

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم اجتماع



مذكرة تخرج بعنوان:

علاقة الإتصال التنظيمي بإتخاذ القرارات بالمؤسسة

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير - جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

بوقلمون داود

إعداد الطالبين:

- خمار نوال
- عوقة سامية

لجنة المناقشة:

- 1- الدكتور بوربيع جمال..... رئيسا
- 2- الدكتور بوقلمون داود..... مشرفا ومقررا
- 3- الدكتور فراش الربيع..... مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2018م

## شكر وعرفان

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكلفت بإنجاز هذا البحث بدعم الله عز وجل على نعمه التي من بها علينا فهو العلي العظيم.

كما نتقدم بشكر الخالص إلى الأستاذ المشرف " بوقلمون داود" الذي سهل لنا طريق العمل ولم يبخل علينا بنصائحه القيمة والنيرة فوجهنا حين الخطأ وشجعنا حين الصواب فكان نعم المشرف.

ولا ننسى أن نتقدم بكل احترامنا إلى كل من أسهم وساعدنا ب تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث ونخص بذكر استاذ "غراز الطاهر" و "محمد عبد الفاتح حمدي".

الشكر الجزيل إلى الأساتذة الذين أشرفوا على تكوين دفعة المستر والاساتذة القائمين على إدارة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

إلى الذين كانوا لنا عوناً ونوراً يضيء الظلمة التي تقف أحياناً في طريقنا.



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
19	تمهيد
20	أولاً: مبررات إختيار الموضوع
20	ثانياً: إشكالية الدراسة
23	ثالثاً: أهمية الدراسة
23	رابعاً: أهداف الدراسة
24	خامساً: فرضيات الدراسة
24	سادساً: تحديد المفاهيم
33	سابعاً: الدراسات السابقة

## فهرس المحتويات

46	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الاتصال التنظيمي	
48	تمهيد
49	أولاً: أهمية الاتصال التنظيمي
50	ثانياً: أهداف الاتصال التنظيمي
51	ثالثاً: خصائص الاتصال التنظيمي
52	رابعاً: مبادئ الاتصال التنظيمي
54	خامساً: شروط الاتصال التنظيمي
55	سادساً: عناصر عملية الاتصال التنظيمي
58	سابعاً: وظائف الاتصال التنظيمي
59	ثامناً: أنواع الاتصال التنظيمي واتجاهاته
64	تاسعاً: شبكات الاتصال التنظيمي
68	عاشراً: وسائل لاتصال التنظيمي
69	إحدى عشر: معوقات الاتصال التنظيمي
71	أثنى عشر: كيفية زيادة فعالية الاتصال التنظيمي
74	خلاصة الفصل

## فهرس المحتويات

الفصل الثالث: اتخاذ القرار	
76	تمهيد:
77	أولاً: أهمية اتخاذ القرار
78	ثانياً: خصائص عملية اتخاذ القرار
79	ثالثاً : عناصر عملية اتخاذ القرار
81	رابعاً: خطوات عملية اتخاذ القرار
83	خامساً: أنواع القرارات
84	سادساً: أساليب اتخاذ القرار
86	سابعاً: مستويات اتخاذ القرار
87	ثامناً: أنماط اتخاذ القرار
88	تاسعاً: المسؤولية الجماعية في اتخاذ القرارات
90	عاشراً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
91	إحدى عشر: عوامل زيادة فاعلية اتخاذ القرار
93	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي واتخاذ القرار	
95	تهميد:

## فهرس المحتويات

96	أولا : النظريات الكلاسيكية
96	1-نظرية الإدارة العلمية
97	2-النظرية البيروقراطية
98	3-نظريات التقسيم الإداري
99	ثانيا: النظريات النيو كلاسيكية
99	1-نظرية العلاقات الإنسانية
100	2-نظرية النظم
101	3-نظرية الفلسفة الإدارية
103	ثالثا: النظريات الحديثة
103	1 - نظرية الإدارة اليابانية
104	2- نظرية الإدارة بالأهداف
105	3- نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي
107	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
109	تمهيد
110	أولا: مجالات الدراسة
110	1-المجال المكاني لدراسة

## فهرس المحتويات

118	المجال البشري لدراسة
118	2- المجال الزمني
119	ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة
119	ثالثا: عينة الدراسة وكيفية اختيارها
126	رابعا: أدوات جمع البيانات
128	خامسا: الوثائق والسجلات
129	سادسا : أساليب المعالجة الاحصائية
130	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
132	تمهيد :
133	أولا: عرض وتحليل البيانات
154	ثانيا : مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
160	ثالثا:مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
162	رابعا: مناقشة النتائج في ضوء نظريات الدراسة
165	خامسا : النتيجة العامة للدراسة
166	سادسا: الاقتراحات والتوصيات



## فهرس المحتويات

168	خلاصة الفصل
ج	خاتمة
172	قائمة المراجع
181	قائمة الملاحق

## فهرس المحتويات

	3- نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي
	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة	
	تمهيد
	أولاً: مجالات الدراسة
	3-المجال المكاني لدراسة
	المجال البشري لدراسة
	4- المجال الزمني
	ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة
	ثالثاً: عينة الدراسة وكيفية اختيارها
	رابعاً: أدوات جمع البيانات
	خامساً: الوثائق والسجلات
	سادساً : أساليب المعالجة الإحصائية
	خلاصة الفصل
الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
	تمهيد :

## فهرس المحتويات

	أولاً: عرض وتحليل البيانات
	ثانياً : مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
	ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
	رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء نظريات الدراسة
	خامساً : النتيجة العامة للدراسة
	سادساً: الاقتراحات والتوصيات
	خلاصة الفصل
	خاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

## فهرس المحتويات

---



# قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح نظريتي (X) و (y)	102
02	يوضح توزيع مجتمع الدراسة	118
03	يوضح توزيع عينة الدراسة	120
04	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	122
05	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن	122
06	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	123
07	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الاجتماعية	124
08	يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى المهني	124
09	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	125
10	يوضح توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة	126
11	هناك اتصال بين الإدارة والموظفين بشكل مستمر	133
12	تضمن الرقابة القيام بتنفيذ الأوامر والتعليمات من قبل المرؤوسين	134
13	سبق لك وأن قدمت للإدارة اقتراحات حول سير العمل	135

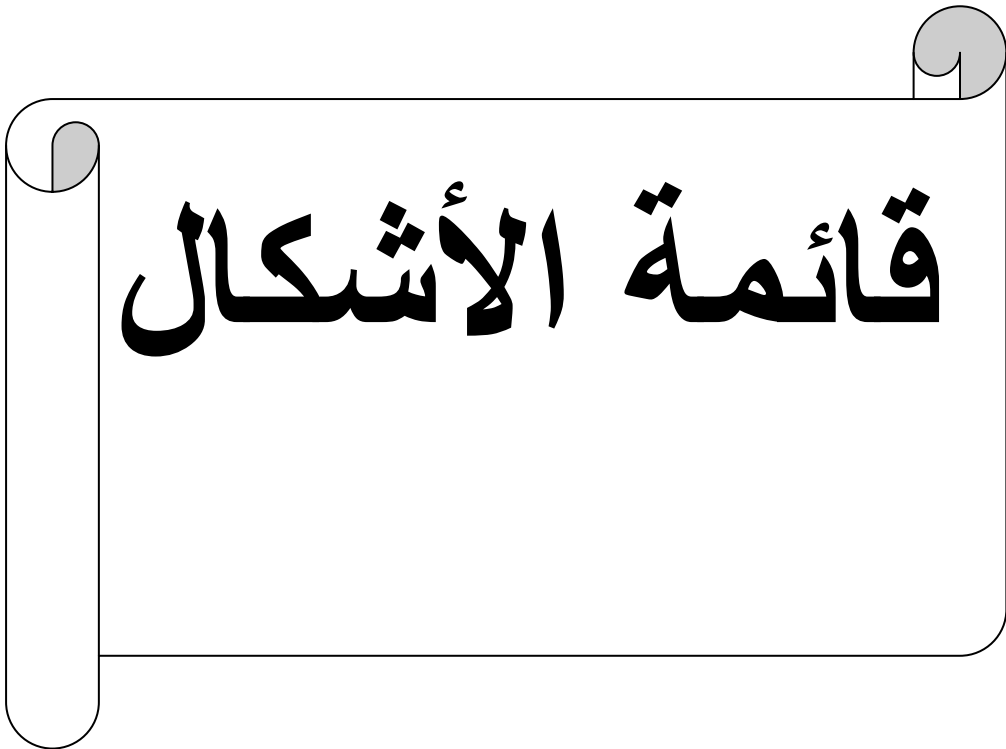
## فهرس الجداول

135	تراعي الإدارة إعلامك عند اتخاذها للقرارات	14
136	تمنحك المؤسسة الصلاحية في اتخاذ القرار في بعض المواقف	15
137	ترى أن المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه	16
137	يراعي الاتصال النازل الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل عند اتخاذ القرار	17
138	العوائق التي يواجهها الاتصال النازل في عملية اتخاذ القرار	18
139	هناك اتصال بينك وبين رؤسائك	19
139	الوسيلة المستخدمة للاتصال	20
140	توظف الآراء التي تقدم للمشرف في عملية اتخاذ القرار	21
141	يساعدك الاتصال الصاعد	22
141	تساهم المعلومات التي توصلها إلى الإدارة بالنسبة لمتخذ القرار في	23
142	تتصل بزملائك في العمل	24
143	العلاقة بالزملاء في العمل	25
144	تساعد المعلومات والخبرات التي تحصل عليها من زملائك في التنبؤ بالمشكلات الإدارية	26
145	تساهم في إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه زملائك في العمل	27
145	يساهم التنسيق الجيد عن طريق وسائل الاتصال بين مختلف الأقسام الإدارية في تسهيل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	28

## فهرس الجداول

146	هناك تعاون بينك وبين زملائك في العمل	29
147	تلعب المشاركة الجماعية دورا إيجابيا في عملية اتخاذ القرار	30
148	يساعد التفاهم بينك وبين جماعات العمل في	31
149	تقديم المساعدة لزملاء الذين أقل خبرة منك	32
149	توجد علاقة بينك وبين زملائك	33
150	المواضيع التي يتناقشون فيها	34
151	الأوقات التي يتم فيها مناقشة المواضيع	35
151	الوسيلة المستخدمة في الاتصال	36
152	التفاعل بين الزملاء يؤدي لتقليل الوقت في عملية اتخاذ القرار	37
153	تصغي إلى العاملين حتى وإن اختلفوا معك في الآراء	38
153	توجد إضافات فيما يخص علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرارات	39





# قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
57	يوضح عملية الاتصال الإداري	01
60	يوضح الاتصال الهابط	02
61	يوضح الاتصال الصاعد	03
62	يوضح الاتصال الأفقي	04
63	يوضح الاتصالات الرسمية	05
65	يوضح نموذج الاتصال على شكل عجلة	06
66	يوضح نموذج الاتصال على شكل سلسلة	07
66	يوضح نمط الاتصال دائرة	08
67	يوضح نمط الاتصال المتشابك	09
67	يوضح يوضح نمط الاتصال على شكل (Y)	10

### ملخص الدراسة باللغة العربية:

تتبلور مشكلة الدراسة في تركيزها بصورة مباشرة على معرفة علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار، وقد هدفت الدراسة إلى ما يلي:

- ✓ معرفة إذا كان تزويد المدير بالمعلومات الصحيحة يؤدي إلى اتخاذ قرارات ناجحة بالمؤسسة.
- ✓ معرفة إذا كانت الاتصالات غير الرسمية تؤدي إلى تفعيل القرارات الإدارية بالمؤسسة.

وقد قمنا بإجراء هذه الدراسة على موظفي الشركة الإفريقية لزجاج -أولاد صالح بالطاهير- حيث تمثلت عينة الدراسة على 59 موظف وقد تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية . وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم بدراسة الظاهرة كما هي في الواقع و يهتم بوصفها و صفا دقيقا، كما اعتمدنا على الاستمارة كأداة لجمع البيانات من ميدان الدراسة، و أما فيما يخص الأسلوبين الذي تم اعتمادهما في اختبار صحة الفرضيات وهما الأسلوب الكمي و الذي تمثل بالتكرارات و النسب المئوية، إضافة إلى الأسلوب الكيفي و ذلك قصد تحليل و تفسير البيانات وفي الأخير توصلنا من خلال دراستنا الى النتائج التالية:

- ✓ يؤدي تزويد المدير بالمعلومات الصحيحة إلى اتخاذ قرارات ناجحة بالمؤسسة.
- ✓ تؤدي الاتصالات غير الرسمية إلى تفعيل القرارات الإدارية بالمؤسسة.

و بالتالي قد توصلنا من خلال دراستنا هذه إلى أن للاتصال التنظيمي علاقة بعملية اتخاذ قرارات المؤسسة.

## Résumé d'étude de langue français :

cristallisé l'étude du problème d'étude dans leur concentration dans leur focus direct directement sur la relation de communication organisationnelle définie dans la décision, l'objectif de cette étude consistait à :

- ✓ savoir si le directeur a fourni une information correcte fait mal les décisions réussie de l'organisation.
- ✓ Voir si les contacts informels mal à activer les décisions administratives.

Nous devons réaliser cette étude sur les employés de la compagnie africaine de verre –Wlad Salah Taher– où l'échantillon a été sur 59 et a été sélectionné de manière aléatoire stratifié. Nous avons adopté un descriptif analytique qui s'occupe d'étudier le phénomène car ils sont vraiment et donne une description détaillée décrit, comme nous nous sommes appuyés sur la forme comme un outil de collecte des données du champ d'étude et, en ce qui concerne les méthodes adoptées en vérifiant la validité des hypothèses, méthode quantitative à savoir qui représente Doublons et les pourcentages, en plus de la méthode qualitative et à analyser et interpréter les données dans le deuxième cas, nous avons notre étude les résultats suivants :

- ✓ blesser le directeur fournir des renseignements exacts aux décisions réussies.
- ✓ Blesser des contacts informels pour activer des résolutions

Et donc cette étude par le biais de la communication organisationnelle liée au processus décisionnel de l'institution.

A black and white illustration of a scroll. The scroll is unrolled, showing a central rectangular area. The word 'مقدمة' (Maqaddimah) is written in the center in a bold, black, stylized Arabic font. The scroll has a vertical strip on the left side and a horizontal strip on the top side, both of which are rolled up at their ends. The background is white, and the entire illustration is enclosed in a thin black border.

مقدمة

### مقدمة :

يقوم نجاح أي منظمة على اختلاف شكلها بإتباع أنظمة محكمة وعملية تأخذ في اعتبارها جميع العناصر الخاصة بالحياة الداخلية لها وبالبيئة الخارجية المتواجدة فيها ، وبالنظر إلى عصرنا الحالي والذي هو عصر التطور خاصة في المجال التكنولوجي وظهور وسائل اتصال جديدة أصبح أداء المنظمات وتحقيق أهدافها وعلى وجه الخصوص المؤسسات الصناعية مقرونا بطبيعة نظم الاتصالات الموجودة بها ومدى فعالية هذه الأنظمة وقدرتها على توفير المعلومات المطلوبة وإيصالها إلى المكان المطلوب وفي الوقت المناسب وأهم شيء هو وصولها بالمعنى المراد ، والتي تعتبر الركيزة الأساسية لضمان إنجاز المهام والوظائف وتنفيذ الأعمال، كما تعتبر مسألة حيوية تساهم بدرجة عالية في حل مشاكل المؤسسة وتبني عليها عملية اتخاذ القرارات الخاصة بها .

ومن هذا المنطلق يعتبر الاتصال التنظيمي داخل المنظمة الأساسية التي تضمن الحفاظ على حيوية المنظمة وتوليد واستمرار التفاعلات بين أعضائها، وهذا الأخير رغم اختلاف أنماطه رسمي أو غير رسمي إلا ويساهم بجزء أو بتحقيق هدف فرعي يخدم الهدف الرئيسي لهذه المنظمة، ومن هنا بالتحديد يمكن الجزم بأهمية الاتصالات التنظيمية ودورها في توحيد الجهود الجماعية نحو التنفيذ السليم للأعمال، والتوضيح المستمر لأفراد التنظيم عن التغيرات الحاصلة داخل المنظمة، ويعتبر الاتصال التنظيمي الوسيلة الوحيدة التي ترسم الأرضية التي تبنى عليها عملية اتخاذ القرارات، إذ أن نشاطات المؤسسة ووظائفها في حد ذاتها هي اتخاذ للقرارات المستمرة على اختلاف أنماط ومستويات هذه القرارات.

ومن هنا بالتحديد تعتبر عملية اتخاذ القرار على قدر كبير من الأهمية بالنسبة لحياة المنظمة، وضمن أهميتها هذه تتدرج درجة التعقيد التي تتصف بها ومن هنا فهي ترتبط ارتباط وثيق بمحتوى ومضمون الاتصالات الحاصلة بين أفراد التنظيم ، فهي تقوم على مختلف البيانات والمعلومات تؤدي دور هام والذي يظهر من خلال تحديده لجوانب عملية اتخاذ القرار وتقديم صورة واضحة ومفهومة حول المشكل المطروح، ويساعد في حسن اختيار الأفعال السليمة قصد الوصول إلى تحقيق الهدف المطلوب بناء على فعالية القرار المتخذ.

واعتمادا على ما سبق فإن دراستنا هذه ستحاول الكشف ومعرفة العلاقة بين كل من الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال اختيار هذه العلاقة ميدانيا بالشركة الإفريقية للزجاج-أولاد

صالح بالطاهر - وعليه فدراستنا هذه قد تبلورت في جانبين هما الجانب النظري والجانب الميداني للدراسة.

**الجانب النظري يتضمن أربعة فصول وهي كما التالي:**

**الفصل الأول :** وكما هو معروف يتناول الإطار المنهجي للدراسة وقد تناولنا فيه إشكالية الدراسة وفرضياتها ، ومبررات اختيار الموضوع وأهمية الدراسة وأهدافها وتحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** خصصناه لمتغير الدراسة المستقل وهو الاتصال التنظيمي.

**الفصل الثالث:** خصصناه لمتغير الدراسة الفرعي وهو اتخاذ القرار.

**الفصل الرابع:** تناولنا فيه النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي واتخاذ القرار والتي حصرناها في النظريات الكلاسيكية أولاً، ثم تاليها النظريات الني وكلاسيكية، وأخيرا النظريات الحديثة.

**أما الجانب الميداني فقد قسم إلى فصلين :**

**الفصل الخامس :** يتناول الإجراءات المنهجية للدراسة حيث ناقشنا فيه مجالات الدراسة الثلاث والمنهج المستخدم ومجتمع وعينة البحث ، كذلك الأدوات المستخدمة في تجميع البيانات وأساليب التحليل المعتمد.

**الفصل السادس:** وهو الخاص بعرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة وفي ظل نظرياتها ودراساتها السابقة ، تم الوصول إلى النتيجة العامة للدراسة وفي نهاية الفصل تم الخروج باقتراحات وتوصيات.

وفي الأخير تم وضع الخاتمة والتي جاءت كحوصلة لما تم التوصل إليه من خلال هذه الدراسة ، وتم التطرق أيضا إلى المراجع المعتمدة في جمع المعلومات وكذلك الملاحق المتعلقة بميدان الدراسة.

الجانب النظري



تمهيد:

أولاً- مبررات إختيار الموضوع .

ثانياً- إشكالية الدراسة .

ثالثاً- أهمية الدراسة.

رابعاً- أهداف الدراسة

خامساً- فرضيات الدراسة .

سادساً- تحديد المفاهيم .

سابعاً- الدراسات السابقة .

خلاصة الفصل .

## تمهيد :

يعتمد اختيار الباحث لموضوع الدراسة على مجموعة من المقومات التي ترسم معالمه وتحدد المسار الذي يجب أن تسير فيه ، وبعد إلتاار المفاهيمي للدراسة المرحلة الأولى التي ينطلق منها الباحث ميرزا بذلك العناصر الأساسية التي تتضمنها دراسته ، وقد تطرقنا في فصلنا هذا العناصر الآتية مبررات اختيار الموضوع ، أهمية الدراسة ، مع تحديد إشكاليتين والفرضيات التي تقوم عليها، كذلك قمنا بتحديد المفاهيم المرتبطة ، إضافة إلى بعض الدراسات السابقة التي تدور حول متغيرات الدراسة .

## أولاً- مبررات اختيار الموضوع:

لا يمكن لأحد تناول أي موضوع للدراسة من دون غياب أو عدم توفر سبب ، أو مبرر معين أو مجموعة من الأسباب أو المبررات ، وعليه فأى باحث مهما كان طبيعة الموضوع الذي يدرسه لم يتم اختياره تحت تأثير عامل الصدفة أو بطريقة اعتباطية ، بل راجع لأسباب عدة فالاتصال التنظيمي يعتبر الآلية الوحيدة لتحقيق التفاعلات داخل المنظمات على اختلاف طبيعتها ما يوفر المعلومات والمعطيات اللازمة المرتبطة مباشرة باتخاذ القرار ، إضافة إلى مبررات أخرى وهي :

### 1- مبررات ذاتية :

- ✓ رغبة شخصية في دراسة الموضوع .
- ✓ انجاز بحث أو دراسة لتكملة نيل شهادة الماس ثر .
- ✓ القناعة الشخصية بدور اتخاذ القرار في المؤسسة .

### 2- مبررات موضوعية :

- ✓ تلاؤم هذا الموضوع مع طبيعة تخصصنا علم اجتماع تنظيم وعمل .
- ✓ قابلية الموضوع للدراسة والبحث .
- ✓ توفر المراجع حول الموضوع .

### ثانياً: إشكالية الدراسة .

تتمثل المنظمة في أنها وحدة اجتماعية متكونة في جوهرها من مجموعة من العناصر المترابطة فيما بينها ، ويعد الهدف من إنشائها ومهما كانت طبيعتها المحافظة على بقاءها من خلال الاستمرار في بلوغ الأهداف والقدرة على الدخول في معركة تنافسية مع نظيرتها من المنظمات ، ومع التطورات الحاصلة في شتى الميادين وما صاحبها من تغير ملموس على حياة المنظمة ، لم تبق هذه الأخيرة مغلقة على نفسها تراعي فيها الحياة الداخلية الخاصة بها ، كما تصورتها نظريات التنظيم الكلاسيكية ، بل أصبحت المنظمة عبارة عن نسق مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها ، من وجهة نظر نظريات التنظيم الحديثة ... ونظراً لهذه التطورات الحاصلة فقد أصبحت بعض المنظمات تواجه مجموعة من التحديات سواء على

الصعيد الداخلي أو الخارجي ، وتشهد مواقف معقدة تهددها في وجودها ، وأصبحت الإدارة في العصر الحديث تواجه العديد من الضغوط نتيجة للثورة العلمية والتكنولوجية ما قد يؤدي بالرجوع في وتيرة نموها وتطورها ، الأمر الذي يفرض عليها تغيير سياستها وإتباع إجراءات موضوعية ومحكمة ، واتخاذ القرارات الصائبة لتجاوز المشكل المطروح ، ومن هنا فإن القرار يعتبر حجرا لزاوية لنجاح المنظمة من خلال مواجهة المواقف الصعبة التي تتطلب حسم المواقف بسرعة وبنسبية عالية من المهارة الفنية ، وهذا القرار بطبيعة الحال يتطلب توفر قاعدة من المعطيات والمعلومات التي ترتبط بالقضية المراد تسويتها ، وتعتبر الاتصالات التنظيمية داخل المنظمة إحدى المستلزمات التي لاغني عنها لتحقيق التفاعل داخل المنظمة ، لاعتبارها الوسيلة الوحيدة لنقل وتوفير المعلومات المطلوبة لبناء هذه القرارات .

وعليه تعتبر عملية اتخاذ القرار ركيزة العملية الإدارية فهي احدي الوظائف الهامة التي تمارسها الإدارة با لإضافة إلى وظائفها الأخرى المتمثلة في التخطيط ، التنظيم ، الرقابة التوجيه ، والتي تسعى من ورائها إلى تحقيق الأهداف المسطرة سيما أن القرار يعتمد على توقع المستقبل في المديات المختلفة القصير والمتوسط ، والبعيد أو لمواجهة المشاكل التي تحد من تطورها ، وقد وضع هاريت سيمون،<sup>(1)</sup> أهمية كبيرة على القرار وكيفية اتخاذه ، كما أكد في نظريته الرشد المحدود في اتخاذ القرار أنه يجب تخصيص أفراد في مستويات تنظيمية مختلفة ما يعني وجود مشاكل مختلفة من حيث درجة التعقيد ، وفي الوقت نفسه وجود قرارات تتناسب وطبيعة تلك المشاكل.

ومن هذا المنطلق يبقى الاتصال التنظيمي على اختلاف أنواعه العملية التي تولد مختلف التفاعلات مابين أطراف التنظيم كونه يعتبر محرك العملية الإنتاجية داخل المنظمة، لذا يستخدم المديرون الجزء الأكبر من أوقاتهم يصل إلى 70 أو 80% في عمليات الاتصالات اليومية<sup>(2)</sup>.

فبدون اتصالات تتوقف الحركة داخل المنظمة نهائيا ، فا لاتصال القوي يؤدي إلى انتقال الأفكار والمعلومات المتعلقة با لعمل ، ما يضمن حيوية المنظمة ، كما يضمن انتقال الخبرات والمهارات بين أطراف التنظيم ، وقد أثبت المختصون والخبراء في مجال المؤسسات أن التماس الجودة وتحقيق التنافسية

(1) محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، ط3، د بلد، 2008، ص88.

(2) كامل برير : الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية لدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان ، 1996، ص 124.

في العمل يتطلب توفر نظام جيد للاتصال ، إذ أصبح هذا النظام الجيد معيارا من المعايير الهامة لقياس مدى نجاح المؤسسات وتطورها أو فشلها.

وعليه فإن اتخاذ المدير القرار الإداري الصائب لا بد أن يكون محيطا ب البيانات والمعلومات الكافية عن طبيعة المشكلة القائمة ، كذلك أبعادها وتأثيراتها و أسبابها والتي قد تكون هذه البيانات مرتبطة بالماضي والحاضر والمستقبل ، فتوفر المعلومات الكافية وتزويدها إلى المدير وفي الوقت المناسب من طرف أعضاء التنظيم يعد مسألة حيوية لنجاح القرار الأمر الذي يكون صورة واضحة لهؤلاء المدراء عن طبيعة المشكل المطروح ، و لا يمكن إنكار أن أي منظمة لا تحتوي على التنظيم الرسمي كون هذا الأخير يعد جزءا منه ويقوم بجانب التنظيم الرسمي ويعتبر مكملا له، فكثيرا ما تدفع الاتصالات غير الرسمية إلى استكمال بعض المعلومات التي قد ليستطيع التنظيم الرسمي أحيانا توفيرها إضافة إلى أنه يزيد من سرعة انتقالها ما يضمن احتمالية نجاح زائدة في اتخاذ القرار .

وبناء على ما سبق يعتبر الاتصال التنظيمي الآلية المتبعة من قبل المنظمات لتوصيل المعلومات والأفكار ولاقتراحات بين مستويات التنظيم المختلفة لضمان سير العمل ،وفي الوقت نفسه تساهم هذه المعلومات وتلعب دورا في تحقيق وتوفير ما يتطلبه القرار الصائب و اتخاذه في التوقيت الملائم ، ومن هنا نفهم أن القرارات الصائبة هي التي تتطلب توفر أساليب مختلفة للاتصال لأن الاتصال التنظيمي هو الذي يحدد الطريقة التي يمكن أن توزع بها وظائف عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة .

ونظرا للأهمية التي يكتسبها الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار داخل المؤسسة الصناعية يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف يساهم الاتصال التنظيمي في إنجاز عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟.

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية :

- هل يؤدي تزويد المدير بالمعلومات الصحيحة إلى اتخاذ قرارات ناجحة بالمؤسسة؟.

- هل تؤدي الاتصالات غير الرسمية إلى تفعيل القرارات الإدارية بالمؤسسة؟.

ثالثا - أهمية الدراسة :

تكمُن أهمية دراستنا هذه من خلال محاولة التعرف على العلاقة التي تربط الاتصال التنظيمي داخل المنظمات ،باتخاذ القرارات ونبرز هذه الأهمية من خلال النقاط التالية :

- ✓ تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولة التعرف على مدى التغيير الحصول في الثقافة التسييرية لدى المسيرين في اتجاه قبول أشكال جديدة تتجاوز حدود النموذج الكلاسيكي، هذا الاستعداد الذي يعني ضرورة مراجعة توزيع السلطة من خلال المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات .
- ✓ نتائج هذه الدراسة يمكن أن تقدم خدمة علمية لكل ماله صلة بالموضوع .
- ✓ يمكن أن تكشف هذه الدراسة عن العلاقة بين الاتصال واتخاذ القرار .
- ✓ تسعى هذه الدراسة إلى معالجة أحد أهم المواضيع التي لها علاقة مباشرة بالفرد ، داخل التنظيم فا الاتصال يكون بين الأفراد بالاعتماد على أساليب ووسائل معينة ، وقد يكون مباشر بين الأفراد ، كما أن القرار يكون متخذ من قبل الأفراد .
- ✓ وجوب أن يكون هناك تقييم لما بعد اتخاذ القرار ، فبمجرد اتخاذ القرار لا يعني شيئاً بالنسبة للمؤسسة إذا ما بقي حسن أدراج مكتب المدير ويظل عديم الأثر ما لم تتم عملية نقله وتوصيله إلى من يهمهم الأمر من وحدات وأفراد .

#### رابعاً- أهداف الدراسة :

يعد اختيار الباحث لموضوع الدراسة مبنياً على أسس علمية ومنهجية تضمن له الوصول إلى نتائج منطقية من جهة ، ومن جهة أخرى لتوجد أي دراسة بدون أهداف ترمي إلى الاستفادة منها سواء من الناحية العلمية ، أو العملية وتهدف دراستنا الحالية إلى التعرف على أحد المسائل الهامة المرتبطة ببعض المنظمات والمتمثلة في واقع الاتصال التنظيمي ، واتخاذ القرار وعليه تبلور أهداف دراستنا فيما يلي :

##### 1- الأهداف العلمية :

- الرغبة في التعرف على واقع الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات داخل المؤسسة .
- الرغبة في التعرف على نمط الاتصال السائد في المؤسسة ومدى مساهمته في اتخاذ القرار .
- الفهم المتعمق والصحيح لمختلف جوانب وأبعاد متغيرات الدراسة .

##### 2- الأهداف العملية :

- تطبيق مبادئ وقواعد البحث العلمي وتقنيات من خلال الدراسة .
- العمل على توفير مختلف الظروف التي تساعد على اتخاذ القرار.
- التوصل إلى نتائج تساعد في توضيح العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار.

#### خامسا - فرضيات الدراسة :

تبنى مختلف الأبحاث والدراسات على مجموعة من الأسس والمرتكزات التي تجعلها تسير في دائرة المعقولية ، ومن بين هذه الأسس يوجد ما يسمى الفرضية ، والمتمثلة في أنها إجابة مقترحة لموضوع البحث وهي نقطة الانطلاق التي تبنى عليها الدراسة فهي الرابط بين كلا جانبي الدراسة النظري و الميداني وتتمثل الفرضيات المتعلقة بدراسة الحالية في :

#### ✓ الفرضية الرئيسية :

✓ يساهم الاتصال التنظيمي في إنجاح عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة .

#### ✓ الفرضيات الفرعية :

1- يؤدي تزويد المدير بالمعلومات الصحيحة إلى اتخاذ قرارات ناجحة بالمؤسسة.

2- تؤدي الاتصالات غير الرسمية إلى تفعيل القرارات الإدارية بالمؤسسة.

#### سادسا - تحديد المفاهيم :

يعد تحديد المفاهيم وتحديدها من الخطوات الأساسية التي لا يستطيع الباحث الاستغناء عنها في البحث العلمي ، لأن تحديد المفاهيم يساعد الباحث على الفهم الجيد لها وتمكنه من وضعه في الصورة الحقيقية لما يريد دراسته ، وحتى يستفيد الباحث من هذه المفاهيم يتوجب عليه إعطاء تعريفات مختلفة لها كون هذه العملية تعتبر خطوة أو بابا إلى الدراسة الميدانية ، وقد تمثلت المفاهيم الخاصة بدراستنا هذه فيما يلي :

#### الاتصال :

أ- لغة : اتصل الشيء بمعنى التام ولم ينقطع ، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه .

كما يقال اتصل بخبر بمعنى بلغه .

ويقال كذلك : كان على اتصال بيه أي على علاقة ارتباط وصلة ، كما يرد بمعنى اتصال تقارب وتشارك .  
والإتصال في اللغة: هو الصلة والعلاقة وبلوغ غاية معينة من وراء تلك الصلة ، وقال ابن منصور في لسان العرب وصلت الشيء إلى الشيء وصولاً وتوصل إليه انتهى إليه وبلغه (1).

#### ب- اصطلاحاً :

**اتصال : communication** : انتقال المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى ، من خلال الرموز ، ويتصف الإتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل ، والاتصال هو ساس كل تفاعل اجتماعي ، فهو يمكننا نقل معارفنا وبيسر التفاهم بين الأفراد (2).

- يشير هذا التعريف إلى اعتبار الإتصال انتقال لمختلف الأفكار والمعلومات ، بين شخصين أو بين جماعتين أو من شخص إلى جماعة أو العكس ، وحصر هذا التعريف فعالية الإتصال أنه تكمن في وصول مضمون الرسالة الاتصالية إلى المستقبل دون تشويش أو تحريف ، والاتصال هو الوسيلة الوحيدة لتحقيق التفاعل .

- عرفه مايكل ويسترون : " الإتصال نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الإتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم" (3).

- ينظر هذا إلى الإتصال من خلال بعض عناصره ، وهي الرسالة أو مضمون الإتصال كذاك أطراف العملية الاتصالية (المرسل والمستقبل ) ، وما يلاحظ على هذا التعريف أنه التمس أو لمس جانب من التغذية الراجعة من خلال قوله "نقل المعاني وتبادلها" .

(1) لطيفة زرطال : الإتصال التنظيمي وعلاقته ب الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منتوري

بشير المبلية-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، 2016، ص 10 .

(2) إبراهيم جابر السيدة : قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البداية، ط1، الأردن، 2013، ص 24 .

(3) فضيل دليو وآخرون : الإتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، ذ ط، 2003، ص 9 .



**يعرف كذلك الاتصال :** بأنه العملية التي يتم من خلالها نقل رسالة ما من المرسل إلى المرسل إليه ، سواء كانت هذه العملية بين فردين أو بين فرد وجماعة أو بين تنظيمين ، عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدى الطرفين ومن خلال وسائل الاتصال المختلفة ، بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي إليه المرسل ، والذي قد يكون إخباريا أو إقناعا أو استعلاميا<sup>(1)</sup>

ينظر هذا التعريف إلى الاتصال باعتباره قيام المرسل بإرسال رسالة إلى المستقبل ، كما أن هذا التعريف ركز على الغاية أو الهدف الذي يقصده المرسل من وراء إرساله هذه الرسالة وقد تكون هذه الغاية إيصال بعض الأخبار أو إقناع المستقبل برأي أو قضية معينة ، أو الاستعلام عن شيء معين ونستنتج من هذا التعريف :

-وجود أطراف العملية الاتصالية (المرسل ، المستقبل ) .

- وجود محتوى الرسالة .

-توفر القناة أو وسيلة الاتصال .

-الاتصال ليكون با ضرورة بين أشخاص أو مجموعات ، قد يكون كذلك بين تنظيمات أو مؤسسات .

### التعريف الإل جرائي:

الاتصال عملية تفاعلية تتمثل في نقل وتبادل المعلومات والأفكار والعواطف ، حول مختلف المواضيع (محتوى الرسالة الاتصالية ) قد يكون بين فردين أو بين جماعات أو بين مؤسسات أطراف عملية الاتصال ( المرسل و المستقبل ) عبر قنوات اتصالية مناسبة ( وسيلة الاتصال ) قصد التأثير في الطرف المتلقي أو تغيير اتجاهاته أو الأخبار والاستعلام عن أشياء معينة .

### التنظيم :

أ - لغة : كلمة منظمة وتنظيم ترجمة للمصطلح الفرنسي والانجليزي organisations ، وتكتب

عادة في أمريكا organisation .

(1)- ناصر قاسمي : دليل مصطلحات علم اجتماع العمل والتنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2011، ص، ص5،6.

أما الاصطلاح العربي فهو من نظم ينظم ، ومن هنا كلمة التنظيم ، ويقصد بها ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة ، وتحديد الأعمال وتوزيعها على الأفراد في سبيل الوصول إلى الأهداف (1).

**ب - اصطلاحا :** عرفه بارسونز : "بأنه نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة كجماعات والأقسام والإدارات ، وان هذا التنظيم يعد بدوره نسق فرعي يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل (2).

-التنظيم حسب وجهة نظر با رسونز نسق اجتماعي يكتمل من خلال أجزاءه الفرعية التي تكون النسق العام هذه الأجزاء الفرعية التي تكون النسق العام ، هذه الأجزاء الفرعية تتفاعل فيما بينها للحفاظ على توازن النسق العام من القيام ب الوظائف المختلفة .

- **عرفه روبرت فورد :** "جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين (3).

- ركز الكاتب في تعريف التنظيم على موارده البشرية المكونة له ، وهذا التنظيم يعتمد أو يقوم على الاتصال الواقع بين أفرادها قصد تحقيق الأهداف المسطرة ، وعليه نفهم من التعريف معيار الاتصال يعد الأساس داخل التنظيم للوصول إلى الأهداف .

- **يعرف التنظيم :** بأنه جماعة اجتماعية تعمل بصفة تعاقدية لتحقيق أهداف معينة من خلال أتباع مختلف الطرق العقلانية القائمة على التخطيط الاستراتيجي وتقسيم العمل والتخصص ، واحترام السلطة والرقابة وغيرها من القوانين واللوائح (4).

يشير التعريف إلى كون التنظيم عبارة عن قوة بشرية تقوم بإتباع بعض المبادئ التي تحكم العمل وتنظمه ، وقد ركز هذا التعريف على مبادئ التخصص وتقسيم العمل ، واحترام السلطة ، والرقابة ، والعمل بموجب القوانين ، والرقابة أي وجود منهجية أو آلية تضمن تحقيق الأهداف .

(1) - بوشلاغم حنان : المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية بالشركة الأفريقية للزجاج بالطاهير - جيجل ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل ، 2017، ص 22 .

(2) - طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم ، دار غريب، ط1، مصر ، 2007، ص 23 .

(3) - طلعت إبراهيم لطفي : مرجع نفسه، ص23 .

(4) - ناصر قاسمي : دليل مصطلحات علم الاجتماع والعمل والتنظيم، المرجع السابق، ص47 .

- يعرف التنظيم: هو نسق اجتماعي يقوم على أساس مجموعة من العناصر المتكاملة ، وهي النسق ألقيمي والثقافي، وقواعد النظام الرسمية وغير الرسمية ، وقواعد تحديد الأدوار والوظائف التي تتكامل من خلال التزام الأفراد وتكاملهم من خلال أدوارهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة (1)

حصر هذا التعريف مفهوم التنظيم في الأهداف المشتركة بين أفرادها على اعتبار انه نسق مركب من عناصر تتفاعل وتتكامل فيما بينها في إطار خدمة النسق الكلي (أي التنظيم) كما ركز هذا التعريف على الجانب ألقيمي والثقافي أي منظومة القيم والثقافية الخاصة ب المنظمة .

### التعريف الإجرائي :

كيان مخطط له يضم مجموعة من الأفراد والموارد المالية والمادية ، يعتمد في عمله على توزيع الوظائف المختلفة القائمة على أساس التفاعل والاتصال فيما بين أعضائه قصد الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة وذلك من خلال إتباع إجراءات وتعليمات معينة .

### الاتصال التنظيمي :

يشمل الاتصال التنظيمي كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات ، أو أفراد سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي (2).

يشير هذا التعريف إلى اعتبار الاتصال تلك الوسيلة التي تكون مهمتها نقل محتويات العمل بين أطراف التنظيم على اختلاف مكانتهم، كما أنه لم يحصر عملية الاتصال التنظيمي في جانبها الرسمي ، المتمثل في الاتصالات العمودية والأفقية ، بل ركز كذلك على الاتصالات غير الرسمية التي تتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد واضحة ومحددة .

- يقصد با الاتصالات التنظيمية والإدارية : تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرين ، أو الأفراد العاملين بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة (3).

(1) ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص 6 .

(2) ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص 6 .

(3) - أحمد ماهر : الاتصال، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2003، ص 60 .

هذا التعريف ينظر إلى الاتصال التنظيمي باعتباره وسائل معتمدة من طرف المنظمة أو المدراء أو العاملين ، لنقل وتوفير المعلومات المختلفة للأطراف المستهدفة ، مما يؤدي إلى تبسيط وتسهيل العمل ، وضمان حسن استمرارية ، ما يخدم مصالح المنظمة على اعتبار أن هذا التعريف ركز على أهداف المنظمة دون الأهداف الخاصة بالعاملين .

- حسب المنظور السلوكي للاتصال التنظيمي فيعرف كل من **Hawkins** و **prestions** : الاتصال التنظيمي على أنه : " تلك العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات بواسطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية " .<sup>(1)</sup>

ينظر هذان الكاتبان إلى الاتصال التنظيمي بأنه تبادل للمعلومات بين الجماعات المتواجدة داخل التنظيم للقيام ب الأعمال المختلفة ، وفي المقابل ربط الأهداف التنظيمية بتعديل السلوك المتبع من طرف هؤلاء الجماعات ، وذلك عن طريق العملية الاتصالية التي تولد التفاعل ، والتفاهم بينهم .

- **التعريف الإجرائي** : العملية التي يتم بواسطتها تحقيق التفاعل بين أعضاء المنظمة العاملين مع بعضهم البعض أو ما بين الرؤساء والمرؤوسين ، ويأخذ أنواعا سواء الاتصالات الرسمية أو غير الرسمية ، ومن خلال توفير وتبادل المعلومات المتعلقة لمحتوى العمل ما يضمن المحافظة على استمرارية العمل قصد تحقيق الأهداف المسطرة .

- **القرار: décision** :

أ- لغة :أخذ بذنبه مؤاخذة ، والاتخاذ افتعال من الأخذ ويعني تقرير أمر واقع والاستناد إليه .

ويعرف مجمع اللغة العربية بالقاهرة (1975) القرار لغة بأنه : من قر وقر عينه سبر و رضي فهو قرير ويقال قر هذا الأمر عينا ، قال تعالى في سورة القصص : " فرددناه إلى أمه كي تقر عينها ولا تحزن ولنعلم أن وعد الله حق ولكن أكثرهم لا يعلمون . " الآية (13) .<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup>- حسين حريم : السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال - ، دار حامد ، ط3 ، 2009 ، ص 251 .

<sup>(2)</sup>- فيحان محيا علوش المحيا العتبيي : رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض 2004 ، ص 9 .

ب - اصطلاحاً : يعرفه هاريسون : "القرار خطة أو مرحلة من عملية مستمرة تتضمن تصميم عدة بدائل ترتبط بهدف أو أهداف ، تدفع توقعات الإنسان ما في هذه الخطة إلى تحديد طرق لحل معين ، والتزام يوجهه إلى بدل قواه العقلية وجهوده لتحقيق الهدف أو الأهداف .(1)

- ويعرفه ياغي : بأنه عملية اختيار واعية للبدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو معالجة مشكلة معين(2) ينظر هذان الكاتبان إلى القرار على أنه خطة محكمة ومبنية على أساس منطقية وعقلية تتضمن التصميم الجيد لعدة بدائل من خلال توظيف الشخص لقواه الذهنية ، والتعريفين يؤكدان على أن قاعدة القرار تكون وجهة إما إلى تحقيق هدف أو مجموعة أهداف ، ومن جهة يكون موجه نحو معالجة مشكل معينة.

- **القرار هو:** القلب النابض لإدارة الأزمة ويتعلق الأمر بالعوامل المعنوية التي يصعب قيا سها مثل الإحساس والمشاعر الإنسانية ، ويمثل القرار المشكلة وقت الأزمة نظراً لتعرض متخذ القرار لمجموعة من الضغوط التي لا تسمح له بتفكير بشكل طبيعي .(3)

ما يلاحظ على هذا التعريف أنه ربط القرار بالأزمة أو المشكلة التي يبحث متخذ القرار عن القرار المناسب لمعالجة هذه الأزمة ، كما أكد هذا التعريف على الرشد المحدود أو العقلانية المحدودة في عملية اتخاذ القرار ويتأكد ذلك من خلال " نظراً لتعرض متخذ القرار إلى مجموعة من الضغوط التي لا تسمح ...".

