

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم النفس
الرقم : 2015 /

أنماط الإتصال التنظيمي وعلاقتها بإتخاذ القرارات الإدارية

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لشرق -SDE- بالمسيلة-

مذكرة محملة لنيل شهادة الماستر في علم النفس

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

إشراف الدكتور:

■ علوطي عاشور

من اعداد الطالبة:

■ عز الدين بركاهم

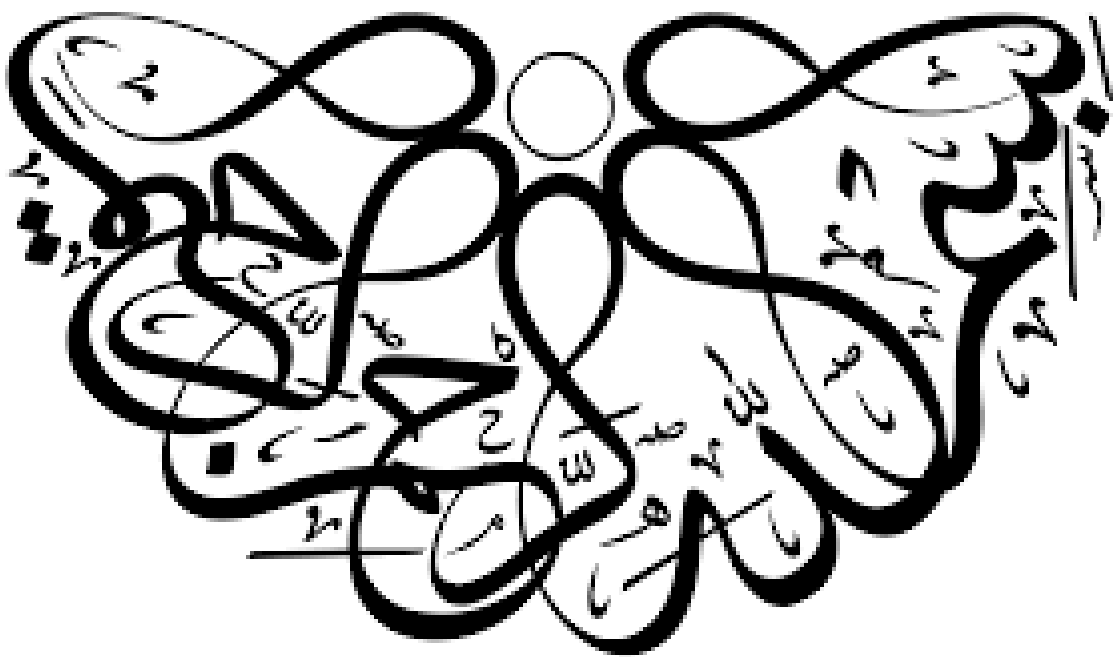
أعضاء لجنة المناقشة

أ. جلاب مصباح..... رئيسا

أ. علي صوالحممتحنا

أ.د. علوطي عاشور..... مشرفا

السنة الجامعية: 2014-2015



شكر و عرفان

ولو أنسي أوتيت كل بلاغة
وأفئيت بحر النطق في النظم والنثر
لما كنت بعد القول إلا مقصرا
ومعترفا بالعجز عن واجب الشكر
الحمد لله رب العالمين وصلي الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.....وبعد
نشكر أولا وأخيرا الله سبحانه وتعالى على نعمه العظيمة ونحمده على فضله علينا
بإتمام

هذه الدراسة ونرجو من الله أن ينفع به كل من يطلع عليه.
ويسرني أن أتقدم بأوفر وإبلى معاني الشكر لكل من ساعدني في إعداد هذه الدراسة
"علوطني عاشور" وأخص بالذكر الدكتور الفاضل

الذين أفاض علينا من معين علمه وخلقه وتواصله الميسر المتاح ، وإخلاصه المرموق
وأتاح لنا فرص التعلم الدائم ، وقد أفاض علينا من روافد علمه و تواضعه ، نسأل الله
أن يزيده بتواضعه رفعة وبحلمه مكانة ، وبصبره درجات في الجنة وبنصائحه
مقعد صدق مقتدر وأن يجعله في ميزان حسناته.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلي الدكتور "مكفيس عبد الطالك"
و أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة المحكمين على ما أعطوه من وقت وجهد لتحكيم
أداة الدراسة
وأیضا اشكر جميع أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية عامة وأساتذة القسم
خاصة

فجزا الله الجميع كل خير



إهداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ... ولا تطيب اللحظات
إلا بذكرك ... ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ... ولا تطيب الجنة إلا برويتك يا رب.
إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ... ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ...

محمد بن عبد الله.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار ... إلى من علمني العطاء بدون إنتظار... إلى من أذكر
إسمه بكل إفتخار ... ها هي الثمار حان إقتطافها بعد طول إنتظار ...

أبي الغالي.

إلى ملاكي في الحياة ... إلى معنى الحب والحنان والتفاني ... إلى بسملة الحياة وسر
الوجود ... إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي ...

أمي الحنونة.

إلى كل من جعل من بصيرته وأنامله طريقا لصنع الحياة

إلى كل من سار معنا بين أشواك وورود الحياة

إلى كل فرد من أهالينا وبلدية إسليم

تذف لهم أحلا الأمنيات

عزالدين بركاهم



ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين أنماط الإتصال التنظيمي وإتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة ومحاولة تقديم توصيات التي نأمل أن تسهم في جعل أنماط الإتصال التنظيمي أكثر كفاءة, حيث تم أخذ عينة قصدية قوامها 30 " رؤساء مصالح ومشرفين " .

وتم إستخدام المنهج الوصفي الإرتباطي القائم على جمع وتحليل ما كتب عن الموضوع من كتب وابحاث ودراسات لبناء الخلفية النظرية وكذا معرفة مدى إرتباط متغيرات الدراسة, وقامت الباحثة بإجراء بعض مقابلات مع رؤساء المصالح والمشرفين في المؤسسة , كما إستعانت بإستبانة مكونة من 54 بند بحيث تغطي متغيرات الدراسة, وقد إعتمدت الباحثة في تحليل البيانات المعلومات ببرنامج الحزم الإحصائية الاجتماعية (SPSS) فتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- الكشف عن وجود إتصال تنظيمي نازل مرتفع, حيث تتدفق المعلومات من الإدارة العليا إلى رؤساء المصالح والمشرفين وذلك عن طريق الإجتماعات أو عن طريق الإعلانات.
- الكشف عن وجود إتصال تنظيمي صاعد بدرجة متوسطة من خلال إجراء رؤساء المصالح و المشرفين إتصالات ومقابلات مع المشرف المباشر لطرح إنشغالاتهم واقتراحاتهم.
- وجود إتصال تنظيمي أفقي بدرجة متوسطة, حيث تم بواسطته تبادل الخبرات والمعلومات واقتراح بدائل جديدة لحل بعض المشاكل تخص رؤساء المصالح والمشرفين في العمل.

وقد تبين لنا أن نمط الإتصال التنظيمي المتبع في مؤسسة سونلغاز بين الإدارة العليا ورؤساء المصالح والمشرفين وهو المزج بين الإتصال التنظيمي النازل والصاعد والأفقي طبقا

لما تفرضه طبيعة العلاقة بينهما في المناخ التنظيمي العام من أجل الوصول إلى إتخاذ قرارات إدارية مناسبة وسليمة.

أم فيما يتعلق بالعلاقة بين أبعاد الإتصال التنظيمي إتخاذ القرارات الإدارية لدى عينة الدراسة فبعد المعالجة الإحصائية تبين ما يلي:

✓ وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي النازل وإتخاذ القرارات الإدارية.

✓ وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الصاعد وإتخاذ القرارات الإدارية.

✓ عدم وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الأفقي وإتخاذ القرارات الإدارية.

✓ وهذا ما خلص إلى وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط الإتصال التنظيمي وإتخاذ القرارات الإدارية وهذا ما تؤكدته قيمة معاملات الإرتباط الخاصة بأبعاد الإتصال التنظيمي النازل والصاعد والأفقي.

فهرس المحتويات:

الرقم	المحتوى	الصفحة
	إهداء	
	شكر وتقدير	
	ملخص الدراسة	
	فهرس المحتويات	
	قائمة الأشكال	
	قائمة الجداول	
أ	مقدمة.....	

الجانب النظري

الفصل الأول : الإطار العام للمؤسسة

01	إشكالية البحث	08
02	فرضيات البحث	11
03	أهمية البحث	12
04	أهداف البحث	13
05	أسباب إختيار موضوع البحث	14
06	تحديد المصطلحات	14
07	الدراسات السابقة	17
	خلاصة الدراسات السابقة	27

الفصل الثاني : الإتصال التنظيمي

	تمهيد.....	
01	تعريف الإتصال	31
02	تعريف الإتصال التنظيمي	34
03	شروط فعالية الإتصال	36

37	أهمية الاتصال التنظيمي	04
43	أهداف ووظائف الإتصال التنظيمي	05
48	نظريات الإتصال التنظيمي	06
53	عناصر عملية الإتصال	07
56	أنواع الإتصالات التنظيمية	08
77	شبكات الإتصال التنظيمي	09
81	وسائل الإتصال التنظيمي	10
87	مهارات الاتصال التنظيمي	11
90	معوقات الاتصال التنظيمي	12
	خلاصة	

الفصل الثالث : إتخاذ القرارات الإدارية

	تمهيد	
98	تعريف إتخاذ القرار الإداري	01
101	أهمية القرارات في الإدارة	02
112	مدارس الفكر التنظيمي وعملية إتخاذ القرارات الإدارية	03
130	خصائص عملية إتخاذ القرار الإداري	04
131	عناصر القرار الإداري	05
132	أنواع القرارات	06
136	مراحل عملية إتخاذ القرار الإداري	07
141	عشر طرق لإتخاذ القرارات الإدارية	08
150	أساليب إتخاذ القرارات الإدارية	09
152	المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية	10
156	النموذج المثالي لإتخاذ القرارات الإدارية	11
158	العوامل المؤثرة على إتخاذ القرارات الإدارية	12
	خلاصة	

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع : منهجية البحث والاجراءات الميدانية

تمهيد.....	
168	01 الدراسة الإستطلاعية
170	02 مجالات الدراسة
176	03 العينة ومواصفاتها.....
181	04 المنهج المستخدم
183	05 أدوات جمع البيانات
186	06 الخصائص السيكماترية
189	07 الأساليب الإحصائية
 خلاصة

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

194	01 عرض وتحليل النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
204	02 تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
207	03 تحليل عام للنتائج

إقتراحات

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الأشكال:

الصفحة	المحتوى	الرقم
49	مفهوم المعبر أو الجسر للإتصالات الجانبية.	01
55	عناصر الإتصال	02
62	يوضح الإتصال الرسمي النازل	03
64	يوضح الإتصال الرسمي الصاعد	04
66	يوضح الإتصال التنظيمي الرسمي الأفقي	05
67	يوضح الإتصالات الرسمية الجارية في المنظمة واتجاهاته	06
79	أنماط شبكات الإتصال الرسمية	07
80	عناقيد العنب	08
103	اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية	09
141	مراحل عملية اتخاذ القرار	10
155	المشاركة في اتخاذ القرار	11
157	تقييم البدائل	12
178	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	13
179	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	14
180	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	15
181	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	16
199	استجابة أفراد العينة على محور الإتصال التنظيمي النازل	17
201	استجابة أفراد العينة على محور الإتصال التنظيمي الصاعد	18
204	استجابة أفراد العينة على محور الإتصال التنظيمي الأفقي	19
209	العلاقة بين الإتصال التنظيمي النازل و إتخاذ القرارات الإدارية	20
211	العلاقة بين الإتصال التنظيمي الصاعد و إتخاذ القرارات الإدارية	21
212	العلاقة بين الإتصال التنظيمي الأفقي و إتخاذ القرارات الإدارية	22
213	العلاقة بين أنماط الإتصال التنظيمي و إتخاذ القرارات الإدارية	23

قائمة الجداول

الصفحة	المحتوى	الرقم
177	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	01
178	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	02
179	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	03
180	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية	04
186	توزيع محاور الاستبيان	05
188	ثبات الإستبيان	06
194	استجابات الأفراد على محاور الاستبيان	07
196	استجابة أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي النازل	08
199	استجابة أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي الصاعد	09
202	استجابة أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي الأفقي	10
204	معامل الارتباط (R) بين الاتصال التنظيمي النازل واتخاذ القرارات الإدارية	11
205	معامل الارتباط (R) بين الاتصال التنظيمي الصاعد واتخاذ القرارات الإدارية	12
206	معامل الارتباط (R) بين الاتصال التنظيمي الأفقي واتخاذ القرارات الإدارية	13
207	معامل الارتباط (R) بين أنماط الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات الإدارية	14

مقدمة



مقدمة:

إن الإنسان بمعزل عن المجتمع يعتبر مجرد تجريد ولا يستطيع وصفه إلا إذا كان في علاقة اجتماعية مع الآخرين وضمن إطار معين ومحدد، كما أنه يصعب دراسة سلوكياته خارج هذه العلاقات أو بعيدا عن أطر مكانية كالمنظمات.

