحل المناسب من بين الحلول المتاحة وهذا ما وضحه الجدول رقم (33).

من خلال الوقوف على التوجه الإيجابي للمبحوثين نحو عبارات الفرضية الجزئية الثالثة يتضح بأن تقنيات الاتصال الحديثة تساهم في سرعة اتخاذ القرارات، حيث أكد الأفراد بأن الوسائل التقليدية (شفهية، كتابية) هي الأكثر استعمالا في المؤسسة إضافة إلى أن اختيار وسيلة الاتصال يتم على أساس الوضوح، كما أقر العمال بأن عدم توفر تقنيات الاتصال الحديثة يعيق عملية اتخاذ القرارات، كما أكدوا أن الاتصال المباشر هو أفضل وسيلة للاتصال داخل المؤسسة، كما أنهم أكدوا على مساهمة استخدام التقنيات الحديثة للاتصال في التنسيق بين المستويات الإدارية، إضافة إلى اعترافهم بمساهمة تقنيات الاتصال بين مختلف الأقسام الإدارية في المؤسسة في تسهيل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، وهكذا فالفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها: تساهم تقنيات الاتصال الحديثة في سرعة عملية اتخاذ القرارات قد تحققت.

3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال تطرقنا في الفصل الأول إلى طرح الإشكالية البحثية وذلك بناء على مراجعتنا لمختلف التصورات والآراء التي عالجت موضوع الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات، وسعينا إلى التعرض

لمختلف ما توصلت إليه الدراسات المشابهة ومن هذا النمط سوف نحاول مناقشة نتائج دراستنا في ضوء الدراسات المشابهة.

-من حيث المنهج:

توصلت الدراسة من خلال الإطلاع والتمحيص في مستوى الدراسات المشابهة على تنوعها (جزائرية، عربية) إلى أن جميعها اعتمد على المنهج الوصفي، وهي في ذلك متفقة مع الدراسة الحالية، والتي بدورها اعتمدت على المنهج الوصفي الذي يركز على الوصف الدقيق والتوصيف لظاهرة أو هو موضوع محدد للحصول على نتائج بطريقة علمية، ولعل ما يفسر هذا الاعتماد المشترك على نفس المنهج هو طبيعة المواضيع المتناولة، وكذا طرق علاجها والتي تقتضي بالضرورة توظيف المنهج الوصفي دون غيره.

-من حيث العينة:

فقد اعتمدت الدراسة الحالية على العينة العشوائية الطبقية بحكم أن ميدان الدراسة يتكون من طبقات (فئات) وهذا ما دفع الطالبين للجوء إلى مثل هذا النوع من العينات، وقد تطابقت في ذلك مع دراسة "الطيب الوافي"، في حين اعتمد البعض على أسلوب المسح الشامل وهذا عند كل من دراسة "مصعب إسماعيل طبش" ودراسة "سليم كفان"، أما بالنسبة لدراسة السبيعي فقد اعتمدت على عينة عشوائية بسيطة.

-من حيث أدوات جمع البيانات:

لقد تجاوز الاتفاق بين الدراسة الحالية والدراسات المشابهة المنهج والعينة إلى قابلية كل دراسة للمعالجة الميدانية وتعميم نتائجها، وذلك باستخدام أدوات متنوعة في جمع البيانات وتحليلها، حيث اعتمدت كل هذه الدراسات على الاستمارة كأداة رئيسية والملاحظة والسجلات والوثائق كأدوات فرعية وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية والتي وظفت نفس الأدوات.

-من حيث النتائج:

من خلال النتائج المتوصل إليها تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات المشابهة لكل من "سليم كفان"، "الطيب الوافي"، "مصعب إسماعيل طبش" و"السبيعي".

1- توصلت دراسة سليم كفان إلى أن الاتصال التنظيمي الفعال له دور كبير وضروري خاصة في مجال ترشيد وتفعيل القرارات التنظيمية وهي نفس النتيجة التي توصلت إليها الدراسة الحالية، حيث أن الاتصال الصاعد يساهم في المشاركة في عملية اتخاذ القرار ولكن ذلك بنسبة ضئيلة.

2- كما توصلت دراسة الطيب الوافي إلى أن للمعلومات دور فعال في عملية اتخاذ القرارات كما أن الحلول المقترحة لمعوقات استخدام نظم المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات تمثلت في توفير الكفاءة البشرية المتخصصة وهي نفس النتائج المتعلقة بموضوع بحثنا الحالي، حيث أن الاجتماعات تساهم في حسن الاختيار بين البدائل المطروحة في عملية اتخاذ القرارات.