- **التعريف الإجرائي :** عملية تبني حل اتجاه مشكل قائم أو قصد تحقيق أهداف معينة ، من خلال إتباع إجراءات منطقية مما يعني ميل الفرد نحو سلوك معين من بين مجموعة من السلوكيات .

- **اتخاذ القرار:** هو عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين وهو ما تؤمن بيه المهنة سواء بطريقة خدمة الفرد أو إدارة المؤسسات الاجتماعية .(4)

(1)- ربحي مصطفى عليان : أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، ط1، الأردن، 2007، ص 69 .

(2)- ربحي مصطفى عليان : المرجع نفسه، ص 69 .

(3)- ناصر قاسمي : إدارة الأزمات وفعالية التسيير ، دار الكتاب، ط1، مصر، 2011، ص 71 .

(4)- صالح الصقور : موسوعة الخدمة الاجتماعية المعاصرة، دار زهران، دط، الأردن، 2009، ص 124 .

يشير هذا التعريف إلى اعتبار عملية اتخاذ القرار تتطلب اختيار بديل معين وهو البديل الأنسب والأمثل ما يعني أن هذه العملية تتطلب توفر بدائل عدة ومتخذ القرار هو الذي يختار بينها ، وهذه العملية موجهة أو مرتبطة بتسيير الأفراد في مجالات حياتهم المختلفة ، أو هي عملية إدارية مرتبطة بتسيير المؤسسات .

- **اتخاذ القرار prise décision** : مصطلح يشير إلى عملية ديناميكية تسود في المنظمة

بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة لتسيير والتنظيم .<sup>(1)</sup>

هذا التعريف يركز على الجانب الديناميكي لعملية اتخاذ القرار ، ما يعني أن هذه الأخيرة ليست بثابتة نظرا لمجموعة من الضغوط والقيود التي تحكمها ، كما أن هذا التعريف يؤكد على أن عملية اتخاذ القرار ليست بالفردية بل يجب أن تجمع بين جميع الفاعلين داخل التنظيم ، لينتأى في الأخير اختيار قرار مبني على أسس موضوعية.

- **يعرفه الهمشيري بأنه** : " عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الحل الأنسب

لمشكلة معينة ، من بين مجموعة البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، أو هو الحل أو التصرف أو البديل الأفضل الذي يتم اختياره من بين عدة حلول أو تصرفات أو بدائل متاحة أمام متخذ القرار لحل مشكلة معينة .<sup>(2)</sup>

يشير هذا التعريف إلى اعتبار عملية اتخاذ القرار تقوم على التفكير ألدهني والقائمة على المعايير الموضوعية يتم من خلالها حل مشكلة قائمة ، وذلك من خلال الاختيار السليم والعقلاني لأفضل البدائل المتاحة أما متخذ القرار ، لكن هذا التعريف قد اغفل أن متخذ القرار قد يتعرض إلى ضغوط ومشاكل تحد من عقلانيته في اختيار البديل المناسب.

- **التعريف الإجرائي** : عملية فكرية تقوم على أسس موضوعية تراعى فيها الضر وف الداخلية

والخارجية للمؤسسة ،والعوامل الشخصية والنفسية لمتخذ القرار ، يتم من خلالها اختيار البديل الأنسب من بين بدائل عدة قصد حل مشكلة قائمة أو تحقيق الأهداف المسطرة .

<sup>(1)</sup> - فاروق مداس : قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مندي، دط، الجزائر، 2003، ص 24 .

<sup>(2)</sup> - ربحي مصطفى عليان : أسس الإدارة المعاصرة ، مرجع سابق، ص 69 .

- المؤسسة :

أ- لغة : جمعها مؤسسات وتعني جمعية أو معهد ، أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو خيرية أو عملية اقتصادية .(1)

ب- اصطلاحا : عرفها سكوت " المؤسسة هي كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة ".(2)

وعرفها با رسونز بأنها " وحدة اجتماعية تقام وفقا لنموذج بياني معين لكي تحقق أهداف محددة .(3)

يشير الكاتبان إلى كون المؤسسة تجمع إنساني أو نسق اجتماعي تعتمد على التفاعل القائم بين أطرافها ، وتقسّم الأعمال واحترام القوانين للوصول إلى تحقيق الأهداف .

- أما من الناحية الاقتصادية : فـا لمؤسسة هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية والمستقلة

ماليا هدفها توفير الإنتاج بغرض التسويق ، وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات ويمكن أن تعرف كذلك بأنها وحدة اقتصادية تجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الصناعي ، التجاري ، أو الخدمات .(4)

هذا التعريف يركز على طبيعة المؤسسات فقد تطرق إلى المؤسسات الإنتاجية التي مهمته تقديم المنتجات والسلع وتسويقها من جهة ، ومن جهة أخرى تطرق إلى المؤسسات الخدمية التي تقدم خدمات ، والمؤسسة حسب هذا التعريف هي منظومة من الموارد الإنسانية ، والمادية ، والمالية ، وهي تقوم على نظام معين ، في المقابل نجد هذا التعريف قد أغفل أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح .

- كما تعرف كذلك : بأنها تنظيم إنتاجي معين ، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من

خلال بيع عوامل إنتاجية معينة ثم بيعها في السوق .(5)

(1) - هزار قبيعة و جميل أبو نصري : متفن الطلاب - غربي عربي- دار الراتب الجامعية، د ط، لبنان، 2008، ص 386 .

(2) - علي عبد الرزاق حليبي : علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، د ط ، مصر، 1999، ص 16 .

(3) - طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 9 .

(4) - عرباجي إسماعيل : اقتصاد وتسيير المؤسسة، دار موفم، ط3، الجزائر، 2013، ص 15 .

(5) - هزار قبيعة ، جميل أبو نصري: مرجع سابق، ص 9 .

هذا التعريف حصر المؤسسة في الطابع الإنتاجي أي أن المؤسسة هي منظمة إنتاجية ، موجهة مباشرة نحو بيع مختلف العوامل الإنتاجية في السوق ، لكن هذا التعريف كذلك لم يشير إطلاقاً إلى أن المؤسسة لم تعد حبيسة نفسها ، بل أصبحت كيان مفتوح تؤثر وتتأثر بيئتها الخارجية .

**التعريف الإجرائي :** المؤسسة وحدة اجتماعية تضم مجموعة من الأعضاء المتفاعلين بصفة دائمة من خلال مجموعة الوظائف ، والأنشطة الموكلة إليهم ، يضم إضافة إلى مواردها البشرية حصيلة من الموارد المادية والمالية ، فهي بذلك كيان منظم قائم على التخطيط المنظم يتأثر بالبيئة الخارجية المتواجدة فيها وتسعى إلى تحقيق أهداف محددة.

### سابعاً- الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة ذات أهمية بالغة حيث تساهم في أبعاد المشكلة وبيان موقع البحث المقترح من الجهود السابقة الأخرى من نتيجة الدراسات ، وكذلك المصادر التي لم تمكن من معرفة طبيعة المادة العلمية .

ولقد توالت العديد من الدراسات التي تحاول فهم موضوع الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار ، وهنا سيتم تناول العديد من الدراسات التي اهتمت بموضوع الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار .

### أ- الدراسات الأجنبية :

أ- دراسة " شانون" و" ويفر" 1949 : هذه الدراسة قام بها الباحثان " شانون ووفير عام 1949، حيث كان العاملان يعملان في مصنع تلفون " Bell" ، وقد أثار جونسون وكليير " Jonson and Kral " إن دراسة "شانون" تعتب لرمز المساهمات ذات الانتشار والتأثير على دراسات الاتصال التي نراها اليوم ، بل وكانت صياغته هي البنية للكثير من الجهود التي بدلت فيما بعد في هذا المجال ، ولقد تأثرت هذه الدراسة بطبيعة عمل الباحثين ، حيث قام بتطبيقها على المعمل الذي كانا يعملان فيه وترتكز هذه الدراسة بطبيعة عمل الباحثين ، حيث قام بتطبيقها على المعمل الذي كانا يعملان فيه ، وترتكز هذه الدراسة على النظرية الرياضية التي طبقت على العلوم الاجتماعية المختلفة ، ولقد حد د" شانون" و " ويفر" عناصر لعملية لاتصال وهي :



1- المصدر ، 2- المرسل ، 3- الرمز ، 4- المستقبل ، 5- المقصد أو الوجهة ، المصدر وهو المتحدث ، والرمز هو اللغة ، والمقصد هو المستمع ، وتشير هذه الدراسة إلى أن الطريقة المناسبة لوصف عملية الاتصال ممكن أن تتم من خلال الأسئلة التالية :

✓ أي نوع من قنوات الاتصال يمكن أن تتقل أكبر عدد من الإشارات ؟.

✓ كم من الإشارات المرسله تستعرض الضوضاء التي تكون قادمة من المرسل إلى المستقبل ، حيث ان هذه الدراسة تصف الاتصال على انه عبارة عن عملية خطية والطريق واحد بيه خمسة وظائف تؤدي من خلال عملية الاتصال ويكون هناك عاملا واحدا معطلا لهذه العملية وهو ما يعرف با لوضواء.

من خلال هذا النموذج الذي يبين أن العملية الاتصالية يوجد بها للمعلومات ينتج عنه رسالة

ومجموعة من الرسائل التي ستصل في الخطوة الأولى أو في الخطوة الثانية على شكل إشارات ترسل من

طرف المرسل ، وهي عكس وظيفة المستقبل الذي يعيد تركيب الرسالة كليا ، وقد تكون الرسالة عرضة

للاضرارها ، وتتوقف درجة الأضرار على درجة التشويش الذي يحدث عليها بواسطة الضوضاء والى أخره

من العوامل ، وكذلك عند ما يكثر الإشارات في نفس القناة في نفس الوقت هذا يؤدي إلى فقدان المعنى

الحقيقي للرسالة وهو السبب الشائع في نظر " شا نون " و " ويفر " لفشل عملية الاتصال

من أهم الانتقادات التي وجهت لهذه الدراسة ، أن هذه الدراسة تهتم بالجوانب الميكانيكية والتكنولوجية

لعملية الاتصال أكثر من الجوانب الإنسانية والتفاعلات التي تحدث فيها ، وهذا راجع لطبيعة علم الباحثين

في معمل " تلفون بل Bell. (1)

### التعقيب :

هذه الدراسة حاولت التعرف على الكيفية التي تتم بها العملية الاتصالية ،تناولت هذه الدراسة

جانب من جوانب دراستنا الحالية وهو الاتصال التنظيمي ، تم الاستفادة منها من ناحية المفاهيم ، إضافة

إلى أنها ساهمت في دراستنا من خلال معرفة عناصر الاتصال في حين تختلف الدراسة مع دراستنا الحالية

في مكان إجراء الدراسة والزمان .

(1) - سليم كفان: مرجع سابق، ص24.

ب - دراسة " كاتزوكي" و "موريس " : 1950 : خلاصة هذه الدراسة هو أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم و أن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافيتيريا وتضييع الوقت ، وكان مسؤولي الشركة واضحين في هذا المجال بحيث بينوا و أوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى اقل من نصف المعدل خلال الخمسة عشرة دقيقة السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكانت الخرائط الاحصائية التي أوضحت هذا لتدبب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافيتيريا عن طيب خاطر واقتناع

ومن هذا نستنتج ما للاتصال الفعال أهمية و ضرورة قبل اتخاذ أي قرار ، أي المشرف الممتاز هو الذي يستطيع إن يتوحد مع جماعته وأن يظل قريبا منهم ، مثل هذا والاتجاه يساهم في اتخاذ القرارات الواقعية والسليمة بالنسبة للمسؤولين .<sup>(1)</sup>

**التعقيب :** هذه الدراسة حاولت التعرف على أهمية الاتصال الفعال قبل اتخاذ أي قرار تنظيمي وتناولت هذه الدراسة كلا الجانبين دراستنا الحالية ، وتم الاستفادة منها من ناحية المفاهيم في حين تختلف هذه الدراسة مع دراستنا في طريقة معالجة الظاهرة المدروسة .

## ب - الدراسات العربية :

- **الدراسة الأولى :** نادية غفار (1990) حول تأثير العوامل البيئية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات الأعمال السعودية.

- **أهداف الدراسة :** هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية العوامل البيئية الخارجية من منظور متخذ القرار داخل المنظمات الأعمال السعودية ، وكشف أهمية نظم المعلومات الإدارية في المنظمات السعودية وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات ، ومعرفة تأثير العوامل الاقتصادية ، والعوامل الاجتماعية ، والعوامل الثقافية في الأسلوب المتبع في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ،

(1) - سليم كفا : مرجع سابق ، ص 25.

- منهج الدراسة : استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال تطبيق أسلوب تحليل النظم لتحليل المعلومات والبيانات الخاصة بدراسة .

- نتائج الدراسة :

- ✓ وجود علاقة بين عوامل البيئة الخارجية وعملية اتخاذ القرارات .
- ✓ وجود ارتباط بين عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، وبين توافر المعلومات الملائمة من العوامل الداخلية والخارجية في منظمات الأعمال السعودية .
- ✓ إن نمط وأساليب اتخاذ القرارات يتأثر بالعوامل الاجتماعية والثقافية التي ينتمي إليها متخذ القرار مع تفاوت درجة التأثير بين عينة أفراد الدراسة .
- ✓ اتفق جميع أفراد عينة على وجود خطوات يتبعونها عند مواجهتهم مشكلة أو موقف يحتاج إلى اتخاذ القرار .
- ✓ تعدد الأساليب المستخدمة عند اتخاذ القرارات الإدارية بالأسلوب العلمي وأسلوب الخبرة ، وأسلوب التجربة والخطأ ، والغالبية يتبعون الأسلوب العلمي عند اتخاذهم القرار .<sup>(1)</sup>

### التعقيب :

ركز الباحث في دراسته المتمثلة "تأثير العوامل البيئية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية وعلى أهمية العوامل البيئية الخارجية " على عملية اتخاذ القرار ، تناولت جانب من جوانب دراستنا الحالية وهذا اتخاذ القرار ويتم الاستفا دة منها في كيفية اختيار المنهج المتبع والأسس ، والإدارة المناسبة أيضا لدراسة الموضوع في حين تختلف دراستنا الحالية عن الدراسة السابقة من حيث مكان إجراء الدراسة وزمن دراستها.

- الدراسة الثانية : وهي بعنوان - نظام عملية صنع القرار و علاقتها بالرضا الوظيفي - للباحث

عبد العزيز محمد الحميضي ، وهي رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم الإدارة ، تخصص الإدارة ، جامعة نيف العربية للعلوم الأمنية 2007 ، وقد طرحت فيها التساؤلات التالية :

(1) - محمد سليم العتيبي : اثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية - دراسة تطبيقية على جهاز الأمن العام بمدينة الرياض- ، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2009، ص 109 .

- ما درجة المركزية واللامركزية في عملية صنع القرار بمجلس الشورى من وجهة نظر موظفي المجلس؟.
- ما علاقة طبيعة صنع القرارات بمجلس الشورى بمستوى الرضا للموظفين؟.
- ما هي المراحل التي يتم من خلالها عملية صنع القرار لمجلس الشورى؟ .
- ما مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بمجلس الشورى؟ .
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات موظفي الشورى نحو طبعة عملية صنع القرارات؟.

### - أهداف الدراسة :

- التعرف على طبيعة عملية صنع القرارات ، ( القرارات المركزية ، واللامركزية في اتخاذ القرارات) بمجلس الشورى من وجهة نظر الموظفين بالمجلس .
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي للموظفين بمجلس الشورى .
- التعرف على علاقة عملية صنع القرارات بمجلس الشورى بمستوى الرضا الوظيفي للموظفين
- التعرف على الفروق بين استجابات موظفي مجلس الشورى نحو طبيعة عملية صنع القرارات تبعا للخصائص الديموغرافية .
- **المنهج المستخدم** : تم استخدام المنهج الوصفي المسحي للتعرف على درجة المركزية و اللامركزية في عملية صنع القرارات بالمجلس ، ودرجة تفسيرها على المستوى الوظيفي للموظفين .
- **نتائج الدراسة** : توصلت الدراسة أن أفراد الدراسة ومتفقون إلى حد ما على مشاركتهم في عملية صنع القرارات .
- لذا يوصي الباحث القيادات الإدارية بمجلس بالعمل على كل ما من شأنه تفعيل مشاركة الموظفين في عملية صنع القرار وتشجيعهم على المبادرة .

- توصلت الدراسة إلى أن عملية صنع القرارات بالمجلس تتسم بلا مركزية في بعض جوانبها بينما تزيد درجة اللامركزية في حوادث أخرى منها ، لذا يوصي الباحث القيادات الإدارية بالمجلس الشعبي في التقليل من حدة المركزية في بعض جوانب صنع القرارات ، وذلك تحفز الإدارات على عقد اجتماعات مع ومضيفها ففي حال طرح موضوع يتطلب اتخاذ القرار بشأنه .

- توصلت الدراسة إلى أن عينة الدراسة موافقين على بعض المراحل التي تبنى بها عملية صنع القرارات بالمجلس بينما هم موافق ونالي حد ما على بعض المراحل الأخرى ، لدى يوصي الباحث بضرورة وضع منهج واضح لمراحل عملية صنع القرارات بالمجلس ووضعه موضع تطبيق ، وذلك بيان هذا المنهج وطريقة تطبيقه ومتابعة تنفيذه (1).

### التعقيب :

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير التابع وهو اتخاذ القرار، ويتم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال تسهيل لنا عملية صياغة الفرضيات والتساؤلات إضافة إلى مساعدتنا في كيفية اختيار المنهج المتبع ليبقى الاختلاف في مجال الدراسة وطريقة معالجة موضوع الدراسة .

- **الدراسة العربية الثالثة :** قام محمد علي محمد على شركة الأصراف والمنتجات الممتازة "سيتا" بالإسكندرية بمصر في الفترة ما بين أول أوت 1969 إلى غاية 30 جانفي 1970 وقد تأسست هذه الشركة سنة 1946 برأس مال خاص وتدار بواسطة هيئة من أصحاب رأس المال ثم تحولت في سنة 1960 إلى ملكية الدولة وأصبحت واحدة من الشركات كبيرة الحجم تبعا للمؤسسة العامة المصرية للغزل والنسيج والهدف من الدراسة هو : **الكشف عن طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي وشملت عملية الاتصال عدة جوانب متمثلة في :**

- 1- المصدر الذي يستقي منه العامل المعلومات الآتية من الإدارة .
- 2- مدى فهم العامل لمضمون الرسالة الرسمية .
- 3- إمكانية الاتصال الصاعد لإتاحة الفرصة للعمال مع الإدارة في القرارات .
- 4- أنماط التفاعل الاجتماعي والتشاور .

(1)- عبد العزيز محمد الحميضي: **عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي-** دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى السعودي، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، 2007، ص، ص4-155 .

فيما يتعلق بمصدر معرفة العمال لمضمون منشورات أو الرسائل المكتوبة التي تحملها قنوات الاتصال الهابط من إدارة إلى العمال فإن الشواهد أشارت إلى تعدد مصادر المعلومات إذ يعتمد العمال أغلبهم على قراءة المنشورات بنسبة (79%) أما بالنسبة الباقية (24%) يعتمدون على رئيسهم ، وإذا ربطنا علاقة المستوى التعليمي بمصادر المعلومات فإن الأميين يعتمدون في الحصول على معلوماتهم من زملائهم أكثر من اعتمادهم على الرئيس بالرغم من أن الذين يعرفون القراءة في معرفة المنشورات والرسائل التي تحملها قنوات الاتصال من الإدارة إلى العمال إلا أن الشواهد والبيانات التي حصل عليها الدراسة تشير على وجود قنوات أخرى للاتصال حين يعتمدون على زملائهم ورئيسهم الخاص والمباشر .

- أما الجانب الثاني المتمثل في مدى معرفة العمال لمضمون الرسالة في ضوء تذكرهم لأخر المنشورات التي أصدرتها الإدارة حول تنظيم العمل بالمنتج ، ولوحظ نسبة (47%) من العمال كشفت على عدم معرفتهم بالمنشورات وتذكرها لها ، وتختلف هذه النسبة حسب المستوى التعليمي أو الكبر السني لحجم بعض الأقسام الذي يعيق عملية توصيل المعلومات ، وأوضحت العديد من الدراسات فشل الاتصالات الهابطة لتحقيق أهدافها وهذا راجع إلى غموض لغة الرسائل الرسمية فإذا كانت المنشورات تتعلق بإصدار تعليمات كإحداث نظام في العمل يجب أن تضم الإدارة بإبراز المبررات الكافية للقرار والتي أغلب ما تواجه من طرف العمال بكثير من التحفظ وعدم الاقتناع بشكل احتجاج جماعي للتعبير عن أدايمهم وإيصالها إلى الإدارة باعتباره مقياس لفحص مدى كفاءة الاتصالات الهابطة بنسبة (56%) تصف المنشورات بأنها مهمة وضرورية لإنجاز العمل ، أما نسبة (17%) تقر تضارب واضح في القرارات ، وكذلك (13%) تعبر عن قرارات ذات أهمية وأخرى غير مهمة ، وأخيرا نسبة (12%) لا يعرفون مضمون المنشورات وبالتالي لا يستطيعون إصدار حكم عليها ، وتكشف هذه النسب المئوية عن موقف العمال عن مضمون الاتصال الهابط والمتمثل في عدم اهتمامهم بالمنشورات المتعلقة بإنجاز الأهداف ، إضافة إلى إن المستوى التعليمي المنخفض يعيق قراءة المنشورات وبالتالي الاتصالات الهابطة المكتوبة ليست فعالة دائما .

إذا ما انتقلنا إلى جانب الاتصالات الصاعدة ، كشفت الدراسة عن النقص الواضح في معدلاتها نظرا لعدم اهتمام الإدارة بهذا النوع من الاتصال ، وتعتبر نسبة (34%) إلى وجود فرصة الاتصال بين الإدارة والعمال أما نسبة (65%) تمثل صعوبة الاتصال إلى المستويات العليا نظرا لحرص مسؤولي إدارة الأقسام الفرعية عدم وصول الشكاوي إلى الإدارة العليا لكن بعد ظهور شكاوي كثيرة وتزايد المشكلات بين الإدارة والعمال عملت الإدارة على تدعيم قنوات الاتصال الصاعد لإنشاء أقسام جديدة تتعلق بمشكلات العمل

والعمال وإتاحة فرصة المشاركة في إدارة التنظيم لكسب ثقة العمال لتحقيق التوازن الداخلي للمصنع ، أما الجانب الربع والمتمثل في التشاور بين الأعضاء حول مشكلات العمل أوضحت الدراسة أن شبكات الاتصال التي تنشأ حول التشاور تتخذ طابع رسمي وآخر غير رسمي بلغة الدين يفضلون الاستعانة بآراء زملائهم في القسم (21%) بينما الدين يعتمدون على قنوات رسمية با استشارة رؤساءهم مباشرة (78%) ويعود ارتفاع هذه النسب إلى أنماط التفاعل الاجتماعي التلقائي بين العمال ورؤسائهم حول الاستشارة في هذه المشكلات ، أما إذا اختلفت طبيعة المشكلات التي تواجههم تكشف الدراسة إلى أن التشاور بين الزملاء يكون واضحا خاصة في المشاكل الخارجية عن نطاق العمل بنسبة (37%) في المقابل (10%) تمثل التشاور بين العمال والرؤساء المباشرين واللجوء المستمر إلى الرؤساء يظهرهم بأنهم محدودي الخبرة لذلك ظهرت شبكة الاتصالات بين الزملاء لزيادة التماسك الاجتماعي بين العمال .

**نتائج الدراسة :** توصل إلى أن الاتصال التنظيمي يحقق وظيفة رئيسية هي التكامل والتوازن بين الوحدات المختلفة باعتباره أنه أداة لنقل المعلومات بين كافة المستويات للتسلسل الرئاسي - كذلك كشفت هذه الدراسة أن إدراك مضمون الاتصالات تختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الاتصال التي تهدف إلى تحقيق مصالحها .

- كما أن فشل شبكة الاتصال المساعد عمل على ظهور اتصال غير رسمي يعبر عن تفاعل اجتماعي بين أعضاء التنظيم .

- لاحظ أن أفضل طريقة للحفاظ على التوازن الداخلي وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية هو تدعيم الاتصالات بين الإدارة والعمال .<sup>(1)</sup>

### التعقيب :

هذه الدراسة حاولت الكشف عن طبيعة الاتصال الموجب وجوده في التنظيم الصناعي تناولت هذه الدراسة جانب من جوانب دراستنا الحالية والمتمثل في المتغير المستقل وهو الاتصال التنظيمي، تم

(1) - سليم كفان: دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، دراسة ميدانية مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس والعمل والتنظيم، الجزائر، 2004، ص، ص192 - 194.

الاستفادة منها من ناحية المفاهيم ذات الصلة بالاتصال التنظيمي، في حين تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في مكان إجراء الدراسة والزمان.

### ج- الدراسات الجزائرية :

- الدراسة الأولى : "دراسة مارس هناء " : دراسة بعنوان " اثر الاتصال التنظيمي على دافعية الانجاز العامل " ، من خلال آراء إطارات ومنفذي المؤسسة أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص علم النفس العلمي والسلوك التنظيمي بجامعة منتوري محمود - قسن طينة - كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس التربوية و الأطفونيا ، 2007 ، 2008 ، منطلقاً من التساؤل التالي :

ما تأثير الاتصال التنظيمي على دافعية الانجاز لدى الأفراد العامل بمؤسسة سون لغاز - فرع جيجل - من خلال آراء منفذي و إطارات هذه المؤسسة ؟ وتحدث سؤالين فرعيين هما :

(1) - هل يؤدي الاتصال التنظيمي الرسمي إلى انخفاض دافعية الانجاز لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سون لغاز - فرع جيجل - من خلال آراء منفذين وإطارات هذه المؤسسة ؟ .

(2) - هل يؤدي الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد إلى ارتفاع دافعية الانجاز لدى الأفراد العاملين بمؤسسة سون لغاز - فرع جيجل - من خلال آراء منفذين وإطارات هذه المؤسسة ؟

وقد جاءت إجابات هذه التساؤلات في الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية : هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي و دافعية الانجاز لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال آراء منفذين وإطارات هذه المؤسسة .

الفرضية الفرعية الأولى : هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي وانخفاض نسبة دافعية الانجاز لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال آراء منفذين وإطارات هذه المؤسسة

الفرضية الفرعية الثانية : هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الرسمي وارتفاع دافعية الانجاز لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة من خلال آراء منفذين وإطارات هذه المؤسسة .



**والمنهج الوصفي التحليلي :** هو المنهج المعتمد ، أما أدوات الدراسات فقد اعتمدت على الاستبيان كأداة أساسية مع المقابلة كأداة فرعية أجريت مع مسئول الموارد البشرية بعض الإطارات وعمال التحكم والمنفذين ، إضافة إلى الملاحظة والتي اعتمدت بهدف ملاحظة مختلف سلوكيات الأفراد العاملين بمؤسسة سون لغاز التي تمثلت في سلوكيات انجاز العمل ، كما تمت ملاحظة طرق اتصال الإدارة بالعمال واتصال العمال بالإدارة والذين يمثلون عينة الدراسة البالغ عددها 228 فرد منهم (51) إطارا ، (177) عمال تحكم وقد نتج عن الدراسة أنه يوجد اتصال تنظيمي فعال بالمؤسسة بالرغم من عدم فهم أفراد العينة للمعلومات ، التي تتدفق من الإدارة إليهم إلا أن هذا العائق خلق نقطة ايجابية تمثلت في فتح المناقشة بين أفراد العينة ، والتي أكدت إن المنافسة كانت بهدف تحسين العمل ، كما إن الأفراد العينة ليتجنبون الأعمال التي توفر لهم كبر قدر من المدة وهذا يتماشى مع طبيعة العمل بالمؤسسة الذي يتوقف على عملية تدفق المعلومات.<sup>(1)</sup>

### التعقيب :

تشاركت هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغيرات الاتصال ، وقد تم الاستفادة منها من ناحية المفاهيم وكيفية صياغة التساؤلات والفرضيات ، إضافة إلى الاستفادة منها في كيفية اختيار المنهج المتبع ، وبالأداة المناسبة لدراسة الموضوع ليتبقى الاختلاف في طريقة معالجة الظاهرة ، وكذلك النتائج المتوصل إليها

- **الدراسة الثانية :** وهي بعنوان ( دور أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة ) للباحث العياشي عيدوني وهي رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نبيل شهادة ماجستير في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سطيف 1 2013 2014 .

وقد طرقت فيها التساؤلات التالية:

**التساؤل الرئيسي :** ما هو دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن إطار التنمية المستدامة في مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات الجزائرية ؟ .

### الأسئلة الفرعية:

(1) - زرطال لطيفة : الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين : مرجع سابق، ص، ص22، 23 .

- كيف يساهم نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن إطار التنمية المستدامة لمؤسسة مناجم الحديد الجزائرية؟
- ما هي طبيعة نظم المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات؟
- كيف يساهم نظام المعلومات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في مؤسسة مناجم الحديد والفوسفات الجزائرية؟
- كيف يساهم نظام المعلومات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبعد الاجتماعي لتنمية المستدامة في مؤسسة الحديد والفوسفات الجزائرية؟

#### أهداف الدراسة:

- معرفة مستويات نظام المعلومات و اتخاذ القرار في إطار التنمية المستدامة في مؤسسة الحديد والفوسفات الجزائرية.
- معرفة مدى مساهمة نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ذات الأبعاد الاقتصادية للتنمية المستدامة.
- معرفة مدى مساهمة نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ذات البعد الاجتماعي لتنمية المستدامة.

#### المنهج المستخدم:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من أجل الوقوف على حقائق العلاقة بين نظام المعلومات و اتخاذ القرار ضمن متطلبات التنمية المستدامة.

#### نتائج الدراسة :

- تساهم أنظمة المعلومات في دعم مراحل اتخاذ القرار في كافة مراحلها ، وهي تعد ذات أهمية من خلال أثرها الفاعل في إيصال المعلومات وتسهيل الإلمام بمكونات الواقع.
- نظام المعلومات يلعب دور جد هام في اتخاذ قرارات ملائمة ويمكن من ربح الوقت.

- إن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بتقييم ومتابعة و التأكد من أن ما يتحقق فعليا يسير وفقا أريد له (1)

### التعقيب:

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في المتغير المستقل وهو اتخاذ القرار ، وتختلف في مجال الدراسة. حيث أن هذه الدراسة أجريت داخل مؤسسة اقتصادية بينما الدراسة الحالية أجريت داخل مؤسسة خدمتية .

تختلف الأهداف والنتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة عن الدراسة الحالية ، حيث ركزت هذه الدراسة على أنظمة المعلومات ودورها في عملية اتخاذ القرار . بينما تمحورت الدراسة الحالية في مدى تحكم متخذي القرار في عملية التسيير .

### - الدراسة الثالثة :

#### - إشكالية الدراسة : "حول تحديد مدى تأثير النمط القيادي على اتخاذ القرارات في ظل

تنامي العملية الإدارية وتطورها"، وعبر عن إشكالية بحثه بسؤال أساسي مده : ما تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري ؟ كما صاغ 3 فرضيات هي :

- ✓ يؤدي إتباع النمط القيادي الديمقراطي إلى ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري .
- ✓ كلما كان الاتصال ايجابيا مع العمال كلما كانت عملية اتخاذ القرارات أكثر عقلانية .
- ✓ تؤثر عملية تفيض السلطة ايجابيا في ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري .

#### - أهمية وأسباب اختيار الموضوع : تقدم هذه الدراسة من وجهة نظر الباحث مجموعة من

الأسس التي يمكن أن تؤخذ في الاعتبار أثناء عمليات اختيار الإطارات وبرامج التدريب ، والتكوين الموجهة لهذه الفئة ، لقد حدد أيضا الباحث دوافعه لاختيار هذا الموضوع في ضعف القيادة في المؤسسات وغياب الرؤى الإستراتيجية المستقبلية .

(1)- العياشي عبدوني: دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة -مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير-، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، 2014، ص 118.

- **منهج الدراسة** : اعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل ، وقد تكونت عينة الدراسة من 110 مفردة وهي تمثل مجتمع البحث الكلي .
- **نتائج الدراسة** : توصلت الدراسة الى جملة من النتائج منها :
  - في ظل سيادة النمط القيادي الديمقراطي ليمنح للفائد أن يحقق العقلانية أو الترشيح في عملية اتخاذ القرار .
  - النمط القيادي السائد في المؤسسة يكون حسب الموقف .
  - كشفت لنا المعطيات الميدانية في المؤسسة مجال الدراسة أن النمط القيادي يختلف من قائد للأخر .
  - بالنسبة للاتصال في المؤسسة مجال الدراسة فلقادة يسهلون للمرؤوسين عملية الاتصال بهم .
  - يقوم القادة بتفويض السلطة أحيانا على المرؤوسين وبالتأكيد سلطة اتخاذ القرار مركزية بشكل نسبي .
  - يبقى تأثير القادة على عملية ترشيح القرار نسبي (1).

#### التعليق :

ركز الباحث في دراسته على " تحديد النمط القيادي على اتخاذ القرارات " ، حيث تناولت الدراسة جانب من جوانب دراستنا الحلية المتمثل في اتخاذ القرار وهو الظاهرة المدروسة ، يتم الاستفاضة من هذه الدراسة من خلال تسهيل لنا عملية صياغة الفرضيات والتساؤلات إضافة إلى مساعدتنا في كيفية اختيار المنهج المتبع ليبقى الاختلاف في طريقة دراسة ومعالجة موضوع الدراسة .

(1) - بونخلة فريد : تأثير القائد على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي - دراسة ميدانية في مصنع صيدال عنابة ، مذكرة ماجستير، - منتوري قسنطينة - ، 2007 ، ص، ص34 ، 35 .

## خلاصة الفصل :

مما سبق عرضه في عناصر هذا الفصل من خلال تحديدنا للإشكالية وفرضياتها ، الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية ، وتبيان أهمية الموضوع محل الدراسة وأهدافه والمفاهيم المرتبطة بيه ، إضافة إلى مختلف الدراسات التي تطرقت إلى نفس موضوعنا ا والى متغير من المتغيرات نكون بذلك قد رسمنا صورة واضحة وكونا فكرة سليمة عن طبيعة الدراسة التي سنقوم بها ما يسمح بإمكانية المواصلة فيها بطريقة سهلة.

تمهيد:

- أولا - أهمية الاتصال التنظيمي.
- ثانيا - أهداف الاتصال التنظيمي.
- ثالثا - خصائص الاتصال التنظيمي.
- رابعا - مبادئ الاتصال التنظيمي.
- خامسا - شروط الاتصال التنظيمي.
- سادسا - عناصر الاتصال التنظيمي.
- سابعا - وظائف الاتصال التنظيمي.
- ثامنا - أنواع الاتصال التنظيمي.
- تاسعا - شبكات الاتصال التنظيمي.
- عاشرا - وسائل الاتصال التنظيمي.
- إحدى عشر - معوقات الاتصال التنظيمي.
- اثني عشر - كيفية زيادة فعالية الاتصال التنظيمي.

خلاصة الفصل.

## تمهيد:

يعتبر الاتصال التنظيمي الوسيلة الوحيدة لخلق التفاعلات داخل المنظمة والعملية التي يتم من خلالها أداء النشاطات والمهام، إذ بغياب هذا الأخير تغيب معه كل الحركات داخل المنظمة ويؤدي إلى جمودها وسكونها تماما ما يؤدي بها في الأخير إلى الضعف والفشل، إذ يساهم الاتصال في الحفاظ على الحيوية والحياة والاستمرار الخاص بهذه المنظمة، بواسطة هذا الأخير يتم تبادل المعلومات المختلفة حول المهام والأعمال وكيفية تنفيذها مما يضمن حسن سير العمل داخل المستويات التنظيمية المختلفة عن طريق القنوات الاتصالية المناسبة لذلك، فبفعل الاتصال التنظيمي يتم تدفق المعلومات، التعليمات، والتوجيهات، والأوامر والقرارات من جهة الإداريين إلى المرؤوسين، كذلك إرسال مختلف الاقتراحات والشكاوي المقدمة إلى المديرين من طرف عامليه فصحيح أن العملية الإدارية تقوم على بعض المبادئ منها التخطيط، التنظيم، الرقابة، والتوجيه لكن وقفا عند هذه المبادئ فالسؤال الذي يطرح هنا هو هل يستطيع المسئولين عن المنظمة القيام وتطبيق هذه المبادئ، دون عنصر الاتصال؟ لا وعليه يعتبر الاتصال التنظيمي المحرك لتشغيل العملية الإدارية، وفي وقتنا الحالي أصبح تطور المنظمات أو فشلها مربوطا ببعض المعايير منها، الاتصال الفعال، ففعالية الاتصال يؤدي إلي القضاء على الإبهام فيما يخص تنفيذ المهام ويوجه سلوكيات العاملين توجيهها صحيحا نحو ما يخدم، أهداف المنظمة، لكن بلوغ الأهداف ليتوقف على الدور الخاص بالمرؤوسين، فقط، بل كذاك على مدى تفهم المدير لهؤلاء المرؤوسين.

## أولاً- أهمية الاتصال التنظيمي:

يحتل الاتصال التنظيمي مكانة هامة داخل المنظمة، فهو الآلية التي تمكن بواسطتها تحقيق مختلف التفاعلات بداخلها، مما يضمن سير العمل وإنجاز المهام والوظائف المختلفة، ويلعب الاتصال التنظيمي على اختلاف أنواعه على الحفاظ على توازن المنظمة، من خلال تبادل مختلف المعلومات، والبيانات المتعلقة بالعمل من أطراف التنظيم على اختلاف مستوياتهم مما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة، وعليه يمكن إنجاز الأهمية التي يكتسبها الاتصال داخل المنظمة فيما يلي:

- الاتصالات نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة، حيث أنها تساهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار عبر قنوات الرسمية، لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.

- تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.

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

- يتم من خلال عمليات الاتصال إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع كذلك التعرف على مدى تقبلهم لأراءه، وأفكاره وصيغ عمله داخل المنظمة، فالاتصال الفعال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

- يتم من خلال الاتصال التنظيمي نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في إتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة ونموها وتطورها.<sup>(1)</sup>

- تلعب الاتصالات التنظيمية دوراً هاماً وأساسياً داخل المنظمات وكونها الوسيلة الوحيدة التي تضمن تبادل مختلف المعلومات و المفاهيم المتعلقة بإنجاز المهام والوظائف، فبفضلها يتم تحقيق التنسيق، وبفضلها يتم توجيه السلوكيات على اختلاف أنواعها فردية كانت أم جماعية مما يضمن الحفاظ على توازن المنظمة من جهة، ومن جهة فإن الاتصال لا يكتسي الصدفية الإدارية فقط بل إنه كذلك نشاط اجتماعي. نفسي يجمع العاملين فيما بينهم، على اعتبار أن هذا العامل كائن اجتماعي لذلك يكتسي الاتصال هذه الأهمية.

(1) - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط3، الأردن، 2007، ص204.



## ثانيا - أهداف الاتصال التنظيمي:

للاتصال مجموعة من الأهداف يسعى لتحقيقها داخل أي منظمة وعلى اعتبار أن هذه العملية هي عملية واسعة فقد اختلفت أهدافها وهي كالتالي:

**1- أهداف معرفية:** وتقوم أساسا على توصيل المعلومات والبيانات، والأخبار بقصد جعل أطراف التنظيم رؤساء ومرؤوسين على علم بما يجري أو يجب أن يجري، وما هو المتوقع من كل منهم، وبالتالي يصبح أعضاء المنظمة على معرفة بما هو مطلوب ومنشود.

**2- أهداف اقناعية:** القصد من الاتصال هو إحداث التأثير في الأفراد بالوسائل المختلفة عاطفية، انفعالية، لإقناعهم وجعلهم يقبلون وجهات نظر قادة المنظمة أو فلسفتهم، حتى يتأتي الجميع السلوك المناسب لتحقيق الأهداف.

**3- أهداف ترويجية:** وحيث يكون الهدف من الاتصال هو إبلاغ التوجيهات والتعليمات، فإن الهدف الآخر هو إحداث حالات الراحة، والاسترخاء، والرضي، والركون إلى الهدوء، باعتبارها حالات تتطلبها النفس البشرية لتنتقل بعد ذلك إلى شبكات مقصودة وتتفاعل بشكل سليم ونشاط عادل، ومن الأساليب المعتمدة في هذا المجال، سماع الموسيقى أثناء العمل، فتح أبواب المكتبة، خلق فترات راحة إجبارية للعاملين خلال ساعات العمل.

**4- أهداف تحفيزية:** إذ يجب أن يعمل الاتصال على تمكين المنظمة من معرفة مستويات الرضا لدى العاملين، وكذلك يعمل على زيادة مساهمة العاملين في أعمال التخطيط، والتنظيم، والرقابة، كما يضمن جعل المنظمة وحدة مترابطة، متعاونة متوجهة بكل طاقاتها وإمكاناتها نحو غايتها المنشودة.<sup>(1)</sup>

الاتصال التنظيمي أهداف مختلفة إذ أن الهدف الذي يترأس قائمة أهدافه، جعل الفاعلين داخل المنظمة على معرفة كاملة بكل ما هو مطلوب منهم، وذلك بغض النظر عن مكانتهم سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين وذلك عن طريق إيصال مختلف المعلومات إلى الجهة المستهدفة، إلى جانب إقناع الأفراد والتأثير فيهم قصد إتباع مختلف التعليمات التي يصدرونها مسئولو المنظمة، والعمل والسير على المنهج الصحيح المحقق للأهداف، وبالنظر إلى أن العاملين هم العنصر الأهم في نجاح العملية الإنتاجية

(1) - شوقي ناجي جواد: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، ط1، الأردن، 2010، ص42.

فالالاتصال هو الوسيلة الوحيدة الرابطة بين النشاطات داخل المنظمة وهذا يمثل حافز لديهم ،إلى جانب الهدف الترويجي الذي يجتمع العاملين في تفاعلات مختلفة خارج وقت العمل مما يضمن عودة العمال إلى أماكن عملهم بدافعية وحماس كبيرين.

### ثالثاً - خصائص الاتصال التنظيمي:

للاتصال التنظيمي مجموعة من الخصائص نذكر منها :

أن يكون الاتصال منصبا على أهداف محددة مسبقا ومخططا لها بشكل سليم .

- ضرورة توفر الثقة والمصادقية بين العاملين والإدارة
- أن يتناسب الاتصال مع إدراك الأفراد ودرجة فهمهم للمعاني ،وكذلك أن يكون الاتصال مناسباً لخبراتهم ومعتقداتهم.
- أن يكون الاتصال في ضوء احتياجات المنظمة.
- إتباع التسلسل الهرمي في التنظيم بحيث لا يكون هناك أي خلل ،بمعنى أن يكون الاتصال الإداري مع مرؤوس تابع إلى إداري آخر والعكس صحيح.
- الإصغاء الجيد يؤدي إلى تقوية الاتصال وزيادة فعاليته .<sup>(1)</sup>

نفهم من خلال عرضنا لخصائص الاتصال التنظيمي ،أن هذا الأخير يكون موجها مباشرة نحو الوصول إلى مجموعة من الأهداف ،القائمة على مبدأ التخطيط، وأن تحقيق الأهداف يكون مبنيا على الثقة ،مابين الأفراد العاملين، ومد راثهم، إضافة إلى أن نجاح العملية الاتصالية يتطلب أن تكون الرسالة الاتصالية متناسبة مع مستوى فهم الأفراد وإتباعهم لهذه المعاني وكذلك يجب أن توفر خاصة الإصغاء من قبل الطرف المستقبل ،كي تكون ردة فعله في الاتجاه الصحيح.

(1) - محمد سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط3، عمان، 2005، ص 251.

### رابعاً- مبادئ الاتصال التنظيمي:

للاتصال التنظيمي مبادئ عدة تساهم في مساعدة المسؤولين في المنظمة في وضع أو بناء نظام جيد للاتصالات، ما يضمن تحقيق التفاعل المناسب بين أطرافها والحفاظ على حسن سير العملية الإنتاجية وذلك بإتباع مختلف الأساليب المناسبة ومن بين هذه المبادئ نذكر:

1- مبدأ الوضوح **principales clapit**: لكي يتم الاتصال لابد من استخدام اللغة، وهي مسؤولية المرسل بتصميم، وصياغة، الاتصال والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء بالكتابة أو الكلام أو التخاطب، ويقوم هذا على استخدام الألفاظ بلغة يفهمها المرؤوسين والرؤساء، والزملاء، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ إلى التغلب على كثير من العقبات والحواجز كتعبير السيئ عن الرسالة والأخطاء الناجمة عن الصياغة، والنقل، وعدم وضوح عناصرها والحاجة إلى توضيحها.