فالمنظمة من خلال طابعها التاريخي، تنشأ عندما يقوم الفرد بسلسلة من النشاطات والمجهودات لتحقيق أهداف لا يستطيع تحقيقها بمفرده، فالطبيعة البشرية تسعى إلى الاندماج والتواصل، وهنا تعتبر عملية الاتصال أحد دعائم التي يتم من خلالها هذا التفاعل الإنساني. وبما أن المنظمة هي اختراع موجه لإشباع حاجات الجماعة التي تشكلها وتلبية حاجات ومتطلبات وانتظارات البيئة الاجتماعية فإن نجاحها يتوقف على نوعية مناهجها وتخطيط هيكلتها للوصول إلى أهدافها . ولا يتم ذلك إلا بوجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها.

يعد الاتصال من وظائف الإداري الضرورية وهو المكون الذي يجعل النظام ممكنا، وهو الوسيلة التي تتم عبرها القيام بوظائف الإدارة الأساسية من تخطيط، تنظيم، تنسيق وتوجيه ورقابة بقدر سلامة ووضوح قنوات الاتصال داخل التنظيم وسهولة انسياب المعلومات من خلالها تكون فاعلية تلك العمليات ، بحيث يصبح الاتصال هاجسا أساسيا لإبقاء سبل الإبداع والابتكار والتميز داخل المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي.

هذا الأخير الذي انتقل ليلعب دوره على الصعيد التنظيمي، ذلك أن التنظيم ما هو إلا جماعة من البشر تجمعهم تنظيمات ومصالح وأهداف وتحكمهم قواعد وقوانين ضمن شروط واقعين معينة بغرض القيام بمهام محددة ومنه فالاتصال التنظيمي يعتبر عملية يتم فيها نقل المعلومات والأوامر الإدارية إلى أعلى أو أسفل المستويات التنظيمية من خلال قنوات خاضعة للاعتبارات التي تحددها اللوائح والقوانين والأنظمة السائدة داخل التنظيم، وتشكل عملية الاتصال في المؤسسات جوهر وأساس العمليات إذ لا يمكن لجزء أن يعمل بمعزل عن بقية الأجزاء (نعيم ابراهيم الظاهر ، 2009 ، ص 151).

فالاتصال يعتبر من أهم الأسس التي تقوم عليها المنظمة، حيث أنها تهدف من خلاله إلى المشاركة في المعلومات الهامة لتحقيق غايتها والتنسيق بين أفراد التنظيم الذي تربطهم علاقة تنظيمية تتم بين العمال والإدارة، وليس مجرد تبادل في المعاني ولكنه تبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، فهو يحدد تماسك الجماعة أو العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها، ففي المؤسسة نجد العامل في اتصالاتك دائمة مع غيره من أفراد التنظيم وذلك يتجلى في الاتصال الذي يحدث بين الرئيس والمرؤوسين وأبين العمال بينهم، فالالاتصال المرتبط بأداء المهام ينشأ داخل المؤسسة، وذلك لمساعدة العاملين في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها لأداء أعمالهم والتنسيق فيما بينهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة ، وكل هذا يتوقف على مدى وضوح وسائل الاتصال داخل المؤسسة وكذا حسن سير الاتصال وكفاءته بالإضافة إلى كفاءة القرارات المتخذة وملائمتها للهدف المحدد على مختلف المستويات.

حيث تعتبر عملية اتخاذ القرارات محور العمليات الإدارية وهي أول مهارة مطلوبة في العمل الإداري، ذلك انها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم سياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو إختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها،وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ... وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح

الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

واعتبرت عملية اتخاذ القرار وظيفة إدارية لأنها من مسؤوليات التي يتولاها المدير ومن وجهة أخرى تعتبر تنظيمية لأن هذه العملية لا ينفرد بها المدير، بل هي ثمرة العمل الجماعي، فمتخذ القرار لا يعمل بمعزل عن آراء وأفكار المحيطين به، حيث تتدفق البيانات والمعلومات والقرارات فيما بينهم لاستمرار العملية الإدارية وذلك عن طريق الاتصال التنظيمي الذي يقوم بتجميعها وتلقها في مختلف الاتجاهات " هابطة ،صاعدة ،أفقية " داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تسيير عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين.

فعملية الاتصال في المؤسسة الصناعية ليست بالعملية السهلة، وذلك لعدة أسباب وعوامل تتداخل فيها كالفهم ، القنوات ، الوضوح ، السهولة ، الوقت ولا يمكن أن نعرف مثل هذه العوامل وغيرها إلا من خلال دراسة ميدانية تهتم بدراسة الإتصال في المؤسسة الصناعية ، حيث نتناول بالدراسة موضوع أنماط الإتصال التنظيمي وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء المصالح والمشرفين في مؤسسة سونلغاز بولاية المسيلة.

وتحقيقا لذلك فقد قسمت الدراسة إلى قسمين وهما كالتالي:

بالنسبة للقسم الأول فقد قسم الدراسة إلى (03) فصول هي كما يلي:

الفصل الأول: تضمن الإطار العام للدارسة وقد اختص بطرح الإشكالية مع الإشارة إلى جملة من التساؤلات، كما تضمن ذكر الفرضيات التي احتوت منها الدراسة بالإضافة إلى عنصر أهمية البحث وأسبابه وأهدافه، وكذا أهم المصطلحات المتداولة في البحث كما شمل هذا الفصل بعض الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: بعنوان الاتصال التنظيمي حيث تضمن هذا الفصل تعريف الاتصال ثم الاتصال التنظيمي وشروط فعالية الاتصال وبعدها أهمية وأهداف ووظائف الاتصال التنظيمي ثم نظريات الاتصال التنظيمي وعناصره وأنواع الاتصالات التنظيمية وتلبيها شبكاته ووسائله ثم مهارات الاتصال التنظيمي وأخيرا معوقات الاتصال التنظيمي ثم خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: بعنوان اتخاذ القرارات الإدارية حيث تضمن تمهيد للفصل وبعدها تعريف اتخاذ القرار الإداري وأهميته ثم مدارس الفكر التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات الإدارية وبعدها خصائص و عناصر القرار الإداري ، ثم أنواع القرارات ومراحل عملية اتخاذ القرارات الإداري ثم طرقه وأساليبه وبعدها المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ثم النموذج المثالي لاتخاذ القرارات الإدارية وأخيرا العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات الإدارية وخلاصة الفصل.

أما فيما سيخص الفصل الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي للدراسة فقد شمل كذلك على فصلين وهما:

الفصل الرابع: بعنوان منهجية البحث والإجراءات الميدانية فقد تضمن الدراسة الاستطلاعية التي احتوت على التعريف بميدان الدراسة، ثم ذكر المجتمع الدراسة وخصائص العينة.

وبعدها ذكر المنهج المستخدم في هاته الدراسة ،ذكر الأداة التي ستستخدم في هاته الدراسة وهي المقابلة والملاحظة البسيطة والاستمارة وذلك بعد التحقيق من صدقها بغرضها على بعض المحكمين والتحقق من ثباتها ثم صياغتها في صورتها النهائية، كذلك تضمن هذا الفصل ذكر الطرق الإحصائية التي ستعالج بها النتائج الدراسة.

الفصل الخامس: بعنوان عرض وتحليل النتائج فقد تمحور على تفريغ البيانات وتحليلها وتفسيرها على ضوء الفرضيات وتضمن هذا الفصل علاقة نتائج الدراسة الحالية بنتائج

الدراسات السابقة، وجملة من الاقتراحات كذلك خاتمة نهائية تنهي البحث وتركز على أهم ما جاء من النتائج الميدانية الخاصة بالبحث.

وقد اعتمدت الباحثة في إنجازها لهذا البحث على المنهج الوصفي الارتباطي مستعينة بمجموعة من المراجع العربية والأجنبية في حدود المستطاع، وكذا بعض المعاجم والدراسات السابقة في مجالات وطنية وعربية وعالمية وبعض البحوث الجامعية.

الجانب النظري

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة

- أولا - إشكالية البحث.
- ثانيا - فرضيات البحث.
- ثالثا - أهمية البحث .
- رابعا - أهداف البحث .
- خامسا - أسباب إختيار موضوع البحث .
- سادسا - تحديد المفاهيم.
- سابعا - الدراسات السابقة .
- خلاصة الدراسات السابقة.

أولاً: الإشكالية:

تعتبر المنظمة مجموعة الوحدات الإجتماعية التي تقام وفقاً لنموذج بنائي معين، لكي تحقق أهداف محددة. حيث أنه من الصعب أن يتصور الفرد وجود منظمة ما بدون إتصالات إذا أنها مهما إمتلك من المواد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية فإنها تبقى قاصرة في تحقيق الإستثمار الأمثل لتلك الموجودات دون توفر الإتصالات، لذلك يؤكد ليفت LEAVITT أن الإتصال هو الشرط الضروري لكل تنظيم إجتماعي .

(لوگيا الهاشمي، 2000، ص 211)

فالاتصال هو عملية رئيسية وضرورية في بناء العلاقات الإنسانية ووظيفة جيدة داخل التنظيم ، وبالتالي فالاتصال التنظيمي يهدف إلى ضمان الإنسباب المعلومات والإفكار بأقصى درجة ممكنة بين المستويات الإدارية المختلفة وإنتقال رجع الصدى من هؤلاء المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة.

إن الإتصالات وسيلة وليست غاية ولكنها وسيلة في غاية الأهمية والحيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المشروع، حيث إن معاملة الإدارة لموظفيها وعمالها ليس كافياً في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات التي تعكر صفو علاقات العمل، وحتى يتمكن العمال من الإطلاع عليها من خلال رؤسائهم وتتمكن إدارة المؤسسة من التعرف على حاجاتهم وآرائهم من جهة أخرى ، ولا يتحقق ذلك إلا بوجود شبكة إتصالات إدارية خاصة بها.

ويمكن الحديث هنا عن إتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي، كما يمكن ربط الاتصال التنظيمي اللا رسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه، ونجد دراسة محمد علي محمد 1978م التي انطلقت من موضوع " الإتصال باعتباره جانب من جوانب العملية التنظيمية " وقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء

بمدينة الإسكندرية وشملت الدراسة جوانب عديدة منها : ما تمحور حول الاتصالات الصاعدة فقد عبر العمال على أنه من العسر جدا الإتصال بالإدارة العليا حتى وإن كانت لهم شكاوى خاصة.

(بوعطيط جلال الدين ، 2009 ، ص ص 22،24).

وعليه تساهم أنماط الإتصال التنظيمي في خلق التماسك بين مكونات المنظمة بنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة إلى مركز اتخاذ القرار وبواسطتها أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ.

إن عملية إتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة ،وتظهر هذه العملية أساسا لأن المسؤول يقوم بتحديد هدفه أو أهدافه ويحاول الوصول إليها، وقد تعددت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع حيث يعتبر **كتاب السلوك الإداري لـ سايمون HERBERT SIMON** من أبرز الكتب التي عالجت المدخل السلوكي في الإدارة حيث ناقش في كتابه " أن الإدارة تدور حول العقلانية والرشد في إتخاذ القرارات "

(بلال خلف السكارنة ، 2010 ، ص 268).

وتشير عملية إتخاذ القرار إلى تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة بعد أن تمت مناقشتها في عملية صناعة القرار ليكون خطة العمل لحل المشكلة ، فهذه العملية ليست إطلاقا بالنشاط الإداري المعتزل فهي دائما تتصل بمشكلة أو صعوبة أو منازعة والتي تحدث لتحديد الأهداف وتحقيقها وإستخدام الموارد المختلفة المتاحة بطريقة تعتبر الأفضل في ظل مجموعة الظروف المعينة. وهي تمثل من بين مجموعة البدائل ما يشعر الرئيس أنه أفضل هدف لبلوغه أو أحسن عمل للقيام به في الحالات المعينة كما يراها ، وعليه فإن القرار الجيد هو القرار الذي يتخذ على أساس رشيد وبطريقة منهجية .

تعد الإتصالات وإتخاذ القرارات الإدارية وظيفتين من الوظائف الرئيسية للإدارة، حيث تهدف أي مؤسسة إلى التعامل معها، والإعداد لتقبل التفكير والتوضيح وتصحيح المعلومات والآراء وإتخاذ قرارات التي تحقق أهداف المسطرة المؤسسة، ولقد أصبحت كفاءة الإدارة وصحة القرارات معتمدة على مدى توفر المعلومات الكافية والمواصفات الكمية والنوعية وفي الوقت المناسب .

فالإتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات، وعند إتخاذ القرارات يصبح من الواجب توصيلها ومصحوبة بالتوضيح والشرح الكافي للمختصين والذي يهمهم التعرف عليها، فإذا كانت الإتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المعتمدة، فهي أكثر أهمية لعملية إتخاذ القرارات الإدارية ، حيث يعتمد كل منها على الآخر. وفي هذا الإطار نجد مجموعة من الدراسات التي ربطت هذين المتغيرين فيمكن الإشارة إلى أحد هذه الدراسات.