3- كما أن دراسة مصعب إسماعيل طبش توصلت إلى أن أكثر وسائل الاتصال فعالية في اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية ثم الشفهية ثم الاتصالات الإلكترونية، كما توصلت إلى أن توظيف نظم وتقنيات الاتصال يساهم في سرعة أداء المهام واتخاذ القرارات.

4- كما اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة السبيعي التي توصل فيها إلى أن وسائل الاتصال الإدارية الأكثر فعالية في اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية ثم الشفهية ثم الاتصالات غير اللفظية وهي نفس النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، حيث أن تقنيات الاتصال الحديثة تساهم بشكل كبير في سرعة اتخاذ القرارات.

4- النتيجة العامة:

من خلال ما سبق ومن خلال عرض النتائج الدراسة المتوصل إليها والتي كانت تدور حول الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار من وجهة نظر موظفي الشركة الإفريقية للزجاج، تبين لنا بأن الاتصال الصاعد يساهم في المشاركة في اتخاذ القرار لأن المؤسسة عادة ما تفتح المجال لمروسيها

لاقتراح الحلول أو مناقشة القرارات التي تصدرها، بينما تساهم الاجتماعات في حسن الاختيار بين الحلول في عملية اتخاذ القرارات، وكذا تقنيات الاتصال الحديثة تساهم في سرعة عملية اتخاذ القرارات.

إذ أن اتخاذ القرار السليم ليس بالأمر السهل، فسلامة القرارات وجودتها تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على المعلومات وإمكانية الحصول عليها، وهذا يعتمد على عملية الاتصالات التنظيمية المتبادلة، وهذا ما يوضح تحقق الفرضية العامة والتي مفادها: وجود علاقة بين الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

5- الاقتراحات والتوصيات:

في ضوء النتائج المتوصل إليها في الدراسة الراهنة والمتعلقة بالاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التالية:

- العمل على تشجيع الاتصالات الشخصية والمعلومات المرتردة وخلق جو من الثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة.

- البدء في معالجة القصور والمعوقات التي تحول دون كفاءة تقنيات الاتصال المتمثلة في المعوقات الخاصة بالتقنية المستخدمة والمعوقات الشخصية والتنظيمية.

- ضرورة الاهتمام بشبكة الأنترنت واستخدامها كوسيلة من وسائل الاتصال والاستفادة مما تقدمه من بيانات ومعلومات لمتخذي القرارات.

- محاولة المناقشة مع المرؤوسين دون انفعال.

- إعطاء قيمة أكبر لعملية الاتصال التنظيمي وخاصة بالنسبة للإطارات والمشرفين والتي تهمهم هذه العملية أكثر من غيرهم.

- تشجيع العمل الجماعي المبني على التعاون بين العمال.

- احترام وتقدير العمال وتحسيسهم بأهمية دورهم في المؤسسة من أجل تعزيز ولائهم وانتمائهم.

- ضرورة سيادة الثقة المتبادلة بين أطراف الاتصال بهدف جعل جو العمل ملائماً للعمل.

- ضرورة الاعتماد على الاتصال متعدد الاتجاهات نظرا لفعاليته.
- ضرورة إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة.
- إعطاء حرية أكبر للعاملين بالمؤسسة ليس فقط باتصالهم في الإدارة وإيصال انشغالاتهم ولكن بضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في إطار قوانين تنظم هذه العملية.

خلاصة الفصل:

بعد عرض وتحليل البيانات المشتقات من ميدان الدراسة ومعالجتها وفق الأسلوبين الكمي والكيفي، تم الوصول إلى تحليلات منطقية ساعدت على فهم الدراسة ليتم فيما بعد مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الفرعية وفي ضوء الدراسات السابقة، هذا ما سمح بتقديم جملة من الإقتراحات والتوصيات أفرزتها الدراسة الحالية.

الخاتمة

الخاتمة:

تطرقنا في هذه الدراسة إلى موضوع الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار داخل مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير، ونظرا لكون الاتصال يحتل أهمية كبيرة وهو من العمليات الإدارية الهامة السائدة داخل جميع المؤسسات بصفة عامة، ويمكن أن نلمس أهمية الاتصال التنظيمي في الدور الذي يلعبه في كافة الأقسام الإدارية في محيط العمل، مما يضمن البقاء والاستمرار للمؤسسة وبدونه لا تستطيع أن تحقق أهدافها التي أنشئت من أجلها، فهو الذي يضمن سير العمل من خلال الربط والتنسيق بين مختلف مستويات المؤسسة، مما يضمن وصول المعلومات إلى كافة الأفراد حول مختلف الأعمال والتغيرات والتطورات الحاصلة فيها، إلى جانب ضمان وصول جميع القرارات التي تتخذها المؤسسة والتي تعد هي الأخرى عصب مهم وواحدة من الأمور الحيوية باعتبارها تساهم في تحقيق نجاح وتطور المؤسسة.

وقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى مجموعة من النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بدءا بالنظريات الكلاسيكية، تليها النظريات الكلاسيكية المحدثة وأخيرا النظريات الحديثة. وبالرجوع إلى نتائج الدراسة الميدانية، فقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتي تتمثل فيما يلي:

- 1- يساهم الاتصال الصاعد في المشاركة في اتخاذ القرار.
 - 2- تساهم الاجتماعات في حسن اختيار بين البدائل المطروحة في عملية اتخاذ القرارات.
 - 3- تساهم التقنيات الحديثة للاتصال في سرعة عملية اتخاذ القرارات.
- وعليه فالالاتصال التنظيمي له دور كبير في حسن اختيار البدائل المطروحة في عملية اتخاذ القرارات، بما يضمن اتخاذ قرارات رشيدة وبناءة، مما يساعد على تطور المؤسسة واستمرارها وبقائها في الوقت الحاضر في بيئة شديدة التنافس تشهدها الساحة العالمية.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: الكتب

- 1- إبراهيم عبد العزيز شيحا: أصول الإدارة العامة - ماهية الإدارة العامة، تعريفها وطبيعتها وأهم مشكلاتها-، العملية الإدارية- التخطيط، القيادة وسلطة إصدار الأوامر، التنسيق، الاتصال والرقابة-، دار المعارف، الإسكندرية، 2004.
- 2- أبو الحسن عبد الموجود إبراهيم: التطوير الإداري في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، 2007.
- 3- أحمد بخوش: الاتصال والعولمة -دراسة ثقافية-، دار الفجر للنشر، المركز الجامعي، خنشلة، 2008.
- 4- أحمد ماهر: الإدارة -المبادئ والمهارات-، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 5- أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 6- أحمد محمد المصري: التخطيط والمراقبة الإدارية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006.
- 7- أحمد محمود الخطيب: البحث العلمي، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2009.
- 8- أسامة خيربي: القيادة الإدارية، دار الراجة للنشر، عمان، 2013.
- 9- إسماعيل السيد: بعض الطرق الكمية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 10- إسماعيل عرباجي: اقتصاد وتسيير المؤسسة، (أهمية التنظيم، ديناميكية الهياكل)، موفم للنشر، ط3، دب، دس.
- 11- بشير العلاق: الإدارة الحديثة - نظريات ومفاهيم-، دار اليازوري العلمية، عمان، 2008.
- 12- بشير العلاق: تنمية المهارات الإشرافية والقيادية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2009.
- 13- بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري للنشر، عمان، 2008.

قائمة المصادر والمراجع

- 14- بلال خلف السكارنة: أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر، عمان، د س.
- 15- ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال -نظريات ونماذج وتطبيقات-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 16- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي- نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 17- حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان، 1998.
- 18- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة -النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة-، دار الحامد للنشر، عمان، 2006.
- 19- حسين محمود حريم: مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2010.
- 20- حكمت أحمد الراوي: نظم المعلومات المحاسبة والمنظمة -نظري مع حالات دراسية-، دار الثقافة للنشر، عمان، 1999.
- 21- خضرة عمر المفلح: الاتصال-المهارات والنظريات وأسس عامة-، دار حامد للنشر، عمان، 2015.
- 22- خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز، عمان، 2006.
- 23- خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاضم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان ط5، 2014.
- 24- دلال صادق مصطفى الجواد، حميد الفتال: بحوث العمليات، دار اليازوري، عمان، 2008.
- 25- دويدري رجاء وحيد: البحث العلمي -أساسياته النظرية وممارساته العلمية-، دارة الفكر، دمشق، 2000.

