

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع



عنوان المذكرة

الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية

- دراسة ميدانية بمدبغة الجلود جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علاقات عامة

إشراف الأستاذ:

➤ د. جمال تالي

إعداد الطالبتين:

➤ مسعودة بلوط

➤ نوال موساوي

مشرفا ومقررا

رئيسا للجنة

عضوا مناقشا

الأستاذ: الدكتور جمال تالي

الأستاذ: بورحلي كريمة

الأستاذ: حديدان صبرينة

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

اللهم من اعتر بك فلن يذل
ومن اهتدى بك فلن يضل
ومن استكثر بك فلن يقل
ومن استقوى بك فلن يضعف
ومن استغنى بك فلن يفتقر
ومن استنصر بك فلن يخذل
ومن استعان بك فلن يغلب
ومن توكل عليك فلن يخيب
ومن جعلك ملاذه فلن يضيع
ومن اعتصم بك فقد هدى
إلى صراط مستقيم
اللهم فكن لنا وليا ونصيرا
وكن لنا معينا ومجيرا
إنك كنت بنا بصيرا

تَشْكُر

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى:
الأستاذ المشرف الدكتور

جمال تالي

والذي لم يبخل علينا من فيض نصائحه وإرشاداته وتوجيهاته
السديدة التي كان لها الأثر والصدى الكبير
في إنجاز هذا العمل المتواضع.
وإلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في
إنجاز هذا العمل
شكرا

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة

الموضوع

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

ملخص الدراسة

مقدمة..... أ- ج

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

تمهيد

- 1- الإشكالية 02
- 2- فرضيات الدراسة..... 03
- 3- أسباب اختيار الموضوع..... 04
- 4 أهمية اختيار الموضوع..... 05
- 5- أهداف اختيار الموضوع..... 06
- 6- تحديد المفاهيم 07
- 7- الدراسات السابقة..... 16

خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي وأهم النظريات المفسرة له

- تمهيد

- 1- أهمية الاتصال التنظيمي..... 29
- 2- عناصر الاتصال التنظيمي..... 29
- 3- أنواع الاتصال التنظيمي..... 35
- 4- أساليب الاتصال التنظيمي..... 38
- 5- أهداف الاتصال التنظيمي..... 43
- 6- وظائف الاتصال التنظيمي..... 44
- 7- معوقات الاتصال التنظيمي مواصفات مهنة العلاقات العامة..... 45
- 8- أهم النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي..... 51
- 8-1- النظريات الكلاسيكية 51

- 8-2- النظريات السلوكية. 52.....
- 8-3- نظرية الاتصالات. 62.....
- خلاصة الفصل

الفصل الثالث: اتخاذ القرار وأهم النظريات المفسرة له

-تمهيد

- 1- أهمية اتخاذ لقرار. 68.....
- 2- عناصر اتخاذ لقرار. 70.....
- 3- مراحل اتخاذ لقرار. 71.....
- 4- عوامل اتخاذ لقرار. 74.....
- 5- أنواع اتخاذ لقرار. 76.....
- 6- أساليب اتخاذ لقرار. 79.....
- 7- وظائف اتخاذ لقرار. 83.....
- 8- معوقات اتخاذ لقرار. 84.....
- 9- أهم النظريات المفسرة لاتخاذ القرار. 86.....
- 9-1- النظريات الكلاسيكية. 86.....
- 9-2- النظريات النيوكلاسيكية (السلوكية). 91.....
- 9-3- النظريات الحديثة. 95.....
- خلاصة الفصل

الفصل الرابع: علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار

تمهيد

- 1- أهمية المعلومات للاتصال التنظيمي. 104.....
- 2- أهمية المعلومات للاتصال التنظيمي واتخاذ القرار. 104.....
- 3- خصائص المعلومات في عملية اتخاذ القرار. 106.....
- 4- أنواع المعلومات في عملية اتخاذ القرار. 107.....
- 5- دور الاتصال التنظيمي في أ اتخاذ لقرار. 108.....
- 6- علاقة المعلومات باتخاذ القرار. 110.....
- 7- تقييم نظام الاتصال التنظيمي ومساهمته في عملية اتخاذ القرار. 111.....
- خلاصة الفصل

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

- 1- مجالات الدراسة.....116
- أ- المجال المكاني للدراسة.....116
- ب- المجال البشري للدراسة.....116
- ج- المجال الزمني للدراسة.....117
- 2- المنهج المستخدم في الدراسة.....118
- 3- عينة الدراسة وكيفية اختيارها.....119
- 4- أدوات جمع البيانات.....120
- أ- الملاحظة.....120
- ب- المقابلة.....121
- ج- الاستمارة.....121
- د- السجلات والوثائق.....122
- 5- أساليب المعالجة الإحصائية.....122
- أ- أسلوب التحليل الكمي.....122
- ب- أسلوب التحليل الكيفي.....122
- ج- التكرارات والنسب المئوية.....122

خلاصة الفصل

الفصل السادس: تحليل البيانات وعرض النتائج

تمهيد

- 1- عرض وتحليل النتائج.....126
- 2- عرض نتائج الدراسة.....139
- 1-2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية.....139
- 2-2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة.....141

141.....3-2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

142.....3- النتيجة العامة للدراسة.

خلاصة الفصل

التوصيات والاقتراحات

الخاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
110	توجيه المعلومات وعلاقتها باتخاذ القرار	1

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
76	تصنيف القرارات حسب سيمون	1
116	توزيع الأفراد حسب المديریات	2
117	توزيع العمال حسب العينة المختارة	3
123	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	4
126	توزيع أفراد العينة حسب السن	5
127	توزيع أفراد العينة حسب المستوي التعليمي	6
128	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	7
128	توزيع أفراد العينة حسب مدة العمل	8
129	توزيع أفراد العينة حسب نوع منصب العمل	9
130	توزيع أفراد العينة حسب نوع عقد العمل	10
130	يوضح الاتصال بين العامل والمشرف المباشر	11
131	يوضح نوع الاتصال الرسمي السائد في المؤسسة	12
131	الهدف من الاتصال بين العمال والرؤساء	13
132	كيفية اللقاء بالمسؤول	14
132	الاتصال بين المسؤول والعمال	15
133	توضيح المشرف لكيفية القيام بالعمل	16
133	مشاركة الإدارة للعمال بخطة العمل	17
134	تخصيص أوقات للعمال للاستماع إلي شكاويهم	18
134	إشراك الإدارة للعمال في عملية اتخاذ القرار	19

135	العلاقة التي تربط العامل بزملائه في العمل	20
135	المعلومات الغير رسمية وأثرها علي سير العمل	21
136	أهمية الاتصال الغير رسمي خارج إطار العمل	22
136	التشارك والرأي في اتخاذ القرار	23
137	تقديم العمال للإدارة اقتراحات تحول سير العمل	24
137	سماع العمال للقرارات التي تصدر	25
138	رضا العمال عن معظم القرارات التي تتخذ من طرف الرؤساء	26
138	إشراك العمال في اتخاذ القرار الإداري يعود بالفائدة على المؤسسة	27
139	تأثير الاتصال الجيد في تفعيل عملية اتحاد القرار	28

ملخص الدراسة

استهدفت الدراسة الحالية الموسومة بـ "الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار دراسة ميدانية بمدبغة الجلود بجيجل، حيث تم التطرق لموضوع الاتصال التنظيمي هذا الأخير يعتبر عصب العملية الإدارية بأبعادها المختلفة، فهو ضروري في جميع المنظمات مهما اختلف نوعها أو نشاطها، هذه التنظيمات ليست منعزلة عن المجتمع ككل بل هي جزء منه.

ورغم كثرة المقاربات التي تناولت الاتصال التنظيمي في المؤسسات كنسق مغلق أو كأنساق مفتوحة، إلا أن المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي لم تلق نفس الحظ من الدراسة مقارنة بالمؤسسات الإدارية، واتجهت الدراسات وتحولت إلى منظمات الأعمال، خاصة في ميدان الخدمات لتبقى الدراسات الخاصة بالمؤسسة الصناعية جد شحيحة

وهو الأمر الذي أدى بنا إلى إجراء هذه الدراسة في المؤسسة الصناعية والتي تمثلت في المؤسسة "مدبغة الجلود بجيجل" التي يشتغل بها 153 عامل، ثم التطرق في فصل الأول إلى موضوع الدراسة، أين يتم التركيز على الإشكالية وأهمية وأسباب اختيار الموضوع ومن هنا تمثلت الفرضية الرئيسية للدراسة في:

- يساهم الاتصال التنظيمي بشكل كبير في تفعيل عملية اتخاذ القرار.

أما الفرضية الفرعية:

- يساهم الاتصال الرسمي بشكل جيد في تفعيل عملية اتخاذ القرار.

- يساهم الاتصال غير الرسمي بشكل إيجابي في تفعيل عملية اتخاذ القرار.

بالإضافة إلى ضبط أهم المفاهيم المتعلقة بالدراسة، وكذا أهم الدراسات السابقة أما الفصل الثاني الخاص بالاتصال التنظيمي في المؤسسات، أما الفصل الثالث فتمحور حول المتغير المستقل للدراسة وهو اتخاذ القرار، كما تم إدراج فصل رابع تناولنا فيه علاقة الاتصال التنظيمي بعملية اتخاذ القرار.

أما الجانب الميداني فقسم إلى فصلين اثنين الفصل الخامس خصص للإجراءات المنهجية للدراسة كالتعريف بميدان الدراسة ومجتمع البحث وعينته والمنهج المستخدم بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات من ملاحظة، مقابلة، واستمارة.

وبالنزول إلى الميدان واعتماد أوات جمع البيانات من مصدرها حيث تم الاعتماد على الاستمارة في جمع البيانات من العمال والاعتماد على المقابلة، في جميع البيانات عن المؤسسة والهيكل التنظيمي الخاص بها والملاحظة بالمشاركة جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- تم الكشف عن وجود اتصال رسمي يساهم بشكل جيد في تفعيل عملية اتخاذ القرار .
 - تم التوصل إلى وجود اتصال غير رسمي يساهم بشكل إيجابي وكبير في تفعيل عملية القرار .
- وهذا ما يؤكد على تحقق الفرضية العامة في أن الاتصال التنظيمي يساهم وبشكل كبير وإيجابي في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الصناعية والمتمثلة في مذبغة الجلود بجيجل.

مقدمة

مقدمة:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع، وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها وفي أي مكان سواء داخل الأسرة أو في المدرسة أو في المصنع أو في أي مكان يوجد فيه أفراد فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم، وهذا فيما يخص الاتصال بصفة عامة ولكن ما يهمنا نحن هنا هو الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة أمر ضروري وأساسي جدا، لأنه يربط أعضاء المنظمة أو المؤسسة فيما بينهم لينشر بينهم المعلومات والأفكار والحقائق حتى يتمكنوا من أن يؤدوا أعمالهم بكفاءة اللازمة، كما يساعد أيضا على التعاون في العمل ويوجه ويحفز الأفراد أداء مهامهم على أكل وجه، ويعمل الاتصال كذلك على تجميع وجهات النظر والمعتقدات لإقناع العاملين والتأثير في سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه، وبذلك تقوم العلاقات الإنسانية الناشئة بين أفراد التنظيم أو المؤسسة بتتمية روح التعاون بين هذه الجماعات، ويحفظ الاتصال هذه العلاقات ويبقى على استمرارها حيث يتمثل هدفها حقيقي في تكامل جهود جميع العاملين في المنظمة سواء أكانوا وإطارات أو عمال بحيث يشاركون بجهودهم وأفكارهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويعتبر الاتصال التنظيمي الوسيلة الوحيدة والفعالة لكل نشاط اجتماعي سواء كان هذا الاتصال داخل أو خارج التنظيم، إلا أن واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية نلاحظ أنه لم تعطي له دوره الحقيقي والأساسي، وهذا ما نلاحظه بحيث يوجد خلل كبير على مستوى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وخاصة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية، وهذا من خلال الصعوبة التي يجدها المسؤولين في إيصال أوامرهم وقراراتهم وتعليماتهم إلى العمال، وأيضا الصعوبة التي يجدها العمال في فهم محتوى القرارات والتعليمات وكذا تنفيذها فيما بعد وهذا يعود لنقص التكوين وضعف المستوى التعليمي لجملة المسؤولين وأيضا عدم احترام مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب كل هذه الأمور عادت على ميدان اتخاذ القرارات بالسلبية التامة وذلك لعدم وجود مشاركة جماعية لأعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات وكذلك تلك الأمور عادت إلى جانب التخطيط والتنظيم والمراقبة بالضعف وعدم التنسيق، وبالرغم من أن التطور التكنولوجي يفرض علينا اليوم إتباع إستراتيجية مدروسة ومنظمة خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات التنظيمية الآنية والمستقبلية والتي تخص وتتعلق بتحقيق أهداف المنظمة.

ونظرا لأهمية الموضوع خاصة في محاولة إثراء الحقل المعرفي في مجال الاتصال التنظيمي كذا اتخاذ القرارات الإدارية.

جاءت هذه الدراسة التي تظهر أهميتها العلمية خاصة فيما يتعلق بتوجيه المسؤولين والمسيرين إلى نقاط الضعف التي تخصهم في مجال الاتصال التنظيمي وكذا محاولة إرشادهم إلى الأهمية التي يكتسبها فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة وأيضاً الإستراتيجية التي يجب إتباعها في مجال اتخاذ القرارات الإدارية وهذا من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات الإدارية خاصة التي تتعلق بمجال عملهم، كل هذه الأمور لها تأثير كبير في دفع عجلة التنمية للمؤسسة الجزائرية.

ولذلك فقد قسمت الدراسة إلى جانبين: جانب نظري وآخر ميداني، فيما يخص الجانب النظري فقد قسم إلى أربعة فصول حيث أن الفصل الأول جاء عنوانه **الإطار التصوري للدراسة**: حيث تضمن طرح الإشكالية إضافة إلى عنصر أسباب اختيار الموضوع، وأهميته وأهدافه، فرضيات الدراسة، تحديد أهم المفاهيم المتداولة في البحث، كما شمل هذا الفصل على بعض الدراسات السابقة التي قسمت بدورها إلى دراسات أجنبية، عربية، جزائرية.

فيما يخص الفصل الثاني كان عنوانه **الاتصال التنظيمي**: تطرقنا فيه إلى أهمية الاتصال التنظيمي عناصره الرئيسية، أنواعه، أساليبه، وحاولنا أن نقف على أهم أهدافه ووظائفه، لنصل في الأخير إلى معوقات الاتصال التنظيمي، وأهم النظريات المفسرة له، والتي ضمت: النظريات الكلاسيكية والنظريات السلوكية ونظرية الاتصالات.

أما فيما يتعلق بالفصل الثالث فعنوانه **اتخاذ القرار**: وقد تضمن أهمية وعناصر اتخاذ القرار، مراحلها وعوامل اتخاذ القرار، وحاولنا التطرق إلى أنواع وأساليب اتخاذ القرار، كما حاولنا أن نسلط الضوء على وظائف ومعوقات اتخاذ القرار وفي الأخير تطرقنا إلى أهم النظريات المفسرة لاتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية.

أما الفصل الرابع كان عنوانه الفصل العلائقي، **علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار**: تطرقنا فيه إلى أهمية المعلومات للاتصال التنظيمي واتخاذ القرار، خصائص، أنواع المعلومات في عملية اتخاذ القرار وكذا دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار، كذلك التطرق إلى تقييم نظام الاتصال التنظيمي ومساهمته في عملية اتخاذ القرار.

أما فيما يخص الجانب الميداني فقد شمل فصلين:

الفصل الخامس عنوانه **الإجراءات المنهجية للدراسة**: وقد تضمن الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها والتعريف بالمؤسسة وذكر المنهج المستخدم في هاته الدراسة كذلك التطرق إلى تحديد مجتمع وعينة الدراسة، ذكر الأدوات التي استخدمت في هاته الدراسة والتي تمثلت في الملاحظة، المقابلة الاستمارة.

أما فيما يخص الفصل السادس فعنوانه تحليل البيانات وعرض النتائج من خلال التطرق إلى:

أولاً: عرض وتحليل البيانات الخاصة بالاستمارة، حيث شملت التحليل المحاور الرئيسية في الاستمارة والمتمثلة في المحور الأول المتعلق بالبيانات الشخصية والمحور الثاني عن الاتصال الرسمي واتخاذ القرار، والمحور الثالث عن الاتصال غير رسمي واتخاذ القرار.

ثانياً: مناقشة النتائج الجزئية والعامية في ضوء فرضيات الدراسة وذلك للتحقق من صدقها.

ثالثاً: وأخيراً تم إدراج بعض التوصيات والاقتراحات ووضع خاتمة للدراسة، مع إرفاق المراجع والملاحق.

الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد.

1. الإشكالية.
2. فرضيات الدراسة.
3. أسباب اختيار الموضوع.
4. أهمية الدراسة.
5. أهداف الدراسة.
6. تحديد المفاهيم.
7. الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الإطار النظري أحد الركائز الأساسية لأي بحث علمي، والإطار المرجعي العام للبحث من الناحية السوسولوجية، وبهدف إعداد وبناء إطار نظري لدراستنا الحالية نظرا لدوره الهام وأهميته البالغة فغنا تسعى من خلال هذا الفصل إلى وضع إطار محدد نبرز فيه إشكالية دراستنا تحديد فرضيات الدراسة، الأسباب الكامنة وراء اختيارنا لموضوع الدراسة، بالإضافة إلى أبرز الأهمية والأهداف العلمية والعملية لها " الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار " وبناء على ذلك قمنا بتحديد قيمة علمية من جهة ثانية لنختم بعد ذلك هذا الفصل بعرض مجموعة من الدراسات السابقة عن موضوعنا أو المشابهة له.

1- الإشكالية:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة، وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد، كان غرضها أو هدفها سواء داخل نواة المجتمع (الأسرة) أو في المدرسة أو المصنع أو في أي مكان يتواجد فيه البشر فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم.

ومع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات التي لا يمكن أن تتطور وتستمر بدونه، وهكذا أصبح الاتصال عنصر حضري جوهري دخلت في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

وما يهمننا هو الاتصال التنظيمي داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدمتية فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلال أنه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل، يوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه.

فالالاتصال التنظيمي يعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة والرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفراد، فالمعلومات أصبحت تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة وحركة السوق ولحياة المنظمات في عالم المؤسسات اليوم بطبيعة الحال فإن كل من يود المنافسة والاستمرار في هذا العصر يفترض عليه أن يستثمر في عالم الاتصال والاتصالات.

وأكد الهدف العام من الاتصال التنظيمي توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات.

لعملية اتخاذ القرار الذي يعد أهم العمليات وأكثر تأثيرا في حياة الأفراد والتنظيمات الإدارية إذ لا يمكن لأحد أن يقوم على مشروع ما لم يضع له الترتيبات اللازمة من خطط وبرامج وتحديد الأهداف

التي تكون في النهاية بمثابة حافز في اتخاذ القرار، ولهذا اعتبرت القرارات جوهر العملية الإدارية لأن التوقف عن اتخاذها يؤدي إلى تعطيل العمل، وتوقيف النشاطات والخدمات والإنجازات وبالتالي ضعف المنظمة وتعرضها للكثير من المشاكل والقرارات المهمة في الغالب نتائجها مهمة وخطيرة في نفس الوقت إذ تعتمد عملية اتخاذ القرارات انعكاسا لمستقبل يترتب عن نتائج متوقعة ولا تستطيع المنظمة اتخاذ أي قرار دون وجود اتصالات تنظيمية بين وحداتها، إذ تتم هذه العملية بناء على كم من المعلومات والبيانات المتدفقة، أي لا وجود لقرار ناجح دون وجود اتصال.

انطلاقا مما سبق يمكن تحديد معالم الإشكالية الراهنة في طرح التساؤل الرئيسي مفاده:

- هل يساهم الاتصال التنظيمي في تفعيل عملية اتخاذ القرار؟

حيث تتطوي تحت هذا التساؤل الرئيسي تساؤلات فرعية وهي:

- هل يساهم الاتصال الرسمي في تفعيل عملية اتخاذ القرار؟

- هل يساهم الاتصال الغير الرسمي في تفعيل عملية اتخاذ القرار؟

2- فرضيات الدراسة:

تعتمد دراستنا الراهنة على فرضية رئيسية مفادها:

- يساهم الاتصال التنظيمي بشكل كبير في تفعيل عملية اتخاذ القرار.

وتتفرع الفرضية إلى فرضيتين جزئيتين هما:

- يساهم الاتصال الرسمي بشكل جيد في تفعيل عملية اتخاذ القرار.

- يساهم الاتصال غير الرسمي بشكل إيجابي في تفعيل عملية اتخاذ القرار.

3- أسباب اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية والعلمية في دراسة هذا الموضوع.
- الميل إلى هذا الموضوع (الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار داخل المؤسسة الصناعية) من خلال الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع والرغبة في إجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة والأثر بين المتغيرين بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية.
- من أجل الكشف عن الأوضاع السائدة في المؤسسة الصناعية ومعرفة الأسباب التي تؤدي إلى سوء الفهم في الاتصال بين العمال ومدى اتخاذهم القرار المناسب.

ب- الأسباب الموضوعية:

- الأهمية البالغة لموضوع الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية.
- السهولة التي يتمتع بها هذا الموضوع فهو في متناول الجميع.
- معرفة الأسباب التي تعيق عملية الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار داخل المؤسسة الصناعية.
- معرفة دور الاتصال التنظيمي ومدى مساهمته في فعالية اتخاذ القرارات الرشيدة والفعالة داخل المؤسسة الصناعية.
- محاولة إبراز الأهمية والدور الفعال الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في توجيه المؤسسة الصناعية في اتخاذ قراراتها.
- النزول بهذا الموضوع إلى الميدان لتحقيق أهدافه والتأكد من صحة الفرضيات.

4- أهمية اختيار الموضوع:

تكمن أهمية اختيار الموضوع فيما يلي:

- تحسيس المسؤولين بالأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية بحيث يعتبر من أهم الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري.

- توضيح العلاقة الوثيقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار وهذا ما تهتم به هذه الدراسة حيث أنه يجب أن يكون اتخاذ القرار من طرف المسؤولين نتاج على جهد مشترك من طرف جميع أعضاء المسؤولين.
- الكشف عن الصعوبات التي تعترض الاتصال التنظيمي ومساهمة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الصناعية.
- تعزيز ثقة العمال في المؤسسة الصناعية من خلال التعريف بأهمية الاتصال التنظيمي وفعالية هذا الأخير الذي يساهم بشكل كبير في اتخاذ قرارات فعالة.
- كذلك من أجل تقييم لما بعد اتخاذ القرار فمجرد اتخاذ القرار لا يعني شيئاً بالنسبة للمؤسسة إذا ما بقي حبيس أدراج مكتب المدير ويظل عديم الأثر ما لم تتم عملية نقله وتوصيله إلى من يهمهم الأمر من وحدات وأفراد.
- بالإضافة إلى هذا فإن هذه الدراسة تساعد في تنمية ورفع كفاءة الرؤساء في عملية الاتصال التنظيمي وبالتالي في فعالية اتخاذ القرار.

5- أهداف الدراسة (الموضوع):

- محاولة تطبيق مدى استيعابنا للمادة العلمية التي تلقيناها خلال السنوات الماضية من خلال دراستنا لهذا الموضوع دراسة منهجية.
- معرفة واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية ومدى توافقه مع ما يتخذ من قرارات داخل المؤسسة.
- التعرف على تقنيات الاتصال التنظيمي التي تستخدم بشكل كبير في خدمة عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الصناعية.
- تحديد مدى فعالية الاتصال التنظيمي في زيادة فعالية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الصناعية.
- محاولة المساهمة في ميدان البحوث العلمية والاجتماعية وإثراء مكتبة الجامعة لهذا النوع من المواضيع (البحوث) والكشف عن الايجابيات والسلبيات داخل المؤسسة.

- اكتساب مفاهيم حول الاتصال وعملية اتخاذ القرار.

- معرفة واقع الاتصال التنظيمي ودوره في اتخاذ القرارات في المؤسسة المستقبلية.

6- تحديد المفاهيم:

إن عملية ضبط المفاهيم وتحديدها بدقة خطوة أساسية لا غنى عنها بالنسبة للبحث فهي الأساس الذي تبنى عليه باقي خطوات البحث.

6-1- مفهوم الاتصال:

أ- لغة:

اتصل الشيء بمعنى التام، اجتمع إلى القوم، انتهى إليهم، ولم ينقطع واتصال بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه كما: « اتصل به بخير. بمعنى علمه »⁽¹⁾.

ويقال: " كان على اتصال به أي على علاقة "، وارتباط وصلة، كما يريد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك⁽²⁾ ويعرف كذلك بأنه: وصل الشيء بالشيء وصلا بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص أو أكثر أو بين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين⁽³⁾

أما مصطلح الاتصال فقد انشق من كلمة لاتينية " Communis " والتي تقابلها في اللغة الانجليزية " Communication " أو بالضبط " Common " أي مشترك فالإتصال هنا يعني الاشتراك في معلومة أو تبادل المعلومات والمشاعر.

ب- اصطلاحاً:

لقد تعددت واختلفت مفاهيم الاتصال بحسب الباحثين والدارسين له وبحسب منطلقاتهم الفكرية فالبعض ينظر إليه على أنه " علم " والبعض الآخر يعتبر " نشاط " ويرى آخرون أنه " مجال الدراسة "

(1) - هزاز راتب قبيلة وآخرون: المعجم العربي المقروء يعيون بشرى حي، دار راتب بجامعة لبنان، ص 16.

(2) - المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار المشرق، بيروت، ط5، 2001، ص 73.

(3) - سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ البدوي: أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 100.

ويعتمد البعض أنه " فن وصيانة " وكل باحث يعرفه من زاويته التي يركز عليها وسوف نتطرق فيما يلي إلى بعض التعاريف:

يعرفه عالم الاجتماع " تشارلز كولي " على أنه: « ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان »⁽¹⁾.

أما جورج لندر برج "lunberg" فيعرف بأنه: نوع من التفاعل يحدث بواسطة الرموز قد تكون حركات أو صور أو لغة أي شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك⁽²⁾

يرى محمد عبد الحميد بأنه: « العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في رموز دالة، بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة »⁽³⁾

كما أنه هناك من يرى الاتصال بأنه: " العملية التي من خلالها ينقل الفرد أو الجماعة (المرسل المرسلون) بعض الرسائل من أجل التأثير على سلوك الأفراد أو جماعات أخرى (المتلقي، المتلقون) وتغييره حسب رغبة محددة " ⁽⁴⁾

مما سبق نجد أن مساهمات علم الاجتماع قد ركزت أساسا على فكرة التفاعل الاجتماعي، وتأثير السياق الاجتماعي على العملية الاتصالية، فهو يعطيها أبعادا متباينة بحسب السياق الذي تجرى فيه.

ويعرف الاتصال في مجال التربية، كما يرى " جون ديوي " بأنه: عملية مشاركة في الخبرة بين شخص أو أكثر حتى تعم هذه الخبرة، وتصبح مشاعا بينهم، بترتب عليه حتما إعادة تشكيل وتعديل المفاهيم والتصورات السابقة لكل طرف من أطراف المشاركة في هذه العملية⁽⁵⁾ فهنا نجد " جون ديوي " يرى بأن الاتصال يركز على معناهما: عملية المشاركة في الحصول على الخبرة " أما " كيرث ليفن "

(1) - فضيل دليو:الاتصال(المفاهيم،نظرياته،ووسائله) ، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003، ص 14.

(2) - فضيل دليو:مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري، ديوان المطبوعات الجماعية، الساحة المركزية، ابن عكنون، الجزائر ص 19.

(3) - محمد عبد الحميد:نظريات الإعلام واتجاه التأثير ، عالم الكتب، القاهرة، 1998، ص 21.

(4) - فضيل دليو:الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، الجزائر، 2003، ص 08.

(5) - عبد الفتاح النبي:تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، دار العربي للنشر، القاهرة، 1999، ص 11.

يرى أنه: "الاتصال هو العملية التي بواسطتها التغيير الذي يحدد في إحدى مناطق المجال السلوكي إلى منطقة أخرى".⁽¹⁾

وبالطبع نجد أن هذا التعريف يعكس وجهة النظر التربوية بما تتضمنه من تهذيب للسلوك وهو نوع من التأثير السلوكي.

وأما في مجال الإعلام يعرفه علماء المعلومات: "استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات"⁽²⁾

فهؤلاء العلماء ركزوا على المعلومات كموضوع الاتصال، ثم كيفية نقلها واستقبالها.

- أما التعريف الإجرائي للاتصال: هو عملية تبادل المعلومات بين طرفين حيث يقوم أحد الأطراف بإرسال رسالة تتضمن رموز أو تكون مكتوبة أو شفوية إلى الطرف الآخر (المستقبل) من أجل التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات.

6-2- تعريف التنظيم:

أ- لغة: كلمة "تنظيم" مشتقة من الفعل "نظم" و"نظم الشيء" أي ألفه ورتبه وجمعه، و"انتظم الأمر" أي استقام واتسق⁽³⁾، ويقابل مفردة التنظيم في اللغة الفرنسية "organisation" من الفعل "organiser" والذي يعني "تحضير الشيء وفق خطة"⁽⁴⁾

ب- اصطلاحاً:

يستخدم مفهوم التنظيم في العديد من المجالات وبين أوساط الباحثين والمفكرين، وحتى في الحياة العامة فالمصطلح يشير إلى العدد الذي يتوفر على الخصائص البنائية والديناميكية مثل: المصنع الجامعة، المستشفى، بمعنى أن كلمة التنظيم تطلق على كل مؤسسة أو هيئة ذات طابع إداري، صناعي فلاح، يشترط أن يكون هناك التنسيق بين جميع العناصر لتحقيق الأهداف المرغوبة، وأن التنظيم

(1) - المرجع نفسه، ص 12.

(2) - المرجع السابق، ص 13.

(3) - منجد الطلاب، دار المشرق، بيروت، 2001، ص 807.

(4) - LA ROUSSE SEGER: dictionnaire de français» paris, 2004, p 295 -

بالمعنى البسيط هو عكس " الفوضى "، ويمكن القول بأن المفاهيم والآراء المتعددة حول هذا المصطلح وأن كل الباحثين والعلماء ينظرون له من زوايا مختلفة.

في معجم العلوم الاجتماعية: " يقدم معنيين لكلمة تنظيم وها المعنى الأول وهو منظمة وبدل على أن مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة ولوائح محددة وأهداف مرسومة، مثل المؤسسات الصناعية والجمعيات الخيرية، أما المعنى الثاني ويقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة كما أن يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع"⁽¹⁾

حسب هذا المعجم مفهوم " التنظيم " له معنيين المعنى الأول يشير إلى أن التنظيم عبارة عن منظمة والمعنى الثاني أن التنظيم عبارة عن كيان اجتماعي، كما أنه يضم الإطار العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع.

وحسب " طه طارق " فإن التنظيم هو الوظيفة المتعلقة بترتيب وتنسيق المنظمة (بشرية، مادية معلوماتية) اللازمة لإنجاز مهام تحقيق أهدافها"⁽²⁾.

• حسب تعريف " طه طارق " فإن التنظيم عبارة عن الوظيفة المتعلقة بترتيب وتنسيق موارد المنظمة.

ويذهب الفكر الإداري في مجال تعريف التنظيم الإداري إلى اتجاهين:

• اتجاه المدرسة التقليدية: ويعرف بالمفهوم " العضوي " يقوده جملة من العلماء على رأسهم " ماكس فيبر فريدريك تايلور الأمريكي، هنري فايول الفرنسي " يركز أساسا على الهيكل التنظيمي أو ما يطلق عليه بعضهم البناء الرسمي، ومن جملة التعريفات التي يعرفها أنصار هذا الاتجاه أن التنظيم هو: " الهيكل الذي يوضح العمل ويقسمه إلى مجموعات والذي يوضح المسؤوليات وينشئ العلاقات بغرض تمكين الأشخاص م العمل سنويا في سبيل تحقيق أهدافها، مع توزيع الأنشطة اللازمة لتحقيق تلك الأهداف"⁽³⁾

(1) - ميلود طيبش: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2011 ص 17.

(2) - عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية- رؤية معاصرة -، دار وائل للنشر، ط2، 2009، ص 12.

(3) - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006 ص 120.

- إن إهمال هذا الاتجاه للأفراد باعتبارهم العنصر الأساسي والفعال في المنظمة، والذي يركز عليه الهيكل، وكذلك تجاهل هذا الاتجاه للعوامل المؤثرة في الأفراد يجعل المنظمة تدور في فراغ ويبعده عن الأهداف التي أنشأت من أجلها.
- وأما الاتجاه الثاني: والذي يطلق عليه بالمفهوم " الموضوعي " فإن هذا الاتجاه يهتم ويركز على الأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل المنظمة، في حين لا يفرض نمط معين أو هيكل محدد للمنظمة ومن التعاريف الواردة ضمن هذا الاتجاه أن التنظيم هو: « الصورة أو الشكل الذي تتخذه مجموعة بشرية معينة في سبيل تحقيق هدف عام مشترك »⁽¹⁾ يبدو من خلال التعريف السابق الاهتمام بالجانب الإنساني في المقام الأول ودوره في العملية الإدارية، وباهتمامه وتركيزه على هذا الجانب فقط وإهماله للجانب الآخر أي الهيكل التنظيمي للجهاز التقليدي.
- فتحديد مفهوم التنظيم هو عدم إغفال أي من الاتجاهين بل الجمع والتوفيق بينهما للتوصل إلى مفهوم جامع ومتوازن يشمل الهيكل التنظيمي والأنشطة البشرية في آن واحد، وهذا ما يذهب إليه الاتجاه الحديث يشمل الشكل والأفراد معاً، ومن التعاريف التي نجدتها ضمن هذا الاتجاه تعريف " ماريشال ديموك MECHEL DIMOCK " بأنه التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد تمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة ".⁽²⁾
- من خلال التعريف السابق يتضح أن التنظيم وظيفة أساسية من وظائف الإدارة بمقتضاها تتحدد المسؤوليات والسلطات، وتتحدد طبيعة العلاقة بين العمال داخل المنظمة، فمن خلال التنظيم يمكن توزيع الأدوار، وتحديد الوحدات داخل المنظمة، هذه الوحدات والأجزاء لا تعمل منفصلة، وإنما تتربط مع بعضها البعض بواسطة علاقات فهذه الوظيفة أو العملية هي التي تحدد هذه العلاقات التي تقوم بعملية الربط بين هذه الوحدات، وينتج عن هذا ما يسمى بالهيكل التنظيمي والذي من خلاله تبرز الفروق وتتضح المسؤوليات والمراكز والأدوار داخل المنظمة.

(1) - المرجع السابق، ص 121.

(2) - صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، 2005، ص 25.

التعريف الإجرائي للتنظيم: التنظيم هو عملية هيكلية الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المؤسسة حيث يقوم بتقسيم الأنشطة وتوزيع الأدوار ويوضح السلطة والمسؤولية، فهو يساعد المؤسسة على العمل بكفاءة وفعالية.

6-3- تعريف الاتصال التنظيمي:

إن التنظيم يشكل حقلًا جيدًا لدراسة الاتصال فكثير من الباحثين يرون أنه من غير الممكن فصلها عن بعضها، عند القيام ببحوث حول التنظيمات فهذه الأخيرة تتحقق بواسطة الرسائل المكتوبة والشفوية وغير اللفظية، فأول المدارس التي تعرضت للاتصال التنظيمي هي " مدرسة الأنساق المفتوحة " فقد حاولت دراسة الاتصال الرسمي وغير الرسمي على جميع المستويات التنظيمية واهتمت بتفاعل البيئة الخارجية مع التنظيم ولقد حظي بالكثير من اهتمام الباحثين، ولهذا تعددت تعريفاته حسب مجالات استعماله واتجاهات الباحثين ونذكر من هذه التعريف ما يلي:

يقصد بالاتصال التنظيمي: « تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة»⁽¹⁾

يشير هذا التعريف في معناه إلى أن الاتصال التنظيمي هو تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة من أجل بلوغ أهدافها.