"دراسة العنزي 2010" بعنوان أثر الإتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية حيث هدفت إلى معرفة مستوى فاعلية الإتصالات الإدارية المستخدمة في وزارة العدل الكويتية وأثرها في تحديد خصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية حيث أسفرت عن نتائج عديدة منها: وجود أثر لأنماط ووسائل ومهارات الإتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير المعلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب والدقة والوضوح والشمولية والمرونة وسهولة الحصول عليها. ووجود أثر لخصائص المعلومات في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية .

(حافظ عبد الكريم الغزالي، 2012 ، ص ص 49، 50)

إن الإهتمام بعملية إتخاذ القرارات السليمة هو في الواقع إعطاء إهتمام اللازم لتنمية العملية الإدارية وتطويرها، فالقرار يشكل العنصر الجوهري في مختلف الأقسام الإدارية

والقادر على تحقيق الأهداف المسيطرة وذلك بإستعانة بالاتصال من خلال تدفق المعلومات في الوقت المناسب وبالصورة الصحيحة التي تساعد على الوصول إلى قرار ولكن إذا لم تكن هذه القنوات تتسم بقدر كافي من السير والسهولة فقد يصعب على متخذ القرار أداء دوره المطلوب.

ولمحاولة معرفة علاقة أنماط الاتصال التنظيمي بإتخاذ القرارات الإدارية الذي هو محور دراستنا هذه نسلط الضوء على واقع القنوات السائدة في مديرية الكهرباء والغاز وعلاقتها بإتخاذ قرارات رؤساء المصالح والمشرفين ، وعليه يمكن صياغة إشكالية الموضوع كالتالي:

هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط الإتصال التنظيمي وإتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء المصالح والمشرفين ...؟

التساؤلات الجزئية:

- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي النازل وإتخاذ القرارات الإدارية ؟

- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الصاعد واتخاذ القرارات الإدارية ؟

- هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الأفقي وإتخاذ القرارات الإدارية ؟

ثانياً: الفرضيات:

إن الإجابة على التساؤلات السابقة تفرض عليها تصمم بعض الفرضيات على ضوء التراث النظري الإمبرقي المتوفر حول أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقة إتخاذ القرارات

الإدارية، وفي ضوء مشكلة الدراسة وأهدافها الموضوعية بإضافة إلى ما يستمد من الواقع، حيث تمت صياغة الفرضيات كالتالي:

الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط الاتصال التنظيمي وإِتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء المصالح و المشرفين بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة بين الإِتصال التنظيمي النازل وإِتخاذ القرارات الإدارية.

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإِتصال التنظيمي الصاعد واتخاذ القرارات الإدارية.

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإِتصال التنظيمي الأفقي واتخاذ القرارات الإدارية.

ثالثا: أهمية البحث:

تعتبر الإِتصالات عصب المنظمة فهي التي تدفع النشاط والحيوية إلى أطرافها وبدونها تبقى القرارات الإدارية في حالة جمود وتتوقف العملية الإدارية تماما وكلما كانت قنوات الإِتصال أكثر كفاءة كلما أمكن تمرير المعلومات إلى الأطراف المسؤولة عن إِتخاذ القرارات داخل المؤسسة بشكل مرن وفي الوقت المناسب.

ومنه ترى الباحثة : أن أهمية الدراسة تتمكن في:

❖ كونه تنبيه لزيادة الإهتمام بالموضوع المتمثل في الربط بين الجانبين:

الأول: الأنماط الإتصال التنظيمي الذي يعتبر سلاح ذو حدين أما لجانب الثاني: المتمثل في إتخاذ القرارات الإدارية ومدى علاقتها ببعضهم البعض والطريقة المناسبة للوصول بهما إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

- ❖ يلعب الإتصال دورا كبيرا في عملية إتخاذ القرارات فلا إتخاذ القرار معين يحتاج إلى معلومات لتحديد المشاكل وتقييم المبادئ وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
- ❖ إن تنوع المعلومات يفرض تنوع قنوات الإتصال وذلك لتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة وفي الوقت المطلوب، وأن يراعى عدم تعارض هذه القنوات مع التسلسل الرئاسي.

رابعاً: أهداف البحث :

إن المنظمات لا تظهر إلى الوجود إلا إذا كان هناك أشخاص قادرين وراغبين في العمل لتحقيق أهداف مشتركة، فالبحث عن المشاريع والتخطيط لها وتنفيذ المخططات يتوقف أساساً على الإتصال، وذلك بتقديم شرح وتفسير كامل لتوجيهاتها وقراراتها ومبررات إتخاذها وهذا التنسيق يخلق محور التكامل في الجهد التعاوني.

وعليه فالدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ❖ الكشف عن درجة كل نمط من الإتصال التنظيمي المتمثل في الصاعد والنازل والأفقي وعلاقتهم بإتخاذ القرار الإداري .
- ❖ محاولة التعرف على نمط الإتصال التنظيمي السائد داخل مؤسسة البحث.
- ❖ وضع تصورات ومقترحات وتقديم توصيات لرفع كفاءة أنماط الاتصال لإتخاذ قرارات إدارية سليمة.

خامسا: أسباب اختيار موضوع الدراسة :

- ❖ من الأسباب الجوهرية والهامة التي دفعت الباحثة إلى دراسة هذا الموضوع هي محاولة إيجاد علاقة بين قنوات الإتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية .
- ❖ تم تناول بعض أنماط الإتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرارات في المجال التربوي وقلة تناولها في الجانب الصناعي.
- ❖ تبنت الباحثة هذين المتغيرين " الإتصال التنظيمي و عملية إتخاذ القرارات الإدارية " لأن الإتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي تبين عليها القرارات، وعند إتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح اللازم إلى المختصين.
- ❖ محاولة معرفة موقع ومكانة هذين المتغيرين " الإتصال التنظيمي و عملية إتخاذ القرارات الإدارية" ضمن الإطار العام للمؤسسة .

سادسا :تحديد المصطلحات :

إن تحديد المفاهيم التي يبنى عليها البحث، من أهم الخطوات العلمية والمنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث ، لأنها تحدد المجال العلمي النظري والتطبيقي للدراسة، كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه ، وكذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة ، وتحديدتها لتجنب الإستنتاجات الخاطئة، فقد حددنا مفاهيم الدراسة فيما يلي: (الاتصال التنظيمي، أنماط الاتصال التنظيمي، اتخاذ القرارات الإدارية) وقد وضعنا لكل مفهوم تحديدا إجرائيا.

التعريف الإجرائي للإتصال التنظيمي:

" هو عملية إدارية وإجتماعية ونفسية حيث يحتوى على مجمل النشاطات والأعمال و السلوكات المتخذة من طرف الفاعلين، فهو صيرورة إرسال وإستقبال المعلومات إلى كافة

المستويات التنظيمية سواء داخل المؤسسة أو خارجها لخلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي وغير رسمي لتحقيق أهداف عامة وخاصة تنعكس على الفرد والتنظيم معا " .

التعريف الإجرائي لأنماط الإتصال التنظيمي:

" هي الأسلوب أو الوسيلة أو الطريقة التي يتم عبرها نقل المعرفة والأفكار و القرارات من شخص إلى آخر أو من جهة إلى أخرى بقصد التفاعل والتأثير المعرفي أو الوجداني في هذا الشخص أو الجهة، أو إعلامه بشيء أو تبادل الخبرات والأفكار أو إقناعه بأمر ما " .

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي النازل:

" نقصد بالإتصال التنظيمي النازل ذلك الإتصال الذي يتم داخل مؤسسة سونلغاز من الأعلى إلى الأسفل أي من الإدارة العليا إلى رؤساء المصالح و المشرفين والذي تنقل فيه المعلومات والأوامر المرتبطة بالعمل وبعض الأمور الأخرى".

التعريف الإجرائي للإتصال التنظيمي الصاعد:

" نقصد بالإتصال التنظيمي الصاعد في بحثنا هذا ذلك الإتصال الذي يحدث داخل مؤسسة سونلغاز من الأسف إلى الأعلى أي من رؤساء المصالح و المشرفين إلى الطبقات الإدارية الأعلى منهم مستوى ،و الذي يتضمن الشكاوى والتقارير العامة والطلبات والتوضيحات والإستفسار عن بعض النقاط الغامضة، كما يتضمن الإجابة عن بعض الأسئلة الواردة من الأعلى " .

التعريف الإجرائي للإتصال التنظيمي الأفقي:

"يقصد بالإتصال التنظيمي الأفقي ذلك الذي يحدث داخل مؤسسة سونلغاز وبين مختلف زملاء العمل (رؤساء المصالح و المشرفين) الذين يشتغلون في نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي".

✓ " أو هي الدرجة التي يتحصل عليها رؤساء المصالح و المشرفين في مؤسسة سونلغاز على مقياس أنماط الإتصال التنظيمي المستخدم في هذه الدراسة والمتمثل في المؤشرات التالية :

• **الاتصال التنظيمي النازل:** ويتمثل في البنود من 01 إلى 10 ،وتتراوح درجته بين 10 و30.

• **الإتصال التنظيمي الصاعد:** ويتمثل في البنود من 11 إلى 20 ،وتتراوح درجته بين 10 و30.

• **الإتصال التنظيمي الأفقي:** ويتمثل في البنود من 21 إلى 28 ،وتتراوح درجته بين 10 و24.

التعريف الإجرائي لإتخاذ القرارات الإدارية:

" هو عملية تشاركية بين عناصر التنظيم بكل مستوياته والتي يتبع فيها الخطوات والطرق الصحيحة لإتخاذ القرار من قبل المسؤولين للوصول إلى حل رشيد تجاه مشكلة أو موضوع ما يخص مؤسسة سونلغاز ."

✓ " أو هو الدرجة التي يتحصل عليها رؤساء المصالح و المشرفين في مؤسسة سونلغاز على مقياس إتخاذ القرارات الإدارية المستخدم في هذه الدراسة ويتمثل في البنود من 29 إلى 54 ، حيث أدنى درجة 26 هي وأعلى درجة هي 78 ."

سابعاً :الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من أهم مراحل البحث العلمي والتي تساعد في إيضاح مختلف جوانب موضوع الدراسة، حيث أن التطرق للدراسات السابقة له أهمية وفائدة كبيرتين في مجال البحث وتكمن هذه الأهمية في تحديد طرق الدراسة وإرشاد الباحث للمسلك الذي يجب إتباعه ، كما تساعد الباحث في توضيح مصطلحات البحث ومعرفة العوائق والصعوبات الممكن مصادفتها أثناء البحث.

ومن هنا حاولت الباحثة إختيار جملة من هذه الدراسات المحلية والعربية والأجنبية والتي تساعدها على إتمام هذه الدراسة ومن بين هذه الدراسات نجد:

الدراسات المحلية

الدراسة الأولى: دارين سوايغ(2009) بعنوان الاتصال التنظيمي وتأثيره على إتخاذ القرار

دراسة ميدانية بجامعة منتوري - قسنطينة - .

هدفت الباحثة إلى إبراز أثر الإتصال التنظيمي على إتخاذ القرار من خلال معرفة مساهمة الإتصال التنظيمي على فهم إستراتيجية المؤسسة وتقبل الإدارة لمقترحات العمال وإستعداداتهم لتنفيذ القرارات المتخذة. حيث قامت بإجراء دراسة ميدانية في البرج الإداري لجامعة منتوري بقسنطينة لإختبار فرضية بحثها وتمحورت الفرضية العامة في ما يلي:

- يساهم الإتصال التنظيمي الهادف في التأثير على عملية إتخاذ القرار في الجامعة المركزية.

الفرضيات الجزئية:

- يساعد الإتصال التنظيمي على فهم إستراتيجية المؤسسة.

• هناك دلالة إحصائية بين تقبل الإدارة لمقترحات العمال وزيادة مشاركتهم في إتخاذ القرارات الإدارية .

معتمد في ذلك على المنهج الوصفي (المسح بالعينة) مستعينة بأداتي المقابلة والإستمارة، وقد تم إختيار العينة الطبقية تمثلت في 03 أصناف إداريين وتقنيين ومهنيين " كون المجتمع الدراسي غير متجانس.

- إداريين عددهم 196 موظف أخذ منهم نسبة 10% فكان عدد الإداريين 19.
 - تقنيين عددهم 130 تقني أخذ منهم نسبة 10% فكان عدد التقنيين 13.
 - مهنيين عددهم 367 مهني أخذ منهم نسبة 10% فكان عددهم 36.
- وعليه فعينة الدراسة هي 68 عامل.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ تحقق الفرضية الأولى التي أكدت أن الاتصال يوضح إستراتيجية المؤسسة بينما لم تحقق الفرضية الثانية وأثبت الإحصاء أن إدارة جامعة منتوري لا تفتح المجال أمام العمال لإقتراح حلول رغم أنهم يودون معرفة كيف تتم عملية إتخاذ القرار الإداري وما هي الآراء التي عرضت وكيف يتم الوصول لإختيار أفضلها والتي بالضرورة ستتحول إلى قرار.