قائمة المصادر والمراجع

- 26- رباح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة - الجزائر، 2006.
- 27- راوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 28- رحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر، عمان، 2007.
- 29- رحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، دار صفاء، عمان، 2009.
- 30- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008.
- 31- زاهد محمد ديري: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر، عمان، 2011.
- 32- زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، منشورات ذات السلاسل، الكويت، ط2، د س.
- 33- زيد منير عبودي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز للنشر، عمان، 2007.
- 34- زيد منير عبودي: التنظيم الإداري - مبادئه وأساسياته -، دار أسامة للنشر، عمان، 2006.
- 35- زيد منير عبوي: الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دار الشروق للنشر، عمان، 2006.
- 36- سعد عيد محمد بدر: الإيدوبولوجيا ونظريات التنظيم -مدخل نقدي-، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 37- سليمان محمد المرجان: بحوث العمليات، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 2002.
- 38- سهيل أحمد عبيدات: القيادة-أساسيات، نظريات، مفاهيم-، عالم الكتاب الحديث، دب، 2007.
- 39- الشريف محمد عبد الله، مناهج البحث العلمي، مكتبة الأشعاع للطباعة، الإسكندرية، 1996.

قائمة المصادر والمراجع

- 40- شعبان فرج: الاتصالات الإدارية، دار أسامة، عمان، 2009.
- 41- شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، 2009.
- 42- صالح أبو أصبع، تيسير أبو عرجة: الاتصالات والعلاقات العامة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات للنشر، القاهرة، 2011.
- 43- صبحي العتيبي: تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار الحامد للنشر، عمان، 2002.
- 44- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2011.
- 45- صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 46- طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للنشر، القاهرة، 2007.
- 47- طلعت إبراهيم لطفي: مدخل إلى علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة غريب، مصر، 1993.
- 48- عامر مرقند يلجي، إيمان السمراي: البحث العلمي -الكمي والنوعي-، دار اليازوري، عمان، 2009.
- 49- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية، الإسكندرية، 2007.
- 50- عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام: السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع الغربي، عمان، 2011.
- 51- عبد العزيز صالح بن حبتور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية، عمان، 2000.

قائمة المصادر والمراجع

- 52- عبد الغفار حنفي: أساسيات إدارة منظمات الأعمال - الوظائف والممارسات الإدارية-، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006.
- 53- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2010.
- 54- عبد الفتاح محمد العسيوي، عبد الرحمن محمد العسيوي: مناهج البحث العلمي في الفكر الإسلامي والفكر الحديث، دار الراتب الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 55- عبد الله محمد عبد الرحمان: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 56- عرفة ناهد: مناهج البحث العلمي، مركز الكتاب، القاهرة، 2006.
- 57- علي إسماعيل علي: المهارات الأساسية في ممارسة خدمة الفرد، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 58- علي الضلاعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار يزيد للنشر، د ب، ط2، 2005.
- 59- علي حسين علي: نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، 2008.
- 60- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997.
- 61- علي عباس: أساسيات تعلم الإدارة، دار المسيرة للنشر، عمان، 2004.
- 62- علي عبد الهادي مسلم وآخرون: السلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي للنشر، 2013.
- 63- علي عياصرة وهشام عدنان موسى حجازين: القرارات الإدارية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر، عمان، 2006.
- 64- علي غربي: أجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الطباعة، قسنطينة، ط2، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

- 65- علي فلاح الزغبى، عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة - الأصول والأساليب العلمية-، دار المناهج، عمان، 2013.
- 66- علي محمد منصور: مبادئ الاتصال-أسس ومفاهيم-، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط2، 2004.
- 67- عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003.
- 68- عياد أحمد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ط 2.
- 69- فاطمة مروة: الاتصالات المهنية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، 2004.
- 70- فتحي أحمد دياب عواد، السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر، عمان، 2013.
- 71- فريال محمد أبو عواد، محمد بكر نوفل: البحث الإجرائي، دار المسيرة، عمان، 2012.
- 72- فريد فهمي زيارة: وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، 2009.
- 73- فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه، -نظرياته، وسائله-، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2003.
- 74- كاسر نصر منصور: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار حامد، عمان، 2006.
- 75- ماجدة راغب الحلو: عالم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007.
- 76- ماجدة عبد اللطيف التميمي، أحمد إسماعيل الصفار: بحوث العمليات وتطبيقات على الحاسوب، دار المناهج، عمان 2007.
- 77- محمد أبو سمرة: الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر، عمان، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

- 78- محمد إسماعيل بلال: استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- 79- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2005.
- 80- محمد الصيرفي: السلوك الإداري-العلاقات الإنسانية-، دار الوفاء لندنيا الطباعة، الإسكندرية، 2007.
- 81- محمد الصيرفي: القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 82- محمد حسنين العجمي: القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، 2008.
- 83- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر، عمان، 2000.
- 84- محمد زياد حمدان: البحث العلمي في التربية والأدب والعلوم، دار التربية الحديثة، عمان، 2001.
- 85- محمد عبد العليم صابر: نظام المعلومات الإدارية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 86- محمد عبد الفتاح محمد: الاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة المنظمات المجتمعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- 87- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي -القواعد والمراحل والتطبيقات-، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 1999.
- 88- محمد علي شمس الدين، إسماعيل محمد الفقي: السلوك الإداري -مدخل نفسي واجتماعي للإدارة التربوية-، دار الفكر للنشر، عمان، 2007.
- 89- محمد قاسم القربوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2014.