• أما " محمد علي محمد " فيرى أن الاتصال التنظيمي، عبارة عن شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته، وبدونه يتعذر أن يوجد تنظيمًا سليمًا، لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم البعض داخل جماعة العمل، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية، والعلاقات الإنسانية.⁽²⁾

يشير محمد علي محمد في تعريفه للاتصال التنظيمي أنه عبارة عن شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل التنظيم وبدونه لا يوجد تنظيم سليم وهو الطريق الذي تعبر عليه كل أنواع العلاقات الإنسانية.

(1) - أحمد ماهر : كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 60.

(2) - علي الشرفاوي: العملية الإدارية، وظائف المديرين، الدار الجامعية الحديثة للنشر والتوزيع، مصر، ط3، 2003، ص 284.

• ويعرف بأنه: « هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في الدافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية، ولوائح الإعلانات». (1)

يشير هذا التعريف في معناه أن الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد داخل التنظيم أي بين الرؤساء والمرؤوسين فيما بينهم وهناك العديد من وسائله كالسجلات، ولوائح الإعلانات...الخ.

أما " إبراهيم أو عرقوب " فيعرفه بأنه: « الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين ». (2)

يشير التعريف السابق أن الاتصال بنوعيه المنطوق والمكتوب يساهم في تطوير أساليب العمل من جهة وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

من خلال كل هذا يمكن أن نقول عن الاتصال التنظيمي عبارة عن:

- نشاط إداري اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.

- يعتبر وسيلة ضرورية وهامة في توجيه وتغيير السلوك على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة.

- وسيلة أساسية لإنجاز المهام الوظائف وكل الأنشطة المختلفة داخل التنظيم.

وكتعريف إجرائي للاتصال التنظيمي: هو مجمل النشاطات والأعمال والسلوكيات المتخذة

من طرف الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي وغير رسمي لتحقيق أهداف المؤسسة.

(1) - خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 116.

(2) - فضيل دليو: الاتصال مفاهيمه نظرياته ووسائله: المرجع السابق، ص 16.

6-4- القرار:

أ- لغة: قرر بمعنى سكن واطمئنان وقرر الأمر: رضي عنه وتقرر الأمر أي ثبت واستقرروا القرار ما انتهى إليه الأمر. (1) وفي القرآن الكريم في سورة غافر (الآية 64): ﴿اللَّهُ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ قَرَارًا ﴿١﴾، وفي سورة " ص " (الآية 59): ﴿ فَبِئْسَ الْقَرَارُ ﴿٢﴾، إن هذه الآية وأمثالها وردت فيها كلمة القرار ومعناه أقره في المكان شبه وأسكنه.

ويقال قرر المسألة أو الرأي: وصفه وحققه، ونقرر الأمر، استقر وثبت في مادة ما في مرحلة معينة. (2)

ب- اصطلاحاً: يعرفه القريوتي: بأنه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة. (3)

ج- القرار في علم الإدارة: إفصاح الإدارة عن سلطتها الهامة بقصد إحداث أثر قانوني إبتغاء مصلحة عامة. (4)

التعريف الإجرائي: من خلال التعاريف السابقة يمكن نخلص إلى أن القرار هو اختيار بديل من عدة بدائل متاحة في سبيل تحقيق هدف معين.

6-5- اتخاذ القرار:

يعرف اتخاذ القرار على أنه: عبارة عن عملية تحديد المشكلة وتقديم الحلول المناسبة عن طريق اختيار البدائل المتاحة وتنفيذه. (5)

من خلال هذا التعريف نستنتج أن عملية اتخاذ القرار تتم وفق مجموعة من الخطوات المتتابعة يسعى متخذ القرار من خلاله إلى اختيار البديل الأفضل والأنسب لحل المشكلة.

(1) - محمد حافظ حجازي: دعم القرارات في المنظمات، فلمنج للطباعة، الإسكندرية، د ط، د س، ص 16.

(2) - عبد الجواد بكر: البيانات التعليمية ووضع القرار، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2002، ص 105.

(3) - علي عياصرة وهشام عدنان وموسى حجازي: القرارات الإدارية، دار حامد، ط1، 2006، ص 30.

(4) - محمد عبد العالي الصناري: القرارات الإدارية في السعودية، دراسة قانونية تحليلية مقارنة، معهد الإدارة العامة، 1994 ص 43.

(5) - صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 92.

كما يعرف اتخاذ القرار: هو عملية أو أسلوب الاختيار الراشد بين البدائل لتحقيق هدف معين.⁽¹⁾

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن عملية اتخاذ القرار تتم من خلال مجموعة من الحلول تتم على أساسها اختيار الحل الأفضل والأنسب من أجل الوصول إلى الهدف المطلوب والمنشود.

كما يمكن تعريفه أيضا على أنه الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر ويكون القرار هو البث أو التحديد بما يجب أن يتم وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضع القرار.⁽²⁾

ركز هذا التعريف على الموضوعية والعلمية في دراسة مختلف البدائل التي استجمعت من الواقع كما يجب أن يكون القرار ملم بجميع التوقعات للبديل المختار وذلك لإنهاء وضع معين.

يعرفه "عبد الكريم درويش" على أنه: « الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسات التي تمت في مستويات مختلفة في المؤسسة الصناعية »⁽³⁾

كما يعرفه " هاري سون ": « هو عبارة عن لحظة اختيار معين لبديل بعد تقديم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لمتخذي القرار ».⁽⁴⁾

اتخاذ القرار هنا يتم من خلال اختيار بديل ما من بين مجموعة من البدائل في زمن معين غير متقدم وغير متأخر معبر عنه بكلمة لحظة فالقرار يجب أن يكون متأخرا عن الهدف المسطر له ولا قبل أوأنه، كما يكون اختيار البدائل مرتبط بتوقعات متخذي القرار.

وأيضا يعرفه " محمد سعيد عبد الفتاح ": « هو عبارة عن اختيار بين البدائل بحيث يصل متخذ القرار إلى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه في موقف معين ».⁽⁵⁾

حيث هذا التعريف متخذ القرار قبل أن يقوم بذلك لابد أن تكون النتيجة المتوقعة تخدم التنظيم وتبني هذه النتيجة من خلال البدائل المدروسة انطلاقا من السؤال لماذا تختار هذا القرار دون غيره.

(1) - ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، د ط، 1995، ص 476.

(2) - عمر غنايم وعلي الشرفاوي: تنظيم إدارة الأعمال، الأسس والأصول العلمية، دار النهضة العربية، بيروت، 1997، ص 130.

(3) - عبد الكريم درويش وليلى تكلا: أصول الإدارة العلمية، المكتبة الأنجلومصرية، مصر، 1976، ص 438.

(4) - علي الشرفاوي: إدارة الأعمال والوظائف الممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، د س، ص 111.

(5) - محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، المكتب العربي، القاهرة، 1971، ص 204.

التعريف الإجرائي: من خلال التعريف السابقة الذكر نخلص إلى:

أن اتخاذ القرار هي عملية إدارية منظمة مبنية على أسس تتمثل في مجموعة بدائل ناتجة عن وجود مشكلة تواجه الباحث والبحث عن الهدف من أجل هذه المشكلة وذلك من تحقيق أقصى عائد بأقل تكلفة وهذا انطلاقاً من وعي وإدراك القائمين بهذه العملية ومراعاة ظروف بيئة اتخاذ القرار التي تنعكس على سلوك وتقنية متخذ القرار.

6-6- المؤسسة:

أ- لغة: ورد في لسان العرب لابن منظور في فعل (أسس) الأس والأسس كل مبتدأ شيء والأس والأساس أصل البناء والأسيس أصل كل شيء وأس الإنسان قلبه لأنه متكون في الرحم وأس البناء مبتدؤه. (1)

• مصطلح المؤسسة هو ترجمة لكلمة *instiution* بالانجليزية والفرنسية.

بالفرنسية تعني قانوناً: "مجموعة الهياكل والقواعد الموضوعية لإرضاء المصالح المشتركة"

بالانجليزية: تعني المؤسسة جمعية أو هيئة ذات صفة عامة أو ممارسة لقانون أو تقليد حاز على الاستقرار.

ب- اصطلاحاً: فيما يلي سنورد أهم التعاريف الخاصة بالمؤسسة:

يعرف "سبنسر" المؤسسة بأنها: «العضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة للمجتمع» (2)

يشير التعريف ضمناً إلى أن المؤسسة تحتوي على بناء واضح ووظائف محددة تتميز بالثبات النسبي والمرونة، كما يشير إلى التكامل والترابط بين البناء والوظيفة من أجل تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة.

(1) - جمال العيفة: مؤسسات الإعلام والاتصال (الوظائف، الهيكل، الأدوار)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 2010 ص 05.

(2) - سيف الإسلام: سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية (اقتراح نموذج للتطوير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط دس، ص ص 4 - 9.

يعرف " truchy " المؤسسة على أنها: الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية والمادية للنشاط الاقتصادي. (1)

يلاحظ على هذا التعريف تركيزه على عملية من العمليات الإنتاجية سواء إنتاج أو تبادل أو استهلاك.

تعرف المؤسسة أيضا: بأنها مجموعة أفراد وأموال لها كيان واقعي خاص تتمتع بالاستقلال والذاتية وتتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة. (2)

كما تعرف أيضا: مجموعة من الأفراد يجتمعون لتحقيق أهداف إنسانية وبما أنها اختراع موجه لإشباع حاجات الجماعة التي تشكلها فغن متطلبات البيئة الاجتماعية، فإن إنتاجها يتوقف على نوعية منهاجها وتخطيط هيكلتها للوصول إلى أهدافها.

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن كل مؤسسة لابد أن نضع هيكلًا تنظيميًا صحيحًا تقوم عليه وأن تتبع استراتيجيات عملية مخططة وواضحة لتحقيق أهدافها لأنها موجهة في الأساس لخدمة الفرد والمجتمع وإشباع احتياجاتهم وتلبية رغباتهم مما يساعد على بلوغ أهدافها.

التعريف الإجرائي: من خلال التعريف السابقة يمكن القول أن المؤسسة هي كيان اجتماعي مستمر قائم بطريقة مقصودة يضم مجموعة من الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهداف محددة، وذلك بالاعتماد على تقييم العمل والتنسيق بين الوظائف والأنشطة الداخلية، تسير ضمن لوائح وإجراءات معينة، مما يؤدي إلى نشوء علاقات بين أفراد سواء أثناء العمل أو بعده.

7- الدراسات السابقة:

تنطوي الدراسات السابقة على أهمية بالغة في حقول المعرفة والدراسات والبحوث العلمية، ذلك أن المعرفة مبنية على التراكم، فالمعرفة الراهنة ما هي إلا امتداد للمعارف السابقة، وفيما يلي إشارة لأهم البحوث والدراسات الأجنبية والجزائرية والتي تتمثل في:

(1) - رفيقة حروش: اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والتوزيع، الجزائر، د ط، 2013، ص 29.

(2) - نبيل جواد: إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للكتاب، الجزائر، ط1، 2006، ص 19.

1-7- الدراسات الأجنبية:

أ- دراسات أو تجارب هاوتورن 1927 بدأت في عام 1927 سلسلة من الدراسات والتجارب في مصنع هاوتورن لولاية شيكاغو التابع لشركة وسترن إلكترونيك، أضافت أبعادا جديدة لعملية الإدارة.

أولى هذه الدراسات اعتمدت على افتراض الإدارة التقليدية الذي ينص على أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين الذي يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل.

وقام فريق من الباحثين بقيادة " إلتون مايو و روثليرج " من جامعة هارفارد باعتبار ذلك الافتراض عن طريق عزل عدد من العاملين في إحدى غرف المصنع، وهو ما يسمح بملاحظة ردود أفعال هؤلاء العمال إزاء التغييرات في مستوى الإضاءة، وقد فوجئ الباحثون بأن أداء العمال لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة بل زاد بنسبة منخفضة ولكنه ازداد وهو ما سمح باستخلاص العديد من النتائج الهامة نذكر منها ما يأتي:

- بروز أهمية روح الجماعة وما يترتب عليه من رفع أداء العاملين كبديل للفردية.
- لقد اتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحاضر المادي والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف على نمط الإشراف.

وكذا قناعة العمال بأن المنشأة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاص لهم قيمة وتميز وأهمية، ومن هنا تظهر أهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح برصد مختلف انتصارات وتطلعات وحاجات العاملين غير الاقتصادية من تقدير واعتراف وتشجيع ومحاولة الاستجابة لها، وهو ما يسمح برفع الأداء إلى مستويات أعلى باعتباره محصلة جراء القدرة في العمل والرغبة في العمل.

كما توصلت الأبحاث إلى أن العامل في المنشأة يعمل داخل جماعة لها عاداتها وتقاليدها فهي غالبا ما تنشأ دون اعتراف أو تقدير من الإدارة، ويطلق على هذا النوع من الجماعات، الجماعات غير الرسمية وهو ما يعني وجود ضمنا وجود اتصال غير رسمي ومرغوب فيه " بين الأفراد " المنضمين لها.

تبين لنا من خلال هذه الدراسات التي قام بها " التون مايو و روثليرج " أن العامل ليس له الجانب المادي فقط بل له جانب اجتماعي لا بد مراعاته في مكان العمل فأعطائه قيمة وأخذت بعين الاعتبار ومن هنا تبرز أهمية الاتصال التي تحدثت على مستوى التنظيمات باعتباره وسيلة تسمح لمعرفة حاجات

العاملين الاجتماعية من تقدير وتحضير وتشجيع ومحاولة الاستجابة لها هذا يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة وهو ما ينجر عنه زيادة في الإنتاج وتقديم الخدمة بالشكل المرغوب، وبالتالي تحسين في مستوى أدائهم وتحقيق نوع من الاستقرار المهني، وبالتالي فهذه الدراسة تتقارب مع دراستي فهي تناولت جانب من جوانب الموضوع الذي يصدد دراسته وتناوله بالبحث والمتمثل في أهمية الاتصال باعتباره وسيلة أو العصب والمحرك الأساسي، وكذلك أداة الملاحظة المستخدمة في البحث. (1)

ب- دراسة " كاتزكوبي " و " موريس " 1950: بعنوان " دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية" خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافيتيريا وتضييع الوقت، وكان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 دقيقة السابقة والملاحظة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافيتيريا عن طيب خاطر واقتناع. (2)

ومن هذا نستنتج أن ما للاتصال الفعال أهمية وضرورة قبل اتخاذ أي قرار أي أن المشرف الممتاز هو الذي يستطيع أن يتوحد مع جماعة وأن يظل قريبا منهم مثل هذا الاتجاه يساهم في اتخاذ القرارات الواقعية والسليمة بالنسبة للمسؤولين.

وبالتالي فهذه الدراسة تتقارب مع دراستي فهي تناولت جانب الموضوع المتمثل في المتغير المستقبل الذي ينقل في الاتصال التنظيمي.

(1) - جلال الدين بوعطيط: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة الماجستير_ السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية_ تحت إشراف الأستاذ رواق حمودي، جامعة قسنطينة، 2008، ص 120.

(2) - كيث ديفز: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد المرسي محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر، مصر 1974، ص 50.

7-2: الدراسات العربية:

• دراسة محمد علي محمد 1978: انطلقت هذه الدراسة من موضوع الاتصال باعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية ولقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة بمدينة الإسكندرية وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي وشملت عينة الدراسة مجموعة من العمال في خمسة أقسام أساسية في التنظيم، ولقد اعتمد على ثلاث أدوات وعناصر لجمع البيانات وهي:

- الملاحظة المباشرة: وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم.

- المقابلة الحرة: وذلك من أجل التعرف على آراء أعضاء التنظيم ووجهات نظرهم.

- الاستمارة: استخدم عينة مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الاتصال، ولقد شملت خمس جوانب للاتصال وهي:

1- بيانات عن أنماط التفاعل الاجتماعي والتشاور.

2- بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية.

3- مقياس يكشف تقويم العمال للاتصال.

4- بيانات حول إمكانية الاتصال الصاعد.

5- بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الاتصال الهابط فيما يتعلق بالجانب الأول والذي يخص التشاور بين العمال وأعضاء التنظيم حول مشكلات العمل فلقد أوضحت الدراسة أن شبكات الاتصال التي تنشأ حول الاستشارة في مشكلات العمل تتخذ طابعا رسميا. (1) وأخر غير رسمي بمعنى أن مشاورات العمال حول مشاكلهم الخاصة داخل العمل وخارجه والتي هي أساس التفاعل التلقائي وذلك بشكل غير رسمي تعمل على زيادة التماسك بين العمال والمساهمة في القضاء على التوتر.

(1) - بوب غارت: اثنتا عشر مقدره تنظيمية، تعريب هشام الرجاني، مكتبة العبيكان، السعودية، ص 105 - 106.

أما فيما يخص الجانب الثاني فقد أوضحت الدراسة أن أكبر نسبة من العمال كشف عن عدم تذكرها ومعرفتها للمنشورات، لكن تختلف هذه النسبة باختلاف الأقسام الإنتاجية حسب المعوقات التي تقف أمامهم، وحسب مستويات التعليم فإدراك مضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الاتصال، فلقد بينت الدراسة أن الإدارة لا تهتم في عدة مواقف كما اتضح أن المنشورات التي تصدرها الإدارة وهي التي تتعلق بتغييرات النظام في العمل غالبا ما تواجه بالتخطيط وعدم الاقتناع، وكرد فعل لذلك فضل العمال الاحتجاج كأسلوب لتوصيل آرائهم والتعبير عن أخطارهم للإدارة العليا بعد أن تأكدوا من أن شكاويهم لم تلق أي عناية.

أما الجانب الثالث فقد حولت الدراسة أن تكشف تقييم العمال للقرارات المختلفة التي تصدرها الإدارة تحصلت بهذا الصدد على الشواهد أظهرت أن العمال يكونون مجموعة تقويم لهذه القرارات وقد أبدى العمال في الكثير من الأحيان عدم اكتراثهم بالمنشورات ومن تم عدم إدراكهم للأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ويعكس تلك المعوقات التي تفرض توصيل المعلومات على العمال في أدنى مستوى للتسلسل الهرمي للتنظيم.

أما فيما يخص الجانب الرابع فقد كشفت الدراسة عن تعدد مصادر المعلومات؛ إلى جانب اعتماد الغالبية من العمال على قراءة المنشورات فذهب البعض إلى استقبال المعلومات من زملائهم في العمل إلى جانب اعتمادهم على مشرفيهم، كما وجد أن للمستوى التعليمي له أثر واضح على مصادر المعلومات حين أشارت البيانات إلى اعتماد الأميين في حصولهم على المعلومات على زملائهم أكثر من اعتمادهم على مشرفيهم فقد تمكنت الدراسة كذلك من الكشف عن قنوات أخرى للاتصال منها الاعتماد على معرفة المعلومات من الزملاء أو الرئيس المباشر.

أما فيما يخص الجانب الخامس الذي يتمحور حول الاتصالات الصاعدة فقد عبر غالبية العمال على أنه من العسير جدا الاتصال بالإدارة العليا حتى وإن كانت لهم شكاويهم خاصة وذلك لأن مسؤولين إدارة الأقسام يمنعون وصول هذه الشكاوي إلى الإدارة العليا، أما في الشواهد التي تربط بين مدة الخدمة وفرص الاتصال الصاعد مع المسؤولين في الإدارة بينت إمكانية هذا النوع من الاتصال كلما انخفضت مدة الخدمة في التنظيم.

ولقد خلص " محمد علي محمد " في دراسته إلى أن الاتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة كذلك لاحظ تباين أساليب الاتصال ومضمون الاتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الاتصال، وكذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في انخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية وأن غالبية العمال من الصعب جدا الاتصال بالإدارة العليا حتى وإن كانت شكاويهم فمسؤولين إدارة الأقسام يمنعون وصول هذه الشكاوي وإلى الإدارة العليا.

فهذه الدراسة اعتمدت على أدوات جمع البيانات التي اعتمدت عليها دراستنا والتي تمثلت في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.

7-3- الدراسات الجزائرية:

أ- دراسة العربي بن داود لسنة 2007 - 2002: قام بهذه الدراسة العربي بن داود بعنوان فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية⁽¹⁾، دراسة ميدانية بمركب الرافعات والمجارف C.P.G بقسنطينة استعرض من خلالها الباحث إشكالية الدراسة والفرضيات والعينة والأساليب الإحصائية، ومن تم التطرق إلى التراث النظري للدراسة، ومن خلال الجانب النظري للدراسة حاول الباحث الإجابة على التساؤل الرئيسي والمتمثل في ما مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بمسألة الاتصال التنظيمي، وما مدى فعاليته في إنمائها وتطويرها.

• تساؤلات الدراسة: تمثلت في:

- هل فعالية الاتصال النازل تجعل العمال على علم بكل القرارات والأوامر والتعليمات؟
- هل الاهتمام بالاتصال يساعد يزيد من فعالية الاتصال؟
- هل فعالية الاتصال الأفقي تؤدي إلى تدعيم المناخ التنظيمي؟

• فرضيات الدراسة: تتجلى فرضيات الدراسة في:

- كلما كان الاتصال النازل فعال كلما كان العمال على علم بكل القرارات والأوامر والتعليمات.
- كلما كان الاهتمام بالاتصال يساعد كانت هناك فعالية اتصالية.
- كلما كان هناك اتصال أفقي كلما أدى ذلك إلى تدعيم المناخ.

(1) - العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم، تخصص تنمية الموارد البشرية، تحت إشراف صالح بن نوار، ص 18-20.

- **منهج الدراسة:** لقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لكونه من أكثر المناهج ملائمة لموضوع البحث.
- **عينة الدراسة:** تمثلت طبيعة هذه الدراسة في كونها عينة عشوائية طبقية حيث قدرت بـ 100 فرد.
- **نتائج الدراسة:** تمثلت نتائج الدراسة فيما يلي:
 - ضعف قدرات الاتصال النازل.
 - أن الإدارة تتصل بشكل دائم بعمالها في مختلف المستويات التنظيمية.
 - العلاقة بين العمال والرؤساء والإدارة علاقة حسنة مقبولة.
 - كشفت الدراسة على أن العمال غير راضين عن أساليب الاتصال السائد في المؤسسة.
 - عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، كون الإدارة ترى أن سلطة القرار تبقى من حقوقها فقط.
 - أن المؤسسات الصناعية لا تولي الاهتمام اللازم بفعالية الاتصال بين العمال والإدارة. (1)

تشارك دراستنا مع هذه الدراسة في المتغير المستقل والذي ينقل في الاتصال التنظيمي كما أفادت الدراسة في الطريقة الجيدة والذكية في معالجتها لعينة البحث والتي اعتمدت على العينة العشوائية الطبقية إلى جانب المنهج المعتمد في هذا الدراسة باعتبارها نفس المنهج الذب اعتمدها في دراستنا وهو المنهج الوصفي وهو منهج يتناسب مع البحوث الوصفية، أما فيما يخص أوجه الاختلاف فهذه الدراسة حاولت معرفة مدى اهتمام المؤسسة الصناعية محل الدراسة بالاتصال التنظيمي وفعالته في إنمائها وتطويرها لكن دراستنا تهدف إلى معرفة إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال في تفعيل عملية اتخاذ القرار.

ب- دراسة ميلود طيبش سنة 2010 - 2011: قام بهذه الدراسة ميلود طيبش تحت عنوان: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة: وهي دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية استعرض من خلالها الباحث إشكالية الدراسة والفرضيات والعينة والأساليب الإحصائية، ومن ثم التطرق إلى التراث النظري الخاص بالدراسة، ومن خلال الجانب النظري حاول الباحث الإجابة عن التساؤل الرئيسي وهو: هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة (إذاعة سطيف الجهوية).

(1) - المرجع السابق، ص 21-24.

• **تساؤلات الدراسة:** جاءت تساؤلات هذه الدراسة على النحو التالي:

- ما علاقة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة بتنمية شبكة العلاقات الاجتماعية للعاملين؟
- هل الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يعمل على تنمية المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة؟
- ما علاقة الاتصال التنظيمي بديناميكية الجماعة داخل المؤسسة؟⁽¹⁾

• **فرضيات الدراسة:**

- **الفرضية العامة:**

هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة.

- **الفرضيات الجزئية:**

- يعمل الاتصال في المؤسسة على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين.
- الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين بالمؤسسة.
- للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بديناميكية جماعة العمل داخل التنظيم.

• **منهج الدراسة:**

لقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي، ومنهج دراسة الحالة لإجراء الدراسة الميدانية لكونها من أكثر المناهج ملائمة لموضوع البحث.

• **عينة الدراسة:**

في هذه الدراسة قد تم دراسة مجتمع البحث بأكمله حيث تكونت عينة البحث من جميع العاملين بالمؤسسة حيث قدرت بـ 40 فرداً.

• **نتائج الدراسة:**

النتيجة الأولى: من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الفرعية الأولى فقد تبين أن الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة ومنه فقد تحقق الفرض الأول بنسبة قاربت 89.37%.⁽²⁾

(1) - ميلود طيبش: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع في المنظمات تحت إشراف إبراهيم الطاهر، ورقة، ص 4.

(2) - المرجع نفسه، ص 5.

النتيجة الثانية: من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الفرعية الثانية فقد تبين أن الاتصال التنظيمي ينمي المهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة ومنه فقد تحقق الفرض الثاني بنسبة قاربت 85.87%.

النتيجة الثالثة: من خلال النتائج المتحصل عليها عبر مؤشرات الفرضية الفرعية الثالثة فقد تبين للاتصال التنظيمي علاقة وطيدة بجامعة العمل داخل المؤسسة ومنه فقد تحقق الفرض الثالث بنسبة قاربت ب 90.38%.

وعليه فالنتيجة العامة المستخلصة من هذه الدراسة هي أن هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة. (1)

تتشترك دراستنا مع هذه الدراسة في المتغير المستقل (الاتصال التنظيمي)، لكن فيما يخص نقاط الاختلاف في المتغير التابع ففي هذه الدراسة تم ربط الاتصال التنظيمي بالتفاعل الاجتماعي لكن في دراستنا ربطنا المتغير المستقل باتخاذ القرار (المتغير التابع) كذلك فيما يخص المنهج المستخدم ففي دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لكن هذه الدراسة اعتمدت صاحبها على دراسة الحالة كذلك إلى جانب المنهج الوصفي وذلك لكونها من أكثر المناهج ملائمة لموضوع بحثه وكذلك الاختلاف في بيئة الدراسة والعينة وطبيعة المؤسسة المعنية.

ج- دراسة " بوضرة حسين " بعنوان: اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية بين العوامل الفردية والعوامل التنظيمية، وقد أجريت هذه الدراسة الميدانية على رؤساء أقسام كليات جامعة منتوري بقسنطينة، استعرض من خلالها الباحث إشكالية الدراسة والفرضيات والعينة والأساليب الإحصائية ومن ثم التطرق إلى التراث النظري ومن خلال الجانب النظري للدراسة حاول الباحث الإجابة على التساؤل الرئيسي والمتمثل في كيف تؤثر العوامل الفردية والعوامل التنظيمية على سلوك رئيس قسم عند اتخاذ أي قرار؟

• أسئلة الدراسة: وقد تضمنت الدراسة إشكالية خلصت إلى التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تؤثر العوامل الفردية والعوامل التنظيمية على سلوك رئيس قسم عند اتخاذ القرار؟

(1) - المرجع السابق، نفس الصفحة.

• فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة: توقع وجود تبادل وظيفي بين العوامل الفردية والعوامل التنظيمية التي تؤثر على رئيس قسم عند اتخاذ أي قرار.

- منهج الدراسة: لقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي القائم على التقصي حول الظاهرة المدروسة وتتبع تطورها خلال الزمن وعبر مراحلها المختلفة.

- العينة: اعتمد الباحث في هذه الدراسة على عينة عشوائية مقدارها 27 عضو تم اختيارها من مجتمع كلي قدره 270 عضو ثم اختيارها من مجتمع كلي يضم 33 رئيس قسم.

أما أدوات جمع البيانات التي استعان بها الباحث فهي: الملاحظة والاستمارة.

• نتائج الدراسة:

- النتيجة الأولى: ضعف قوة المنصب من وجهة نظر رؤساء الأقسام يضطرهم لبذل جهود إضافية للتحكم في انفعالاتهم عند اتخاذهم للقرارات.

- النتيجة الثانية: رؤساء الأقسام يؤدون مهامهم بمراعاة وجهات نظر المرؤوسين، مما يخلق لديهم صعوبات في تطبيق القرارات التي يتخذونها بالمرونة والتكيف اللازم.

- النتيجة الثالثة: لرؤساء الأقسام توجه عادل نحو الإنجاز مع نقص في مهارات التأثير والإقناع ما ينجم عنه استخدام الإلزام كأسلوب إداري معمول به. (1)

تتشترك دراستنا مع هذه الدراسة في المنهج المعتمد في هذه الدراسة وهو المنهج الوصفي باعتباره نفس المنهج الذي اعتمدها في دراستنا وهو منهج يتناسب مع البحوث الوصفية، أما فيما يخص نقاط الاختلاف، فإن هذه الدراسة اهتم فيها الباحث بكيفية تأثير العوامل الفردية والعوامل التنظيمية على سلوك رئيسي قسم عند اتخاذ القرارات ومدى توقع وجود تبادل وظيفي بين العوامل الفردية والعوامل التنظيمية التي تؤثر على رئيس قسم عند اتخاذ أي قرار، أما دراستنا فهي تهدف إلى معرفة إلى أي مدى يؤثر الاتصال الفعال في تفعيل عملية اتخاذ القرار وكذلك الاختلاف في بيئة الدراسة وطبيعة المؤسسة المعنية.

(1) - مجلة الأبحاث النفسية و التربوية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، العدد 2، 2004، ص 157.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الذي أدرج تحت عنوان " موضوع الدراسة " تحديد إشكالية الاتصال التنظيمي وأثره في عملية اتخاذ القرار لدى إطارات المؤسسات الإدارية، وبعدها تم التطرق إلى فرضيات الدراسة، ثم تناولنا أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، وبعدها تناولنا أهمية الدراسة وأهدافها، وهذا بغية التعرف على التأثير الذي يمارسه الاتصال التنظيمي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الصناعية الجزائرية، لنتطرق بعد ذلك إلى المفاهيم الجوهرية للموضوع، وأخيرا وبهدف تدعيم دراستنا قمنا بالاستعانة بدراسات سابقة حول الموضوع.

الفصل الثاني

الاتصال التنظيمي وأهم النظريات المفسرة له

تمهيد.

- 1- أهمية الاتصال التنظيمي.
- 2- عناصر الاتصال التنظيمي.
- 3- أنواع الاتصال التنظيمي.
- 4- أساليب الاتصال التنظيمي.
- 5- أهداف الاتصال التنظيمي.
- 6- وظائف الاتصال التنظيمي.
- 7- معوقات الاتصال التنظيمي.
- 8- أهم النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الاتصال التنظيمي بمثابة القلب النابض والرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفرادا فالمعلومات أصبحت تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة ولحركة السوق ولحياة المنظمات في عالم المؤسسات اليوم وبطبيعة الحال فالهدف العام للاتصال التنظيمي توجيه مختلف أوليات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، في المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات .

ونحاول في هذا الفصل التطرق إلى أهمية وعناصر وأنواع الاتصال التنظيمي، ونتطرق كذلك إلى أساليب الاتصال التنظيمي وفي الأخير نحاول تسليط الضوء على أهداف الاتصال التنظيمي ووظائفه وذكر معوقاته و لا يفوتنا طبعاً أن نحاول إعطاء بعض نظريات الاتصال التنظيمي.

1- أهمية الاتصال التنظيمي:

- إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظم الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.
- تناول المشكلات التي تحدث في المؤسسات على اختلاف أنواعها ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها.
- تؤثر في الكفاءة الإنتاجية للفرد عندما يكون الاتصال فعالا تتوافر فيه شروط الاتصال الناجح حيث التحديد والوضوح في الأهداف والمعايير.
- يساعد في فهم أهداف وواجبات المؤسسة وتحقيق التعاون فيما بين العاملين.
- تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض.⁽¹⁾
- بفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على " توضيح التعبيرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال ".⁽²⁾

2- عناصر الاتصال التنظيمي:

من الضروري لاستكمال عملية الاتصال التعرف على عناصره المختلفة ولا يمكننا الحديث عن هذه العملية - الاتصال - إلا إذا بينا وبشكل وجيز العناصر الأساسية التي تتكون منها عملية الاتصال:

1-2- المرسل:

هو الجهة الذي ينقل الرسالة، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر، وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه، وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة، وليس من الضروري أن

⁽¹⁾ - معن محمود عياصرة: مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1 2008، ص 164.

⁽²⁾ - هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية، 2000، ص 54.

يكون المرسل هو المدير، بل يكون أحد المرؤوسين الذي يتولى عملية بث لهذه المعلومات، وفي بعض الأحيان يعتبر المرسل المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والأفكار.

ولا شك في أن أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية له، من حيث ميوله واهتماماته وقيمة وانفعالاته وحاجاته الشخصية، كما أنها أيضاً تتأثر بتوقعاته وطموحاته وأهدافه وهذا ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التي تحملها وعملية تفسير لها.

ويعد المرسل المسؤول عن القيام بالوظيفتين الأساسيتين التاليتين: (1)

- يقوم المرسل بتحديد الأفكار والآراء والاتجاهات التي يرغب بإيصالها إلى الآخرين، ومن ثم ينظمها ويختار الأسلوب الأنسب لنقلها.

- يقوم المرسل بتوضيح هذه الأفكار والآراء والاتجاهات لمن هم في حاجة إليها لكي يكون المرسل فعالاً يجب عليه مراعاة ما يلي: (2)

1- يجب أن يعرف المرسل ما يريد إيصاله، فإذا لم تكن الرسالة واضحة في ذهنه فسيكون في الغالب عاجزاً عن شرحها أو إيصالها لأي شخص.

2- يجب أن يتأكد المرسل من معرفة المعنى الذي يريد الشخص الآخر أن يحصل عليه من الرسالة فالمعنى الذي سيحصل عليه المستقبل يحدد في الغالب شكل السلوك الذي سيسلكه أو تحدد طبيعة الاستجابة لهذه الرسالة.

3- أن يختار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة.

4- أن يختار وسيلة التعبير المناسبة بحيث يستطيع المستقبل فهمها.

5- أن يتمتع بثقة المستقبل.

6- أن يتمتع المرسل بمهارات لغوية تمكنه من صياغة مضمون الرسالة بصورة يسهل فهمها.

(1) - علي عياصرة محمد محمود العودة فاضل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص 31.

(2) - أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2001، ص 176.

7- أن يهتم بالمعلومات المرتدة وتقويم نتائج الاتصال لمعرفة أثره ومدى فعاليته.

8- أن يراعي نوعية وثقافة وميول واتجاه المستقبل صفات، المرسل الجيد:

لكي ينجح المرسل في عملية الاتصال، فلا بد من توافر عدد من الصفات التي تساعد في نجاح مهمته كمرسل وتتلخص فيما يلي:

- القدرة اللغوية والبلاغية.
- القدرة على الإنتاج والتأثير.
- القدرة على التعبير بوضوح عن وجهة النظر، الأفكار والمعلومات المراد إرسالها.
- المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة.
- المكانة الاجتماعية والشخصية المتميزة للمرسل.

2-2- الرسالة:

هي الركن الثابت في عملية الاتصال وأهم عنصر من عناصر الاتصال فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها، أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية شفوية أو مكتوبة، أو غير لفظية كالإشارات وغيرها، فيجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها. (1)

ولكي تتحقق الرسالة غايتها وهدفها كان لا بد من أن تتوفر فيها الخصائص التالية: (2)

1- دقة بناء وإخراج الرسالة، سواء كان ذلك في اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة نفسياً في المستقبل أو في استخدام العبارات الفعالة في الجمهور المعني بالرسالة.

(1)- المرجع السابق، ص 177.

(2)- علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: المرجع السابق، ص ص 34-35.