(دارين سوايغ، 2009)

الدراسة الثانية: شفيقة جناوي (2013) بعنوان دور تقنيات الإتصال في فعالية

عملية إتخاذ القرارات

دراسة ميدانية في مؤسسة الإسمنت ACC بالمسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة توظيف تقنيات الإتصال في فعالية عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الجزائرية. وكذا التعرف على تقنيات الإتصال الإداري التي تستخدم

بشكل كبير في خدمة إتخاذ القرارات ، والوقوف على المعوقات التي تحد من كفاءة تقنيات الإتصالات الإدارية.

وقد إستخدمت المنهج الوصفي واختارت العينة القصدية كون طبيعة الدراسة فرضت ذلك وعليه فإن الباحثة خصت فئة معينة ولها خصائص تمثلها وحدها وهي خاصية إتخاذ القرارات لذلك كانت عينة الدراسة هي فئة الإطارات داخل المؤسسة حيث قامت بمسح كامل لها ومقدار عددهم 65 إطار في المؤسسة الصناعية ACC بالمسيلة ، حيث إستعانة بمجموعة من الأدوات لجمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ إن تقنيات الإتصالية تعمل على تفعيل وخدمة عملية إتخاذ القرارات لما قدمته لمتخذي قرارات من معلومات وبيانات تؤكد له عملية إتخاذ القرار في ظروف من التأكد والموضوعية.

✓ تعتمد المؤسسة موضوع الدراسة على عدة تقنيات للإتصال فهي تستخدم وسائل إتصال مكتوبة وأخرى (شفوية) وأيضا تم الإعتماد على تقنيات الإتصال الإلكترونية وذلك بإعتمادهم على الفاكس وجهاز الكمبيوتر كبنك للمعلومات وشبكة الأنترنت لعقد الإجتماعات وجمع كم هائل من المعلومات والبيانات.

✓ توجد بعض المعوقات التي تحدد من كفاءة إستخدام تقنيات الإتصال ومن بينها معوقات التي تتعلق بتقنيات لإتصال في حد ذاته حيث وجد أن كلا من عدم التمكن من إستخدام تقنيات الإتصال وعدم توفر الكفاءة المؤهلة لإستخدامها يجعل عملية تنفيذ القرار صعبة. بالإضافة إلى وجود معوقات تنظيمية تحد من كفاءة إستخدام تقنيات الإتصال حيث وجد أن كثرة المستويات الإدارية وعدم وضوح نظام الإتصال وعدم توفر المعلومات الكافية لمتخذي القرار كلها تؤثر في فعالية عملية إتخاذ القرار بإضافة إلى بعض المعوقات الشخصية.

(شفيقة جناوي، 2013).

الدراسة الثالثة: دراسة عمار عائب (2014) بعنوان الإتصال التنظيمي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى العمال دراسة ميدانية بمؤسسة نفضال لنقل وإنتاج وتوزيع الوقود بولاية المسيلة.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الأنماط الإتصالية وطبيعة تشكيلها في البناء التنظيمي وكذا معرفة طبيعة العلاقة بين الإتصال التنظيمي بأشكاله الثلاثة صاعد ، نازل ، أفقي بدافعية الإنجاز لدى عمال مؤسسة نفضال.

حيث تم إستخدام المنهج الوصفي الإرتباطي، وتم بناء إستبانة مكونة من 60 عبارة موزعة على متغيرات الدراسة حيث يحتوي مقياس الإتصال التنظيمي على 30 عبارة موزعة على ثلاث أبعاد للإتصال التنظيمي الصاعد، النازل ، الأفقي كما تتضمن مقياس الدافعية 30 عبارة. أما مجتمع وعينة البحث فقد بلغ العدد الإجمالي 225 عامل، حيث تم حذف 25 عاملا لأنه تم إجراء المقابلة معهم بالإضافة الى تطبيق الأولى للمقياس، وعليه فمجتمع البحث في النهاية تكون من 200 عاملا ، ثم أخذ 25 % فكانت العينة النهائية متكونة من 50 عامل وكان توزيع الإستبيان عليهم بطريقة عشوائية.

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- ✓ تبين أن المتوسط الحسابي الكلي لمستويات الإتصال التنظيمي والدافعية لإنجاز ذات مستويات مرتفعة.
- ✓ تبين وجود إتصال نازل بتحكم كلي من طرف الإدارة مع إعتماد لحد صغير على الإعلانات والإجتماعات.
- ✓ وجود إتصال صاعد يعتمد فيه العمال بصورة كلية على التسلسل الإداري والمشرف المباشر لإيصال إقتراحاتهم ومشاكلهم.

- ✓ وجود إتصال أفقي كبير بإنسياب المعلومات بين مختلف الوحدات نتج عن العلاقات الإنسانية بين العمال .
- ✓ وعليه فقد تبين وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية موجبة بين الإتصال التنظيمي ودافعية الانجاز.

(عمار عائب ، 2014)

الدراسات العربية:

الدراسة الرابعة: دراسة غيث (1996) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم على درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عمان.

وقد استخدم الباحث في دراسة أداتين الاولى لقياس انماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم في محافظة عمان ، وقد تكونت عينة الدراسة من المدارس الثانوية الحكومية من 152 قياديا وقيادية في مديريات التربية والتعليم في عمان، ومن 134 مديرا ومديرة من مديرية ومديريات المدارس الثانوية الحكومية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ أنماط الاتصال السائدة لدى القيادات التربوية في مديرية التربية والتعليم مرتبة تنازليا هي : الاتصال التفاعلي، الاتصال في الاتجاهين، الاتصال الأفقي، الاتصال الصاعد وأخيرا الاتصال التنازلي.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين المتوسطات الحسابية لأنماط الاتصال الإداري الخمسة، لدى القيادات التربوية في محافظة عمان تعزى لمتغير الخبرة.

الدراسة الخامسة: دراسة النملة (1998) بعنوان أثر الاتصالات على الأداء في مصلحة الجمارك بمدينة الرياض.

هدفت الدراسة إلى معرفة وسائل الإتصالات الإدارية المستخدمة في مصلحة الجمارك وبيان أثر الإتصالات الإدارية على الأداء في الجمارك، وبيان الصعوبات التي تعوق فعالية الإتصال، ودور الإدارة والعنصر الانساني في رفع مستوى الإتصالات الإدارية في مصلحة الجمارك بالرياض، اتبع الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قوامها 113 استبانة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ أن الاتصالات الإدارية مهمة في المؤسسات الإدارية والحكومية والأمنية.
 - ✓ إن وسائل الإتصال تسهم بشكل فعال في أداء الأعمال بالجمارك وفي زيادة الإنتاجية و تسهيل أعمال الموظفين، وتستخدم الخطابات، والأوامر الشفوية، والفاكس والهاتف والحاسب الآلي في أداء مهام دائرة الجمارك وأن وسائل الإتصال الفعالة تساعد على تنظيم العمل.
 - ✓ منع الإزدواجية في إتخاذ القرارات وإحكام الرقابة والسرعة في تنفيذ المهام.
- (مصعب إسماعيل طبش، 2008، ص 10) .

الدراسة السادسة: دراسية السبيعي (2003) بعنوان دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية بالرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أكثر تقنيات الإتصال إستخداما في جوازات منطقة الرياض ومعرفة مدى فاعلية وسائل الاتصالات الإدارية في خدمة إتخاذ القرارات ومعرفة مدى توفر مهارات الإتصال لدى العاملين. اتبع السبيعي في دراسته المنهج الوصفي

التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قوامها 208 استبانة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ أن أكثر تقنيات وسائل الاتصال استخداما في جوازات منطقة الرياض (الحاسب الآلي ، الفاكس ، الصور والملصقات) .
- ✓ أن أكثر وسائل الإتصالات الإدارية فعالية في اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية يليها الاتصالات الشفهية ثم الاتصالات غير اللفظية، وأن أكثر المهارات توفر لدى العاملين هي (القراءة المتأنية ، الاتصال الجيد ، اختيار الكلمات الاتصالية المناسبة ، والقدرة على تنفيذ ما جاء بالرسالة).

(مصعب إسماعيل طبش ،2008، ص8) .

الدراسة السابعة: دراسة الشهيري (2005) بعنوان الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور تقنيات الإتصال المستخدمة في رفع مستوى الأداء الوظيفي، ومعوقات الإتصالات الإدارية التي تخفض مستوى الأداء الوظيفي . اتبع الشهيري في دراسته المنهج الوصفي التحليلي واعتمد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات وقام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة مقدارها 112 ضابطا في منطقة الرياض.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ تلعب الاتصالات الإدارية دورا مهما في حل مشكلات التي تواجه متخذي القرارات من خلال الإنعكاسات الإيجابية التالية: الدقة في إنجاز المهام، تزويد المرؤوسين بالتعليمات المنتسبة لمواجهة المشكلات الأمنية، وتوفير الوقت والجهد.

- ✓ تؤدي تقنية الإتصال دورا مهما في رفع مستوى الأداء لدى الموظفين من خلال:
- سرعة ودقة إبلاغ متخذي القرارات بالمعلومات، ومعرفة أهم المعوقات التي تخفض مستوى أداء الوظيفي لمنسوبي الأمن التي ترجع لقدم وسائل لإتصال المستخدمة، عدم التدريب وتأهيل العاملين على إستخدام أساليب الإتصال.
- (مصعب إسماعيل طبش، 2008، ص 8) .

الدراسات الأجنبية

الدراسة الثامنة: دراسة CASSILATO (1997) بعنوان عملية الاتصالات في المنظمات
وكيف تؤثر هذ العملية في دور المشرف.

اتبع CASSILATO في دراسته المنهج الوصفي التحليلي، واعتمد على الإستبانة كأداة لجمع البيانات وقام بتوزيعها على عينة عشوائية بسيطة قوامها 215 إستبانة على العاملين في المنظمة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ أن الاتصالات هي روح ودم المنظمة ويلعب المشرف فيها دورا هاما لتفسير المعلومات وتقنينها في الإتصالات الواردة من الآخرين، وفي تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب . وكذلك توضح المراحل الهامة في عملية الإتصال والحواجز التي تعقد أو تعوق الاتصالات في كل المنظمات.
- ✓ كما تقدم بعض النصائح للمشرفين لإيجاد بيئة تجعلهم أكثر فاعلية في عملية الاتصال الإداري.

(مصعب إسماعيل طبش، 2008، ص 12) .

الدراسة التاسعة: دراسة SPANOS (2002) بعنوان العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على إتخاذ القرارات.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على إتخاذ القرارات في الشركات اليونانية الكبرى، استخدم **SPANOS** المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتوزيع استبانة على 50 من متخذي القرارات في الشركات اليونانية.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ إن استخدام أنواع مختلفة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتقدمة تؤدي إلى زيادة الانتاجية والأداء والمنافسة الجيدة وتشير أيضا على أن الشركات اليونانية في عملية وعي وإدراك لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتمكين ودعم التغيرات التي هي ضرورية للنجاح في التنافس المفرط في بيئة تنافسية.

✓ تبين بأن الشركات تعترف بالحاجة إلى الموظفين ذوي المهارات المتعددة لإستغلال المزايا الناجحة عن اعتماد تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

(مصعب إسماعيل طبش، 2008، ص 11) .

الدراسة العاشرة: دراسة HARRISON (2002) بعنوان مدى فاعلية استخدام وسائل الاتصال المختلفة وإتخاذ القرارات في المنظمات الحكومية.

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية وسائل الاتصال المختلفة في إتخاذ القرارات وتحسين الأداء، لقد قام باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بتوزيع 264 استبانة الموظفين أصحاب المناصب الإدارية العليا.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ أن الاتصال الكتابي من أفضل الوسائل المستخدمة في عملية اتخاذ القرارات وأنه يوجد اهتمام كبير بالاتصال الإلكتروني والمنظمة الإلكترونية، بالإضافة إلى الوسائل الشفوية وغير اللفظية التي لا تزال تستخدم في المنظمات.

✓ إن وجود المعلومات أو البيانات تعتمد على الوسيلة المستخدمة في الاتصال.

وأوصى **HARRISON** بتحسين مهارات الاتصال لجميع العاملين في المنظمات والتي تبني مفهوم الحكومة الإلكترونية وتعزيز العلاقات بين العاملين داخل المنظمات والعمل على عقد اجتماعات بين القادة والمرؤوسين بشكل دوري لمناقشة المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال في المنظمة والعمل على إيجاد حلول لها.

(مصعب إسماعيل طبش، 2008، ص 11).

خلاصة الدراسات السابقة:

بعد أن تم عرض الدراسات السابقة وفق ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث، لاحظت الباحثة جوانب عدة من تلك الدراسات وما تناولته من موضوعات وما إستخدمته من أدوات وعينات وما توصلت إليه من نتائج يمكن إيجازها فيما يلي:

1- الأهداف: تميزت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأهداف التي تناولتها فبعضها كان لها أهداف عدة رئيسية وثانوية، ومن هذه الدراسات ما هدفت إلى التعرف على دور تقنيات الإتصال الإداري، مدى فاعلية إستخدام الوسائل الإتصال وتأثير في عملية إتخاذ القرار الإداري، وكانت في مؤسسات مختلفة منها الأمنية والتربوية... أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى التعرف على أنماط الإتصال التنظيمي وعلاقتها بإتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

2- العينات: تنوعت عينات الدراسة من باحث إلى آخر، أما الدراسة الحالية تميزت بإختيار رؤساء مصالح ومشرفين على العمال بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

3- المنهج: إستفادت الدراسة الحالية من المنهج المستخدم، فضلا عن الأدوات المستعملة فيها وبصفة خاصة تلك الأدوات المتعلقة بأنماط الإتصال التنظيمي وإتخاذ القرارات الإدارية من حيث بنائها، وكيفية إيجاد صدقها وثباتها وطرق تطبيقها.