قائمة المصادر والمراجع

- 90- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي -دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة-، دار الشروق للنشر، عمان، ط3، 2000.
- 91- محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة -النظريات والعمليات والوظائف-، دار حامد للنشر، عمان ط3، 2006.
- 92- محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، مكتبة الأشعاع الفنية للطباعة، الإسكندرية، 2001.
- 93- محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2007.
- 94- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005.
- 95- محمود عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2011.
- 96- معتوق جمال: منهجية العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2012.
- 97- منعم زمير الموسوي: اتخاذ القرارات الإدارية -مدخل كمي-، دار اليازوري العلمية، عمان، 1998.
- 98- موسى خليل: الإدارة المعاصرة -المبادئ، الوظائف والممارسة-، مؤسسة مجد الجامعية للدراسات، لبنان، ط2، 2011.
- 99- موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك: أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم للنشر، عمان، ط3، 2005.
- 100- ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة -دراسة نظرية وتطبيقية-، ديوان المطبوعات الجامعية، الإسكندرية، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

- 101- ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 4، 2011.
- 102- نجلاء محمد صالح: مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية - الأسس النظرية والعلمية-، دار الثقافة للنشر، عمان، 2012.
- 103- نجم عبود نجم: مدخل إلى الأساليب الكمية، دار الوراق، عمان، ط2، 2008.
- 104- نداء محمد الصوص: السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2008.
- 105- نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر، عمان، 2003.
- 106- نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر، عمان، 2007.

ثانياً: المعاجم والقواميس

- 107- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان للنشر، بيروت، دس.
- 108- حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين - إنجليزي-عربي-، مسرد مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، دس.
- 109- عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع -فرنسي، عربي- شرح المصطلحات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2014.
- 110- محمد فريد عزت: قاموس المصطلحات الإعلامية، دار الشروق للنشر، دب، دس.
- 111- معجم مجاني للطلاب: دار مجاني، بيروت، ط5، 2010.
- 112- منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2004.
- 113- ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2011.

ثالثا: المذكرات الجامعية

- 114- بونخلة فريد: تأثير القائد على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع فرمال بعنابة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية بجامعة منتوري قسنطينة، 2007.
- 115- خالد بوشارب: دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
- 116- السبيعي هزاع: دور نظم الاتصالات في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2003.
- 117- سعاد حرب قاسم: أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 118- سليم كفان: دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري- قسنطينة، 2005.
- 119- صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاجتماعية، فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة منتوري- قسنطينة، 2009.
- 120- طبيش ميلود: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية أجريت بإذاعة سطيف الجهوية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح- ورقلة، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

- 121-الطيب الوافي: دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة عباس فرحات، سطيف، 2012.
- 122-عبد الرحمن سليمان النملة: أثر الاتصالات على الأداء في مصلحة الجمارك، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير الرياض، 1998.
- 123-متعب جابر خبراني: نموذج فاعل للاتصالات الإدارية بجامعة الملك سعود، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، السعودية، 2011.
- 124-مراد خلاصي: اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ والكبريت، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، قسنطينة، 2007.
- 125-مصعب إسماعيل طبش: دور وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2008.

رابعاً: المجالات

- 126-هجان علي حمزة: واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى مدارس التعليم العام، دراسة ميدانية بمنطقة المدينة التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، عدد 24، 2000.

الملاحق

الملحق رقم 01:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

-قسم علم الاجتماع-

إستمارة بحث بعنوان:

الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير - ولاية جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذة:

سرار شفيقة

إعداد الطالبتين:

- بوشنقة لبنى

- بوفدش نادية

ملاحظة:

نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في هذه الإستمارة بوضع علامة (X) في الخيار المناسب مع العلم إننا نتعهد ببقاء المعلومات المحصل عليها بسرية وألا يتعدى استخدامها غرض البحث العلمي.