2- مبدأ الاهتمام والتركيز **principale attention**: أي إعطاء كل انتباهك واهتمامك لاستقبال الاتصال، ومع وجود هذا المبدأ فأي اتصال يمكن أن ينجح إذا لم يكن مفهوماً، ويتطلب مزيد من الاهتمام، وإعطاء الاهتمام الكامل للرسائل المركبة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسائل التي تستدعي الاهتمام، وتتنافس فيما بينها ونطاق وقدرة الفرد على الانتباه والتركيز والتمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على العديد من الحواجز كعدم الإتمام، ونقص أو ضعف الذاكرة وأيضاً تطوير عملية الاستماع و القراءة.<sup>(1)</sup>

3- مبدأ التكامل والوحدة: يساعد هذا المبدأ على مساندة الاهداف التنظيمية حيث يتصل بأغراض وأهداف الاتصال، فهذا الأخير بالنسبة للمدير عبارة عن وسيلة وليس غاية، أي انه احد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون وتحقيقه كمدخل لتحقيق أهداف المنظمة، يتوقف تكامل المنظمة على تدعيم مراكز المديرين التابعين، فعندما يشغلون مراكز الاتصال فيجب تشجيعهم على استغلال مراكزهم لتحقيق هذه الغاية فغالبا ما يتجاهل الرؤساء ذلك ويرسلون رسائلهم لتمريرها إلى المرؤوسين كمدخل للاتصال المباشر للعاملين، ولكن مثل هذه العلاقات يسمح بها فقط في ظروف خاصة إذ كانت الظروف تستدعي اتصال فوري أمر بإخلاء مبنى مباشرة، الحماية من خطر أو هجوم، ولكن من المهم أن يقوم الرئيس المباشر بنقل الرسالة، وتفسير وتوضيح المعلومات الأخرى، وفي هذه الحالة فإن

(1)- عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص: أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، د ط، مصر، 2004، ص749.

المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس، ويعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية وهذا تدعيم لسلطته<sup>(1)</sup>.

4- مبدأ إستراتيجية استخدام التنظيم الغير رسمي : تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة إلى نقل البيانات و نشرها، و تنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين، و يكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة، لذلك لا يجب تجاهلها بل يجب الاستفادة منها في نقل و استقبال المعلومات المكتملة للتنظيم الرسمي، فتدفق الرسائل قد يتم من الرئيس إلى المرؤوسين، أو من المرؤوس إلى الرئيس وهذا المنفذ قد لا يكون ملائماً أو لا يثق بيه لنقل كل أنواع الرسائل، لذلك يجب إن يستفيد المديرون من التدخل غير الرسمي أي الشخصي في الإبلاغ أي من خلال الآخرين<sup>(2)</sup>.

### - إضافة إلى مبادئ أخرى للاتصال نذكر منها:

1 - التخطيط الجيد للاتصالات: إذ أنه كلما تم تحليل الفكرة المطلوب نقلها تحليلاً كافياً كلما زادت وضوحاً، وهي خطوة أساسية للاتصال، وغالباً ما يعود سبب فشل الاتصالات الإدارية إلى منطقية، وارتجالية التخطيط.

2- تحديد الهدف الحقيقي من الاتصالات: إن تحديد الهدف بدقة قبل عملية الاتصال يساعد على الإخبار الملائم لوسيلة الاتصال والكيفية لتحقيق الهدف، والمحدد، وكلما قلت الأهداف كلما كانت عملية الاتصال مركزة، وزادت احتمالات النجاح.

3- التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالاتصالات: إن الاتصال الإداري الناجح، هو الذي يضع حساباً للظروف التي يتم خلالها الاتصال<sup>(3)</sup>.

تتوقف فاعلية الاتصال التنظيمي، على مجموعة من المبادئ وكل مبدأ له أهميته الخاصة به، داخل المنظمة ويعمل على إزالة نوع من الغموض حسب طبيعة هذا المبدأ، إذ أن محتوى الرسالة المطلوب إيصالها يجب أن يكون مصاغ بطريقة واضحة، عن طريق حسن اختيار المصطلحات، والكلمات المناسبة، إضافة إلى أن مبدأ التركيز الذي من خلاله يستطيع المستقبل وضع كل انتباهه، وتركيزه نحو

(1)- عبد السلام أبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، د ط، لبنان، 2001، ص، ص85، 86.

(2)- عبد الغفار حنفي، رسمية قريبا قص: مرجع سابق، ص، ص249، 250.

(3)- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، ط1، مصر، 2007، ص239.

الرسالة الموجهة إليه، ما يزيد من نسبة تحليله لها وفهمها اعتماداً على قدرة التركيز الموظفة لديه، ثم إن مبدأ التكامل يقتضي مرور الرسالة الاتصالية بتدرج إلى غاية الوصول إلى المكان المحدد لها كون المنظمة عبارة عن وحدات، ثم الأخذ بالتنظيم غير الرسمي له فائدة بنسبة للمنظمة لأنه كثير ما يعمل هذا النوع من الاتصال على توفير بعض المعلومات، التي يعجز التنظيم الرسمي على توفيرها، كذلك يتطلب الاتصال التنظيمي التحديد الدقيق للهدف من وراء الاتصال والتعرف على مختلف الظروف المحيطة بعملية الاتصال، وأخذها بعين الاعتبار، وكل هذا يعمل على إنجاح العملية الاتصالية وزيادة فعاليتها .

### خامساً - شروط الاتصال التنظيمي:

إن طبيعة الاتصال تتوافق مع أي منظمة، فالاتصال بنسبة لها أحد الدعائم أو الركائز الأساسية والمهمة، التي تعتمد عليها أي منظمة أو مؤسسة، سواء كانت إنتاجية أو مؤسسة خدمية، ويجب أن تكون عملية الاتصال مستمرة حتى يكون هناك تواصل في الأعمال، وفي مختلف الأنشطة فلمؤسسة في نشاطها تحتاج إلى موارد مادية وأخرى بشرية للتنسيق، بين ما هو موجود في المؤسسة لابد من القيام بعملية الاتصال، فطبيعة هذا الأخير يتحتم وجود مستويين للاتصال بين الإدارة والعاملين، وهناك شروط لوجود الاتصال من بينها: (1)

توافر وسيلة مقبولة لتبادل المعاني، والبيانات، والمعلومات، من المرسل إلى المستلم، فمن خلال الوسيلة تتم عملية الاتصال وبالتالي فإن كفاءة الوسيلة تحدد كفاءة الاتصال .

- ملائمة وسيلة الاتصال :بحيث أن وسائل الاتصال غير ملائمة، أو العاجزة، أو الضعيفة قد تؤثر بسلب على عملية الاتصال.

-توافر لغة اتصال مقبولة، ومفهومة من قبل المرسل، والمستلم، فمن شروط الاتصال نظام، أو قواعد، أو مدونة أخلاقيات لأن الافتقار إلى مثل هذا النظام قد يفسد عملية الاتصال، ويربك الجهات المستهدفة فيه.

-أن يكون المبادئ بالاتصال أو المرسل قادراً على التعبير عن أفكاره بوضوح.

(1)-أسامة خيري : القيادة الإدارية، دار الراجحة، ط1 الأردن، 2013، ص145.

- أن يكون المستقبل قادرا على فهم و استيعاب الرسالة والتفاعل معها. (1)

بما أن الاتصال التنظيمي يضمن الحيوية للمنظمة ،ويحافظ على التفاعل القائم بين مختلف أطرافها ،والوصول إلى أهدافها ،ويجب توفره على بعض الشروط التي تجعل منه اتصالا ناجحا لذلك يتطلب من مصدر الاتصال إمكانية صياغة رسالته بمهارة كافية من جهة ،ومن جهة أخرى أن يكون المستقبل قادرا على استيعاب مضمونها ،وفي نفس الوقت حسن اختيار الوسيلة ،إضافة إلى حسن اختيار اللغة ،أو بتحديد أسلوب الاتصال المناسب .الذي يراعي فيه مستوى ،ودرجة فهم الطرف المستقبل ،لأن غياب أو نقص كفاءة هذه الوسائل قد يؤثر على عملية الاتصال بشكل سلبي.

### سادسا - عناصر عملية الاتصال التنظيمي:

تقوم العملية الاتصالية على مجموعة من العناصر المتكاملة ،فيما بينها والتي تسهل انتقال المعلومات المتعلقة بالعمل، مما يجعل منها عملية ناجحة محققة لأهدافها ،ومن بين هذه العناصر:

- **المرسل** :وهو مصدر الاتصال ومصدر المعلومات،وقد يكون رئيس ،أو مرؤوسين ،أو زميل والمرسل يقوم بدور أساسي في نجاح أو فشل عملية الاتصال ،حيث أنه الأساس ومنطقة البداية،في عملية الاتصال. (2)

- **الرسالة** :هي المحتوى المتكامل من المعلومات ، و الآراء ،والأفكار بعد إتمام عملية الترميز والتشفير المناسبة. (3)

- **المستقبل** : وهو الشخص الذي يتصل بيه المرسل، والذي يتلقى الأوامر، أو التوجيه ،أو المعلومات ،أي أن المستقبل هو المرسل إليه ، يكون المستقبل ،أو المرسل إليه فردا واحدا ،أو جزء من جماعة ،أو الجماعة بأكملها ،فقد يخاطب مدير عام للتسويق ،رئيس قسم المبيعات،في إدارة التسويق، وقد يخاطب نائب رئيس قسم المبيعات في حالة غياب الرئيس وتتوقف فعالية الاتصال، على استقبال هذا الطرف

(1) - فضيل ذليو وآخرون : الاتصال في المؤسسة، مرجع سابق، ص، ص19، 20.

(2) - صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي: السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، ط 10، 2003، ص442.

(3) - محمد إسماعيل بلال : السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة، د ط، مصر، 2005، ص 362 .

الرسالة بصورة التي قصدتها، أو أرادها المرسل ،وتترك أثرها المقصود عنه،أي تؤثر رسالة المرسل بالمستقبل ،أو المرسل إليه .(1)

- **ترميز الرسالة :** يقصد بترميز الرسالة وضع ، وصياغة الأفكار التي يريد المرسل إرسالها إلي طرف آخر ، بصورة رموز ، أو أرقام ، أو لغة معينة ،من المفترض أن يكون مستقبل الرسالة قادرا على فهمها ،ويستوجب ذلك من المرسل توخي الدقة في استخدام اللغة والرموز،والأرقام، بحيث تكون مفهومة من قبل المستقبل.(2)

- **قناة الاتصال:** وهي الوسيلة التي يختارها المرسل لنقل رسالته ،وقنوات الاتصال ،أو الوسائل هي السمع والبصر، إذ يتم الاتصال الإداري عن طريق الحواس الأخرى و الاتصالات الشفهية مثل المقابلة ،والاتصال الهاتفي ،أو الحاسوبي ،أما الكتابية فهي التقارير،والسجلات ،والمذكرات ، والأوامر ، والتعليمات .(3)

- **فك رموز الرسالة :**يشير فك ترميز الرسالة ،إلى التعرف على محتوياتها ،وتفسير مضمونها من أجل فهمه ،بشكل الصحيح .(4)

- **التغذية الراجعة (العكسية):**وهي الاستجابة وتمثل رد الفعل الناتجة عن استقبال ،وتغيير وفهم الرسالة من جانب مستقبلها .(5)

- **التوقيت:**يتطلب الأمر الحصول على النتائج المرجوة ،وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد، وفي أحوال أخرى يتطلب الأمر وصول المعلومات بتتابع حسب جدول زمني مخطط.(6)

(1)- بشير علاق : الإدارة الحديثة -نظريات ومفاهيم- ، دار اليازوري، د ط، الأردن، 2008، ص303 .

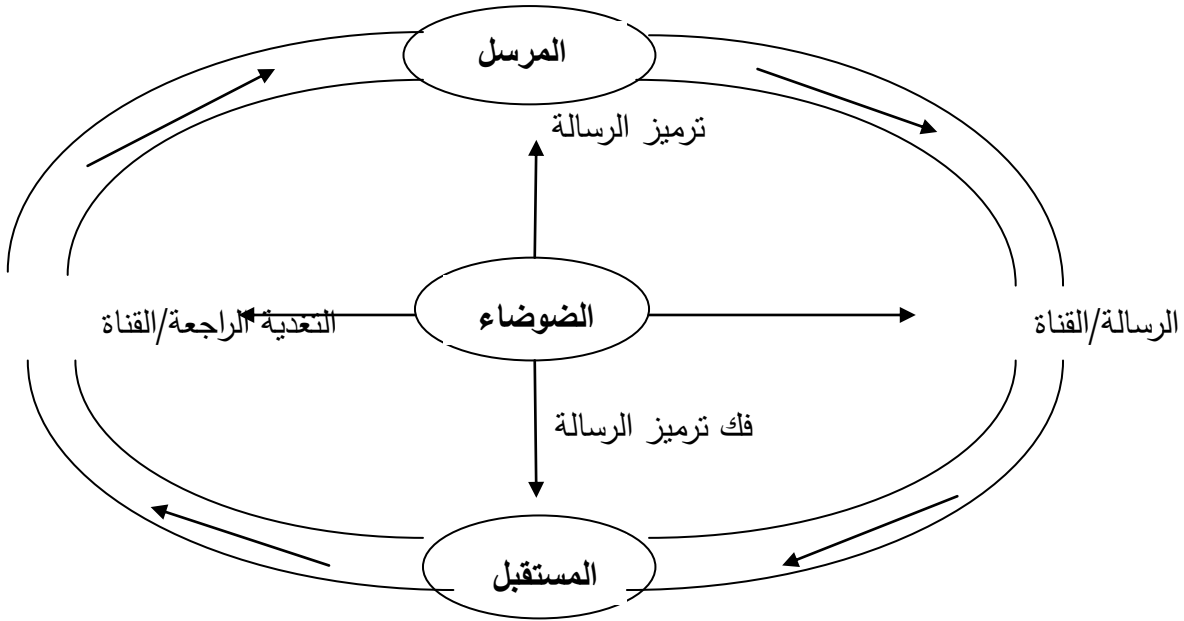
(2)- حسين احمد الطروانة، محمد ياسين موسى : اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دا الأيام، د ط، عمان 2014 ، ص، ص357، 358.

(3)- علي ضلا عين :أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، دار يزيد، ط 2، الأردن، 2005، ص160.

(4)-حسين أحمد الطروانة، محمد ياسين موسى: مرجع نفسه، ص358.

(5)- نداء محمد أصوص : السلوك الوظيفي ، مكتبة المجتمع العربي، ط 1، الأردن، 2008، ص98 .

(6)-عبد الغفار حنفي : السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، د ط، مصر، 2002، ص500.



الشكل رقم: (1) عملية الاتصال الإداري<sup>(1)</sup>

تنطوي عملية الاتصال التنظيمي على عناصر عدة تضمن نجاحها في النهاية، إذ يمثل المرسل نقطة بداية عملية الاتصال، على اختلاف طبيعته، وذلك من خلال إيصال مختلف المعلومات والأفكار إلى الطرف المعني والمتمثل في المستقبل، وذلك قصد التأثير فيه أو تغيير آراءه، أو إقناع بشيء معين، وعليه تتطلب عملية الاتصال التنظيمي توفر وسيلة الاتصال، أو القناة التي تمر من خلال الرسالة، على أن يتم اختيارها بشكل مناسب من خلال وضع بعين الاعتبار مستوى، وطبيعة الطرف المستقبل، ومن هنا يقوم المرسل باتباع الدقة في اللغة، والرموز والأفكار التي تتضمنها الرسالة كي يأتي دور المستقبل بتفكيك رموزها لفهم مضمونها الحقيقي، ويعتبر وصول الرسالة إلى الطرف المقصود في الوقت المحدد من العوامل المساعدة في نجاح العملية الاتصالية، إذ أن تأخر الرسالة عن الوصول في الوقت المحدد قد يؤدي إلى تعطيل سير العمل ومن هنا يتطلب نجاح الاتصال توفر جميع العناصر التي ترتبط ببعضها البعض حيث يكمل كل عنصر، عنصر آخر.

(1) - حسين أحمد الطروانة، محمد ياسين موسى: مرجع سابق، ص 360.



### سابعاً - وظائف الاتصال التنظيمي:

تتصل المنظمات إلى تحقيق أهدافها من خلال إتباع مختلف القواعد، والتعليمات المنظمة لها والتي تعمل على رسم الطريق الصحيح، الموجه للعاملين والمدراء في حد ذاتهم وعلى اعتبار السلوكيات داخل المنظمات مختلفة وكل سلوك له وظيفته الخاصة فإن الاتصال التنظيمي هو كذاك له وظائفه داخل التنظيم، ومن أهمها:

- تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين، إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية والسياسات، مؤشرات يلتزم العاملون بتباعها في عملية اتصالاتهم برؤسائهم وفي تقديمهم لمقترحاتهم، وتؤدي التنظيمات غير الرسمية نفس الوظيفة إذ تضبط سلوك أعضائها

- تعزز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به وكيف يمكنهم تحسين أدائهم، إذ أن تحديد الأهداف، وتوفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف، وتعزيز السلوك المطلوب يرتبط بالدافعية .

- تعتبر عملية الاتصالات وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية و إحباطاتهم، ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد، ذلك أن الكبت مضر للفرد وبالتالي للتنظيم، الذي هو مجموعة من الأفراد يعملون لتحقيق هدف محدد<sup>(1)</sup>.

إن الاتصال التنظيمي يحقق التنسيق بين كل الأعمال والوظائف داخل المنظمة وذلك من خلال تبادل المعلومات على اختلاف أنواع هذه الاتصالات (صاعدة، نازلة، أفقية) ما يضمن الأداء الجيد للمهام وضبط سلوك العاملين من خلال التوازن بين إتباع التعليمات والأوامر من جهة، ومن جهة أخرى تقديمهم لمختلف الاقتراحات لمن هم أعلى منهم منصباً، كما أن وظيفة الاتصال التنظيمي تتجلى في ضوء كشف الإنسان عن مشاعره المختلفة لزملائه داخل التنظيم وهذا ما يولد حالة من الارتياح لدى هذا العامل، وتعديل في سلوكه ما يجعله ويضيف كل مهاراته لأداء العمل بطريقة جيدة، كما أن الاتصال التنظيمي يولد شيء من الثقة لدى العامل فمن خلاله يتم تعريف العامل بمهامه وكيفية أدائها ما يولد لديه الدافعية في العمل وهذا ما يعود بالإيجاب على أداء المنظمة بصفة عامة.

(1) - محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي، دار وائل، ط6، الأردن، 2012، ص 221.

## ثامنا - أنواع الاتصال التنظيمي واتجاهاته:

تتعدد أنواع الاتصال داخل المنظمة، واتجاهاته نظرا للهراكية التي تتميز بها هذه المنظمة لكن هذا يعني أن المنظمة تعتمد في عملها على الجانب أو الاتصال الرسمي، إذ أنه يمكن لأي منظمة أن تخلو من الاتصال غير الرسمي القائم بين مختلف العاملين خارج قواعد العمل الرسمية، ومن هنا تعددت أنواع الاتصال وتعددت اتجاهاته وهي كالتالي :

**1- الاتصال الرسمي:** وهو الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية وبناء على العلاقات المقررة وفي نطاق الهيكل التنظيمي، ويشترط لانسباب الاتصالات الرسمية أن تكون قنواتها واضحة ويعرفها جميع أعضاء التنظيم، وتكون ذات فعالية في نقل المعلومات وأن تتم الاتصالات وفقا لخطوط السلطة والمسؤولية، وأن تكون خطوط الاتصال متقنة مع جميع العوامل الإنسانية داخل التنظيم.<sup>(1)</sup>

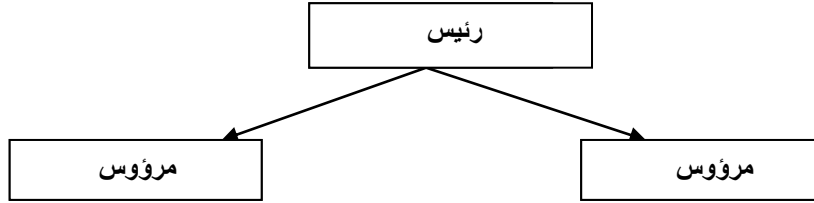
وهو ذلك النظام من الاتصالات التي يخضع لقواعد وإجراءات محددة رسميا ومثبتة بصوره مكتوبة، وفيه تتدفق المعلومات في المؤسسة بما يتماشى والتوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية وتقسم لثلاثة أنواع وهي: <sup>(2)</sup>

**أ- الاتصال الهابط:** وهو أكثر أنواع الاتصال شيوعا وهو يشير إلى التعليمات، والتوجيهات التي تصدر عن المستويات العليا في الهيكل التنظيمي، وتتمر هذه التوجيهات أو الأوامر من خلال المستويات التنظيمية المتسلسلة، إلى أدنى المستويات الإدارية أو التنفيذية ويرتبط هذا النوع من الاتصال بمفهوم السلطة في التنظيم، إذ أن مهمة الإدارة العليا هي صناعة القرارات، وتميرها إلى المستويات الأخرى وإذ لاقت هذه القرارات صعوبة في التطبيق فإن ذلك يمكن إرجاعه لخطأ العاملين وليس خطأ الإدارة العليا، وبما أن الإدارة العليا تملك سلطة واسعة لذا فإنه بإمكانها استخدام الوسائل التي من خلالها تستطيع خلق الالتزام بتعليماتها، ويمكن القول أن هناك خمسة أنواع من الاتصال الهابط تحدث بين المشرفين والمرؤوسين، في أي تنظيم وهي: النوع الأول تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة، والثاني معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الأخرى، أما النوع الثالث

(1) - حكمت أحمد الراوي: نظم المعلومات المحاسبية و المنظمة، دار الثقافة، ط1، الأردن، 1999، ص151.

(2) - سكيبة بن حمود: مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة، د ط، الجزائر، 2012، ص 136.

معلومات حول الإجراءات والممارسة التنظيمية، والنوع الرابع معلومات ترجع للمرؤوس فيما يتعلق بمستوي الأداء المحقق (1).



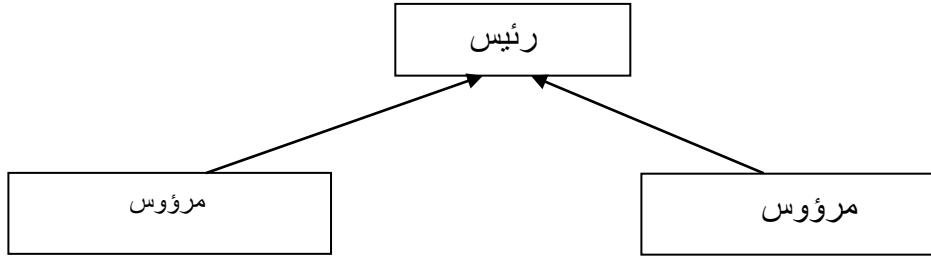
الشكل (2) يوضح الاتصال النازل. (2)

<sup>أ-</sup> **الاتصال الصاعد:** ويهدف إلى تصعيد المعلومات إلى أعلى وتأتي مكتملة للاتصالات الهابطة حيث لا تتوفر للعاملين في جميع المستويات القدرة على استقبال المعلومات فقط، وإنما لديهم القدرة على تصعيدها إلى الأعلى، وتتضمن الاتصالات الصاعدة عملية إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له إلى أعلى، وهي تساعد بحق الإدارة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها للعاملين أولاً ثم فهمها وإست عابها ثانياً، وإنما قد استطاعت تحريك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه ثالثاً، كما أنها تعطي للإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو عدم الرضا. (3)

(1) - محمود أبو سمرة : الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، ط1، الأردن، 2011، ص، ص 45، 46

(2) - رضوان بالخيري، سارة جابري : مدخل للاتصال والعلاقات العامة، دار جسور، ط1، الجزائر، 2014، ص42.

(3) - صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، د ط، مصر، 2004، ص317 .



الشكل (3) يوضح الاتصال الصاعد<sup>(1)</sup>.

ويتم نقل هذه المعلومات إما مباشرة بين العاملين والمدير، أو من خلال المستويات الإدارية حسب التسلسل الهرمي ، ومن وسائل نقل المقترحات والشكاوي التي تستخدمها المنشأة :

- رفع الشكاوي :أي عندما يرفع عامل أو موظف شكوى من حالة يعاني منها إلى رئيسه المباشر أو إلى المدير المعني.

- سياسة الباب المفتوح :حيث يعتمد بعض المديرين إلى السماح للمرؤوسين بالاتصال المباشر بهم دون المرور عبر المستويات الإدارية المتدرجة .

-أساليب المشاركة:مثل اللجان أو الممثلين عن العمال ، أو من خلال صناديق الاقتراحات و الاجتماعات.

- مكتب الشكاوي :وهو أسلوب هام تمكن الإدارة من الحصول على معلومات عن العاملين في المستويات الدنيا من الهرم الوظيفي أو الهيكل التنظيمي للمنشأة.<sup>(2)</sup>

ج- الاتصالات الأفقية أو الجانبية : وتعني إرسال المعلومات وإتباعها بين المستويات الإدارية المختلفة ، مثل الإدارات والأقسام والأفراد ذات المستويات الإدارية ، المتشابهة ، وتعتبر الاتصالات الأفقية ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب، والتناغم، والانسجام بين الإدارات والأقسام.<sup>(3)</sup>

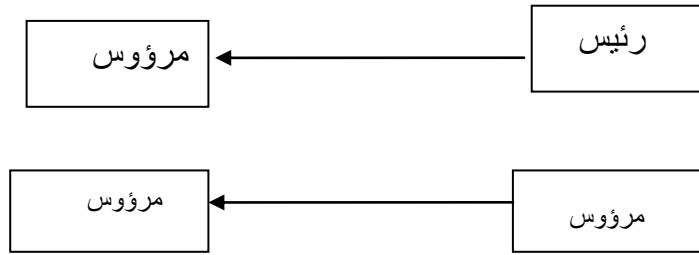
<sup>(1)</sup> - رضوان بلخيري، سارة جابري: مرجع سابق، ص44.

<sup>(2)</sup> - محمد أبو سمرة : الاتصال الإداري والإعلامي، مرجع سابق، ص، ص48، 49.

<sup>(3)</sup> -صلاح الدين محمد عبد الباقي : مرجع سابق، ص 317 .

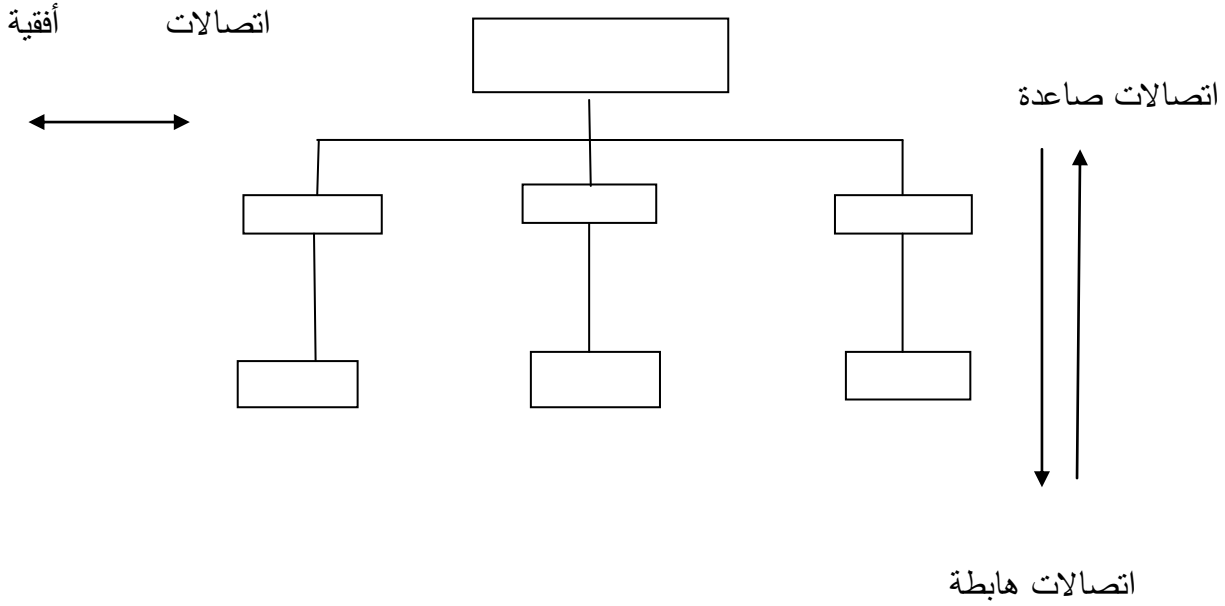
- يتم هذا النوع من الاتصال بين المديرين في مستوى إشرافي واحد، أو بين العاملين الذين لا يكونون في نفس المستوى الإشرافي ولكن لتربطهم بعض علاقات سلطة تنفيذية ، لهذا يلعب الاتصال الأفقي دورا مهما لأنها تساعد على:

- 1- تنسيق فعاليات التقسيمات المختلفة من خلال انتشار المعلومات والاشتراك فيها .
  - 2- معالجة المشكلات والصراعات بين التقسيمات بسبب تأمين وسائل الاتصال المباشر.
  - 3- توفير الإسناد العاطفي والاجتماعي للمرؤوسين من خلال التفاعل المنصب على المهمات المشتركة .
  - 4- تحقيق الضغط على الاتصال العمودي ، إذ أن الأفراد في التقسيمات المختلفة يستطيعون الاتصال مباشرة ، دون العودة إلى رؤسائهم ، وبالتالي تفادي مشكلات الاتصال العمودي.
  - 5-الاتصال الأفقي بفضل دوره التكميلي للنوعين السابقين ،النازل والصاعد هو يلجأ إلى وسائلها الجديدة الداخلية للقاءات العفوية ،والمناسبتين وغير الرسمية بالإضافة إلى شبكة الأنترنت.
- الداخلية مؤخرًا.



الشكل رقم : (4) يوضح الاتصال الأفقي<sup>(1)</sup>.

(1) - رضوان بالخيرى، سارة الجابري: مرجع سابق، ص45.



الشكل: (5) يوضح الاتصالات الرسمية. (1)

د- الاتصال غير الرسمي: وهو الاتصال الذي يتم من خلال التنظيمات غير الرسمية، وغالبا ما يمكن خلال مراكز غير متخصصة، ويتخذ شكلا علنيا أو سريا. (2)

يتم هذا الاتصال وسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم ولا يتطلبها، وإنما تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم، وهذه الاتصالات تقوم بجوار الاتصالات الرسمية وتكملها، ورم ما يسببه هذا الاتصال من مشاكل ومضايقات وعرقلة لمهمتها في التنسيق تنتقل المعلومات غير الدقيقة عن طريق اللقاءات غير الرسمية، والإشاعات، والأخبار الكاذبة إلا أن الاتصال غير الرسمي له مزايا عديدة نود منها مالي:

- يكمل مسيرة الاتصال الرسمي في كثير من المواقف، ويزيد من سرعة انتقال المعلومات.

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

- ينمي الشعور بالانتماء لدى العاملين عن طريق تفهمهم.

(1) - صلاح الدين محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 318.

(2) - حكمت احمد الراوي: نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة: مرجع سابق، ص 151.

-يخلق التوازن مع التغييرات المحيطة نحو العمل بطريقة أيسر وأسرع. (1)

تنطوي المنظمة على التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي ، إذ يتضمن النوع الأول الاتصال الهابط الذي يتم من المراكز العليا في التنظيم، إلى أدناها متمثلا في الأوامر والتوجيهات ومختلف التعليمات إلى المرؤوسين، تهدف إلى شرح مختلف السياسات والتعليمات وتوضيحها قصد وضعها موضع التنفيذ، كذلك يتضمن هذا النوع الاتجاه الصاعد المتمثل في تصعيد مختلف الاقتراحات والشكاوي ، وكيفية أداء الأعمال من قبل الأطراف الموجودين في المستويات الدنيا للتنظيم ليأتي بعدها الاتصال الأفقي للتنظيم ، فهو الاتصال غير الرسمي الذي يتولد بين العاملين دون إجراءات أو قواعد محددة ويلعب هذا الأخير دورا هاما داخل المنظمة إذ أنه يعتبر مكملا للتنظيم أو الاتصال الرسمي في الكثير من الأوقات من خلاله يعمل على توفير واستعمال العديد من المعلومات التي قد يعجز الاتصال الرسمي على الوصول إليها.

### تاسعا - شبكات الاتصال التنظيمي:

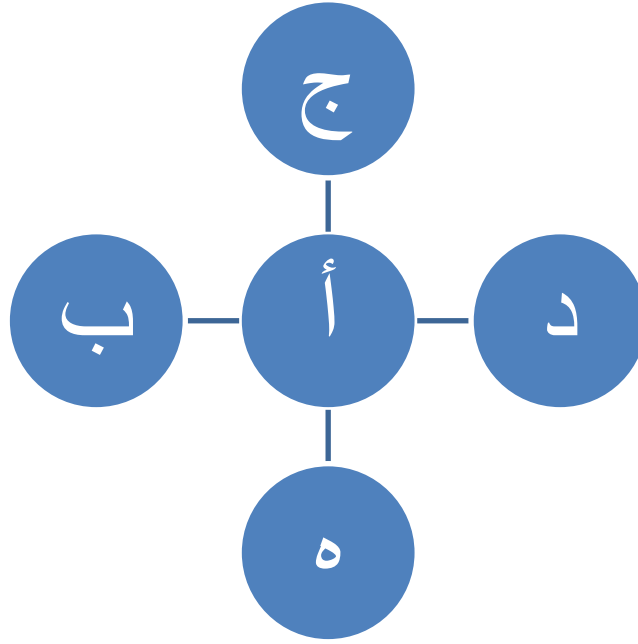
تعتبر شبكات الاتصال من نمط الاتصالات السارية ، بين المراكز المختلفة التي لها حق إصدار القرارات في المنظمة ، لذا فإن الاتجاه الحديث الذي أولى هذا النمط أهمية خاصة لبناء العلاقات وسرعة اتخاذ القرارات أعطى أيضا أهمية مميزة لتصميم شبكات الاتصال ، والوسائل التي تستخدمها في نقل التوجيهات ، والتعليمات ، والتقارير إلى تلك المراكز بهدف رفع كفاءة الأداء التنظيمي. (2)

### ومن بين شبكات الاتصال داخل المنظمة نذكر:

أ- الاتصال على شكل عجلة: وتمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بأربعة أطراف عاملة في حقول المنظمة بصورة مباشرة بدون وسيط معين ، ويكون هذا النوع من الاتصال مزدوجا ومباشرا في الوقت ذاته ، إضافة إلى بساطة وعدم تعقيد ما ينطوي عليه من اتجاهات متعلقة بسبل الاتصال ، كما أنه ينطوي على السرعة في وصول المعلومات وردود الأفعال المتعلقة بالاستجابة أيضا ، غير أن ما يؤخذ على هذا النوع من الاتصال هو صعوبة استخدامه في المنظمات الكبيرة بشكل واسع .

(1) - رضوان بالخيري ، سارة الجابري :مرجع سابق، ص، ص46، 47.

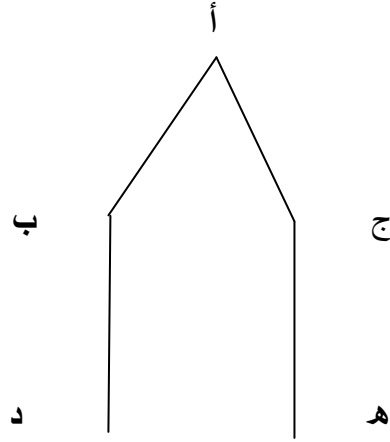
(2) - كامل بربير: الإدارة عملية ونظام، ص126 .



شكل رقم: (6) يوضح نموذج الاتصال على شكل عجلة .

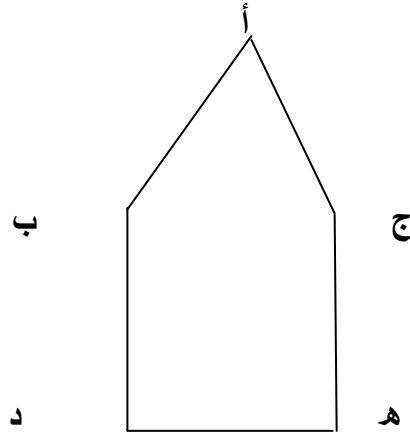
ب-الاتصال على شكل سلسلة :وتمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بمساعدين له ، وكل مساعد يقوم الاتصال بشخص واحد ، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة التي يستطيع المدير أداء دوره من خلال عدد من المساعدين .





شكل رقم: (7) نموذج الاتصال على شكل سلسلة. (1)

ج- الاتصال على شكل دائرة : يمكن أن يطلق على هذا النوع من الاتصال شبه التام، حيث يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين ، ولكل مساعد شخص يتصل به ، وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم وهكذا .

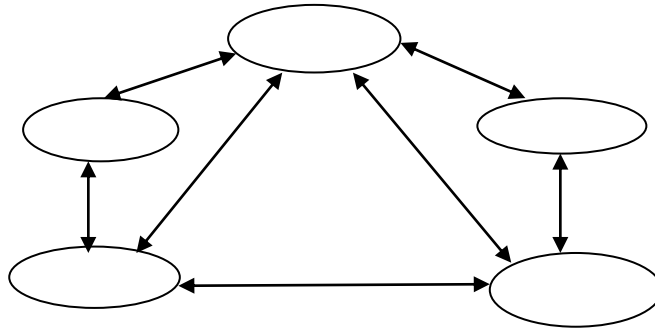


شكل رقم: (8) نموذج الاتصال على شكل دائرة. (2)

د- النمط المتشابك : وفي هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة، الاتصال المباشر بكل فرد فيها ، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات ، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات وإلى إمكانية زيادة التعريف فيها ، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة.

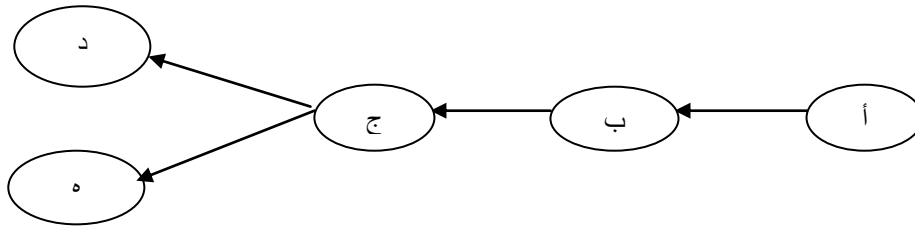
(1) - خضير كاضم حمود: الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء، ط1، الأردن، 2010، ص46.

(2) - خضير كاضم حمود: مرجع سابق، ص47.



شكل رقم: (9) يوضح نمط الاتصال المتشابك. (1)

هـ- الشبكة على شكل Y: يتجسد من خلال وجود الرئيس في أعلى الشبكة الذي يتصل ويتسق مع النائب  
ب- ثم النائب ج- الذين يتصلون بدورهم مع المرؤوسين د-، هـ-، و-، -



شكل رقم: (10) يوضح نمط الاتصال على شكل Y. (2)

تحتل شبكات الاتصال أهمية بالغة داخل المنظمة ، وهذه الأخيرة متعددة الأنماط إذ يوجد منها ما يتناسب مع المنظمات ذات الحجم الكبير أو العكس ، وعليه فهي الآلية التي يتم من خلالها بناء مختلف العلاقات المتسلسلة ، بين أطراف المنظمة مما يسهم في انتقال مختلف المعلومات والبيانات حول الأعمال وذلك بطريقة متدرجة ومستمرة ، ومن هنا وجب التركيز على كيفية تصميم هذه الشبكات لأن أراء المنظمة يتوقف عليها فشبكة الاتصال الفعالة والمناسبة تولد السرعة في ربح الوقت أثناء توصيل مختلف المعلومات والتعليمات ، من مكان انطلاقها إلى المكان المطلوب توصيلها إليه ما يؤدي إلى أداء العمل بأقل وقت وبأكثر دقة .

(1)- أحمد الخطيب، عادل سليم معاينة: الإدارة الحديثة، عالم الكتب الحديث، ط1، الأردن، 2009، ص336.

(2)- ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2011، ص26.

### عاشرا- وسائل الاتصال التنظيمي :

تستخدم المنظمة مجموعة من الوسائل المختلفة ، التي تعتمد عليها قصد ضمان الحركية داخل المنظمة والقيام بمختلف الوظائف والمهام من طرف أعضاء التنظيم على اختلاف مستوياتهم ، وتختلف هذه الوسائل نظرا لاختلاف المستويات التي تميز الأفراد سواء من حيث المستوي المعرفي لديهم ، أو الوقت المطلوب لوصول هذه المعلومات إلى الجهة المستقبلة وفعالية هذه الوسيلة ، وهذه الوسائل متعددة نذكر منها:

- **الوسائل الشفهية** : تعتبر الاتصالات التي تتم بالوسائل الشفهية (الأحاديث المباشرة ، الاجتماعات والمقابلات) من أفضل وسائل الاتصال في المنظمات ، حيث تسمح هذه الوسائل بإعطاء الرسالة المطلوب تنفيذها درجة عالية من التفاهم ، وتسمح أيضا بفتح قنوات جيدة للعلاقات بين الأطراف ذات العلاقة ، للتعبير عن المشاعر والأفكار مما يرفع الروح المعنوية لكافة الأفراد .<sup>(1)</sup>

- **الاتصال المكتوب** : معظم الاتصال في المنظمات يكون مكتوبا بتنسيق معين ، فالالاتصال المكتوب يتضمن الاسم وتكون رسالته مزمنة كتابة ، والرسائل المكتوبة قد تتضمن ليس مجرد كلمات بل كذلك رموز متفق عليها ، مثل الرسوم البيانية ، والجدول و الأشكال واللون الأصفر للتحذير والحبر الأحمر لأرقام تروي التوازن ، أقل من صفر أو إشارة سيجارة وعليها صليب لعدم التدخين .<sup>(2)</sup>

إن الاتصال الكتابي هو الذي يجعل من المستطاع نقل المعلومات بالضبط إلى عدد كبير من الأفراد ، مع إمكانية الرجوع إليها في المستقبل ، حيث يكون هناك شرح وتفصيل لكل المعلومات والبيانات الموجودة ، وحتى يستطيع العمال فهمها ، مثلا التقرير المالي يتضمن العديد من التفاصيل والأرقام وعلى بيانات تفصيلية ، ودا النوع لا يمكن إيصاله بفعالية إلا عن طريق الكتابة ، ويجب أن تتوفر فيه التقارير كاملة ، وواضحة ولانجاز في الكلام ، ومن بين الوسائل المكتوبة : التقارير، المذكرات ، الخطابات ، النشرات الدورية ، ملصقات الحائط النشرات الخاصة ، الجرائد الداخلية ، الصور والأفلام ، المجلة ، الكتيبات والخرائط والمقترحات التلكس والفاكس .<sup>(3)</sup>

(1) - كامل بربر: الإدارة عملية ونظام ، مرجع سابق ، ص129 .

(2) - زاهر عبد الرحيم عاطف : هندسة المنظمات ، دار الراجية ، ط1 ، الأردن، 209 ، ص، ص155، 156.

(3) - أسامة خيري : القيادة الإدارية: مرجع سابق ، ص، ص148، 149 .

- أسلوب الاتصال التصويري : يتم هذا الأسلوب عن طريق استخدام الصور أو الرسوم لنقل فحوى ومضمون الاتصال ، وتحقيق هذا الأسلوب عبر وسائل مختلفة أهمها التلفزيون والأفلام السينمائية والصور التي يتم نشرها في الصحف والمجلات والإعلانات<sup>(1)</sup>.