4- الأدوات المستعملة: تباينت الدراسات السابقة من حيث الأدوات التي إستخدمتها ومصادرها وأسلوب بنائها وكيفية صياغة فقراتها واختلافها في المحاور والمجالات التي تضمنها كل أداة وذلك من أجل تحقيق أهدافها، وإستفدنا من هذه الدراسات والإطار النظري في إشتقاق فقرات أدوات الدراسة الحالية في حين تميزت الدراسة الحالية بإستخدام الأسلوب البنائي بما يتناسب مع أهداف الباحث وحدوده وبيئته.

- تميزت الدراسة الحالية في إستخدامها للمقابلة مع رؤساء المصالح والمشرفين عن العمال لتوصل إلى نتائج أكثر دقة ومصداقية والتي تساهم في معرفة واقع أنماط الاتصال التنظيمي السائدة وأهميتها في اتخاذ القرارات الإدارية

ومن مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة:

في بحثنا يمكن ذكر مايلي :

- ✓ إستفادة الباحثة من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة وذلك من خلال الأسئلة التي أجابت عنها الدراسة الحالية وذلك في ضوء الأسئلة التي أجابت عنها الدراسة الحالية.
- ✓ جمع أكبر عدد من المعلومات الخاصة بموضوع بحثنا مما عاد علينا بتراكم فكري أتاح للباحثة الإنطلاق منها لتحديد العناصر التي لها علاقة الموضوع وصياغة منهجية الدراسة، والتعرف على أهم المحاور المتعلقة بالاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار الإداري.

✓ أفادتنا الدراسات السابقة في معرفة الإساليب الإحصائية المناسبة لمعالجة البيانات.

- ✓ وأفادتنا في تكوين صورة ميدانية عن العلاقة بين نمط الإتصال التنظيمي وعملية إتخاذ القرار الإداري.

- وعليه يمكن القول أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسات السابقة في الموضوع والمجتمع وزمن التطبيق وكذا الأهداف ونوعية الإتصال المراد دراسته.

- وما يجد الإشارة إليه أنه لا توجد دراسة سابقة- على حد علم الباحثة- تناولت موضوع بحثنا " أنماط الاتصال التنظيمي (النازل، الصاعد، الأفقي) وعلاقتها بإتخاذ القرارات الإدارية " ، لذا أقنصر عرض الدراسات التي جمعت بين المتغيرين : "إتصال التنظيمي" و " إتخاذ القرار الإداري " أو التي درست أحد المتغيرين و تشابهت في عينة الدراسة .

الفصل الثاني:

الإتصال التنظيمي

تمهيد

- 1- تعريف الإتصال
- 2- تعريف الإتصال التنظيمي
- 3- شروط فعالية الإتصال
- 4- أهمية الإتصال التنظيمي
- 5- أهداف ووظائف الإتصال التنظيمي
- 6- نظريات الإتصال التنظيمي
- 7- عناصر عملية الإتصال
- 8- أنواع الإتصالات التنظيمية
- 9- شبكات الإتصال التنظيمي
- 10- وسائل الإتصال التنظيمي
- 11- مهارات الإتصال التنظيمي
- 12- معوقات الإتصال التنظيمي

خلاصة

تمهيد :

إن المنظمات عبارة عن كيانات اجتماعية تضم أفرادا وهؤلاء الأفراد يشكلون جماعات العمل المختلفة من أجل إنجاز العمل في جميع مجالات وأنشطة المنظمة المختلفة ، والعنصر المحوري في حركية وديناميكية الجماعة هو التفاعل- الإتصال- بين الأفراد ويمثل الإتصال الشريان الذي يغذي المنظمة بالمعلومات ، حيث يتم تبادل الآراء والسياسات والقرارات وغيرها بين أجزاء المنظمة المختلفة، والتي لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بدونها. ولو نظرنا إلى العملية الإدارية بوظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، يتضح لنا أن الإتصال يلعب دورا حيويا في كل وظيفة ، وفي هذا الفصل سنتناول المفاهيم العامة للإتصال وسنحاول التطرق إلى أهداف الإتصال وعناصره وأهم التقنيات والوسائل التي تساعد على أن تكون عملية الإتصال ناجحة وهادفة ومختلف إتجاهات وشبكات الإتصال الموجودة داخل المنظمة والعوائق التي تقف حاجزا أمام نجاح عملية الإتصال .

1- تعريف الإتصال :

1 - 1 - الإتصال لغة :

كلمة الإتصال في اللغة العربية مشتقة من الفعل الثلاثي للإتصال وهو "وصل " على شكل "وصلت" بمعنى الشيء ، من باب وعد "وصلة " أيضا، و" وصل إليه " " وصولا " أي بلغ، ووصل بمعنى " اتصل " أي دعاه دعوة الجاهلية . قال الله تعالى :أي يتصلون ، والوصل ضد الهجران، و " الوصلة " التي كانت في الجاهلية هي الشاة التي تلد سبعة أبطن ، وفي الحديث الشريف " لعن الله الواصلة والمستوصلة "، فالواصلة التي تصل الشعر والمستوصلة التي يتصل بها ذلك، وتوصل إليه أي تطف ضد التصادم.

(فاروق عبد الله فليه ، 2009 ، ص ص 164 - 165).

الإتصال في اللغة العربية عكس الانفصال (قاله بن سيده) وأصله من " وصل، يصل "عكس" هجر " ، اتصل شيء بالشيء بمعنى لحق به ولم ينقطع عنه ، ثم تطور المعنى فصار للعلاقات المشتركة بين الناس.

ويقال كان على إتصال به أي على علاقة ، إرتباط وصلة ، كما يرد بمعنى التصاق ، تقارب وإشتراك . يقال اتصلت الأشياء أي تتابعت ، واتصل به الخبر ،أي علمه ، واتصل فلان بفلان أي أخابره هاتف.

(معجم مدرسي ، 2000 ، ص12).

أما كلمة الإتصال في اللغة الإنجليزية COMMUNICATION مشتقة في لفظها الإنجليزي من الأصل اللاتيني COMMUNI أي COMMON ومعناها مشترك أو عام ، فعندما نقوم بعملية الإتصال فنحن نحاول أن نقيم رسالة مشتركة COMMONNESS مع شخص أو جماعة أخرى ، أي أننا نحاول أن نشترك سويا في المعلومات والأفكار .

(تروت مشهور، 2010 ، ص 22).

1- 2 - الإتصال اصطلاحاً :

يعرف الإتصال في مجال علم النفس بأنه نسق اجتماعي يؤثر بطريقة أو بأخرى في العلاقات المتبادلة بين أعضاء الجماعة وآرائهم واتجاهاتهم .

(سلوى عثمان عباس الصديقي وأمير يوسف علي ، د س ، ص 14).

ويعرفه مصطفى عشوي الإتصال بأنه " عبارة عن عملية إرسال وانتقال رموز أو رسائل سواء كانت هذه الرموز شفوية أو كتابية أو لفظية أو غير لفظية " .

(عبد الرحمان وآخرون ، 1992 ، ص 27).

وعرفه **PIERRE-G-BERGERON** هو " صيرورة نقل الرسالة من المرسل إلى

المستقبل بهدف إفهامه الرسالة والتأثير على سلوكه " .

(**PIERRE-G-BERGERON, 1989, P369**) .

وهناك مجموعة من الباحثين تركز على العمليات العقلية والوجدانية الموجودة في الإتصال مثل " الترميز ، التفسير ، الربط ، الإختصار ، التلميح ،،،،" والتي تشكل في مجموعها الجانب المعنوي في عملية الإتصال ، وعلى ذلك فإن الإتصال هو " إستخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات " .

(أحمد ماهر ، 2000 ، ص 23) .

وعرفه **AIBERT HENRY** " بأنه نقل المعنى من شخص لآخر من خلال

العلامات أو الإشارات أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمناً للطرفين " .

(ناصر دادي عدون ، 2004 ، ص 13) .

أما العلاق فيعرف الإتصال بأنه " أحد ركائز التوجيه ، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع ، بغرض الإبلاغ ، أو التأثير ، أو إحداث التغيير بإتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً" .

(بشير العلاق ، 2009 ، ص 14).

وبهذا المعنى فإن العلق يشير إلى الإتصال الرسمي المعتمد في المنظمات الأعمال وغيرها ، وإن كان هذا التعريف يشمل الإتصالات بين الأفراد خارج أطر العمل الرسمية أو التقليدية.

تعريف الجمعية القومية لدراسة الإتصال بأنه " تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار أو الآراء أو الأحاسيس ، مما يتطلب عرضاً و إسقبالاً يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف ، بصرف النظر عن وجود إنسجام ضمني".

(ناصر دادي عدون ، 2004 ، ص 14)

كما يعرفه إنجل باركنسون **A. PARKINSON** بالقول أن الإتصال هو " عملية ، منظمة ، ونظمية ، وعفوية أيضا تتطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى ، شريطة أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة ومستساغة من قبل المستهدفين بها " .

(بشير العلق ، 2010 ، ص 14) .

كما يعرفه هوكنز **HAWKINS** و برستون **PRESTON** عملية الإتصالات " بأنها العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي يقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطة تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية " .

(محمد القاسم القيروتي ، 2009 ، ص 218) .

وكذلك يعرفه كل من ويلي ورايس على انه " إنتقال الرموز ذات المعنى وتبادل بين الأفراد " .
(الدسوقي ، بدون سنة ، ص 15) .

وما نخلص إليه من هذه التعريفات أن الإتصال يعد من بين المفاهيم البسيطة و المعقدة في نفس الوقت ، بسيط لأنه فعل وعملية بيولوجية وإجتماعية أولية ، الكل يقوم بها بشكل إرادي أو عفوي ، ومعقد لأنه بإستعمالاته وتطبيقاته الواسعة صار مجالا كبيرا للتدخل بين الإختصاصات العلمية وهذا ما شهدناه من خلال تنوع التعاريف . حيث تناوله العلماء والباحثين من عدة زوايا كل حسب إختصاصه وحسب تطبيقات الإتصال كعملية في

مجال دراسته ، وعليه فهو عملية تفاعل إجتماعي تتم من خلال تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل عبر قناة من أجل الوصول إلى التفاهم والتعاون والتعاطف .

2- الإتصال التنظيمي :

تشكل المنظمة حقلاً جيداً لدراسة الإتصال ، فكثيراً من الباحثين يرون أنه من غير ممكن فصلهما عن بعضهما عند القيام ببحوث حول التنظيمات بحث أن هذه الأخيرة تتحقق من خلال الرسائل المكتوبة والشفوية وغير اللفظية ، حيث أصبحت العملية الإتصالية من مميزات ومكونات المؤسسات الحديثة ، وهي وسيلة فعالة لخلق الإنسجام الداخلي من خلال ضمان تدفق المعلومات بين مختلف الوظائف، وكلما زاد نمو المؤسسة زاد حجم وأهمية التخصصات الموجودة بها ، والمؤسسة بحاجة لها في جميع المعلومات ودراسة المشكلات ، إعداد التقارير ، توجيه الأشخاص و الإتصال بهم ، كما تبرز أهميتها في إتخاذ القرار.

إن أول المدارس التي تعرضت للإتصال التنظيمي هي مدرسة الأنساق المفتوحة فقد حاولت دراسة الإتصال الرسمي وغير الرسمي على جميع المستويات التنظيمية واهتمت بتفاعل البيئة الخارجية مع التنظيم وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة والحصول على المعلومات ، ويرى روجرز أن الإتصال الذي يحدث ضم التنظيم ما هو سوى عملية هادفة تتم بين الطرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء و التأثير في المواقف والاتجاهات .

(مصطفى عشوي ، 1992 ، ص 141).

الإتصال التنظيمي هو عبارة عن إتصال إنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي ويسهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية.

(لوكيا الهاشمي ، 2006 ، ص 226).

كما يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى إنجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون

معروفاً بشخصه ، ومهمته فيها ، ويعمل على ازدهارها ، وبالتالي ضمان حياته وفعاليتها في المنشأة ويتم هذا النوع من الإتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة .

(أحمد بدوي ، 1985 ، ص 44).

أما محمد منير حجاب فيرى بأنه " العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة ، في مختلف الإتجاهات بين هابط وصاعد وأفقية وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي " .

(محمد منير حجاب ، 2003 ، ص 35).

ويعرفه هاني عبد الرحمان بأنه " تلك العملية الديناميكية التي يؤثر فيها شخص سواء عن قصد أو غير قصد على مدركات شخص آخر أو آخرين من خلال مواد ووسائل مستخدمة بشكل وطرق رمزية " .

(محمد حسين العجمي ، 2008 ، ص 265).

هو ذلك الإتصال المتواجد في المؤسسة ، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد ، بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الإجتماعي للمؤسسة ، وتستعمل في هذه الإتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات.