-شكرا لتعاونكم-

السنة الدراسية: 2016-2017

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 39 سنة
من 40 سنة إلى 49 سنة من 50 فما فوق

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط
ثانوي جامعي

4- الحالة العائلية:

أعزب متزوج
مطلق أرمل

5- نوع الوظيفة:

عون تنفيذ عون تحكم
إطار

6- الأقدمية في العمل:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات
من 10 إلى 14 سنة من 15 إلى 19 سنة
من 20 سنة فما فوق

7- معيار التوظيف:

على أساس الشهادة على أساس الخبرة
على أساس الشهادة والخبرة

المحور الثاني: يساهم الاتصال المساعد في المشاركة في اتخاذ القرار.

8- هل هناك اتصال بينك وبين الإدارة؟

دائماً أحياناً أبداً

9- هل تهتم الإدارة بانشغالات العمال؟

دائماً أحياناً أبداً

10- هل تواجه صعوبة في الاتصال مع الإدارة؟

نعم لا

11- هل تقوم برفع التقارير عن أعمالك إلى الإدارة؟

نعم لا

12- هل تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بمؤسستك؟

نعم لا

13- هل تصل المعلومات التي ترسلها في الوقت المناسب إلى الإدارة؟

نعم لا

14- هل تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الإقتراحات التي يقدمها العمال أثناء مشاركتهم في اتخاذ القرارات؟

نعم لا

15- كيف تقيم العملية الاتصالية السائدة بينك وبين المدير؟

جيدة مقبولة سيئة

المحور الثالث: تساهم الاجتماعات في حسن الاختيار بين البدائل المطروحة في عملية اتخاذ القرارات.

16- ما هي الهيئة المسؤولة عن إصدار القرارات داخل المؤسسة؟

المدير مجلس الإدارة

17- ما هي الأساليب المتبعة للمشاركة في الاجتماعات داخل مؤسستك؟

مجلس الإدارة اللجان المؤتمرات واللقاءات

18- ما هي طبيعة القرارات المتبعة؟

فردية جماعية

19- هل يسمح لك بالمشاركة في الاجتماعات التي تقوم بها الإدارة؟

نعم لا

20- هل تقوم بتقديم آرائك وأفكارك أثناء حضور الاجتماعات؟

دائماً أحياناً أبداً

21- هل تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الآراء بخصوص البدائل المطروحة؟

نعم لا

22- هل يقوم المدير بإقناع المرؤوسين أثناء الاجتماعات بقبول القرار الذي يتخذه؟

نعم لا

23- هل سبق لك وأن قمت بتنفيذ قرار لم تتم مشاركتك فيه؟

نعم لا

24- هل تعتقد أن الاجتماعات تساهم في اختيار البديل الأنسب في عملية اتخاذ القرارات؟

نعم لا

المحور الرابع: تساهم تقنيات الاتصال الحديثة في سرعة عملية اتخاذ القرارات.

25- ما هي وسيلة الاتصال الأكثر استعمالاً في المؤسسة؟

البريد الإلكتروني الوسائل التقليدية (شفوية كتابية)

26- هل يتم اختيار وسيلة الاتصال على أساس

السرعة الدقة الوضوح

27- هل وسائل وتقنيات الاتصال الموجودة داخل المؤسسة كافية للقيام بمهامك؟

نعم لا

28- هل تعتقد أن عدم توفر تقنيات الاتصال الحديثة يعيق عملية اتخاذ القرارات؟

نعم لا

29- في رأيك ما هي أفضل وسيلة للاتصال داخل المؤسسة؟

اتصال مباشر اتصال عن طريق الوسائل

30- هل تعتقد أن استخدام التقنيات الحديثة للاتصال يساهم في التنسيق بين المستويات الإدارية؟

نعم لا

31- هل ترى أن تقنيات الاتصال تساهم في نجاح عملية اتخاذ القرار؟

نعم لا

32- هل يساهم التنسيق الجيد عن طريق وسائل الاتصال بين مختلف الأقسام الإدارية في المؤسسة في

تسهيل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل؟

نعم لا

الملحق رقم: 02

قيمة الصدق	رأي المحكمين		المحكمين
			البنود
1	0	3	1
1	0	3	2
1	0	3	3
1	0	3	4
0.33	1	2	5
1	0	3	6
0.33	1	2	7
1	0	3	8
1	0	3	9
1	0	3	10
1	0	3	11
1	0	3	12
0.33	1	2	13
1	0	3	14
1	1	2	15
1	0	3	16
1	0	3	17
1	0	3	18
1	0	3	19
0.33	1	2	20
0.33	1	2	21
1	0	3	22