2- عدم وجود بدائل متوفرة وجاهزة للرسالة: ففي حالة وجود بديل أو أكثر للفكرة أو المضمون فإنه يتوجب على المرسل التأكد من عدم لجوء المستقبل إلى الفكرة أو المضمون الذي تحمله الرسالة الأخرى خاصة إذا ما تميزت عليها ببعض الجوانب المؤثرة .

3- خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية التعبيرية في الاتصال الشفوي أو المسموع وحتى المكتوب.

4- الابتعاد عن التكرار غير المبرر في المعلومات.

5- يجب ألا تكون الرسالة طويلة ومملة.

6- توفير الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة.

7- اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة.

8- اختيار الجمهور المناسب لاستقبال الرسالة.

2-3- القناة:

وتسمى أيضا الوسيلة، وهي القناة التي تستخدم في نقل الرسالة أو المعلومة، وقد تكون هذه الوسيلة إما لفظية مثل: " النشرات أو الخطابات " وإما كتابية " كالكتب والمذكرات والتقارير " وحتى تصويرية كالصور أو الرسوم التوضيحية "، هذا بالإضافة إلى جملة من الرسائل كالتليفون، الفاكس المقابلات الشخصية⁽¹⁾، كما يمكن أن تكون الوسيلة رسمية أو غير رسمية.

فالرسمية منها هي التي يعترف بها الهيكل التنظيمي للمؤسسة كالتقارير والخطابات مثلا، أما الوسائل غير الرسمية كأحاديث الودية، الحفلات، والمناقشات في فترات الراحة فهي مهمة أيضا، وعليه فكلاهما ضروري بالنسبة للمؤسسة، ويتوقف اختيار الوسيلة على عدة عوامل منها:

- مدى أهمية الرسالة.

- درجة سرية الرسالة.

(1)- français vonoye :Expression communication, colin, paris, 1973, p14.

- السرعة اللازمة لإجراء الاتصال.
- تكلفة استخدام الرسالة.
- عدد الأفراد المطلوب الوصول إليهم.

2-4- المستقبل:

هو الشخص أو الجهة التي توجه إليه الرسالة، ويجب على المرسل إليه أن يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتواها وفهم معناها، ويتلقف المستقبل الرسالة من خلال السمع أو البصر ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الأهداف.

ولكي يكون المستقبل فعالاً في عملية الاتصال عليه مراعاة ما يلي: (1)

- أن يقوم بتنمية قدراته على الإدراك والاستيعاب (أي ثقافته وخبرته ومعرفته بالوضوح الذي يقوم باستقباله).
- أن يكون حساساً في الإنصات أو الاستماع بموضوعية.
- أن يتجنب الأحكام الذاتية.

وبجدر الإشارة إلى أن الاتصال عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل ويتم التفاعل بينهم من خلال تبادل الرسائل في نفس الموقف الاتصالي، بمعنى أن المرسل يصبح مستقبلاً والمستقبل يصبح مرسلًا وهكذا يتم تبادل الأدوار بشكل متتابع، وبخاصة عندما يتم الحوار بينهما، وبالتالي فإن عملية الاتصال لا تسير في اتجاه واحد بل في اتجاهين.

وعلى المرسل إليه بعد تسلمه الرسالة أن يقوم بفك الترميز ثم فهم الرسالة أو عدم فهمها ثم بعد ذلك يقرر القبول أو الرفض.

(1) - أمين عبد العزيز حسن: المرجع السابق، ص 177 - 178.

2-5- التغذية الراجعة (العكسية) :

تعتبر التغذية الراجعة الأداة الأهم التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل وقبولها أو رفضها، أي التغذية الراجعة تجسد التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل ويقصد بها التغذية الراجعة أنها جميع أنواع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التعرف على درجة فعاليته في عملية الاتصال.

وبعبارة أخرى أنها تمكن المرسل من إصدار الأحكام على قدرته في عملية الاتصال، ومن خلال التغذية الراجعة يتبادل المرسل والمستقبل للأدوار، بحيث يصبح المرسل مستقبلاً ومرسلاً مرة أخرى ويصبح المستقبل مرسلاً تارة ومستقبلاً تارة أخرى ومن خلالها تتم أيضاً دورة عملية الاتصال.⁽¹⁾

فالتغذية الراجعة تعتبر مصدراً من مصادر المعلومات لأنها تساعد المرسل على فهم ذاته وتساعد على عملية تعديل السلوك، كما تكمن أهميتها في التنظيم فمن خلال التغذية الراجعة يستطيع التنظيم المحافظة على توازنه مع البيئة، كما أنها تمثل أداة ربط مهمة تربط إدارة التنظيم مع العاملين، فهدف التغذية الراجعة هو المحافظة على التنظيم واستمراره لأنها تعرفه على ردود أفعال تجاه أعماله، كما أن الهدف منها يتمثل بإحداث تغييرات وتعديلات وفق الحاجة إلى التغيير سواء كان ذلك التغيير على المستوى الفردي أو التنظيمي.

2-6- التشويش:

وهو كل ما من شأنه أن يعيق ويقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنوياً إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل كما يكون مادياً إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.

(1) - علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: المرجع السابق، ص ص 41. 42.

والتشويش مفهوم شامل يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دورا حاسما ومهما في التأثير سلبيًا على عملية الاتصال ولذلك فإنه من الضروري استيعاب وإدراك أسبابها وأثارها ومحاولة التغلب عليها. (1)

3- أنواع الاتصال التنظيمي:

تتم الاتصالات وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد والسلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة والاتصال نوعان رسمي وغير رسمي:

3-1- الاتصال الرسمي:

الاتصال داخل المنظمة هو الذي يتم من خلال اللوائح والقرارات المكتوبة داخل المنظمة وخارجها مع الجمهور أو مع أي منظمة أخرى وتنقسم الاتصالات الرسمية إلى ثلاث أنواع:

أ- الاتصال النازل:

ويمثل أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء والمشرفين إلى المرؤوسين والعمال، وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي ويقسم " كاتر وكاهن " العناصر التي تعبر عن رسائل هذا النوع من الاتصال إلى: (2)

- تعليمات وظيفية: وهي ما يتعلق بالتوجيه والإشراف على العمل.
- التبرير: ويرتبط بشرح المسؤولين هدف مزاولة أنشطة مرؤوسيه ومدى تلاحم وتكامل مختلف أنشطة المؤسسة ككل، وله دور مهم في عملية الإقناع وتحسيس الفرد بأهميته في المؤسسة وغيرها.
- الإيديولوجية: وهي تكمل ما قبلها بإظهار أهداف واتجاهات المؤسسة وفلسفتها وتفسير تصرفات الرؤساء تجاه المرؤوسين بما يعود بالفائدة على الروح المعنوية لهؤلاء.

(1) - المرجع السابق: ص 46.

(2) - ناصر دادي عدون: الاتصال وكفاءته في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط1، 201، ص 36.

- المعلومات: وهي كل ما يتعلق بالتعرف على سياسات المؤسسة واستراتيجياتها واحتمالات نموها وواجبات العمال وغيرها، وهي عناصر تسمح للعامل بالاهتمام أكثر، أو الانضمام إلى المؤسسة بعد إطلاعها على أساس ووسائل ترتبط بها حياته.

ب- الاتصال الصاعد:

يرى أن الاتصالات الصاعدة تنطوي على نقل الرسائل والمعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية الاتصال والتواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي.⁽¹⁾

ومن هنا تبدأ عملية التفاعل بين المرؤوسين والمشرفين حيث أن المرؤوسين يقدمون اقتراحات أو شكاوي إلى الرؤساء الذي يستدعي التدخل لحل المشكل أو توضيح بعض اللوائح والقرارات ويتلخص الاتصال الصاعد فيما يلي:

- تقديم تقارير عند الأداء وظروف العمل.
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
- الإجابة عن التساؤلات الواردة من الأعلى.
- رفع شكاوي عن مشاكل ومعاناة المرؤوسين.

ج- الاتصال الأفقي:

إن الاتصال التنظيمي الأفقي هو إرسال واستقبال المعلومات بين الإدارات والأقسام والأفراد الذين هم على مستوى تنظيمي واحد، وهذا البعد يعتبر أمراً حيوياً لنجاح الأداة في المنظمة، إذ عن طريقها يتم التنسيق بين وظائفها المختلفة.⁽²⁾

الاتصال ضروري لفعالية العمليات، فهو يمر عبر الإدارات أو المصالح أي بين الأشخاص الذين يعملون في نفس المستوى الإداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف الأقسام الإدارية

(1) - عبد الكريم درويش ويلي تكلا: المرجع السابق، 1974، ص 475.

(2) - عبد الرحمان عبد الباقي عمر: الاتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، 1997، ص 6.

وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، كما أن هذا النوع من يستعمله الفاعلون داخل التنظيم أحيانا للوصول إلى معلومات لم يتمكنوا من الحصول عليها بواسطة الاتصال النازل، وخاصة المنشآت التي يسودها التسلط، الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبارها مصدرا من مصادر القوة والسلطة، وتتوقف فعالية هذه الاتجاهات الثلاث للاتصال الرسمي على عدة عوامل هامة: (1)

- وجود قنوات اتصال واضحة ومنظمة.
- صلاحية هذه القنوات للعمل وفعاليتها في نقل الاتصالات.
- أن يدرك الأشخاص الذين يتبعون مناصب معينة في مراكز الاتصال بهذه القنوات، أهمية دورهم وأنه على قدر جودة توصيلهم للمعلومات والأنباء والتعليمات، تتوقف فعالية المنظمة.
- استخدام خطة السلطة وعدم تخطي الرؤساء أثناء الاتصال بالمستويات الأقل.
- عدم توقف قنوات الاتصال بسبب تغيب بعض الرؤساء أو خلو المناصب التي يشغلونها.
- أن تتم الاتصالات في إطار رسمي بمعنى أن تصدر التعليمات من الشخص المسؤول وأن يكون مضمونها في نطاق اختصاصه.

ومنه فإنه لا يكفي أن تكون الخطط الاتصالية سليمة وإنما ينبغي أن يكون الاتصال فعالا ليفهم الأفراد الذين يقومون بالتنفيذ ما تقصده الإدارة فعلا، وأن لا تصل قرارات الإدارة متغيرة إلى المستخدمين نتيجة مرورها عبر مستويات إدارية عدة تتغير قليلا في كل مستوى منها حتى تصل إلى الأفراد والذين يقومون بالتنفيذ للخطة المرسومة. (2)

3-2- الاتصال غير الرسمي:

الاتصال التنظيمي غير الرسمي هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الاتصال الرسمي داخل المنظمة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء حيث تتصف العلاقات بينهم بالاستقلالية عن الوظيفة والسلطة الرسمية ويمتاز بسرعة وسهولة الانتشار حيث أن الخبر قد ينتشر قبل بثه في القنوات غير الرسمية. وتتمثل خصائصه فيما يلي:

(1) - بشير العلق: الاتصال في المنظمة العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 100.

(2) - محمد حافظ الحجازي: وسائل الاتصال التنظيمي، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2006، ص 15.

1- انتشاره بسهولة في المنظمة.

2- تتميز بالسرعة والمرونة في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد كبير من الموظفين.

3- تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الرسائل الشفوية في الاتصال.

4- أساليب الاتصال التنظيمي:

هناك أساليب كثيرة ومختلفة في الاتصال، لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة وإلى التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة، ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي:

الاتصال الشفوي، الاتصال الكتابي، الاتصال المصور.

4-1- الاتصال الكتابي:

إن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلق بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة لا تزال لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ الاتصالات المكتوبة صوراً عديدة مثل: المذكرات الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية... الخ.⁽¹⁾

أ- طرق الاتصال الكتابي:

• **التقارير:** يمكن تعريف التقارير بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناء على توجيه أو طلب معين من الرئاسة.

(1) - سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة عين شمس، الإسكندرية، ط7، 1987، ص 271.

أما التقارير غير الموجهة فهي التي توضع لمجرد الرغبة في توصيل معلومات معينة إلى مختلف الإدارات والأفراد أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات. (1)

- تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعتبر مرجعا له قيمته في المستقبل. (2)

• النشرات الدورية والخاصة:

وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياستها وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعداد والكفاءات والتخصصات المختلفة... الخ.

- نشرات داخلية تخص العاملين داخل المؤسسة من حيث التجهيزات والمعدات الجديدة.

- نشرات خارجية تعبر عن نشاط المنظمة وأهدافها للمتعاملين معها أو الجمهور أو المحيط الخارجي.

• الكتيبات والدليل:

وتعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجمعي، وهي صورة مصغرة للكتاب وتعد بطريقة سهلة ومبسطة وإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور المستهدف ولا بد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله.

• الشكاوي:

وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي.

(1) - خيربي خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997 ص ص 143 144.

(2) - عبد الغفار يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1971، ص 143.

وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة للإدارة حيث أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الذاتية، مما يجعلها أن تتبنى بعض الاقتراحات الجادة في تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال. (1)

• ملصقات الحائط:

تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الورشات وتحتوي على قسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8 أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي بارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل. (2)

ب- مزايا الاتصال الكتابي:

- إمكانية الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة حتى يمكن الرجوع إليها كلما اقتضى الأمر لذلك.
- تتصف بالدقة في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي. (3)
- حماية المعلومات المراد نقلها من الإضافة أو الحذف والتحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقف الإدارة وتوفير الأموال والجهد.
- إمكانية شرح المعلومات المنتظمة في التقارير بأكثر من طريقة وتقديم كافة التفاصيل واستخدام الإحصاءات أي المعلومات الكمية التي قد تخدم المعلومات الكيفية وتعزيزها.
- إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد. (4)
- الملائمة للأحداث والمناسبات التي تنطوي على تفاصيل هامة مثل التعاقدات. (5)

(1) - محمد يسرى إبراهيم دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18 البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999 ص 266.

(2) - Alex muchiel (b) : rôle et communication dans l'organisation : connaissance du probleme ». les libraires technique, paris, France, 1983, p 56.

(3) - محمود سلمان العميان: المرجع السابق، ص 245.

(4) - محمد يسرى إبراهيم دعبس: المرجع السابق، ص 197.

(5) - جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002، ص 610.

ج - معوقات الاتصال الكتابي:

- إن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهدا كبيرا وكثيرا ما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم المغزى من الرسالة.
- تحتاج إلى نفقات كبيرة من التخزين والحماية.⁽¹⁾
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين أو الرئيس الإداري.
- عدم توفير فرص لطرح الأسئلة أو إجراءات مناقشات حول مضمون الرسالة لضمان فهمها.
- حرمان مصدر الرسالة (المرسل) من تأثير كلماته المكتوبة على وجه المتلقي (المستقبل) وبالتالي معرفة مدى تقبله لمهمتها.⁽²⁾

4-2- الاتصال الشفوي:

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة، لما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجاباته واتجاهاته كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

أ- طرق الاتصال الشفوي:

• الاجتماعات:

تعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة في الاتصالات الشفهية بين الإدارة والعاملين في المنظمة وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، ونجد من أهميتها مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة.

(1) - محمود سلمان العميان: المرجع السابق، ص 245.

(2) - محمد يسرى إبراهيم دعبس: المرجع السابق، ص 197.

مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة.⁽¹⁾

• الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر:

وهو الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس وهذا ما يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.

ب- مزايا الاتصال الشفوي: من أهم مزايا هذا الأسلوب نذكر:

- يتميز بأنه أكثر سهولة وأكثر يسرا وإقناعا، ويفيد في الحصول على الاستجابة الشفوية وملاحظة تعبيرات الوجه وانفعالات المستمع.

- تقوي الروابط وتهيئ المرؤوسين لتقبل تعليمات رؤسائهم بدقة وأمانة.⁽²⁾

- يحافظ على قدر كبير من السرية، ويتم العمل به في الحالات التي يخشى أن تتسرب المعلومات للأطراف الأخرى لو تم الأخذ بأسلوب الكتابة.

ج - عيوب الاتصال الشفوي: للاتصال الشفوي عدة عيوب منها:

- يعاب عن هذه المناقشات الشفهية أنها لا تسجل غالبا، مما يهيئ الفرصة للخلاف، كما أنها لا تكفل فهما موحدًا لجميع الوسائل، فقد يفهم من أعضاء لجنة المسائلة على وجه معين، ثم يقوم بتنفيذها حسب فهمه لها، مما يؤدي إلى التضارب في التنفيذ، ولهذا فإن الكثير من اللجان تحرص على أن تسجل اجتماعاتها في محاضر منتظمة يسهل الرجوع إليها عند الحاجة، منعا للخطأ والنسيان واختلاف التأويل.⁽³⁾

(1) - محمد يسرى إبراهيم دعيبس: المرجع السابق، ص 252.

(2) - طارق المجذوب: الإدارة العامة " العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري "، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000، ص ص 521 - 522.

(3) - سليمان محمود الطماوي: مرجع سابق، ص 270.

- صعوبة استخدامه مع الأعداد الكثيرة.

- قد يحرف مضمون الرسالة خصوصا في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعدد والمستويات الإدارية المختلفة.

4-3- الاتصالات المرزمة والمصورة:

في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرزمة في الاتصالات المصورة والملونة فيمكن أن تمثل أسلوبا من الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين. (1)

5- أهداف الاتصال التنظيمي:

في هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها. (2)

1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

2- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

(1) - عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار الزهران للنشر والتوزيع، 1999 ص 228.

(2) - صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية) العدد الثاني والعشرين، 2004 ص 120.

3- اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

4- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن مساعدتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل بإبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

5- ويمكن إضافة هدف آخر للاتصال لا يقل أهمية من سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل.

ويمكن أن نضيف بعض أهداف الاتصال التنظيمي فيما يلي:

- يهدف إلى تماسك أفراد التنظيم وحل النزاعات بين الأفراد، وإعطائهم قيمة والعمل على بناء روح الجماعة.

- تحسين إنتاجية وفعالية العمل، فالحصول على المعلومات يخلق الدافعية والرضا عن العاملين الشيء الذي يدفعهم إلى تقديم مردودية جيدة تساعد على فعالية المؤسسة.⁽¹⁾

6- وظائف الاتصال التنظيمي:

وظائف الاتصال كما وضعها سكوت وميتشل.

1- الانفعالات (العواطف والمشاعر): إن عملية الاتصال بين الناس بعضهم مع الآخرين لها مضمون عاطفي أو انفعالي حيث يستطيع العاملون التعبير عن احتياجاتهم وقناعاتهم للإدارة ولبعضهم البعض لذلك من خلال عملية الاتصال يستطيع الأفراد حل الغموض بشأن أعمالهم والصراع القائم بين الأفراد والجماعات.

2- الدافعية: إن وظيفة الاتصال هي تحضير وتوجيه ورقابة وتقييم أداء أعضاء المنظمة، كما أن جميع الأنشطة والممارسات التي تمارسها القيادة من إصدار الأوامر ومكافأة السلوك والأداء والتقييم وتحديد المهام وتدريب المرؤوسين تتضمن القيام بعملية الاتصال.

(1)- المرجع نفسه، ص 121.

3- المعلومات: يؤدي الاتصال وظيفة حيوية تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرار وعلى خلاف المشاعر والتأثير يكون الاتصال هنا توجه تقني ويكون التركيز على كيفية معالجة المعلومات، وطرق تحسين قنوات الاتصال التي تحمل المعلومات إلى الفرد والجماعات والقرارات التنظيمية.

4- الرقابة: إن المنظمات تحاول السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال قنوات الاتصال الرسمي (الهيكل التنظيمي).

إن طبيعة الأعمال الروتينية وإجراء العمل المقننة لها تتم عن طريق الاتصال الرسمي، إذن تمثل قنوات الاتصال الرسمي وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المنظمات.⁽¹⁾

7- معوقات الاتصال التنظيمي:

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق التي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لابد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة.

وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي:

- المعوقات النفسية.
- معوقات اجتماعية وثقافية.
- معوقات تنظيمية.

(1)- معن محمود عياصرة، مروان محمد بن أحمد: المرجع السابق، ص ص 164 - 165.

7-1- المعوقات النفسية:

وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر (المرسل) والمستقبل وتحدث أثر عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهم لعملية الاتصال وأهم هذه العوائق هي:

أ- تباين الإدراك:

إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها، وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

وتمكن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه إلى الأسباب التالية:

- درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه. (1)

- تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة.

- مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.

- مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.

- مدى بساطة الرسالة وانتظامها.

• الإدراك الانتقائي:

يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وأرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأراء وأفكار.

(1) - محمد يسرى إبراهيم دعبس: المرجع السابق، ص 307.

• الانطواء:

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.
- تشويه المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العامل عن تحقيق أهدافه. (1)

• اللغة:

هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفوية أو كتابية، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ؟ أن الاتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون، فكل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية وقانونية خاصة بها، وبطبيعة الحال ف؟إن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة، أما الاتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات. (2)

- **الانفعالات:** إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا انفعاليا بينما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.
- **الاختلافات الوراثة:** إن المقصود بالاختلافات الوراثة هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف إن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهه. (3)
- **تنقية وغريلة المعلومات:** تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة وتشير إلى استبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفضلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم، ويمكن السبب في اللجوء لتقنية المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة فالإدارة تحدد مستويات

(1)- المرجع نفسه، ص 307.

(2)- طارق المجذوب: مرجع سابق، ص 522.

(3)- عبد الغفار يونس: مرجع سابق، ص ص 373-374.

جدارتهم، تمنح الزيادات في الرواتب والحوافز وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تلقاه من قنوات الاتصال الصاعد، إن الميل للتقنية يتم تقريبا في كافة المستويات الإدارية.⁽¹⁾

• **التجريد:** عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك وليس أنها هي موجودة.⁽²⁾

7-2- معوقات اجتماعية ثقافية: ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنظرة من طرف التنظيم.

ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

• **التباعد الاجتماعي:**

ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشمل هاته النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية....، حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحوافز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير إذ تتعدّد الاتصالات فيه. وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحوافز عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية، ويعتبر هذا العائق من إبراز العوامل المساهمة في إبراز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

• **الاختلافات الثقافية:**

إن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة.

فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.⁽³⁾

(1) - جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: المرجع السابق، ص 633.

(2) - عبد الغفار حنفي (أ): السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 748.

(3) - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004، ص 242.

وفي هذا الصدد يرى كل من "كوشار" "وكاس" أن الاتصال: " فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة (لغة عادات، قيم...) فإنه يكون صعبا جدا " (1)

ومنه فالعامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل التنظيم حيث أن التنظيم عبارة عن مجموعة من الفاعلين، فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم في عملية تشكيل جماعات وفرق عمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

7-3- المعوقات التنظيمية

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال.

ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

• صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:

حيث أن كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال تؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الاتصال وذلك:

- التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا.

- إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم، ذلك لعدة أسباب: كخوف وخجل العامل البسيط من رئيسه في العمل.

- إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف.

(1) - p.Cosse. Ay. Cauhaere :les outils de la communication efficace. Chatarol et a ssocie édition,

1984 ,p 51.

وقد وجد "راد" أن العاملين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا بحث لا تتضمن مشكلات أو قصور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة.⁽¹⁾

• صعوبات انطلاقاً من التخصص في العمل:

بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين وبالتالي الرفع من ناجعة التنظيم إلا إن هذا الأخير يصبح عائقاً في عملية الاتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجأ كل فئة من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمة في الاتصالات داخل المنظمة وانعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.

• مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية:

حيث إن كبر التنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل إلى استخدام الاتصال الكتابي والذي له العديد من السلبيات:

- غالباً ما يكون غير محفز.
- الطابع الرسمي يركز على المعلومات التقنية الكمية وإغفال المعلومات النوعية حول العلاقات بين الفاعلين.
- عدم السرعة في الظروف الاستثنائية والتي تقتضي سرعة إبلاغ المعلومات إلى العاملين.
- عدم توفر التغذية العكسية، وعدم إتاحة الفرص لطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات في ما يخص القرارات المتخذة عبر الاتصال المكتوب.

(1) - أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989، ص 275.

• صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية

ويشمل هذا العنصر على:

- قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.
- التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما.⁽¹⁾
- عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.
- العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئته الخارجية، حيث تعتبر من أقوى عوائق الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة.

وانطلاقاً مما تم عرضه يتبين لنا أن معوقات العملية الاتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من أجل تحقيق فعالية التنظيم إلا أنه يمكن أن تستفيد المنظمة من خلال معرفة قادتها بخصائص الاتصال الجيد ومحاولة بناء نظام الاتصال وفقاً لهاته الخصائص وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والمسطرة سلفاً.

8- النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي:

لقد تعددت المداخل لدراسة موضوع الاتصال مع تعدد المدارس التنظيمية والإدارية، ويمكن تصنيف الاتصال والنظريات ضمن المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري:

8-1- النظريات الكلاسيكية:

تضم هذه المدرسة النظريات أو الاتجاهات الفكرية الآتية:

- الإدارة العلمية - التقسيمات الإدارية - البيروقراطية.

اعتمدت المدرسة الكلاسيكية في دراستها للمنظمات على مجموعة من الافتراضات نذكر منها:

1- نظرة للإنسان نظرة ساذجة واعتبرته كائن اقتصادي.

2- نظرة للمنظمة على أنها نظام مخلوق.

(1) - كامل المغربي: مرجع سابق، ص 241.

3- اعتبرت أعمال على أنها معروفة، وذات طبيعة روتينية.

4- واعتبرت معيار الكفاءة الإنتاجية فقط للحكم على المنظمات. (1)

واستنادا لهذه الافتراضات عملت المدرسة الكلاسيكية على تطوير أفكارها من خلال التجارب والدراسات أجريت داخل المنظمة ومن هذه النظريات نذكر:

أ- حركة الإدارة العلمية:

ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن 19 على يد فريدريك تايلور وزملائه جالبرت، جانت إميرسون، الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي بدلا من التجربة والتخمين الخطأ، لكن الأب الشرعي والروحي لهذه المدرسة هو تايلور حتى سميت التايلورية نسبة إليه.

حيث كان تايلور يعمل في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية، وكان يلاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإنتاجية، كما لاحظ أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاجية المتوقعة للعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجر، نتيجة لملاحظاته المكثفة والمركزة أراد الوصول إلى طرق وأساليب علمية لتحسين الأداء، حيث قام بتجارب خلال سنوات بدراسة الحركة والزمن تمكن من زيادة إنتاجية العمال مما كانت عليه قبل دراسته، واستطاع أن يحقق أهدافه، والتي تتمثل في زيادة الأجر، رفع الإنتاجية، تخفيض التكلفة.

وقد توصل تايلور إلى أربعة مبادئ في الإدارة العلمية: (2)

1- إحلل التحليل العلمي والمنطقي محل التجريب والتخمين الذين كانا يستخدمان في مجال الأداء والعمل.

2- اختبار وتعليم وتدريب العاملين بطريقة علمية تحسن أدائهم بدلا من الطريقة القديمة، التي تعتمد على قيام الملاحظ لهذا الدور.

3- التعاون بين الإدارة والعمال، حتى يتم تطبيق الأعمال بأسلوب علمي.

(1) - محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن رويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة، مكتبة دار الشروق، عمان، الأردن، ط3، 1993، ص 31-33.

(2) - ناصر محمد العديلي: المرجع السابق، ص 27.

4- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط ويتولى العمال مهمة التنفيذ.

بالرغم من أن تايلور عمل على إدخال الأسلوب العلمي في الإدارة، إلا أنه اهتم بعناصر الكفاية الإنتاجية وعامل الفرد على أنه آلة ميكانيكية، لها مهام تؤديها دون نقاش حيث رأى أن سلوك العامل يجب أن يتلاءم مع متطلبات الوظيفة، ويعاب على هذه النظرية أيضا ركزت على الحافز الاقتصادي باعتباره الدافع الوحيد لتحفيز العمال، وأغفلت الجانب الإنساني والحافز المعنوية في الاتصالات الإدارية وأن الاتصالات في ظلها تأخذ طريق دون اتجاه واحد (مركزية اتخاذ القرار)، فهي تفصل بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ - رئيس ومرؤوسين - وبذلك قطبي الاتصال يكون مقتصرًا على وثائق مكتوبة عن طريق المسير، والمنفذ يستلم الأوامر دون إجراء تعديل أو استغلال لخبراته.

فالإدارة العلمية تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرئيسية، وكما أكدت أن الاتصالات يجب أن تكون رسمية متسلسلة ومخطط لها وأهدافها القيام بالعمل وزيادة الإنتاجية⁽¹⁾ فالتايلوريون رأوا الاتصالات باتجاه واحد ورأسية من الأعلى إلى الأسفل ومرتبطة بالعمل فقط التنازل الوحيد عندهم هو من أجل التغذية الراجعة المتمثلة في التقارير الدورية التي يجب تزويد المركز بها من خلال وسائل مكتوبة ترتفع إلى أعلى الهرم.

كما أن هذه النظرية لم تأخذ البيئة الخارجية في الاعتبار وتأثيرها على السلوك التنظيمي، ومع ذلك يعتبر تايلور من الذين طالبو بتوفير فترات حتى وإن لم تكن إنسانية، وإنما لم يوجه له عناية مماثلة لعنايته بدراسة العمل وكيفية تحسين أدائه.

تقدير النظرية: لقد لاقت أفكار " تايلور " كثيرا من الانتقادات وذلك للأسباب التالية: (2)

- افترضت دراسة تايلور علي مستوي المصنع الصغير (الورشة)

- أدت أفكار تايلور إلي نوع من الحرب بين العاملين وأصحاب العمل

(1) - ناصر محمد العديلي: المرجع السابق، ص 27.

(2) - محمد بهجت، جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2008، ص ص

- طريقة الحوافز التي اقترحها تايلور تؤدي إلى معاقبة العامل البطيء وتعزى العامل بإرهاق نفسه مقابل الحصول على أجور بدون اعتبا للنواحي الصحية.

- ركزت على السلطة والقوانين الرسمية ولم تدع مجالاً لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.

- لم تهتم بالحاجات الإنسانية والاجتماعية والنفسية للعامل، ونظرت إليه نظرة مادية بحثه كأداة من أدوات الإنتاج.

كما أن الحوافز التي أشار إليها كانت واقعية حتى وإن لم تكن إنسانية وإنما لم يوجه له عناية مماثلة لعنايته بدراسة العمل وكيفية تجنب أذائه.

ب- نظرية الإدارة التنظيمية:

تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي " هنري فايول "، حيث اهتمت هذه المدرسة بالأعمال الإدارية من حيث كتاباته على جانبين مبادئ الإدارة ووظائفها فوضع أربعة عشر مبدأ، وذلك من خلال معالجته الإدارية على مستوى المديرين والمنظمات الكبيرة، وهذه المبادئ هي: (1)

1- تقسيم العمل: حسب فايول التخصص أمر طبيعي أي أن كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل، تسمح له بالتمرن عليها بشكل جيد.

2- السلطة والمسؤولية: ويميز " فايول " بين نوعين من السلطة المستمدة من مراكز الشخص في البناء التنظيمي - السلطة القانونية - والسلطة المستمدة من شخص الفرد، نفسه وخبرته - السلطة الكاريزمية - كما يرى أن المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة.

3- الانضباط: يتجلى في شكل اتفاقيات تحترم وتسمح بتحديد العلاقات بين مختلف الفئات والأقسام داخل المؤسسة، ويأخذ النظام شكل قواعد وإجراءات تحكم هذه العلاقات بين مختلف المستويات.

4- وحدة الأمر: وهي أن يتلقى العامل أو الموظف التعليمات من رئيس واحد بدلاً من عدة رؤساء، حتى لا يكون هناك مصدر للصراعات.

(1) - محمد بهجت، جاد الله كشك: المرجع السابق، ص 65.

- 5- وحدة التوجه: هي أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد.
- 6- إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة الذاتية: وهذا يعني عندما تعارض الأهداف الشخصية مع الجماعة يجب تقديم الأهداف العامة على الخاصة.
- 7- تعويض أو مكافئة الأفراد: يعني تعويضهم على أساس الخدمات التي يقدمونها بحيث تحقق لهم الرضا الوظيفي.
- 8- المركزية: إن المركزية في نظر " فايول " لتقسيم العمل أمر يتطلبه منطق الطبيعة، هذا المبدأ يتعلق بمدى تركيز السلطة في المستويات العليا لإدارة المنظمة.
- 9- تدرج السلطة: اعتمد " فايول " على مبدأ تدرج السلطة في تنظيم المؤسسة وإدارتها لوضع الأسس العلمية والمنطقية لانتقال المعلومات والاتصالات من خلال المستويات المختلفة للسلطة.
- 10- الترتيب: يجب القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية والبشرية.
- 11- المساواة والعدالة: تطبيق مختلف القواعد والقوانين التي تبنتها المنظمة على أساس المساواة.
- 12- الاستقرار الوظيفي للعاملين: ذلك بتوثيق العلاقة بين العاملين المديرين، المنظمة.
- 13- المبادرة: القدرة على الإبداع والابتكار، وهي مصدر قوة للمؤسسة.
- 14- الروح الجماعية: تعني توحيد الجهود والعمل من خلال إنسجام المصالح.
- وبالإضافة إلى هذه المبادئ اقترح " فايول " خمس وظائف أساسية للإدارة والمديرين هي: (1)
- 1- التخطيط: هو القيام بكل الأنشطة التي يقوم بها المدير والتي يتم من خلالها وضع خطة للعمل.
- 2- التنظيم: يعني الأنشطة ذات العلاقة بترتيب الموارد الاقتصادية لتحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف.

(1) - ناصر محمد العديلي: المرجع السابق، ص31

3- الأمر: تعني توجيه جهود المرؤوسين والعاملين في المنظمة.

4- التنسيق: وضع الجهود الخاصة بالعاملين في المنظمة في نسق واحد لتحقيق الهدف العام للمنظمة.

5- الرقابة: تعني التأكد من أن الجهود العملية منسجمة مع الخطط الموضوعية.

وترى هذه النظرية أنه توجد طريقة مثلى لتنظيم العمل عن طريق التوفيق بين موارد البشرية والمادية، ومراعاة العلاقة التي تربط أفراد المنظمة، غير أنها هي الأخرى أهملت جانب الاتصال في المؤسسة لأنها تعتمد في قراراتها على السلطة والأوامر المباشرة من المدير فقط.

حيث تعتمد على الاتجاه ذو الرسمية المباشرة فالعلاقات داخل المؤسسة تكون بين المراكز وليس بين شاغلها، وهذا ما يجعل المؤسسة تفتقر لعنصر الاتصال وأداءه الفعال داخلها.

• **تقدير النظرية:** أكد " فايول " على عنصر تحقيق التعاون داخل المؤسسة سواء بين العمال أنفسهم أو بين العمال والإداريين، لكن في هذه النقطة بالذات يكون إصدار الأوامر من جانب واحد وهو السلطة من أجل توجيه العمال نحو تحقيق التعاون والتنسيق بصورة شاملة، وهذا راجع إلى مبدأ المركزية في اتخاذ القول ووحدة الأمر والتوجيه، مما يخلق نوع من حالات الصراع نتيجة لقلّة العلاقات الإنسانية وبالتالي فإن المؤسسة لا تحقق أهدافها.

وبالتالي فإن " فايول " سار على نهج تايلور فيما يخص مسألة تقييم الأداء، حيث ربط نتائج أداء العمال بالأجور والمكافآت الممنوحة ووحدة الأمر والتوجيه، ومركزية اتخاذ القرار وتقسيم العمل.⁽¹⁾

ج- النظرية البيروقراطية:

ترجع هذه النظرية إلى المفكر الألماني " ماكس فيبر " الذي حاول تفسير سبب تفوق الدول الأوروبية وأمريكا عن ألمانيا، وتوصل إلى تصور حول تطور المجتمعات، حيث قسم المراحل التي يتميز بها المجتمع إلى ثلاث مراحل هي:⁽²⁾

- مرحلة السلطات التقليدية.

(1) - حمدي أمين عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1988، ص 73.

(2) - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 58 . 59.

- مرحلة السلطات الكاريزمية.
- مرحلة السلطات القانونية.