(Alex muchielli , 2011 , P 67)

وما نخلص إليه من هذه التعريفات أن الإتصال التنظيمي هو عملية تبادل ونقل المعلومات والمعنى بين شخصين أو أكثر بهدف إحاطة الغير بأمر جديدة أو التغيير أو التعديل ويشمل كل الإتصالات التي تتم في إطار القواعد الإدارية والتنظيمية وتتبع القنوات الذي حددها التنظيم الرسمي ، وعادة ما تكون هابطة في شكل أوامر وتعليقات أو موثيق أو منشورات أو قرارات (كتابية) أو صاعدة (التغذية الراجعة) أو أفقية (في نفس المستوى التنظيمي) .

3- شروط فعالية الإتصال :

للإتصال شروط مسبقة لكي يكون فعالا ومؤثرا . فقد وجد ألبرت هل A.HULL من خلال دراسة واسعة شملت أكثر من 380 منظمة في بلدان الإتحاد الأوربي و2638 فردا ، إن الإتصال الفعال تحكمه مقدمات ، ويستلزم وجود شروط سانحة لنجاحه ومن أبرز هذه الشروط هي :

✓ توافر وسيلة للاتصال مقبولة لتبادل المعاني والبيانات والمعلومات من المرسل إلى المستلم . فمن خلال الوسيلة هذه تتم عملية الإتصال وبالتالي فإن كفاءة الوسيلة تحدد كفاءة الإتصال .

✓ ملائمة وسيلة الإتصال ، حيث أن وسائل الإتصال غير الملائمة أو العاجزة قد تؤثر بالسلب على عملية الإتصال وتفقد معناها ومغزاها فالإتصال الإلكتروني عبر الأنترنت مثلا : قد لا يكون

✓ فعالا أو مؤثرا بالنسبة لأناس لا يمتلكون وصول للأنترنت ، ولا يعرفون كيفية استخدامه ، أو لا يرغبون أصلا باستخدامه .

✓ توافر لغة الاتصال مقبولة ومفهومة من قبل المرسل والمستلم ، فمن شروط الإتصال الفعال أن تكون المعاني المتبادلة مفهومة وواضحة ، وإلا ما جدوى إرسال رسالة باللغة الصينية إلى شخص عربي لا يجيد اللغة الصينية . وليس لديه أحد يتحدث بالصينية ، كما أنه قد لا يرغب بأن يستلم رسالة باللغة الصينية أصلا .

✓ أن يحكم الإتصال نظام أو قواعد أو مدونة أخلاقيات ، لأن الإفتقار إلى مثل هذا النظام قد يفسد عملية الإتصال ، ويربك الجهات المستهدفة به ، فنحن كثيرا ما نشكوا ونتضايق من اتصال هاتفي من جهة أو شخص لا نعرفه أو من أشخاص مشاغبين يسعون إلى إزعاج الآخرين بإتصالات هاتفية بعيدة عن أخلاقنا وعاداتنا .

✓ أن يكون البادئ بالإتصال أو المرسل قادرا على التعبير عن أفكاره بوضوح .

✓ أن يكون المستقبل على إستعداد لإستقبال الرسالة أو الإتصال .

- ✓ أن يكون المستقبل RECEIVER قادرا على فهم وإستيعاب الرسالة أو التفاعل معها
 - ✓ ضرورة عدم وجود أي عملية تشويش قد تعترض مسار الرسالة أو الإتصال .
 - ✓ أن يكون الإتصال كفوًا ، ويحصل هذا عندما يتم الإتصال بأدنى التكاليف وأقل إستخدام للموارد وبأفضل وسائل الإتصال .
- (بشير العلق ، 2009 ، ص 19) .

4- أهمية الإتصال التنظيمي :

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الإتصالات بها وهذا يعني أن الإتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة بذاتها ، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة .

تعتبر الإتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة و تحقيق أهداف المنظمة وذلك أن الإتصالات تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها و تعريف المشاكل و سبل علاجها ، و تقييم الأداء وإنتاجية العامل .

(أحمد ماهر ، 2004 ، ص31).

ونحن هنا سنتطرق إلى عرض أهمية الإتصال بالنسبة للمدير و المنظمة والذي يبرز في عدة نواحي أهمها ما يلي :

✓ **الإتصال و إتخاذ القرار :** عن طريق الإتصال يمكن توفير المعلومات و تدفق البيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول إلى قرار ، وإبقاء صانع القرار في منظمة الأعمال على إطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة .

✓ **الاتصال والتوجيه :** من خلال الإتصال يستطيع المدير تحديد أهداف التنظيم للعاملين وكذلك تبليغهم بمستوى أدائهم .

✓ **الاتصال والتنسيق** : يساعد التنسيق على التوفيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة لمنع التضارب والتعارض بين الوحدات ، وبالتالي التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات إتصال جيدة في المنظمة .

(عبد الكريم مصطفى ، 2001 ، ص 332) .

✓ **تفهم الأفراد لطبيعة عملهم** : يسهم الاتصال الفعال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة لذا يتم اطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا اتجاههم بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة جهودهم في حتى يتم تعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضائهم وارتفاع معنوياتهم .

✓ **التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل** : يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحاتو شكاوى وبالتالي يمكن الإدارة العليا تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد على تحسين مستوى أداء العاملين في المنظمة .

✓ **تنمية العلاقات الإنسانية** : يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم و الهدف ورفع الروح المعنوية ، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية و تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين .

توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها :حيث يساعد الاتصال الإداري الجيد في توطيد العلاقة بين المنظمة وأولئك الأفراد، وتعريفهم بالظروف الاقتصادية و الاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتوفرة وفرص التدريب المتاحة وكل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من الشائعات.

✓ يعمل الإتصال الإداري على تدعيم العلاقة بين المنظمة و بين القوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة وعلى تحديد أهدافها وسياستها وقرارها ، حيث يمكن عن طريق الإتصال الفعال مع هذه القوى كسب تأييدها و تشجيعها.

✓ تحقيق الفاعلية لوظائف الإدارة : تأتي أهمية الإتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط و التوجيه و الرقابة و اتخاذ القرار.

✓ يساعد الإتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبعضهم البعض، فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة يضمن إلى حد كبير حلا لمشاكله.

(حسين حريم ، 2006 ، ص 15،18).

✓ المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا : حيث يعمل الإتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلا له أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.

✓ توفير الإبداع والإبتكار لدى العاملين في المنظمة : من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير منظمة الأعمال والرقى بها.

(محمد ناجي الجوهر ، 2000 ، ص 30).

✓ ممارسة مختلف العمليات الإدارية بالمؤسسة : انطلاقا من عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والقيادة والمراقبة وغيرها من الأنشطة التي تتوقف على

✓ الإتصال المرتبط بشكل كبير بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، الذي يوضح المهام و مواقع المسؤولية وغيرها.

✓ إتصال مختلف المشاكل التي قد تنشأ نزاعات اجتماعية بين الأفراد والجماعات في المؤسسة، وكذا عملية حل لهذه النزاعات .بالإضافة إلى ربط المؤسسة كنظام مفتوح بالمحيط الخارجي كنظام أكبر وضرورة لتوفير شبكة إتصال تقوم باستقطاب المعلومات، التي تعتبر

متغيرة ومستمرة ، والتي تفيد في التخطيط الاستراتيجي وفي أداء مختلف الأنشطة في المؤسسة .

(ناصر دادي عدون، 2004 ، ص 32).

ويمكن إيجاز أهمية الإتصال لإدارة المؤسسات فيما يلي :

✓ يتم من خلال الإتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية و تحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.

✓ تساهم الإتصالات في أحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بالأداء والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة.

✓ الإتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة ، فتنسيق الجهود يعد أساسا للنظام التعاوني حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال .

✓ تعد عملية الإتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيهه و تغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة، كما تعد أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخلها .

✓ يتم من خلال الإتصال اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه ، كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره وأعماله داخل المنظمة، وبمعنى آخر يمثل وسيلة رقابية إرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

وتعد عملية الإتصال على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للعاملين في المؤسسة وبخاصة في الإدارة العليا، حيث

يقضي ثلثي وقته في الإتصالات .

(ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي ، 2005 ، ص 37).

ومن بين المهام الإتصال في المؤسسة نذكر ما يلي:

✓ أهمية الإتصالات للإدارة و المدير:

-تعتبر الإتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية و في إدارة و تحقيق أهداف المنظمة و ذلك على اعتبار أن الإتصالات تساعد على القيام بالتالي :

- تحديد الأهداف الواجب تنفيذها.
- تعريف المشاكل و سبل علاجها.
- تقييم الأداء و إنتاجية العمل.
- التنسيق بين مهام و الوحدات المختلفة.
- تحديد معايير و مؤشرات الأداء.
- إصدار الأوامر و التعليمات.
- توجيه العاملين و نصحهم و إرشادهم.
- التأثير في الآخرين و قيادتهم.
- حفز و تحميس العاملين.

وتكمن أهمية الإتصالات في المواقف التالية :

الموقف الأول : وهو الإتصال من المدير إلى مرؤوسيه يحتوي على وظائف كثيرة لها

أهمية بالغة ومن هذه الوظائف نذكر :

- توجيه المرؤوسين و إعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.
- شرح طريقة العمل للمرؤوسين و علاقته بباقي الأعمال في المنظمة.
- إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز.
- تحديد أهداف و سياسات العمل للمرؤوسين.
- تدريب المرؤوسين و رفع مهاراتهم في حل مشاكلهم.

الموقف الثاني : والذي يتضمن الإتصال الجانبي بين الزملاء أو بين الوحدات التنظيمية على نفس المستوى، فالفرد يقوم بأداء وظائف اتصالية هامة منها:

• التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم وتشجيع التعاون بين الزملاء وبين الوحدات .

• تعزيز الزملاء و الوحدات إجتماعيا في المواقف التي يواجهونها.

• بث و نشر المعلومات التي تهمهم.

الموقف الثالث : والذي يتضمن الاتصال من المرؤوسين إلى رئيسهم ، فهو على جانب

كبير من الأهمية لأنه يساعد في أداء وظائف هامة منها:

• الاستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الأداء.

• رفع معلومات عما تم إنجازه.

• رفع معلومات عن مشاكل العمل ، و المشاكل الشخصية

• رفع معلومات عن الزملاء و الوحدات و العلاقة بينها.

• رفع معلومات عن طريقة العمل بالإجراءات والسياسات .

• الشكوى ، و طلب النصيحة .

(أحمد ماهر ، 2003 ، ص 345).

• **وإذا تعمقتنا في تحليل أهمية الإتصالات يتبين لنا أن كل عضو من أعضاء المنظمة**

يكون مسؤولا عن أعمال المئات بل أحيانا الآلاف من المرؤوسين ، وبالتالي فإن عدم دقة

عملية الإتصالات لن تؤثر فقط على المديرين ، بل تؤثر كذلك على كفاءة أعمال المئات

ممن يعتمدون عليهم ، وبالتالي تتأثر الإنتاجية والروح المعنوية ودرجة تحقيق المؤسسة

لأعمالها وأهدافها ونتيجة لذلك فإن الكفاءة التي تداريها عملية الإتصالات في المنظمة

سيكون لها تأثير واضح على ميول وإتجاهات المديرين ومعنوياتهم.

(إبراهيم الغمري ، 1986، ص 457).

5- أهداف و وظائف الإتصال التنظيمي :

تختلف أهداف الإتصال باختلاف الاحتياجات من فرد لآخر و يمكن تحديد أهداف الإتصال فيما يلي :

5-1 الإعلام :

يعد الإعلام أهم روافد الإتصال فالإعلام جزء لا يتجزأ من كل عمل نقوم به و بدون الإعلام فان المؤسسات والمنظمات الاجتماعية والاقتصادية تتوقف عن العمل.

ويقوم الإعلام بعدة مهام إجتماعية منها على سبيل المثال ما يلي:

-قيادة الجماهير نحو عمل معين وهو ما يسمى بتعبئة الرأي العام للحركة في مجال معين.
-القيام بالتغييرات الضرورية للأحداث والربط بينها سواء على المستوى الاستراتيجي أو مستوى التكتيك.

-يعمل الإتصال على تأكيد تدعيم الاتجاهات الايجابية ومحاولة تعديل الاتجاهات السالبة او المعوقة.

-يقوم الإتصال بعملية تنوير وتنقيف الناس والاهتمام بمشاكل الساعة وكذا المساعدة على تماسك الجماعة والبناء الإجتماعي.

ولا خلاف عليه للدور المهم الذي يقوم به الإعلام مستخدما هذه المهام الإجتماعية المختلفة لكي يدعم الاستقرار وتشعر الجماهير بالأمن داخل المجتمع وداخل المؤسسات الصناعية.

و يمكن حصر الوظائف الأساسية للإتصال في النقاط الآتية:

- **الوظيفة الإعلامية :** تتمثل في جمع الأنباء و المعلومات وبنها بعد معالجتها ووضعها في الإطار الملائم.
- **وظيفة التعايش والمشاركة :** وتتمثل في توفير رصيد مشترك من المعرفة يمكن أعضاء المجتمع من التعايش المشترك.