تتعدد وسائل الاتصال المعتمدة داخل المنظمة حسب طبيعة هذا الاتصال ونوع الرسالة المطلوب إيصالها إذ نجد منها الوسائل الشفهية ، الكتابية ، إضافة إلى الوسائل التصويرية ، حيث تركز الوسيلة الأولى على مختلف المقابلات والاجتماعات التي تجمع بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين العاملين مع بعضهم البعض وهذه الوسيلة لها أهميتها كونها تضمن فهم واستيعاب المستقبل لمحتوي الرسالة بشكل جيد ، نظرا لأن عملية الاتصال تتم بصورة مباشرة دون حواجز ، أما الوسيلة الثانية فهي الوسيلة التي تدون فيها جميع العناصر المطلوب إيصالها سواء أرقام ، رسومات تفصيلية ، كاملة و المحتاجة إلى الشرح الواسع والتي قد يعجز الاتصال الكتابي على إيصالها ، ثم إن أسلوب الاتصال التصويري يمكن الاستغناء عنه ، فهذا الأخير يتم من خلال توظيف مختلف الصور والرسومات التي يكون لها دلالات معينة تهدف إلى إتباع أو القيام بأشياء محددة من طرف المستقبل وهذا ما يجعل لكل وسيلة من هذه الوسائل أهميتها الخاصة بها داخل المنظمة .

### إحدى عشر - معوقات الاتصال التنظيمي :

تتعرض عملية الاتصال التنظيمي عادة إلى عوائق مختلفة تؤثر عليها سلبا وتجعل محتوى الرسالة الاتصالية يصل ناقصا إلى الطرف المستقبل لها ، وتشوبها والحد من فعاليتها الأمر الذي من شأنه تعطيل سير العمل أو أدائه بكفاءة منخفضة وهذه العوائق تتمثل فيما يلي :

- الغموض في الرسالة: مهما كانت القناة التي يمر فيها الاتصال عالية الجودة ، فإن النتائج المرجوة تكون ضعيفة ، إذا ماتم التعبير عن الرسالة في شكل غامض يصعب فهمه ، ومن أمثلة الرسالة السيئة العبارات والألفاظ الجوفاء ، الاختصار المعين عن طريق الحذف ، عدم الترابط في الأفكار والمعاني .<sup>(2)</sup>

- الخطأ في ترجمة المحتويات : إن المديرين يتركزون في نقاط الاتصال الرئيسة في المنظمة وتحتم عليهم أن يعملون مستقبلين ومرسلين للمعلومات ، فهم ستلزمون الكثير من المعلومات من مرؤوسيهن ومن

(1)- إبراهيم عبد العزيز شيحا : أصول الإدارة العامة ، منشأة المعارف، د ط ، مصر ، 2004 ، ص 400 .  
(2)- جمال الدين لعويسات : مبادئ الإدارة ، دار هومة، ط2، الجزائر، 2009 ، 137.

مختلف المستويات الإدارية الأخرى ، وعليهم في نفس الوقت إعادة إرسال ما استقبلوه من معلومات إلى أماكنها المناسبة ، والمديرون عندما يقومون بذلك يضعون رسائل الاتصال بأسلوبهم الخاص ، وهذا الأمر عادة ما يكون مصحوبا بخطأ في نقل محتويات الرسالة

- **عدم الانتباه** : وهذا الشكل شائع الانتشار وخاصة في الاتصال الذي يكون على شكل هيئة جماعية ، فكثيرا ما تسرح ذهن الفرد أحلام اليقظة ، فتبعده عن الميدان الذي يجري فيه الاتصال وبالتالي يمثل عدم الانتباه عائقا كبيرا في طريق نجاح الاتصال.<sup>(1)</sup>

### بالإضافة إلى معوقات أخرى :

- **العوائق الثقافية** : الاتصال في المنظمات على وجه الخصوص ينبغي أن يمر بإدماج بعض الجوانب الثقافية ، مثل الاتجاهات والمعايير والقيم ، مع اعتبار مختلف الفاعلين في هذه المنظمة على أنهم أناس لهم أبعاد نفسية ، وأخرى ثقافية ، اجتماعية لا بد من مراعاتها ، لأن التعرض إلى القيم والمعايير الثقافية للشخص قد يجعله ليس فقط غائبا عن الاتصال بل يثير لديه إستراتيجية الهجوم .

- **العوائق اللغوية** : اللغة أهم وسائل الاتصال في المنظمة أو في الجماعات المختلفة ومن ذلك ينبغي مراعاة هاد الجانب ، بحيث يكون أسلوب المخاطب سهلا وملائما للمستوى اللغوي للعامل مع توحيد إن أمكن الدلالات لمختلف المفاهيم المستعملة في المنظمة وإيجاد ما يسمى بثقافة المؤسسة ، بل لإضافة إلى اللغة هناك وضعيات الجسم وملامح الوجه وغيرها التي لا بد هي الأخرى أن تأخذ بعين الاعتبار لأن بإمكانها هي الأخرى أن تكون من مسببات عوائق الاتصال.<sup>(2)</sup>

- **الإطار المرجعي** : المقصود بلا يطار المرجعي أن يكون الشخص منتمي لمجموعة معينة تعتنق أفكار ومبادئ خاصة بها ، لذلك يصعب عليه أن يتقبل كل ما هو مخالف لها.<sup>(3)</sup>

نظرا لان عملية الاتصال داخل المنظمة هي عملية واسعة ومركبة من عناصر عدة فإن هذه الأخيرة تواجهها مجموعة من المعوقات على اختلاف أنواعها، إذ أن تميز الرسالة بالغموض في التعبير عن مضمونها من خلال الاستخدام السيئ للعبارات أو الاختصار لما لا يجب اختصاره كلها

(1) - جمال الدين لعويصات : مرجع سابق، ص 138.

(2) - محمد مسلم : تنمية الموارد البشرية، دار طليطلة، د ط، الجزائر، 2016 ، ص213.

(3) - زيد منير عويوي : إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة، ط1، الأردن، 2007، ص91.

عوامل تولد صعوبة وسوء الفهم من طرف مستقبلها ، إضافة إلى أن الخطأ في ترجمة محتويات الرسالة على اعتبار أن مكانة المدراء تسمح لهم بتصميم رسائل ذات وكلمات معقدة قد لا يستطيع العامل البسيط استيعابها ما يؤدي إلى فشل هذه العملية

ثم إن من بين أسباب فشل الاتصال هو عامل عدم الانتباه من قبل العامل، فهذا العامل يؤدي مصطلحات بالفرد إلى التفكير في أمور جانبية ، لعلاقة لها بواقع الاتصال الحاصل ما يجعل هاد الفرد غائبا تماما عن ميدان الاتصال ، من المعروف أن الأفراد داخل المنظمة لهم ثقافتهم الخاصة بهم التي يجب احترامها لما ذا لأن الوقوف في وجه هذه المعايير والقيم الخاصة بالفرد تجعله في مركز عدم اهتمام ولا مبالاة وذلك بطريقة قصديه يولد لديه شيء من التحدي وكلها عوامل تضعف عملية الاتصال .

### اثنا عشر - كيفية زيادة فعالية الاتصال التنظيمي :

نظرا للأهمية التي يكتسبها الاتصال التنظيمي داخل المنظمة ، ونظرا لأن هذا الأخير يعتبر العملية التي من خلالها يتولد التفاعل بداخلها وجب على المسؤولين عن المنظمة إتباع مجموعة العوامل التي من شأنها زيادة فعاليته ، والتي من بينها :

- يتعين على المديرين والمستويات القيادية أن يدركوا ويتعلموا عند مزاولتهم الاتصالات كيفية تحسين نقل كل من الكلمات والأفكار والمشاعر للتأكد من وصولها إلى الطرف الثاني بنفس المعنى المقصود نسبيا مع الحرص على تلك الاعتبارات عند استقبال الرسالة .

- الحرص على تفهم وحسن رد فعل والتعليق المحتمل من الطرف الثاني مع إعطاء أهمية خاصة لتغذية العكسية ، كعنصر تفاعلي وتكاملي من عناصر الاتصال .

-مراعاة اعتبارات معينة فنية وإنسانية وسلوكية عند مزاوله عملية الاتصال .(1)

-زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل و من أسفل إلى أعلى،وان يشعر المديرون بمسئولياتهم وواجبهم في تعريف العاملين بما يجري في التنظيم .

(1) - عبد الرحمن سيار : القيادة الفعالة، دار الوفاء، ط،1 مصر، 2014، ص، ص140، 141.

- التأكيد على أهمية الاتصالات وجها لوجه لأهمية ما تعطيه هذه الاتصالات والتي يمكن للاتصالات الكتابية الرسمية أن تحققها .

- مراعاة طبيعة ومستوى إدراك متلقي الرسالة : إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة مما يوجب على المعنيين أخذ ذلك بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاتصالات

- تطابق أفعال القيادات الإدارية مع أقوالها فإذا المسيرون والعاملون تناقضوا بينما تطلب بيه القيادات الإدارية من سلوكيات وبيّن ما تمارسه من أفعال فقدت الاتصالات فعاليتها<sup>(1)</sup>.

ويمكن إضافة جوانب أخرى من شأنها زيادة فعالية الاتصال ولعل أهمها :

-ديمقراطية الاتصال : من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء حتى يشعروهم بأهميتهم داخل المنظمة ويرفع من معنوياتهم .

-عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة .

- الخصال الحميدة والسمات الجيدة تعتبر عنصرا مهما في مزولة الاتصال، ونقصد بها الرئيس ومعاونيه .

-الجانب التكنولوجي :إن التكنولوجيا وما وصلت إليه في جميع المجالات ومنها على وجه الخصوص مجالات الاتصال ، ليكنها إلا أن تكون عنصرا من عناصر نجاح المنظمات الحديثة والاتصال الفعال ليكنه أن يتغاضى عن الاستفادة منها :

\* يجب اقتناء آخر المبتكرات في هذا المجال وحسن الاستفادة منها قدر الإمكان .

\* يجب مواكبة التغيرات الحديثة بتدريب العاملين أولا بأول على أساليب الاتصال والحرص على تهيئة استعداد العاملين قبل تبني وسائل جديدة .

\* الاستخدام المكثف للوسائل السمعية والبصرية في الإيضاح وشرح المعلومات .<sup>(2)</sup>

(1)- محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة، دار وائل، ط3، الأردن، 2006، ص، ص310، 311.

(2)-صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، د ط الجزائر، 2006، ص75.

نظرا لأن الاتصالات الفعالة دليل على تماسك المؤسسة وتطورها ونجاحها، يجب على المدراء وضع نظام جيد للاتصالات وذلك من خلال التقليل قدر المستطاع من المعوقات التي تواجه هذه العملية لذلك يجب إتباع منهجية ملائمة في صياغة مضمون هذه الرسالة من خلا التوفيق في حسن اختيار الكلمات والمصطلحات، المناسبة مع مراعاة مستوى إدراك المستقبل وخبرته مع الحرص على اختيار وسيلة مناسبة ومن هنا ربما وجب التأكيد على الاتصالات المباشرة، كذلك يجب التركيز على التغذية الرجعية لأن فيها دلالة على مدى تفهم المستقبل لرسالة المرسل، إضافة إلى التركيز على الاتصال الصاعد والنازل لأنهما يوسعان دائرة تبادل الآراء وزيادة التفاعلات



تمهيد :

أولاً- أهمية اتخاذ القرار .

ثانياً- خصائص عملية اتخاذ القرار .

ثالثاً- عناصر عملية اتخاذ القرار .

رابعاً- خطوات اتخاذ القرار .

خامساً-أنواع القرارات .

سادساً- أساليب اتخاذ القرارات

سابعاً- مستويات اتخاذ القرار .

ثامناً- أنماط عملية اتخاذ القرارات .

تاسعاً- المسؤولية الجماعية في عملية اتخاذ القرار .

عاشراً- معوقات عملية اتخاذ القرار .

إحدى عشر - عوامل زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار .

خلاصة الفصل .

## تمهيد :

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات التي تتوقف عليها حياة المنظمة كون الإدارة في حد ذاتها هي عملية اتخاذ القرار ، إذ أن القرارات تتخذ بشكل يومي خلال الأنشطة الممارسة سواء تعلق الأمر بالقرارات الخاصة بتنفيذ الأعمال أو بحل المشاكل اليومية البسيطة المتعلقة بالعمل ، أو القرارات لتنفيذ الخطط ووضع الأهداف ومن المعروف أن أي منظمة منذ إنشائها لتستطيع الحفاظ على استقرارها فقد تتعرض للعديد منها إلى مشاكل تجعلها تعيش مواقف معقدة وصعبة يفرض عليها في نهاية المطاف اتخاذ القرار الصائب لحل المشكل المطروح ، أو لتحقيق الهدف المسطر ، وعليه فعملية اتخاذ القرار ليست بالسهلة كونها مرتبطة بالمستقبل ، ويتوقف نجاح المنظمة أو فشلها على نوعية أو على فعالية القرار المتخذ فبدون هذا القرار يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها ما يجعل اتخاذ القرار هو ركيزة العملية الإدارية .

## أولاً - أهمية اتخاذ القرار :

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

تعلق المنظمات المختلفة أهمية كبيرة على عمليات اتخاذ القرارات بسبب الحقيقة التي تقول أن القرار الخاطئ له تكلفته ، وتكتسب هذه العملية أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت على طرق تجميع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتجريبها حتى أصبحت حديث الساعة ، كما جذبت هذه العملية اهتمام العديد من الأطراف في ميادين عملية متعددة كالهندسة ، والطب ، والمحاسبة كما وأن كل فرد ومنظمة ينظر إلى اتخاذ القرارات من زاوية لاستخدامها في الوصول إلى حلول للمشاكل التي تواجهها ، وترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً مباشراً بوظائف الإدارة : كما لتخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة ، وهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية كما يتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات فامدير العام والمشرف على العمل ، مديري الإدارات سواء في الإنتاج أو التسويق أو يهدا الشمول تمثل الإدارة الرئيسية التي يستخدمها المديرون في التخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة حتى أن هذا الشمول قد دفع ببعض الكتاب إلى القول بأن الإدارة هي عملية اتخاذ القرار (1).

## - كما تمثل أهمية اتخاذ القرار فيما يلي :

**1- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله :** إن اتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله التي بواسطتها تمارس العمل الإداري حيث يقر ما يجب عمله؟ ، ومن يقوم به ؟، ومتى يتم القيام به؟ وأين يتم القيام به.(2)

(1)- علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة: مبادئ الإدارة، دار المناهج، ط1، الأردن، 2013، ص289.

(2)- أحمد ماهر :الإدارة- المبادئ والأهداف-، الدار الجامعية، د ط، مصر، 2004، ص281.

2- **القرارات الاستراتيجية** : تحدد مستقبل المنظمة ، ترتبط القرارات بالمدى الطويل في المستقبل فمثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها .

3- **اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية** : يرى البعض أن اتخاذ القرارات هو جوهر وظيفة التخطيط ، نظرا لأن العديد من نشاط وظيفية التخطيط وحدها ، ولكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم ، وتوجيه ، ورقابة ، لأن كل من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة (1).

ولهذا يمكن القول بأن هذه العملية هي محور العملية الإدارية ، فنجاح أية منظمة يرتبط أساسا وقبل كل شئ بقدرتها على اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق لها البقاء والاستمرارية .

### ثانيا - خصائص اتخاذ القرار :

- تعتبر القرارات جوهر القيادة الإدارية فا التوقف عن اتخاذها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات والخدمات ، وبالتالي تعرض المنظمة إلى الكثير من المشكلات ، وهذه الأخيرة تتصف بمجموعة من الخصائص إلي تميزها عن باقي العمليات الإدارية الأخرى والتي يمكن إجمالها فيما يلي :
- ✓ صعوبة تحديد وتعريف المشكلة تحديدا واضحا ودقيقا بسبب تعدد وتنوع الأعراض الظاهرة وتشابكها .
- ✓ احتمال عدم الدقة والوضوح في تعريف الأهداف المستخدمة كأساس لوضع معيار تقديم القرار وتميزه عن القرار غير الرشيد.
- ✓ صعوبة التمييز بين الوسائل والغايات في كثير وكذلك تعريفها من الحالات الأمر الذي يجعل معيار تقييم القرار غير واضح .
- ✓ وجود درجات مختلفة من عدم التأكد غير الممكن حسابها أو استخدامها يختلف باختلاف البدائل والظروف المحيطة لكل منها .
- ✓ وجود نقص في المعلومات دائما يؤدي إلى عدم الدقة في عمليتي التحليل والاختيار ومن عدم دقة حساب النتائج والآثار المتوقعة والمترتبة عن القرار في المستقبل .
- ✓ الآثار السلبية للعامل الزمني على مستوى الرشد في القرار .

(1) - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص282.

✓ الخوف من اتخاذ القرارات تتعارض مع الاتجاهات السياسية ذات التأثير حتى ولو كان على حساب الرشد الإداري .

✓ قلق الإدارة على عنصر التكلفة تجعلها تتردد في طلب المعلومات الضرورية وإنفاق الوقت والجهد في استيعاب مضمونها وقيمتها.(1)

- كما تتمثل خصائص القرار الفعال فيما يلي :
- مراعاة خطوات المنهج العلمي في اتخاذ القرار .
- مراعاة البيئة الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية المتمثلة في قوى الضغط والعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية .
- الاستفادة من الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة في عملية اتخاذ القرار من خلال حوسبة المعلومات الإدارية .
- مراعاة شرعية القرار .
- تحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار.(2)

ما يمكنه قوله هو أن عملية اتخاذ القرار تتصف بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن العمليات الإدارية الأخرى التي تمارسها المنظمة وهي عملية تتصف بالواقعية والإنسانية ، وهي نشاط فكري يقوم على اختيار البدائل المناسبة .

### ثالثاً- عناصر عملية اتخاذ القرار:

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

أ- **متخذ القرار:** ويكون فرداً أو جماعة حسب الحالة ، وأياً كان متخذ القرار فلديه السلطة الرسمية الممنوحة كموجب القانون ( أو النظام الداخلي) أو المفوضة له من جهة رسمية يمتلك هذه السلطة التي تعطيه الحق في اتخاذ القرار، وضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة وعبر مستوياتها الإدارية هناك مراكز سلطة ، أو مراكز لاتخاذ القرارات ، وهذا يعني أن الحق في اتخاذ القرارات ليس حكراً على مستوى إداري

(1)- عبد الغني محمود: إدارة المنظمات، دار صفاء ط1، الأردن، 2011، ص 188.

(2)- عبد الغني محمود: مرجع نفسه، ص 71.

معين أو فرد معين إلا في حالة واحدة هي المركزية التامة في اتخاذ القرارات التي يمكن اعتبارها غير عملية وليمكن أن نجد لها في الواقع إلا في المنظمات الصغيرة الحجم .

**ب- موضوع القرار:** وتمثل المشكلة التي تستوجب من متخذ القرار تبني حل لها ، أو انحراف عن مستوى معين ، أو توقع منتظر ، فعلى سبيل المثال يؤدي التغيير التكنولوجي السريع إلى أن تعرض منتجات المنظمة للتقادم كذلك المقاول الذي يوافق على إنجاز مبني جديد في تاريخ معين ، تنشأ لديه مشكلة إذا لم يستطيع أن يفي بهذا التعهد ، وأذا كان العقد والاتفاق يقضي توقيع غرامة مالية كل يوم تأخير آدا لم ينجز المبني في التاريخ المحدد تنشأ لدى المقاول تكلفة أخرى في هذه الحالة ، ولاشك أن المشاكل كثيرة جدا أو متنوعة لا حصر لها .<sup>(1)</sup>

**ج- الأهداف والدوافع :** القرار المتخذ إنما هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين يراد القيام به من أجل تحقيق هدف أو غاية ، فكما هو معروف في مجال العلوم السلوكية والدافعية الإنسانية ووراء كل عمل أو سلوك دافع ، ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها ، آدا فالهدف هو تجسيد للحاجة ، فتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الإشباع ، وبناءا عليه يتخذ قرار إلا آدا كان وراء دافع لتحقيق هدف معين وتتبع أهمية القرار قوة الدافع من وراء اتخاذه من مدى أهمية الهدف المراد تحقيقه من القرار المتخذ ، وعليه يمكن القول أخيرا أن الهدف يبرر اتخاذ القرار .

**د - المعلومات والبيانات :** عندما يراد اتخاذ قرار حيال موضوع أو مشكلة مالا بد من جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع وأبعادها وذلك بإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنها ، والمعلومات تكون عن الماضي والحاضر والمستقبل عن طريق عملية التنبؤ انطلاقا من معلومة مفادها أن الحاضر هو امتداد للماضي والمستقبل ، كذلك هو امتداد للحاضر ، فا لمعلومات والبيانات مسألة حيوية يتوقف عليها نجاح القرار والمنظمات الحديثة اليوم لديها نظام متكامل من المعلومات توفر لمتخذ القرار ما يشاء من معلومات وبيانات وإحصائيات بسرعة متناهية من خلال استخدام الحسابات الالكترونية ، ونظام المعلومات هذا ليقف عند هذا الحد فحسب ، بل يقدم لمتخذ القرار معلومات مرتدة عن القرار

<sup>(1)</sup> -مصطفى يوسف الكافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجتمع العربي، ط1، الأردن، 2013، ص141.

الذي وضعه حيز التنفيذ إنما يساعد على تقييم القرار المتخذ بشكل مستمر كلما اقتضت الضرورة لذلك.<sup>(1)</sup>

**و - البدائل :** البديل أو الحل يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة موضوع أو مشكلة ما ، والواقع من النادر أن يكون هناك حل للموضوع أو المشكلة ، فعلى الأغلب هناك أكثر من حل واحد وبالتالي فمتخذ القرار الجيد هو الذي يصنع أكثر من بديل واحد وتكون مناسبة ليختار أنسبها .

**ي - القيود :** يواجه متخذ القرار عددا من القيود البيئية الداخلية والخارجية تصنع معوقات أمامه عند متخذ القرار وهذه القيود عليه أن يحسن التعامل معها ويذلها حتى يتمكن من اتخاذ القرار.<sup>(2)</sup>

نستنتج أن عملية اتخاذ القرارات ليتمكن أن تكون إلا من خلال وجود مجموعة من العناصر وهي أساسية ليتمكن فصل عنصر عن عنصر آخر بل هي مكملة للقيام بهذه العملية الجوهرية التي تحقق أهداف المنظمة .

#### رابعا - خطوات اتخاذ القرار:

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

#### 1- تحديد المشكلة وتوصيفها : الخطوة الأولى في حل المشكلة هي تحديدها ويتم ذلك باستعراض

المؤشرات والبيانات والحقائق في الموقف ولا بد أن تميز الإدارة بين أمرين هما :

- المشكلة الحقيقية : وهي الفئة الرئيسية التي تعوق المنشأة عن هدف معين وليتحقق الهدف
- المشكلة الفرعية : وهي غرض مؤقت ينشأ نتيجة للمشكلة الحقيقية و تختفي باختفائها .
- إن جهود الحل ينبغي أن توجه إلى المشكلة الحقيقية وليس إلى أغراضها وفر عياتها .
- إن نجاح الإدارة في حل المشكلات الفرعية لن يؤدي إلى تحقيق الهدف وان كان يساعد على تحقيق الشعور بحدة المشكلة ، فالخطوة الأولى ادن في حل المشكلة هي الشعور بوجودها ، ويكون ذلك

(1) - مصطفى يوسف كافي وآخرون : مرجع سابق، ص142.

(2) - هاشم حمدي رضا: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، ط1، عمان، 2010، ص120.

- بملاحظة فرق أو انحراف بين النتائج المحققة .(1)

## 2- تصميم البدائل والاقتراح البديل : عادة ما يقوم الأفراد بتحديد مجموعة من الحلول والبدائل

الممكنة لحل المشكلة التي يتم تحديدها سابقا ، وان نظم دعم القرارات التي يمكن بنائها وتصميمها تعتبر مناسبة جدا في هذه المرحلة من مراحل اتخاذ القرار .(2)

## 3- تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة : بعد انس تضح للمدير الحلو البديلة للمشكلة يجب

عليه بعد ذلك إجراء تقييم شامل لها ، وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الصعبة ذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة لأن مزايا وعيوب كل بديل لتظهر وقت بحثها ولكنها تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلا ومن هنا يأتي الشك وعدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة .(3)

## 4- اختيار البديل الأمثل : يمثل المرحلة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار، وقد ارتبطت عملية

الاختيار لدى الكثير بعملية صناعة القرار ، وتعتبر هذه المرحلة أو الخطوة من المراحل الفكرية الصعبة ذلك أن عملية الاختيار بين البدائل ليست عملية واضحة أو سهلة أد لتظهر مزايا وعيوب كل بديل وقت بحثها ، ولكنها تبرز بعد تنفيذ الحل فضلا عن ضيق الوقت المتاح أمام متخذ القرار لاستكشاف النتائج لكل بديل من البدائل المتاحة ، وهناك مجموعة من المعايير تستعين بها الإدارة في عملية اختيار البديل أهمها تلك التي يحققها كل بديل معين ، ومدى توافق البديل مع أهداف المنظمة وانسجامه مع سياستها وخططها وفلسفتها والمكاسب التي يحققها البديل ودرجة المخاطرة المتوقعة من أتباع البديل ، أي مدى ومقدار الجهد اللازم بدله في تنفيذ البديل وكفاءة البديل ، أي هدى استغلاله للموارد المتاحة ، والمعلومات المتاحة من الظروف البيئية المحيطة ودرجة السرعة المطلوبة في الحل .(4)

## 5- التطبيق : (تنفيذ القرار) : هنا يأتي دور وضع القرار موضع التنفيذ ومتابعة تقرير النجاح

والتقدم في التنفيذ ، حتى يستطيع المديرون المعنيون باستخدام نظم التقارير لمتابعة حالات التقدم والنجاح في الحل أو الحلول المحددة .(5)

يمكن القول بان القرار المتخذ في الأخير لا بد أن يكون أو ينفذ بواسطة الآخرين من خلال

تحفيزهم هاديا ومعنويا حتى ينفذ هذا القرار النهائي بفعالية .

(1)-علي سلمي: الإدارة المعاصرة، دار غريب، د ط، مصر، دس، ص154.

(2)- علي عبد الرزاق السالمي:نظم إدارة المعلومات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، د ط، مصر، 2003، ص185.

(3)- سيد عالم عرفة: اتجاهات إدارة التغيير، دار الرابية، د ط، د بلد، 2003، ص114.

(4)- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، ط1، الأردن، 2007، ص154.

(5)- ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال، الدار الجامعية، د ط، مصر، 2005، ص246.



## خامسا - أنواع القرارات :

تعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية إدارية تمتاز بتنوع القرارات المتخذة سواء كانت تنظيمية روتينية أو غير ذلك وفي هذا السياق يمكن حصر أنواع القرارات الإدارية فيما يلي:

**1- القرارات المبرمجة :** تتميز بأنها إصدار يتكرر يوميا أو كل فترة زمنية متقاربة ، ولهذا يتولد بشأنها أسلوب وإجراءات معينة لمعالجتها يتعلق في الدهن وبالتالي يتم اتخاذها على نحو مسبق التحديد دون حاجة إلى دراسة البدائل أو تقييمها ، يطلق على العديد من علماء الإدارة إصلاح القرارات المبرمجة.(1)

**2- القرارات غير المبرمجة :** هي تلك تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محددة جدا وليوجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها ، وعادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه النوعية من القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها ، ففي هذا النوع من المشكلات عادة ما يصعب تجميع معلومات كافية عنها ولا توجد أيضا معايير واضحة لتقييم البدائل والاختيار من بينها ولذلك فإن الظروف التي تسود في هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد بشأن نتائج التصرفات البديلة ونتيجة لهذه الخصائص فإن كل قرار يتم وفقا لمتطلبات وظروف وخصائص المشكلة ولا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات .(2)

**3- قرارات إدارية تشغيلية :** القرارات الإدارية ويطبق عليها قرارات السياسة وتتخذها الإدارة العليا حيث تؤثر على المؤسسة ككل ، وتتعلق غالبا تخصيص وتوظيف الموارد ، القرارات التشغيلية وتتخذها عادة الإدارة الوسطى والدنيا وتتعلق بالأنشطة التشغيل اليومية لوحدة تنظيمية محددة وتشمل على سبيل المثال شراء معدات للقسم وتوزيع العاملين في القسم وتحديد المهام .(3)

**4- القرارات التنظيمية والشخصية :** هناك اختلاف بين التنظيميين من حيث طبيعة كل منهما فنجد أن المدير يتولى صنع القرار التنظيمي حين يمارس المهام المطلوبة منه بالمنظمة ومن ثم يصدر القرار الذي يرتبط بالمنظمة وتبعاً ما يستند إليه من سلطة التفويض حيث يمكن للمدير أن يفوض سلطة

(1) - سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة طيبة، د ط، مصر، 2004، ص262.

(2) - علي شريف وآخرون: الإدارة المعاصرة، دار الفكر، د ط، مصر، 2008، ص191.

(3) - فريق توفيق نصيرات: إدارة منظمات الرعاية الصحية، دار المسيرة، ط1، 2008، ص152.

اتخاذها للآخرين ، من ذلك نرى أن أهم وسيلة يتعامل بمقتضاها المدير حتى يبرهن على هدى سلطته ومقدرته على إدارة المنظمة هي امتلاكها حق إ اتخاذ القرار وبالطبع يكون على عاتقه مسؤولية التعامل بمقتضى هذا الحق ، أما بالنسبة للقرارات لشخصية فهو ما يصدر من المدير بصفة شخصية معتادة وليس بصفة عضوا بالمنظمة وقراراته في هذا الخصوص لتخضع للآخرين من حيث التفويض ونجد أن بعض القرارات يؤثر على المنظمة دائما ، فإذا ما أراد أحد المديرين بالشركات أن يقدم استقالة فإن المشكلة التي تصل برأسها وقتئذ تكون فيمن يحل محله وهذه مشكلة تنظيمية ، هذا بالإضافة إلى ما يحدثه القرار الشخصي من إرباك بسبب القلق لبقية ظروف ضاغطة من العمل المطلوب ، وهناك ممن يتولون مهما الإدارة من المديرين من يفوق بالتحديد بين قراراته الشخصية والقرارات التنظيمية بحيث لتكون لقراراتهم الشخصية الهيمنة على القرارات التنظيمية كما تخضع قراراتهم التنظيمية لأهوائهم الشخصية ومن ثم فقد يلجأ ون مضطرين إلى اتخاذ قرارات تنظيمية لتتفق ورغباتهم الشخصية فامدي الذي ليقبل بطبيعته التميز العنصري بين الأفراد قد يضطر إلى تطبيقه إذا كانت سياسة التميز العنصري من الأمور الأساسية بالشركة .<sup>(1)</sup>

### سادسا - أساليب القرار :

ترمي هذه الأساليب المستخدمة لتبسيط عملية إ اتخاذ القرار هذه الأخيرة أي الأساليب تخضع للعديد من الاعتبارات ومن أهم هذه الأساليب نكر منها :

أ- **أسلوب الحدس الشخصي** : يعتمد هذا الأسلوب على شخص متخذ القرار حيث يستمد المدير حكمه على الموقف والمشكلة المرتبطة به من واقع خبراته الشخصية وخلفياته الثقافية ومعلوماته المتاحة إليه ، وهو أسلوب جدلي يفتقد للأساس العلمي السليم حيث يعتمد على التكوين النفسي لمتخذ القرار ويتميز هذا الأسلوب بالعديد من المزايا من أهمها : سرعة البث في إ اتخاذ القرارات والتمكن من معالجة المشكلات الروتينية ذات الأثر المحدود ، فضلا عن استفادة من طاقة الإبداع الابتكار عند المدير متخذ القرار وعلى الرغم من هذه المزايا فإن الأسلوب الحدسي الشخصي في اتخاذ القرارات العديد من العيوب يتمثل أهمها في أنه يحرم المنظمة من الاستفادة بالأساليب الأخرى الأكثر نجاحا في اتخاذ القرارات وذلك إذا ما أصر المديرون الاعتماد على هذا الأسلوب وحده في اتخاذ قراراتهم ، كما أنه قد لتتوفر لدى

(1) - جاسم مجيد: التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، د ط، مصر، 2004، ص، ص 167، 168.

متخذي القرارات أية قدرات على الإبداع أو الابتكار مما قد يترتب على ذلك اتخاذ قرارات خاطئة تأتي بنتائج عكس المرغوب فيها. (1)

**ب- أسلوب مراجعة القوائم :** يتم استخدام هذا الأسلوب من خلال إعداد قائمة تشمل على عدد كبير من العوامل المؤثرة على نتائج القرار ، بحيث يكون معظمها إيجابيا حتى يتم اختيار بديل منها ، ويصلح هذا الأسلوب عندما يتوفر أمام متخذ القرار بديلين فقط أحدهما إيجابي والآخر سلبي ، وكمثال لذلك فإنه عند إقلاع طائرة ما من إحدى المطارات يجب على طاقم هذه الطائرة أن يتفحص قائمة كبيرة خاصة بالأشياء والموارد الي يجب توافرها أو التأكد من سلامتها قبل اتخاذ قرار بإقلاع الطائرة أو عدم إقلاعها (2).

**ج- الأسلوب الوصفي أو النظري أو اللاكمي :** وهو الأسلوب الذي يقوم على أساس الحرف وليس على أساس الرقم والنتائج التي تتمخض عنه على الأغلب تكون غير دقيقة وترافقها درجة عالية من المخاطرة وعدم الوضوح ، بالإضافة إلى عدم الأخذ في الحسبان أهمية التوقيت الزمني الذي يتخذ فيه القرار ، ويعتمد اتخاذ القرار وفقا لهذه الطريقة على الخبرة و الرأي الشخصي وليس على معرفة المتغيرات المؤثرة على نتائج القرار في التشغيل لذلك فإن التخمين والتفديرات الشخصية في حساب النتائج المتوقعة للقرار هما حجر الزاوية في هذا الأسلوب حين يقوم صاحب القرار بمفرده أو مع مجموعة من الأشخاص بدراسة الهدف المراد أو المشكلة المراد حلها بالتشاور وبالتنسيق وتبادل الآراء فيما بينهم ثم التوصل إلى القرار المناسب من بين البدائل المطروحة ، ومن مزاياه:

**أ- البساطة وقلة التكاليف:** ومن مساوئه عدم الدقة واختلاف نتيجة القرار باختلاف الأشخاص القائمين عليه مع أن الهدف أو المشكلة تمتاز بحالة من الثبات. (3)

**د- الأسلوب الكمي أو المعياري أو اللا وصفي :** وهو الأسلوب الذي يقوم على أساس الرقم وليس على أساس الحرف ، والنتائج التي يتمخض عنه الأغلب تكون دقيقة وترافقها درجة قليلة من المخاطر وعدم الغموض ، بالإضافة إلى أخذه بالحسبان أهمية التوقيت الزمني الذي يتخذ فيه القرار ، ويعتمد اتخاذ القرار وفقا لهذه الطريقة على المعطيات والمتغيرات الكمية المؤثرة على نتائج القرار في

(1)- أحمد دياب عواد: إدارة الأعمال الحديثة، دار صفاء، ط1، الأردن، 2013، ص199.

(2)- أحمد دياب عواد: مرجع نفسه، ص 119.

(3)- فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال، دار المناهج، ط1، الأردن، 2011، ص108.

المستقبل وليس على الخبرة والرأي الشخصي لذلك فإن التخمين والتقديرية الشخصية في حساب النتائج المتوقعة للقرار في هذا الأسلوب ليس لهما أدنى اعتبار ، حيث يقوم صاحب القرار بمفرده أو مجموعة من الأشخاص بتكريب المتغيرات والكمية التي تؤثر في نتيجة البديل على شكل معادلة رياضية بسيطة أو معقدة وحسب مقتضى الحال وحينها يتم الوصول إلى القرار المناسب من بين تلك البدائل المطروحة ومن مساوئ الصعوبة في تحديد المتغيرات وارتفاع تكاليف الآلات والمعدات المستخدمة في احتسابه ومن مزاياه : الدقة وعدم اختلاف نتيجة القرار باختلاف الأشخاص القائمين عليه لاسيما إذا كان الهدف أو المشكلة المراد معالجتها بشأن حالة من الاستقرار.<sup>(1)</sup>

### سابعاً- مستويات إ اتخاذ القرار :

يمكن تصنيف القرارات وفق المستويات التنظيمية أي منظمة وفي ضوء ذلك يمكن القول أن هناك أربع مجموعات من القرارات يتعلق بالمستويات الأربع السابق الإشارة إليها في منظمات الأعمال وهي :

**1- اتخاذ القرارات على مستوى المعرفة :** وتتعامل هذه النوعية من القرارات مع تقييم الأفكار الجديدة للمنتجات والخدمات وأساليب الاتصال بالمعرفة الجديدة وأساليب توزيع المعلومات في جميع أجزاء المنظمة.<sup>(2)</sup>

**2- الرقابة الإدارية :** تعرف عملية الرقابة الإدارية بأنها العملية التي يتأكد المديرون بمقتضاها من الحصول على المعلومات واستخدام الموارد بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة ويقوم مديرو الإدارة الوسطى بهذه العملية التي تميز قراراتها بأنها هيكلية إلى خدمات ، وقد ركز - أنثوني - على ثلاثة مظاهر رئيسية للرقابة الإدارية وهي : أنها تتضمن القيام بتفاعلات شخصية قوية مع الأفراد ، وأن ممارستها تم في إطار السياسات و الأهداف العامة التي وضعها المخططون و الإستراتيجيون و أن هدفها الأساسي هو التأكد من كفاءة وفعالية الأداء ، كما أن وضع الإجراءات الرقابية وقواعد القرارات الجديدة وتوزيع الموارد وقياس الأداء تعتبر من الأنشطة المميزة للرقابة الإدارية.<sup>(3)</sup>

(1) - فيصل محمود الشواورة: مرجع سابق، ص 109.

(2) - ثابت عبد الرحمن إدريس: إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 246.

(3) - منال محمود الكردي، جلال إبراهيم العبد: نظم المعلومات الإدارية، د ط، مصر، دس، ص، ص 175، 176.

**3- القرارات التشغيلية :** تعني القرارات التشغيلية بتنفيذ مهام محددة لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة وبفعالية تتخذ هذه القرارات من قبل المشرفين في مستويات الإدارة الدنيا ، والقرارات التشغيلية غالبا ما تكمن مبرمجة حسب معايير مسبقة لأغراض التنفيذ ، ويتوقع من المديرين والمشرفين في هذا المستوى الإداري اتخاذ القرارات لضمان التنفيذ حسب معايير المعدة سلفا .<sup>(1)</sup>

**4- القرارات الإستراتيجية :** تتميز القرارات الإستراتيجية بتوجهها المستقبلي واحتوائها على درجة كبيرة من الغموض ويتطلب اتخاذ القرارات الإستراتيجية أساسا وضع الأهداف المحددة للمنظمة والخطط طويلة الأجل للوصول إلى هدف الأهداف والأمثلة على هذه الأهداف وتشمل مواقع المعامل والقرارات المتعلقة بمصادر رأس المال والقرارات خاصة بالمنتجات اللازم إنتاجها .<sup>(2)</sup>

### ثامنا - أنماط اتخاذ القرار :

هناك عدة أنماط لاتخاذ القرارات داخل المؤسسة نذكر منها ما يلي :

**1- المركزية واللامركزية في اتخاذها القرار :** يمكن أن يتخذ القرار بدرجة عالية من المركزية عندما تكون السلطة مركزة في يد متخذ القرار أو المدير بحكم منصبه الرسمي وليرغب في أن يشاركه أحد في اتخاذ القرارات ، ويمارس هذا السلوك الإداري عادة في الإدارة الدكتاتورية كما يمكن أن يتخذ القرار بدرجة من اللامركزية ، فذلك عندما يقوم المدير أو متخذ القرار بتفويض سلطته أو بعضها إلى من هم أدنى في المستوى الإداري أو التنظيمي ، ويمارس هذا السلوك الإداري عادة في الإدارة الديمقراطية أو بالأهداف وغيرها وهذا النمط هو الأكثر فاعلية ونجاحا .<sup>(3)</sup>

**2- أسلوب الاستشارة :** وفيه يقوم القرار بأخذ رأي شخص آخر لديه الخبرة والمعرفة كمستشار أو وجهة استشارية بهدف تقديم النصيحة والمشورة له للوصول إلى أنسب الحلول أو القرارات إلا إن سلطة اتخاذ القرار في النهاية هي في يد المدير أو متخذ القرار.<sup>(4)</sup>

<sup>(1)</sup> جمال الدين لعويصات: الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، د ط، الجزائر، 2005، ص37.

<sup>(2)</sup> جمال الدين لعويصات: مرجع نفسه، ص36.

<sup>(3)</sup> أحمد فياض وآخرون: مبادئ الإدارة، دار صفاء، ط1، الأردن، 2010، ص85.

<sup>(4)</sup> أحمد فياض وآخرون: مرجع نفسه، ص 85 .

**3- المشاركة :** يعتمد إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار مهما كان مركزهم الوظيفي والمشاركة من طرف المرؤوسين يجعل القرار مقبولا لديهم باعتباره حصيلة تفكيرهم مع الرئيس لهذا يتم تنفيذه بشكل أحسن ، ويتحمل كل من الرئيس والمرؤوسين نتائج ومسؤولية هذا القرار كما ينمي قدراتهم.(1)

**4- القرارات الجماعية :** تعتبر الإدارة اليابانية أول من استخدم هذا الأسلوب وهو يقوم على أساس أن كل فرد له علاقة بموضوع القرار ويساهم في إبداء رأيه والأغلبية هي التي تحكم ، فمسؤولية القرار بالتالي تقع على الأغلبية وقد وجهت الإدارة الأمريكية نقدا شديدا لهذا النظام لأنه يستغرق الوقت ، ويستحيل أحيانا فيه الاتفاق لكن واقع الإدارة اليابانية أثبتت عكس ذلك وحقق هذا الأسلوب نجاحا كبيرا وأعطى دفعا للعمل الجماعي ، وأهم المنافع التي يحققها العمل الجماعي :

- الوصول إلى قرارات أفضل بفضل تعدد المعلومات .
- تأييد القرار من الجميع والحماس لتنفيذه .(2)

**5- اللجان :** يستند على إنشاء لجنة لدراسة مشكلة معينة وجمع المعلومات عنها واتخاذ القرار الملائم لها ، وهذا النمط يجمع بين المشاركة والقرارات الجماعية ، ويمكنه أن يصبح استشاريا باستدعاء جهات مختصة ، ومشكل اللجان الميل إلى الحلول الوسطية ومحاولة إرضاء كل الأطراف.(3)

نستخلص مما سبق أن اتخاذ القرار يتخذ في الإدارة أو المؤسسة حسب حاجة المنظمة إلى نوع محدد من الأنماط التي تحتاجه داخل المنظمة بما يخدم مصلحتها وحاجتها .

### تاسعا- المسؤولية الجماعية في اتخاذ القرار:

للقوف بصورة موضوعية على الايجابيات والسلبيات لابد من فهم فلسفة المنظمة فإن كان جوهر هذه الفلسفة يقوم على المشاركة فإنه لابد من الالتزام بروح الفلسفة وعدم الالتفات للسلبيات المحتملة وهذا كما يبدو لدى النموذج الياباني في الإدارة أما إذا لم تكن المشاركة مرتبطة بالفلسفة العامة بالضرورة فإنه يصبح من المتوقع حدوث إيجابيات أو سلبيات وذلك حسب أوضاع كل منظمة .

(1)- خواجه عبد العزيز: علم النفس الاجتماعي، دار الغرب، دط، دسنة، ص91.

(2)- خواجه عبد العزيز : مرجع نفسه، ص92.

(3)- خواجه عبد العزيز: مرجع نفسه، ص 93.

### من أهم الإيجابيات المحتملة للمشاركة الجماعية :

- إثراء المعلومات حول المشكلة التي يتم التعامل معها .
- إثراء المعلومات حول بدائل القرار .
- وضع العقل الجماعي محل العقل الفردي مما يرشد القرار .
- ضمان تفهم المشاركين للقرار وأهدافه وبالتالي زيادة قبولهم وحماسهم لتنفيذه .
- إحساس المشاركين بمكانتهم وأهميتهم في العملية الإدارية وفي حياة المنظمة .
- إثراء روح الموارد والنقد الذاتي وإحلال روح العمل الجماعي محل الفردية والميول الأنانية والاستبدادية .
- المساعدة في تنسيق المواقف المشتركة من القضايا المشتركة أو من عمليات التنفيذ المشتركة
- يمكن استعمال أسلوب المشاركة كمدخل إيجابي للتفاوض والحصول على تنازلات أو اتفاقيات حول بعض القضايا محل خلاف .<sup>(1)</sup>

### من أهم السلبيات المحتملة للمشاركة الجماعية :

- المشاركة تحتاج لوقت طويل وخاصة إذا كانت مشاركة شاملة وبدلك لتصلح في الأزمات والطوارئ .
  - قد تؤدي المشاركة إلى قرارات توفيقية ضعيفة .
  - قد تعطي المشاركة انطباعا بأن الرؤساء يشاركون لأنهم ليستطيعون حل المشكلات أو مواجهتها أكثر من رغبتهم في المشاركة .
  - قد تؤدي المشاركة إلى تشجيع المسؤولية .
  - يتوقف النجاح في المشاركة على القدرة على إدارة عملية المشاركة وإدارة الاجتماعات.<sup>(2)</sup>
- تعتبر المسؤولية الجماعية في اتخاذ القرار سلاح ذو حدين بالنسبة للمنظمة ، إذ يمكن إنكار أن لهذه الأخيرة بعض السلبيات التي تحد من فعالية عملية اتخاذ القرار، إلا انه بالمقابل يجب التركيز على أهميتها داخل المنظمة وتدعيم هذه المشاركة لما تقدمه من معلومات .