وقد حددت أهداف المنظمة بتقديم خدمات نافعة للمتعاملين وأكدت على مجموعة من المبادئ الأساسية مثل تقييم العمل والتخصص بضبط سلوك العمال وزيادة مستوى الأداء ووضوح خطوط السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي، فكلما كانت واضحة زادت الفعالية التنظيمية، وإتباع نظام الجدارة في تعيين وترقية العاملين.

وبالرغم من " فيبر " ساهمت في بناء إحدى الأسس الأساسية التي تقوم عليها المنظمة ألا وهي الهيكل التنظيمي، ورغم تركيزه على المسار المهني للعاملين إلا أن البيروقراطية تجرد الفرد من مكوناته النفسية والاجتماعية والفكرية، حيث ترى أن سلوكه في العمل يتحدد فقط على أساس متطلبات الوظيفة لا أكثر.

وعيب هذا الاتجاه أن خط الاتصالات فيه يجب أن يسير من أعلى إلى أسفل على شكل أوامر وتعليمات وتوجهها في معظم المجالات، الذي مدعاة إلى مركزية القرار في المستويات الإدارية العليا ومن ثم إتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صاعد (من أسفل إلى أعلى).

وتهتم هذه النظرية بالقنوات الرسمية والتركيز على الوسيلة الاتصالية المكتوبة وما تؤديه من دور هام في عملية توثيق عمل المنظمة نظاما مغلقا لا يتفاعل مع المحيط.

• **تقدير النظرية:** لقد وجهت لهذه النظرية انتقادات عديدة منها:

- 1- إهمال الفرد ومعاملته على أنه آلة.
- 2- لم يهتم بالنواحي النفسية.
- 3- إهمال التنظيم غير رسمي.
- 4- المبالغة في التسلسل الهرمي.
- 5- اعتبار التنظيم نسق مغلق.
- 6- القضاء على تكافؤ الفرص.

8-2: النظريات السلوكية:

قامت النظريات السلوكية على مفهوم أساسه أن التنظيم وسيلة للعمل، كما أنه وسيلة للحياة مفترضة أن التنظيم ما هو إلا أنماط واتجاهات سلوكية واجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء وأن القيادة الإدارية فن قائم على أساس السلوك العقلي اتجاه العلاقات، وقد برزت بصفة خاصة في أعمال " إلتون مايو " و " ماك غريغور " . (1)

أ- نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر " إلتون مايو " أول دعاة الاتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة وأول رواده، حيث قاد فريقاً للبحث والدراسة في (شركة وستون إلكتروك بمصنع هاوتون) في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بهدف تقييم الاتجاهات والردود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل، كما اهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي. (2)

وقد قامت مدرسة العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ أهمها:

- **الفرد:** الإنسان أهم العناصر في العملية الإنتاجية، وهو الذي يجب أن يلقى الرعاية والاهتمام الأول من قبل أصحاب المنظمة، وليس الجانب الفني والمادي فالفرد هو الأساس، فبالرغم من توفر المنظمة على الإمكانيات المادية (المالية) فإنها لن تستطيع تحقيق ما تصبو (تهدف) إليه دون وجود عنصر بشري لديه دافعية.

- **الانسجام الاجتماعي:** التوافق والانسجام الاجتماعي بين أعضاء جماعة (3) هو عمل جوهري وأساسي يؤثر في إنتاجها وليس ظروف ومناخ العمل المادي، كما افترضت النظرية الكلاسيكية.

- **السلطة الرسمية:** إن صيغ العلاقات والاتصالات بين المستويات الإدارية وبين العاملين بالصيغة الرسمية دون السماح بقيام علاقات اجتماعية غير رسمية بين العاملين لا يتناسب مع طبيعة الإنسان الذي خلق اجتماعياً بطبعه فهو كائن حي لا يمكن أن تديره حسب الرغبة.

(1) - لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، د ط، د س، ص 79.

(2) - حسين حريم: السلوك التنظيمي _ سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن 2009، ص 23.

(3) - لو كيا الهاشمي: المرجع السابق، ص 82.

- الحوافز المعنوية: أقرت نظرية العلاقات الإنسانية أن الحافز المعنوي له تأثير في دافعية الأفراد بنوعيتها (المادية والمعنوية) لإحداث إشباع متكامل للحاجات الإنسانية، كالرضا الوظيفي للعاملين فهو لا يعتمد على الحافز المادي فقط.

- تقسيم العمل والتخصص: إن تقسيم إلى جزيئات صغيرة والتخصص الزائد يؤديان إلى نتائج عكسية حيث يصاب الفرد بالملل نتيجة أدائه لعمل بسيط منمط لساعات، ويشعر بالانعزالية لانحصاره اهتمامه بدائرة اختصاصه دون أن يشعر بالمشكلات من حوله.

- جماعة العمل: لا يجوز النظر إلى العمال على أنهم أفراد منعزلون، بل يجب النظر إليهم باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد وعرف يلتزم بها الأفراد وتحرك سلوكهم دون آخر. (1)

ومن أبرز الانتقادات التي وجهت لهذه الدراسة: (2)

- ركزت أهمية التنظيم الرسمي، ولم تبين أثر التنظيم الرسمي في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم (المنظمة).

- ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الحوافز والمكافآت غير المادية، وتجاهلت أثر العوامل والحوافز المادية من اقتصادية وغيرها، وهي بذلك تفقد عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.

- لا يمكن التركيز على معنويات العمال إلا في إطار الأهداف العامة للتنظيم.

- ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على دراسة العنصر البشري والتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة تتفاعل فيها جماعات العمل بمنظورها، وأهملت الأخرى للتنظيم. (3)

ولقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بإهمال العنصر الإنساني وبدأت هذه الحركة بدراسة هاوتون لـ " إلتون مايو ورفاقه " والتي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات

(1) - نفس المرجع، ص 83.

(2) - محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمة وأسس إدارتها، مرجع سابق، ص 100.

(3) - عمار بوحوش: نظريات الإدارة العامة، جمعية عمال المطابع التعاونية، الأردن، 1980، ص 40.

وأهمية المجموعات غير الرسمية والمؤشرات الفردية، وركزت على قنوات الاتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل الديناميكية لنقل المعلومات الدقيقة. (1)

• **تقدير النظرية:** هذه المدرسة ركزت بشكل كبير على الجوانب الإنسانية في الاتصالات الإدارية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية الشيء الذي جعلها تبالغ في ذلك وتغفل الجوانب الإدارية في العمل الإداري.

ويمكن القول أن الطريقة الحديثة في الاتصالات تعزى إلى حركة العلاقات الإنسانية التي أنتجتها تجارب " هاتون " في الثلاثينات فيما يتعلق بنموذج الاتصال، فالمجهودات تركزت على فهم سبب التشويش والفجوة التي تظهر باستمرار بين المرسل والمستقبل، وكذلك ركزت الدراسات على صفات المرسل والمستقبل مثل الدافعية والاتجاه إذا كانت الصفات غير رسمية تؤثر في المرسل والمستقبل، حيث لاحظ " روجرز " أن الاتصال ليس عملية فعل ورد فعل، ولكنها عملية تبادل بين اثنين أو أكثر، ومثل هذا التبادل يتطلب بالتكوين النفسي والاجتماعي للمستقبل والمرسل على السواء.

ب- مدرسة الفلسفة الإدارية نظرية x y : " ماغريغور "

تعتبر نظريتي "x" و "y" حول الإنسان التي قدمها الكاتب " دوغلاس ماغريغور " حقا بداية الانطلاق في دراسته المدخل السلوكي الحديث للإدارة، وقد عمل على تطوير هاتين النظريتين "x" و "y" وتقوم افتراضات النظرية "x" (المتقدمة) حول الناس أثناء العمل عليه. (2)

- الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه قدر المستطاع، وبالتالي يجب إجباره عليه.
- لإجبار الفرد على العمل يجب استخدام أسلوب الإثابة من خلال الحوافز المادية وإلى جانبها العقاب.
- الإنسان العادي يجب أن يقاد ولا يجب تحمل المسؤولية، وبالتالي فدرجة طموحه قليلة، ويهمه قبل كل شيء الأمان والطمأنينة والاستقرار في عمله وعدم فصله منه.
- الإدارة الضعيفة هي التي توفر الفرص لإشباع حاجات الأفراد، دون ربطها بالأداء.

(1) - علي عياصرة، محمد محمود العوده فاضل: المرجع السابق، ص 52.

(2) - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، المرجع السابق، ص 71.

أما افتراضات النظرية "y" (الحديثة) حول التناسب أثناء العمل فهي كالآتي:

- الإنسان العادي يجب العمل بالفطرة، كما يحب اللهو واللعب.
- في ظل الظروف الطبيعية وتوفر الحرية والمرونة والاحترام في العمل، الإنسان الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى إليها ويكون لديه طموح.
- يجب الاعتماد على أسلوب التحفيز المادي والمعنوي معا. (1)
- إن مشاركة المرؤوسين لرؤسائهم في اتخاذ القرارات وإعطائهم قدرا من الحرية في العمل سيؤدي في النهاية إلى شعور الفرد بالانتماء للمنظمة والولاء لها.
- العقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل، إذ يجب الاعتماد على أسلوب الإقناع والترغيب والمعاملة الحسنة وإحداث نوع من الرقابة الذاتية والإحساس بالمسؤولية لدى الفرد.
- ويعتقد " ماغريغور " أن المدير باستطاعته تحقيق المزيد من الإنجاز بواسطة الآخرين (المرؤوسين) إذا ما نظر لهؤلاء المرؤوسين بأنهم ذو إمكانيات وملتزمون ومسؤولين وبأنهم مبدعون، وقد مثلت النظرية "y" تحديا للعلماء والباحثين لكي يتبنوا مدخلا تنمويا نحو الأفراد.
- لقد تطور السلوك التنظيمي من مجرد افتراضات ونماذج سلوكية بسيطة في العلاقات الإنسانية إلى نظريات ومنهجيات علمية حقيقية. (2)

• **تقدير النظرية:** يرى " دوجلاس ماغريغور " مؤسس النظرية أن الفئة الأولى (x) تنظر إلى العامل نظرة سوداوية متشائمة وغير إنسانية حيث يرون في الأجور والمرتبات والحوافز أنها لا تخرج عن كونها الغاية التي يسعى إليها العامل للحصول عليها في مقابل الأداء، وبالتالي فإن التفاني في العمل يحول هذه الغاية التي يسعى إليها العامل إلى العصا التي يمكن للإدارة الضغط بها على العمال، ولذلك ضمن الانتقادات ولذلك فمن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها تجاهلت وجود منطقة وسطى بين (x) و (y)، حيث أنه ليس بالضرورة أن ينتمي كل الأفراد إلى (x) أو إلى (y) كما تجاهلت أسلوب القيادة الفعالة.

(1) - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية وظائف المنظمة)، المرجع السابق، ص ص 65-67.

(2) - نفس المرجع، ص ص 27، 28.

8-3: نظرية الاتصالات:

إن جودة المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين بأي أمر بالإضافة إلى حسن استغلال الثروة اللغوية والدقة في التعبير تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم فالاتصال هو العصب الحساس في حياة الأفراد والمنظمات، إذ لا يمكن أن يكون هناك عالم بدون اتصالات بين...فيما بينهم أو بين الأفراد والمؤسسات وأكثر من ذلك، فإن تقييم أي مجتمع مرتبط بإيصال المعلومات إلى أفرادها وتقاسم المعرفة وإثراء الثقافة والتعمق في فهم الفنيات التقنية.

ويمكن القول بأن مصير المنظمات الاجتماعية والأفراد تتوقف على نوعية المعلومات التي تصل إلى المرؤوسين لاتخاذ قرارات صائبة والحقيقة تكشف لنا جانب مهم من الإدارة والتنظيم، وهو أن جودة العمل وسلامة القرار، على أي مستوى يتوقف على قنوات الاتصال التي تقاسم بين العاملين وقادتهم، فإذا كانت الهياكل متماسكة ويسودها الانسجام، فإن دور القائد يستهل، لأنه يمارس سلطاته من خلال الاتصالات التي تقام بينه وبين مساعديه من جهة، وبينه وبين بيئته الخارجية من جهة ثانية.

فالقادة بحاجة ماسة إلى إجراء اتصالات ومشاورات وتبادل الآراء بين الرؤساء والمرؤوسين، وبناء على المعلومات التي تستقبل وتصل إلى قيادة المنظمة يمكن للقائد الإداري أن يقوم بعدة مهام هي: (1)

- أن يحدد الأهداف العامة للتنظيم.
- أن يكافئ الأفراد الذين أظهروا تفانيهم في العمل.
- أن يخلق عامل الحوافز وتشجيع العمل الجماعي.
- أن يتخذ القرارات الهادفة.
- أن يوجه الأفراد العاملين ويمارس سلطاتهم.
- أن يقوم بتنسيق الجهود.
- أن يراقب كل العمليات التي يجري تنفيذها في المؤسسة.

(1) - عمار بخوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص ص 97-107.

إن أكبر عيب يوجد في المنظمات والإدارات الحديثة هو سوء توصيل المعلومات واتخاذ القرارات بصفة ارتجالية.

ولقد اتضح أن الاتصالات تساهم إلى حد كبير في تحسين سلوك الأفراد في النقاش الذي يدور بين موعة العمل، والذي قد ينتج عنه تغيير في العمليات الإنتاجية وحل المشاكل.

ولعل المشكل الأساسي بالنسبة لنظرية الاتصالات هو أن كيفية تمرير المعلومات من جهة إلى أخرى تتعرض لغرلة وتحويل وتأويل في كل مراحل إيصال المعلومات إلى الجهة المقصودة.⁽¹⁾

تقدير النظرية: وقد وجهت لهذه النظرية العديدة من الانتقادات منها أن الاتصال وسيلة فعالة للعمل لكن هذا لا يعني أنه البديل للتنظيم الجيد، فسوء التخطيط أو إهمال الواقع المعاش يؤدي إلى ارتكاب الخطأ ولو كانت الاتصالات جيدة، وأن المشكل في الاتصالات يمكن في أن الأفراد يميلون إلى إتباع الأساليب والطرق التي تعودوا عليها، ويرفضون المعلومات الإضافية التي تقدم إليهم إذا كانت تتعارض مع الأفكار أو القيم التي تشبعوا بها، والاتصال تتحكم فيه عوامل خارجية، فالإشاعات والمعلومات التي تتسرب إلى الخارج تعطي صورة مشوهة، والاتصالات لن تكون محددة ما دام الناس قد أخذوا الانطباع السيئ وارتسم في أذهانهم.

(1) - عمار بخوش: مرجع سابق، ص 110.

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما تقدم وكل ما أحيط في هذا الفصل 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 الناجحة أن يعطوا الاتصال أهمية كبيرة وضمن أساليب تسييرهم من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

الفصل الثالث

اتخاذ القرار وأهم النظريات المفسرة له

تمهيد.

- 1- أهمية اتخاذ لقرار.
 - 2- عناصر اتخاذ لقرار.
 - 3- مراحل اتخاذ لقرار.
 - 4- عوامل اتخاذ لقرار.
 - 5- أنواع اتخاذ لقرار.
 - 6- أساليب اتخاذ لقرار.
 - 7- وظائف اتخاذ لقرار.
 - 8- معوقات اتخاذ لقرار.
 - 9- أهم النظريات المفسرة لاتخاذ القرار.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

تعد عملية اتخاذ القرار من العمليات الضرورية في حياة الأفراد والجماعات سواء كان ذلك على مستوى التنظيمات الصغيرة أو الخاصة أو التنظيمات الكبيرة كالمؤسسات الصناعية فلا يمكن لأحد منا أن يقدم مشروعاً قبل أن يضع له الترتيبات اللازمة من خطط وبرامج وتحديد الأهداف التي تكون في النهاية بمثابة حافز لاتخاذ القرار وعليها يعتمد نجاح كافة العمليات والأنشطة الإدارية وعلى هذا الأساس نجد عملية اتخاذ القرار تنتشر في جميع المستويات الإدارية وفي جميع الأقسام وفي مختلف المؤسسات الصناعية.

وعلى هذا الأساس فإننا سنسلط الضوء في هذا الفصل على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية، وسنتطرق إلى أهمية اتخاذ القرار وعناصر اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار والأنواع والمراحل وكذلك الوظائف ومعوقات اتخاذ القرار دون أن نغفل على النظريات الكلاسيكية التي تناولت موضوع اتخاذ القرار وصولاً إلى النظريات الحديثة مروراً بالنظريات النيوكلاسيكية (السلوكية).

1- أهمية اتخاذ القرار:

تتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطها الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات ومؤسسات صغيرة وكبيرة محلية ودولية فلا يمكن أداء نشاط ما لم تتخذ بصدده قرار فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير أو المسير والتي يمكن من خلالها انجاز كل أنشطة المؤسسة الصناعية وتحديد مستقبلها ولا يمكن أداء أي وظيفة في المؤسسة الصناعية (كالإنتاج مثلا أو التسويق) أو أداء أي وظيفة كالنخيط والاتصال التنظيمي والتنظيم وغيره ما لم يصدر قرار يحدد من يقوم بها ومتى وأين ومع من وبأي تكلفة وغير ذلك.

(1)

والقرارات الاتصالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية هي جوهر عمل القادة وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المؤسسة الصناعية وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية فتوقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل عمل وتوقف النشاطات لذا فعملية اتخاذ القرار هي محور العملية الاتصالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية وعليه فإن أهمية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الصناعية يكمن في:

أ- **أهمية القرار على مستوى الفرد:** تبرز أهمية اتخاذ القرار في حياة الأفراد في العديد من القدرات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها ويؤثر فيها على الآخرين فوظيفة المدير التنفيذي على سبيل المثال تتصف باتخاذ القرارات أو تأجيلها أو عدم اتخاذها فالمدير يتخذ قرار عندما يوقع كتابا بحل مشكلة أو إنجاز عمل ما أو يطلب من مرؤوسيه أداء مهمة أو يشكل لجنة لبحث مشكلة ما أو يوافق على إجازة موظف.

ب- **أهمية القرارات على مستوى الجماعات:** تبرز من خلال تأثير سلوك الفرد بسلوك أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينضم إليها ومن أمثلة ذلك الجماعات الصغيرة التي تؤثر في سلوك الفرد كاللجان مثل لجنة التخطيط، المتابعة، الاتصال التنظيمي.... الخ والمجالس كمجلس التخطيط والاتصال.

ج- **أهمية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الصناعية:** فتزداد بزيادة درجة تعقيدها نتيجة تضخم حجم المؤسسات (2) وانفتاحها على البيئات المختلفة وسرعة التغيرات التي أصبحت تتميز بها الإدارة

(1) - أحمد ماهر: اتخاذ القدرات بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2007-2008، ص 34.جودت

(2) - عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 125-126.

العامة ويرجع السبب في أهمية هذا الموضوع إلى أنها تتأثر وتتوثر على الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه فتؤثر بالتالي في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ككل.

د- أهمية اتخاذ القرار على المستوى المحلي والعالمي: يلقي موضوع اتخاذ القرار اهتماما متزايدا على المستوى المحلي والعالمي على حد سواء ويتمثل هذا الاهتمام العالمي فيما تصدره منظمة الأمم المتحدة والهيئات المختصة التابعة لها من قرارات وما تنشره من دراسات وأبحاث وأراء حول هذا الموضوع كما تتمثل في المعاهد والمنظمات الدولية التي ظهرت في عقد السبعينيات من هذا القرن والتي تهتم بعلوم اتخاذ القرارات وتعمل على ترشيد وتطوير أساليب اتخاذ القرار من خلال الاستعانة ببحوث العمليات والإحصاء والحسابات الالكترونية، وعلى المستوى المحلي يلقي موضوع اتخاذ القرار اهتماما بالغاً لدى كتاب الإدارة والاتصال التنظيمي، ولدى المعاهد والمنظمات المتخصصة ضمن مجال الاتصال التنظيمي ويتضح هذا من خلال: (1) الجهود العملية التي تقوم بها معاهد إدارة العالم العربي والمنظمة العربية للعلوم الإدارية من خلال ما تنشره من أبحاث ودراسات وما تعده من ندوات في مجال الاتصال التنظيمي بشكل عام واتخاذ القرار بشكل خاص.

وعليه من خلال ما سبق يمكن القول أن اتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية وذلك لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها كالتهيئة والتنظيم والتوجيه والاتصال التنظيمي، فهي عملية تتم في كل المستويات التنظيمية وفي كل نشاط من أنشطة المؤسسات الصناعية، فكل المستويات الإدارية يواجهون ظروف تتطلب منهم اتخاذ القرارات والقرار الجيد يساعد القادة في نجاح أي مؤسسة صناعية لذا فإن عملية اتخاذ القرار اكتسبت أهمية متزايدة بسبب التطورات التي دخلت على ظروف جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها، كما جذبت هذه العملية العديد من الأطراف في ميادين عملية متعددة إلى

(1) - نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003، ص 11.

أهمية القرار لاستخدامه في الوصول إلى حلول للمشاكل، وتم توظيف تقنيات الاتصال التنظيمي لهذا الغرض في سرعة نقل البيانات والمعلومات لمتخذي القرارات⁽¹⁾.

2_ عناصر اتخاذ القرار:

من خلال المعنى في عملية اتخاذ القرار نجد انه يتكون من عناصر وهي:

أ- وجود مشكلة: أي أن يجد متخذ القرار مشكلة تواجهه تتطلب حلا.

ب- وجود بدائل: أي يكون هناك طرق مختلفة تتوفر أمام متخذ القرار ينتقي منها الأفضل والأنسب.

ولابد من وجود بديلين اثنين كحد أدنى للحل ويكون الشخص ملزما بالاختيار بينهما والقرار الذي يتخذ بعدم اتخاذ القرار يعتبر قرارا لأنه لا يتم بطريقة لا شعورية بل نتيجة دراسة⁽²⁾.

ج- الهدف: يتمثل في تحقيق أقصى عائد بأقل تكلفة.

د- توفر الوعي والإدراك من اختيار البديل: أي أن اتخاذ القرار يقتضي من متخذه الوعي والإدراك والدراسة العلمية والتفكير العميق " إذ لا يمكن أن نتصور البديل المرجح دون دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل أو دون وعي وإدراك وتفكير، فإن فقد تلك الصفة فقد خرج البديل من كونه قرار"⁽³⁾.

هـ- بيئة اتخاذ القرار: اعتياديا يتم اختيار القرار المتعلق بحل المشكلات في المؤسسات الصناعية في ظل ظروف منها:

- بيئة التأكد: تظهر حينما تتوفر معلومات كافية لتوقع نتائج كل بديل بشكل مسبق وقبل تنفيذه كاستثمار الفرد أمواله في البنك في حساب وهو متأكد من الفائدة التي سيحصل عليها وفي بيئة التأكد التحدي الذي يواجهه متخذ القرار هو تحديد البدائل التي تؤدي إلى الحل الأمثل والأفضل.

(1) - المرجع نفسه، ص 11.

(2) - المرجع السابق، ص 84 - 85.

(3) - منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د ط، د س، ص 138.

- بيئة المخاطرة: تكون حين لا تتوفر لدى متخذ القرار المعلومات الأكيدة لنتائج البدائل، وإنما تكون معلوماته مجرد احتمال " والاحتمال هو درجة إمكانية ظهور الحدث ويمكن تحديد الاحتمال اعتماداً على أساليب إحصائية موضوعية على الحدس الشخصي، وتعتبر بيئة المخاطرة هي الحالة الشائعة اليوم في بيئة الأعمال. (1)

- بيئة عدم التأكد: تتوفر فيها معلومات قليلة لا يمكن الاعتماد عليها فقط في تحديد نتائج البدائل المتوقعة تعد هذه البيئة من أصعب البيئات لأنها تعتمد على قدرة الفرد أو الجماعة التي تتخذ القرار على ابتكار بدائل متميزة ويطلق على هذه البيئة في بعض الأحيان بالفوضى المنظمة.

و- **متخذ القرار:** قد يكون فرداً أو جماعة أو هيئة تشغل كل المستويات الإدارية حسب نوع ومستوى القرار المتخذ، ويعتبر المدير أكثر الأفراد في المنظمة الذين يتخذون القرار، ولتخذ القرار خصائص سلوكية ومعرفية تؤثر على عملية اتخاذ القرار.

ز- **الظروف المحيطة بالمؤسسة:** كالمواقع المتواجدة فيه المؤسسة، السوق الذي يسوق إليها إنتاج المنظمة، المتغيرات البيئية والمناخية أي المجتمع الخارجي ككل كونها معطيات تؤخذ بالحسبان عند اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

3- مراحل اتخاذ القرار:

يمكن تلخيصها فيما يلي:

• **المرحلة الأولى:** تحديد المشكلة: وهي الخطوة الأولى والمهمة لاتخاذ القرار وفيها يشعر المدير أو متخذ القرار بالمشكلة من خلال عدد من المؤشرات أو المتغيرات، وبعد الشعور بالمشكلة يجب تحديد جوانبها وأبعادها المختلفة بشكل دقيق وواضح ويمكن أن يتم ذلك من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تساهم في تحديد المشكلة ومهامها.

ويجب أن يتم صياغة المشكلة بعبارة واضحة ومفهومة لجميع الأطراف ذات العلاقة وبإستطيع متخذ القرارات أن يقدر ما تستحق المشكلة من اهتمام من خلال الإجابة على أسئلة أهمها:

(1) - ماجدة العطية: سلوك المنظمة _ سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003، ص 191.

- ما هي خطوات المشكلة.
- هل الآثار المترتبة على عدم حلها كبيرة وخطرة.
- ما هي حدة المشكلة.
- ما هي درجة إلحاح المشكلة.
- ماذا يمكن أن يحدث إذا لم يتم معالجتها. (1)

- المرحلة الثانية: جمع المعلومات حول المشكلة وتحليلها وتفسيرها: تعد عملية توفير المعلومات المناسبة من حيث الكم والكيف والوقت المناسب قضية أساسية لتقديم المشكلة في اتخاذ القرار السليم والمناسب ويمكن لمتخذ القرار أن يجمع ما يحتاج إليه من بيانات أو معلومات بالطرق العديدة المتوفرة هذه الأيام كالمقابلات والملاحظات الشخصية والملفات والتقارير ومراكز المعلومات المختلفة وشبكات المعلومات كالانترنت وغيرها من الأساليب، وبعد أن تتم عملية الجمع لابد من عمليات أخرى مهمة مثل: ترتيب وتصنيف هذه المعلومات في جداول ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وتفسيرها ويمكن الاعتماد على الأخصائيين في هذا المجال والاستعانة بالحاسوب كذلك. (2)

• **المرحلة الثالثة:** إيجاد البدائل المناسبة لحل المشكلة: تحتاج المشكلات الروتينية إلى تصادف المديرين أثناء قيامهم بواجباتهم الوظيفية المختلفة إلى سرعة التدخل وحلها حتى لا تتحول مع مرور الوقت إلى أزمات يصعب تداركها وحلها وكذلك نجد أن (3) المديرين غالباً ما تواجههم مشكلات والبحث عن أسبابها ومحاولة البحث عن البدائل أو الحلول المختلفة التي تساعد في حل المشكلة، ومن الأسئلة المهمة التي يمكن أن يستعين بها متخذ القرار عند تطويره البدائل المحتملة لحل المشكلة ما يلي:

- ماذا تحقق هذه البدائل؟ وما هي كفاءتها؟
- هل يتطلب تنفيذها طرق أو موارد جديدة؟
- ما هي صعوبات التنفيذ من حيث مخاطر العمل وردود فعل العاملين؟

(1) - منال طلعت محمود: المرجع السابق، ص 137.

(2) - ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صادر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001، ص 73.

(3) - عبد المنعم حافظ وآخرون: مبادئ الإدارة (مدخل متكامل)، جامعة عين شمس للنشر والتوزيع، د ط، 2008، ص 50.

- ما هو الوقت الملائم لتطبيق المقترح؟⁽¹⁾

- **المرحلة الرابعة:** تقسيم البدائل المطروحة واختيار البديل الأنسب: إن عملية الاختيار للبديل الأنسب تعتبر من أهم وأصعب الخطوات في اتخاذ القرار حيث أن التحديد الأصح من البدائل واستبعاد الغير الصالح من هذه البدائل يتأثر إلى حد كبير من سلوكيات متخذ القرار وكذلك خبرته ومهارته وهذه تتفاوت من شخص لأخر ولكن ربما يراه مدير مناسب من البدائل لا يراه أآخر ولكن إلى حد مادامت هناك معايير تحكم هذا الاختيار فإنه ولا بد وأن يكون مبنيا على أسس صحيحة فمثلا لو أراد شخص تقييم كفاءات موظفين لتحفيزهم على البذل وزيادة مبيعاتهم فإن هذه الكفاءات محدودة أو عليه المفاضلة ما يتم عدد من مندوبي المبيعات فما عليه إلا أن يعمل على معايير محدودة في صرف هذه المكافآت والتي تحدد من هو المستحق من هؤلاء البائعين لمثل هذه المكافآت من حيث أجل تحقيق الهدف وهو الزيادة في حجم المبيعات، وكما نرى هنا كان الاختيارين لهؤلاء البائعين ليس بالمهمة السهلة وعلى كل حال فإن هناك عدة اعتبارات لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند الاختيار للبديل المناسب على النحو التالي:

أ- محاولة الموازنة ما بين تحقيق المطلوب لاختيار البديل وما يتوقع من الحصول عليه نتيجة لتنفيذ اختيار هذا البديل.

ب- اختيار البديل الذي يحقق المطلوب وبأقل التكاليف وضمن الإمكانيات المتاحة.

ج- اختيار البديل المناسب والذي ينسجم مع الأهداف المخطط لتحقيقها من قبل المنظمة.⁽²⁾

- **المرحلة الخامسة:** تنفيذ القرار: بعد الانتهاء من خطوة اختيار البديل الأفضل، يجب أن تبدأ خطوة تنفيذ القرار خاصة إذا كانت مسألة الوقت على درجة من الأهمية وفي هذه المرحلة يقوم متخذ القرار والمدير بتحديد الجهات والأطراف من دوائر وأقسام وأفراد المسؤوليات على عملية التنفيذ وتحديد المسؤوليات⁽³⁾ والجهة بدقة ووسائل الاتصال التنظيمي، اللازمة بينها وبين الإدارة، كما يجب على المدير أن يلتقي بالجهات المسؤولة عن التنفيذ ليوضح لهم القرار ويناقشهم فيه ويستقبل أسئلتهم

(1)- المرجع نفسه، ص 50.

(2)- المرجع السابق، ص 23- 24.

(3)- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 76.

واستفساراتهم حوله لينتقل القرار بعد ذلك إلى مرحلة التنفيذ الفعلي وتعني هذه الخطوة وضع القرار موضع التنفيذ أي تحويله بواسطة آخرين وليس بواسطة المدراء ومتخذي القرار ويحتاج المنفذون للقرار إلى دعم مادي ومعنوي ومكتوب للتنفيذ الفعال والناجح للقرار ويجب أن يشعر أن القرار هو في صالحهم في النهاية.

• **المرحلة السادسة:** متابعة تنفيذ القرار وتقييمه: يجب على متخذ القرار أو الإدارة ذات العلاقة القيام بمتابعة عمليات تنفيذ القرار بغرض التعرف على مستوى الانجاز والمشكلات التي تواجه المنفذين ومحاولة حلها.

إن المتابعة لكل مرحلة من مراحل القرار تساهم في معالجة كل الظروف والمشكلات التي قد تؤثر على عملية التنفيذ في أي مرحلة من مراحلها، وهذا يساهم في التقييم المستمر للقرار ولمراحل تنفيذه المختلفة في الوقت المناسب، بهدف التعرف على المدى الذي وصلت إليه عملية التقييم المستمر على درجة كبيرة من الأهمية، خاصة إذا ظهرت الحاجة إلى تعديل القرار وتطويره والتراجع عنه في بعض الأحيان.⁽¹⁾

4- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

إن المديرين أثناء اتخاذ القرارات يخضعون لبعض العوامل التي تؤثر في فعاليتها ويمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية وهي كالاتي:

أ- العوامل الداخلية:

تتضمن ما يلي:

1- القدرة على التفكير والتصوير والخبرة والاتجاهات والخلفيات والقيم وهذا ما يتطلب بالضرورة مرونة ذهنية تمكن من أخذ العناصر جميعها بعين الاعتبار ومن ثم يستخرج التحليل المنطقي.

2- الطريقة التي يحددون بها المواقف تتأثر بمراكزهم التنظيمية لأن كل مدير في التنظيم يشغل مركز له مكان معين وتتأثر طريقة تحديد المواقف بهذا المركز ويختلف المديرين أيضا في نظرتهم للمواقف طبقا

(1) - المرجع نفسه، ص 77.

لمراكزهم حسب الأدوار التي يقومون بها خارج المؤسسة الصناعية وكذلك طبيعة تأهيلهم المهني وميولاتهم الاجتماعية.

3- المركزية الشديدة وحجم المؤسسة الصناعية ودرجة انتشارها الجغرافي.

4- عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.

5- العوامل الخاصة بالتكلفة والرعاية.

6- مدى توفر المؤسسة الصناعية على نظام جيد للمعلومات والذي يمكن من معرفة أهم البدائل بصورة دقيقة. (1)

7- عامل المرؤوسين لأن معظم القرارات لا يمكنها إرضاء كل شخص يهتم بالقرار وله مصلحة فيه وهنا يجد المدير نفسه مقيدا بالاختيارات التي سوف يقبلها مرؤوسيه من مدى توفر الموارد المالية والبشرية والنفسية للمؤسسة والصناعية.

8- وجود عدة بدائل مرضية للاختيار وهذا يحتم على رجال الإدارة القيام بدراسات معمقة لأجل تقييم البدائل الأكثر أهمية.

9- الرؤساء؛ فالمدير هو جزء الهيكل الإداري للمؤسسة الصناعية وهو يخضع لرئيسه في مركز تنظيمي أعلى منه، كما أن اختياراته تكون خاصة للمعايير المحددة من قبل الرئيس.

ب- العوامل الخارجية:

تتمثل في:

البيئة الخارجية لمختلف عناصرها والتي تؤثر على القرارات المتخذة من قبل المدير فيما يتعلق بالوقت المتاح وبالمنافسة التي تواجهه ودرجة اليقين في تحقيق النتائج بالإضافة إلى القوى الخارجية الأخرى كالموردين والمجتمع المحلي والحكومة ومؤسسات الأعمال. (2)

(1) - محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله: الأسس النظرية لإدارة المؤسسة الاجتماعية، نماذج تطبيقية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 287.

(2) - المرجع نفسه، ص 287.

5- أنواع اتخاذ القرار:

1-5- تصنيف القرارات حسب سيمون:

يمكن تقسيم القرارات المتخذة في المؤسسة إلى أنواع مختلفة ومن زوايا مختلفة ومن معايير التصنيف المختلفة نأخذ تصنيف " سيمون " للقرارات حسب طبيعة مشكلة القرار كونه أول من تكلم عن القرار وتصنف القرارات حسب المستويات الأخرى وتصنف القرارات حسب سيمون إلى:

1- قرارات مبرمجة: وذلك لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها ومن السهل تحديد البدائل فيها، ويوجد تأثير نسبي بشأن البدائل المختارة وهي قرارات مكررة روتينية لها إجراءات محددة ومعروفة مسبقا للتعامل معها.

2- قرارات غير مبرمجة: عادة ما تظهر الحاجة إليها عندما تواجه المؤسسة الصناعية المشكلة لأول مرة ولا خبرات مسبقة بكيفية حلها، ففي هذا النوع عادة ما يصعب تجميع المعلومات الكافية عنها ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل، والاختيار بينها ولذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد ونتيجة لهذه الخصائص فإن كل قرار يتم صنعه وفقا لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة، ولا توجد أنماط محددة لحل هذه المشكلة ويمكن لمتخذ القرار الاستعانة بحكمه الشخصي وتقييمه ورؤيته للمشكلة⁽¹⁾ ونميز بين هذا النوعين في الجدول الآتي:

الجدول رقم (01): تصنيف القرارات حسب SIMON

أساسيات الفرقة	قرارات مبرمجة	قرارات غير مبرمجة
طبيعتها	روتينية ومتكررة	غير منتظمة وغير متكررة
معايير الحكم فيها	واضحة	يمكن استخدام الكم الشخصي
تحديد البدائل	سهلة	تتم بنوع من الصعوبة
ظروف اتخاذ القرار	تأكد نسبي	عدم التأكد
الإجراءات	محددة	غير محددة مسبقا
المعلومات	متوفرة	قليلة جدا وغير كافية
أدوات الحل	الطرق الكمية وبرامج الحاسوب الجاهزة	الخبرة، برامج، الحاسوب المتطورة

المصدر: بلعجوز حسين: المدخل لنظرية القرار، (ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 102.