- خلق الحوافز والدوافع: تعمل الإتصالات على تشجيع التطلعات الفردية والجماعية.
- الحوار والنقاش: تساعد الإتصالات على تبادل المعلومات وتوضيح مختلف وجهات النظر وخلق أرضية للعمل الذي يتماشى مع المصلحة العامة على مختلف المستويات المحلية والغربية والقارية و الدولية.
- التكامل والتفاهم: وذلك عن طريق تمكين الأفراد والمجموعات والأمم من إبلاغ أصواتهم وآرائهم بما يكفل فرص الاطلاع والتفاهم .
- خدمة المجتمع: بالإضافة إلى الوظائف الرئيسية السابقة لم تنس مهمة الإتصالات من تحقيق حياة الأفراد الأمنية والاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و الأحداث الدولية و المحلية

5-2 التعليم و التدريب

ويقصد بالتدريب العملية التي بمقتضاها يمكن تكوين أو تعديل في سلوك الفرد وخبراته ومهاراته من الناحية المهنية أو الوظيفة .

والهدف من التدريب هو إكساب الفرد مجموعة من الخبرات و المعارف التي يحتاج إليها للممارسة عمل معين أو لرفع مستوى كفاءته في الأداء و زيادة إنتاجيته و هذه العملية تعتمد أساسا على الإتصال بين المدرب الذي لديه هذه المعرفة أو الخبير(المرسل) و بين المتدرب(المستقبل) الذي يراد إكسابه هذه المعرفة أو المهارة حيث يقوم القائم بالتدريب بنقل الخبرات والمعرفة وتكون المهارة في التدريب عن طريق الاستعانة بوسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال المختلفة سواء التي تعتمد على الاتصال اللفظي (المنطوق أوالمكتوب) و الاتصال غير اللفظي .

5-3- الإقناع :

قد يجد المرء نفسه كبيرا في حالة اختلاف أو تعارض في الرأي أو صراع مع أفراد آخرين حيث يريد الفرد أن تكون علاقته بهم مبنية على الإتفاق والتعاون والصدقة و من ثم

فإن جزءاً كبيراً من النشاط الإتصالي للفرد يبذل في سبيل التخلص من حالات المتعارضين أو الصراع أو الإختلاف في الرأي، و في الوقت نفسه الذي يقوم فيه الفرد بمحاولة إقناع الآخرين بوجهة نظره فإن الآخرين أيضاً يفعلون الشيء نفسه و يقومون بالإتصال لتحقيق التوازن من وجهة نظرهم .

ومن ناحية أخرى فإن القادة أو المؤسسات التي تريد من الناس الإيمان بأفكار جديدة أو القيام بسلوك معين أو التوقف عن سلوك آخر يجدون أنفسهم يستخدمون الإتصال لإقناع الناس بإتباع هذه الأفكار أو أنماط السلوك أو التوقف عنها و في الواقع فإن ما يسمى بالاتصال التنموي- الاتصال من أجل التنمية - ما هو إلا إستخدام لهذه الوظيفة من وظائف الاتصال .

وباختصار فإن هدف هذه الوسيلة أو الوظيفة الإتصالية هو الوصول إلى إتفاق بين المرسل و المستقبل يكون أساساً للصدقة أو التعاون بينهما، و يهدف إلى تحسين الظروف الاجتماعية لأحدهما أو لكل منهما أو إخطار مدى أهمية ذلك لأنفسهم .

5-4- الترفيه :

يعد الترفيه من أهم استخدامات الإتصال فالناس غالباً ما تشترك في عملية الإتصال بهدف الترفيه والاستمتاع يمكننا القول أن معظم الناس يجدون متعة في السلوك الاتصالي و أنهم غالباً ما يقومون بهذا السلوك بهدف الاستمتاع أساساً وليس لأغراض وظيفية أو أغراض مرتبطة بالعمل، ينطبق هذا على الاتصال بكافة أنواعه سواء منه الفردي أو الجماعي أو الجماهيري، ففي الاتصال الفردي نجد ذلك واضحاً في دردشة الجيران والأصدقاء وزملاء العمل وفي المقاهي والكافيتريا والتليفون والزيارات العائلية والإحتفالات وغيرها، ونجد الشيء نفسه الإتصال الجماهيري بالأفلام السينمائية والتلفزيونية والدراما والمسلسلات وغيرها من الإشكالات الاتصالية تخدم أساساً هدف الترفيه والاستمتاع من جانب المستقبل وتكاد تكون جميع دراسات وعادات الإستمتاع والمشاهدة تشير إلى نتيجة ثابتة في كل المجتمعات، مداها، قلة نسبة من يستمتعون أو من يشاهدون البرامج الثقافية

والتعليمية بالمقارنة بنسبة المستمعين والمشاهدين الذين يتعرضون للبرامج الترفيهية. وقد تستهدف الإتصالات التنظيمية هذه الأهداف من أجل تنفيذ القرارات الإدارية بشكل سليم .
والخلاصة هنا أن الترفيه يعد من أكثر أنواع الإتصال جذبا للجمهور، وأنه من الممكن عمليا إستخدام الترفيه كشكل اتصالي لتوصيل المعلومات سواء كان ذلك على المستوى الشخصي أو المستوى الجماهيري ومن هذا المنطلق فإنه يمكن اعتماد على الاتصال الترفيهي لحد ما في تعليم الأفراد ويكون ذلك بوضع نفسها المادة الإتصالية في قالب درامي أو فكاهي يقدم لهم في صورة شيقة و جذابة تدفع إلى التعليم وإكتساب المعرفة أو المهارة الجيدة أو الاتجاه الايجابي نحو المؤسسة التي ينتمي إليها العامل مثلا .

5-5- الجزء (الإثابة والعقاب) :

يطمح كل الناس إلى الحصول على الجزء الإيجابي في شكل الشكر أو المديح و الثناء ويكره أن يتعرض للنقد الإجتماعي أو على الموافقة الاجتماعية المتمثلة في التوبيخ أو حديث السوء وكثير من أفعال الإتصال تركز لمكافأة الآخرين على أعمال مقبولة إجتماعيا قاموا بها أو لعقابهم معنويا على ما قاموا به من أعمال غير مقبولة أو على ما لم يقوموا به من أعمال مطلوبة و في الواقع فإن تقديم الشكر لشخص ما يفوق في تقدير ذلك الشخص أي جزاء مادي قد يعطى له كذلك فقد يكون التوبيخ أحيانا أكثر إيلا من توقيع العتاب المادي و يمكننا القول بمدى أهمية هذه الوظيفة الإتصالية أو هذا الهدف الإتصالي في المواقف التنظيمية بصفة عامة.

5-6- التعبير عن العواطف :

قد يعتقد البعض أن الإنسان يتصرف دائما بشكل عقلائي بدون عواطف وانفعالات أو أنه دائم الاتصال بشكل منفرد مجرد من العواطف ولكن واقع الأمر أن الإنسان لديه حياة عقلية وأخرى عاطفية وأن الإنسان حينما يقوم بالاتصال فإنه يعبر عن عواطفه بالإضافة إلى التعبير عن أفكاره فغالبا ما يحتوي الإتصال على التعبير عن الغضب أو الحزن أو الخوف أو الاكتئاب أو السعادة والفرح...الخ، أحيانا يكون ذلك المضمون العاطفي واضحا

ومسيطرًا على الرسالة وأحيانًا يكون تحت السطح وإن كان لا يخفى إدراكه وقد تكون الرسالة مزيجًا من المعلومات والأحاسيس العاطفية.

كما يمكن القول أن للإتصال أبعادًا إجتماعية وثقافية وتعليمية وتنموية عديدة، ومن هذه الأبعاد تتبثق وظائف الإتصال التي يمكن حصرها في النقاط التالية:

- **الوظائف التعليمية والمعرفية :** وتتمثل في نقل المعلومات والخبرات والأفكار إلى الآخرين بهدف تنويرهم ورفع مستوياتهم العلمية والمعرفية والفكرية، وتكثيف
- مواقفهم إزاء الأحداث والظروف الاجتماعية وتحقيق تجاوبهم مع الإتجاهات الجديدة واكتسابهم المهارات المطلوبة التي تساعدهم في حياتهم الشخصية و الوظيفية.
- **الوظائف الإقناعية :** تساعد النظام الإجتماعي والسياسي في تحقيق الإتفاق والإجماع بين أفراد المجتمع وفئاته المختلفة عن طريق الإقناع وضمان قيام كل فرد بالدور المطلوب منه إتجاه المجتمع و مؤسساته المختلفة.

فهي إحداث التحولات أو التغييرات المطلوبة في وجهات نظر المجتمع حول حدث معين أو فكرة معينة تساعد النظام الإجتماعي أو السياسي، أو تثبيت وجهات نظر وأفكار قائمة والتأكيد عليها.

الوظائف الترفيهية : حيث يلعب الإتصال دورًا في الترويح عن أفراد المجتمع ويتكفل بإبعاد أعباء الحياة اليومية ومتاعبها ، وذلك من خلال البرامج الترفيهية التي من شأنها الترويح عن نفوس الناس وإدخال السرور إلى نفوسهم من خلال برامج فنية متعددة وجذابة.

الوظائف الثقافية : من خلال نقل التراث الثقافي من جيل إلى آخر ومن فرد إلى فرد ومن مجتمع إلى مجتمع، والإضافة عليه وتكييفه مع الأهداف و التطلعات الإجتماعية الجديدة، ليكون أداة فاعلة للتغيير الثقافي

(ربحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي، 2005 ، ص38)

و يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تجانس الجماعة وتفاعلها بشكل جيد و تطوير الموارد البشرية.

- البحث عن الفاعلية والإنجاز في المنظمة.

- يجنب المنظمة الصراعات، يحسن أجواء العمل.

- يعزز العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل.

- يرفع المعنويات .

(عبد الكريم بن شريف ، 2010 ، ص 20)

6-نظريات الإتصال التنظيمي :

إهتم علماء التنظيم والمؤسسة منذ زمن بعيد بالإتصال قمع ظهور النظريات المتعلقة بالمدرسة التقليدية . ينظر لعملية الإتصال في المؤسسة كعنصر مهم وفعال في أداء نشاطها ، كما أن هذه النظرية تنطبق مع صورة المؤسسة والإنسان فيها من طرف التقليديين ، وتطورت النظرة إلى الإتصال في المؤسسة مع المدارس الإدارية الأخرى ، حيث أعطيت هذه العملية أكثر أهمية خاصة مع دخول الجوانب الإجتماعية ذو النفسية والجماعات الرسمية والغير رسمية في المؤسسة ، والدور الذي تلعبه في مختلف أوجه نشاط المؤسسة من إعداد للخطط والبرامج إلى التنفيذ والمراقبة النهائية .

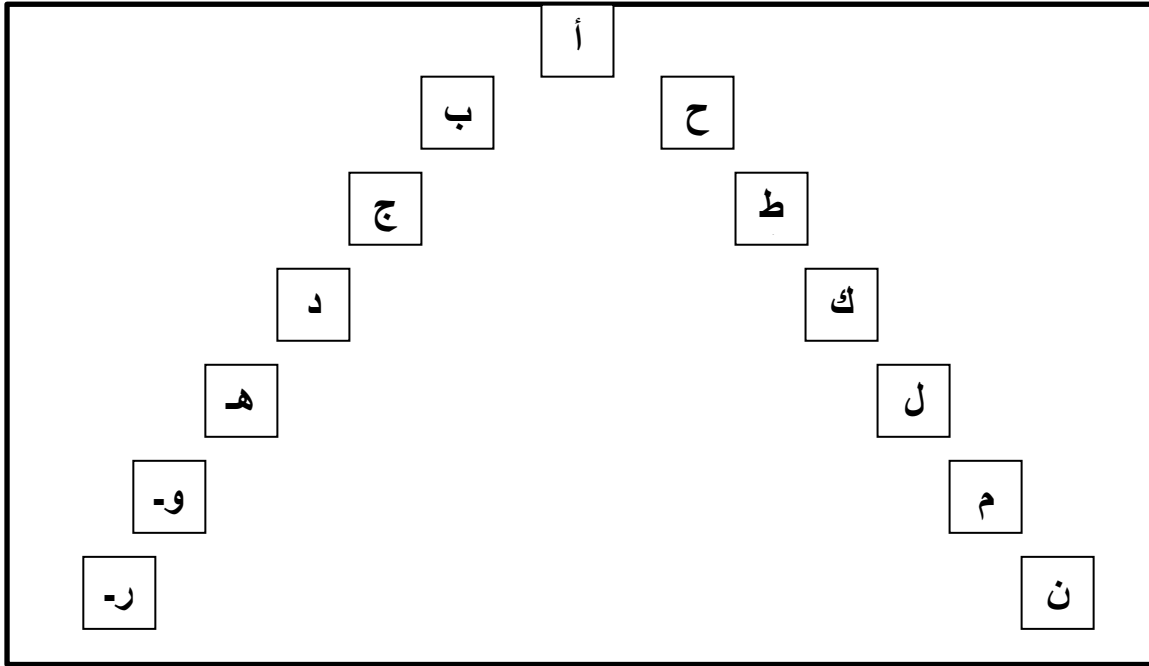
(ناصر دادي عدون ، 2004 ، ص 22) .