<sup>(1)</sup> بلال خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة، ط1، عمان، 2010، ص، ص 287، 288.

<sup>(2)</sup> بلال خلف السكارنة: مرجع نفسه، ص288.

### عاشرا- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرارات في إي طارا لمؤسسات بدءا من تحديد المشكلة أو الهدف وجمع المعلومات والبحث عن حلول بديلة واختيار البديل الأفضل وانتماءا بالتنفيذ والمتابعة ليس دائما بالعملية السهلة ، وذلك لأن المشكلات التي تواجه صانعي القرارات خلال هذه المراحل عديدة ومتشعبة وهذه المشكلات تعيق عملية اتخاذ القرارات وفي مقدمة هذه المعوقات ما يلي :

**1- العوامل الفردية: ( أي العوامل النفسية والشخصية ) :** أي متخذ القرار نفسه ومجمل خبراته السابقة وتكوينه النفسي والاجتماعي والحضاري ، ومحصلة القيم والمعتقدات التي يؤمن بها ونظراته للأمور وآماله وطموحاته المستقبلية، فكل عامل من هذه العوامل لها تأثير مباشر على عملية إتخاذ القرار.<sup>(1)</sup>

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

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.
- التطورات الثقافية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها البنية.
- الظروف الإنتاجية القطاعية:مثل المنافسين والمستهلكين.
- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين
- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.<sup>(2)</sup>

**2- العوامل الداخلية : ( الضغوط الداخلية ) :** وأهمها ضغوط التجمعات غير الرسمية ومراكز القوى التي تخلفها ، كذلك يعتبر من الضغوط الداخلية ضيق الوقت لدى القائد واضطراره إلى اتخاذ القرار تحت ضغط ظروف معينة ، حيث لتكون الفرصة كافية للحصول على المعلومات الوافية عن البدائل

(1)- فتحي أحمد دياب عواد: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء، ط1، الأردن، 2013، ص208.

(2)- كاسر نصر المنصور : الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد، ط1، الأردن، 2006، ص36.



ودراستها ، وكذلك مدى تعدد الحلول البديلة ، إذ كلما تعددت الحلول كلما تطلب ذلك جهدا ووقتا لدراستها (1).

- إضافة إلى عدم وجود نضام جيد للمعلومات ، عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام ، عدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة ، مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة ، المركزية الشديدة وحجم المنظمة ودرجة انتشارها الجغرافي (2).

نستج أن عملية اتخاذ القرار قد تتعرض إل الكثير من الصعوبات والمشاكل والعوامل المختلفة في بعض الحالات ، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة كما أن هذه العوامل تزيد من صعوبة وتكلفة هذه الأخيرة .

### إحدى عشر - عوامل زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار:

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

- ✓ ضرورة إتباع أسلوب حل المشاكل عند ممارسة عملية اتخاذ القرار ومن ثم التركيز على تحديد المشكلة والبحث عن البدائل وتقييمها واختيار البديل المناسب لحل المشكلة.
- ✓ الاعتماد على قاعدة كافية ودقيقة من البيانات حول المتغيرات الداخلية والخارجية المتعلقة بل مشكلة والموقف المحيط بها .
- ✓ الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات الحديثة أثناء مراحل عملية اتخاذ القرارات والتي تتمثل في الحاسبات الآلية .
- ✓ ضرورة إدراك أن كل قرار ينطوي على نتائج متوقعة وأخرى غير متوقعة ومن ثم يجب تقدير تأثير وأبعاد هذه النتائج غير المتوقعة .
- ✓ إن عملية اتخاذ القرارات غير الروتينية لا بد أن تتطوي على التفكير الخلاق والابتكار عن تنمية الحلول البديلة .

(1) - نواف كنعان : القيادة الإدارية، دار الثقافة، ط1، عمان، 2007، ص397.

(2) - محمد عبد السلام: الأسس العلمية الحديثة في التنظيم وإدارة الأعمال، دار الكتاب الحديث، دط، القاهرة، 2008، ص141.

✓ الاهتمام بالأسلوب الجماعي عند اتخاذ القرارات في ظروف لا تستدعي إفراد المدير به ، وذلك للاستفادة من الخبرات والتخصصات المتنوعة للأخريين وتحقيق المشاركة لهم وتدريبهم على اتخاذ القرار.

✓ التكيف مع التغيير في المواقف المحيطة حتى يضمن المدير النجاح للقرار. (1)

مما سبق يمكن القول أن هناك العديد من العوامل التي تتوقف عليها نجاح اتخاذ القرار وفعاليتها وتحقيقها للأهداف والغايات ، فا اتخاذ القرار ليكون إلا بالتفكير وعلى المدير عدم احتكام القرار بل عليه شرحه للجماعة حتى يكسب تعاونهم وتضامنهم وتنفيذهم لتلك القرارات بكل ثقة .

(1) - جمال الدين محمد مرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس: السلوك التنظيمي(نظريات ونماذج وتطبيق عملية الإدارة والسلوك في المنظمة)، الدار الجامعية، د ط، مصر، 2003، ص، ص681، 682.

## خلاصة الفصل :

مما سبق نصل إلى أن اتخاذ القرار عملية هامة مرتبطة بمستقبل المنظمة ، فحياة المنظمة عبارة عن اتخاذ للقرارات على اعتبار أن هذه القرارات تتخذ يوميا سواء تعلق الأمر بالقيام بالوظائف اليومية المتكررة وتحقيق الأهداف من جهة ، ومن جهة أخرى هي وظيفة موجهة نحو مختلف الأزمات والمشاكل التي تهدد وجود هذه المنشأة والتي تتطلب القرار الصائب المبني على أسس موضوعية وعليه فعملية اتخاذ القرار تمر عبر خطوات متسلسلة بداية من تحديد الهدف أو المشكلة المطروحة ، مروراً بتجميع المعلومات واختيار البديل المناسب وصولاً إلى تنفيذ القرار وعليه فعملية اتخاذ القرار تتطلب توفر مجموعة من العناصر المختلفة لإنجاحها ، إضافة لاعتمادها على أساليب عدة ، وينضج للأهمية التي يكتسيها اتخاذ القرار فلا بد من مراعاة بعض الجوانب في اتخاذه ، كذلك إتباع بعض العوامل التي من شأنها زيادة فاعليته ما يضمن في الأخير الوصول إلى قرار صائب .

## تمهيد :

أولاً- النظريات الكلاسيكية :

1- نظرية الإدارة العلمية.

2- النظرية البيروقراطية .

3 - نظرية التقسيم الإداري .

ثانياً- النظريات النيوكلاسيكية:

1- نظرية العلاقات الإنسانية .

2 - نظرية النظم .

3- نظرية الفلسفة الإدارية .

ثالثاً - النظريات الحديثة:

1- نظرية الإدارة اليابانية .

2- نظرية الإدارة بالأهداف .

3- نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي .

خلاصة الفصل.

## تمهيد :

تتمثل النظرية العلمية في أنها مجموعة من الأفكار والمعلومات وهذه الأخيرة لها روادها الذين ساهموا في إثرائها وتطويرها ووضعوا لها مختلف المبادئ والمسلمات التي جعلتها تكتسي الطابع العلمي المنطقي والنظرية محصلة مرتبطة بموضوع معين تمت دراسته من جوانب مختلفة وبالتالي سيتم التطرق في هذا الفصل إلى النظريات التي قدمت بدورها مختلف التحليلات والتفسيرات المتعلقة بالاتصال التنظيمي واتخاذ القرار التي تزودنا بقدر كبير من الأفكار التي تعمل على زيادة نسبة الفهم لدينا فيما تتسم دراسته كون كل نظرية تفسر كل موضوع مهما كانت طبيعته حسب وجهة نظرها الخاصة .

أولاً\_ النظريات الكلاسيكية :

لقد تميز الفكر الإداري في بعض من المدارس وعلى رأسها الفكر الإداري الكلاسيكي من إدارة علمية وبيروقراطية التي أخذت تطبيقات واسعة في الواقع ، تم عدد من الاتجاهات الأخرى ذات الاتجاه نحو الجانب الاجتماعي والحديث ، ويتميز الفكر الإداري الكلاسيكي بتنظيم هرمي وثابت ويخضع لعدد من المبادئ التي نجدها هي كل من أفكار " ماكس فيبر " "تاييلور " "فايول " ومن اتبع منهجية في الإدارة وحسبهم فإن المؤسسة الاقتصادية تعتبر كنظام مغلق وترتكز السلطة في أعلى هرمها.(1)

1- نظرية الإدارة العلمية ل فردريك تاييلور:

نظرية الإدارة العلمية و الذي يعتبر فريديريك تاييلور رائدها الأول فهمها للإدارة على أسس فنية في طبيعتها، و ترى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على قواعد و مبادئ محددة ولذلك فان هذه النظرية اتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها و فهمها للعملية الإدارية و ذلك بالحصول على الحقائق من خلال تقديم افتراض معين تم اختبار هذا الافتراض وتحقيقه وتعديله وفق النتائج التي يكشف عنها هذا الاختبار ، كما ترى أن العاملين يشاركون في العملية الإدارية بطريقة آلية لتحقيق أهداف التنظيم .(2)

وتعتمد نظرية "تاييلور " على أربعة قواعد أساسية للإدارة العلمية وهي :

\_ الوصول إلى الطريقة المثلى في أداء العمل .

\_ اختيار العمل المناسب للعمل بطريقة علمية وموضوعية وتدريبهم وتوجيههم .

\_ التأكد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، ووضع التعليمات للأداء الأمثل في العمل.

\_ التعاون الكامل بين الإدارة والعاملين بحيث تتولى الإدارة التخطيط ، التنظيم ، الرقابة ، التوجيه فيما يقوم العمال بتنفيذ المهام .(3)

نظرية الإدارة العلمية تؤكد أن الاتصال الرسمي بدرجة كبيرة وهي تعتمد على الاتصال النازل من الدارة إلى العمال والذي يظهر من خلال الرقابة الصارمة الممارسة على هذا العامل ومن هنا

(1)- ناصر دادي عدون : الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، دط، الجزائر، 2011،

(2)- نواف كنعان : اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الثقافة ، ط1، عمان، 2009، ص46.

(3)- مهدي زويلف، علي العضاليلة : إدارة المنظمة، دار مجدلوي، ط1، الأردن، 1996، ص38.

يبين لنا أن عملية اتخاذ القرارات حسب رواد هذه النظرية فهناك مركزية واضحة في اتخاذ القرارات كون الإدارة هي البتي تنفرد بهذه العملية ، ومن هنا نستنتج أن هناك تهميش لهذا العامل فقد اعتبر مجرد آلة يعمل فقط قصد تحقيق أهداف المؤسسة .

## 2- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر :

كلمة بيروقراطية مأخوذة من (bureau) وتعني سلطة المكتب ، أما كلمة (crack) فهي تعني حكم إذا البيروقراطية تعني قوة أو حكم المكاتب وقد جاء بها العالم الألماني "ماكس فيبر " الذي طور مفهوم البيروقراطية في وضعها المثالي من أجل توفير حد أعلى من الكفاءة الإنتاجية .<sup>(1)</sup>

وتتمثل أهم خصائص وسمات النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي عند فيبر في :

- تنظيم متواصل ، والمهام والوظائف الرسمية تحكمها قواعد .
- الوظيفة محددة المعالم والحدود ، بحيث يكون نطاق الاختصاص محدد لكل وظيفة أو منصب .
- أداء المهام والواجبات يعتمد على التزامات تستند إلى مبدأ تقسيم العمل.
- تقوم سلطة شاغل المنصب أو الوظيفة على الالتزامات و المسؤوليات المحددة .
- توضيح الالتزامات الضرورية بحيث تخضع للقواعد المنصوص عليها .
- هراكية في تنظيم المناصب أي أنها تقوم على مبدأ التدرج الهرمي بحيث تخضع كل منصب ادني إلى منصب أعلى منه .
- لا بد من تدوين وتوفيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية .<sup>(2)</sup>

أكد رواد هذه النظرية على الاتصالات الرسمية داخل المنظمة يظهر بالتحديد من خلال الهراكية التنظيمية والتدرج الهرمي للوظائف داخل المنظمة وأكد "ماكس فيبر " على خضوع المناصب الدنيا إلى المناصب الأعلى منها في التنظيم ومن هذا يبين أن الإدارة البيروقراطية ، تعتمد إلى وضع مختلف التعليمات والقواعد الخاصة بالعمل كتابيا وتعتمد إلى اتخاذ القرارات الخاصة بمختلف الأعمال

(1) - موسى قاسم القوي، علي خضر مبارك : أساسيات الإدارة الحديثة، دار تسنيم، عمان، ط3، ص52.

(2) - رابح كعباش : علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، د ط، الجزائر، 2006، ص، ص54، 55.

دون إشراك العمال بذلك ومن هنا تظهر بعض لسهولة لدى العمال أثناء عملية تنفيذ القرارات دون المشاركة فيها .

3 - نظرية التقسيمات الإدارية : "هنري فايول" لقد ركزت نظرية التقسيمات الإدارية la **administrative de part mention** Théry بالعمليات الداخلية للتنظيم و المظاهر الرئيسية للأداء المادي في العمل، و بالجوانب الفيزيولوجية للعمال و ليس الجوانب الإنسانية للأداء و قد ركزت هذه النظرية على مستويات الهيكل التنظيمي و قد استندت في إطارها الفكري و الفلسفي على افتراض كفاءة المنظمة في الادعاء يعتمد على كفاءة المدير كما إن الهياكل التنظيمية الفاعلة قادرة على خلق الأفراد الأكفاء.(1)

واقترح فايول 14 مبدءا عالميا لتوجيه المدير في حل المشكلات يمكن تعليمها في الجامعات و الكليات و قد أكد على ضرورة إن يراعي المدير الظروف في مدى تطبيق كل مبدء و هذه المبادئ هي:

تقسيم العمل و التخصص وهو حيوي لنجاح أي منظمة ، السلطة (تكافئ السلطة و المسؤولية) الانضباط الالتزام من قبل العامل ، وحدة الأمر بمعنى أن يتبع العامل لرئيس واحد ، وحدة التوجيه(2). إضافة إلى مبدء المساواة و العدل، مبدء الأمن الوظيفي، وبدأ ارتباط مصلحة الفرد بمصلحة المنظمة مبدء روح الفريق ، مبدء المبادرة ، مبدء المكافآت إضافة إلى مبدء الترتيب.(3)

لقد أولت نظرية التكوين الإداري أهمية للحياة الداخلية للمنظمة فقد اعتمدت الاتصالات الرسمية من خلال تركيزها على الهيكل التنظيمي و مستوياته ما يضمن القيام بالمهام و الوظائف برسمية محققة للأهداف من خلال الانضباط و الالتزام من قبل العامل ومن هنا فقد تجاهلت دور العنصر البشري عند اتخاذ القرارات كونها ركزت على المظاهر و الطاقات الفسيولوجية للعامل و أهملت تماما شعور هذا العامل و أحاسيسه.

(1) - خضير كاضم حمود، موسى سلامة اللوزي : مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء، ط1، عمان، 2008، ص62.

(2) - حسين حريم : مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، ط1، عمان، 2006، ص55، ص56.

(3) - علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة : مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص 122.



ثانيا - النظريات النيو كلاسيكية:

قامت النظريات السلوكية على مفهوم أساسه أن التنظيم وسيلة للعمل ، كما انه وسيلة للحياة مفترضة أن التنظيم ما هو إلا أنماط و اتجاهات سلوكية و اجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل أو بناء و أن القيادة الإدارية فن قائم على أساس السلوك العقلي ، اتجاه العلاقات و قد برزت بصفة خاصة في أعمال إلتون مايو و ماك غري غور. (1)

1- نظرية العلاقات الإنسانية : "التون مايو"

إن أول من بلور أفكار نظرية الدارة العلمية السلوكية هو التون مايو حين أجرى بحوث تجارب بمصنع ها وثرور ، وكان مهتما بدراسة تأثير ظروف العمل المادية على الإنتاجية والرضا في العمل ، حيث هدفت أولى التجارب غالى اختيار العلاقة بين كثافة الإضاءة والكفاية الإنتاجية للعاملين وكان الافتراض أنه كلما تحسنت الإضاءة زاد الإنتاج ، وأظهرت التجربة نتائج غير متوقعة كلها تشير إلى وجود متغير جديد وهو معنويات العاملين بوصفه المتغير الأساسي الذي يؤثر في أحوال العمل و بالرغم من أن النتائج لم تكن بمستوى الطموح إلا أنها ساهمت في وجود وجهة نظر فعالية في الأفراد والعلاقات الصناعية استطاع من خلالها تحديد أدوات تحليل جديدة يمكن أن تستخدمها الإدارة الصناعية لتشخيص معنويات العاملين وتحديد السياسات التي تكفل تحقيق التعاون المطلق بين العاملين والإدارة.(2)

كما دعت إلى تفويض بعض السلطة للعاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والذي يكون له تأثير على شعورهم بأهميتهم ويحسن انتمائهم ، وسعيهم لتتنفي تلك القرارات حتى وإن واجهوا بعض العقبات ويمكن تلخيصها أبرز مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية بالنقاط التالية :

- ✓ الإنسان مخلوق إجماعي يسعى لعلاقات مع غيره .
- ✓ من سماته التعاون وليس التنافس .
- ✓ إن إشباع حاجات الإنسان الاجتماعية مهم كأهمية إتباع حاجاته المادية .
- ✓ زيادة الاهتمام بمشاعر العاملين .
- ✓ زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات .

(1)- لو كيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى، الجزائر، د ط، دس، ص79.

(2)- ضرار العتيبي وآخرون : العملية الإدارية، دار اليازوري، د ط، 2007، ص 70.

✓ تشجيع تفويض بعض السلطة للعاملين .(1)

لقد أكدت نظرية العلاقات الإنسانية على ضرورة الاتصال وبالتحديد الاتصال غير الرسمي وقد أكد رواد هذه النظرية وعلى رأسهم النون مايو على أن العلاقات غير الرسمية ومختلف التفاعلات الحاصلة بين العاملين تعمل على ارتفاع الروح المعنوية لديهم مايو لد لديهم الدافعية للعمل وتحسين الإنتاج وعلى اعتبار أن هذا العامل كائن اجتماعي وليس مجرد مفند فقط فقد أعطت هذه النظرية حسيان للعامل البشري واعتبار له وذلك من خلال إعطائه هامش من المشاركة في اتخاذ القرار إلى جانب الإدارة وتفويضهم بعض السلطات وهذه المبادرة من قبل الإدارة تولد لدى العامل الشعور بالأهمية و الإنماء وبأنه فاعل حقيقي داخل المنظمة .

## 2- نظرية النظم : شستر بارنارد

شيستر برنارد هو من أنجح الإداريين الرواد في علم الإدارة و من أهم إنجازات الباحث و العالم هو كتابه "وظائف المدير " رأى فيه أن عمال المؤسسة يتم عبر تعاون أجهزتها الإدارية و تنسيق كافة أنشطتها واشترط لذلك ثلاثة شروط :

1-استعداد المديرين الدائم لخلق التعاون التام بين أفراد المؤسسة .

2- طرح المديرين لهدف المؤسسة المشترك و عمل الأفراد بموجبه .

3- تأمين الاتصال بين العاملين باستخدام الوسائل الأمثل لذلك .(2)

في حين فرق أيضا بين السلوك الفردي و السلوك التنظيمي فيرى برنارد أن الأول يتميز بالعضوية أما الثاني فيعتمد على العقلانية و فرق أيضا بين القرار الشخصي و القرار التنظيمي و اعتبر أن القرار الشخصي هو قرار المساهمة في أعمال المنظمة و لا يفوض، أما القرار التنظيمي فهو عملية مجرد القرار من صفاته الشخصية لأنه جزء من العمل التنظيمي و عليه فقد حدد برنارد ثلاثة أنواع :

✓ القرارات التنازلية : وهي القرارات التي تأتي من مستويات عليا في المنظمة على شكل أوامر.

(1)- أسامة خيري : الإدارة العامة، دار الراجية ، ط1، عمان،2013، ص ص، 58، 59.

(2)- موسى خليل : الإدارة المعاصرة، مجد المؤسسة الجامعية، ط2، د بلد، 2011، ص، ص 29، 30.

✓ القرارات التصاعدية و هي القرارات التي تتبع من المستويات الدنيا و ترفع المسؤولية بإتخاذ القرار النهائي بشأنها و تسمى بالحالات الاستثنائية.

✓ القرارات الناتجة عن المبادرة و المبادرة الشخصية للإداري.<sup>(1)</sup>

هذه النظرية نادت بضرورة التعاون الكامل بين جميع أطراف التنظيم و بذلك فهي تؤكد على بعد الاتصال الرسمي الذي يحدد طريقة العمل و إضافة إلى بعد الاتصال غير رسمي في الوقت ذاته و من هنا فقد أكد برنارد على الاتصال غير الرسمي الحاصل بين العاملين داخل التنظيم، الذي يخدم الاتصال الرسمي داخل المنظمة، و من هنا فرغم تأكيد برنارد على ارتباط عملية إتخاذ القرار بالمدير، إلا أنه لم ينفي ارتباطها بالعامل و من هنا وجوب إشراكه في عملية اتخاذ القرار كون هذه النظرية أكدت على الدور الهام من الذي يقوم به المدير و ذلك من خلال تحقيق التعاون و التنسيق بين جميع الأنشطة داخل المنظمة و من بينها المشاركة في اتخاذ القرار.

### 3- نظرية الفلسفة الإدارية : ل "دوغلاس ماغريغور"

تستند الفلسفة الإدارية لدوغلاس ماغريغور الذي عمل أستاذ في علم النفس الصناعي ب الوم ا حول كيفية تسير وقيادة الأفراد في الإدارة وقد نشرت نظريته في كتاب تحت عنوان البعد الإنساني في المؤسسة.<sup>(2)</sup>

وقد خلص ماك في كتابه أن النظرية الكلاسيكية تنظر إلى العلاقات التنظيمية نظرة فردية تنحصر في أداء الفرد لواجباته وهذه النظرة مخالفة للواقع حيث أن العلاقات التنظيمية تمس مختلف نواحي الحياة الاجتماعية والاقتصادية لأعضاء التنظيم.<sup>(3)</sup>

<sup>(1)</sup> خليل محمد العزاوي : إدارة اتخاذ القرار الإداري ، دار كنوز المعرفة، ط1، عمان، ص،ص100\_ 106.

<sup>(2)</sup> - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاضم حمود : نظرية المنظمة، دار المسيرة، ط5، د بلد، 2014، ص 72.

<sup>(3)</sup> - علي سلمي : السلوك الإنساني في الإدارة، دار غريب، ط1، القاهرة، دس، ص11.

افتراضات نظرية (X) اتجاه الأفراد في العمل	افتراضات نظرية (Y) حديثة تجاه الأفراد في العمل
- معظم الأفراد يحبون العمل ويتجنبونه كلما أمكنهم ذلك .	- العمل هو نشاط طبيعي مثل اللعب أو الراحة .
- معظم الأفراد لا بد من إجبارهم وتهديدهم بالعقاب قبل قيامهم بالعمل .	- الأفراد قادرين على التوجيه والرقابة الذاتية وهم ملتزمون بالأهداف .
- يتطلب الأفراد رقابة وإشراف وتوجيه شديد عند ما يعملون .	- الأفراد يكونوا أكثر التزاما بالأهداف التنظيمية إذا ماتم مكافئتهم على هذا .
- معظم الأفراد يفضلون أن يوجهون ويميلون إلى تجنب المسؤولية ولديهم مستوى طموح منخفض وهم يهتمون فقط بتحقيق الأمان .	- الفرد يمكنه تعلم وقبول المسؤولية .
	- الفرد في مجتمع معين لديه القدرة على التخيل والإبداع والابتكار .

جدول رقم: ( 1 ) يوضح نظريتي ( X ) و ( Y ) .<sup>(1)</sup>

تطرقنا نظرية الفلسفة الإدارية إلى الطريقة التي يتم إتباعها لتسير الأفراد داخل التنظيم من خلال التركيز على مختلف الأبعاد الخاصة بالفرد العامل فهذه النظرية تتضمن جانبين الأول سلبي يتضمن بعد الاتصال الرسمي الذي يظهر من خلال الرقابة ، والتوجيه ، والتهديد للعامل قصد ضمان المنظمة قيامه بتنفيذ الأوامر والتعليمات وبسبب الميزات السلبية لدى الفرد فإن جانب مشاركة العامل في اتخاذ القرار مغلق تماما ، لكن من جهة تم تغيير هذه النظرة السلبية للعامل والمتمثلة في النظرية X واقترح ماك غري غور نظرة إيجابية للعامل وهي النظرية (Y) التي تنص على أن العامل يستطيع تسير نفسه بتقسيم والقيام بعمله وتحمل مسؤولياته ولديه مؤهلات ومهارات تسمح با اتخاذ مختلف القرارات وهو كائن اجتماعي يحتاج لإقامة اتصالات غير رسمية مع زملاءه ومن هنا فقد أكد "ماك غري غور " على أن نظرية X و Y تؤديان إلى نمطين مختلفين من الإدارة والتسيير إلا أن نظرية Y هي الأكثر ملائمة للطبيعة الإنسانية .

(1)- راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، د ط، الإسكندرية، 2004، ص19.

ثالثا - النظريات الحديثة :

ساهم التقدم العلمي والإداري الذي حصل في الدول الغربية بعد الحرب العالمية الثانية في ظهور نظريات جديدة في الإدارة ، تشكلت مدارس علمية جديدة تشترك هذه النظريات في كونها تطرح منظور إدارة تختلف من منظور المدارس التقليدية كما جاء .<sup>(1)</sup>

**1- نظرية الإدارة اليابانية :** نتيجة للتطور الكبير في الصناعة اليابانية بعد الحرب العالمية الثانية تم تسلي الضوء على دراسة تجربة إدارية حيث قام ويليام أوشي بدراسة قارن فيها بين الأساليب النظرية اليابانية والأمريكية لمتنثلتين في النظرية اليابانية z والنظرية الأمريكية a ونستخلص النظرية الثالثة هي النظرية z، وهي تطويعا للنموذج الياباني في الإدارة ويفسر هذا النموذج أسباب نجاح المؤسسات اليابانية وأهم شئ تدعوا إليه النظرية حيث تؤكد المدرسة اليابانية انطلاقا من مفهوم العمل الجماعي على أن تكون عملية اتخاذ القرار مستندة على المشاركة الجماعية عن طريق إبداء الرأي من كل فرد بشكل موضوعي وبالتالي يتيح للمستويات الدنيا أخذ المبادرة وإعطاء الرأي في كل ما يخص المؤسسة<sup>(2)</sup> .

أما حركية الموظفين فتتم بشكل أفقي من وحدة تنظيمية لأخرى وداخل التنظيم نفسه وليس للعمل خارج التنظيم ويستدعي هذا النظام أن يطور الموظفون مهارات هامة تمكنهم من الانتقال من وحدة إدارية إلى أخرى وقيمون علاقات تعاونية وغير رسمية تساعد على تحقيق التنسيق .<sup>(3)</sup>

لقد وضعت النظرية اليابانية المنهج الصحيح والسليم للعملية الإدارية فقد حاولت الجمع بين أنماط مختلفة للاتصال ومنها الاتصال الرسمي بمختلف اتجاهاته النازل المتمثل في الأوامر والتعليمات والصاعد وهو المتمثل في مختلف الآراء ووجهات النظر الخاصة بالعاملين كما أكدت هذه النظرية على بعد الاتصال غير الرسمي لمتبلور بين جماعات العمل والعلاقات القائمة بينها ، ومن هنا فقد نادت هذه النظرية بضرورة إشراك العمال في عمليتي صنع القرارات واتخاذها ، فقد فتحت بذلك باب المبادرة العمالية والسماح لهم بطرح آرائهم ووجهات نظرهم وأخذها بعين الاعتبار عند مناقشة كل ما يخص المؤسسة وحسب "ويليام أوشي" فهذا يولد جانب من التفاهم و الاستقرار بين الرؤساء والمرؤوسين وبالتالي الإنجاب بالنسبة للمؤسسة .

(1)- علي صباغة: اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية والاجتماعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل، 2014، ص 65.

(2)- سعاد نايف البرنوطي : الإدارة أساسيات إدارة الأعمال، دار وائل، ط4، عمان، 2008، ص161.

(3)- ماجد عبد المهدي المساعدة: إدارة المنظمات، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2013، ص 75.

2- نظرية الإدارة بالأهداف : "بيتر ذاكر" تعود الجذور التاريخية لهذه النظرية إلى الكاتب الإداري وأستاذ العلوم الاجتماعية "بيترداك" عام 1903 ، وتقوم هذه النظرية على أن كل عضو في منشأة الأعمال يسهم بشي مختلف وعلى الجميع القيام بإسهام من أجل هدف مشترك عام ، كما أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه وأن تتلاءم إسهاماتهم مع بعضها الإنتاج كل متكامل شامل ، ويتم التطبيق الإداري الفعال للإدارة بالأهداف من خلال جعل تحديد الأهداف وإحساس لفعالية الأفراد الآخرين<sup>(1)</sup>.

وتقوم نظرية الإدارة بالأهداف على مجموعة من الافتراضات من بينها :

- ❖ أن معظم المديرين يستحبون للأهداف ذات الطبيعة والاستقرار النسبي يمكن التنبؤ بوقوعها .
- ❖ أن السلوك البشري سلوك رشيد .
- ❖ أن أعضاء التنظيم وفي جميع المستويات الإدارية يحددان بدقة الأهداف الموضوعية ويتعاونون على تحقيقها<sup>(2)</sup>.
- ❖ ويعتمد نجاح تطبيق نهج الإدارة بالأهداف على ما يلي :
- ❖ القدرة على تحقيق الأهداف .
- ❖ كفاءة وعدالة واستقامة الإدارة العليا في عملية تحديد الأهداف وممارسة العملية الإدارية وخاصة وظائف الإدارة .
- ❖ الثقة والتعاون والتنسيق بين الأطراف المهنية بنتائج الأهداف ومقدار قناعتها وتفاعلها إيجابيا خلال كافة مراحل تنفيذ الأهداف<sup>(3)</sup>.

الفكرة الأساسية التي تنطوي عليها هذه النظرية هي الإدارة من أجل الأهداف أو الإدارة الموجهة نحو تحقيق الأهداف وعليه فقد رأى رواد هذه النظرية وعلى رأسهم "بيتر ذاكر" على المنهجية المتبعة في ذلك ، إذ نجد نظام الاتصال المعتمد يكون ذا فعالية كبيرة سواء من الرؤساء إلى المرؤوسين أو العكس إضافة إلى ضرورة تعزيز الاتصال ما بين الوحدات المتشابهة ، كذلك وجوب إقرار التعاون ما بين العاملين ومن هنا وجب توفر الثقة بين جميع الفاعلين داخل التنظيم في كل ما يخص شؤون المؤسسة والتي من بينها المشاركة في اتخاذ القرار على أن الإدارة بالأهداف أخذ بعين الاعتبار جميع النقاط التي تضمن الوصول إلى الأهداف .

(1) - رعد حسن الصرف: نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا، سوريا، ط1، 2004، ص98.

(2) - محفوظ جودة وآخرون: منظمات الأعمال(المفاهيم والوظائف)، دار وائل ، ط2، عمان، 2008، ص51.

(3) - صبحي جبر العتيبي: مرجع سابق، ص 51.

3- نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي : " هاربارت سيمون" يعتبر هاربات سيمون من الناقدين لسذاجة الافتراضات التي جاء بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة والتي تنطلق من أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط اتخاذ القرارات ، فهو يرى أن الحديث عن العقلانية أمر غير واقعي لأن العقلانية الكاملة متطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها حيث تقتضي العقلانية أن محيط المدير بكافة الظروف المحيطة بالمشكلة أو بالقرار المطلوب اتخاذه وبكافة البدائل الممكن اتخاذاها للتعامل مع المشكلة ومن تم القدرة على تحليل مزايا ومحا دير كل يطيل وصولا إلى اتخاذ القرار الأمثل الذي يحقق أكبر المزايا ويتجنب أعلى المحاذير ، وهو يرى أن مثل هذه الظروف لتسير في عالم الإدارة لأي مدير إذ ليتوفر للمدير لا الوقت الكافي ولا كل المال اللازم ولا كل المعلومات حول أي موضوع بل إن جزء كبير من عمل المدير هو التعامل مع بعض الغموض وعدم التيقن لأنه لا يستطيع أن ينتظر حتى يتوافر له كل المعلومات وأن هناك درجة من المخاطرة في عملية اتخاذ القرار وأن أفضل ما يمكن للمدير توقعه هو القدرة على اتخاذ قرار مقبول فليس قرار مثالي<sup>(1)</sup>.

\_ عناصر نظرية هاربات سيمون في التنظيم : يقدم سايمون نظريته عن التنظيم والسلوك الإداري بوصفها دراسة لعمليات اتخاذ القرارات في التنظيمات الإدارية ومن هذا المنطلق الأساسي نستطيع أن نتبع عناصر أو خيوط تلك النظرية :

- إن وراء كافة أنواع الأعمال والتصرفات التنظيمية عملية اختيار أي تحديد لما يجب أن يتم ، وهذا الاختيار يسبق الأداء الفعلي .
- عملية اتخاذ القرارات لتنتهي بمجرد تحديد الهدف العام للتنظيم أو عند رسم السياسات العامة بل على العكس من ذلك فإن اتخاذ القرارات تشمل التنظيم الإداري كله بنفس القدر الذي يصله الأداء الفعلي للأعمال .
- إن وظيفة متخذ القرار هي عملية الاختيار بين البدائل وتقرير نوع العمل الواجب القيام به في التنظيم ، ولكن حيث أن التنفيذ على عاتق أفراد آخرين إذا فإن إسهام متخذ القرارات في تحقيق أهداف التنظيم يتمثل في :
  - يتخذ قرارات مناسبة .
  - يستطيع التأثير على المفعدين من أعضاء التنظيم لوضع القرارات موضع التنفيذ وإلا انعدمت فائدته .

(1) - محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سابق، ص 88.

- حين تعددت المستويات التنظيمية فإن الفاصل بين المنفذين ومتخذي القرارات من أعضاء التنظيم يكون كبيراً ، وبالتالي فإن محاولات التأثير على المنفذين يتم بواسطة المستويات العليا من التنظيم من خلال عدد من المستويات الوسيطة .<sup>(1)</sup>

الفكرة الأساسية التي تنوي عليها هذه النظرية هي الإدارة من أجل الأهداف أو الإدارة الموجهة نحو تحقيق الأهداف ، وعليه فقد رأى رواد هذه النظرية وعلى رأسهم

يتأكد من خلال نظرية اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي أن هذه الأخيرة قد ركزت على عملية الاتصالات وضرورة تفعيل هذه الآلية لما لها من فائدة بالنسبة لعملية اتخاذ القرار ومن هذا المنطلق وجب وضع وأتباع المنهجية التي تضمن تحقيق تفاعلات واتصالات إيجابية بين مختلف الأفراد داخل المنظمة ، لأن توفر المرونة في نظام الاتصالات يعتبر عامل إيجابي كونه يخدم عملية اتخاذ القرار من جهة التقليل في الوقت ويقلل من التكاليف ، ومن هنا يمكن القول بأن هذه النظرية قد اعتبرت كل من عمليتي الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار عمليتين متكاملتين ونجاح التنظيم في تحقيق أهدافه متوقف على اتخاذ قرار صائب مبني على آصال فعال ومن هنا فقد نادى هذه النظرية بمرونة الاتصالات وبضرورة المشاركة في اتخاذ القرار .

<sup>1</sup> - محمد علي سالم : نظرية التنظيم، دار البداية، ط1، عمان، 2012، ص169، 170.



## خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل إلى التطرق إلى النظريات التي أُلقت الضوء وقدمت تفسيرات مختلفة لمتغيري الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار ، فقد قمنا بذلك بعرض الأفكار التي جاءت بها كل نظرية أولاً ، وقد قمنا بمناقشة هذه الأفكار وتحليلها من زاوية الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار ، وبالتالي فقد تطرقنا إلى النظرية الكلاسيكية ممثلة في نظرية الإدارة العلمية والنظرية البيروقراطية ونظرية التقسيم الإداري بالإضافة إلى النظريات الني وكلاسيكية والمتجسدة في نظرية العلاقات الإنسانية ونظرية النظم ، ونظرية الفلسفة الإدارية وأخيرا النظريات الحديثة وهي نظرية الإدارة اليابانية ونظرية الإدارة بالأهداف ونظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي .

الجانب الميداني

تمهيد :

أولاً- مجالات الدراسة .

1 - المجال الجغرافي .

2- المجال أزمانى .

3- المجال البشرى .

ثانيا- المنهج المستخدم فى الدراسة.

ثالثا- عينة الدراسة وكيفية اختيارها.

رابعا- أدوات جمع البيانات.

خامسا- الوثائق والسجلات.

سادسا- أساليب المعالجة الإحصائية .

خلاصة الفصل .

## تمهيد :

يعتمد التطرق لدراسة أي موضوع معين إتباع مجموعة من الخطوات المنهجية التي يتبعها الباحث بالتدرج، وذلك من خلال تقسيم محتويات الدراسة لجانبين أساسيين مكملين لبعضهما البعض .

فالجانب النظري للبحث يكون جافا تماما في غياب الجانب الميداني كونه المجال الذي يستطيع فيه الباحث اختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي وضعها في الجانب النظري ، وهذا ما يدفعنا إلى القول بأن الدراسة الميدانية هي الجانب الأكثر أهمية في أي بحث، ومن هنا فقد بينت الدراسة الميدانية على خطوات منهجية ويجب على أي باحث السير بموجبها قصد الوصول إلى نتائج منطقية في النهاية وتبعاً لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والمتمثلة في المجالات الثلاث: المجال المكاني ، والبشري، وألزماني، كذلك عينة الدراسة وكيفية حسابها ، والمنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات، والأساليب المتبعة في التحليل.

أولاً-مجالات الدراسة :

1-المجال المكاني للدراسة :

مرحلة النشأة 1982- 1988.

في إطار دراسة قام بها مكتب إنجليزي مختص (Elkington) في عقد السبعينات وبناء على استنتاجه ، تم إبرام عقد انجاز بين الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية والشركة الفرنسية (Technip) سنة 1982 وذلك لانجاز وحدة من الزجاج الأمني بطاقة 20.000 ط/س من زجاج البناء الشفاف و44000 وحدة من الزجاج السيارات الأمامي ثم انجاز المشروع الزجاج المسطح بين سنتي 1982 و1986 وقد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية ومالية وانطلق عمليا في الإنتاج في 01/08/1987. خلال مدة الانجاز توأمت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الانجاز وهي :

- شركة sic:82-84انجاز .
- شركة eddique: 84 - 86 متابعة الأشغال .
- شركة encava: استلمت المشروع في مايو 86 الاستغلال .

✓ مرحلة التوسع: 1987- 1996

عد انطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط وفقا لسياسة تنمية وتطوير معتمدة آنذاك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل انجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف استعمالاته وأنواعه، تمثلت هذه المشاريع في انجاز :

أ- وحدة جديدة للزجاج الأمني :زجاج سيارات أمامي ، جانبي ،خلفي ، زجاج مصفف ، زجاج مقاوم، زجاج مصنع انطلقت في الإنتاج سنة 1992 وأنجزت من طرف شركة فلندية تدعى (tangas).

ب-الزجاج الأمني : منتج الزجاج الأمني وبسبب خاصته الأمنية واسع الاستعمال في مجالات الصناعة البناء،والأمن مثل :

❖ الزجاج الأمني المصفف : الخاص بحماية الأفراد والممتلكات في البنوك ، الوكالات التأمينية ، المتاحف ، السجون ....الخ.

❖ الزجاج الأمني المقاوم :للحرارة والصدمات وتستعمل في قطاع البناء ، الصناعات الكهرومنزلية .

ج- وحدة جديدة للزجاج السائل : تظم هذه الوحدة ثلاث خطوط للإنتاج الزجاج المطبوع ، الأجر الزجاجي والأكواب أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة passe saper البلجيكية ،وانطلق إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج 1996 لأسباب تجارية بحتة مرتبطة بعدم استيعاب السوق للكمية المعروضة وتكلفة الإنتاج الكبيرة .

د- وحدة إنتاج ومعالجة المواد الأولية :إضافة إلى الورشة تم انجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل : رمل السيليس ، أند ولومي ، ونشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة للمادة الأولية لوحدة الزجاج هذه الوحدة المذكورة أيضا من طرف شركة passampr سنة 1994.

#### ✓ - مرحلة الاستقلال مند 1997.

- أخذت الشركة الإفريقية للزجاج استقلاليتها عن الشركة الأم في ج نفي 1997 ، حيث أصبح لدينا ذمة مالية وشخصية معنوية .ومن أهم ما تهدف إليه هذه الشركة نجد:
- تلبية حاجيات وطلبات الاقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء ، تركيب وصناعة السيارات قطاع الصناعة الكهرومنزلية .
- السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال استعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر .
- العمل على تصدير المنتجات وإدخالها في منافسة السوق الدولية .
- تحسين وتطوير منتجات الشركة وتوسيع شبكة التوزيع .

#### دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

- أولا : المدير العام :هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكلة للمؤسسة ويترأسها في المجالس الإدارية كما يقوم بوضع الأهداف والسياسات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها مستقبلا ، وتتجلى مهامه في :
- إبرام المدير الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب .

- تمثيل الشركة في المحافل والمناسبات الدولية .

- إصدار القرارات والأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة .
- إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة .
- تطبيق إستراتيجية الشركة وسياستها .
- 1- السكرتارية: هي المسئولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية ، وتتولى المهام التالية :
  - استقبال البريد الخاص بالمديرية العامة .
  - ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف .
  - تحرير المراسلات .
  - استقبال وإرسال الفاكس .
  - استقبال وتحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام .
- 2- مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق والتسيير والمراقبة : يشارك ويساعد في تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة ، ويتولى المهام التالية :
  - مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير والتنظيم .
  - الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديريات .
  - الحرص على اللقاءات المبرمجة بين المدير العام ومختلف الهيئات الأخرى .
  - القيام بعمليات المراقبة دوريا أو بطلب من الإدارة العامة .
  - انجاز مختلف التقارير .
  - تحضير مخططات مالية .
  - انجاز تقارير النشاطات اليومية الشهرية الثلاثية والسنوية .
  - تسيير السياسة العامة للشركة مع المدير العام .

3- مساعد المدير العام مكلف بالبيئة والأمن والجودة :يهتم بالدراسات المتعلقة بالامن توج والنمو وتمثل مهامها في :

- تطبيق سياسة الجودة بالشركة .
  - تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم معلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل الشركة للحصول على شهادة ISO
  - تطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتجات الزجاج الأمني المتمثلة في معيار r43.
  - إعدادات الدراسات والوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة .
- وتشرف على المكاتب التالية :

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

4- مسئول إدارة الجودة :هو المسئول عن تطبيق نظام الجودة والنوعية ، يتولى المهام التالية :

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

5- مدقق داخلي : هو المسئول عن تعليمات التسيير ومدى تطبيقها باستمرار ، يتولى المهام التالية :

- مراقبة تطبيق طرق وقواعد التسيير .
- تقديم تقرير للمسئول المعني عن كل الأخطاء والعيوب الموجودة .



- إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية .
- تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرف المدير العام .

6- **نائب المدير العام** : هو المسئول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير العام ، يتولى المهام التالية :

- إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين .
- العمل بالتنسيق مع جميع المديریات .
- السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة .
- إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة .

7- **المكلف بالمنازعات** : هو المسئول عن تسيير ملفات المنازعات ، ويتولى المهام التالية :

- تحويل الماط إلى المحامي المستشار للشركة .
- متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات .
- تكوين ملف المنازعات وتحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة .
- تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية .
- تكوين ملفات خاصة بديون المؤسسة من أجل استرجاعها مثل :إرسال إعدارات

8- **مسئول التجاري** : وهو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث يضع مخططات البيع والتسويق ويضع الإستراتيجية الخاصة ب هما وذلك بالتنسيق مع باقي المديریات ، كما يمثل الشركة مع باقي المتعاملين التجاريين والزبائن ، ويتفاوض معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية ويحرص على تنفيذها من خلال مجموعة من الأعوان الذين يشرف عليهم .

9- **مسئول التسويق** : هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم بدراسة السوق ، المنافسة والأسعار ، الجودة وطرق التوزيع وهنا يقوم برفع تقارير في ذلك الى المديرية العامة ، كما يحصر مختلف التظاهرات التجارية والمعارض والملنقيات وذلك من أل التعريف بمنتجات الشركة وكسب زبائن جدد ، ويقوم بإعداد تحقيقات عن المنتجات المتشابهة والزبائن .

ثانيا : مديرية الإمداد والصيانة :

مشكلة من قسم الإسناد والمشتريات وقسم الصيانة والضروريات .

1- بالنسبة للقسم الأول : تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق المحلية أو الدولية وضمان الخدمات المرتبطة بها ك لتأمين والجمركة والنقل .

2- بالنسبة للقسم الثاني :فهو ينقسم إلى فرعين هما :فرع الصيانة الميكانيكية وفرع الصيانة الكهربائية وهذان الفرعان يتدخلان لإصلاح الأعطاب المختلفة في المصنع زيادة على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات والعتاد ، إضافة إلى التسيير محزونات قطع الغيار والمواد الأولية المختلفة وكذا المنتجات الجاهزة .

ثالثا : مديرية المالية والمحاسبة : تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين ، الميزانية المالية وأيضا مراقبة التسيير وتتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة .
- توفير اللوازم المالية والإدارية ك لورق .
- الإشراف على عمليات المحاسبة وإعداد التقارير الشهرية وتحليلها .
- تسيير مختلف مداخل الشركة وتكاليف الإنتاج .
- وتشرف على :
- مصلحة المالية والمحاسبة .
- مصلحة المحاسبة التحليلية .

مديرية الاستغلال :وهي مديرية تنقسم إلى ثلاث وحدات رئيسية كما يلي :

1- وحدة الزجاج السائل : وينتج بها الزجاج المطبوع الموجه للبناء ووكلاء معتمدين خواص بطاقة

نظرية سنوية تقدر ب:15000 طن سنويا .

سيليكات الصودا الصلب بطاقة إنتاج 12000طن سنويا

سيليكات الصودا السائل بطاقة إنتاج 12000طن سنويا .

2- وحدة الزجاج الأمني :تتشكل من فرعين :

أ- فرع الزجاج المورق :بطاقة إنتاج 800.000م سنويا و 45000وحدة من زجاج الأمامي للسيارات

ب-فرع الزجاج المنفوع : بطاقة إنتاج 15000م سنويا و 200.000وحدة من زجاج السيارات الجانبي والخلفي .

ت-وحدة معالجة وإنتاج المواد الأولية :وهي وحدة تقوم باستغلال الرمل ومعالجته بالغسل والتنصيف وكذا باقي المواد التي تدخل في صناعة الزجاج والسيليكات كال ك لكير ، الفلد سباط والد ولمي ....الخ بطاقة إنتاج 60.000 طن سنويا من مختلف المواد .

#### رابعا - مديرية الموارد البشرية :

تهتم بانجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال ، وتتمثل مهامها في :

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

- مديرية الموارد البشرية تتمثل وظيفتها في :

❖ متابعة وتسيير كل ماله صلة بالجانب البشري والمهني للشركة هذه الجوانب تتمثل أساسا في تسيير المستخدمين وتسيير وضعيتهم المهنية من التوظيف الترقية الى التسريح من جهة ومن جهة أخرى إعداد الأجور وتصنيف مناصب العملية وفقا للاتفاقية الجماعية والتشريعات المعمول ب ها .

❖ إعداد الأجور وتصنيف مناصب العملية وفقا للاتفاقية الجماعية والتشريعات المعمول ب ها .

❖ إعداد مخططات التكوين ومتابعتها وتشكل مديرية الموارد البشرية بالشركة الإفريقية للزجاج من:

❖ رئيس مصلحة الموارد البشرية .

❖ مسير المستخدمين .

❖ مس وول الأجور والخدمات الاجتماعية .

مصلحة الموارد البشرية :ويمكن حصر مهامها في :

• مراقبة العطل السنوية الاستثنائية والعيابات وتطبيق العقوبات القانونية في حالة حدوث أي مخالفة

- كما يشارك مع مدير الموارد البشرية وكذا يمكن اقتراح أي مشروع لنظام داخلي للمؤسسة حسب التغييرات التي تحدث .
- عدد من المسؤولين تحت سلطة رئيس مصلحة الموارد البشرية يسهرون على مراقبة العمال في المؤسسة وتسيير شؤونهم في العمل وهم ك لآتي :

**مدير المستخدمين:** يعمل تحت إشراف رئيس مصلحة الموارد البشرية مكلفة بالمهام التالية :

- متابعة كل الأعمال الإدارية .
- متابعة وتنظيم الملفات الإدارية الخاصة بالمستخدمين .
- متابعة وحفظ كل الوثائق الخاصة بتسيير ملفات المستخدمين .
- المتابعة اليومية للمستخدمين الذين هم في حالة غياب : كما لعطل السنوية .....الخ.
- متابعة عملية التتقيط اليومية .
- متابعة كل السجلات الخاصة بالمستخدمين : كسجل العطل السنوية .

**مسئول الأجور والخدمات الاجتماعية :**

يقوم هذا بالسهر على تطبيق القوانين وإعداد بعض الخدمات الاجتماعية إذ هو مكلف بحساب أجور الموارد البشرية وإعداد تصريحات لصندوق الضمان الاجتماعي والضرائب وكل ذلك من خلال :

- جمع المعطيات اللازمة لحساب الأجور .
- استقبال ومعالجة جداول المعطيات المتغيرة للأجور .
- المحافظة على الجداول السنوية للأجور .
- تسجيل المعلومات عن شهادات التصريح للضرائب والضمان الاجتماعي للأجور .
- أعداد تقارير التصريح عند وقوع أي حادث للضمان الاجتماعي

2- **المجال البشري للدراسة :** يتمثل المجال البشري لأي دراسة في عدد الأفراد الذين يكونون أو يشكل منهم مجتمع البحث ، وفي دراستنا هذه يتكون موظفي الشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح ب لطاهير من 196موظف ، موزعين على طبقات ثلاث :هي طبقة الإطارات ، وطبقة أعوان التحكم ، وطبقة أعوان التنفيذ والجدول التالي يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب وظائفهم المختلفة .

العدد	توزيع مجتمع الدراسة
31	الإطارات
30	عمال التحكم
135	عمال التنفيذ
196	المجموع

جدول رقم (2) : يوضح توزيع مجتمع الدراسة .

3- المجال الزمني : يتمثل المجال الزمني لأي دراسة في الفترة الزمنية التي تم استغراقها في

الدراسة الميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج وقد مرت عبر المراحل الآتية :

- المرحلة الأولى : تمثلت في الجولة الاستطلاعية وذلك يوم 2018/02/06. أين تم فيها الحصول على الموافقة بإجراء الدراسة الميدانية .
- المرحلة الثانية : كانت يوم : 2018/03/23. أين تم الحصول على مختلف المعلومات المتعلقة بالشركة الإفريقية للزجاج وقد قمنا فيها كذلك بأجراء جولة داخل وحدات ومصالح هذه الشركة .
- المرحلة الثالثة : أين بدأت مرحلة توزيع الاستثمارات وقد امتدت هذه المرحلة على مدار 3 أيام من 2018/04/16 إلى غاية 2018/04/18. وفي هذه المرحلة تجدر الإشارة إلى أنه كان هناك البعض من العمال الذين طلبوا شرح بعض الأسئلة .

ثانياً\_ المنهج المستخدم :

يرتبط المنهج ارتباطاً وثيقاً بطبيعة الدراسة التي يقوم بها أي باحث ،والذي معناه أن نوعية الدراسة المجراة هي التي تفرض نوع المنهج المستخدم لذلك لابد من مراعاة هذا الشرط عند دراسة مختلف الظواهر والمشكلات الاجتماعية .

والمنهج يعني: " مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم ، انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته با لمشكلة لاستكشاف الحقيقة .(1)

- يعرف كذلك بأنه عبارة عن m « مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه ، وبالتالي فا المنهج ضروري للبحث إذ هو الذي يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد مساعي أسئلة وفرضيات البحث « : (2)

ومن هنا بالتحديد يمكن القول إن عملية اختيار المنهج لا يتم بطريقة عشوائية اعتباطية بل تكون مبنية على خطوات منهية تتجانس مع طبيعة الظاهرة المدروسة وعليه فالمنهج الذي يتم اعتماده ي دراستنا هذه هو المنهج الوصفي التحليلي على اعتبار أو لان هذا الأخير يفتح لنا المجال ويسمح بتجمع البيانات المتعلقة بالظاهرة التي تتناولها بالدراسة والمتجسدة في علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار بالمؤسسة ومن خلال هذا المنهج توصلنا إلى جميع البيانات الإحصائية للظاهرة محل الدراسة وعرضها وذلك بعد القيام بتنظيمها وفي الأخير تم تحليلها بطريقة منطقية وكل هذا يسمح بالوصول إلى نتائج علمية .

### ثالثا - عينة الدراسة وكيفية اختيارها:

يعد اختيار العينة من بين الخطوات الجوهرية في البحوث العلمية وبدونها لا يستطيع أي بحث الارتقاء إلى مستوى البحث العلمي الحقيقي الكامل كذلك بدونها لا يستطيع اي باحث التوصل إلى تعميم النتائج التي توصل إليها

ويمكن تعريف العينة على أنها : " الطالب أو الباحث عند دراسته لظاهرة معينة لا يدركها كلها، وإنما يدرس جزء منها اعتبارا إن الجزء يعبر بطريقة أو إحدى عن الكل ". (3)

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة العشوائية الطبقية باعتبار إن مجتمع الدراسة يقسم إلى طبقات مختلفة وهي طبقة الإطار , طبقة أعوان التحكم و أخيرا طبقة أعوان التنفيذ ,اذ أن مجتمع

(1)- عمار بوحوش، محمد محمود : أدبيات مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2007، ص99.

(2)- رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العملي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى، ط3، الجزائر، 2008، ص176.

(3)- عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، دس، ص38.

الدراسة يتكون من 196 فرد ، وقد تم أخذ عينة بنسبة 30% من المجتمع الكلي للدراسة أي ما يعادل تقريبا 59 فرد منحصرين في 9 إطارات ، و 9 أعوان التحكم ، و 41 عامل تنفيذي والجدول التالي يبين توزيع عدد أفراد العينة حسب وظائفهم .

العينة	المجتمع الإحصائي
9	الإطارات
9	أعوان التحكم
41	أعوان التنفيذ
59	المجموع

الجدول رقم (3) يوضح توزيع أفراد العينة.

ومن خلال العلاقة التالية نحصل على عدد أفراد العينة:

$$196 \longrightarrow \%100$$

$$x \longrightarrow \%30$$

$$x = \frac{196 \times 30}{100} = 58,8$$

1- حساب طبقة الإطارات (31 إطار):

$$x = \frac{31 \times 100}{196} = 15,85 \%$$

$$196 \longrightarrow \% 100$$

$$31 \longrightarrow x$$

$$x = \frac{59 \times 15,81}{100} = 9,32\%$$

$$59 \longrightarrow \%100$$

$$x \longrightarrow 15,81$$

2- حساب طبقة عمال التحكم: (30 عامل تحكم):

$$x = \frac{30 \times 100}{196} = 15,30 \%$$

$$196 \longrightarrow \%100$$

$$30 \longrightarrow x$$

$$x = \frac{59 \times 15,30}{100} = 9,03 \%$$

$$59 \longrightarrow \%100$$

$$x \longrightarrow 15,30$$

3- حساب طبقة عمال التنفيذ (135 عامل):

$$x = \frac{135 \times 100}{196} = 68,08\%$$

$$196 \longrightarrow \% 100$$

$$x \longrightarrow 135$$

$$x = \frac{59 \times 68,8}{100} = 40,59 \%$$

$$59 \longrightarrow \%100$$

$$x \longrightarrow 68,8$$

من خلال هذه العملية الحسابية نستنتج أن عينة الدراسة تنحصر في نسبة (30%) أي ما يعادل 59 مفردة .

**\* خصائص عينة الدراسة:**

تعتبر البيانات الأولية المتعلقة بمجموع الباحثين في المؤسسة مجال الدراسة إحدى المعطيات الأساسية التي تعطي معلومات ذات أهمية كبيرة أثناء عملية التحليل السوسولوجي، ولذلك تضمنت الدراسة البيانات العامة المتمثلة فيما يلي:



بالنسبة للجنس:

الجدول رقم (4): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات / العينة
88,13%	52	ذكر
17,87%	07	أنثى
100%	59	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الجنس أن نسبة العنصر الذكوري تحتل أكبر نسبة والمقدرة (88,13%) تم تليها نسبة الإناث (17,87%) وهذا الفرق الكبير بين النسب يرجع إلى طبيعة العمل الممارس بهذه الشركة ، والذي يفرض توفر قوة بدنية وجهد عضلي وقدرة تحمل عالية وهذه الصفات تتوفر لدى الذكور بعكس الإناث .

بالنسبة للسنة

الجدول رقم (5): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن .

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات / العينة
/	/	أقل من 20 سنة
15,25%	09	من 20 إلى أقل من 30 سنة
28,81%	17	من 30 إلى أقل من 40 سنة
32,21%	19	من 40 إلى أقل من 50 سنة
23,72%	14	50 سنة فما فوق
100%	59	المجموع

يتضح من خلال معطيات الجدول أن الشركة تعتمد على فئات عمرية أربع ، إلا أنها تركز بدرجة كبيرة على الفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة والمقدرة بنسبة (32,21%) ما يمكن تفسيره بامتلاك هذه الفئة لتجارب وخبرات تستفيد منها ايجابيا في مجال العمل ، ثم تليها الدافع للعمل كما أنها فئة حيوية نشيطة ، ثم تليها فئة من 30 إلى أقل من 40 سنة بنسبة (28,81%) وتعرف على أنها فئة لها الدافع للعمل ، كما أنها فئة حيوية نشيطة ، ثم تليها فئة 50 سنة فما فوق وهي مقدرة بنسبة (23,72%) وهي

نسبة منخفضة نوعا ما وهذا يرجع لتراجع القدرات البدنية لدى هذه الفئة وضعف المر دودية والإنتاج لديهم وصعوبة ظروف العمل في مثل هذا السن ، ثم تليها فئة من 20 إلى أقل من 30 سنة وذلك بنسبة 15,25% ) وهي نسبة منخفضة وذلك قد يرجع إلى عزوف الشباب عن العمل والرغبة في مناصب أعلى وعدم ملائمة الأجر وعليه يمكن القول أن الفئة المتمثلة بنسبة (23,21%) هي الفئة الغالبة داخل المؤسسة.

بالنسبة المستوى التعليمي:

الجدول رقم (6): يوضح توزيع الأفراد حسب متغير المستوى التعليمي .

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية %
ابتدائي		01	1,70%
متوسط		25	42,37%
ثانوي		20	33,90%
جامعي		13	22,03%
المجموع		59	100%

جاءت أعلى نسبة في الجدول في فئة العمال ذوي المستوى التعليمي المتوسط وذلك بنسبة (42,37%) ثم تليها فئة العمال ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة (33,90%) تأتي بعدها فئة العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي وذلك بنسبة (22,03%)، وأخر فئة عمالية هي ذات المستوى التعليم الابتدائي محصورة في نسبة ( 1,70%) وهذا التباين في النسب المذكورة يمكن أن نرجعه إلى أن طبيعة العمل بالمؤسسة لا تتطلب بالضرورة مستوى تعليمي عالي وفي نفس الوقت لا تتطلب عامل عديم المعرفة.

بالنسبة للحالة الإجتماعية:

الجدول رقم (7): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة الاجتماعية .

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات / العينة
27,11%	16	أعزب
72,89%	43	متزوج
/	/	مطلق
/	/	أرمل
100%	59	المجموع

يبين معطيات الجدول أن أكبر فئة من المبحوثين كانوا متزوجين وهو ما عبرت عنه نسبة (72,89%) وهذا راجع إلى أن هذه الفئة مستقرة ولديها مسؤوليات وواجبات اتجاهاً أسرها إضافة إلى أن هذا العامل (الأُسرة) يضمن استقرار الموظف في منصب عمله ، في حين تليها فئة العزاب بنسبة (27,11%) وهي فئة متوسطة نوعاً ما بالنسبة للفئة الأولى وهذا يرجع إلى عدم إقبالهم على العمل كون هذه الفئة فئة شبابية تسعى إلى تلبية حاجاتها الخاصة ونوع عقد العمل ، أما نسبة الأرامل كانت منعدمة تماماً ، إضافة إلى انعدام نسبة المطلقين وهذا راجع إلى وجود نوع من الاستقرار النفسي والاجتماعي .

بالنسبة للمستوى المهني:

الجدول رقم (8): يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى المهني .

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات / العينة
15,25	09	إطار
15,25%	09	عامل تحكم
69,50%	41	عامل تنفيذي
100%	59	المجموع

تبين من خلال معطيات الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين تتمثل في العمال المنفذين والمقدرة ب (69,50%) ويمكن تفسير ذلك بأن هذه الشركة تتطلب توفر يد عاملة كبيرة لتغطية حجم العمل بها إضافة إلى احتمال توفر مناصب شاغرة ، ثم تأتي فئة الإطارات وفئة المشرفين بنسبة متساوية وهي (25, 15%) ما يؤكد أن طبيعة هذه المناصب محدودة وتحتاج إلى أفراد ذوي خبرات وكفاءات تمكنهم من التحكم في زمام الأمور.

**بالنسبة للأقدمية في العمل:**

الجدول رقم (9): يوضح المبحوثين حسب متغير الأقدمية في العمل .

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات / العينة
20, 46%	28	أقل من 5 سنوات
20,34%	12	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
5,09%	03	من 10 إلى من 15 سنة
8, 47%	05	من 15 إلى أقل من 20 سنة
18,64%	11	20 سنة فما فوق
100%	59	المجموع

تبين معطيات الجدول أن أكبر يمثل (47, 46%) هي الفئة التي لم تتعدى مدة خدمتها 5 سنوات ، ثم تليها نسبة (20, 34%) والتي تنحصر مدة خدمتهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات ، في حين تساوي نسبة المبحوثين ذوي خبرة 20 سنة فما فوق (18, 64%)، ثم تليها 20 سنة والتي تقدر ب (74, 8%) ، وأخيرا النسبة المقدرة ب (5,09%) وهي الفئة التي تنحصر خدمتها من 10 إلى أقل من 15 سنة ، وهذا يدل على أن الشركة تسعى كل مرة إلى استقطاب اليد العاملة الجديدة والعمل على توظيف الخبرات الشابة قصد إعطاء المؤسسة المزيد من الحيوي وتحقيق أهدافها .

بالنسبة لمكان الإقامة:

الجدول رقم (10): يمثل توزيع المبحوثين حسب مكان الإقامة .

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات / العينة
22,03%	13	ريف
54,23%	32	مدينة
23,74%	14	شبه حضري
100%	59	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة العاملين المقيمين بالمدن تحتل أعلى نسبة وهي المقدرة ب ( 54,23%) وذلك راجع إلى أقرب مقر السكن من محل العمل كذلك توفر النقل والمواصلات ثم تليها فئتي العاملين المقيمين بالمناطق الريفية وشبه الحضرية وذلك بنسبة (23,74%) و(22,03%) وهما متقاربتين ويمكن تفسير ذلك صعوبة التنقل وغياب المواصلات والتي يمكن أن تصنف ضمن العوائق التي تعسر وصول العامل في التوقيت المناسب للعمل .

رابعاً- أدوات جمع البيانات :

تتوقف عملية جمع البيانات والمعلومات المختلفة عن مجتمع الدراسة على مجموعة من الوسائل والأدوات وهي أدوات جمع البيانات وهذه الأخيرة تختلف اعتمادها من دراسة لأخرى كما يجب أن تكون مناسبة وطبيعة الدراسة التي يقوم بها الباحث وأدوات جمع البيانات متعددة وقد اعتمدنا في دراستنا هذه على الأدوات التالية :

أ - الملاحظة : تعد الملاحظة واحدة من أقدم الطرق والأساليب المستخدمة في دراسة سلوك الأفراد وأكثرها شيوعاً إذ أنها تمد الباحثين والمهتمين بمعلومات غنية عن نماذج مختلفة من السلوك ، سواء كان هذا السلوك خاصة بالفرد أو بالجماعة .

" وتعتبر الملاحظة أحد الوسائل الرئيسية في جمع البيانات النوعية خصوصاً في دراسات الاستقصاء الطبيعي الاثنوغرافي والظاهراتي " (1).

(1) - فريد كامل أبو زينة وآخرون : مناهج البحث العلمي طرق البحث النوعي، دار المسيرة، ط2، الأردن، 2007، ص167.

- وتعرف الملاحظة بأنها: "الاعتبار المنتبه لحادثة أو ظاهرة أو شيء ما ، بقصد تفسيرها واكتشاف أسبابها والوصول إلى القوانين التي تحكمها".<sup>(1)</sup>

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الملاحظة المباشرة وذلك خلال قيامنا بجولة استطلاعية دخل الشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح الطاهير وقمنا بتسجيل بعض الملاحظات من بينها .

- وجود ضوضاء وأصوات مرتفعة للآلات الصناعية كون طبيعة العمل تتطلب ذلك .
- وجود احتكاك بين العاملين أثناء العمل .
- أغلبية العاملين يرتدون بزات ذات لون أزرق داكن .

**ب- المقابلة:** لا يمكن إنكار أن للمقابلة أهمية كبيرة في الحصول على مختلف المعلومات اذ هي التي تسمح للباحث من الاتصال المباشر مع المبحوث وجها لوجه هذا ما يسمح له بتدوين مختلف المعلومات كما هي دون تحريف ، الأمر الذي يسمح له بخدمة بحثه بدرجة أكبر .

- وعرف انجلش المقابلة أنها: "مقابلة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين هدفها استشارة أنواع معينة من المعلومات لاستغلالها في بحث علمي ، وللاستفادة بها على التوجيه والتشخيص والعلاج".<sup>(2)</sup>

وفي دراستنا هذه اعتمدنا على المقابلة الحرة وذلك من خلال اللقاء الذي كان قد جمعنا برئيس قسم الموارد لبشرية الذي كان قدم لنا مختلف المعلومات المتعلقة بالشركة الإفريقية للزجاج أولا والمتمثلة في مجالات الدراسة : المجال المكاني ، والمجال البشري ، كذلك تم تعريفنا على مختلف وحدات هذه الشركة إضافة إلى ذلك تمت مقابلتنا مع القائم على مصلحة التركيب أين أعطانا صورة كاملة عن كيفية عمل هذه المصلحة وكيف تم اكتشاف الزجاج ، وفي الأخير جرت مقابلتنا أثناء عملية ملئ الاستثمارات وذلك مع بعض العاملين .

**و- الاستثمار:** ومن بين الأدوات التي اعتمدناها كذلك في جمع البيانات المتعلقة بدراستنا الاستثمارية وقد تم صياغة أسئلة الاستثمار بناء على المؤشرات المرتبطة بكل فرضية وتحتوي استمارتنا هذه على نوعين من الأسئلة هي الأسئلة المغلقة والأسئلة المفتوحة وعليه وقد نصت هذه الاستثمارية 36 سؤال مقسمة بذلك

(1)- فوزي غرابية وآخرون: أساليب البحث العلمي، دار وائل، ط3، الأردن، 2002، ص51.

(2)- جودة عزت عطوي: أساليب البحث العلمي، دار الثقافة، ط1، الأردن، 2007، ص110.

على 3 محاور رئيسية والتي تهدف إلى الكشف عن علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار بالمؤسسة الصناعية لصناعة الزجاج أولاد صالح الطاهير ، وعليه جاء تصميم الاستمارة كم يلي :

- **المحور الأول :** يتضمن مجموعة الأسئلة التي تبحث في البيانات الشخصية للمبحوثين مثل : الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ... وتتطلب من السؤال رقم 1 إلى السؤال رقم 7.
- **المحور الثاني :** والذي جاء تحت عنوان " يؤدي تزويد المدير بالمعلومات الصحيحة إلى اتخاذ قرارات ناجحة بالمؤسسة " يبدأ هذا المحور من السؤال رقم 8 إلى السؤال رقم 25.
- **المحور الثالث :** أسئلة تدور حول : تؤدي الاتصالات غير الرسمية إلى تفعيل القرارات الإدارية بالمؤسسة ، وتبدأ من السؤال رقم 26 إلى السؤال رقم 36.
- ❖ - **صدق الاستثمار :** يتمثل صدق الاستثمار في صحة وسلامة شروط بناء الاستبيان السيكومترية من جهة الصدق والثبات ، والصدق عدة أنواع كما هو معروف وفي دراستنا هذه نذكر الصدق الظاهري كونه المفيد الانجاز الدراسة الحالية .
- ❖ **الصدق الظاهري :** وهو صدق المحكمين ، فقد قمنا أولاً بعرض الاستثمار على الأستاذ المشرف والذي كان قدم لنا بعض التعديلات في صياغة أسئلة الاستثمار .
- ثم قمنا بعرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين قصد التأكد من مدى صدقها والتمثل عددهم في ثلاث اساتذة ، وقد تم تقديم بعض الملاحظات والتغيرات على مضمون الأسئلة بعد اطلاعهم عليها والتي كنا أعطيناها كل الاهتمام عند مرحلة صياغة الاستبيان في شكله النهائي ..

#### خامسا- الوثائق والسجلات:

يستخدم الباحثون الوثائق أو المصادر المختلفة مطبوعة وغير مطبوعة والتي تظم المعلومات وتقدم هذه الوثائق أو المصادر الكثير من المعلومات المهمة للباحث حول دراستها وخاصة في المراحل الأولى التي يسعى خلالها الباحث إلى تكوين خلفية نظرية عامة عن المشكلة أو الموضوع الدراسة وكذلك في مرحلة التعرف على الدراسات السابقة في المجال .

يقول غونيشا وزميله إن الوثيقة هي مادة توفر المعلومات أو الإرشادات وهي الوعاء المادي للمعرفة وللذاكرة الإنسانية وتوجد أنواع كثيرة من الوثائق ولا بد لخبير المعلومات إن تجيد معرفة خواصها وتحديد نوعها حتى تجري عليها المعالجة المثالية ويستعملها الاستعمال المناسب (1).

- تعرف كذلك على "أنها عبارة عن تلك اللوائح القانونية التي تستعمل القوانين الداخلية لتسيير الإنتاج الداخلي بالمؤسسة كما تشمل قوائم العمال والإداريين وطرائف لتسيير الإنتاج بالمؤسسة وتشرح طبيعة العمل بها" (2).

وبخصوص الاستفادة منها في دراستنا فتجلى من خلال ما يلي :

الحصول على مجالي الشركة محل الدراسة الشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح بالطاهر البشري والمكاني كذلك الحصول على الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة الصناعية الكفيلة التي تم بها توزيع مختلف الوظائف والمهام والوحدات المختلفة

#### سادسا- أساليب المعالجة الإحصائية :

تتضمن كل دراسة مهما كانت طبيعتها توفر أساليب يتم من خلالها تحويل الظاهرة المدروسة إلى إحصائيات تنطبق تماما على ما تم التوصل إليه عند مرحلة تجميع البيانات وتتطلب هذه الإحصائيات على اختلاف نوعها إعطاء تفسيرات لها قصد الوصول إلى نتائج منطقية ومن بين هذه الأساليب نذكر :

أ- **التحليل الكمي** : وهو الأسلوب الذي يسمح بتكميم مختلف البيانات والمعلومات التي تم جمعها من خلال أدوات جمع البيانات ووضع هذه البيانات في جداول بطريقة مرتبة تأتي مرحلة تحويلها أرقام ونسب تصف الحقائق والسلوكيات المختلفة .

ب- **التحليل الكيفي**: والذي يتم من خلاله إعطاء تحليلات وتفسيرات لمختلف البيانات الإحصائية المرتبطة بعينة الدراسة وذلك كي يتمكن الباحث من الوقوف عند الواقع الحقيقي للظاهرة المدروسة تتضمن كل دراسة مهما كانت طبيعتها توفر أساليب يتم خلالها تحويل الظاهرة إلى إحصائيات تنطبق تماما على ما تم التوصل إليه عند مرحلة تحويلها أرقام ونسب تصدق الحقائق والسلوكيات المختلفة .

(1)- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: **مناهج وأساليب البحث العلمي**، دار صفاء، ط1، الأردن، 2000، ص119.  
(2)- رشيد زرواتي : **مناهج وأدوات البحث في العلوم الاجتماعية**، دار الهدى، الجزائر، د ط، 2007، ص298.



### خلاصة الفصل:

فيما سبق تكون قد وقفنا عند الإجراءات المنهجية للدراسة أين قمنا بإعطاء لمحة عامة عن الشركة محل الدراسة الميدانية 'كما قمنا بتحديد المنهج المعتمد والمثالي وطبيعة الظاهرة المر دودية ولان هذه المرحلة تتطلب تحديد عينة الدراسة قد قمنا بتحديدنا مع بيان كيفية اختيارها إضافة إلى الوسائل المستخدمة في جميع مختلف المعلومات عن مجتمع الدراسة والأساليب المتبعة في تحليل الظاهرة بنوعيتها بأسلوب التحليل الكمي والكيفي وعليه تعتبر هذه المرحلة خطوة هامة لأنها تفتح المجال لإمكانية تحليل وتفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

## تمهيد

أولاً- عرض وتحليل البيانات

ثانياً- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثالثاً- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً- مناقشة النتائج في ضوء نظريات الدراسة

خامساً- النتيجة العامة للدراسة

سادساً- الإقتراحات والتوجيهات

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

لقد خصصنا هذا الفصل لتفريغ مختلف البيانات التي من خلال الدراسة الميدانية وذلك بواسطة الأدوات المختارة ، ثم بتبويب هذه البيانات في جداول إحصائية والهدف من ذلك هو إعطاء مختلف التحليلات والتفسيرات السسيولوجية لها وربطها بالإطار أو الجانب النظري، ثم سنقوم بمناقشة نتائج الدراسة في فرضياتها وفي ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء النظريات وأخيرا النتيجة العامة للدراسة لنخرج باقتراحات وتوصيات.

أولاً- عرض وتحليل البيانات:

1\_1 عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول :

" يؤدي تزويد المدير بالمعلومات الصحيحة إلى إتخاذ قرارات ناجحة بالمؤسسة."

الجدول رقم (11): هناك اتصال بين الإدارة والموظفين بشكل مستمر.

المجموع	التكرار	النسبة %	التكرار	الفئات	العينة
					الاحتمالات
% 23,73	14	%50	07	حسن	دائماً
		% 35,72	05	جيد	
		% 14,28	02	سيئ	
%57,62	34	%70,59	24	حسن	أحياناً
		%11,77	04	جيد	
		%17,64	06	سئ	
18,65 %	11	أبداً			
%100	59	المجموع الكلي			

من خلال معطيات الجدول تبين أن نسبة (57,62%) من أفراد مجتمع البحث قد أكدوا على وجود اتصال بين الإدارة والموظفين في غالب الأحيان وهذا يدل على أن إدارة الشركة تعتمد الاتصال النازل ولكن بشكل نسبي، وهو الذي يظهر من خلال الأوامر والتعليمات و التوجيهات المتعلقة بالعمل، تليها مباشرة نسبة الأفراد الذين أكدوا على أن هناك اتصال دائم بين الإدارة والموظفين والمنحصرة في (23,73%) وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الممارس الذي يتطلب وجود تفاعلات تضمن الحفاظ على سير العملية الإنتاجية، وتعد نسبة (18,65%) على انعدام الاتصال وربما لأن الضرورة لتستدعي ذلك أو إتباع الإدارة للمركزية.

الجدول رقم: (12) تضمن الرقابة القيام بتنفيذ الأوامر والتعليمات.

النسبة %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
32,20%	19	دائما
61,01%	36	أحيانا
6,79%	4	أبدا
100%	59	المجموع

تبين معطيات الجدول أن نسبة (61,01%) قد أكدت على ضمان الرقابة القيام بتنفيذ الأوامر والتعليمات من قبل المرؤوسين أحيان وذلك يعود إلى وجود هذا المبدأ فعلا لكن قد يكون هناك جانب يدل على عدم تطبيق الإدارة لهذا المبدأ بالطريقة الجيدة والصارمة، ويمكن الإشارة هنا إلى نظرية الإدارة العلمية ل"فريدريك تايلور" التي أكدت على أن مبدأ الرقابة اللصيقة يضمن للإدارة تنفيذ العامل لمهامه وواجباته في الوقت المطلوب وبالشكل المطلوب كذلك، ثم تليها نسبة (32,20%) والتي أقرت بأن الرقابة تضمن قيام العامل بتنفيذ الأوامر والتعليمات بطريقة دائمة ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تهدف للحفاظ على سيرورة العمل وبالمستوى الكامل وعلى وجود جدية في تطبيق هذا الأسلوب ما يولد نوع من الإيجابية في أداء العمل، ثم تليها نسبة (6,79%) والتي أقرت بعدم فعالية الرقابة في تنفيذ العامل للأوامر والتعليمات ويمكن إرجاع ذلك بعدم إعطاء الإدارة الأهمية الكافية لهذا المبدأ ووجود تساهل في تطبيقه.

رقم الجدول رقم:(13): سبق لك وأن قدمت للإدارة اقتراحات حول سير العمل.

النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الفئات	العينة
					الاحتمالات
35,06 %	21	80,96	17	أخذتها بعين الاعتبار	نعم
		19,04	04	أهملتها	
64,40 %	38	لا			
100 %	59	المجموع			

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة (64,38%) لم تكن لها فرصة تقديمها للاقتراحات حول سير العمل بسبب عدم فتح الإدارة المجال للعمال بذلك، كذلك طبيعة العمل الممارس لتتطلب ذلك، ثم تليها نسبة (35,60%) التي أقرت بأن كان لها فرصة تقديمها لهذه الاقتراحات، حيث أقر 17 مبحوث بذلك مع أخذها بعين الاعتبار، في حين يقر 4 مبحوثين بإهمال الإدارة لهذه الاقتراحات، الأمر الذي يدفع إلى القول بأن القائمين على المؤسسة يهتمون بالتعرف على النقائص الموجودة والمعيقة لسير العمل ما يضمن ارتفاع أداء المؤسسة.

الجدول رقم (14): تراعي الإدارة إعلامك عند اتخاذ القرارات .

النسبة المئوية %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
/	/	دائما
49,15 %	29	أحيانا
50,85 %	30	أبدا
100 %	59	المجموع

تبين معطيات الجدول أن نسبة (50,85%) من المبحوثين أقرروا بأن الإدارة لاتقوم بإعلامهم عند اتخاذها للقرارات وها مايدل على أن المؤسسة تتبع طابع المركزية في اتخاذ القرار ، ثم تليها نسبة العمال الذين رأوا عكس ذلك والمقدرة ب(49,15%)ويمكن إرجاع ذلك إلى القصدية من قبل الإدارة من أجل تهيئة العمال من جميع النواحي لوضع القرار موضع التنفيذ .

الجدول رقم (15):تمنك المؤسسة الصلاحية في إتخاذ القرار في بعض المواقف.

العينة الاحتمالات	الفئات	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	رفع الروح المعنوية	03	%17,65	17	%28,82
	تعاون مع الآخرين	10	%58,83		
	زيادة الثقة بالإدارة	04	%23,52		
لا				42	%71,18
المجموع الكلي				59	%100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة (71,18%) من المبحوثين قد صرحوا بعدم منح المؤسسة لهم الصلاحية في اتخاذ القرار في بعض المواقف، ويمكن تفسير ذلك بإنفراد الإدارة باتخاذ القرارات كذلك انعدام ثقة الإدارة بالعامل، في المقابل نجد نسبة(28,82%) قد أقرت عكس ذلك وذلك من خلال رفع الروح المعنوية حسب ما صرح به3 مبحوثين والتعاون مع الآخرين حسب ما أقر به 10 مبحوثين وزيادة الثقة بالإدارة حسب 4 مبحوثين، ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة الأعمال التي تتطلب استشارة بين العمال و الإدارة.

الجدول رقم (16): ترى أن المشاركة في إتخاذ القرار أهم من تنفيذه.

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
دائما		19	32,20%
أحيانا		33	55,94%
أبدا		07	11,86%
المجموع		59	100%

تبين معطيات الجدول أكبر نسبة هي (55,94%) ترى أحيانا أن المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه ويمكن تفسير ذلك بأن هذه المبادرة تحس العامل بمكانته داخل المؤسسة ويولد لديه شيء من الثقة بالنفس ويخلق لديه الدافعية في العمل ، وهذا ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية التي رأت بأن هذه المشاركة يكون لها تأثير إيجابي على شعورهم ،تم تليها نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأن المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه دائما وهي المقدرة (32,20%) لأن هذه المشاركة تسمح للعامل بإثبات ذاته وتنمية قدراته ومهاراته واكتساب خبرات جديدة وأخيرا تأتي الفئة المقدرة بنسبة (11,86%) الذين يرون بأن المشاركة في إتخاذ القرار ليس أهم من تنفيذه وذلك راجع لعدم امتلاكهم للمؤهلات اللازمة تسمح لهم بالخوض في هذه العملية .

الجدول رقم (17): مراعاة الاتصال النازل الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل عند اتخاذ القرار.

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
دائما		09	15,25%
أحيانا		34	57,64%
أبدا		16	27,11%
المجموع		59	100%

تبين معطيات الجدول بأن الإدارة عند اتخاذها للقرار تراعي الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل في بعض الأحيان، وهي النسبة التي قدرت ب(57,64%) وهذا دليل على أن المؤسسة تسعى إلى الحفاظ على المورد البشري وإعطاء قيمة له، وهذا ما أشارت إليه نظرية العلاقات الإنسانية لـ "إلتون مايو" التي أكدت على أن إشباع حاجات الإنسان الاجتماعية مهم كأهمية إشباع حاجاته الإنسانية



المادية، ثم تأتي نسبة (27,11%) الذي أقر مبحوثيها بعدم مراعاة الإدارة لجوانبهم النفسية والاجتماعية أثناء اتخاذها القرار وهذا مايمكن تفسيره بأن هذه الجوانب النفسية والاجتماعية الخاصة بالعمال قد تكون عائقا أمام هذه اتخاذ القرار الملائم وتحقيق الأهداف، وفي الأخير تأتي نسبة (15,25%) التي تبين مراعاة الإدارة لهذه الجوانب بطريقة دائمة ويعود ذلك إلى أن المؤسسة تهتم بزيادة ثقة العامل بنفسه وتحسينه بأنه عضو مساهم وفعال داخل المؤسسة وليس مجرد آلة ينفذ فقط .

الجدول رقم(18): العوائق التي يواجهها الاتصال النازل في عملية اتخاذ القرار.

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية %
عدم ملائمة وسيلة الاتصال		8	13,55%
غياب العدالة في توزيع المعلومات		27	45,79%
الغموض في الرسالة		6	10,16%
نقص التفاعل بين المرؤوسين والرؤساء		18	30,50%
المجموع		59	100%

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة (45,79%) من المبحوثين قد أقروا بأن غياب العدالة في توزيع المعلومات يتصدر قائمة العوائق التي يواجهها الاتصال النازل ويمكن تفسير ذلك بطغيان ظاهرة المحسوبية والجهوية وهذا ما يؤثر سلبا على عملية اتخاذ القرار، ثم تليها نسبة (30,50%) وهي التي أن العائق بالنسبة للاتصال النازل هو نقص التفاعل بين المرؤوسين والرؤساء، ويمكن تفسير ذلك بأن نقص التفاعل يؤدي إلى كبح الخبرات والمهارات من طرف الرئيس وعدم استفادة المرؤوس منها، ثم تليها نسبة (13,55%) وهم الذين صرحوا بعائق عدم ملائمة وسيلة الاتصال وهذا يرجع لإتباع الإداريين لوسائل اتصال لا تتناسب مع مستوى فهم العامل، وأخيرا نسبة (10,16%) وهم المبحوثين الذين نادوا بعائق الغموض في الرسالة وهذا يرجع بالتحديد إلى صعوبة صياغة الرسالة من قبل المدراء بالرجوع إلى مستواهم الثقافي مايو لد صعوبة استيعابها من طرف العامل .

الجدول رقم: (19) هناك اتصال بينك وبين رؤسائك.

النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الفئات	العينة
					الاحتمالات
%71,18	42	%35,72	15	نقل وجهات نظر	نعم
		%47,62	20	نقل تقارير	
		% 16,66	07	رفع الشكاوي التظلمات	
%28,82	17	لا			
%100	59	المجموع الكلي			

يوضح هذا الجدول أن هناك اتصال بين العامل والرؤساء وهو الأمر الذي أشارت إليه نسبة (71,18%) والتي تتأكد من خلال نقل التقارير حسب 20 مبحوث، ثم رفع الشكاوي حسب 7 مبحوثين ونقل وجهات النظر حسب 15 مبحوث، وهذا يدل على أن المؤسسة حريصة على كيفية القيام بالعمل بشكل مستمر وكذلك الحصول على مصدر آخر للمعلومات قصد الاستفادة منها، لتأتي نسبة (28,82%) وهي المعبرة عن غياب الاتصال بين العاملين والرؤساء والذي يمكن إرجاعه إلى طبيعة المؤسسة التي لا تتطلب هذا النوع من الاتصال كذلك يمكن رده إلى رفض المؤسسة هذا النوع من الاتصال.

الجدول رقم(20):الوسيلة المستخدمة في الاتصال.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
%55,59	33	المقابلة الشخصية
% 11,86	7	الهاتف
/	/	الفاكس
% 22,03	13	طلب خطي
% 10,16	6	وسائل الإعلام
%100	59	المجموع

تمثل معطيات الجدولان الوسيلة المستخدمة في الاتصال بكثرة في الاتصال بالرؤساء هي المقابلة الشخصية وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين بنسبة (55,59%) وهذا يرجع لكون المقابلة الشخصية تتم وجها لوجه و بطريقة مباشرة و تمكن العامل من تقديم آراءه و اقتراحاته دون وجود عائق الذي يحول دون فعالية الاتصال لتليها نسبة ( 22,03%) و هي الفئة التي تعتمد على الطلب الخطي في الاتصال و ذلك يرجع لتمكن العامل من خلاله التعبير عن وجهة نظره بحرية تم تليها نسبة المبحوثين الذين يستخدمون الهاتف و وسائل الإعلام الجديدة و هما دو نسبتيين متقاربتين ( 11,86%) و (10,16%) وهذا راجع ليسر و سهولة الاتصال بهذه الوسائل و إتباع المؤسسة الأساليب التي من شأنها تسهيل الاتصال ما يضمن المعلومات في الوقت المناسب.

الجدول رقم:(21) توظف الآراء التي تقدم للمشرف في عملية إتخاذ القرار.

النسبة %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
11,87%	07	دائما
45,76%	27	أحيانا
42,37%	25	أبدا
100%	59	المجموع

تبين معطيات الجدول بأن نسبة(45,76%) قد أجابوا بقيام المشرف بتوظيف الآراء التي تقدم للمشرف في عملية اتخاذ القرار أحيانا وهي أكبر نسبة وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المؤسسة تهتم بجميع الجوانب التي من شأنها ضمان الوصول إلى اتخاذ القرار الأمثل فتوظيف هذه الآراء يولد هامش من الإيجابية سواء بزيادة المعلومات أو باقتراح حلول جديدة، ثم تليها فئة المبحوثين الذي أقرروا أنه نادرا ما يوظف هذه الآراء من قبل وذلك بنسبة(42,37%) الأمر الذي يمكن إرجاعه إلى ميل المؤسسة إلى الطابع المركزي في اتخاذ القرار واعتماد على حصيلة المعلومات المأخوذة من المستويات العليا، ثم تليها نسبة ( 11,87%) وهي الفئة التي أكدت على التوظيف الدائم لهذه الآراء من قبل المشرف ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعطي أهمية للفرد العامل وتحاول استثمار جوانبه الفكرية بما يخدمها بالنسبة لعملية اتخاذ القرار.