(1) - حسين بلعجوز: المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 101-102.

5-2- تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية: وتتمثل في ما يلي:

1- **القرارات الإستراتيجية:** هي قرارات غير تقليدية تتصل بمشكلات إستراتيجية أي القرارات التي تتعلق بالمستقبل والوضع التنافسي للمؤسسة الصناعية في السوق وفي اغتنام الفرص وتجنب مخاطرة البيئة، فهي على جانب كبير من العمق والتعقيد نظرا لسرية المعلومات وصعوبة الحصول عليها هذا النوع من القرارات يتطلب البحث المعمق والدراسة المتأنية والمتخصصة وتأخذ هذه القرارات على مستوى قمة الهيكل التنظيمي التي تهتم بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها، وهذا النوع من القرارات يصعب برمجتها فهي غير مبرمجة وغير متكررة مثل ابتكار منتجات جديدة. (1)

2- **القرارات التكتيكية:** هذه القرارات يمكن أن تكون متكررة أو غير متكررة، لأن هذا النوع من القرارات يتعامل في معظم الحالات مع قرارات شبه مبرمجة أو غير مبرمجة على المستوى التكتيكي للمؤسسة الصناعية حيث يقوم المديرون باتخاذ القرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء، وتكوين الميزانيات، وتحديد أسباب الانحرافات الفعلية عن الموازنة التقديرية بالتأكد من الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة الصناعية في سبيل تحقيق أهدافها وإجراءات تصحيح الانحرافات وتحديد مسار العلاقات بين الوظائف وكمثال عن هذا النوع من القرارات: توزيع الخدمات والقيام بالتسهيلات بين الأقسام والوحدات. (2)

3- **القرارات التشغيلية:** تتعلق بالمشكلات البسيطة وتتعامل مع الأنشطة اليومية والقصيرة المدى للمؤسسة وهذا النوع من القرارات يتخذ في المستويات الدنيا للمؤسسة الصناعية كما تتخذ في ظل الظروف التأكد و نتائجها معروفة مسبقا مثل: الاستلام والشحن و رقابة المخزون، ويكون معظم القرارات التشغيلية من النوع الروتيني الذي يمكن برمجته بسهولة. (3)

5-3- تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها:

أ- **القرارات الكيفية:** (وضعية): تعتمد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار من خلال خبراته وتجاربه ودراسته لجوانب المشكلة وهذا ما يجعلها قرارات تتأثر بالاتجاهات

(1) - أحمد الخطيب: إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدارا للكتاب العالمي للشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 261.

(2) - حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص 103.

(3) - المرجع نفسه، ص 104.

والخلفيات الذاتية لمتخذ القرار ويؤدي تحكم العوامل الشخصية في اختبار قرار معين للتوصل إلى البديل الأفضل بدلا من الحل الرشيد.

ب- القرارات الكمية (معيارية): تعتمد على القواعد والأسس العلمية التي تساعد متخذ القرار على اختبار القرار الذي يؤدي إلى مضاعفة العائدات والأرباح ويتصف متخذ القرار هنا بالرشد والعقلانية والموضوعية. (1)

5-4- تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها:

أ- قرارات تتخذ تحت ظروف التأكد: يكون الموقف هنا واضحا من خلال توفر المعلومات المطلوبة تتميز هذه القرارات بسهولة اتخاذها والاطمئنان إلى نتائجها.

ب- قرارات تتخذ تحت ظروف اللاتأكد: لا تتوفر هنا المعلومات عن المشكلة مما يجعل متخذ القرار يتخذ قرارا غامضا لا يمكن حصر احتمالاته المتوقعة.

5-5- تصنيف القرارات حسب مناسبة اتخاذها:

أ- قرارات سياسية: ترتبط بالسياسة العامة للدولة.

ب- قرارات اقتصادية: ترتبط بالمسائل المالية والضرائب وغيرها.

ج- قرارات اجتماعية: ترتبط بالأفراد ورفاهيتهم ومعيشتهم.

5-6- تصنيف القرارات من حيث طبيعة ومستوى متخذها:

أ- قرارات قومية: تكون على مستوى الدولة في الداخل.

ب- قرارات دولية: تكون على مستوى مجموعة من الدول.

ج- قرارات عالمية: تكون على مستوى العالم كذلك التي تتخذها المنظمات الدولية كمنظمة الأمم المتحدة. (2)

(1) - محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله، مرجع سابق، ص 272.

(2) - المرجع نفسه، ص 272.

6- أساليب اتخاذ القرار:

توجد عدة أساليب تساهم في اتخاذ القرار حيث هناك أساليب تقليدية وأخرى علمية حديثة وسنتطرق إلى العز منها كالتالي:

1- الأساليب التقليدية التي تساهم في اتخاذ القرار: هي تلك الأساليب التي تفنر للتدقيق العلمي حيث لا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرار وهو يحدد هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطأ في حل مشاكلها معتمدة اعتمادا كليا على مجرد الخبرة السابقة والمعرفة بتفاصيل العمليات ومراحلها وفي ما يلي أهم الأساليب التقليدية التي كشفت عنها الدراسات وأبحاث كتاب الإدارة. (1)

أ- الخبرة: يمر المدير بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه في المؤسسة الصناعية يخرج مستفاد من النجاح والفشل تنير له الطريق نحو العمل في المستقبل، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالبا ما تكسب المدير مزيدا من الخبرة في الوصول إلى القرار المطلوب.

ب- إجراء التجارب: لقد بدأ تطبيق هذا الأسلوب في مجالات البحث العلمي، ثم انتقل إلى المؤسسة الصناعية للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرار وذلك بأن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب أخذا بعين الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار بحيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل معتمدا في خبرته العلمية غير أن استخدام هذا الأسلوب يعتمد على تكاليف كبيرة ويستفيد الكثير من جهد ووقت متخذ القرار.

ج- البديهية والحكم الشخصي: يعني هذا الأسلوب استخدام المدير بحكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها والتقدير السليم لإبعادها وفي فحص وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها.

د- دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها: يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حلول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل وتشمل

(1) - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 181 - 191.

هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها زملاء المدير أو المتخصصون والمستشارون والتي في إلقاء الضوء على المشكلة محل القرار وتمكين المدير من اختيار البديل الأفضل.

هـ- الأساليب الحديثة العلمية: إن مشاهدة الإدارة الحديثة لتطورات وتوسعات هائلة فادت بها إلى الاستعانة في معظم الدول بما قدمته الدراسات وما أدت إليه⁽¹⁾ من الجهود التي قام بها الاقتصاد الرياضيات المحاسبة، الإحصاء... الخ، من قواعد وفروض تساعد المديرين في اتخاذ القرارات الصائبة للمشاكل المختلفة هذا ما أدى إلى التوجه من الاستخدام للأساليب التقليدية إلى الأساليب العلمية الحديثة إلى الأساليب العلمية الحديثة وسنتعرض إلى بعضها فيما يلي:

أ- الإحصاء الوصفي: ويقصد كل ما يتعلق بأساليب وطرق جمع البيانات الإحصائية والتعامل معها وتحليلها وعرضها لكي تكون مفهومة لمتخذ القرار أو من هو بحاجة إليها من الباحثين.

ولجمع البيانات هناك مجموعة من الخطوات حيث تكون متسلسلة ومنطقية يتم بموجبها تحديد المشكلة والبيانات ومجتمع الدراسة ومن ثم جمع البيانات وتحليلها تمهيدا لإنجاز البحث الإحصائي كالأتي:⁽²⁾

- **تحديد مشكلة وهدف الدراسة:** فالتحديد الواضح للمشكلة يمثل الخطوة الأولى في أي بحث علمي من أجل اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية مثلا وجود مشكلة تسويقية تتطلب دراسة احتياجات السوق ورغبات ودخول الممتلكين أي الحصول على المعلومات التي تتعلق بمجال التسويق بهدف الترويج لسلعة معينة.

- **تحديد طبيعة البيانات:** فتحديد المشكلة وهدف الدراسة يسمح بتحديد المتغيرات التي على أساسها تجمع البيانات عن طريق البحث الإحصائي ومن أمثلة المتغيرات التي تشملها الدراسة كالدخل، الطلب على سلعة معينة... الخ، وتنظم استمارة جمع المعلومات بما يتناسب والبيانات الإحصائية المطلوبة وأساليب التحليل الإحصائي.

- **تحديد مجتمع الدراسة وتصميم العينة:** يعد تحديد المشكلة وتحديد طبيعة البيانات اللازمة يتعين تحديد مجتمع الدراسة وتصميم العينة والمجتمع هو مجموعة من المنتجات أو الأشياء أو مجموعة من الناس

(1) - مؤيد الفضل: الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المؤسسة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2008، ص 217.

(2) - المرجع نفسه، ص 218-219.

التي تجري معها الاتصال من أجل الحصول على البيانات اللازمة والتي تساعد في دعم قرارات المؤسسة الصناعية.

- جمع البيانات اللازمة عن الظاهرة: جمع البيانات تمثل المرحلة الرابعة للبحث الإحصائي الذي يساعد في اتخاذ القرار ويتم الحصول على البيانات من مصادر أولية وثانوية عن طريق وسائل الاتصال المختلفة كالمقابلات الشخصية والاجتماعات والانترنت... الخ، وتحتاج عملية جمع البيانات إلى الكثير من الوقت والجهد والتكلفة لدى لابد من الاستفادة من أي معلومات ثانوية متوفرة.

- عرض البيانات وتحليلها: في هذه المرحلة يتم إدخال البيانات في الحاسوب وهذا باستخدام البرامج المختلفة والمناسبة مثل: SPSS, EXCEL وباستخدام الأساليب الكمية والإحصائية لوصف وتحليل البيانات.

فبعد جمع وتحليل البيانات يتم وصف وعرض المعلومات في أشكال مختلفة كالجداول والمدرجات والمضلعات التكرارية، منحنيات بيانية، الدوائر النسبية والأعمدة البيانية... الخ، وهذا لتسهيل الاستفادة من تلك المعلومات في دعم وترشيد قرارات المؤسسة الصناعية.⁽¹⁾

ب- لوحة القيادة: تعتبر لوحة القيادة من أهم الوسائل الحديثة التي تساهم في ترشيد قرارات المؤسسة الصناعية كما تنتج من معلومات، بحيث ظهرت عبارة القيادة عام 1930 على شكل متابعة نسب وبيانات ضرورية تسمح للمسير بمتابعة تسيير المؤسسة الصناعية نحو الأهداف المرسومة، ليتطور هذا المفهوم (المصطلح) في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1948 وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من جدول التسيير " جدول المراقبة " إلى " لوحة القيادة " إلا أن مختلف التعاريف المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد.

وتعرف لوحة القيادة على أنها " لوحة تطابق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدة قصيرة وتسهل هذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات"⁽²⁾

(1) - mechel Gervais : " control de gestion et stratégie de l'entreprise" (econommico, paris, 4^{eme} édition, 1991), p 16.

(2) - mechel gervais : control de gestion economico_ paris édition, p 16.

ولوحة القيادة أداة فعالة في دعم قرارات المؤسسة الصناعية أدت بهذا إلى تجسيد نظام المراقبة في المؤسسة الصناعية والاتصال التنظيمي بجميع المستويات التنظيمية أي دميع الوظائف كونها: (1)

- وسيلة لقياس الأداء عن طريق مقارنة الأهداف المرجو الوصول إليها.
- هي وسيلة للتنبؤ.
- هي وسيلة مشاورة وتفاوض.
- هي وسيلة إعلام واتصال.

ونجد في المؤسسات الصناعية عدة أنواع مختلفة من لوحة القيادة وذلك حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة بالمؤسسة الصناعية، كما أنها تعتمد على مجموعة من المؤشرات لمقارنة الوضعية الخفيفة مع الوضعية التنبؤية لتحديد الانحرافات والقيام بالإجراءات التصحيحية، وتتميز هذه الأداة بالسرعة في استخراج المعلومات لتوجيهها نحو التطبيق والتنبؤ كما أنها تسمح بتحضير القرارات المستقبلية ومراقبة تنفيذ القرارات. (2)

تهدف لوحة القيادة إلى إعلام الإطارات والمسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤولية فهي تساعد على الاتصال التنظيمي وتبادل المعلومات بين المسؤولية للتحليل والتنسيق من أجل النشاط السريع وتساهم في تحفيز العمال وإمدادهم بالمعلومات ذات صيغة موضوعية وواضحة لإمكانية التقييم، كما تهدف هذه الأداة إلى تركيب المعلومات لاتخاذ القرار وتسمح للمقررين بالتغذية العكسية السرية لنشاطها السابق. (3)

وكما ذكرنا سابقا أن لوحة القيادة تعتمد على مجموعة مؤشرات حيث هذه الأخيرة هي عبارة عن معلومات ومعطيات خاصة ذات دلالة ومعنى ومفهومة وواضحة تساعد في عملية اتخاذ القرار ويختلف محتوى لوحة القيادة من المؤشرات من مركز مسؤولية لآخر، ويكون اختيار هذه المؤشرات عن طريق المناقشة بين مختلف مراكز المسؤولية في حدود ملائمة الموارد المتاحة والأهداف المرغوب تحقيقها وتتمثل هذه المؤشرات في الانحرافات والنسب... الخ، ففي عينة محددة تخصص لجذب انتباه المسؤولين واهتمامهم في حين إدراكها وعدم تجاوزها ملزم بالتدخل لتفادي وقوع الأخطاء ويسمح بارتكاب العمل حول الحالات النادرة. (4)

(1) J. R Sulzer « comment construire le tableau de bord » (ed dunod, paris, 2^{eme} édition 1975).

(2) M , Gervais :« control de gestion » (economeco, paris, 7^{eme} édition, 2000), p 599.

(3) J. R Sulzer , op_ cit, p 11.

(4) M , Gervais , op_ cit, p 599.

7- وظائف اتخاذ القرار:

إن مكونات اتخاذ القرار عبارة عن وظائف لاتخاذ القرار والوظيفة تشير إلى جزء واحد من مجموعة أجزاء مترابطة تساهم في تحقيق العمل الأكبر أما وظائف اتخاذ القرار يمكن إجمالها في ستة وظائف وهي كالاتي:

أ- **وضع الأهداف الإدارية:** تبدأ عملية اتخاذ القرار عندما تقوم الأهداف تمثل هذه الوظيفة دورة دائمة من وضع الأهداف عندما تحقق هدف ما من خلال اتخاذ القرار تسعى مجددا إلى وضع أهداف جديدة وهكذا.

ب- **مقارنة وتقييم البدائل:** يمكن القول أن البدائل تمثل طرق أو مناهج مختلفة للعمل سواء كانت منفردة أو مشتركة والتي بدورها تساعد في تحقيق الهدف أو الأهداف المنشودة ومن خلال وسائل رسمية أو غير رسمية للبدائل فالمقارنة تعتمد على حالة التأكد أو عدم التأكد وتعتمد كذلك على تفضيلات متخذ القرار لمختلف النتائج المتاحة.⁽¹⁾

د- **إقرار الخيار:** (عمل) : الخيار هو عبارة عن لحظة في عملية مستقرة لاتخاذ قرار عندما يختار متخذ القرار طريقة عمل أو مناهج عمل من عدة بدائل موضوعية.

ج- **تنفيذ القرار:** ويكون ذلك عندما يتم تطبيق منهج العمل فعليا في المنظمة كما تشير عملية التنفيذ إلى لحظة في العملية الكلية لاتخاذ القرار عندما يتم تحويل الخيار من شفوي إلى شيء مطلق إلى أرض الواقع.

هـ- **المتابعة والرقابة:** تتطلب هذه الوظيفة التأكد من أن القرار المطبق تتسجم مع الأهداف التي وضعت مسبقا للتأكد من سلامة وفعالية القرارات وقدرتها على تحقيق أهداف التنظيم والاتصال.⁽²⁾

(1) - خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة، الأردن، ط1، 2006، ص 32-33.

(2) - المرجع نفسه، ص 32-33.

8- معوقات اتخاذ القرار:

تواجه عملية اتخاذ القرار العديد من إدراك الصعوبات والمشكلات التي من أهمها ما يلي:

- صعوبة إدراك المشكلة وتحديدها بدقة.
- عدم القدرة على تحديد المزايا والعيوب المتوفرة لكل بديل.
- نقص المعلومات وعدم دقتها وصحتها.
- عدم تخصيص الوقت الكافي للتصرف على المشكلة ودراسة البدائل المتاحة.

وبصفة عامة يمكن تصنيف معوقات اتخاذ القرار إلى نوعين وهما معوقات داخلية ومعوقات خارجية.

1- المعوقات الداخلية:

وهي تتمثل في:

- **السياسة الحالية:** فالسياسة الحالية التي تتبعها الإدارة العليا تعتبر هي نوع من القيود الداخلية المفروضة على مديري العمليات والتسويق وغيرهم عند اتخاذ القرارات الخاصة بهم وإدارتهم بمعنى أن مدير التسويق مثلا عند اتخاذه لقرار معين يتعلق بتطوير المنتج يجب أن يكون في ضوء السياسة الحالية المطبقة في المؤسسة الصناعية والتي تكون ربما ممثلة في خفض تكاليف التشغيل مع التركيز على رفع مستوى الأداء.

- **الإمكانيات المالية المتاحة:** حيث يعتبر هذا العامل أحد العيوب المفروضة على القرارات التي يتم اتخاذها من جانب المديرين في كافة المستويات الإدارية.⁽¹⁾

- **سلوك الأفراد:** من القيود الهامة التي تعوق اتخاذ القرارات سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة الصناعية خصوصا أولئك الذين يستأثرون بنتائج القرار وكمثال على ذلك مثلا عندما يتم اتخاذ قرار بعدم صرف الحوافز التشجيعية للشهر القادم فمثل هذا القرار سوف يعيق تنفيذه ومقومة العاملين له من ناحية والتأثير السلبي على دوافعهم في العمل على روحهم المعنوية.

(1) - مصطفى عليان: مرجع سابق، ص 83-84.

- عدم توافر الكفاءة الإدارية: ويتضح هذا من عدم قيام بعض المديرين بتحديد وتشخيص المشكلة بدقة وبوضع البدائل واختيار البديل الأفضل أو بعدم استخدام الأدوات الكمية الحديثة في تقدير احتمالات تحقيق نتائج أفضل للقرار مستقبلاً سواء من حيث الكم أو النوع أو التوقيت فالخبرة وحدها ليست كافية للاعتماد عليها عند اتخاذ القرار بل لابد من تدعيمها بأحدث المعلومات عن الموقف المحيط بالمشكلة كما قد يتمثل هذا القيد في صورة أخرى في افتقار تكنولوجيا المعلومات الحديثة التي تساعد المدير على اتخاذ القرار.

2- المعوقات الخارجية:

هذه المعوقات مصدرها البيئة المحيطة بالمؤسسة الصناعية التي تحد من فاعلية عملية اتخاذ القرار ويلاحظ أن هذا النوع من المعوقات لا يقع تحت سيطرة أو تحكم الإدارة وإن كان هذا لا يمنع محاولة متخذ القرار دراسة هذه المعوقات أو التنبؤ بها بقدر الإمكان والعمل على تجنبها أو التكيف معها وتتمثل هذه المعوقات في القرارات البيئية ذات الصيغة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها. (1)

وتشمل هذه المعوقات على عدم الحسم أو التردد حيث يعتبر هذا الأخير من المعوقات التي تواجه صانعي القرارات ويقصد بالتردد ما ينتاب متخذي القرار وصانع القرار من خبرة في اختيار البديل الأفضل ويعود السبب إلى:

- عدم المقدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة.
- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.
- تعدد الأساليب والأجهزة والرقابة على تصرفات متخذ القرار ويتولد عن ذلك الخوف والشك.
- عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها على وجه غير مرضي.
- الضغوط والالتزامات غير المقبولة كالدائنية لصنع القرار نفسه والتكاليف وغيرها. (2)

وخلاصة القول أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتم في فراغ بل تفر في بيئة نفسية واجتماعية واقتصادية وسياسية وتتأثر بكثير من العوامل الذاتية المرتبطة بشخصيات القادة الإداريين والعاملين بعامة المؤسسات الصناعية والعوامل الموضوعية الخارجية عن ذوات وشخصيات القائمين على

(1) - جمال الدين وآخرون: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 681.

(2) - حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 54.

اتخاذها وقد تناولت هذه العوامل بالتحليل والتقييم كثير من علماء وكتاب الإدارة فقسموها إلى ثلاثة فصول أو مجموعات هي كالاتي:

- عوامل شخصية: وترجع إلى التكوين النفسي والاجتماعي لمتخذ القرار.
- عوامل اجتماعية: تصف البيئة الاجتماعية التي يتخذ فيها القرار.
- عوامل حضارية وثقافية: تصف الأساليب والعادات والتقاليد التي تحكم الأفراد والجماعات في تصرفاتهم في مجتمع معين. (1)

9- النظريات المفسرة لاتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية:

9-1- النظريات الكلاسيكية:

ظهرت هذه النظريات في أوائل القرن العشرين للميلاد وسادت أواخر الثلاثينيات وتعتبر هذه النظريات نتائج التفاعل بين التيارات التي كانت سائدة خلال هذه الفترة تمثلت في سيطرة الآلة على الإنسان، الثورة الصناعية والجو غير الديمقراطي الذي كان سائدا حينئذ وكان التفكير لدى روادها يتمحور حول تقسيم العمل للتحسين من الكفاءة الإنتاجية ونذكر من بين هذه النظريات الكلاسيكية ما يلي:

9-1-1 نظرية الإدارة العلمية: تركز أهم البحوث والدراسات الحديثة التي تدور حول كفاءة وفعالية التنظيمات من خلال اهتمامها بمدرسة الإدارة العلمية وقضاياها الأساسية واعتبارها إحدى النظريات أو المداخل التحليلية في معالجتها للتنظيمات وتؤكد هذه النظرية على أن للعامل حافزا أو دافع في تحسين مدخولهم وذلك بالاهتمام ببعض المبادئ أو الخصائص الهامة كالمشاركة في اتخاذ القرارات، تقسيم العمل تسلسل السلطة، إتباع العقلانية الرشيدة. (2)

تطورت هذه الحركات على يد تلامذة "تايلور" فيما بعده هذا الأخير يعتبر برائد الإدارة العلمية بحيث ركز على أهمية العوامل الفيزيائية التي تحيط بمجال العمل نفسه ويرى فريدريك وينسلوتايلور (1856 - 1916م) ضرورة لدراسته الحقيقة المنظمة للعمل الصناعي في كل مرحلة من

(1) - سعيد جاسم الأسدي، مروان عبد المجيد إبراهيم: الإشراف التربوي، دار الثقافة والتوزيع، عمان، ط1، ص 214.

(2) - عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 305.

مراحلته سواء كان هذا العمل بسيطاً أو معقداً، ألياً أو حركياً، أي تحليل العمل إلى حركاته وعملياته الأولية.⁽¹⁾

ومن بين الإسهامات التي قدمها تايلور في مجال اتخاذ القرارات في المؤسسة الصناعية:

- الأفكار والتوجيهات التي استخلصها من خلال دراسته وأبحاثه الميدانية وتجاربه وما يترتب عن ذلك من التركيز على البدائل الضرورية التي تؤدي إلى ضياع وقت وجهد المدير متخذ القرار.

وعلى الرغم مما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية إغفالها لبعض العوامل والجوانب السلوكية والاجتماعية كأبعاد وجوانب هامة ومؤثرة في العملية الإدارية ونظرتها إلى العاملين باعتبارهم آلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء.

نقول على الرغم من ذلك فقد كان لأفكار وملاحظات تايلور التي استخلصها من أبحاثه وتجاربه الدقيقة في توجيه الأنظار فيما بعد إلى أهمية إيجاد الطرق والوسائل العلمية لاتخاذ القرارات الإدارية ولا تزال أفكار " تايلور " ملموسة في الدراسات الإدارية الحديثة، بعد التأييد على المستوى المحلي والعالمي.⁽²⁾

9-1-2 نظرية التقسيم الإداري: ينصب اهتمام أنصار هذه النظرية على التكوين الداخلي للتنظيم وعلى كيفية توزيع النشاطات بين الأقسام المختلفة الذي يحقق التكامل بينها وذلك بتحديد الأهداف وتحديد العمال والأنشطة اللازمة ومن أبرز أنصار هذه النظرية هنري فايول: (1841 - 1925) ويعد من مفكري الإدارة وخبرائها الذين مارسوها عملياً، كما يعتبر الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال وقد كان لأفكاره وما تركه من أثر مميز في الفكر الإداري سواء في فرنسا أو غيرها، أهمية لا تقل عن أهمية الأثر الذي تركته أفكار تايلور في الفكر الإداري الأمريكي وتقوم أفكار فايول على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ستة مجموعات وهي وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة، وأخيراً الوظائف الإدارية.

ويرى أن الوظائف الإدارية يمكن إجمالها في خمس عناصر وهي: وضع الخطة والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة..الخ، وهي المهام الرئيسية التي توكل إلى المدير من الإسهامات

(1) - محمد علي محمد: مجتمع المصنع، الهيئة المصرية، القاهرة، مصر، ط1، 1975، ص 28.

(2) - هشام عدنان موسى حجازي: القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، د ط، د س، ص 46

الرائدة ل: " هنري فايول " في مجال اتخاذ القرارات اقتراحه العديد من التوجيهات لضمان يلتزم به في أدائه لمهامه أما التوجيهات التي اقترحها فايول لترشيد سلوك المدير فأجملها في (16) ستة عشر توجيهها وهي توجيهات ليست جامدة بل يمكن أن تطبق بحسب الظروف ووفقا لمقتضياتها ومن أهم هذه التوجيهات التي نرى أنها أسهمت في تطوير وترشيد عملية اتخاذ القرارات والتوجيهات التالية:

- التأكيد على أن المصلحة العامة تسموا على المصالح الخاصة الشخصية ومراعاة المديرين لذلك في اتخاذ قراراتهم، ويرى فايول أن بعض السمات المتمثلة في الأنانية والكمال والضعف والطموح والجهل وغيرها من السمات التي لها آثار سلبية تنعكس على سلوك المدير متخذ القرار في تحقيق المصالح العامة. (1)
 - على المديرين أن يتأكدوا دائما أن خطة العمل قد أعدت بحكمة وأنها ستنفذ بدقة ولقد اعتبر فايول قدرة التنبؤ قبل حدوث الأشياء بأنها جوهر الإدارة وأن توافر هذه الصفة لدى المدير تمكنه من الجمع بين تقدير المستقبل واتخاذ الاحتياطات اللازمة.
 - التأكيد على أهمية توافر صفة المبادأة ووحدة المبدأ لدى المديرين لتمكينهم من ابتكار وخلق الحلول الملائمة لحل المشاكل الصعبة ودعوة المديرين إلى تشجيع روح المبادأة وتحمل المسؤولية عند رؤسائهم وذلك في الحدود اللازمة للسلطة وفي حدود النظام.
 - التأكد على أن الرقابة الشاملة تقوم على التحقق مما إذا كان يسير وفق الخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة وقواعد المنشأة وأن موضوعها هو بيان نقاط الضعف والأخطاء من أجل تقويمها ومنع تكرارها وأن جمالها يشمل الناس والأشياء.
 - التأكد على أن اختيار المدير للوسيلة التي تحقق أهداف المؤسسة الصناعية وأهداف العاملين يجب أن يقوم على أسس ومعايير نابعة من شخصيته وتجاربه واعتماده على مرؤوسيه وعلى ضوء هذه المعايير والأسس يمكن للمدير معرفة ما إذا كانت الوسيلة المختارة تحقق الهدف المطلوب.
 - التأكد على مجموعة من السمات التي رأى لزوم توافرها في المدير لاتخاذ القرارات الصائبة وهي: صفات جسمية وذهنية وسعة إطلاع المدير وثقافته العامة ومعرفته المتخصصة في العمل وخبرته.
- أما المبادئ الإدارية التي جاء بها " فايول " التي أسهمت في ترشيد عملية اتخاذ القرار فيمكن أنها أسهمت في ترشيد عملية اتخاذ القرار فيمكن تلخيصها فيما يلي:

(1) - نواف كنعان: مرجع سابق، ص 53.

- **مبدأ تدرج السلطة:** الذي يعني التزام الوحدات الإدارية الدنيا بما يتخذ من قرارات صادرة عن الوحدات الإدارية الأعلى منها ويترتب على تطبيق هذا المبدأ، تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات تبعاً لأهميتها، إذا كلما اتسعت دائرة القرارات وتعقدت موضوعاته وتراءت أهميته ازداد احتمال تحويله لأعلى المستويات الإدارية وبالعكس، كما أن هذا المبدأ يمكن القيادة الإدارية عن طريق علاقة الترابط بين الرأيين من المحافظة على التماسك حتى مع أكبر التنظيمات حجماً ويجعلها تعمل كجسد واحد مترابط، كما أن مسؤولية القيادة في التوزيع تتوزع بل تحرك الجهود باتجاه أهداف محددة وهذا كله يساعد في ترشيد اتخاذ القرارات.
 - **مبدأ اللامركزية:** الذي يعني نقل كل أو بعض الصلاحيات ومنها اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأخرى داخل المؤسسة الصناعية وعلى ضوء تحليل " فايول " لمفهوم اللامركزية والمركزية نجده ينصح مديري المؤسسات الصناعية بتفويض بعض سلطاتهم في إطار محددات معينة تتمثل في قراراتهم ومهاراتهم ومدى ثقتهم بأنفسهم ومدى عمق الشعور بالطاعة لدى مرؤوسيه وأجواء العمل وظروفه.
 - **مبدأ الاتصال الأفقي:** الذي ينصح " فايول " المديرين باللجوء إليه في اتخاذ القرار إلى الرئيس الأعلى المشترك وقد بين " فايول " أن الاتصالات الأفقية المباشرة توفر الوقت كما أنها تضمن الوصول إلى قرارات واقعية مناسبة لأن الرئيس قد يكون بعيداً عن موقع العمل أو غريب عنه.
 - **مبدأ روح التعاون:** بين المدير وموظفيه وبين الموظفين بعضهم البعض بما يكفل أداء بروح الفريق وتطبيق هذا المبدأ يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة ويضمن سلامة تنفيذها.
 - **مبدأ ترتيب العمل:** الذي يعني تنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين نشاطات الأقسام المختلفة في المؤسسة الصناعية.⁽¹⁾
- كذلك من بين ما يأخذ على إسهامات " فايول " في مجال اتخاذ القرارات الإدارية ما يؤخذ على تقسيمه الخماسي لمكونات العملية الإدارية (التخطيط والتنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، الرقابة) من عدم تعرضه لإدارة الفرد وعدم تركيزه على بعض العمليات الأخرى كالقيادة واتخاذ القرار لدوافع الاتصالات بالشكل الذي يتناسب مع أهمية هذه الجوانب وتأثيرها في تحقيق أهداف الإدارة، مما جعل إسهاماته غير مباشرة لكل النشاطات التي توكل إلى الإدارة العليا كما يؤخذ على تقسيم " فايول " الخماسي أيضاً أنه ذو وضعية وصفية مجردة إن لم يشير إلى ما يجب أن يكون.

(1) - المرجع نفسه، ص 53.

9-1-3- نظرية فرانك جيلبرت: لقد أسهم فرانك جيلبرت (1868 - 1924) في تطوير وترشيد عملية اتخاذ القرارات من خلال الافتراضات التي قدمها والتي استخلصها من دراساته وأبحاثه الدقيقة في مجال عمله ومن أهم هذه الافتراضات نجد:

الافتراض الذي يقول أن هناك طريقة واحدة مثلى للعمل وهي التي يجب اكتشافها وقد توصل " جيلبرت " إلى هذا الافتراض تتجه دراسته التي قامت على سؤال زملائه في المهنة (مهنة البناء) عن طريق كل منهم في وضع أحجار البناء فتلقى منهم أجوبة مختلفة ولاحظ أن كل منهم لا يطبق الطريقة التي يقوم بها شخصيا فأخذ يفكر في أفضل الطرق لوضع الحجر متيقنا بأن هناك طريقة واحدة فقط وهي الأحسن وهي الطريقة التي تؤدي بها هذه العملية في أكثر الأوضاع براحة وبأقل عدد ممكن من الحركات وفي النطاق المكاني المنتشر.

وتعتبر هذه الفكرة أ، الفرض الذي جاء به " جيلبرت " أساسا لفكرة اختيار البديل المناسب من بين مجموعة البدائل المتعددة والمتاحة والتي تعد أحد خطوات عملية اتخاذ القرار لحل المشاكل الإدارية.

ولم يتوقف بإسهامه عند هذا الحد فحسب بل تجاوزه إلى تحديث مجموعة من المعايير والأسس والتي يتم بموجبها تحديد البديل الأنسب والمتمثلة في الوقت والتكلفة، والجهد، الإمكانيات المتاحة.

9-1-4- النظرية البيروقراطية: قدم " ماكس فيبر " مبادئ وقواعد معيارية يؤدي الالتزام بها حسيبه إلى زيادة كفاءة التنظيم داخل المؤسسة الصناعية وترتكز نظرية البيروقراطية لماكس فيبر على مجموعة من المبادئ تتلخص فيما يلي:

- تقييم العمل والتخصص.
- وضوح خطوط السلطة عن طريق التسلسل الرئاسي.
- إتباع نظام الجدارة في التعيين وترقية العاملين واعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب. (1)
- وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل.

(1)- محمد قاسم، القريوتي، المرجع السابق، ص 65.

- الاهتمام بالتوقيت وتنظيم المجالات.
- اللارسمية في علاقات العمل داخليا وخارجيا.
- الاهتمام بدفع الأجور وتعويضات عادلة للعاملين.

على هذا الأساس يبدو جليا أن " فيبر " قد ركز على مركزية اتخاذ القرار وجعلها ممرضة في الجهاز الإداري لأنه الأجدر فقد وضع بناء هرمي للسلطة يتضمن تسلسل رئاسي واضح حيث ينقسم التنظيم إلى عدة مستويات إدارية متخذة شكلا هرميا وبالتالي يوجد نظام حاسم ودقيق من الرئاسة حيث تشرف المستويات العليا من التنظيم البيروقراطي على أعمال وأنشطة المستويات الدنيا، كما توزع السلطة توزيعا هرميا متسلسلا طبقا لقواعد محددة حيث تتركز السلطة في كل وظيفة على مركز السلطة الهرمي وليس الشخص ذاته ومسؤوليته محددة لذلك تتركز السلطة في المستويات العليا.

وخضوع المستويات الدنيا لها بحكم قانون التنظيم البيروقراطي سواء في تنفيذ القرارات، انجاز المهام وكذا الأعمال المطلوبة من هذه المستويات.⁽¹⁾

9-2- النظريات النيوكلاسيكية (النظريات السلوكية)

9-2-1 مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهر هذا الاتجاه كرد فعل على الأسلوب الكلاسيكي ويعد " ألتون مايو " من أهم رواد نظرية العلاقات الإنسانية فهو من الباحثين في قسم علم الاجتماع الصناعي بجامعة هارفارد وذلك في القرن التاسع عشر أين بدأت تركز اهتمامها على العنصر البشري باعتبار الأفراد جزء من الإدارة.

ففي مجال الإدارة يمكن تعريف العلاقات الإنسانية بأنها " مجموعة السياسات والاتجاهات التي تهدف إلى تحسين علاقات المؤسسة الصناعية مع جمهورها الداخلي من خلال ما توفره من رعاية واهتمام وظروف عمل مناسبة مما يؤدي إلى تحقيق درجة من الإشباع لجميع الأطراف بحيث يحقق في النهاية هدف كل منها بصورة متوازنة.

(1) - المرجع السابق، ص 65.