1	0	3	23
0.33	1	2	24
1	0	3	25
1	0	3	26
1	0	3	27
1	0	3	28
0.33	1	2	29
1	0	3	30
1	0	3	31
1	0	3	32

الملحق رقم: 03

الجامعة	الرتبة	الإختصاص	الأستاذ
جامعة جيجل	أستاذ محاضر "ب"	علم إجتماع	كعواش عبد الرؤوف
جامعة جيجل	أستاذ محاضر "أ"	علم إجتماع	حديان صبرينة
جامعة جيجل	أستاذ محاضر "ب"	علم إجتماع	بن يحي سميرة

الملحق رقم: 04

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

جيجل في: 2017.../04.../12

إلى السيدة) / مدير الشركة الإفريقية للز
بالتاهير

الموضوع: طلب تصاريح

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم تقديم ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الآتية
أسمائهم، و هذا قصد إجراء تريضات ميدانية في إطار إعداد بحوث جامعية في علم الاجتماع:
(ليسانس) تخصص : (مستر) تخصص : ..تنظيم و عمل.....

أسماء الطلبة:

- 01- بولمينة... لبي...
- 02- بوف... نادير...
- 03-
- 04-

في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

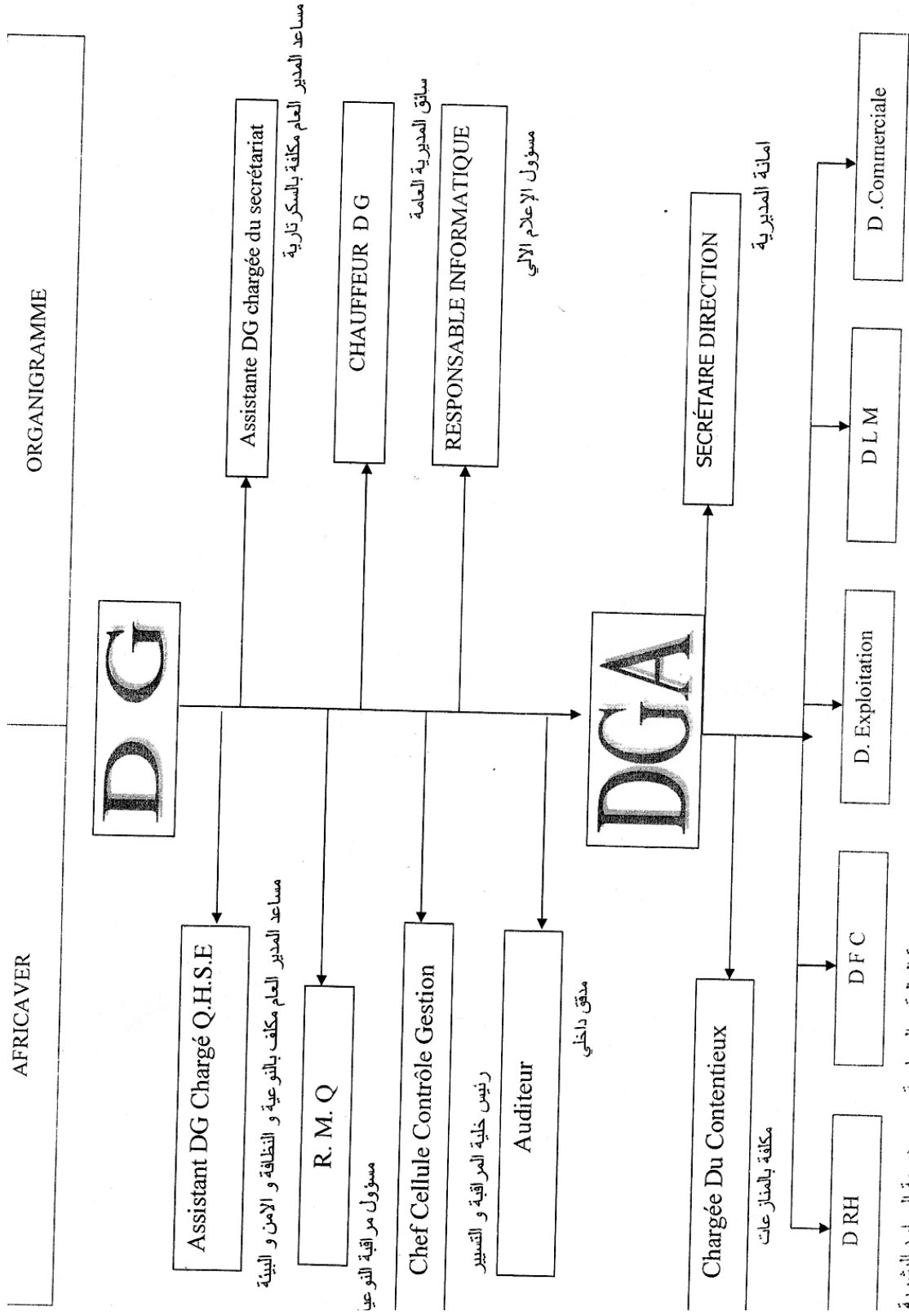


اسم ولقب الأستاذ(ة) المشرف: م. س. بوشرف...
إمضاء الأستاذ(ة):

Accord

الشركة الإفريقية للز
رئيس مصلحة الموارد البشرية
AFRICAVER

M.S. BOUKHENFIR



مساعد المدير العام مكلفة بالسكرتارية

سائق المديرية العامة

مسؤول الإعلام الالي

امانة المديرية

مديرية الامداد و الصيانة

مديرية الاستغلال

مديرية المالية و المحاسبة

مديرية الموارد البشرية

المصدر : مديرية الموارد البشرية

المُلخَص

ملخص الدراسة:

1- باللغة العربية:

لقد جاءت الدراسة الحالية تحت عنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار، وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار داخل مؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير، وبالتالي فقد جاءت إشكالية الدراسة وفقاً للتساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار داخل المؤسسة؟.

وقد ترتب عن التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية تدرج فيما يلي:

- هل يساهم الاتصال المساعد في المشاركة في اتخاذ القرار؟.
- هل تساهم الاجتماعات في حسن الاختيار بين البدائل المطروحة في عملية اتخاذ القرارات؟.
- هل تساهم تقنيات الاتصال الحديثة في سرعة عملية اتخاذ القرارات؟.