الجدول رقم: (22) يساعد الاتصال الصاعد.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
44,06 %	26	التزود بالمعلومات
16,95 %	10	حل مشاكلك الخاصة
38,99 %	23	حل مشاكل المؤسسة
38,99 %	59	المجموع

من خلال معطيات الجدول يبين أن الاتصال الصاعد يساعد ويساهم في التزود بالمعلومات ويتأكد ذلك من خلال النسبة الأعلى المقدرة (44,06%) وهذا يرجع إلى أن الاتصال الصاعد هو الآلية التي يستطيع العامل من خلالها تقديم مختلف الاستفسارات والتساؤلات حول الأعمال والحصول على مختلف المعلومات بشأنها، ثم تليها فئة المبحوثين الذين يرون أن الاتصال الصاعد يساهم في حل مشاكل المؤسسة وذلك بنسبة (38,99%) ويمكن تفسير ذلك بأنه من خلال الاتصال الصاعد يستطيع العامل طرح مختلف المشاكل المتعلقة بالعمل والتي قد لا تكون الإدارة على علم بها والتحكم فيها لصالح المؤسسة، أما النسبة المتبقية فهي تقدر ب (16,95%) وهي أقرت بأن هذا النوع من الاتصال يساعد على حل مشاكلها الخاصة، ويمكن إرجاع ذلك بأن إليه الاتصال الصاعد هو الوسيلة يستطيع من خلالها تبليغ وإحاط مشاكله رغم اختلاف طبيعتها إلى الإدارة على أمل إيجاد الحلول لها.

الجدول رقم: (23) تساهم المعلومات التي توصلها إلى الإدارة بالنسبة لمتخذ القرار.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
59,32 %	35	إزالة الغموض
20,35 %	12	اختيار البديل الأمثل
5,08 %	03	تقليل الجهد
15,25 %	12	السرعة في اتخاذ القرار
100 %	59	المجموع

تبين معطيات الجدول بأن نسبة (59,32%) من المبحوثين قد أكدت بأن المعلومات التي يتم إيصالها إلى الإدارة تخدم عملية اتخاذ القرار من جهة إزالة الغموض وهذا يعود إلى أن هذه المعلومات والبيانات توفر جانب من الاستيعاب وزيادة الفهم لدى متخذ القرار وهذا ما يزيل نوع من الإبهام حول المشكل القائم، ثم تليها نسبة (20,35%) وهي الفئة التي أقرت بمساهمة هذه المعلومات في اختيار البديل الأمثل ، وهذا يرجع لتعدد البدائل المتاحة، ويمكن تفسير ذلك بأن تعدد وكثرة المعلومات عن المشكلة المطروحة تساعد متخذ القرار على اختيار البديل الأمثل حتى وإن كان الوقت ضيق في بعض الأحيان، ثم تليها نسبة (15,25%) والتي ترى أن هذه المعلومات تزيد من السرعة في اتخاذ القرار ويعود ذلك إلى أن نظام المعلومات تزيد من السرعة في اتخاذ القرار ويعود ذلك إلى أن نظام المعلومات يعتبر مسألة حيوية كونه يعطي لمتخذ القرار رؤية واضحة عن طبيعة المشكلة ويعمل على تبسيطها لديه وهذا ما يقلل من الوقت ويسرع في عملية اتخاذ القرار، وفي الأخير تأتي فئة المبحوثين الذين أقروا بمساهمة هذه المعلومات في التقليل الجهد وقدرت هذه النسبة (5,08%) وهذا يرجع لكون هذه المعلومات أنها ترسم حدود المشكلة وتوضح أبعادها وهذا ما يقلل من الجهد في عملية اتخاذ القرار.

الجدول رقم: (24) تتصل بزملائك في العمل.

النسبة %	التكرار	العينة الاحتمالات
74,57%	44	دائما
23,74%	14	أحيانا
1,69%	01	أبدا
100%	59	المجموع

تبين معطيات الجدول أن نسبة (74,57%) من المبحوثين قد أكدوا على اتصالهم بزملائهم في العمل بطريقة دائمة ويمكن إرجاع هذا الاتصال الدائم إلى طبيعة العمل با لمؤسسة التي تتطلب إحداث تفاعلات دائمة بين العمال، ثم تليها نسبة (23,74%) وهي الفئة التي أكدت على اتصالها بزملائها في العمل ولكن أحيانا وقد يرجع ذلك إلى نوعية العمل وطبيعته التي لا تتطلب اتصالات دائمة، وفي الأخير تأتي الفئة التي صرحت بعدم وجود اتصالات بزملائها إطلاقا وهي النسبة المقدره ب (1,69%) وقد يعود ذلك إلى الرسمية المتبعة داخل المؤسسة وإلى القوانين التي تحكم سير العمل.

الجدول رقم: (25)علاقتك بزملائك في العمل.

النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الفئات	العينة الاحتمالات
%62,70	37	%37,84	14	التفاعل تبادل	جيدة
		%8,10	03	تعزيز الفهم المشترك	
		%43,24	16	تبادل الخبرات	
		%10,82	04	الحد من الصراعات	
37,30	22	عادية			
/	/	سيئة			
%100	59	المجموع الكلي			

تبين من خلال معطيات الجدول أن نسبة (62,70%) تدل على وجود علاقة جيدة بين الزملاء حيث أقر 16 مبحوث بأن العلاقة الجيدة تؤدي إلى تبادل الخبرة وهذا راجع إلى رغبة وطموح العمال في اكتساب مهارات ومعارف قصد رفع مستوياتهم في مجال العمل، كما أقر 14 مبحوث بأن العلاقة الجيدة تؤدي إلى التفاعل وتبادل المعلومات وهذا يرجع إلى حاجة العمال إلى تسهيل حركة سير العمل، كذلك إقرار مبحوثين بأن هذه العلاقة الجيدة تؤدي إلى الحد من الصراعات ويمكن إرجاع ذلك إلى أن هناك حرص من العاملين على الحفاظ على جو من الاستقرار في العمل قصد رفع الإنتاجية، كما أقر 3 مبحوثين بأن هذه العلاقة الجيدة تؤدي إلى تعزيز الفهم المشترك ويمكن تفسير ذلك بتجنب العمال الوقوع في المشاكل والصراعات وعرقلة سير العمل، ثم تليها نسبة (37,30%) والدالة على وجود علاقة عادية بين الزملاء ويمكن إرجاع ذلك إلى قلة التفاعل بين العاملين ووجود فرق فردية تحول دون تكوين علاقة قوية، مع انعدام نسبة الاحتمال الثالث عند العلاقة السيئة.

الجدول رقم:(26) تساعد المعلومات والخبرات التي تحصل عليها من زملائك في التنبؤ بالمشكلات.

النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الفئات	العينة
					الاحتمالات
%74,58	44	%47,73	21	اختيار الأفعال السليمة	نعم
		%6,82	03	تقليل التكاليف	
		%45,45	20	الحفاظ على الاستقرار	
%25,42	15	لا			
% 100	59	المجموع الكلي			

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن نسبة ( %74,58 ) تعبر عن أن المعلومات والخبرات التي تتم الحصول عليها من الزملاء تساعد في التنبؤ بالمشكلات الإدارية، وهو ما أقره 21مبحوث وذلك من خلال اختيار الأفعال السليمة، ويمكن تفسير ذلك بأن المعلومات والخبرات تمكن من الوصول إلى نتائج إيجابية مبنية على قاعدة كافية من البيانات، كما تبين من خلال الحفاظ على الاستقرار وهو ما أقر به 20 مبحوث ، وهذا يدل على أن توفر هذه المعلومات والخبرات وتوظيفها واستغلالها في الوقت المناسب يؤدي إلى تجنب الوقوع في المشاكل مستقبلا، كما يتأكد ذلك من خلال إقرار 3 مبحوثين بأن ذلك يعمل على تقليل التكاليف ويمكن تفسير ذلك بان توفر المعلومات ودقتها يساعد على اختيار الأفعال السليمة ويزيد من حسن زيادة التعامل مع المواقف والمتغيرات المحيطة وهذا ما يضمن تقليل التكاليف قدر الإمكان، ثم تليها نسبة ( % 25 ,42 ) وهي الفئة التي أكدت بأن هذه المعلومات والخبرات لا تساهم في التنبؤ بالمشكلات الإدارية وذلك يرجع إلى سوء هذه المعلومات ونقصها.

الجدول رقم: (27) تساهم في إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه زملائك في العمل.

النسبة %	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
18,66 %	11	دائماً	
77,96 %	46	أحياناً	
3,38 %	02	أبداً	
100 %	59	المجموع	

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن نسبة (96,77%) من المبحوثين قد أكدت بمساهمتها أحياناً بإيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه زملائها في العمل، وهذا يدل على وجود مبدأ المبادرة والتعاون بين العاملين في ما يخص جو العمل، ثم تليها نسبة (18,66%) التي أقرت بمساهمتها الدائمة في إيجاد الحلول لمختلف هذه المشاكل ويمكن تفسير ذلك بأن هناك اهتمام بمصلحة المؤسسة والعمل ووجود جو من التفاهم ما بين العاملين، ثم تليها نسبة (3,38%) والتي أقرت بعدم مساهمتها بهذه الحلول وقد يرجع ذلك إلى إنفراد الإدارة بإيجاد هذه الحلول وغياب الاستقرار ما بين هؤلاء العمال.

الجدول رقم: (28) يساهم التنسيق الجيد عن طريق وسائل الاتصال بين مختلف الأقسام الإدارية في المؤسسة في تسهيل اتخاذ القرارات الخاصة.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة	
		الاحتمالات	
84,74 %	50	نعم	
15,26 %	09	لا	
100 %	59	المجموع	

تبين معطيات الجدول أن نسبة (84,74%) من المبحوثين قد أكدت على أن التنسيق الجيد عن طريق وسائل الاتصال بين مختلف الأقسام الإدارية يسهل في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، وهذا يرجع إلى أن مبدأ التنسيق يعتبر حلقة الوصل بين هذه الأقسام الإدارية وبفضله نستطيع تحقيق التفاعلات والتكامل بين هذه الأقسام ، وهذا ما يولد نوع من المرونة في أداء العمل وجانب من السهولة



في اتخاذ القرارات الخاصة به، ثم تليها فئة المبحوثين الذين أكدوا عكس ذلك تماما وهي المقدرة ب(15,26%) ويرجع ذلك إلى ضعف آلية التنسيق أو غيابها وعدم فعالية وسائل الاتصال المعتمدة داخل المؤسسة.

## 2-2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة با لتساؤل الفرعي الثاني:

"تؤدي الاتصالات غير الرسمية إلى تفعيل القرارات الإدارية بالمؤسسة"

الجدول رقم:(29) هناك تعاون بينك وبين زملائك في العمل.

النسبة %	التكرارات	الاحتمالات / العينة
91,50%	54	نعم
8,50%	05	لا
100%	59	المجموع

تبين معطيات الجدول أن معظم المبحوثين قد أكدوا على أن هناك تعاون بين الزملاء في العمل وهي النسبة المقدرة ب(91,50%) وهذا يدل على أن هناك اهتمام بمصلحة المؤسسة والعمل على وجود قيم ومبادئ لدى هؤلاء العمال ، كذلك هذا يدل على توفر المؤسسة على عنصر بشري سوي ومتفاهم مع غيره ، وبالمقابل نجد فئة المبحوثين الذين أكدوا انعدام التعاون بينهم وبين الزملاء في العمل وهي النسبة المقدرة ب(8,50%) وهذا يعود لصرامة القوانين التي ترسم المسؤوليات الخاصة بكل فرد وكذلك إلى طبيعة القيم التي يحملها هذا العامل.

الجدول رقم: (30) تلعب المشاركة الجماعية دورا إيجابيا في عملية اتخاذ القرار.

النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الفئات	العينة
					الاحتمالات
%94,92	56	%17,86	10	تدعيم القرار الإداري	نعم
		%57,14	32	تسهيل عملية اتخاذ القرار	
		25	14	التكيف مع المتغيرات المحيطة	
51,08	03	لا			
%100	59	المجموع			

تبين معطيات الجدول أن نسبة (94,92%) من المبحوثين قد أكدت على أن للمشاركة الجماعية دورا إيجابيا في عملية اتخاذ القرار، ويتبين ذلك من خلال تسهيل عملية اتخاذ القرار حسب ما أقر به 32 مبحوث ، وهد يرجع لامتلاكهم للأراء والأفكار المتعلقة بالموضوع المراد المشاركة فيه فتتوزع وتعدد وجهات النظر يزيد من المعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع الذي يدور حوله اتخاذ القرار وهذا ما يعمل على إزالة بعض الغموض ، كما تبين هذه الإيجابية من خلال التكيف مع المتغيرات المحيطة وهذا ما أقر به 14 مبحوث ويعود ذلك لامتلاك العمال لبعض الاقتراحات المبدئية والتي لها علاقة بالبيئة الخارجية والتي يتم تعديلها بما يتناسب مع المؤسسة والبيئة المتواجدة فيها، كما تظهر هذه الإيجابية من خلال تدعيم القرار الإداري والذي أقر به 10 مبحوثين وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على حاجة المؤسسة لتوظيف آراء العمال ووجهات نظرهم للوصول إلى قرار صائب خادم للمؤسسة، وهو ما أشارت إليه نظرية الإدارة اليابانية ل "ويليام أوشي" التي أكدت على ضرورة المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرار ومشاركة العمال في صنع القرارات واتخاذها ، ثم تليها نسبة (5,08%) التي أكدت عدم إيجابية المشاركة الجماعية في عملية اتخاذ القرار وهي نسبة ضعيفة مقارنة بسابقتها ويعود ذلك إلى عدم أخذ الإدارة لهذه المشاركة بعين الاعتبار وعدم فعالية آراء هؤلاء العمال بالنسبة للموضوع محل الدراسة.

الجدول رقم: (31) يساعد التفاهم بينك وبين جماعات العمل.

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية%
تأييد الحل المتخذ من قبل الأطراف	09	15,25%	
نجاح القرار المتخذ لحل المشكلة	31	52,55%	
إزالة العوائق المحيطة باتخاذ القرار	19	32,20%	
المجموع	59	100%	

تبين معطيات الجدول أن نسبة (52,55%) قد أكدت على أن التفاهم بين جماعات العمل يساعد في نجاح القرار المتخذ لحل المشكلة، ويمكن تفسير ذلك بأن التفاهم يوسع من قاعدة المعلومات ومن خلاله يستطيع كل عامل تدعيم وإثراء رأي العامل الآخر ليتم الوصول في الأخير إلى رأي واحد وبناء الأمر الذي من شأنه زيادة فعالية القرار المتخذ، ثم تأتي بعدها فئة المبحوثين الذين أقروا بأن هذا التفاهم يساعد في إزالة العوائق المحيطة بعملية اتخاذ القرار وهي النسبة التي قدرت ب (32,20%) وهذا يعود إلى التعاون المتبادل بينهم كون التفاهم يولد التعاون الذي يضمن توفير جميع المعلومات المتعلقة بعملية اتخاذ القرار فوضوح العلاقات بين الأفراد يؤدي إلى وضوح السياسات وهذا ما يساهم في القضاء على هذه العوائق ، ثم تليها نسبة ( 15, 25 % ) وهم المبحوثين الذي أقروا بأن التفاهم يساعد على تأييد الحل المتخذ من قبل الأطراف وهذا يرجع إلى أن التفاهم يؤدي إلى القضاء على الاختلافات والتناقضات بين هؤلاء العمال ويضمن من الجميع تأييد الحل الذي يعتبر مناسباً وكفيل بحل المشاكل.

الجدول رقم: (32) تقوم بتقديم المساعدة لزملائك الذين هم أقل خبرة منك.

النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الفئات	العينة
					الاحتمالات
%98,30	58	%10,34	06	تقديم حلول جاهزة	نعم
		%32,76	19	تزويد بالمعلومات	
		%56,90	33	تقديم اقتراحات وتوجيهات	
%1,70	01	لا			
%100	59	المجموع			

تبين معطيات الجدول أن نسبة (98,30 %) من المبحوثين أقرروا بتقديم المساعدة لزملائهم الأقل منهم ويتأكد ذلك من خلال تقديمهم للاقتراحات والتوجيهات وهو ما أقر به 33 مبحوث وذلك يرجع لتجنب الوقوع في الأخطاء المهنية ، إضافة إلى اعتبار هذا العامل جديد في مجال العمل، كما تبين هذه المساعدة من عملية التزويد بالمعلومات حسب ما صرح به 19 مبحوث، ويرجع ذلك لتحسين سير العمل لديهم وحسن التصرف مع المشكل وقت العمل، كما تظهر هذه المساعدة كذلك من خلال تقديم الحلول الجاهزة وهو ما أقر به 6 مبحوثين وهذا يدل على ضعف قدرات هذا العامل بذاته والتي يعتبر تقديم الحل الجاهز أفضل الحلول ، أو لأن طبيعة العمل تقتضي تطبيق حل جاهز يخدم العمل والمؤسسة، ثم تليها نسبة (1,70 %) والتي نادى بعدم تقديمها لأية مساعدة وذلك يرجع مستوى هذا العامل إلى عدم وجود مبدأ المبادرة اتجاه زملائهم.

الجدول رقم: (33) توجد علاقة بينك وبين زملائك.

النسبة المئوية %	التكرار	العينة
		الاحتمالات
%96,62	57	نعم
%3,38	02	لا
%100	59	المجموع

تبين معطيات الجدول أن نسبة (96,62%) من المبحوثين قد أكدوا على وجود علاقة بينهم وبين زملائهم وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يفرض إقامة علاقات صداقة وزمالة ويمكن تفسير ذلك أيضا بأن هذا الإنسان كائن اجتماعي يحتاج لإقامة علاقات مع غيره ، وبالمقابل نجد الفئة المقدره بنسبة (3,38%) الذين أفروا عكس ذلك ويرجع ذلك إلى طابع العمل الفردي المتواجد بالمؤسسة ونظام الاتصالات المتواجد بها وطبيعة العامل كذلك.

الجدول رقم : (34) يوضح المواضيع التي يتناقشون فيها.

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية%
أمور تخص العمل		35	59,34%
امور شخصية		10	16,94%
أمور تتعلق بالمؤسسة		14	23,72%
المجموع		59	100%

تبين معطيات الجدول أن أكبر نسبة تقدر ب (59,34%) وهي التي تشير إلى المواضيع التي يتم المناقشة فيها ، هي أمور تخص العمل بدرجة أكبر وهذا يعود إلى كون المؤسسة هي مكان للعمل ولأن العمل وطبيعته وحجم الواجبات والمسؤوليات المرتبطة به هي التي تفرض ذلك، ثم تليها نسبة الأفراد الذين تدور مناقشتهم حول أمور تتعلق بالمؤسسة وهي النسبة المقدره ب (23,72%) وهذا يرجع لكون مصلحتهم مرتبط بهذه المؤسسة ويظهر من خلال الأجر ودرجة تطورها أو تراجع مستواها، وفي الأخير تأتي نسبة (16,94%) وهي الفئة التي أقرت بأن هذه المناقشة تنحصر في إطار الأمور الشخصية وقد يعود ذلك إلى وجود جانب لا رسمي في العمل وإلى اعتبار أن هذا العامل كائن اجتماعي له أمور شخصية وهو في حاجة إلى التفاعل والحديث فيها مع زملائه.

الجدول رقم: (35) يوضح الأوقات التي يتم فيها مناقشة المواضيع.

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات / العينة
27,11%	16	قبل العمل
50,85%	30	أثناء العمل
20,04%	13	بعد العمل
100%	59	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن أكبر نسبة هي (50,85%) والتي تشير لمناقشة العمال لهذه المواضيع يكون أثناء العمل وهذا يدل على وجود مبدأ اللا رسمية داخل المؤسسة والمتمثل في آلية الاتصال غير الرسمي ، ثم تليها نسبة المبحوثين الذين أفروا بأن مناقشتهم لهذه المواضيع يكون قبل العمل وهي المقدرة (27,11%) ويمكن إرجاع ذلك إلى طبيعة وكثرة مسؤوليات وواجبات العمل الممارس، وفي الأخير تأتي نسبة (22,04%) وهي الفئة التي أقرت بأن مناقشة هذه المواضيع يكون بعد العمل ويمكن تفسير ذلك بوجود قوانين تحكم العمل والرسمية المستخدمة في أدائه.

الجدول رقم: (36) يوضح الوسيلة المستخدمة في الاتصال.

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات / العينة
81, 35%	48	المقابلة المباشرة
1,70%	01	البريد الإلكتروني
15,25%	09	الهاتف
1,70%	01	وسائل الإعلام الجديد
100%	59	المجموع

تبين معطيات الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين تعتمد المقابلة المباشرة في الاتصال والمقدرة ب(81,35%) كونها تتم وجها لوجه دون عقبات كما أنها تدل على وجود جانب من الرسمية بالمؤسسة، ثم تليها نسبة (15,25%) وهي الفئة التي تعتمد الهاتف في الاتصال وهذا لسير عملية الاتصال بهذه الوسيلة، ووصول المعلومات في الوقت المناسب، ثم تليها فئة المبحوثين الذين يعتمدون البريد الإلكتروني

وسائل الإعلام الجديد وهما نسبيتين متساويتين والمقدرتين ب( 1,70%) ويمكن إرجاع ذلك إلى الضرورة المطلوبة في استخدام هذه الوسائل ومسايرة التكنولوجيا.

الجدول رقم: (37) التفاعل مع الزملاء يؤدي لتقليل الوقت في عملية اتخاذ القرار.

النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الفئات	العينة
					الاحتمالات
%74,58	44	56,82 %	25	الثقة بين العاملين	نعم
		15,91 %	07	ضرورة تحقيق الهدف المشترك	
		20,34 %	12	ارتفاع الروح المعنوية	
24,34 %	15			لا	
100 %	59			المجموع	

تبين معطيات الجدول أن نسبة (74,58%) قد أكدت على أن التفاعل مع الزملاء يؤدي لتقليل الوقت في عملية اتخاذ القرار وهي نسبة مرتفعة وهو ما أقر به 25 مبحوث على أن هذا التفاعل يؤدي إلى الثقة بين العاملين وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على وجود اتصال قوي بين العاملين، كما يتبين ذلك من خلال ارتفاع الروح المعنوية وهو ما صرح به 12 مبحوث وهذا يعود إلى حرص المؤسسة على تهيئة الجو المناسب والوسائل التي تضمن تسهيل عملية الإيصالات بينهم، كما يبين هذا التفاعل من خلال ضرورة تحقيق الهدف المشترك وهو ما أقر به 7 مبحوثين، وهذا يعود إلى أن مصلحة المؤسسة هي عامل مشترك بين جميع العمال الأمر الذي يتطلب تحقيق مرونة في الاتصال قصد الوصول إلى الغاية المشتركة، ثم تليها نسبة (24,42%) أو هي الفئة التي ترى بأن التفاعل مع الزملاء يؤدي لتقليل الوقت المتاح في عملية اتخاذ القرار ويمكن إرجاع ذلك باستغلال إليه التفاعل بطريقة سلبية أثناء وقت العمل ما بين العاملين، وهذا ما يكون بعيد كل البعد عن الإفادة في عملية اتخاذ القرار.

الجدول رقم: (38) تصغي إلى العاملين حتى وإن اختلفوا معك في الآراء.

النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الفئات	العينة
					الاحتمالات
%100	59	57,63%	34	احترام وجهات النظر	نعم
		27,11%	16	اكتساب مهارات جديدة	
		15,26%	09	الزمالة في العمل	
/	/	لا			
%100	59	المجموع			

يتبين من خلال معطيات الجدول أن نسبة ( 100%) من المبحوثين قد أكدوا على إصغائهم إلى العاملين بغض النظر عن اختلافهم في الآراء ويتأكد ذلك من خلال احترام وجهات النظر وهذا ما أقر به 34 مبحوث وذلك يرجع إلى توفر عامل الموضوعية وبعد النظر لدى هؤلاء المبحوثين، كذلك يتبين من خلال اكتساب مهارات جديدة والذي أقر به 16 مبحوث وذلك يرجع لرغبة هذا العامل في رفع مستواه وتوظيف هذه المهارات الجديدة في المواقف المختلفة أثناء العمل، والتي قد تكون مستقبلا معيارا من أجل الترقية، كما يتبين ذلك من خلال مبدأ الزمالة في العمل وذلك ما أقر به 9 مبحوثين السبب في ذلك يرجع إلى الاحترام والحفاظ على العلاقة المتكونة خلال سنوات العمل وإلى أهمية تلك الآراء بالنسبة لهذا العامل في مجال العمل، في حين نجد انعدام هذه النسبة تماما عند الاحتمال لا.

الجدول رقم: ( 39 ) يوضح إضافات فيما يخص علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرارات.

النسبة المئوية%	التكرار	العينة
79,67%	47	تقديم إضافات
20,33%	12	عدم تقديم إضافات
%100	59	المجموع



تبين معطيات الجدول أن نسبة (79,67 %) من المبحوثين قد تم تقديمهم لإضافات فيما يخص علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرارات، إذ نجد أغلبية المبحوثين قد أجمعوا على ضرورة قيام الإدارة بعقد اجتماعات أو جمعيات دورية مع العمال والتي يتم من خلالها مناقشة مختلف المشاكل واقتراح الحلول المناسبة لها، ويمكن تفسير ذلك بأن العامل بحد ذاته هو الوحيد الذي يكون على دراية بطبيعة المشاكل والعوائق التي تحد من فعالية الاتصالات والتقليل من كفاءة أداء العمل على اعتبار أن الإدارة لا تكون على علم بجميع المشاكل إلا إذا كشف عنها هذا العامل، ثم تليها نسبة (20, 33 %) والذي لم يتم تقديم إضافات فيما يخص هذه العلاقة، قد يرجع ذلك إلى حرية هذا العامل في التعبير عن آرائه وإلى الإيجابية الموجودة بين عمليتي الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار داخل المؤسسة.

### ثانياً - مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

يعد جمعنا للبيانات المختلفة والمتعلقة بعينة الدراسة ومكان إجراء الدراسة الميدانية وتحليلها وتفسيرها، تأتي بعدها مباشرة عملية مناقشة النتائج المتوصل إليها في إطار فرضيات الدراسة وتدرج ضمن فرضيتين:

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها "يؤدي تزويد المدير بالمعلومات الصحيحة إلى اتخاذ قرارات ناجحة بالمؤسسة":

وقد تبين في إطار التحليل للمعطيات المفسرة في جداولها ما يلي:

- تمثل نسبة (57,62 %) من المبحوثين والمبينة في الجدول رقم (11) على أنه أحيانا ما يكون هناك اتصال بين الإدارة والموظفين وهذا يرجع إلى طبيعة المهام والوظائف التي تستدعي في بعض الحالات حضور آلية الاتصال النازل التي تعرف العامل بمختلف الأوامر والتعليمات التي يجب عليه تنفيذها وأتباعها.

- من خلال معطيات الجدول رقم (12) تبين نسبة (61,01 %) من المبحوثين بأن الرقابة تضمن أحيانا تنفيذ الأوامر والتعليمات من قبل المرؤوسين وهذا يدل على أن المؤسسة تطبق هذا المبدأ بالطريقة المطلوبة التي تستطيع من خلالها الحصول على الالتزام الكامل لهذا العامل وفي الوقت المطلوب.

- من خلال معطيات الجدول رقم(13) تبين نسبة(64,40%) من إجابات المبحوثين عدم تقديمهم لاقتراحات سير العمل، وهذا يدل على انفراد الإدارة بوضع القواعد والقوانين التي تحكم سير العمل دون إعطاء أهمية واعتبار للعامل فيما يخص هذه العملية بل يتمثل دوره في مجرد التنفيذ فقط.
- تؤكد نسبة(50,85%) من إجابات المبحوثين والمبينة في الجدول رقم(14) عدم إعلام الإدارة لهم عند اتخاذها للقرارات، وهذا يرجع إلى اعتماد المؤسسة على المركزية في عملية اتخاذ القرار، ومن هنا ينحصر دور العامل في مجرد تنفيذ هذه القرارات.
- من خلال معطيات الجدول رقم(16) أن نسبة(55,94%) من المبحوثين قد أكدوا على أن المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه أحيانا وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على رغبة العامل في تحسيس الإدارة بأنه عنصر فعال مالك لمؤهلات تمكنه من إثبات ذاته فيما يخص عملية اتخاذ القرار وكل ما يتعلق بالمؤسسة .
- تؤكد نسبة(57,64%) والمبينة في الجدول رقم (17) بمراعاة الاتصال النازل الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل أحيانا عند اتخاذ القرار وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على حرص المؤسسة على استقرار هذا العامل واستمرار يته بالعمل كونه المحرك الأساسي لعملية الإنتاج.
- تؤكد نسبة(45,79%) والمبينة في الجدول رقم(18) على أن غياب العدالة في توزيع المعلومات يعتبر أكبر عائق يواجه الاتصال النازل بالنسبة لعملية اتخاذ القرار، وهذا يرجع إلى احتكار الإدارة لهذه المعلومات وتوزيع حسب رغبتها وحسب ما تراه مناسب ما يولد صعوبة في تسير العمل في بعض المستويات الدنيا.
- من خلال معطيات الجدول رقم(19) تؤكد نسبة(71,18%) من المبحوثين بوجود اتصال بينهم وبين رؤسائهم، وهذا دليل على أن المؤسسة تولي أهمية لهذا النمط من الاتصال وتسعى إلى تعزيزه كونه يعتبر الرابط بينها وبين العمال وذلك من خلال التعرف على مشاكلهم ودراسة اقتراحاتهم.
- من خلال معطيات الجدول رقم(20) تؤكد نسبة(55,59%) من المبحوثين بأن الوسيلة المستخدمة في الاتصال هي المقابلة الشخصية ، وهذا يرجع لكونها الوسيلة الملائمة للتعامل مع الآخرين ، كونها تضمن وصول المعلومات بطريقة مفهومة وبأقل وقت وجهد.

- من خلال معطيات الجدول رقم(21) تبين نسبة(45,76%) من المبحوثين على أن هناك توظيف للآراء التي تقدم للمشرف أحيانا، وهذا يرجع لكون الآراء التي تقدم له يخدم عملية اتخاذ القرار باعتبارها عملية معقدة تتطلب توفر قدر كبير من البيانات والمعلومات.
- من خلال معطيات الجدول رقم(22) تؤكد نسبة(44,06%) من المبحوثين بأن الاتصال الصاعد يساعد في التزود بالمعلومات ، وهذا يدل على وجود مرونة في الاتصالات وتوفر قنوات اتصال تضمن تصعيد المعلومات بشكل سليم وفي الوقت المناسب.
- تؤكد نسبة(59,32%) من المبحوثين والمبينة في الجدول رقم(23) على أن المعلومات التي يتم إيصالها للإدارة تساهم في إزالة الغموض وهذا يرجع لكون هذه المعلومات التي يتم إيصالها للإدارة تساهم في إزالة الغموض وهذا يرجع لكون هذه المعلومات تعطي فكرة مبدئية لمتخذ القرار ويحدد جوانب المشكلة المطروحة وأبعادها، الأمر الذي يولد لديه نوع من السهولة عند التحضير لعملية اتخاذ القرار.
- تؤكد نسبة(74,57%) من المبحوثين والمبينة في الجدول رقم(24) على وجود اتصال بين الزملاء في العمل وهذا يرجع إلى أن طبيعة نشاط المؤسسة تفرض وجود تفاعلات ، كما يدل على توفر الاستقرار وقلة الصراعات داخل محيط العمل.
- تؤكد نسبة(62,70%) من المبحوثين والمبينة في الجدول رقم(25) على وجود علاقة جيدة بالزملاء في العمل وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على ارتفاع درجة التفاهم بين هؤلاء العمال وتوفر الثقة كذلك.
- من خلال معطيات الجدول رقم(26) تؤكد نسبة(74,58%) من المبحوثين على أن المعلومات والخبرات التي يتم الحصول عليها من الزملاء تساعد في التنبؤ بالمشكلات الإدارية ، وهذا يدل على أن لفعالية الاتصال بين الزملاء تأثير إيجابي على مستواهم المعرفي ما يفيد في إمكانية وسهولة التنبؤ بهذه المشاكل.
- من خلال معطيات الجدول رقم (27) تؤكد نسبة(77,96%) من المبحوثين على المساهمة في إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه الزملاء في العمل أحيانا، وهذا دليل على أن المؤسسة تملك عمال مساهمين في الحفاظ على استمرار العمل والإنتاج.

- من خلال معطيات الجدول رقم(28)تؤكد نسبة(84,74 %) من المبحوثين على أن التنسيق الجيد بواسطة وسائل الاتصال بين مختلف الأقسام الإدارية يساهم في تسهيل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، وهذا دليل على أخذ المؤسسة لهذا المبدأ بعين الاعتبار والسير بموجب الطرق التي من شأنها الوصول لتطبيق مبدأ التنسيق بنجاح وهذا ما يو لد إيجابية ملموسة بالنسبة لعملية اتخاذ القرار .

وعليه يمكن القول بأن الفرضية الأولى قد تحققت فتزويد المدير بالمعلومات الصحيحة يؤدي إلى اتخاذ قرارات ناجحة بالمؤسسة، وهذا ما يتأكد من خلال النسب التي تم التوصل إليها.

## 2- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها:

**"تؤدي الاتصالات غير الرسمية إلى تفعيل القرارات الإدارية بالمؤسسة".**

والتي تبين في بنود المحور الثالث من الاستمارة ، وقد تبين في إطار التحليل للمعطيات المفسرة في جداولها ما يلي:

- من خلال معطيات الجدول رقم(29) تؤكد نسبة (91,50%) من المبحوثين على أن هناك تعاون بين الزملاء في العمل، وهذا يدل على توفر المؤسسة على مورد بشري كفى متفاعل مع غيره ومهتم بالطريقة المثلى لأداء العمل وتحقيق أهداف المؤسسة انطلاقاً من تحقيق التعاون مع غيره.

- تؤكد نسبة(94,92%) من المبحوثين والمبينة في الجدول رقم(30) على أن للمشاركة الجماعية دوراً إيجابياً في عملية اتخاذ القرار، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن التشارك في الآراء وتعدد وجهات النظر وتوفر المعلومات والبيانات تعتبر نقاط قوة تخدم عملية اتخاذ القرار إذا تم استغلالها بشكل دقيق.

- تؤكد نسبة(52,55%) والمبينة في الجدول رقم(31) على أن التفاهم بين جماعات العمل يساعد في نجاح القرار المتخذ لحل المشكلة ، وهذا يدل على أن عنصر التفاهم كفيل بالقضاء على المشاكل والحد من الصراعات التي يمكن أن تنشأ بين هؤلاء العمال ويضمن تعزيز التعاون بينهم ما يخدم القرار المتخذ.

- تؤكد نسبة(98,30%) من المبحوثين والمبينة في الجدول رقم(32) على تقديم المساعدة للزملاء اللذين هم أقل خبرة منهم و هذا يدل على توفر المؤسسة على مورد بشري له القدرة على التحكم في أمور العمل ومستعد لتوظيف خبراته ومهاراته خدمة لأهداف المؤسسة.

- تؤكد نسبة ( 96,92%) من المبحوثين المبينة في الجدول رقم( 33 ) على وجود علاقة بين الزملاء ، وهذا دليل على أن للعمل بعد نفسي والذي يتطلب من العامل إقامة علاقات مع زملائه كون هذا العامل ماهو إلا إنسان ذو طبيعة اجتماعية.

- من خلال معطيات الجدول رقم(34) تؤكد نسبة (59,34%) من المبحوثين على أن معظم المواضيع التي تتم المناقشة فيها هي أمور تخص العمل، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل وكل ما يتعلق به من تنفيذه أو تغيير بعض الأمور، كما يدل على وجود اهتمام لدى هؤلاء العمال بالمؤسسة محل العمل.

- من خلال معطيات الجدول رقم (35) تؤكد نسبة (50,85%) من المبحوثين بأن المناقشة في الأمور التي تخص العمل يكون بالتحديد وقت العمل، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن هناك تنفيذ للأوامر وإتباع لتعليمات من قبل العمال، وذلك من خلال إقامة اتصالات وتفاعلات موجهة نحو تنفيذ العمل.

- من خلال معطيات الجدول رقم (36) تؤكد نسبة (81,35%) على أن الوسيلة المستخدمة في الاتصال هي المقابلة المباشرة، وهذا يرجع إلى السرعة والسهولة في إيصال المعلومات عبر هذه الوسيلة إضافة إلى أن هذه المعلومات تكون مفهومة وواضحة.

- من خلال معطيات الجدول رقم(37) تؤكد نسبة (74,58%) من المبحوثين على أن التفاعل بين الزملاء يؤدي لتقليل الوقت في عملية اتخاذ القرار، وهذا يدل على أن التفاعل يؤدي لتنفيذ العمل في الوقت المحدد وإلى استفادة كل عامل من خبرات العامل الأخر، والقضاء على بعض العوائق ويضمن إيصال المعلومات في الوقت المناسب، مايو لد إيجابية ونوع من السرعة بالنسبة للوقت المتاح لعملية اتخاذ القرار.

- من خلال معطيات الجدول رقم(38) تؤكد نسبة(100%) من المبحوثين على وجود مبدأ الإصغاء إلى العاملين الآخرين بغض النظر عن الاختلاف في الآراء، وهذا يدل على توفر المؤسسة على عامل لديه مبدأ الاحترام والموضوعية وقادر على تفهم مواقف الآخرين.

- تؤكد نسبة(97,67%) من المبحوثين والمبينة في الجدول رقم(39) على تقديم إضافة فيما يخص علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار، وهذا يدل على وجود مسافة وهوة واسعة بينهما على الرغم من

تكامل العمليتين، وعلى وجود عوائق مختلفة ونقائص تحول دون مرونة الاتصال ما يؤثر على اتخاذ القرار.

وعليه يمكن القول أن الفرضية الثانية قد تحققت، فالاتصالات غير الرسمية تؤدي إلى تفعيل القرارات الإدارية بالمؤسسة، وهذا ما يتأكد من خلال النسب المتوصل إليها

### \_ الفرضية العامة للدراسة:

يساهم الاتصال التنظيمي بشكل كبير في تفعيل عملية اتخاذ القرار من خلال مناقشة مؤشرات الفرضيات الفرعية، وبالنظر إلى البيانات المتعلقة بها نجد:

- (57,64%) من المبحوثين في الجدول رقم (17) قد أقروا بمراعاة الاتصال النازل للجوانب النفسية والاجتماعية عند اتخاذ القرار.

- (59,32%) من المبحوثين في الجدول رقم(23) قد أقروا بأن المعلومات التي يتم إيصالها إلى الإدارة تساهم في إزالة الغموض بالنسبة لمتخذ القرار.

- (84,74%) من المبحوثين في الجدول رقم(28) قد أقروا بأن التنسيق الجيد عن طريق وسائل الاتصال بين مختلف الأقسام الإدارية يساهم في تسهيل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

- (94,92%) من المبحوثين في الجدول رقم (30) قد أقروا بأن المشاركة الجماعية تلعب دورا إيجابيا في عملية اتخاذ القرار.

- (74,58 % ) من المبحوثين في الجدول رقم(37) أقروا بأن التفاعل مع الزملاء يؤدي لتقليل الوقت في عملية اتخاذ القرار.

وعليه يمكننا القول من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الفرضية العامة أن الاتصال التنظيمي يساهم ويؤثر إيجابا في تفعيل عملية اتخاذ القرار، إذا هذه الفرضية قد تحققت.

### ثالثاً - مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.

قمنا في السابق إلى التطرق إلى مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة والتي توصلنا من خلالها إلى أن الاتصال الجيد بين الأفراد العاملين في المؤسسة، والعلاقة الجيدة مابين الرؤساء والمرؤوسين تساهم بشكل كبير في تفعيل عملية اتخاذ القرار، وإذا تم الرجوع إلى الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع دراستنا الحالي أو التي تطرقت إلى متغير واحد من متغيري دراستنا فإننا نجد:

- توصلت دراستنا الحالية إلى أن للمعلومات دور فعال وإيجابي في عملية اتخاذ القرار، فتوفر المعلومات والبيانات على اختلافها يعمل على تحديد جوانب المشكل المطروح ويعمل على إزالة الغموض ويساعد على حسن اختيار البديل الأمثل، وهذه النتائج تتقاطع مع النتائج التي توصلت إليها- **نادية عبد الغفار-** بعنوان " **تأثير العوامل البيئية على عملية اتخاذ القرارات الإدارية في منظمات الأعمال السعودية**" والتي أكدت على وجود علاقة بين عملية اتخاذ القرار وبين المعلومات التي يجب أن تكون ملائمة ومرتبطة بالعوامل الداخلية والخارجية لأي منظمة.

- توصلت دراستنا الحالية إلى أن للمشاركة الجماعية دوراً إيجابياً في عملية اتخاذ القرار ، كونها تزيد من المعلومات حول المشكلة القائمة وحول البدائل المتاحة، كما هذه المشاركة الجماعية تزيد من ترشيد القرار وتدعيم المواقف المختلفة، وتؤدي لتحسيس العامل بأهميته وبأنه عضو فعال داخل المؤسسة، وهذا ما يتوافق مع نتائج الدراسة التي أجراها- **عبد العزيز محمد الحميضي-** بعنوان " **نظام عملية صنع القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي**" والتي أكدت ونادت بضرورة بناء عملية صنع القرارات على المشاركة الجماعية وعدم طغيان الطابع المركزي وضرورة إتباع الطابع اللمركزي في هذه العملية لأن ذلك يؤدي إلى تدعيم عملية اتخاذ القرار واختيار البديل المناسب المبني على معرفة مسبقة ، ما يزيد من احتمال نجاح القرار المتخذ.

-توصلت دراستنا الحالية إلى وجود نمط الاتصال التنظيمي الرسمي داخل المؤسسة، والذي يعبر عنه بمختلف التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة إلى العمال كونه الوسيلة التي يتم من خلالها تعريف الموظفين بهذه الأوامر والتعليمات وضرورة تنفيذها ، وهذه النتائج تتقاطع مع نتائج الدراسة التي أجرتها- **مارس هناء-بعنوان " أثر الاتصال التنظيمي الرسمي على دافعية إنجاز العامل"** ، حيث أكدت على أن

الاتصال التنظيمي الرسمي يساهم وبفعالية في توضيح المهام والمسؤوليات وهذا ما يؤدي إلى تولد وظهور اتصال تنظيمي غير رسمي بين عينة الدراسة.

- توصلت دراستنا الحالية إلى أن المركزية في اتخاذ القرار تؤدي إلى اتخاذ قرارات عقلانية وناجحة بناء على الخبرات والمهارات التي يمتلكها هؤلاء المدراء ، وكما توصلت إلى أن نمط الاتصال الصاعد يساهم وبشكل كبير في تفعيل قرارات المؤسسة وذلك من خلال عملية التزود بمختلف المعلومات وتقديم الأفكار والاقتراحات والتي تساعد في فهم قرارات المؤسسة، وهذه النتائج التي توصلنا إليها تتقاطع مع نتائج الدراسة التي قام بها- بونخلة فريد- بعنوان " تأثير النمط القيادي على اتخاذ القرارات في ظل تنامي العملية الإدارية وتطورها" والتي أكدت على أن المركزية في اتخاذ القرار يؤدي إلى زيادة درجة في تسهيل اتصال المرؤوسين بقيادتهم، وهذا النوع من الاتصال يساعد في إثراء وزيادة حجم المعلومات اللازمة لبناء قرارات صائبة.

- توصلت دراستنا الحالية إلى وجود تفاعل ملموس واهتمام جيد من قبل المشرف بالعمال الذين يشرف عليهم، ويتضح ذلك جليا من خلال آرائهم في بعض الأحيان وتوظيفها فيما يخص عملية اتخاذ القرار ، وهذا ما يؤدي إلى تحسيس العامل بأهميته، كما أن هذه الآراء تخدم هؤلاء المشرفين أثناء اتخاذهم للقرارات، وهذه النتائج تتقارب من نتائج الدراسة التي أجراها- كاتز كوبي- والذي مفادها " أن الاتصال الفعال له أهمية كبيرة قبل اتخاذ أي قرار". والتي أكدت على أن المشرف الممتاز هو الذي بإمكانه التوحد والاندماج مع جماعة العمل لأن هذا العامل يساهم بشكل إيجابي في اتخاذ قرارات سليمة وواقعية بالنسبة للمسؤولين.