وينظر هذا الاتجاه إلى الإنسان باعتباره كائن اجتماعي له حاجات ورغبات متناهية يريد إشباعها وكذا تحقيقها فهو محور العملية الإدارية وعنصر مهم في العملية الإنتاجية كما تهتم هذه الدراسة بالروح المعنوية للعاملين من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار واحترامهم وتحفيزهم، مما قد يؤدي إلى تقوية إحساسهم بالحماس والنظرة المتفائلة اتجاه الجماعة فهم يتمتعون بروح معنوية عالية. (1)

تقوم نظرية العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ نذكر منها:

- أنها تركز على الأفراد أكثر من الجوانب المادية في الأداء.
- احترام شخصية الفرد بغض النظر عن المكانة أو المركز الوظيفي الذي يشغله.
- التخصص وتقسيم العمل والاتجاه إلى الآلية والروتينية في العمل تفقد هذا الأخير جوانبه الاجتماعية (2)

كما تجعله غير مرضي للعاملين معه.

لقد نادت هذه النظرية بوجود عوامل معنوية كمشاركة العمال في اتخاذ القرار والحاجة إلى التقدير والاحترام والأمن والاستقرار الوظيفي واهتمام الرؤساء بحل الشخصية للعمال فلكي يعمل التنظيم بشكل جيد لابد أن يكون هناك اهتمام بالوعي الاجتماعي المحيط بالعمل أكثر من التركيز على العمل نفسه أي أن " ألتون مايو " يعطي دورا أكبر للعمال في المشاركة في اتخاذ القرار ومعاملتهم معاملة ديمقراطية كفييلة بأن تحقق لهم المناخ الملائم للعمل وإشباع حاجاتهم وإحساسهم بالاحترام والرضا الوظيفي. (3)

9-2-2 نظرية ماري فولت:

لقد أسهمت ماري فولت (1865 - 1928) في تطوير مفهوم القرارات حيث تعتبر من الأوائل الذين دعوا إلى ضرورة أن يبتعد الرؤساء عن نزعة إصدار الأوامر على أنهم أصحاب السلطة، إذ يجب أن يكون الأمر صادرا عن مقتضيات الموقف ومتطلباته، أي أن قرارات المدير تستمد من ظروف الموقف الذي يواجهه وليس من تشخيصه، وجاءت على هذا الأساس بمفهومها المتصور قانون الموقف الذي يساهم في توضيح الأسس التي تقوم عليها سلطة القائد في اتخاذ القرارات وتصنيف القيادة على أساس

(1) - حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، د ط، 2004، ص 77.

(2) - المرجع نفسه، ص 78.

(3) - نواف كنعان، مرجع سابق، ص 59، 78.

معيار السلطة إلى قيادة المركز، القيادة الشخصية والقيادة الوظيفية يركز النوعين الأولين على الجانب الرسمي والشخصي والثالث يجمع الجانبين وهو الأكثر نجاحاً. (1)

وضعت هاري فولت ما أسمته مبدأ " التعارض البناء " وهو عبارة عن صياغة مجموعة من الطرق التي يتبعها متخذو القرار لتجاوز التعارض الذي يمكن أن يحصل بين أهداف المؤسسة الصناعية وأهداف العاملين وأهداف المدير كما يلي:

- طبيعة أهداف جانب آخر وهذا لا يعتبر حل للمشكلة لأن الجانب الضعيف يبقى غير راض عن عمله.
- أن يقوم المدير باستخدام أسلوب المساومة لتحقيق الأهداف.

- القيام بتحليل الخلافات والخلفيات التي تحكم هذا التعارض وترتيبها بشكل يجعل الجميع راض عن عملهم وتعتبر " ماري فوليت " الطريقة الثالثة هي الأنجع لحل التعارض لأنه يضمن المجموعة العاملة مع متخذ القرار في تنفيذ القرار وبالتالي تحقيق الأهداف أي أن سلطة متخذ القرار تتبع من شخصية ومن مركزه الوظيفي وما يرتبط بهذا المركز من متطلبات كما وضحت من خلال قانون الموقف أهميته تحديد الأهداف عند اتخاذ القرار. (2)

9-2-2 نظرية شيلستر بيرنارد:

اعتمد برنارد في طرح أفكاره على خبرته كمدير شركة " نيوجيرسي " وشركة اتصالات حيث نجد أنه يؤكد على أهمية التنظيمات غير الرسمية وأولويتها على التنظيم الرسمي، وفكرة التوازن التنظيمي وضرورة أن تدرك الإدارة أن العامل لا يمكنه أن يعطي إلا إذا اعتقد أنه يتلقى حوافز عادلة لقاء ما يقدمه.)

ولا يقصد هنا بالحوافز المادية فقط وإنما أيضاً التركيز على الحافز المعنوي باعتبار أن الإنسان له كيان نفسي وإلا فإن العامل لن يكون راغبا في بدل أقصى طاقاته في العمل أي غير راض عن عمله وقد كان " لبرنارد " دور هام في لفت الأنظار إلى أن اتخاذ القرار ركن أساسي وجانب مهم في العمل

(1) - المرجع السابق، ص 59.

(2) - محمد قاسم القريوتي: مرجع سابق، ص 70.

الإداري حيث قال أن العمل والأداء في التنظيم الإداري يمكن تحليله إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة حيث قام بتوضيح ما يلي:

- أهمية دور المرؤوسين في اتخاذ القرار وتأثيرهم من خلال قبولهم أو رفضهم له وذلك على ضوء وزنهم للأمور والموازنة بين المكاسب التي يجنونها ماديا ونفسيا واجتماعيا عند قبولهم القرار والمضار التي يمكن أن يتعرضوا لها في حال قبولهم بها.

- أهمية تحديد العامل الاستراتيجي المؤثر في اتخاذ القرار أثناء تحديد المشكلة محل القرار لأن ذلك يضيق مجال البحث والتفكير للوصول إلى الأهداف.

- تصنيف القرارات إلى نوعين: قرارات ايجابية وتعني إبداء موقف معين سواء بالقيام بعمل أو الامتناع أو الإيقاف وقرارات سلبية تعني عدم التصميم أو التحديد لشيء معين.

- نبه إلى حقيقة هامة في عملية اتخاذ القرار مؤداها أن القرار الذي يتخذه متخذ القرار قد يكون رفض كل البدائل المطروحة أمامه، أي أن القرار المتخذ هو لا قرار وأعتبر من صفات المدير الكفاء فالتنظيمات غير الرسمية مهمة، فالتنظيم لا يعتمد على السلطة الممنوحة للرئيس في إصدار الأوامر واتخاذ القرار يكون مسطرا وفق معايير⁽¹⁾.

9-2-3- نظرية جيمس طومسون:

ركز طومسون في كتابه "دراسات مقارنة في الإدارة على تحليل أساليب اتخاذ القرار التي يرى أن تحديدها يتوقف على متغيرين أساسيين هما الاتفاق والاختلاف حول الأسباب الدافعة لاتخاذ والنتائج المترتبة على اتخاذ القرار وتوصل إلى أربع أساليب لاتخاذ القرار هي:

- أسلوب اتخاذ القرار عن طريق أفراد المدير باتخاذ: وهذا يتطلب تمتع المدير بصفات شخصية خارقة ونفوذ قوي، يطبق هذا الأسلوب عندما يكون خلاف حاد أو يكون للموقف حرجا له.

- أسلوب اتخاذ القرار الجماعي: أي يتعاون الأشخاص الذين يساهم القرار ضمانا للوصول إلى أصول الآراء.

- أسلوب اتخاذ القرار عن طريق النوبات أو الحل الوسيط: بين مثلي الأطراف ذات الصلة بموضوع القرار أي اتخاذ القرارات وسيطة ترضى كل الأطراف المتعارضة.

(1)- نواف كنعان، المرجع السابق، ص 51.

- اتخاذ القرار عن طريق التقديرات الكمية: التي تجربها الأدوات المختصة على ضوء خبرتها وتجربتها وما يتوفر من معلومات وهذا ما يطلق عليه طومسون بالقرارات البيروقراطية.

9-3 النظريات الحديثة:

ظهرت الاتجاهات الحديثة كرد فعل للاتجاهات الكلاسيكية ونظرا لأهمية المؤسسات الصناعية بمختلف أنواعها في حياة الإنسان الحديثة وسنحاول فيما يلي الإشارة إلى إبراز النظريات التي تناولت موضوع اتخاذ القرار.⁽¹⁾

9-3-1 مدرسة اتخاذ القرارات: " هيربرت سيمون "

ترتكز هذه المدرسة على عملية اتخاذ القرار الرشيد الذي يعتبر جوهر عمل أي مدير في أية منظمة فهي تنظر بالعين الأولى إلى الجانب الاقتصادي للقرار وبالعين الثانية إلى الجانب النفسي والاجتماعي لاتخاذ القرار، ومدى انعكاسات ذلك على المرؤوسين ويعتبر هيربرت سيمون من أبرز رواد هذه المدرسة، الذي اعتبر محور العمل في المؤسسة الصناعية هو عملية اتخاذ القرارات، ونعرض فيما يلي أبرز أفكار هذه المدرسة من خلال المفاهيم التي قدمها لنا سيمون:

- إن الفهم الصحيح للمؤسسة الصناعية والإدارة وسلوك الأفراد، إنما ينبع من فهم عملية اتخاذ القرارات كيف تتخذ وكيف تنظم، وما هي العوامل المؤثرة في نجاحها فالمدير أيا كان مستواه الإداري فعمله الأساسي هو اتخاذ القرارات وتنفيذها بوساطة الأخرين (المرؤوسين).

- الإدارة الجيدة هي التي تنمي وتنظم عملية اتخاذ بطريقة تجعلها في أقصى درجات الكفاءة الممكنة.

- أخذت في اعتبارها أنها تتعامل مع مجموعات عمل إنسانية والأفراد مرتبطون بها ويتأثرون بضغطها فالفرد ليس وحدة عمل منعزلة.

- في كل مستوى إداري وعبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية، هناك نقاط للسلطة لها الحق في أخذ القرارات وبالتالي يوجد داخل كل مؤسسة صناعية سلسلة من نقاط اتخاذ القرارات، متماشية مع خط السلطة الذي ينساب من قمة الهرم التنظيمي وحتى قاعدته.

(1) - نواف كنعان، المرجع السابق، ص 67.

- عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى اتصال جيد⁽¹⁾ لإحداث التفاعل والتعاون البناء بين أعضاء المؤسسة الصناعية فمتخذ القرار دون هذا التفاعل والتعاون لا يمكنه أن يحصل على المعلومات التي يريدها ليبيّن قراره عليها.
- يؤكد سيمون هي أن التفاعل والتعاون داخل المؤسسة الصناعية يؤثران في الأنماط السلوكية واتجاهات لأفراد العاملين فيه.
- على متخذ القرار مراعاة تأثير قراره الذي يريد اتخاذه في آخرين ودراسة رد فعلهم تجاهه وفي هذا المجال يجب عليه مراعاة الظروف الاستثنائية والموضوعية يكتسب قراره النجاح والتأييد.
- هناك نوعان من الرشد التنظيمي: الأول مثالي ويعبر عن السلوك أو التصرف الذي يصدر عن متخذ القرار عن كل بديل يضعه والنتائج الممكنة والمتوقعة منه، وقد سمى سيمون متخذ القرار هنا:
- " الرجل الاقتصادي " الذي أكدت عليه النظرية الكلاسيكية والرشد الثاني هو الرشد الواقعي ويعبر عنه الرشد العقلاني العملي، حيث يسعى متخذ القرار إلى تعظيم المنفعة في ظل الإمكانيات المتاحة أخذاً في الاعتبار قيود البيئة التي تحد من الوصول إلى القرار المثالي وقد سمى سيمون متخذ القرار هنا بالرجل الإداري الذي نال تأييده.⁽²⁾

9-3-2 النظرية الموقفية: (التكيف مع الموقف)

- ظهرت هذه النظرية منذ بداية السبعينات ومن أشهر روادها " جين ويدورد" التي استطاعت بأفكارها أن توجه الكثير من الباحثين الذين سارعوا إلى تنفيذ هذا الاتجاه.⁽³⁾
- وتشير هذه النظرية إلى أن الإدارة تتم حسب الموقف بمعنى أن المدير تتخذ فعاليته بتكيف سلوكه القيادي مع طبيعته وأبعاد المواقف المختلفة أي قدرة المدير على تحقيق التوفيق الأنسب والأمثل بين متطلبات الموقف وطبيعة المشاكل المطلوب اتخاذ القرار بشأنها فهذه النظرية تظهر أن هناك العديد من

(1)- المرجع السابق، ص 67.

(2)- عمر وصفي عقيلي: الإدارة، دار زهراء للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2007، ص 141-142.

(3)- رعد حسن الصرف: دليل تطور الفكر الإداري، منشورات دار علاء الدين، سوريا، ط1، 2002، ص 85.

الطرق الفعالة للإدارة وكل منها يعتمد على الظروف المحيطة بالموقف في بيئة العمل، كما أن هناك حلول مرضية تحقق التوازن بين مختلف الأطراف. (1)

تتبلور في تحديد أي من الأساليب الإدارية باستطاعتها تحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفعالية في موقف ووقت معين، ويمكن تلخيص الملامح الرئيسية لهذه النظرية فيما يلي:

- لا يوجد ما يعرف بالمبادئ العامة للإدارة كما ادعى رواد المدخل الكلاسيكي.

- إن النمط الفعال للإدارة يعتمد على طبيعة الموقف والظروف المحيطة به والوقت ومن ثم فإن أساليب وطرق اتخاذ القرار الذي قد يثبت فعاليتها في موقف معين ليس بالضرورة أن يكون كذلك في كل المواقف أو الظروف المحيطة أو الأوقات.

- من الصعوبة تطبيق مبادئ الإدارة على جميع المواقف باعتبارها مبادئ عامة، وهذا عائد إلى تعقد النظم الإنسانية والتنظيمية وتفاوتها حسب المواقف. (2)

وخلاصة القول إن النظرية الموقفية تعطي قدرا غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف واتخاذ القرار، غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الاعتذارات أو المبررات أي حالة من حالات الفشل. (3)

وقد تميزت النظرية الموقفية بعدة خصائص نوجزها في ما يلي:

- المؤسسة الصناعية كيان عضوي تتكون من مجموعة عناصر قد تكون مترابطة تؤثر كل منها في الأخر في علاقات تعاونية وأخرى عرضية تعيق حركة بعضها البعض، كما أن معالجة العلاقات بين هذه لعناصر لا يشمل بالضرورة توافق فيما بينها.

- بناء نظرية وسيطة تقوم على أساس إيجاد وتحديد الظروف الملائمة والأنسب قصد الاستفادة منها.

- الجمع بين المعيارية وهذا باستخدام نماذج معيارية ونتائج مشتقة من واقع الدراسة الميدانية مما يساعد على سد الثغرة بين النظرية والتطبيق.

- الجمع بين العلاقات الخطية والغير الخطية.

(1) - محمد إسماعيل بلال: السلوك بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005، ص 29.

(2) - رعد حسن الصرف: مرجع سابق، ص 87.

(3) - المرجع نفسه، ص 87.

- التركيز على المنفعة الشاملة، فمحور التحليل يركز في ظل هذا المدخل على الرؤية الشاملة والمتكاملة في عملية صنع القرار عن طريق دراسة الأبعاد المختلفة لكل قرار مع إلغاء حدود المكان وإلغاء مفاهيم الثبات والاستقرار.

- التركيز على دور متغيرات، حيث لا يوجد تنظيم ولا أساليب وتصرفات إدارية محددة. (1)

وبهذا فالتطبيق الصحيح لنظرية المواقف، والذي يؤدي إلى نمط الإدارة الفعال يتطلب دراسة المواقف والظروف المحيطة من طرف المدير ثم استخدام الأساليب والمبادئ الملائمة لإدارة هذا الموقف. (2)

3-3-9 المدرسة الكمية (النظرية الكمية)

ظهرت هذه المدرسة منذ أوائل الخمسينيات من القرن الماضي على يد مجموعة من العلماء البريطانيين (علماء الرياضيات، الطبيعة والعلوم الأخرى).

استندت إلى الطرق العلمية التي تساعد على استثمار الموارد البشرية والمادية بأفضل الوسائل والسبل بأقل الأخطاء الإنسانية واستخدمت لذلك بحوث العمليات والخطط، وهذا ما استخدمه بداية جنرالات بريطانيا في الحرب العالمية الثانية مع الألمان لتقليل الأخطاء التكتيكية، كما ساعدتهم على إعداد واتخاذ قراراتهم العسكرية. (3)

واعتمدت هذه النظرية على الرياضيات والإحصاء والمعلوماتية في إعداد القرارات الإدارية لتحسين الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات الصناعية وقد اشتملت نظرية الإدارة الكمية على ثلاث فروع وهي علم الإدارة إدارة العمليات وتضم كذلك المعلومات الإدارية، ويمكن الإشارة إليها كما يلي:

(1) - ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال، " نماذج وتطبيقات "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 123.

(2) - المرجع نفسه، ص 123.

(3) - خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص 35.

أ- علم الإدارة: يعتمد فيه على استخدام النماذج الرياضية والبيانات والجداول للتعبير الكمي في إعداد القرارات الإدارية، كما يستخدم أساليب متشابكة وطرق إحصائية متقدمة ونماذج معقدة كشجرة القرارات والمباريات. (1)

- شجرة القرارات: تفترض شجرة القرارات أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية إحدى القرارات (2) وقد صور لنا " كونتر " و " دونيل " شجرة القرارات أنها تتفرع منها ثلاث متغيرات هي:

البدائل المطروحة لحل المشكلة، موضوع القرار والاحتمالات التي تمثل النسب المتوقعة خلال فترة محددة وتعرف شجرة القرارات على أنها تمثيل تصوري أو بياني لعلاقات وعناصر مشكلة القرار (3)

كما تفيد شجرة القرارات في عرض نتائج القرارات المتعددة بطريقة مبسطة ومنطقية يمكن من خلالها تقييم البدائل المختلفة.

- الاحتمالات: الاحتمالات عبارة عن أداة من أدوات اتخاذ القرار تستعمل في ظروف المخاطرة ويشير الاحتمال إلى إمكانيات أن حادثاً أو ناتجاً يمكن أن يحدث فعلاً مما يتيح لمتخذ القرار من أن يحسب قيمة متوقعة لكل بديل وهناك ثلاث معايير أساسية لحساب الاحتمالات وهي: (4)

- الاحتمال الشخصي: الذي يحدد بموجبه درجة اعتقاد متخذ القرار في وقوع حدث ما، ويتم تحديده بعد الأخذ بالحسبان الخبرة السابقة لمتخذ القرار وتجربته وممارسة العملية.
- الاحتمال الموضوعي: الذي يحدد عن طريق إجراء تجربة وذلك بحساب نسبة وقوع حدث ما وفقاً لنتائج التجربة.
- الاحتمال التكراري: وفيه حساب الاحتمال على أساس أنه معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل.

إن تطبيق الاحتمالات لا يتم بسهولة فهناك بعض الصعوبات التي قد تعترض متخذ القرار في تطبيقها ومنها: عدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة والمتوفرة وخاصة منها التاريخية التي تساعد على تقدير الاحتمالات.

(1)- المرجع السابق، ص 35-36.

(2)- نواف كنعان: مرجع سابق، ص 196.

(3)- كاسر نصر منصور: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، جامعة عمان الأهلية، ط1، 2006، ص 147.

(4)- مصطفى نجيب شايوش: الإدارة (مفاهيم_وظائف_تطبيقات)، دار الفرقان، عمان، ط1، 1993، ص 161.

كما أن التطور الكبير الذي تشهده المؤسسات الصناعية وتشابهاها يشكل عقبة في عملية التوقع أو تحديد درجة الاحتمال. (1)

ب- إدارة العمليات: تهتم هذه الإدارة باستخدام الطرق الكمية في مجال الإنتاج وتوزيع السلع والخدمات المؤسسة الصناعية بالإضافة إلى مراقبة المنتج وإعداد واتخاذ قرارات بشأنها وقد طبق هذا الأسلوب بنجاح في الكثير من المؤسسات الصناعية مثل شركة فورد للسيارات.

ج- نظم المعلومات الإدارية: تعني هذه الإدارة شكل أساسي باستخدام أجهزة المعلوماتية (الكمبيوتر) لتخزين المعلومات والإحصائيات وتسهيل استخدامها كافة الأقسام والمستويات إضافة إلى مساعدتها الإدارة على تبادل المعلومات والمراسلة بالسرعة والدقة التي يحتاجها النشاط الإنتاجي وإعداد واتخاذ القرارات الإدارية وتنمية نظم متعددة للمعلومات. (2)

تنظيم المعلومات الإدارية، نظم دعم القرارات بالإضافة إلى الرقابة الالكترونية. (3)

وهكذا فإن المدرسة الكمية قد قدمت قيمة أساسية تتمحور في الوسائل التي تقدمها للإدارة لترشيد عملية اتخاذ القرار فهذه الوسائل تجعل عملية اتخاذ القرار أكثر فعالية في مجال الرقابة، التخطيط، الاتصال التنظيمي، ولكن هذه الوسائل لا تلغي القدرات البشرية الذهنية فالمدير يحتاج إلى قدرات ذهنية تساعد على اختيار الوسيلة الملائمة للعمل.

كما يلاحظ عن هذه النظريات الكمية أنها نتاج دراسات وأبحاث قام بها علماء الاقتصاد والرياضيات، مما طبعت بالطابع العلمي والكمي، ولذلك لم تأخذ هذه النظريات في اعتبارها العوامل والاعتبارات السلوكية في عملية اتخاذ القرارات والتي أنشبت التطبيقات العلمية عمق تأثيرها في ترشيد هذه العملية.

كما يأخذ على هذا المدخل عدم إمكانية قياس كثير من المتغيرات والعوامل على أساس كمي، فكثير من المشكلات ذات جوانب معنوية غير قابلة للقياس الكمي. (4)

(1) - إبراهيم درويش: الإدارة العامة في النظرية والممارسة، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1978، ص 196.

(2) - محمد خليل العزاوي: مرجع سابق، ص 36.

(3) - المرجع نفسه، ص 36.

(4) - كاسر نصر منصور: مرجع سابق، ص 150.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول أن اتخاذ القرار الصائب و الرشيد يحتاج إلى فعالية الاتصال التنظيمي فاتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية يرتبط ارتباطا وثيقا ومباشر بمدى توفر المعلومات التي تحصل عليها عن طريق عملية الاتصال التنظيمي، حيث أن قيمة الاتصال التنظيمي وأهميته مرتبطة أساسا بقيمة ونوعية القرارات المتخذة ولهذا لا بد على المؤسسة الصناعية أن تحتوي على اتصالات تنظيمية فعالة من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

الفصل الرابع

علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار

تمهيد.

- 1- أهمية المعلومات للاتصال التنظيمي.
- 2- أهمية المعلومات للاتصال التنظيمي واتخاذ القرار.
- 3- خصائص المعلومات في عملية اتخاذ القرار.
- 4- أنواع المعلومات في عملية اتخاذ القرار.
- 5- دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ لقرار.
- 6- علاقة المعلومات باتخاذ القرار.
- 7- تقييم نظام الاتصال التنظيمي ومساهمته في عملية اتخاذ

القرار.

خلاصة الفصل

تمهيد:

في ظل الظروف البيئية الحالية وتعدد المشاكل وتعقدها، أصبح المدير يحتاج إلى اتخاذ القرار وحل المشكلات من خلال التعرف على الفرص والتهديدات، وذلك بالاعتماد على جمع المعلومات وحسن توظيفها لذلك نجد أن اتخاذ القرار يمثل جوهر الاتصال التنظيمي فقد حرص الاتصال التنظيمي على مساندة من يتخذ القرارات في نقل المعلومات، وذلك بتشخيص المشكلة وتحليلها وهكذا يمكن للمؤسسة الصناعية أن تتخذ قرارات رشيدة في الوقت المناسب، وعلى هذا الأساس سنتناول في هذا الفصل أهمية المعلومات للاتصال التنظيمي وأهميتها بالنسبة للاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار وعلاقة المعلومات باتخاذ القرار لنصل في الأخير لتقييم نظام الاتصال التنظيمي ومساهمته في اتخاذ القرار.

1- أهمية المعلومات للاتصال التنظيمي:

إن الأهمية من الاتصال التنظيمي هو إيصال المعلومات لمن يحتاجها ويستخدمها في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، ويتم إيصال المعلومات إلى المسيرين داخل المؤسسة الصناعية من أجل اتخاذ القرارات وتوصيلها خارج المؤسسة الصناعية من أجل التعامل مع البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة الصناعية والتعامل مع الزبائن والموردين أو المؤسسات المنافسة.

- كما أن الاتصال التنظيمي والتنسيق بين مختلف المصالح يتم عن طريق المعلومات الجيدة والمتوفرة بكثرة والوثائق المختلفة لمختلف التدفقات.

- كما أن المعلومات الدقيقة والصحيحة تساهم في فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية وذلك عن طريق تصحيح الأخطاء وتخفيض نسبة الخطأ أثناء الإنتاج أو التجميع.⁽¹⁾

2- أهمية المعلومات للاتصال التنظيمي واتخاذ القرار:

يمكن اعتبار المعلومة من أهم الموارد الرئيسية بالنسبة للمؤسسة وهذا للأهمية البالغة التي تشغلها في مختلف أنشطة المؤسسة الصناعية بمختلف مستوياتها، بحيث تزداد هذه الأهمية كلما اتجهنا إلى المستويات العليا، ويمكن تلخيص أهمية المعلومات بالنسبة للاتصالات والقرارات وعرض مختلف أنواع المعلومات فيما يلي:

- تتبع أهمية المعلومة للمؤسسة الصناعية، كونها تدخل في كل نواحي النشاطات والأعمال التي تمارسها وخاصة عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بأنسب الطرق والأساليب لاستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف وتقييم الانجازات الفعلية التي يمكن للمؤسسة الصناعية أن تحققها ومن المعروف أن هناك تباين في الموارد واختلافا واضحا في نوعيتها وكمياتها، وما قد يصيبها من عدم انتظام في التدفق إلى المنشأة كما يجب الأخذ في الحسبان ذلك التغير الذي يحدث والواقع أن إدارة المؤسسة الصناعية تصبح على درجة كبيرة من التعقيد لتعدد العوامل والمؤثرات التي تؤثر بشكل ملحوظ في اتخاذ القرار وبذلك فإن

(1) - سليم إبراهيم الحبيبة: مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 1988، ص 407.

أهمية المعلومات لإدارة المؤسسة الصناعية في مختلف مستوياتها تكمن في كونها تقلل من شدة هذا التعقيد. (1)

- المعلومات تساعد إدارة المؤسسة الصناعية على تصور ما يحيط بها من مواقف وتفسير ما يحدث من ظواهر وأحداث وصولاً إلى التنبؤ الدقيق بما يمكن أن يحدث في المستقبل، ومن ثم يكون بإمكان إدارة المؤسسة الصناعية تعظيم قدرتها على إجراء اتصالات واتخاذ القرارات ورسم الخطط الملائمة، والرقابة على مختلف أوجه النشاط والسيطرة على المواقف المتوقعة بتأمين الأهداف المحددة بأعلى كفاءة وبأدنى تضحية. (2)

- المعلوم أداة للربط الداخلي بين مختلف أعضاء المؤسسة الصناعية التي بفضلها يمكن الاتصال ببعضهم البعض، بمعنى يسمح بانتقال وتبادل المعلومات داخل المؤسسة الصناعية من تأمين التنسيق والربط بين مختلف مستويات التنظيم وبين نشاطات مختلف أعضاء أفراد المؤسسة الصناعية، كما تسمح بالربط بين مختلف وظائفها، وتشكل المعلومة عاملاً هاماً في الفهم الاجتماعي للمؤسسة الصناعية باعتبار أنها تسمح وتسهل الاتصال الداخلي بإبقاء مناخ اجتماعي عملي تعاوني وتحفيزي ملائم يسهل ذلك وجود نظام للاتصال التنظيمي الفعال فالشيء الذي يسمح بتقوية قيم المؤسسة الصناعية.

- المعلومة أداة للربط الخارجي، أن الاستعمالات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات المفتوحة ومرتبطة مباشرة بمحيط المؤسسة الصناعية، بحيث من الممكن أن تكون المعلومة مدمجة داخل منتج ما للمؤسسة الصناعية أو نجدها في سعره أو في خصوصياته أو في طرق استعماله، كما من الممكن أن توجد نظم للمعلومات مشتركة بين المؤسسة الصناعية أو مورديها أو مع بعض زبائنها، لتسهيل عملية معالجة البيانات والعمليات المتعلقة بالبيع والشراء بينهما لربح الوقت والتكاليف فالمعلومة إذن هي أداة للربط الخارجي مع محيطها، لإمكانية الربط بين مختلف المؤسسات المختلفة أو الوحدات نفس المؤسسة منتشرة جغرافياً في نفس البلد أو نفس القارة أو قارة أخرى.

- تعد المعلومة من أهم المصادر القوية لإنشاء ميزة تنافسية أي دعم القرارات التنافسية كون المؤسسة الصناعية تواجه محيط معقد يتميز بكثرة التغيرات والتقلبات السريعة والمتلاحقة التي تعمل على جعل

(1) - أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، الاتصالات_المعلومات_القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008، ص 206.

(2) - المرجع السابق، ص 206.

المنافسة الاقتصادية بين المؤسسات أكثر صعوبة حيث تتعدد أساليب البقاء في السوق على مدى القدرة التنافسية للمؤسسات، فهذه القدرة تتأثر بنوعية وتوقيت المعلومات التي تحصل عليها المؤسسة الصناعية من عالمها الداخلي والخارجي، إذ أصبحت المعلومة تعد موردا استراتيجيا وعاملا من عوامل البقاء، يمنح للمؤسسة الصناعية قدرة أكبر وأسرع للاستجابة لمتطلبات السوق.

ولقد استفادت إدارة المؤسسة الصناعية كثيرا وزادت فعاليتها في الاتصالات والقرارات عن طريق اعتمادها على ما تحت يدها من معلومات معدة بشكل يحقق أغراض الاستخدام اليومي والمستمر.⁽¹⁾

وهذا يسهل كثيرا من الاتصالات التي تجريها إدارة المؤسسة الصناعية ويساعدها على اتخاذ القرارات حيثما يتطلب الأمر.⁽²⁾

3- خصائص المعلومات في اتخاذ القرار:

إن أهم الخصائص التي تتميز بها المعلومات في اتخاذ القرارات هي كالاتي:

- أ- **الدقة:** وهنا تعني نسبة الصدق والأمانة في المعلومات وهذا عادة يعود إلى المصادر التي جمعت فيه أو تم الحصول منه على مثل هذه المعلومات وهل هذه المعلومات موثقة أو لا؟
- ب- **التوقيت السليم:** وهنا يعني الزمن الذي تم جمع المعلومات فيه والزمة الذي وصلت فيه المعلومات وهل وصلت في الوقت المناسب أم لا؟
- ج- **الملائمة:** ويعني هل هذه المعلومات تتفق واحتياجات الإدارة ونعلم أنه هناك ثلاث مستويات إدارية وهي العليا والوسطى والدنيا، ففي حين أن الإدارة العليا لا يهتما إلا الملخص والمختصر من المعلومات فإن الإدارة الوسطى يهتما ملخص نتائج الأعمال اليومية والنشاطات اليومية للإدارة الدنيا لمقارنتها والأهداف المطلوبة لمعرفة وقتها، في حين الإدارة الدنيا تحتاج إلى كل شروح وتفصيل عن كل أداء يومي وساعاتي وحتى شهري لمعرفة هل هناك التزام بالأعمال الموكلة لهؤلاء العمال أم لا؟
- د- **عدم التحيز:** وهذا يعني أن المعلومات لا يوجد فيها أي تحيز ويعني تغيير وتحريف بالمعلومات نتيجة للميول والعواطف.

هـ- **قابلية القياس:** وهذا يعني هل يمكن قياس المعلومات هذه والبيانات بشكل كمي أولا.⁽³⁾

(1) - فاضل يمينة فوزية: أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 75

(2) - أحمد محمد المصري: مرجع سابق، ص 207.

(3) - علي حسين: نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، د ط، 2008، ص 45-46.

4- أنواع المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرار:

إن أهم المعلومات المستعان بها في اتخاذ القرارات ما يلي:

أ- المعلومات الشخصية: وهي تلك المعلومات أو المعرفة الشخصية التي لا نستطيع تأكيد صحتها ببراهين تجريبية أو موضوعية.

ب- المعلومات الأساسية: وهي المعلومات التي تشكل الهيكل الأساسي لعملية اختيار البدائل:

- معلومات تحديد البدائل: وهي المعلومات التي يتم الاختيار بينها أو يتم البحث عن بدائل.

- معلومات تحديد أوضاع المستقبل: وهي التي يطبق فيها البديل ثم اختياره، وتمثل المؤثرات الخارجية والتي لا يستطيع متخذ القرار السيطرة عليها.

ج- المعلومات التفصيلية: تزداد قدرة الإداري في معالجة المشاكل الإدارية وصياغتها والعمل على حلها إذا ازدادت كمية المعلومات المتاحة، تتعدى حدود المعلومات الأساسية وتتضمن المعلومات التفصيلية مايلي:

- المعلومات التي تقدر احتمالات وجود حالة محددة م الحالات الطبيعية أو الحصول على نتيجة معينة.

- معلومات تحديد أهمية المعايير المستخدمة.

د- معلومات الأداء: وتنقسم إلى قسمين

- المعلومات المتعلقة بالتعبير عن العائدات التي يعطيها كل بديل وكل حالة من حالات الطبيعة.

- المعلومات المتعلقة بالقيود المفروضة على تنفيذ البدائل.⁽¹⁾

(1)- علي خلف حجاجبة: اتخاذ القرارات الإدارية، دار فنديل للتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 120.

5- دور الاتصالات في اتخاذ القرار:

تمثل البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة أهم العناصر الأساسية في تقدير القادة للموقف وبالرغم من صعوبة الحصول على البيانات الكاملة والصحيحة، فإن البحث الدائم عن هذه البيانات وبكل الوسائل المتاحة أمر ضروري لنجاح كل العمليات الإدارية بالمؤسسة الصناعية، وتختلف المعلومات والبيانات المستخدمة باختلاف نوع القرار ومن أجل هذا ينبغي أن تصدر الإدارة تعليماتها للوحدات التابعة لها لموافاتها بأهم البيانات والمعلومات التي ينبغي استبقاؤها لموافاتها لاتخاذ القرار وتنفيذه، ولا تزال مشكلة الإدارة في أي مؤسسة صناعية في الوقت الحالي هي مشكلة الاتصال التنظيمي بمعنى جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار حيث أن نقص تلك المعلومات هو الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة والعكس صحيح.

فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فاعلية ما لم تكن مبنية على أساس وافر من المعلومات والبيانات اللازمة لمتابعة اتخاذ القرار وتنفيذه من أوله وتصحيح كل خطأ يقع أو يوشك أن يقع، فالقائد يجد نفسه دائما بحاجة لمراجعة قراره السابق حيث أن معرفة نظر المرؤوسين قبل اتخاذ القرار ربما تجعله يبحث عن حل آخر على أساس أنه بدون ذلك سوف يجد نفسه لو أصر على القرار أمام بديلين الأول أن يكون القرار موضع قبول من يسهم دون استياء، والثاني أن يكون موضع رفض في هذه الحالة يكون القرار مصدرا لاستياء بالغ ومثل هذه المشكلة يمكن (1) حلها بالاتصال التنظيمي لاتخاذ قرارات فعالة وعليه فإن دور الاتصالات في اتخاذ القرار له قدر كاف على التزويد بالحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة وذلك من خلال ما يلي: (2)

أ- **تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة:** هذه المعلومات أصبحت ضرورية إذا أراد القائد اتخاذ قرارات سليمة حتى أنه في الوقت الحاضر ظهر شكل من أشكال الإدارة يسمى بإدارة المعلومات أي أن كل سلوك وتصرف للإدارة في أي مؤسسة صناعية يعتمد على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة بعيدا عن التحيزات والأهواء الشخصية والضغط، فالقائد في إدارته وعند اتخاذه للقرارات الهامة يخضع نفسه للمعلومات ولا شيء غير المعلومات، ونظرا لأهمية المعلومات والبيانات بالنسبة لإدارة المؤسسة الصناعية فهي تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات التنظيمية وخاصة في المؤسسات الصناعية

(1) عبد الحليم عبد العظيم: القيادة ودورها في صنع القرار - دراسة مقارنة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص 56-57.