وقد قسمت الدراسة إلى جانبين، جانب نظري وجانب تطبيقي، حيث اشتمل الجانب النظري على أربعة فصول، فقد احتوى موضوع الدراسة على الإشكالية، تساؤلات الدراسة، ثم جاء الفصل الثاني المتضمن النظريات المفسرة لكل من الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار، المتمثلة في النظريات الكلاسيكية ثم تليها النظريات الكلاسيكية المحدثة، وأخيراً النظريات الحديثة، أما الفصل الثالث فقد جاء تحت عنوان الاتصال التنظيمي ثم يليه الفصل الرابع والذي جاء تحت عنوان عملية اتخاذ القرارات.

أما الجانب الميداني قد تضمن فصلين: الفصل الخامس كان حول الإجراءات المنهجية للدراسة وفيه تناولنا لكل من المنهج الوصفي، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات، فقد تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات إلى جانب الملاحظة والسجلات، التي تم استخدامها كأدوات ثانوية، حيث تم توزيع الاستمارة على عينة طبقية عشوائية قدرت بـ 50 إستمارة مأخوذة من المجتمع الأصلي الذي بلغ عدده 263 موظف، وقد تم الاعتماد على الأسلوبين الكمي والكيفي في عملية تحليل البيانات واعتمد على ذلك على الأساليب الإحصائية من خلال حساب صدق المحكمين باستخدام معامل لوشيه، كما تم استخدام معامل ألفا كرومباخ لحساب ثبات الاستمارة.

أما الفصل السادس فقد تناولنا فيه تفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بفرضيات الدراسة، ومن ثم تطرقنا إلى مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات، وفي ضوء الدراسات السابقة، وصولاً إلى النتيجة العامة، والوقوف على مجموعة من الاقتراحات والتوصيات.

وقد كشفت نتائج الدراسة في مجملها على الصدق الامبريقي لفرضيات الدراسة، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- يساهم الاتصال المساعد في المشاركة في اتخاذ القرار .
 - تساهم الاجتماعات في حسن الاختيار بين البدائل المطروحة في عملية اتخاذ القرارات.
 - تساهم تقنيات الاتصال الحديثة في سرعة عملية اتخاذ القرارات.
- ومن خلال النتائج السابقة الذكر أمكننا التوصل إلى النتيجة العامة والتي مفادها هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار داخل المؤسسة، فالالاتصال التنظيمي يلعب دوراً هاماً داخل المنظمات، فهو يساهم في الوصول إلى البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة في عملية اتخاذ القرارات بأقل وقت وأقل تكلفة.