- توصلت دراستنا الحالية إلى ضرورة تعزيز الاتصال على اختلاف أنواعه الرسمي وغير الرسمي وخاصة نمط الاتصال الصاعد والذي يعتبر ذو أهمية كبيرة لدى العامل، وذلك من خلال تسهيل الاتصالات وتوفير الوسائل المناسبة لذلك ( الاجتماعات، التقارير....) وهذا ما يساهم في حسن سير الأعمال واستمرار نشاط المؤسسة وارتفاع مستوى الإنتاج، وهذه النتائج تتوافق مع نتائج الدراسة التي أجراها- محمد علي محمد- والتي مفادها " الكشف عن طبيعة نظام الاتصال المعتمد في التنظيم الصناعي" ، حيث أكدت على أن الطريقة المناسبة للحفاظ على التوازن الداخلي وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية هو تدعيم الاتصالات بين الإدارة والعمال.



- توصلت دراستنا الحالية إلى أن وفرة المعلومات وتنوعها يساعد في إزالة الغموض حول المشكل المطروح ويحدد جوانبه وأبعاده المختلفة وهذا ما يسرع من عملية اتخاذ القرار، وهذه النتائج تتقارب من نتائج الدراسة التي قام بها - العياشي العبدوني - بعنوان " دور أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة" حيث أكدت على أن لنظام المعلومات دور هام في اتخاذ قرارات ملائمة ويمكن من ربح الوقت.

مما سبق يمكن القول بأن معظم الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها ساهمت في تعزيز وتدعيم النتائج التي توصلنا لها، وذلك من خلال إظهار الترابط الوثيق الموجود بين عملية الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار داخل المؤسسة، إذ أن عملية اتخاذ القرارات يجب أن يتبع أسلوب المشاركة الجماعية وهي في حد ذاتها تبني على شبكة المعلومات التي تنتج عن مختلف التفاعلات والاتصالات الحاصلة بين أفراد المنظمة والتي تؤدي إلى اتخاذ قرارات صائبة من جهة، ومن جهة أخرى فإن الاتصال التنظيمي في حد ذاته هو محرك للأعمال المختلفة وهو موجه في الأخير نحو جملة من القرارات على اختلاف أنواعها، لذا يجب تعزيز الاتصالات على اختلاف أنماطها.

#### رابعا - مناقشة النتائج في ضوء النظريات:

##### 1- مناقشة النتائج في ضوء النظريات الكلاسيكية.

##### - نظرية الإدارة العلمية ل" فريدريك تايلور":

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية أن الحافز الاقتصادي يعتبر أهم الحوافز التي تحفز العمال، ومن هذا المنطلق فإن نمط الاتصال حسب هذه النظرية يكون من أعلى إلى أسفل والمتمثل في الأوامر والتعليمات والقرارات التي يوجهها الرئيس إلى المرؤوسين قصد تنفيذها بطريقة إليه ، وهنا بالضبط تتوقف وظيفة الاتصال داخل المنظمة في تسهيل عمليتي القيادة والرقابة بداخلها، وهذا ما يعمل على حسن سير العمل، وهذا ما أكدته نتائج الفرضية الأولى وهي أن الاتصال الرسمي في المؤسسة يؤدي إلى تفعيل عملية اتخاذ القرارات وذلك من خلال ضمان الرقابة وتنفيذ الموظفين لهذه الأوامر والتعليمات التي من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة.

- النظرية البيروقراطية " لماكس فيبر ":

من أهم النتائج المتوصل إليها ميدانيا تبين الدور الكبير الذي يؤديه الاتصال الرسمي في توضيح مختلف الالتزامات والمهام والواجبات للموظفين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يتماشى مع مبادئ وأساسيات النظرية التي تعتمد نمط الاتصال من أعلى إلى أسفل قصد توجيه الموظفين والإشراف عليهم وضمان قيامهم بتنفيذ هذه المهام والواجبات لخدمة أهداف المؤسسة.

- نظرية التقسيم الإداري ل "هنري فايول":

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية والمطبقة "بالشركة الإفريقية للزجاج با الطاهير" حول الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار اتضح أنها تتقارب مع مبادئ نظرية التقسيم الإداري "لهنري فايول" والتي ركزت وأكدت على أن للاتصال دور في عملية اتخاذ القرار، فنظام المعلومات يعتبر معيارا ناجحا من خلال ما يقدمه من تسهيلات للمدير قصد اتخاذ قرار صائب وفعال ، ومن هنا نجد أن الأفكار الخاصة بهذه النظرية تتفق مع النتائج الخاصة بدراستنا الحالية والتي أكدت على أن توفر المعلومات الكافية لدى المدير من بين نقاط القوة التي يستغلها المدير عند حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة.

2- نظريات التنظيم الني وكلاسيكية:

- نظرية العلاقات الإنسانية ل " إلتون مايو ":

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية اتضح أنها تتطابق مع مبادئ وأساسيات نظرية "إلتون مايو"، والمتمركزة على وجود بعد الاتصال غير الرسمي داخل المنظمات ، وعليه فقد نادت هذه النظرية بالحوافز المعنوية والتي من بينها تفويض العمال بعض السلطات والمشاركة في اتخاذ القرار والتي لها دور في ارتفاع معنويات العاملين، ومن هنا فإن أفكار هذه النظرية تنطبق مع نتائج دراستنا الحالية والتي أكدت على أن بعد التنظيم غير الرسمي والعلاقات الإنسانية الحاصلة بين الموظفين تؤثر إيجابا على عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال حصيلة المعلومات والخبرات وتقليل الوقت والجهد المفيدة لهذه العملية.

- نظرية النظم ل"شيوستر برنارد":

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية أنها أكدت على ضرورة تحقيق التنسيق بين الأجهزة الإدارية المختلفة وتحقيق التعاون الكامل بين العاملين وتأمين وسائل الاتصال المناسبة ما تمنح المؤسسة فرصة اختيار القرار المناسب، وهذا ما يتطابق مع نتائج دراستنا الحالية التي أكدت على أن تعزيز التفاعلات والحيوية بين أنماط الاتصال المختلفة داخل المؤسسة يؤدي إلى التنبؤ بالمشكلات الإدارية ، وإيجاد الحلول المناسبة لها ، وهذا ما يعمل على المحافظة على توازن واستقرار المؤسسة.

- نظرية الفلسفة الإدارية ل" دوغلاس ماك غري غور":

من أهم النتائج التي توصلت إليها نظرية الفلسفة الإدارية أن للفرد العامل قدرات وطاقات يمكن أن يوظفها إذا منحت له الفرصة المناسبة لذلك وقادر على التفاعل مع غيره داخل المنظمة خدمة لأهدافها ، وهي ما أكدته نظرية y ، وهذه النتائج تتطابق مع نتائج دراستنا الحالية التي أكدت على قدرة العامل على تقديم الدعم للإدارة ولغيره من الموظفين ، وذلك بناء على الخبرات والمهارات التي تمتلكها والتي تفيد بدورها في عملية اتخاذ القرار.

3- النظريات الحديثة:

- نظرية الإدارة اليابانية ل" ويليام أوشي":

من أهم النتائج التي توصلت إليها نظرية الإدارة اليابانية أنها شجعت على نمط الاتصال غير الرسمي وضرورة إقامة علاقات تعاون بين الموظفين وتقوية التفاعل بينهم، كما نادى بضرورة إعطاء هامش من المشاركة في اتخاذ القرار ، ومن هنا يتأكد بأن عملية اتخاذ القرار تبنى على وجود اتصالات تضمن توضيح المسار الذي يجب أن يسير عليه متخذ القرار ، وهذه النتائج تتطابق مع نتائج الفرضية الثانية حيث تأكد من خلال دراستنا الحالية على أنه كلما كانت هناك اتصالات مرنة وتفاعلات كبيرة ومستمرة ، إضافة إلى وجود مشاركة جماعية في اتخاذ القرار كلما أدى ذلك إلى إثراء وتدعيم القرار محل المناقشة فيه.

- نظرية الإدارة بالأهداف ل"بيتر ذاكِر":

من أهم النتائج التي توصلت إليها نظرية الإدارة بالأهداف أن ممارسة العملية الإدارية بالمنهج الصحيح يساعد على تحقيق الأهداف لأن فكرتها الأساسية تقوم أو تدور حول الإدارة الموجهة لتحقيق الأهداف ، كما أكدت على أن تحقيق الأهداف يتطلب وجود تفاعلات وتوفر عنصر التنسيق بين أعضاء التنظيم ، وهذه العوامل من شأنها المساهمة في تحديد المسار الذي تسير فيه عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال توفير المعلومات المختلفة حول الموضوع المطروح وإزالة بعض العوائق والقيود وتقليل الإبهام، وهذه النتائج تتقارب مع نتائج دراستنا الحالية والتي أكدت بأن مرونة الاتصالات وقوة التجاوب من قبل العاملين وحسن التفاهم بينهم وكفاءة الإدارة في تسير الأفراد والمهام والوظائف تعتبر من بين العوامل التي تسهل اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.

- نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي ل " هربت سيمون":

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه النظرية أن لفاعلية عملية الاتصال تأثير إيجابي على عملية اتخاذ القرار، كون مرونة الاتصال تسرع من تدفق المعلومات بين أعضاء التنظيم مما يساعد في إزالة الغموض بالنسبة لمتخذ القرار، ويساهم في اتخاذ القرار بأقل وقت وجهد وبأقل تكلفة، وهذه النتائج تتطابق مع نتائج دراستنا الحالية التي أكدت على أن نجاح التنظيم في تحقيق أهدافه متوقف على اتخاذ قرار سليم يبني في ظل اتصال فعال، والذي يتم من خلاله توفير المعلومات والبيانات اللازمة والتي توظف قصد اتخاذ قرارات تخدم أهداف الفرد والمؤسسة معا.

- النتيجة العامة للدراسة:

اعتمادا على تحقق الفرضيات الفرعية للدراسة فهذا دليل على صدق تحقق الفرضية العامة للبحث، والتي مفادها أن هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي مع عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر موظفي الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير، حيث يتبين أن الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يعتبر الآلية التي يتم من خلالها توفير المعلومات والبيانات المطلوبة والضرورية التي تضمن سير العمل وإنجاز المهام والوظائف والتي توجه أو تخدم عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال تحديد جوانب هذه العملية ورسم حدودها بتوفير البدائل المختلفة وحسن اختيار الأفعال السليمة ، كما يتم من خلاله فتح المجال للمشاركة الجماعية والتعاون بين العاملين بالمؤسسة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وتحقيق روح

الانتماء والاستقرار النفسي للأفراد ما يوجههم نحو بدل جهود أكبر تخدم أهداف المؤسسة، إضافة إلى أن الاتصال التنظيمي يلعب دور كبير في تحقيق التنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة بالمؤسسة، ومن هنا يمكن القول بأن عمليتي الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار هما وجهان لعملة واحدة فالعلاقة بينهما هي علاقة تكامل باعتبار أن عملية اتخاذ القرار تنطلق أو تبنى على وظيفة أو وظائف الاتصال التنظيمي.

#### الاقتراحات والتوجيهات:

في ظل النتائج المتوصل إليها في دراستنا الحالية والمتمثلة في علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار بالمؤسسة تمكنا من الوصول إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوجيهات التالية:

- العمل على القضاء والتقليل قدر الإمكان من المعوقات والمشاكل التي تقلل من فعالية العملية الاتصالية ونجاحها. - التأكد على أهمية الاتصالات على اختلاف أنواعها لما لها من ايجابية داخل المؤسسة مع التركيز بدرجة اكبر على نمط الاتصال من أسفل إلى أعلى كونه الآلية التي تسمح للعمال بإيصال مختلف الشكاوي والاقتراحات إلى الإدارة.

- على اعتبار أن العامل هو المحرك الأساسي لعملية الإنتاج، فيجب التركيز على إعطاء هامش من المشاركة في اتخاذ القرار إلى جانب الإدارة، لأن ذلك يؤدي إلى تحسيس العامل بأهمية ومكانته وبأن له مساهمة فعلية داخل المؤسسة.

- ضرورة التتبع في وسائل الاتصال داخل المؤسسة ومسايرة التكنولوجيا وتدريب العاملين على كيفية استخدامها بالطريقة الصحيحة.

- العمل على عقد اجتماعات قصد مناقشة المشاكل المواجهة لمرونة الاتصال وفعالية عملية اتخاذ القرارات من جهة، ومن جهة تحفيز العمال وتشجيعهم على الخوض في المناقشة والحوار في هذه القضايا.

- ضرورة تحلي الرؤساء والمشرفين بالخصال الحميدة في التعامل مع الرؤساء، لأن ذلك يؤدي إلى ارتياح وثقة المرؤوس برئيسه ويساعد في نجاح العملية الاتصالية.

- ضرورة إعطاء الإدارة أهمية واعتبار للعنصر البشري وذلك من خلال إطلاعه وإعلامه بالقرارات التي تتخذها.

- توسيع دائرة الاتصال بين العمال وذلك من خلال تحقيق قاعدة العمل بروح الفريق والذي يولد جانب من التفاهم والتعاون بينهم ويحد من مختلف الصراعات والمشاكل.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل نكون قد تطرقنا لتفريغ البيانات التي تم جمعها وتحليلها وتفسيرها ، ثم مقارنة النتائج مع الفرضيات الخاصة بالدراسة والدراسات السابقة والنظريات ، لنصل إلى تأكيد على وجود علاقة على مستوى كبير من الأهمية بين الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار ، إذ أن الاتصالات داخل المؤسسة تلعب دور إيجابي في نجاح عملية اتخاذ القرار.



الخاتمة



### خاتمة :

قد كان موضوع دراستنا منحصرا في علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار بمؤسسة الشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير، واعتمادا على ذلك يمكن القول بأن الاتصال التنظيمي هو الطابع الذي يضيء على أعمال ووظائف المؤسسة معنى وهو المحرك الذي يدفع بالمؤسسة إلى المواصلة في تحقيق الأهداف وهو الوحيد التي يضمن استمرار نشاط أي مؤسسة وتحافظ على الحيوية بداخلها، ومن هذا المنطلق يعتبر الاتصال التنظيمي أحد عناصر العملية الإدارية على غرار العناصر الأخرى ، لأنه الآلية التي يتم من خلالها تحقيق جميع التفاعلات بين أعضاء التنظيم على اختلاف مكانتهم، كما أنه الوسيلة التي يتم من خلالها تدفق المعلومات وانتقالها بين مختلف مستويات المؤسسة والمتعلقة بالأعمال وكيفية تنفيذها ووقت تنفيذها ، وشرح الخطط والسياسات والتي على أساسها تبنى عليها قرارات المؤسسة ، وفي هذا السياق فإن عملية اتخاذ القرارات تقوم على قاعدة البيانات و المعلومات التي توفرها عملية الاتصال التنظيمي.

وبناء على ما سبق وقد تطرقنا في هذه الدراسة إلى الإطار المفاهيمي للدراسة ثم حصرنا متغيري الدراسة بالشرح الواسع ، كذلك تناولنا النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي وعلاقته بعملية اتخاذ القرارات هذا فيما يخص جانب الدراسة النظري، أما إذا خصصنا الحديث على جانبها الميداني فقد تم التوصل في دراستنا الميدانية إلى جملة من النتائج والتي تتجلى فيما يلي :

- يؤدي تزويد المدير بالمعلومات الصحيحة إلى اتخاذ قرارات ناجحة بالمؤسسة.

- تؤدي الاتصالات غير الرسمية إلى تفعيل القرارات الإدارية بالمؤسسة .

وبناء على ما سبق يمكن القول بان الاتصال التنظيمي يؤثر إيجابا في عملية اتخاذ القرارات ويساهم بشكل كبير في تفعيل عملية اتخاذ القرار وإيصالها إلى وجهتها في الوقت المطلوب، كما يساعد في اختيار البدائل المطروحة وحسن اختيار الأفعال السليمة وإزالة الغموض قصد الوصول إلى اتخاذ قرارات صائبة ومناسبة وهذا يضمن المؤسسة الوصول لتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها والحفاظ على وجودها.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### أولاً: الكتب

- 1- الشماع خليل محمد حسن، حمود خضير كاضم : **نظرية المنظمة** ، دار المسيرة ، ط3، الأردن ، 2007 .
- 2- الطراونة حسين أحمد، موسى محمد ياسين: **اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال**، دار الأيام ، د ط، عمان ، 2014.
- 3- الضلاعين علي: **أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال**، دار يزيد، ط2، الأردن، 2005.
- 4- الصوص نداء محمد: **السلوك التنظيمي**، مكتبة المجتمع العربي، ط1، الأردن، 2008.
- 5- حنفي عبد الغفار: **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة، دط، مصر، 2002.
- 6- القريوتي محمد قاسم: **السلوك التنظيمي**، دار وائل، ط6، الأردن، 2012.
- 7- الراوي حكمت أحمد: **نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة**، دار الثقافة، ط1، الأردن ، 1999.
- 8- بن حمود سكيبة : **مدخل للتسيير والعمليات الإدارية** ، دار الأمة ، د ط ، الجزائر ، 2012.
- 9- أبو سمرة محمد : **الاتصال الإداري والإعلامي** ، دار أسامة ، ط1 ، الأردن ، 2011.
- 10- بلخيري رضوان، جابري سارة: **مدخل للاتصال والعلاقات العامة** ، دار جسور، ط1 ، الجزائر ، 2014 ،
- 11- صلاح الدين محمد عبد الباقي : **السلوك الفعال في المنظمات** ،الدار الجامعية، د ط، مصر، 2004.
- 12- جواد شوقي ناجي : **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، دار الحامد ، ط1 ،الأردن ، 2010،

## قائمة المراجع

- 13- بربر كامل :**الإدارة عملية ونظام** ، المؤسسة الجامعية ، ط1، لبنان ،1996.
- 14- حمود خضير كاضم : **الاتصال الفعال في إدارة الأعمال** ، دار صفاء ، ط1، الأردن ، 2010.
- 15- الخطيب أحمد ، معاينة عادل سليم : **الإدارة الحديثة**، عالم الكتب الحديث، ط1 ، الأردن ، 2009.
- 16- قاسمي ناصر : **الاتصال في المؤسسة** ،ديوان المطبوعات الجامعية، د ط ، الجزائر ، 2011.
- 17- زاهر عبد الرحيم عاطف : **هندرة المنظمات** ، دار الزاوية ، ط1 ، الأردن ،2009.
- 18- شيخا إبراهيم عبد العزيز : **أصول الإدارة العامة** ، منشأة المعارف ، د ط، مصر ، 2004.
- 19- لعويسات جمال الدين : **مبادئ الإدارة** ، دار هومة، ط2، الجزائر ،2009.
- 20- العميان محمد سلمان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال** ، دار وائل ، ط3، عمان ، 2005.
- 21- الهاشمي لوكيا : **نظريات المنظمة** ،دار الهدى ، د ط، الجزائر ، دس.
- 22- القريوتي محمد قاسم : **نظرية المنظمة والتنظيم** ، دار وائل ، ط3، د بلد ، 2008.
- 23- عدون ناصر دادي :**الإدارة والتخطيط الاستراتيجي** ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د ط، الجزائر ، 2011.
- 24- كنعان نواف: **اتخاذ القرارات الإدارية** ، دار الثقافة ، ط1، الأردن ، 2009.
- 25- زويلف مهدي ، العضائيلة علي: **إدارة المنظمة** ، دار مجد لاوي ، ط1، الأردن ، 1996.
- 26- القريوتي موسى قاسم، مبارك علي خضر: **أساسيات الإدارة الحديثة**، دار تسنيم، ط3، الأردن ، دس.

## قائمة المراجع

- 27- كعباش رايح: **علم اجتماع التنظيم** ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، د ط، الجزائر، 2006.
- 28- حمود خضير كاضم ، ألولزي موسي سلامة : **مبادئ إدارة الأعمال** ، دار إسراء، ط1، عمان ، 2008.
- 29- حريم حسين : **مبادئ الإدارة الحديثة** ، دار الحامد ، ط1 ، عمان ، 2006.
- 30- العتيبي ضرار وآخرون : **العملية الإدارية** ، دار اليازوري ، د ط ، عمان ، 2007.
- 31- حنفي عبد الغفار، قرياقص رسمية: **أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال**، مؤسسة شباب الجامعة، د ط، مصر، 2004.
- 32- خيربي أسامة : **الإدارة العامة** ، دار الراية ، ط1 ، عمان ، 2013.
- 33- خليل موسي : **الإدارة المعاصرة** ، مجد المؤسسة الجامعية ، ط2 ، د بلد ، 2011.
- 34- العزاوي خليل محمد: **إدارة اتخاذ القرار الإداري** ، دار كنوز المعرفة ، ط1، عمان ، 2006.
- 35- الشماع خليل محمد حسن ، حمود خضير كاضم : **نظرية المنظمة** ، دار المسيرة ، ط5، د بلد ، 2014.
- 36- السلمي علي: **السلوك الإنساني في الإدارة** ، دار غريب ، ط1 ، القاهرة ، د س.
- 37- راوية حسن: **السلوك التنظيمي المعاصر** ، الدار الجامعية ، د ط ، الإسكندرية ، 2004.
- 38- البرنوطي سعاد نايف : **الإدارة أساسيات إدارة الأعمال**، دار وائل ، ط4.
- 39- المساعدة ماجد عبد المهدي : **إدارة المنظمات** ، دار المسيرة ، ط1 ، الأردن، 2013.
- 40- الصرف رعد حسين: **نظريات الإدارة والأعمال** ، دار الرضا ، ط1 ، سوريا ، 2004.

## قائمة المراجع

- 41- جودة محفوظ وآخرون : **منظمات الأعمال ( المفاهيم والوظائف )** ، دار وائل ، ط2 ، عمان ، 2008.
- 42- أبو قحف عبد السلام : **محاضرات في السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية ، د ط، لبنان ، 2001.
- 43- سالم محمد علي : **نظرية التنظيم** ، دار البداية ، ط1 ، عمان ، 2012.
- 44- الزعبي علي فلاح ، بن بريكة عبد الوهاب : **مبادئ الإدارة** ، دار المناهج ، ط1 ، الأردن ، 2013.
- 45- ماهر أحمد : **الإدارة - المبادئ والأهداف -** ، الدار الجامعية ، د ط ، مصر ، 2004.
- 46- محمود عبد الغني : **إدارة المنظمات** ، دار صفاء ، ط1 ، الأردن ، 2011.
- 47- كافي مصطفى ، يوسف وآخرون : **المفاهيم الإدارية الحديثة** ، مكتبة المجتمع العربي، ط1، الأردن، 2013.
- 48- حمدي رضا هاشم : **تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية** ، دار الراية ، ط1 ، عمان ، 2010.
- 49- سلمي علي : **الإدارة المعاصرة** ، دار غريب ، د ط ، مصر ، د س.
- 50- السالمي علي عبد الرزاق : **نظم إدارة المعلومات** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، د ط مصر 2003.
- 51- عرفة سيد سالم : **اتجاهات إدارة التغيير** ، دار الراية ، د ط ، د بلد ، 2003.
- 52- الغالبي طاهر محسن منصور ، إدريس وائل محمد صبحي : **الإدارة الإستراتيجية** ، دار وائل ، ط1، الأردن ، 2007.

## قائمة المراجع

- 53- غربي علي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، ط1 ، مصر، 2007.
- 54- إدريس ثابت عبد الرحمن : إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، د ط، مصر ، 2005.
- 55- سامي جمال الدين : الإدارة والتنظيم الإداري ، مؤسسة طيبة ، د ط ، مصر ، 2004.
- 56- شريف علي وآخرون : الإدارة المعاصرة ، دار الفكر ، د ط، مصر ، 2008.
- 57- نصيرات فريق توفيق :إدارة منظمات الرعاية الصحية ، دار المسيرة ، ط1، 2008.
- 58- جاسم مجيد : التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية ، مؤسسة شباب الجامعة ، د ط، مصر 2004.
- 59- عواد أحمد زياب :إدارة الأعمال الحديثة ، دار صفاء ، ط1، الأردن، 2013.
- 60- الشواورة فيصل محمود : مبادئ إدارة الأعمال ، دار المناهج ، ط1 ، الأردن ، 2011.
- 61- الكردي منال محمود ، العبد جلال إبراهيم : نظم المعلومات الإدارية ، د ط ، مصر ، دس.
- 62- لعويسات جمال الدين :الإدارة وعملية اتخاذ القرار: دار هومة ، د ط ، الجزائر ، 2005.
- 63- فياض أحمد وآخرون : مبادئ الإدارة ، دار صفاء ، ط1 ، الأردن ، 2010.
- 64- خيرى أسامة: القيادة الإدارية، دار الزاوية، ط1، الأردن، 2013.
- 65- خواجه عبد العزيز : علم النفس الاجتماعي ، دار الغرب ، د ط ، د بلد ، دس.
- 66- السكارنة بلال خلف : القيادة الإدارية الفعالة ، دار المسيرة ، ط1 ، عمان ، 2010.
- 67- عواد فتحي أحمد زياب : السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة ، دار صفاء ، ط1 ، الأردن ، 2013.

## قائمة المراجع

- 68- المنصور كاسر نصر: الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد ، ط1، الأردن ، 2006.
- 69- كنعان نواف : القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، ط1، عمان ، 2007.
- 70- عبد السلام محمد : الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، دار الكتاب الحديث ، د ط ، القاهرة ، 2008.
- 71- محمد مسلم : تنمية الموارد البشرية ، دار طليطلة ، د ط ، الجزائر ، 2016.
- 72- عبوي زيد منير : إدارة الموارد البشرية ، دار كنوز المعرفة ، ط1 ، الأردن ، 2007.
- 73- سيار عبد الرحمن : القيادة الفعالة ، دار الوفاء ، ط1 ، مصر ، 2014.
- 74- القريوتي محمد قاسم : مبادئ الإدارة ، دار وائل ، ط3 ، الأردن ، 2006.
- 75- عفيفي صديق محمد، عبد الهادي أحمد إبراهيم: السلوك التنظيمي، مكتبة عين شمس، ط1، مصر، 2013.
- 76- بن نوار صالح : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، د ط، الجزائر ، 2006.
- 77- مرسي جمال الدين محمد ، إدريس ثابت عبد الرحمن : السلوك التنظيمي ( نظريات ونماذج وتطبيق عملية الإدارة والسلوك في المنظمة) ، الدار الجامعية ، د ط ، مصر ، 2003.
- 78- دليو فضيل وآخرون : الاتصال في المؤسسة ، مؤسسة الزهراء ، د ط ، 2003.
- 79- لطفي طلعت إبراهيم : علم اجتماع التنظيم ، دار غريب ، ط1 ، مصر ، 2007.
- 80- ماهر أحمد : الاتصال ، الدار الجامعية ، ط1 ، مصر ، 2003.



## قائمة المراجع

- 81- حريم حسين : السلوك التنظيمي ، دار حامد ، ط3، الأردن ، 2009.
- 82- عليان زكي مصطفى : أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء ، ط1، الأردن، 2007.
- 83- قاسمي ناصر : إدارة الأزمات وفعالية التسيير ، دار الكتاب الحديث ، ط1 ، مصر ، 2011.
- 84- حلبي عبد الرزاق : علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، ط1 ، مصر ، 1999.
- 85- عرباجي إسماعيل : اقتصاد وتسيير المؤسسة ، دار موقف ، ط3 ، الجزائر ، 2013.
- 86- علاق بشير: الإدارة الحديثة- نظريات ومفاهيم- ، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2008.
- 87- بوحوش عمار، محمود محمد : أدبيات مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط4 ، الجزائر ، 2007.
- 88- زرواتي رشيد : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الهدى ، ط3 ، الجزائر ، 2008.
- 89- جندلي عبد الناصر : تقنيات ومناهج البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 ، الجزائر ، د س .
- 90- أبو زينة فريد كامل وآخرون : مناهج البحث العلمي طرق البحث النوعي ، دار المسيرة ، ط2 ، الأردن ، 2007 .
- 91- غرابية فوزي وآخرون : أساليب البحث العلمي ، دار وائل ، ط3 ، الأردن ، 2002.
- 92- عطوي جودة عزت :أساليب البحث العلمي ، دار الثقافة ، ط1 ، الأردن ، 2007 .
- 93- عليان ربحي مصطفى ، غنيم عثمان محمد : مناهج وأساليب البحث العلمي ، دار صفاء ، ط1، الأردن ، 2000.

## قائمة المراجع

- 94- زرواتي رشيد : **مناهج وأدوات البحث في العلوم الاجتماعية** ، دار الهدى ، د ط ، 2007.
- ثانيا : **المذكرات والرسائل العلمية.**
- 98- زرطال لطيفة : **الاتصال التنظيمي وعلاقته بأداء الوظيفي للعاملين** -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية- منتوري بشير - الميلية- مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، 2016.
- 99- بوشلاغم حنان : **المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية** - دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج بالطاهير-جيجل- مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل ، 2017.
- 100- المحيا العتيبي فيحان محيا علوش : **رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض ، 2004.**
- 101- العتيبي محمد سليم سعيد : **أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية** - دراسة تطبيقية على جهاز الأمن العام بمدينة الرياض - بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، 2003.
- 102- الحميضي عبد العزيز بن محمد : **عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي** - دراسة تطبيقية على العاملين في مجلس الشورى العودي-، دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية-، 2007.
- 103- كفان سليم : **دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية** ، - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية - ، قسنطينة ، 2005.
- 104- بونخلة فريد: **تأثير القائد على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي** - دراسة ميدانية في مصنع صيدال -، عنابة، مذكرة ماجستير، منتوري قسنطينة ، 2007.

## قائمة المراجع

- 105- شباغة علي : اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، 2004.
- 106- العياشي عبدوني : دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة- مذكرة مقدمة لاستكمال نيل شهادة الماجستير - ، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، 2014.
- ثالثا: المعاجم والقواميس.
- 107- السيد إبراهيم جابر : قاموس علم الاجتماع وعلم النفس ، دار البداية ، ط1، الأردن، 2013.
- 108- قاسمي ناصر : دليل مصطلحات علم اجتماع العمل والتنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر ، 2011.
- 109- الصقور صالح:موسوعة الخدمة الاجتماعية المعاصرة ، دار زهران ، د ط ، الأردن ، 2009.
- 110- مداس فاروق : قاموس مصطلحات علم الاجتماع ، دار مدني ، د ط، الجزائر ، 2003.
- 111- قبيلة هزاز، نصري جميل : متقن الطلاب - غربي عربي-، دار الراتب الجامعية ، د ط، لبنان ، 2008.



# قائمة الملاحق

## الاستمارة

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

القطب الجامعي تاسوست

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث حول موضوع :

### علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرارات بالمؤسسة .

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير- جيجل

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تخصص : تنظيم وعمل

ملاحظة:

هذه الاستمارة لا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي، فا الرجاء قراءة السؤال بتمعن ثم الإجابة عليه بدقة وموضوعية بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة، ثق ( ي ) بأن هذه المعلومات ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض هذا البحث.

شكرا لتعاونكم معنا .

تحت إشراف الأستاذ

بو قلمون داود.

إعداد الطالبتين:

- عوقه سامية

- خمار نوال .

السنة الجامعية 2017 - 2018

I. المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين.

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- السن: اقل من 20 سنة

من 20 الى اقل من 30 سنة

من 30 سنة إلى اقل من 40 سنة

من 40 الى اقل من 50 سنة

50 سنة فما فوق

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي

متوسط

ثانوي

جامعي

4- الحالة الاجتماعية:

أعزب

متزوج

مطلق

أرمل

5- المستوى المهني:

إطار

عامل تحكم

عامل تنفيذ

6- الأقدمية في العمل:

اقل من 5 سنوات

من 5 إلى سنوات إلى اقل من 10 سنوات

## الاستمارة

من 10 إلى أقل من 15 سنة

من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة

20 سنة فما فوق

7- مكان الإقامة:

ريف

مدينة

شبه حضري

## II. المحور الثاني: يؤدي تزويد المدير بالمعلومات الصحيحة إلى اتخاذ قرارات ناجحة بالمؤسسة.

### أ- الاتصال النازل وترشيد القرار:

8- هل هناك اتصال بين الإدارة والموظفين بشكل مستمر؟

دائماً  أحياناً  أبداً

- إذا كانت الإجابة "دائماً أو أحياناً" ما طبيعة هذا الاتصال؟

حسن  جيد  سيئ

9- هل تضمن الرقابة القيام بتنفيذ الأوامر والتعليمات من قبل المرؤوسين؟

دائماً  أحياناً  أبداً

10- هل سبق لك وان قدمت للإدارة اقتراحات حول سير العمل؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة "بنعم" كيف كان موقف الإدارة؟

أخذتها بعين الاعتبار  أهملتها

11- هل تراعي الإدارة إعلامك عند اتخاذ للقرارات؟

دائماً  أحياناً  أبداً

12- هل تمنحك المؤسسة الصلاحية في اتخاذ القرار في بعض المواقف؟

## الاستمارة

نعم  لا

- في حالة الإجابة " بنعم " إلى ما يدفعك ذلك:

- رفع الروح المعنوية

- التعاون مع الآخرين

- زيادة الثقة بالإدارة

13- هل ترى أن المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه؟

دائماً  أحياناً  أبداً

14- هل يراعي الاتصال النازل الجوانب النفسية والاجتماعية للعامل عند اتخاذ القرار؟

دائماً  أحياناً  أبداً

15- حسب رأيك ما هي العوائق التي يواجهها الاتصال النازل في عملية اتخاذ القرار؟

- عدم ملائمة وسيلة الاتصال

- غياب العدالة في توزيع المعلومات

- الغموض في الرسالة

- نقص التفاعل بين المرؤوسين والرؤساء

ب- الاتصال الصاعد والمشاركة العمالية:

16- هل هناك اتصال بينك وبين رؤسائك؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة "نعم" ما هو محتوى الاتصال الموجه إلى رؤسائك :

- نقل وجهات نظر

- نقل التقارير

- رفع الشكاوي والتنظيمات

17- ما هي الوسيلة المستخدمة في الاتصال بهم؟

- المقابلة الشخصية

- الهاتف



## الاستمارة

- الفاكس

- طلب خطي

- وسائل الإعلام الجديدة

18- هل توظف الآراء التي تقدم للمشرف في عملية اتخاذ القرار؟

دائماً  أحياناً  نادراً

19- في ما يساعدك الاتصال الصاعد؟

- التزود بالمعلومات

- حل مشاكلك الخاصة

- حل مشاكل المؤسسة

20- فيما تساهم المعلومات التي توصلها إلى الإدارة بالنسبة لمتخذ القرار؟

- إزالة الغموض

- اختيار البديل الأمثل

- تقليل الجهد

- السرعة في اتخاذ القرار

**ج- الاتصال الأفقي وحل المشكلات :**

21- هل تتصل بزملائك في العمل؟

دائماً  أحياناً  أبداً

22- كيف هي علاقتك بزملائك في العمل؟

جيدة  عادية  سيئة

- في حالة الإجابة "جيدة" تؤدي هذه العلاقة إلى :

- التفاعل وتبادل المعلومات

- تعزيز الفهم المشترك

- تبادل الخبرات

- الحد من الصراعات

## الاستمارة

23- هل تساعدك المعلومات والخبرات التي تحصل عليها من زملائك في التنبؤ بالمشكلات الإدارية؟

نعم  لا

- في حالة الإجابة " بنعم " فهي تساهم في:

- اختيار الأفعال السليمة

- تقليل التكاليف

- الحفاظ على الاستقرار

24- هل تساهم في إيجاد الحلول لمختلف المشاكل التي تواجه زملائك في العمل؟

دائما  أحيانا  أبدا

25- هل يساهم التنسيق الجيد عن طريق وسائل الاتصال بين مختلف الأقسام الإدارية في المؤسسة في تسهيل اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل؟

نعم  لا

**III. المحور الثالث: تؤدي الاتصالات غير الرسمية إلى تفعيل القرارات الإدارية بالمؤسسة.**

أ- التعاون الجماعي وتحسين مستوى اتخاذ القرار:

26- هل هناك تعاون بينك وبين زملائك في العمل؟

نعم  لا

27- هل تلعب المشاركة الجماعية دورا ايجابيا في عملية اتخاذ القرار؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة " بنعم " فيما يتمثل ذلك:

- تدعيم القرار الإداري

- تسهيل عملية اتخاذ القرار

- التكيف مع المتغيرات المحيطة

28- برأيك هل التفاهم بينك وبين جماعات العمل يساعد في؟

- تأييد الحل المتخذ من قبل الأطراف

## الاستمارة

- نجاح القرار المتخذ لحل المشكلة

- إزالة العوائق المحيطة باتخاذ القرار

29- هل تقوم بتقديم المساعدة لزملائك الذين هم اقل خبرة منك؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة "بنعم" ما نوع هذه المساعدة؟

- تقديم حلول جاهزة

- تزويد بالمعلومات

- تقديم اقتراحات وتوجيهات

ب- علاقات الصداقة والسرعة في اتخاذ القرار.

30- هل توجد علاقة بينك وبين زملائك؟

نعم  لا

31- ما هي المواضيع التي تتناقشون فيها؟

- أمور تخص العمل

- أمور شخصية

- أمور تتعلق بالمؤسسة

32- ما هي الأوقات التي يتم فيها مناقشتك لهذه المواضيع؟

قبل العمل  أثناء العمل  بعد العمل

33- ما هي الوسيلة المستخدمة في الاتصال بهم؟

- المقابلة المباشرة

- البريد الإلكتروني

- الهاتف

- وسائل الإعلام الجديد

34- هل تفاعل مع زملائك يؤدي لتقليل الوقت في عملية اتخاذ القرار؟

نعم  لا

## الاستمارة

- إذا كانت الإجابة "بنعم" إلى ما يرجع ذلك؟

- الثقة بين العاملين

- ضرورة تحقيق الهدف المشترك

- ارتفاع الروح المعنوية

35- هل تصغي إلى العاملين حتى وان اختلفوا معك في الآراء؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة "نعم" إلى ما يرجع ذلك؟

- احترام وجهات النظر

- اكتساب مهارات جديدة

- الزمالة في العمل

36- هل لديك إضافة فيما يخص علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرارات؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

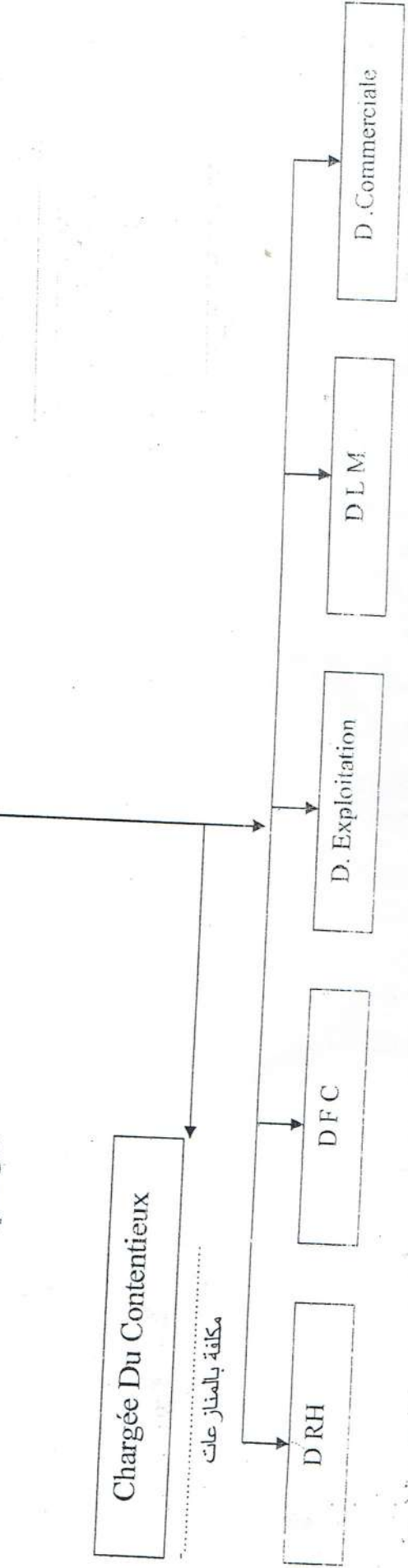
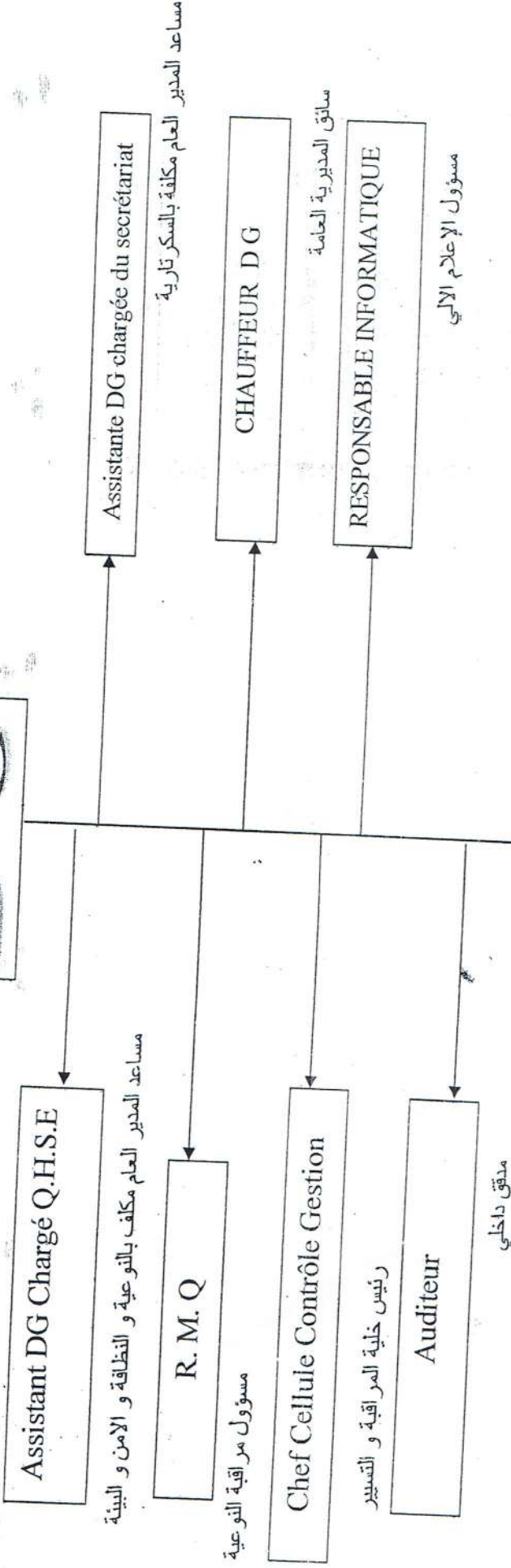
## قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الرتبة	الأستاذ
جيجل	أستاذ محاضر - أ-	غراز الطاهر
جيجل	أستاذ محاضر - أ-	محمد عبد الفاتح حمدي
جيجل	أستاذ محاضر - أ-	سرار شفيقة

AFRICAVER

ORGANIGRAMME

DG



EFFECTIF GENERAL  
FEVRIER 2018

	PRODUCTION			Maintenance ET SOUTIEN			ADMINISTRATION			TOTAL GENERAL
	C	M	E	C	M	E	C	M	E	
PARMANENT	07	15	63	12	11	37	10	04	04	163
DUREE DETERMINEE	01	/	16	/	/	11	01	/	03	32
CTA	/	/	/	/	/	/	/	/	01	01
TOTAL	08	15	79	12	11	48	11	04	08	196

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع

جيجل في: 06/02/2018  
إلى السيد(ة) /... /... /... /... /...  
الزواج

### الموضوع: طلب تصهيلات

يشرفنا أن نتقدم إلى سيادتكم طالبين منكم تقديم ما أمكن من تسهيلات و عون للطلبة الآتية  
أسمائهم، و هذا قصد إجراء تربصات ميدانية في إطار إعداد بحوث جامعية في علم الاجتماع:  
( ليسانس ) تخصص بهم، ( ماستر ) تخصص بهم، ( ماجستير ) تخصص بهم، ( دكتوراه ) تخصص بهم

أسماء الطلبة:

- 01- عوينة نيامية
- 02- حسان نوال
- 03- .....
- 04- .....

في الأخير تقبلوا منا سيادتكم فائق التقدير و الاحترام

اسم ولقب الأستاذ(ة) المشرف: .....

إمضاء الأستاذ(ة): .....

Accord

الجمعية الجزائرية للزواج  
رئيس مصلحة الموارد البشرية  
AFRICAVER

M.S. BOUKHENFIR

رئيس القسم

رئيس القسم  
د. بوقلمون داود