(2) علي أحمد: الأسس النظرية التطبيقية للعلاقات الإنسانية د ط، د س، ص 46-47.

الكبرى يسمح بالحصول على المعلومات والبيانات وحفظها في صورة جيدة حتى يسهل للقائد ولغيره من العاملين الحصول عليها عند طلبها.

ب- جعل القائد عارف بحقيقة ما يجري بالمؤسسة الصناعية: فلعل أسوء القادة الإداريين الذين يتكاسلون عن معرفة ما يجري داخل مؤسساتهم حيث يقفون داخل مكاتبهم الخاصة، وقد تكون المعلومات التي تصل إليهم عما يجري حولهم ناقصة أو متحيزة أو مشوهة، وهذا يؤدي بهؤلاء القادة إلى اتخاذ قرارات خاطئة وتصرفات غير منطقية والقائد الناجح هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال تنظيمي فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري حوله في المؤسسة الصناعية صادقة دون تأخير فقد تصل المعلومات إلى القائد لكنها في وقت متأخر مما يترتب عليه عدم جدوى ما يتخذه من قرارات.

ج- تمكين القائد الإداري من التأثير في رؤوسيه: إن القائد لا يمكنه التأثير في رؤوسيه، والقيام بوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل وجه بدون نظام اتصال فعال بينه وبين رؤوسيه فلكل قائد اتجاهاته وأفكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها للعاملين كما أن القائد عند قيامه بالإشراف على العمل والعاملين يصدر توجيهاته وأوامره التي يريد توصيلها لهؤلاء العاملين وهي تلك المتعلقة في ما يتخذه من قرارات وذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها له وسائل الاتصال التنظيمي.

وتخلص مما تقدم أن مفهوم الاتصالات التنظيمية يمثل تبادلاً للأفكار والمعلومات والبيانات فيما بين القادة ورؤوسيه ومن ثم صارت مسألة تبادل تلك الأفكار والمعلومات من أبرز المستلزمات الأساسية في عملية اتخاذ القرارات المختلفة، وقد أصبحت كفاءة إدارة أي مؤسسة صناعية وصحة قراراتها معتمدة على مدى توافر المعلومات الكافية وبالمواصفات الكمية والنوعية وفي الوقت المناسب.

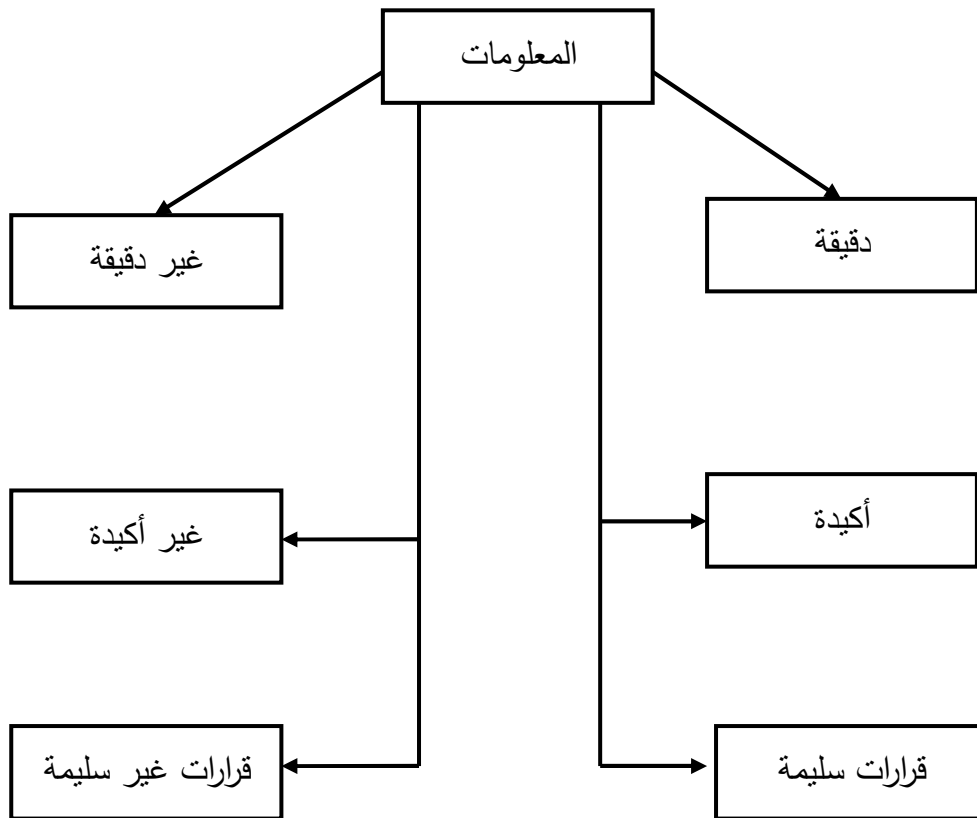
فعللاقة الاتصال التنظيمي الفعال باتخاذ القرار يتمثل في أن سلامة القرار الذي يتخذه القائد وفعالتيته يتوقعان على مدى دقة المعلومات المتوفرة ووسيلة الاتصال التنظيمي التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار إلى الجهات المعنية ومدى تأثيره على تصرفاتهم وسلوكهم.⁽¹⁾

(1) - شمس عليوة السيد: مهارات التفاوض، سلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية والتجارية في المنظمات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1987، ص 15.

6- علاقة المعلومات باتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى نطاق واسع من نوعيات المعلومات من الأنشطة التي تقوم بها الإدارة في الماضي والحاضر وما تنوي القيام به في المستقبل ومعلومات عن الأفراد ومعلومات عن الأحداث ونتائجها ومعلومات عن مشاريع التنمية الجارية ومعلومات عن الإحصائيات لكي تسترشد بها.

فنوعية المعلومات وكميتها المتوفرة مؤهلة لتدعيم اتخاذ القرارات لأن كل قرار ناجح متوقف على دقة المعلومات وفعاليتها فكلما كانت المعلومات دقيقة ومضمونة وأكيدة كلما كان القرار سليماً وكلما كانت المعلومات غير دقيقة وغير أكيدة كان القرار غير سليم إن القفز على بعض المعلومات يجعل القرار غير متحكم فيه، فالقرار تفضيل عقلائي بين المعلومات الدقيقة.⁽¹⁾



شكل رقم(01): نوعية المعلومات وعلاقتها باتخاذ القرار.

⁽¹⁾ - أحمد زردومي: أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، ص 204.

لقد بينت الدراسات أن عددا كبيرا من المؤسسات الجزائرية تشكو من عدم وصول المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات في الوقت المناسب، حيث أن 76% من المؤسسات تشكي من احتكار المعلومات في بعض المستويات و55% منها تشكي من الحصول على المعلومات.

يقول البروفيسور " أكوف " لكي يعرف المدير ما هي المعلومات التي يحتاجها يجب أن يعرف كل أنواع القرارات التي ينبغي عليه اتخاذها بالفعل ولا بد أن يكون لديه النموذج المناسب، لأن كل نوع من القرارات يحقق غرضا ما غالبا ما لا تتوفر له الشروط، حيث نجد معظم المسيرين التكنولوجيين لا يوجد لديهم إلا تصورا ما لعدد قليل جدا من أنواع القرارات التي ينبغي اتخاذها، وأن هذه التصورات يترتب عنها أوجه قصور وعيوب خطيرة إلى حد بعيد، لأنه كلما قلت المعلومات قل فهم المشكلة وكلما احتجنا إلى متغيرات أكثر لاتخاذ القرار.

لقد وصف " جوزيف غرنكل " صانع القرار بأنه بعيد عن المعلومات التفصيلية التي تصف الواقع وأنه أسير المستشارين والإجراءات البيروقراطية فمثلا من 1300 برقية تصل الرئيس لا يطلع إلا على 20 برقية فقط.

كما أن المعلومات الذاتية التي يستخدمها الشخص نتيجة الخبرة العلمية والمعرفة الشخصية لها فوائد كثيرة، حيث تساعده على اتخاذ القرار لكنها غير كافية لاتخاذ القرار المناسب لأنها تنقص اعتبارات أخرى تستند إليها المعلومات بشكل أفضل وأنسب.⁽¹⁾

7- تقييم مظاهر الاتصال التنظيمي ومساهمته في اتخاذ القرار:

من خلال تتبعنا لسير عملية الاتصال التنظيمي توصلنا إلى استخلاص تقييم لواقع الاتصال كما يلي:

- لاحظنا بأن هناك اتصالات تخلق التنسيق والانسجام بين مختلف الوحدات والأقسام لكنها محدودة بحيث يغلب عليها الطابع الرسمي أحيانا.
- لاحظنا كذلك بأن النظام المعمول به من أجل الحصول على معلومة بسيطة يعتمد على نقل المعلومات من خلال الوثائق الخاصة بالمؤسسة الصناعية.

(1) - المرجع السابق، ص 205.

- المؤسسة الصناعية تعتمد في اتصالاتها على وسائل الاتصال التنظيمي مختلفة كالهاتف والانترنت والفاكس والبرمجيات ونقل الشكاوي والاقتراحات وبعض الصور والاشارات.
- قلة بحوث أو دراسة السوق حيث تعتمد على المبيعات في السنوات السابقة للقيام بالعمليات التنبؤية للمبيعات في المستقبل.
- هناك اتصالات رسمية تتمثل في الاتصالات بين المهام وإدارة المؤسسة الصناعية فيما يخص المهام والأنشطة الرئيسية والاتصالات الخارجية مع مختلف المؤسسات التي لها علاقة بالمؤسسة الصناعية.
- تعتمد المؤسسة الصناعية في اتخاذ قراراتها على أساليب تقليدية كالخبرة والحكم الشخصي والتجارب، في حين لا تعتمد بكثرة على الأساليب الحديثة التي تتماشى مع التقدم التكنولوجي.

خلاصة الفصل:

مما سبق ذكره تجدر الإشارة إلى أن الاتصال التنظيمي له علاقة في اختيار الحلول والبدائل وذلك لأن عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الصناعية تعتمد أساساً على تفعيل أدائها من خلال وفرة المعلومات وحسن توظيفها، ولذلك يجب العمل على الاتصال التنظيمي الجيد بين الوحدات والأقسام لتوصيل المعلومات والاستفادة منها بشكل جيد دون عرقلة اتخاذ القرارات السليمة.

الجانب التطبيقي

تمهيد:

تحتل الدراسة الميدانية مكانة هامة في البحث الاجتماعي فهي تعد الجزء الأكثر أهمية فيه فمن خلالها يتم طرح مشكلة البحث في الواقع الاجتماعي بالإضافة إلى كونها تدعم الدراسة النظرية وتسمح للباحث باختيار مدى صحة أو خطأ الفرضيات الموضوعية من قبله والوصول أخيرا إلى النتائج.

وحتى يقوم الباحث بإجراء الدراسة الميدانية بشكل صحيح عليه إتباع جملة من الخطوات المنهجية يتم تحديدها مسبقا لذلك خصصنا هذا الفصل للجانب المنهجي للدراسة الميدانية الخاص بالموضوع محل البحث، نستله بعرض مجالات الدراسة بأنواعها الثلاثة (المجال المكاني، المجال البشري و المجال الزمني)، وكذا ذكر المنهج المستخدم والعينة التي أجرينا عليها البحث، إلى جانب تحديد أدوات جمع البيانات والمعلومات وأساليب التحليل المستعملة.

1- مجالات الدراسة

أ - **المجال المكاني:** وهو المكان الذي تمت به الدراسة والمتمثل في مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل . تقع مؤسسة دباغة الجلود بمدينة جيجل وهي تقع في هضبة الحدادة بمنطقة بني قايد جنوب غرب مدينة جيجل التي تبعد عنها ب 3 كلم وتتربع على مساحة قدرها 5 هكتار وهي تتوسط مجمع سكني.

وتعد مؤسسة دباغة الجلود شركة ذات أسهم لها 1.6000 سهم قيمة السهم الواحد 5000 دج أي ما يعادل رأس مال بقيمة 80 مليون دج مقيدة بقانون تجاري مرتبط بمجمع الجلد المستغل عن شركة القابضة العمومية للصناعات الفلاحية والغذائية للصناعات المصنعة.

ب-**المجال البشري:** تشغل مؤسسة دباغة الجلود حاليا من سنة 2012 إلى يومنا هذا 153 عامل موزعين حسب المديريات والأقسام كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم(02): يمثل توزيع الأفراد حسب المديريات

عدد الأفراد العاملين	المديريات والأقسام
03	المديرية العامة
03	مديرية الموارد البشرية
05	مصلحة الوسائل العامة
03	مديرية المحاسبة والمالية
05	مديرية التجارة
90	مديرية الإنتاج
14	مديرية الصيانة
21	مصلحة الوقاية والأمن
07	مصلحة تسيير المخزون
02	المديرية التقنية
153	المجموع

المصدر: وثائق مقدمة من طرف السيدة حديد وئام مديرة دائرة الموارد البشرية بمؤسسة دباغة الجلود بجيجل يوم :

2016/04/10 على الساعة 10:30 صباحا

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن العدد الأكبر من العمال يتمركز في مديرية الإنتاج حيث تتكون هذه المديرية 90 عامل وهذا راجع "إلى كون مؤسسة دباغة الجلود مؤسسة إنتاجية كما أن مصلحة الأمن والوقاية تتكون من 21 عامل وهذا يدل على حرص المسؤولين في المؤسسة على توفير الأمن لموظفيها أما بقية العمال فيتوزعون على مختلف المديريات والأقسام الأخرى حيث أن الأفراد العاملين يتوزعون حسب الفئات التالية:

الجدول رقم(03): يمثل توزيع الأفراد حسب الفئات المهنية

الفئة	عدد الأفراد العاملين
الإطارات	33
أعوان التحكم	08
أعوان التنفيذ	112

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعوان التنفيذ في مؤسسة دباغة جلود يبلغ عددهم 112 عون وهذا راجع إلى نشاط المؤسسة الإنتاجي أما فئة الإطارات تتكون من 33 إطار تليها فئة أعوان التحكم والذي يبلغ عددهم 8 أعوان.

ج- المجال الزمني للدراسة:

ويقصد بها الفترة الزمنية التي استغرقتها دراستنا الميدانية بمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل وقد أجريناها على مراحل وهي كالتالي:

المرحلة الأولى: في 09 مارس 2016 قمنا بدراسة استطلاعية إلى مؤسسة مدبغة الجلود بجيجل وذلك في الساعة العاشرة صباحا(10:00) قمنا بتقديم طلبنا المتمثل في تسهيل لنا إجراء دراستنا حيث تم الموافقة على إجراء الدراسة بكل سهولة

المرحلة الثانية: في 10 أبريل 2016 إذ قمنا بزيارة ثانية وذلك في الفترة الصباحية توجهنا إلى قسم الموارد البشرية من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمجال الدراسي المتمثل في المجال الجغرافي والمجال البشري والمجال الزمني بمؤسسة مدبغة الجلود

المرحلة الثالثة: في 18 أبريل 2016 إذ قمنا بزيارة ثالثة وذلك من أجل توزيع الاستمارة على العمال والحصول على المعلومات الواردة في الاستمارة وذلك في الفترة الصباحية حيث توجهنا أولاً إلى قسم الموارد البشرية لطلب الإذن ثم نزلنا إلى ميدان العمل وتوجهنا إلى عند العمال حيث استطعنا الحصول على المعلومات والإجابة على أسئلة 17 استمارة وتركنا الباقي هناك

المرحلة الرابعة: في 19 أبريل 2016 إذ قمنا بزيارة رابعة في الفترة المسائية من أجل الحصول على الإجابات الاستمارات المتبقية.

2- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج من الركائز الأساسية لأي بحث علمي، ولهذا ولأجل أن تكون الدراسة علمية لابد أن تمر عبر منهج علمي ويتوفر في مجال العلوم الاجتماعية عدد من المناهج ما يسمح للباحث باختيار المنهج المناسب الذي يساعده على دراسة ظاهرتة : والمنهج هو أسلوب التفكير والعمل الذي يعتمده الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها حول الظاهرة موضوع الدراسة⁽¹⁾

وقبل التطرق إلى المنهج المستخدم لابد من الإشارة إلى أن لكل منهج شروط ومتطلبات وقدرات محدودة في البحث والتقصي تفرض على الباحث، استخدامها في حالات معينة. وإن عملية اختيار الباحث لمنهج بحثه لا تتم بطريقة اعتباطية، وإنما طبيعة الموضوع الذي يعالجه ونوعيته هي التي تفرض على الباحث تفضيل منهج على آخر

وعليه ارتأينا استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد، خلال فترة أو فترات زمنية معلومة. وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة كما يمكن اعتباره طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها⁽²⁾

(1) - عليان ربحي مصطفى، وغنيم عثمان محمد: مناهج وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار الصفاء، 2000، ص 33.

(2) - عبيدات محمد إبراهيم : منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات الأردن، دار وائل للطباعة، ط2 ، ص33.

وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتيح لنا جمع بيانات دقيقة عن الظاهرة التي نريد دراستها (الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية) في ظروفها الراهنة وإن كان يريد أحيانا تحديد العلاقات بين هذه الظاهرة والظواهر التي يبدو أنها في طريق التطور والنمو ويمكن وضع تنبؤات عنها فقد ساعدنا المنهج الوصفي التحليلي في جمع بيانات إحصائية وتنظيمها وعرضها وتحليلها عن الاتصال التنظيمي واتحاد القرار في المؤسسة الصناعية

3- عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

عندما يكون مجتمع الدراسة كبيرا ويصعب على الباحثين تغطيته بالدراسة فإنه يلجأ إلى أسلوب العينة والتي هي عبارة عن جزء من المجتمع المقصود بالدراسة حيث يتكون مجتمع الدراسة التي أجريناها على مجموع العمال (الإطارات، الأعوان عمال التنفيذ) في مؤسسة مديعة الجلود والبالغ عددهم 153 عامل وقد تم اختيار وأخذ عينة عشوائية مكونة من 30 عامل.

والعينة العشوائية: هي التي يتطلب فيها ضرورة حصر كامل العناصر التي يتكون منها مجتمع الدراسة ومعرفة ليتم لاحقا الاختيار من بين تلك العناصر وبموجب هذه العينة يعطى لكل عنصر من عناصر مجتمع الدراسة الأصلي فرصة لظهور نفسها في العينة المختارة.

فمثلا إذا كان عدد عناصر مجتمع الدراسة الأصلي هو 30 عنصر وتقرر اختيار عينة 30 مفردة فإن احتمالية ظهور كل عنصر في العينة المختارة يكون: $\frac{30 \times 300}{100}$ ومن خصائص هذه العينة ببساطة تطبيقاتها واستعمالها ونتائجها تكون قابلة للتعميم على مجتمع الدراسة الأصلي إذا كان حجم العينة كبيرا⁽¹⁾

وقد اخترنا في دراستنا عينة عشوائية من مجموع العمال الكلي داخل مؤسسة مديعة الجلود وكانت نسبة هذه العينة 19.60% أي ما يعادل 30 عامل وهي كالتالي:

$$x = \frac{153 \times 19.60}{100} = 30 \quad \left\{ \begin{array}{l} 153 \text{ عامل} \leftarrow \%100 \\ \text{س عامل} \leftarrow \%19.60 \end{array} \right.$$

(1) - محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط1999، ص2، ص88

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة العينة المختارة هي 19.60% وقد لاحظنا أن مجموع أفراد العينة كلهم ذكور وهذا راجع إلى طبيعة العمل بمديعة الجلود الذي يتطلب جهد بدني كبير والذكور لهم قدرة عالية على التحمل على عكس الإناث.

4- أدوات جمع البيانات:

أدوات جمع البيانات معروفة ومشهورة لكن يختلف استخدامها من بحث لآخر والمهم أنها تلائم طبيعة البحث ونوعية الظواهر المدروسة ومن أهم الأدوات التي استعملناها في دراستنا هذه ما يلي:

أ - الملاحظة

تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات أنها تسمح للباحث بجمع المعلومات والحقائق من الحقل الطبيعي للدراسة⁽¹⁾ والملاحظة تعتبر من أقدم الطرق والأساليب المستخدمة في دراسة سلوك الأفراد والمجتمعات والأكثر شيوعاً في الدراسات النفسية والاجتماعية حيث تسمح بمشاهدة تعابير الوجه وردات الفعل والتي من شأنها أن تعين الباحث في بحثه⁽²⁾ ويمكن تعريف الملاحظة بأنها: طريقة جمع المعلومات بالمشاهدة المباشرة فيقوم الباحث بالملاحظة ويدون ما وحيته ذاكرته من مشاهدات لذلك فالملاحظة هي فعل فحص الظاهرة بكل اهتمام وعناية.

وقد ساعدتنا الملاحظة في التعرف على المؤسسة مديعة الجلود بولاية جيجل بالحدادة منذ أول زيارة وذلك من خلال الملاحظة المباشر للعمال ولقد سجلنا بعض الملاحظات وهي كالآتي:

- اطلاع شامل على محتويات المؤسسة ومعرفة هيكلها
- مشاهدة العمال في أماكن العمل
- مشاهدة بيئة العمل
- طريقة التحاور بين العمال والرؤساء وكيفية التواصل فيما بينهم والتعامل مع بعضهم البعض واتخاذهم لقرارات تخص عملهم والمؤسسة

(1) - إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، الأردن ط1، 1999، ص93.

(2) - عبد الله إبراهيم: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الدار البيضاء للنشر، المغرب، ط1، 2008، ص91.

ب - المقابلة: من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات وهي ليست بسيطة بل هي مسألة فنية تعني التفاعل اللفظي المنظم بين الباحث والمبحوثين وهي أنواع حسب الهدف وعدد المبحوثين ومرونة الموقف والأسلوب ودرجة الاهتمام ومصادر المعلومات والمقابلة تشير إلى حوار لفظي وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة بين شخص وآخر أو مجموعة من الأشخاص وعند ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات والإدراكات والمشاعر أو الدوافع أو الدوافع أو السلوك في الماضي والحاضر⁽¹⁾

واستعملنا للمقابلة جاء مكملا للملاحظة وما نقيسه وما نتحصل عليه عن طريق المقابلة متطابق أم هناك تناقضات تجعل الشك يخيم حول صدق النتائج المتحصل عليها واستعملنا أيضا المقابلة في الحصول على تاريخ مؤسسة مدبغة الجلود وظروفها وطبيعة عمل الوحدات الإدارية المختلفة فيها.

ج - الاستمارة: استخدمنا في دراستنا هذه أيضا الاستمارة كأداة رئيسية بجمع البيانات وتعتبر الاستمارة الدليل أو المرشد الذي يوجه المقابلة التي تقع بين الباحث والمبحوث بعد أن يرسم مساراتها ويحدد موضوعاتها ويشخص طبيعة المعلومات التي يطلبها الباحث من المبحوث وتحتوي الاستمارة عادة على مجموعة من الأسئلة المفتوحة والمغلقة

ولهذا نجد محي الدين مختار يرى أن أسئلة الاستمارة يجب أن تصاغ من خلال مؤشرات مستخلصة من الفرضيات وأن تصميم الاستمارة من المراحل المنهجية الهامة والتي لا بد من إعطائها الأهمية الكافية مت توصلنا إلى حقائق دقيقة.⁽²⁾

وقد قمنا بالاستمارة مع الأستاذ المشرف بعرضها عليه لإبداء رأيه في مدى صلاحية العبارات والأسئلة التي احتوت عليها وقد تم بحذف سؤال منها رقمه 20 والذي كان : هل يتم الاتصال بينك وبين زملائك داخل المؤسسة بشكل تنظيمي واحتوت الاستمارة التي قمنا بها على ثلاث محاور أساسية هي:

المحور الأول: حول البيانات الشخصية من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 07

المحور الثاني: بيانات تدور حول اتصال الرسمي واتخاذ القرار من السؤال رقم 08 إلى السؤال رقم 16.

(1) - محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983، ص 336.

(2) - مختار محي الدين: الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، ط1، دار المنشورات الجامعية، باتنة، الجزائر، 1999، ص 342.

المحور الثالث: بيانات تدور حول الاتصال الغير رسمي. من السؤال رقم 17 إلى السؤال رقم 25.

د- الوثائق والسجلات: وهي وسيلة توفر على الباحث الكثير من الجهد والوقت وتقدم له معلومات موثقة سابقة وأنية وهي وثائق رسمية في مجموعها وهي تساعد على إثبات فرضيات البحث وقد كانت الاستفادة منها كالآتي:

الإطلاع والتأكد من بعض المعلومات والمعطيات المتاحة وذلك من خلال إطلاعنا على الهيكل التنظيمي لمؤسسة مدبغة الجلود ومعرفة مختلف الوحدات الإدارية فيها وطريقة العمل بهذه المؤسسة الصناعية.

5- أساليب المعالجة الإحصائية للدراسة:

اعتمدنا في دراستنا هذه على الأساليب الإحصائية التالية:

أ- الأسلوب الكمي: هو أسلوب تكميم المعلومات أو البيانات التي تم التوصل إليها وترتيبها في جداول يتم تحويلها إلى أرقام ونسب ذات دلالات يمكن قراءتها سوسيوولوجيا لقياس مؤشرات فرضيات موضوع البحث.

ب- الأسلوب الكيفي: وهو تحليل وتفسير البيانات انطلاق من الواقع والتعليق عليها وربط ذلك بما ورد من نظريات ومقاربات ودراسات سابقة أو متشابهة بغرض معرفة صدقها الإمبريقي.

ج- التكرارات والنسب المئوية: وذلك لوصف أفراد عينة الدراسة.

خلاصة الفصل:

من خلال تناولنا لهذا الفصل نستنتج بأنه لا يمكن دراسة أي موضوع من دون التطرق إلى مختلف مجالات حتى يتسنى لنا معرفة طبيعته وخصائصه وذلك من الطرق والوسائل التي من خلالها نقوم بجمع المعلومات والبيانات الخاصة بموضوع البحث وذلك بالاعتماد على المجال الزمني والمكاني والبشري للدراسة، منهج وعينة الدراسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات من ملاحظة،مقابلة استمارة و وثائق وسجلات،أساليب المعالجة الإحصائية.

الفصل السادس

تحليل البيانات وعرض النتائج

تمهيد.

1- عرض وتحليل النتائج.

2- عرض نتائج الدراسة.

2-1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية.

2-2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة.

2-3- مناقشة الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

3- النتيجة العامة للدراسة

خلاصة الفصل.

التوصيات والاقتراحات.

تمهيد:

في هذا الفصل سنتطرق إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية المتعلقة بالاتصال التنظيمي واتخاذ القرار وتوضيح وكشف مدى صدق فرضيات دراستنا من خلال عرض نتائج الدراسة الميدانية بناء على فرضيات الدراسة الفرعية والعامة وكذلك نتائج الدراسات السابقة.

ولقد قمنا بتحليل وتفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات الجزئية والفرضية العامة وفي ضوء الدراسات السابقة.

1- عرض وتحليل النتائج:

1- المحور الأول: البيانات الشخصية

الجدول رقم (04): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة %	التكرار	الجنس	الاحتمالات
100%	30	ذكر	
/	/	أنثى	
100%	30	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس، نلاحظ أن العنصر الذكوري أكثر حيث تقدر نسبتهم بـ 100%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمذبغة الذي يتطلب جهد بدني كبير، وقدرة تحمل عالية وهذا ما يتوفر لدى الذكور عكس الإناث.

الجدول رقم (05): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	السن	الاحتمالات
20%	06	من 25 إلى 30 سنة	
13.33%	04	من 31 إلى 36 سنة	
13.33%	04	من 37 إلى 42 سنة	
16.67%	05	من 43 إلى 48 سنة	
36.67%	11	أكثر من 48 سنة	
100%	30	المجموع	

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن المذبغة تعتمد على أغلب الفئات العمرية غير أنها تركز بالخصوص على فئة أكثر من 48 سنة بنسبة 36.67% وذلك لما تمتلكه من خبرات وتجارب وطرق

التعامل مع الآخرين وتكون على دراية بكيفية العمل داخل المذبغة بالإضافة إلى الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 25 إلى 30 سنة والمقدرة ونسبتهم بـ 20% وتمثل فئة الشباب، وذلك لما تمتلكه من قوة فاعلة نظرا لما تتميز به من قوة بدنية وديناميكية من جهة وقوة الإرادة من جهة أخرى، أما الفئة من 43 إلى 48 سنة والمقدرة نسبتهم بـ 16.67% والتي يتميز بصفات والمميزات الفئة الأولى من خبرة ومهارة في العمل، بينما نجد أقل نسبة تقدر بـ 13.33% في الفئتين من 31 إلى 36 سنة وكذا من 37 إلى 42 سنة .

الجدول رقم(06): يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي الاحتمالات
30%	09	ابتدائي
37%	11	متوسط
23%	07	ثانوي
10%	03	جامعي
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) أن أغلبية المبحوثين ذوي المستوى المتوسط والتي تمثل نسبتهم بـ 37% أما النسبة المتبقية فهي موزعة كما يلي: 30% لهم مستوى ابتدائي بينما 23% ذو مستوى ثانوي وهذا راجع إلى طبيعة العمل بالمذبغة وخاصة ما يتعلق بقسم الإنتاج لا يتطلب مستوى دراسي عال ولا مهارات فكرية عالية، أما نسبة 10% والتي تمثل ذوي المستوى الجامعي والذين يمتازون بمستوى عال أو شهادات عليا والذين يتمثل عملهم في الإشراف على العمل وتوجيه العمال.

الجدول رقم(07): يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية.

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية الاحتمالات
27.67%	08	أعزب
66.67%	20	متزوج
00%	00	مطلق
6.66%	02	أرمل
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن أغلب المبحوثين متزوجين ويمثلون نسبة 66.67% من أفراد العينة، وهذا راجع إلى عامل السن حيث أغلب العمال أكثر من 48 سنة، وكذا نوع عقد العمل، إذ أغلب المبحوثين دائمين بالمؤسسة، بينما نلاحظ أن نسبة العزاب تقدر بـ 27.67% وهذا راجع إلى نوع عقد العمل المؤقت والذي يقدر بـ 33.33%، بينما نجد نسبة الأرامل تقدر بـ 6.66% في حين انعدام نسبة المطلقين لأفراد العينة المبحوثة.

الجدول رقم(08): يمثل توزيع المبحوثين حسب مدة العمل بالمؤسسة.

النسبة %	التكرار	مدة العمل الاحتمالات
23.33%	07	أقل من 5 سنوات
6.67%	02	من 05 إلى 10 سنوات
30%	09	من 11 إلى 16 سنوات
13.33%	04	من 17 إلى 21 سنة
26.66%	08	من 21 فما فوق
100%	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن أغلب العمال لديهم أقدميه لا باس بها وتمثل الفئة من 11 إلى 16 سنة المقدره نسبتهم 30% ثم تليها الفئة أكثر من 21 سنة عمل بالمذبغة فتقدر نسبتهم بـ 26.66% بالإضافة إلى الفئة أقل من 05 سنوات تقدر نسبتهم بـ 23.33%، ثم تليها الفئة من 17 إلى 21 سنة أقدميه وتقدر نسبتهم بـ 13.33% وأخيرا فئة من 05 إلى 10 سنوات تمثل أقل فئة لديها أقدميه بالمذبغة والمقدرة بـ 6.67%.

وهذا ما يدل على ان المؤسسة تعتمد على أقدميه في العمل للاستفادة من خبرات العمال بشكل أساسي.

الجدول رقم(09): يمثل نوع منصب العمل.

النسبة %	التكرار	نوع منصب العمل الاحتمالات
6.67%	02	إطار
00%	00	مشرف
93.33%	28	عامل تنفيذ
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (09) يتضح لنا أن أغلب نسبة هي 93.33% يمثلون عمال التنفيذ وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب عمال تنفيذيون يتحكمون في الآلات بشكل جيد لأن الآلات هي محور العمل بالمذبغة.

في حين تتمثل نسبة الإطارات المقدره بـ 6.67% والتي تسهر على سير وإنجاز العمل، أما نسبة المشرفين فهي منعدمة تماما.

الجدول رقم(10): يمثل نوع عقد العمل

النسبة %	التكرار	نوع عقد العمل الاحتمالات
66.67%	20	دائم
33.33%	10	مؤقت
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (10) يمثل نوع عقد العمل بالنسبة للعمال نلاحظ أن أعلى نسبة من العاملين الدائمين والمقدرة نسبتهم بـ 66.67% وهي نسبة مرتفعة مع شاغلي الوظائف المؤقتة والمقدرة 33.33% وهذا راجع إلى السياسة المتبعة من قبل الدولة الجزائرية والتي تعمل على توظيف الشباب بعقود مؤقتة.

2- المحور الثاني: الاتصال الرسمي واتخاذ القرار

الجدول رقم(10): يوضح الاتصال بين العامل والمشرف المباشر

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
86.67%	26	نعم
13.33%	04	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (10) المتعلق بوجود اتصال بين العمال والمسؤول المباشر أن 86.67% من عينة الدراسة يرون أنه توجد اتصالات بينهم وبين المشرف المباشر وذلك راجع لقلة المشاكل وسيادة روح الثقة والاحترام بينهم حيث لاحظنا أنه هناك علاقة طيبة بين العمال والرؤساء، أما نسبة 13.33% أقرروا بعدم وجود اتصال بينهم وبين المشرف بصفة دائمة وهذا راجع لطبيعة عملهم فهو لا يحتاج إلى اتصال دائم.

الجدول رقم(11): يوضح نوع الاتصال الرسمي السائد في المؤسسة.

النسبة%	التكرار	العينة
		الاحتمالات
46.67%	14	من أعلى إلى أسفل
20%	06	من أسفل إلى أعلى
33.33%	10	نفس المستوى
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (11) المتعلق بنوع الاتصال الرسمي السائد في المؤسسة أن نسبة 46.67% يرون أن الاتصال من الأعلى إلى الأسفل هو السائد وهذا يدل على سيطرة الاتصالات النازلة أن تنفيذ الأوامر دون مناقشة، أما نسبة 33.33% يرون أن الاتصال في نفس المستوى النوع السائد في بيئة العمل وهذا يدل على روح التعاون والمبادرة أما ما نسبته 20% يرون أن الاتصال من الأسفل إلى الأعلى هو النوع السائد داخل بيئة العمل فهذا يشمل بصفة عامة المسؤولين خاصة حيث نجدهم يتواصلون مع المدير بصفة دائمة للحصول على التعليمات والأوامر الجديدة.

الجدول رقم(12): يمثل الهدف من الاتصال بين العمال والرؤساء

النسبة%	التكرار	العينة
		الاحتمالات
46.67%	14	الاطمئنان على سير العمل
40%	12	توجيه الأوامر والتعليمات
13.33%	04	إطلاع العمل على إجراءات جديدة
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) المتعلق بهدف الاتصال الرسمي بين العمال والرؤساء حيث أن ما نسبته 46.67% من عينة الدراسة أن الهدف من الاتصال يتمثل في الاطمئنان على السير العادي للعمل إضافة إلى مراقبة العمال على تأدية مهامهم في حين نجد أن نسبة 40% يرون أن الهدف من الاتصال هو توجيه الأوامر وهذا من أجل تأدية العمل على أكمل وجه والحصول على أفضل النتائج في حين نجد نسبة 13.33% يرون أن الهدف من الاتصال الرسمي هو إطلاع العمال على الإجراءات الجديدة داخل المؤسسة وهذا يتجسد خاصة في الاتصال من الأسفل إلى الأعلى.

الجدول رقم(13): يمثل اللقاء بالمسؤول

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
13.33%	04	تقديم طلب
46.67%	14	توجيهه إلى المكتب
40%	12	عن طريق رئيس مصلحة
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (13) المتعلق بكيفية اللقاء بالمسؤول نلاحظ أن نسبة 46.67% من عينة الدراسة ترى أن الاتصال بالرئيس يتم عن طريق التوجه إلى مكتبه مباشرة وهذا يدل على وجود اتصالات مفتوحة بين العمال والرئيس وهذا راجع إلى العلاقة الجيدة بين العمال والمسؤول في حين أن ما نسبته 40% يرون أن الاتصال بالرئيس عن طريق رئيس المصلحة وهذا راجع إلى عدم وجود أي مشاكل بين الموظفين وهذا ما لاحظناه من خلال زيارتنا للمؤسسة، أما ما نسبته 13.33% من عينة الدراسة ترى أن الاتصال بالرئيس عن طريق تقديم طلب وهذا راجع لجدية الموضوع المطروح ودراسة جوانبه.

الجدول(14): يمثل الاتصال بين المسؤول والعمال

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
56.67%	17	نعم
43.33%	13	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) المتعلق بالاتصال بالمسؤول والعمال أن ما نسبته 56.67% من عينة الدراسة يفضلون الاتصال المباشر دوماً مع المسؤول وهذا راجع إلى حبهم لشخصية المسؤول وإلى العلاقة الجيدة التي تربطهم مع المسؤول ولهذا نجد أن العمال يميلون إلى الاحتكاك بالمسؤول في حين أن ما نسبة 43.33% لا يفضلون المسؤول عندما يتصل به وأن لا يكثر الاتصال بنهم وهذا راجع إلى عدم ميلهم للاجتماع والاحتكاك بالمسؤول فطبيعة عملهم لا يستدعي إلى اتصال دائم بين العمال والرئيس.

الجدول رقم(15): يمثل توضيح المشرف لكيفية القيام بالعمل

النسبة %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
70%	21	نعم
30%	03	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) الذي يمثل توضيح المشرف لكيفية القيام بالعمل حيث أن نسبة 70% من العمال قالوا نعم أن المشرف يوضح لهم كيفية القيام بالعمل، ثم جاءت نسبة 30% قالوا لا يوضح لهم المشرف القيام بالعمل، وهذا راجع إلى أن علاقة العمال مع مشرفيهم جيدة.

الجدول رقم(16): يمثل مشاركة الإدارة للعمال بخطة العمل

النسبة %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
26.67%	08	نعم
73.33%	22	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) الذي يمثل مشاركة الإدارة للعمال بخطة العمل حيث أن نسبة 73.33% من العمال قالوا " لا " الإدارة لا تشركهم بخطة العمل، أما نسبة 26.33% قالوا " نعم " الإدارة تشركهم بخطة العمل، وهذا يوضح أن العمل في المؤسسة يغلب عليه الطابع الرسمي أي الاتصال من أعلى إلى أسفل.

الجدول رقم(17): يمثل تخصيص أوقات للعمال للاستماع إلى شكاويهم

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
20%	06	نعم
80%	24	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) الذي يوضح تخصيص أوقات للعمال للاستماع إلى شكاويهم أغلبية المبحوثين والذي تقدر نسبتهم بـ 80% قالوا لا تخصص لهم الإدارة أوقات للاستماع إلى شكاويهم، أما نسبة 20% أفروا بأن الإدارة تخصص لهم أوقات للاستماع إلى شكاويهم وهذا راجع إلى ثقافة المؤسسة كذلك طبيعة العمل بالمؤسسة وضيق الوقت فالعمل بها متواصل ومستمر وليس هناك متسع من الوقت.

الجدول رقم(18): يمثل إشراك الإدارة العمال في عملية اتخاذ القرار

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
13.33%	04	نعم
86.67%	26	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) الذي يمثل مشاركة الإدارة للعمال في اتخاذ القرارات حيث ان نسبة كبيرة من العمال أفروا بأن الإدارة لا تشركهم في اتخاذ القرارات الإدارية والتي تقدر نسبتهم بـ 86.67% في حين 13.33% من المبحوثين يرون أن الإدارة تشركهم في اتخاذ القرارات الإدارية وهذا راجع إلى طبيعة الأعمال فهناك أعمال تتطلب استشارة بين العمال والإدارة وهناك أعمال لا تتطلب ذلك.

3- المحور الثالث: الاتصال غير رسمي واتخاذ القرار

الجدول رقم(19): يمثل العلاقة التي تربط العامل بزملانه في العمل

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
43.33%	13	علاقة عمل فقط
23.33%	07	علاقة أخوة
33.33%	10	الاثنين معا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (19) والمتعلق بالعلاقة التي تربط العمال بزملانهم في العمل نلاحظ أن ما نسبته 43.33% من عينة الدراسة ترى ان هذه العلاقة ما هي إلا علاقة عمل فقط لكون العمال يهتمون بعمل أكثر من أي شيء أما ما نسبته 33.33% فيرون أنها عبارة عن علاقة عمل وأخوة وهذا راجع إلى تحقيق التواصل والتفاهم من أجل التفاني في العمل وتحقيق الريح للمؤسسة، أما ما نسبته 23.33% من عينة الدراسة فتري أنها علاقة أخوة وهذا راجع إلى مدة العمل الطويلة معا التي جعلتهم يتعرفون على بعضهم البعض.

الجدول رقم(20): يمثل المعلومات غير الرسمية وأثرها على سير العمل

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
80%	24	شكل ايجابي
20%	06	شكل سلبي
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) المتعلق بأثر المعلومات غير الرسمية على سير العمل حيث أن نسبة 80% من عينة الدراسة أقروا بأن المعلومات غير الرسمية تؤثر بشكل إيجابي على السير الحسن للعمل وهذا راجع أساسا إلى المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من خلال نقل معلومات مرتبطة بواقع العمل، في حين تؤثر بشكل سلبي على سير العمل وهذا ما توضحه ما نسبته 20% من العمال وهذا متعلق أساسا بطبيعة المعلومة المنقولة حسب رأيهم.

الجدول رقم(21): يمثل أهمية الاتصال غير الرسمي خارج إطار العمل

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
20	06	هدر الوقت وعمل غير ضروري داخل المؤسسة
53.33	16	ضروري لتحقيق التفاهم بين أفراد المؤسسة
26.67	08	الحصول على معلومات إضافية حول المؤسسة
100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (21) المتعلق بالاتصال غير الرسمي خارج إطار العمل أن ما نسبته 15.33% من عينة الدراسة ترى أنه ضروري لتحقيق التفاعل بين أفراد المؤسسة وهذا راجع إلى دور المعلومة غير الرسمية في بث روح التفاهم بين العمال في حين نجد أن ما نسبته 26.67% يرون أنه يساهم في الحصول على معلومات إضافية حول المؤسسة وهذا راجع لبعض العجز الذي يعرفه الاتصال الرسمي في نقل بعض معلومات العمل الضرورية أما ما نسبته 20% من عينة الدراسة ترى أنه ما هو إلا هدر للوقت وعمل غير ضروري وهذا يدل على تفوق الاتصال الرسمي على نظيره الاتصال غير الرسمي.

الجدول رقم(22): يمثل التشارك والرأي في اتخاذ القرار

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
30%	09	نعم
70%	21	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (22) المتعلق بالتشارك والرأي في اتخاذ القرار يتضح لنا أن 70% من العمال يقرون بأنه لم يطلب منهم الرأي والمشورة في اتخاذ أي قرار يخص المؤسسة وهذا راجع أساساً إلى سياسة المؤسسة ومخططاتها والبرامج التي تعمل على تطبيقها، غير أن هذا لا يؤثر فيهم أما ما نسبته 30% من عينة الدراسة سبق وتم استشارتهم في اتخاذ قرار معين وهذا راجع إلى كون هؤلاء العمال لديهم خبرة ومدة عمل طويلة بالمؤسسة.

الجدول رقم(23): يمثل تقديم العمال للإدارة اقتراحات حول سير العمل

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
26.67%	08	نعم
73.33%	22	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) الذي يمثل تقديم العمال للإدارة اقتراحات حول سير العمل أغلب المبحوثين أقروا أنهم لم يسبق لهم أن قدموا اقتراحات حول سير العمل قدرت نسبتهم بـ 26.67%، في حين نجد 73.33% من المبحوثين أقروا أنهم سبق لهم أن قدموا اقتراحات حول سير العمل وهذا قد يرجع إلى الاتصال من أعلى إلى أسفل.

الجدول رقم(24): يمثل سماع العمال للقرارات التي تصدر

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
46.67%	14	نعم
53.33%	16	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (24) المتعلق بسماع العمال للقرارات الإدارية التي تصدر حيث نرى أن ما نسبته 53.33% من عينة الدراسة يقرون بأنهم لا يسمعون بالقرارات الإدارية التي تصدر إلا بعد أيام من صدورها وهذا لكون عملهم بسيط والإدارة لا تشركهم في القرارات التي تخص إدارة العمل أما ما نسبته 46.67% من عينة الدراسة يقرون بأنهم يسمعون بالقرارات التي تصدر في الوقت المناسب وهذا راجع لطبيعة عملهم في إطار الإدارة.

الجدول رقم(25): يمثل رضا العمال عن معظم القرارات التي تتخذ من طرف الرؤساء

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
23.33%	07	نعم
76.67%	23	لا
100%	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) المتعلق برضا المال عن معظم القرارات التي اتخذت من طرف الرؤساء، ما نسبته 76.67% أقرروا بأنهم غير راضين عن القرارات وذلك يعود إلى عدم أخذ رأي الكل فقد يكون رأي بعض العمال جيد وأفضل في حين نجد أن ما نسبته 23.33% من أفراد العينة أقرروا بأنهم راضين عن معظم القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائهم وذلك لكون هذه القرارات فعالة وجاءت في الوقت المناسب.

الجدول رقم(26): يمثل اشتراك العمال في اتخاذ القرار الإداري يعود بالفائدة على المؤسسة

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
46.67%	14	نعم
53.33%	16	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (26) المتعلق باشتراك العمال في اتخاذ القرار الإداري نلاحظ أن ما نسبته 53.33% من عينة الدراسة ترى أن اشتراك العمال في اتخاذ القرار الإداري لا يعود بالفائدة على المؤسسة والسبب يعود إلى أن البعض ليس لهم القدرة على اتخاذ قرارات فعالة وذلك أن مستواهم التعليمي لا يسمح بذلك أما ما نسبته 46.67% من عينة الدراسة ترى أن اشتراك العمال في اتخاذ القرار يعود بالفائدة على المؤسسة وذلك يعود لكون أن بعض العمال لديهم مستوى عال وخبرة عالية أي أنهم يعرفون ما يخدم مؤسستهم.

الجدول رقم(27): يمثل تأثير الاتصال الجيد في تفعيل عملية اتخاذ القرار

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
66.67%	20	نعم
33.33%	10	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (27) المتعلق بتأثير الاتصال في تفعيل عملية اتخاذ القرار أن ما نسبته 66.67% من أفراد العينة ترى أن الاتصال التنظيمي يؤثر في تفعيل عملية اتخاذ القرار وهذا راجع إلى أن المسؤولين عند اتخاذهم لأي قرار حتى يقومون بدراسة ويعرفون ردة الفعل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة من أجل اختيار البديل الأفضل والحل الأنسب في حين نجد أن ما نسبته 33.33% أن الاتصال الجيد لا يؤثر في عملية اتخاذ القرار وهذا راجع إلى المعلومات الخاطئة التي قد تؤثر سلبا على سير العمل وعلى العمال.

2- عرض نتائج الدراسة

2-1- النتائج الجزئية:

1- نتائج الفرضية الأولى:

- يساهم الاتصال الرسمي بشكل جيد في تفعيل عملية القرار وعليه الفرضية الجزئية الأولى محققة والنتائج المتحصل عليها من خلال النسب المئوية والتكرارات الموجودة في الجداول دليل قاطع على هذا ومن بين هذه النتائج ما يلي:

- تبين النسبة 86.67% في الجدول رقم (10) المتعلق بوجود الاتصال بين العامل والمسؤول من العمال بأنه هناك اتصالات بين العمال والمشرف.

- تبين نسبة 46.67% في الجدول رقم(11) المتعلق بنوع الاتصال الرسمي السائد داخل المؤسسة من العمال يرى أن الاتصال من الأعلى إلى الأسفل هو الاتصال لسائد في المؤسسة وهذا ما يؤكد سيطرة الإدارة العليا على الأوامر أي تنفيذ الأوامر دون مناقشة.

- أما نسبة 46.67% في الجدول رقم (12) المتعلق بالهدف من الاتصال الرسمي من المبحوثين يرون أن الهدف من الاتصال الرسمي هو الاطمئنان على سير العمل أثناء قيام العمال بعملهم كما يساعد في توجيه الأوامر والتعليمات وإطلاع العمال على الإجراءات الجديدة داخل المؤسسة خاصة الاتصال من الأعلى إلى الأسفل.

- وتبين النسبة 56.67% في الجدول رقم (14) المتعلق بالاتصال بالمسؤول والعمال من المبحوثين أنهم يفضلون الاتصال المباشر دوماً مع المسؤول وهذا راجع إلى العلاقة الجيدة التي تربطهم بمسؤولهم.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الأولى قد تحققت فالإتصال الرسمي يساهم بشكل جيد في تفعيل عملية اتخاذ القرار.

ب- نتائج الفرضية الثانية:

يساهم الاتصال الغير الرسمي بشكل إيجابي وكبير في تفعيل عملية اتخاذ القرار وعليه فالفرضية الجزئية الثانية محققة والنتائج المتحصل عليها من خلال النسبة المئوية والتكرارات الموجودة في الجداول دليل قاطع على هذا ومن بين هذه النتائج نذكر ما يلي:

- تبين النسبة 80% في الجدول رقم (20) المتعلق بالمعلومات غير الرسمية وأثرها على سير العمل من العمال يرون أن المعلومات الغير الرسمية تؤثر بشكل إيجابي على السير الحسن للعمل وهذا راجع إلى المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار من خلال نقل المعلومات المرتبطة بواقع العمل.

- وتقر ما نسبته 53.33% من الجدول رقم (21) المتعلق بأهمية الاتصال غير الرسمي خارج حدود العمل من عينة الدراسة بأن الاتصال غير الرسمي الذي يتم خارج حدود العمل يسعى إلى تحقيق التفاهم بين أفراد المؤسسة من أجل بث روح التفاهم بين العمال والحصول على معلومات إضافية حول المؤسسة.

- تبين ما نسبته 30% في الجدول رقم (22) المتعلق بالتشارك والرأي في اتخاذ القرار من الأفراد المبحوثين بأنهم يتم استشارتهم في اتخاذ قرارات معينة وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة ومخططاتها والبرامج التي تعمل على تطبيقها.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الثانية قد تحققت فالإتصال غير الرسمي يساهم بشكل إيجابي في تفعيل عملية اتخاذ القرار.

2-2- الفرضية العامة:

يساهم الاتصال التنظيمي بشكل كبير في تفعيل عملية اتخاذ القرار من خلال مناقشة مؤشرات الفرضيات الفرعية وبالنظر إلى البيانات المتعلقة بها نجد أن:

- 86.67% من نسبة المبحوثين في الجدول رقم (10) أقرّوا بوجود اتصالات بين العمال والمشرف المباشر.

- أما ما نسبته 80% في الجدول رقم (20) يرون أن المعلومات غير الرسمية تؤثر وتساهم بشكل كبير وإيجابي على السير الحسن للعمل من خلال المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار.

- حيث نجد أن ما نسبته 66.67% في الجدول رقم (27) أقرّوا بأن الاتصال الجيد يؤثر ويساهم بشكل كبير في تفعيل عملية اتخاذ القرار، لأنه يساهم في معرفة ردة فعل العمال بطريقة غير مباشرة حول اتخاذ القرار الأفضل والحل الأنسب.

وعليه يمكننا القول من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الفرضية العامة أن الاتصال التنظيمي يساهم ويؤثر بشكل كبير في تفعيل عملية اتخاذ القرار إذن هذه الفرضية قد تحققت.

2-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بعدما تطرقنا في السابق إلى أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة مذبغة الجلود: حول الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية، ضمن هذا السياق توصلت دراستنا الراهنة إلى أن الاتصال الجيد بين الأفراد العاملين في هذه المؤسسة والعلاقة الجيدة للعمال مع مشرفيهم تساهم بشكل كبير في تفعيل عملية اتخاذ القرار وبالتالي فالإتصال الجيد يساهم في تفعيل عملية اتخاذ القرار الأنسب والأفضل.

وإذا رجعنا إلى الدراسات السابقة التي تناولناها نجد:

- أن الدراسة التي قام بها " ألتون مايو " و " روتلزبرج " في مصنع هاوتون التي نتائجها أقرب إلى ما توصلنا إليه في دراستنا فهي تعتبر الإتصال هو المحرك الأساسي في أي عمل لكون أن العامل ليس

له جانب مادي فحسب بل له جانب اجتماعي لا بد من مراعاته في مكان العمل حتى يستطيع التوصل مع بقية العمال.

- أما دراسة "كاتز كوبي وموريس" بعنوان: " دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية " والتي كان مفادها أن الاتصال الفعال له أهمية وضرورة قبل اتخاذ أي قرار بمعناه أن المشرف الممتاز هو الذي يستطيع أن يتوحد مع جماعته وهذا يساهم في اتخاذ قرارات سليمة وواقعية بالنسبة للمسؤولين وعليه فإن هذه الدراسة تتقارب مع دراستنا في كون الاتصال الفعال الجيد يساهم في تفعيل قرارات المؤسسة.
- ودراسة " محمد علي محمد " بعنوان: " الاتصال جانب من جوانب العمليات التنظيمية " وكانت أقرب دراستنا في كون أن الاتصال وظيفة للتكامل والتوازن التنظيمي حيث الوحدات الإدارية من أجل فهم القرارات الإدارية.
- كما أن دراسة " العربي بن داود " بعنوان الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية " و التي تقاربت مع دراستنا في أن الاتصالات الصاعدة والنازلة والأفقية تساهم بشكل كبير في تفعيل قرارات المؤسسة فالعلاقة الجيدة بين العمال والرؤساء تساهم بشكل كبير في فهم قرارات المؤسسة.
- بالإضافة إلى دراسة " ميلود طيبش " بعنوان " الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي " فقد كانت مقارنة مع دراستنا إلى حد كبير في كون أن الاتصال التنظيمي له علاقة وطيدة بدناميكية جماعة العمل وهذا دال على التشاور فيما بين أفراد العمل من أجل قرارات تخص المؤسسة أي أن الاتصال الجيد بين العمال يؤدي حتما إلى أخذ قرارات فعالة ومناسبة في الوقت المناسب.
- وأخيرا نرى أن الدراسة التي قام بها " بوضرة حسين بعنوان: " اتخاذ القرارات الإدارية والأكاديمية بين العوامل الفردية والعوامل التنظيمية قد قاربت دراستنا كثيرا وذلك من خلال كون أن العوامل التنظيمية تؤثر على رئيس قسم أو مشرف عند اتخاذه أي قرار إذا كان هناك وجود تبادل وظيفي بين العوامل الفردية والعوامل التنظيمية وهذه الأخيرة تتأثر بالاتصال التنظيمي وعليه فالالاتصال التنظيمي الجيد يساهم بشكل كبير في تفعيل قرارات المؤسسة.

3- النتيجة العامة للدراسة:

لقد أكد تحقيق الفرضيات الفرعية للدراسة صدق الفرضية العامة للبحث والتي مفادها أن الاتصال التنظيمي يساهم بشكل كبير في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الصناعية حيث أوضحت نتائج الدراسة الميدانية ذلك، حيث أن الاتصال التنظيمي في المؤسسة الصناعية يوفر المعلومات والبيانات الضرورية لسير العمل وإنجاز المهام المطلوبة، كما يرسى دعائم المشاركة الجماعية والتعاون بين العاملين في المؤسسة، مما يحقق الراحة والاستقرار النفسي للأفراد وكل هذا يحتم عليهم بدل المزيد من الجهد قصد تقديم أداء أفضل، كما يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام ومراقبة الأفعال والتصرفات وبالتالي تجاوز الأخطاء الإدارية المحتملة.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول أن هذه المرحلة تعتبر الركيزة الأساسية في هذا الفصل حيث يعد تفسير النتائج في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء فرضيات الدراسة تبين لنا أن فروض الدراسة قد تحققت بناء على النتائج المتحصل عليها، وعليه يمكن القول أن الاتصال التنظيمي يساهم بشكل كبير في تفعيل عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الصناعية.

القضايا التي أثارها الدراسة:

ما يمكن قوله بإيجاز فيما يخص التوصيات بهذه الدراسة وخاصة فيما يتعلق بمؤسسة مدبغة الجلود بجيجل في الحدادة ما يلي:

- إعطاء قيمة أكبر للاتصال التنظيمي وخاصة بالنسبة للإطارات والمشرفين والتي تهمهم هذه العملية أكثر من غيرهم.

- رسكلة فعلية للإطارات والمشرفين في مجال تقنيات وأبجديات الاتصال التنظيمي الفعال وهذا لما له من أهمية وقيمة كبيرة للاتصال بصفة عامة.

- القيام بندوات داخلية وخارجية في المؤسسة وهذا خاصة في مجال الاتصال التنظيمي في المؤسسة وكذا عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.

- إثراء عملية الاتصال التنظيمي وذلك للأخذ بعين الاعتبار اهتمامات العمال ومشاكلهم.

- إعادة الرسكلة للآلات والعتاد من اجل تحسين الإنتاج.

بصفة عامة هذه هي أهم التوصيات التي يمكن تقديمها

أما أهم الاقتراحات فهي:

أني أقترح على الباحثين والدارسين لموضوع الاتصال التنظيمي وكذا عملية اتخاذ القرارات التنظيمية الانطلاق من هذه الدراسة المتواضعة وهذا لمحاولة التعمق أكثر في هذه الدراسة والتي تتعلق بمجال الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات التنظيمية والقيام بمختلف البحوث والدراسات التي تعنى بالاتصال التنظيمي واتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية.

خاتمة

خاتمة:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها في دراستنا الميدانية حول موضوع الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار والذي يعد من المواضيع الهامة التي انشغلت بها المنظمات في الآونة الأخيرة باعتبار الاتصال التنظيمي عنصر هام من عناصر العملية الإدارية التي يقوم عليها أي تنظيم، هذا الأخير يعمل على الربط والتنسيق بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين ووسيلة توصيل وشرح وتفسير السياسات والأهداف والخطط والتعليمات التي تبنى عليها القرارات وبالتالي تحسين الخدمة وهذا ما يؤدي إلى نجاح المؤسسة واستمراريتها.

وفي الأخير يمكننا القول أن الاتصال التنظيمي يساهم بشكل كبير في تفعيل عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- 1- إبراهيم درويش: الإدارة العامة في النظرية والممارسة، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1978.
- 2- إحسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، الأردن ط، 1999.
- 3- أحمد الخطيب: إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 4- أحمد زردومي: أهمية المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة 2010.
- 5- أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989.
- 6- أحمد ماهر : كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 7- أحمد ماهر: اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، د ط، 2007- 2008.
- 8- أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة، الاتصالات_المعلومات_القرارات، مؤسسة شباب الجامعة مصر، 2008.
- 9- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة والنشر القاهرة، مصر، 2001.
- 10- بشير العلاق: الاتصال في المنظمة العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 11- بوب غارت: أثننا عشر مقدره تنظيمية، تعريب هشام الرجاني، مكتبة العبيكان، السعودية، د س.
- 12- ثابت عبد الرحمان إدريس: إدارة الأعمال، " نماذج وتطبيقات "، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005.
- 13- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مرسى: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002.
- 14- جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002.
- 15- جمال الدين وآخرون: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- 16- جمال العيفة: مؤسسات الإعلام والاتصال (الوظائف، الهيكل، الأدوار)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، 2010 .

- 17- حسين بلعجوز: المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 18- حسين حريم: السلوك التنظيمي _ سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2009.
- 19- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، 2006.
- 20- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، د ط 2004.
- 21- حمدي محمد عبد الهادي: الفكر الإداري الإسلامي والمقارن، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر 1988.
- 22- خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 23- خليل محمد العزاوي: إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 2006.
- 24- خيري خليل الجميلي: الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1997.
- 25- ربحي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صادر للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001.
- 26- رعد حسن الصرف: دليل تطور الفكر الإداري، منشورات دار علاء الدين، سوريا، ط1، 2002.
- 27- رفيقة حروش: اقتصاد وتسيير المؤسسة، شركة دار الأمة للطباعة والتوزيع، الجزائر، د ط، 2013.
- 28- سعيد جاسم الأسدي، مروان عبد المجيد إبراهيم: الإشراف التربوي، دار الثقافة والتوزيع، عمان ط1.
- 29- سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ البدوي: أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث مصر، 1999.
- 30- سليم إبراهيم الحسينة: مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 1988.
- 31- سليمان محمد الطماوي: مبادئ علم الإدارة العامة، مطبعة عين شمس، الإسكندرية، ط7، 1987.
- 32- سيف الإسلام: سلوك المستهلك والمؤسسة الخدمائية (اقتراح نموذج للتطوير)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، د ط، د س.

- 33- شمس عليوة السيد: مهارات التفاوض، سلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية والتجارية في المنظمات الإدارية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1987.
- 34- صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 35- طارق المجذوب: الإدارة العامة " العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري "، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000 .
- 36- عبد الجواد بكر: البيانات التعليمية ووضع القرار، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2002.
- 37- عبد الحليم عبد العظيم: القيادة ودورها في صنع القرار- دراسة مقارنة، دار النهضة العربية القاهرة، 1996.
- 38- عبد الرحمان عبد الباقي عمر: الاتصالات في مجال الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية القاهرة، 1997.
- 39- عبد الغفار حنفي (أ): السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990.
- 40- عبد الغفار يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1971.
- 41- عبد الفتاح النبي: تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، دار العربي للنشر، القاهرة 1999.
- 42- عبد الكريم درويش وليلى تكلا: أصول الإدارة العلمية، المكتبة الأنجلومصرية، مصر، 1976.
- 43- عبد الله إبراهيم: البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الدار البيضاء للنشر، المغرب، ط1 2008.
- 44- عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر 2003.
- 45- عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار الزهران للنشر والتوزيع، 1999.
- 46- عبد المنعم حافظ وآخرون: مبادئ الإدارة (مدخل متكامل)، جامعة عين شمس للنشر والتوزيع، د ط، 2007 - 2008.

- 47- عزت عطوي: الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، دار الثقافة للنشر والتوزيع الأردن. نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتعليق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن ط1، 2003.
- 48- علي أحمد: الأسس النظرية التطبيقية للعلاقات الإنسانية، القاهرة، دط، د س.
- 49- علي الشرقاوي: إدارة الأعمال والوظائف الممارسات الإدارية، دار النهضة العربية، بيروت، د س.
- 50- علي الشرقاوي: العملية الإدارية، وظائف المديرين، الدار الجامعية الحديثة للنشر والتوزيع، مصر ط3، 2003.
- 51- علي حسين: نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، د ط، 2008، ص 45 46.
- 52- علي خلف حجاج: اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 53- علي عياصرة محمد محمود العودة فاضل: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
- 54- علي عياصرة وهشام عدنان وموسى حجازي: القرارات الإدارية، دار حامد، ط1، 2006.
- 55- عمار بخوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
- 56- عمار بوخوش: نظريات الإدارة العامة، جمعية عمال المطابع التعاونية، الأردن، 1980.
- 57- عمر غنايم وعلي الشرقاوي: تنظيم إدارة الأعمال، الأسس والأصول العلمية، دار النهضة العربية بيروت، 1997.
- 58- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية - رؤية معاصر -، دار وائل للنشر، ط2، 2009.
- 59- عمر وصفي عقيلي: الإدارة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، د ط، 2007.
- 60- فضيل دليو: الاتصال (المفاهيم، نظرياته، ووسائله)، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.
- 61- فضيل دليو: الاتصال في المؤسسة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، جامعة منتوري، الجزائر 2003.
- 62- فضيل دليو: مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري، ديوان المطبوعات الجماعية، الساحة المركزية ابن عكنون، الجزائر.
- 63- كاسر نصر منصور: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، جامعة عمان الأهلية، ط1 2006.

- 64- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، ط3، 2004.
- 65- كيث ديفر: السلوك الإنساني في العمل، ترجمة سيد عبد المرسي محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطبع والنشر، مصر، 1974.
- 66- لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للنشر والتوزيع، الجزائر، دس .
- 67- ماجدة العطية: سلوك المنظمة_ سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2003.
- 68- محمد إسماعيل بلال: السلوك بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2005.
- 69- محمد بهجت، جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية مصر، 2008.
- 70- محمد حافظ الحجازي: وسائط الاتصال التنظيمي، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2006.
- 71- محمد حافظ حجازي: دعم القرارات في المنظمات فلمنج للطباعة، الإسكندرية، د ط، د س.
- 72- محمد سعيد عبد الفتاح: الإدارة العامة، المكتب العربي، القاهرة، 1971.
- 73- محمد عبد الحميد: نظريات الإعلام واتجاه التأثير، عالم الكتب، القاهرة، 1998.
- 74- محمد عبد العالي الصناوي: القرارات الإدارية في السعودية، دراسة قانونية تحليلية مقارنة، معهد الإدارة العامة، 1994.
- 75- محمد عبد الفتاح، محمد عبد الله: الأسس النظرية لإدارة المؤسسة الاجتماعية، نماذج تطبيقية المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 76- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط2، 1999.
- 77- محمد علي محمد: مجتمع المصنع، الهيئة المصرية، القاهرة، مصر، ط1، 1975.
- 78- محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1983.
- 79- محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 80- محمد قاسم القريوتي، مهدي حسن رويلف: المفاهيم الحديثة في الإدارة، مكتبة دار الشروق، عمان الأردن، ط3، 1993.

- 81- محمد يسرى إبراهيم دعبس: الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18 البيطاش سنتر للنشر والتوزيع الإسكندرية، 1999.
- 82- مصطفى نجيب شاويش: الإدارة (مفاهيم_ وظائف_ تطبيقات)، دار الفرقان، عمان، ط1 1993.
- 83- معن محمود عياصرة: مروان محمد بني أحمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008.
- 84- منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، د ط، د س.
- 85- مؤيد الفضل: الأساليب الكمية والنوعية في دعم قرارات المؤسسة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع 2008.
- 86- ناصر دادي عدون: الاتصال وكفاءته في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر ط1، 2001.
- 87- ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، د ط، 1995.
- 88- نبيل جواد: إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية للكتاب، الجزائر، ط1، 2006.
- 89- هالة منصور: الاتصال الفعال مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية 2000.
- 90- هشام عدنان موسى حجازي: القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن، د ط، د س.
- 91- مختار محي الدين: الاتجاهات النظرية والتطبيقية في منهجية العلوم الاجتماعية، ط1، دار المنشورات الجامعية، باتنة، الجزائر، 1999.

ب- المعاجم والقواميس

- 1- منجد الطلاب، دار المشرق، بيروت، 2001.
- 2- المنجد في اللغة العربية المعاصرة: دار الشرق، بيروت، ط5، 2001.
- 3- هزاز راتب قبيلة وآخرون: المعجم العربي المقروء يعيون بشرى حي، دار راتب بجامعة لبنان.

ج- الرسائل والأطروحات الجامعية

- 1- جلال الدين بوعطيط: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة لنيل شهادة الماجستير السلوك التنظيمي وتسير الموارد البشرية_ تحت إشراف الأساتذة رواق حمودي، جامعة قسنطينة، 2008.

2- صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه 2005.

3- العربي بن داود: فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم، تخصص تنمية الموارد البشرية، تحت إشراف صالح بن نوار.

4- فاضل يمينة فوزية: أثر نظام المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2001

5- ميلود طيبش: الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، 2011.

د- المجلات:

صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات (العلوم الإنسانية) العدد الثاني والعشرين، 2004.

مجلة الأبحاث النفسية والتربوية، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة قسنطينة، العدد 2، 2004.

ثانيا: باللغة الأجنبية:

1- LA ROUSSE SEGER : « Dictionnaire de français » paris, 2004.

2-Alex muchielli (b) :rôle et communication dans l'organisation : connaissance de de problém.les libraires technique , paris, France,1983.

3 - J. R Sulzer « comment construire le tableau de bord » , ed dunod, paris, 2^{eme} édition 1975.

4- mechel Gervais :« control de gestion et stratégie de l'entreprise» economeco, paris, 4^{eme} édition, 1991.

5- p.Cosse. Ay. Cauhaere :les outils de la communication efficace. Chatarol et a ssocie édition, 1984 .

6- francis vonoye :Expression communication, colin, paris, 1973.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

استمارة بحث حول:

الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار - دراسة ميدانية بمدبغة الجلود- جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علاقات عامة

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة بغرض إنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع علاقات عامة تحت عنوان " الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار " قصد إكساب الدراسة طابع الواقعية، وأحيطكم علما أن المعلومات المصرح بها سوف تبقى طي الكتمان ولن يتم استخدامها إلا لأغراض علمية فنرجو تعاونكم وذلك من خلال الاجابة بدقة وصراحة حول الأسئلة التي تتضمنها استمارة البحث، للاجابة ضع علامة (x) في المكان المناسب.

ولكم منا فائق التقدير و الإحترام

تحت إشراف الأستاذ:

د. تالي جمال

من إعداد الطالبتين:

❖ بلوط مسعودة

❖ موساوي نوال

السنة الجامعية: 2016/2015

المحور الأول: البيانات الشخصية

1/ الجنس: ذكر أنثى

2/ السن

3/ المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

4/ الحالة العائلية :

أعزب متزوج مطلق أرمل

5/ مدة العمل بالمؤسسة: سنة

6/ نوع منصب عملك: إطار مشرف عامل تنفيذ

7/ نوع عقد العمل: دائم مؤقت

المحور الثاني: الاتصال الرسمي واتخاذ القرار

8/ هل هناك اتصال بينك وبين المشرف المباشر؟

نعم لا

9/ ما نمط الاتصال الأكثر انتشارا في مؤسستكم؟

- من الأعلى إلى الأسفل

- من الأسفل إلى الأعلى

- نفس المستوى

10/ ما الهدف من الاتصال بينك وبين رؤسائك؟

- الاطمئنان على السير العادي للعمل

- توجيه الأوامر والتعليمات

- إطلاع العمال على الإجراءات الجديدة

11/ كيف يتم اللقاء بالمسؤول؟

تقديم طلب التوجه إلى مكتبه مباشرة

عن طريق رئيس مصلحة

12/ هل تفضل المسؤول الذي يكثر الاتصال بكم؟

نعم لا

13/ هل يوضح لك المشرف كيفية القيام بعملك؟

نعم لا

14/ هل تشترك الإدارة بخطة العمل؟

نعم لا

15/ هل يخصص لك المسؤولين أوقات خاصة للاستماع إلى شكاويكم؟

نعم لا

16/ هل تشاركك الإدارة في عملية اتخاذ القرارات؟

نعم لا

المحور الثالث : الاتصال غير رسمي واتخاذ القرار

17/ هل ترى العلاقة التي تربطك بزملائك في العمل ليس سوى؟

علاقة عمل فقط علاقة أخوة الاثنين معا

18/ هل للمعلومات التي تتلقاها من زملائك أثر على سير العمل؟

بشكل ايجابي بشكل سلبي

19/ هل تعتقد أن الاتصال بزملائك خارج إطار العمل:

- هدر للوقت وعمل غير ضروري داخل المؤسسة
- ضروري لتحقيق التفاهم بين أفراد المؤسسة
- الحصول على معلومات إضافية حول المؤسسة

20/ هل سبق وأن تم التشارك أو رأيك في اتخاذ القرار؟

نعم لا

21/ هل سبق لك وأن قدمت للإدارة اقتراحات حول سير العمل؟

نعم لا

22/ أنا لا أسمع بالقرارات الإدارية إلا بعد أيام من صدورها؟

نعم لا

23/ بصفة عامة هل أنت راض عن معظم القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائك؟

نعم لا

24/ هل ترى أن إشراك العمال في اتخاذ القرار الإداري يعود بالفائدة على المؤسسة؟

نعم لا

25/ في رأيك هل يؤثر الاتصال الجيد في عملية اتخاذ القرار؟

نعم لا

الهيكـل التنظيمي لمديـعة الجـرد - جيجـل -