6-1- النظرية الكلاسيكية (فايول 1911 ، تايلور 1916):

بالحديث عن مساهمة النظرية الكلاسيكية (التقليدية) في الإدارة والتنظيم نجد أنها مساهمة محدودة ، فمدرسة الإدارة العلمية ومدرسة البيروقراطية لم تحدث عن الإتصالات إلى كونها أسلوب للاتصالات من أعلى إلى أسفل ، بغرض توجيه المرؤوسين ولتحديد طريقة الأداء ، ويقدم (هنري فايول) رائد المدرسة

العلمية الإدارية مساهمة جديرة بالإهتمام وذلك عندما وصف قنوات الإتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم ، فوفقا للشكل رقم () يوضح (فايول) نظريته بأنه لو أراد الشخص " و " الإتصال بالشخص " م " فعليه أن يصعد للأشخاص والمناصب " ه " ، " د " ، " ج " ، " ب " ، " أ " ثم يهبط إلى الأشخاص والمناصب " ح " ، " ط " ، " ك " ، " ل " ، " م " وهذا

ما يجعل الإتصال يأخذ وقتا طويلا وإجراءات مستندية ومكتبية طويلة ومعقدة ويؤدي إلى عدم فعالية الإتصال ، وعليه يقترح فايول أنه من الممكن عمل ما يطلق عليه بالجسر أو المعبر بكل من الشخصية " و " ، " م " وقد كان مفهوم الجسر أو المعبر رائدا في وقته ، وذلك لأنه كان يفتح نظام الإتصالات الجانبية بدلا من الراسبة السائدة في ذلك الوقت .



الشكل رقم (1) : مفهوم المعبر أو الجسر للإتصالات الجانبية.

المصدر: أحمد ماهر ، 2004 ، ص 35.

فقد اهتم (فايول) بمختلف وظائف المؤسسة ، وإن لم يذكر ويفصل . إلا أنه دعا مجموعة من المبادئ و التي توجد في المؤسسات و التنظيمات أيا كان نشاطها في المجتمع و التي تتضمن الإتصال التنظيمي و من أهمها:

-النظام : و يشمل إحترام القواعد التنظيمية و اللوائح و العمل على إطاعة الأوامر الرسمية و تطبيق الجزاءات.

-وحدة الأمر: و يشير هذا المبدأ إلى أن الفرد داخل المؤسسة يتلقى الأوامر من رئيسه المباشر فقط.

-وحدة التوجيه: لا بد و أن ترتبط الأنشطة عامة بخطة واحدة و نحو تحقيق هدف موحد ، و يطبق على جميع الأقسام الداخلية و الخارجية.

(ناصر دادي ،2004، ص 24).

-تدرج السلطة: أو ما يسمى بتسلسل السلطة و خاصة من المستويات التنظيمية العليا إلى الدنيا ، و يجب الإلتزام به عن تحديد العلاقة المهنية بين الرؤساء و المرؤوسين.

-روح التعاون _ : أكد هذا المبدأ على أهمية وجود عنصر التعاون و التنسيق بين الأفراد و العمل بروح الجماعة أو فريق العمل و زيادة عناصر الإتصال بينهم ، و من ناحية أخرى أكد " فايول " على تنفيذ وظيفة التنظيم و العمل على وضوح القرارات و الأوامر و أهمية وجود العلاقات الإجتماعية بين الأفراد و الجماعات العاملة بالمشروعات و العمل على تنسيق الجهود ، و حسن اختيار تدريب العمال و المرؤوسين.

بينما إهتم تايلور بتوزيع الأدوار و تقسيم العمل في المؤسسة بشكل علمي و دقيق، كما أنه أكد على إستعمال الإدارة الحديثة التي تعتمد على إستعمال أدوات علمية في توزيع العمل إختيار الأفراد في المؤسسة والإشراف على العمال، وتعد أطروحاته ذات أثر فاعل في صياغة توجيهات حركة الإدارة العلمية، فالتنظيم يتألف من هرمية رسمية تعتمد على الوظيفة والمكانة و السلطة و الأقسام و التخصصات إضافة إلى أن إنجازات الأفراد يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق أهداف التنظيم ككل وكذلك الإتصال بالعمال والاهتمام بهم ، وغيرها من المبادئ التي نادى بها ، فقد اهتمت هذه المدرسة بالتنظيم الهرمي للسلطة ، وبالاتصال العمودي الرسمي كوسيلة لتنفيذ القرارات وتطبيق الإجراءات المتعلقة بالعمل .

(مصطفى عشوي ، 1992 ، ص 22).

ويكاد يركن التوجيه النظري للمدرسة الكلاسيكية على المتغيرات الفسيولوجية والمادية التي تحكم إنتاج التنظيم وهذا التجاهل للتركيبية الغير الرسمية للتنظيم والعلاقات الإجتماعية والنفسية ذات الارتباط بحياة أفراد التنظيم أدت إلى إحداث قصور واضح على الأقل من

الناحية الإتصالية ، الأمر الذي أدى على بروز منهج العلاقات الإنسانية من خلال مجهودات ودراسات هاوثورن **HAW THORNE** فقد استطاعت أن تثبت من خلال تجاربها أن للإتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الإجتماعية ، والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم ، كما أثبتت إحدى تجارب هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الإجتماعية وعلى هذا الأساس إنقلب مفهوم الإتصالات في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة إتصال من أعلى لأسفل وبغرض إعطاء تعليمات العمل كما هو في النظرية الكلاسيكية إلى كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل وللأفراد وكوسيلة لإقناعهم بأدبيتهم وكوسيلة لرفع العمل والرضا عنه .

(أحمد الله الطويرقي ، 1998 ، ص 222).

6-2- النظرية الحديثة :

أما النظرية الحديثة في الإدارة فتقدم العديد من المساهمات و البحوث الخاصة بالإتصالات ولا يتسع المقام لشرحها كلها ، ويجب أن ننقي أشهر المساهمات الحديثة ، ويقدم رنسيس ليكارت مفهوم حلقة الوصل ويركز مفهوم حلقة الوصل على أن كثيرا من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم الدور الأول كقادة المجموعة من المرؤوسين ، والدور الثاني كعضو في جماعة يرأسها فرد آخر ، وعلى هذا يكون الفرد كحلقة وصل بين مجموعتين ، ويبين هذا المفهوم أن هذا الفرد ينقل معلومات مرة لأعلى ومرة لأسفل وهذا التنوع والكثافة في الإتصالات يمكنها أن تثري تبادل وانتشار المعلومات وأيضا الترابط بين المجموعة .

(أحمد ماهر ، 2004 ، ص 36) .

3-6 - نظرية النظم :

تنظر نظرية النظم إلى منظمات الأعمال على إعتبار أنها نظام إجتماعي يضم أفرادا وأهدافا وإتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد فنرى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود إتصالات تؤثر فيه بحيوية وترى نظرية النظم :

- أن الإتصالات هي جزء من النظام الإجتماعي للعمل تؤثر فيه وتتأثر فيه .
 - أن الإتصالات هي الوسيلة لربط النظام الإجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به من منظمات أخرى ، وعملاء ، ومساهمين وغيرها .
 - يعتمد التوازن داخل النظام الإجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الإتصالات الذي يربط أجزاءه وأفراده .
 - أنه بإختلاف الظروف (مثل أطراف الإتصال ، وموضوع الإتصال وغيرها) يمكن أن يختلف نظام وسائل الإتصال ، أي أن الوسيلة تختلف لكي تتناسب مع الظروف .
- وكإمتداد لنظرية النظم ، تقدم " النظرية الموقفية " تأكيدا لأهمية إختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الإتصال ، وتفترض هذه النظرية أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل أو للإدارة ، وأن هناك طرقا عديدة لذلك ويستند ذلك على نوع العمل والأفراد والظروف المحيطة ، ويمكن للأفراد والنظام أن يتقبل هذا الإختلاف في طرق العمل والأداء لو أحسن توفير المعلومات عن ذلك ونقلها ، وإفهامها للمعنيين بالأمر ، أي لو أحسن إستخدام الاتصالات .

4-6 - نظرية المعلومات :

تقدم نظرية المعلومات بعض المساهمات في نظرية الاتصالات ، فهي ترى أن الاتصالات هي عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة باستعمال المعلومات وترميزها ، وتخزينها ، وتحليلها ، واستعادتها وعرضها ، وعلى هذا فإن هناك اهتماما خاصا بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي (في شكل أحاديث أو تقارير أو غيرها) إلى رموز code معينة ، مثل تلك النظم المستخدمة في المكتبات أو توثيق المستندات و قد يصل الأمر إلى تحويل

المعلومات إلى رموز تأخذ شكل الإشارة الكهربائية كما يحدث في الحاسبات الآلية حيث تسهل عملية استقبال و تسجيل و تخزين المعلومات ، كما تهتم أيضا نظرية المعلومات بتحويل البيانات محل الإتصال من شكلها الوصفي إلى شكل رياضي أو إحصائي ، مما يسهل معالجتها بصورة أسرع .

(أحمد ماهر ، 2004 ، ص 38) .

7- عناصر عملية الإتصال :

أوضحنا آنفا أن عملية الإتصال تتطوي على قدر عال من حالات التفاعل والتبادل بين أطراف الإتصال . ما يؤدي إلى حصول نوع من التأثير وليس مجرد تقاسم معلومات أو بيانات مجردة ، وتأسيسا على ذلك ، فإن عملية الإتصال لها بداية ونهاية . فالعملية تبدأ عندما يرغب شخص أو منظمة (المرسل) بنقل معاني أو أفكار أو بيانات أو أي شيء آخر إلى شخص أو أشخاص آخرين (المستقبل) بغية التأثير فيهم من خلال حالة التفاعل التي ينطوي عليها الإتصال ، ويمكن تمثيل عملية الإتصال في الشكل أدناه حيث سنقوم بتسليط الضوء على عناصر عملية الإتصال .

7-1- المرسل : يعد المرسل العنصر الأساسي والأول في عملية الإتصال لأنه مصدر المعلومات ومصدر الرسالة التي يريد نقلها إلى الطرف الآخر ، وتتأثر عملية الإتصال بمدى فهم المرسل وإدراكه للأمور وخلفيته وخبرته المكتسبة ، وقد يكون المرسل فرد أو جماعة أو مؤسسة .

(علي غربي ، 2004 ، ص 130) .

7-2- الرسالة : هي عبارة عن الأفكار والمبادئ والمفاهيم والإحساسات التي يرغب المرسل في نقلها للمستقبل بوسيلة ما . وقد تكون الرسالة على شكل صورا وتجسيديات لها أو كلمات أو عبارات يكون لها معنى فالرسالة تتضمن معان وإيحاءات معينة .

(محمد عبد الحميد ، 1997 ، ص 25) .

7-3- وسيلة الاتصال : هي عبارة عن أسلوب أو المنهج الذي تنتقل به الرسالة من المرسل إلى المستقبل سواء كانت إشارات ، رموز ، حركات ، تماثيل وغيرها من الوسائل الأخرى . فهناك العديد من الوسائل الخاصة بالإتصال مثل: الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعات والاتصالات الهاتفية والمكتوبة كالخطابات والتقارير والمذكرات والتلكس والفاكس ...

(صلاح الدين محمد عبد الباقي ، 2001 ، ص 308) .

7-4-المستقبل : هو الطرف الذي يستقبل الرسالة وهو إما أن يكون فردا أو جماعة حيث يقوم بتنظيم المعلومات ويفسرها ، وتتوقف الرسالة على مدى وعيه وإدراكه والخبرات السابقة له ومدى إحساسه بالرسالة وحاجته إليها أو شعوره بأهميتها . بالإضافة إلى ظروفه النفسية والصحية والاجتماعية .

(الدسوقي ، بدون سنة ، ص 27) .

7-5 التغذية الراجعة : وهي عبارة عن ردود فعل أو استجابة المستلم لرسالة المرسل ، وتعطي التغذية الراجعة انطبعا عن مدى فهم وإدراك مستلم الرسالة لمضمونها ، ويتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تمت فهمها بالشكل الصحيح ، وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة عليها من قبل المستقبل .

(محمود سليمان العميان ، 2005 ، ص 242) .

وبضيف بعض الباحثين عناصر أخرى لعملية الإتصال هي :

✓ **التشفير :** وهي عبارة عن عملية يتم من خلالها انتقاء الرموز أو التشفيرات التي تؤلف الرسالة أو تسهم في صوغها .

✓ **فك التشفير :** وهي عبارة عن معوقات من شأنها التقليل من قدرة على إدراك معنى الرسالة أو فحواها . مما يؤدي إلى إضعاف كفاءة الإتصال وفعاليتها . وقد تتعلق هذه المعوقات بالمرسل أو المستقبل أو بوسيلة الإتصال ذاتها .

✓ **الضوضاء** : وهي عبارة عن معوقات من شأنها التقليل من قدرة على إدراك معنى الرسالة أو فحواها . مما يؤدي إلى إضعاف كفاءة الإتصال وفعاليته ، وقد تتعلق هذه المعوقات بالمرسل أو المستقبل أو بوسيلة الإتصال ذاتها .

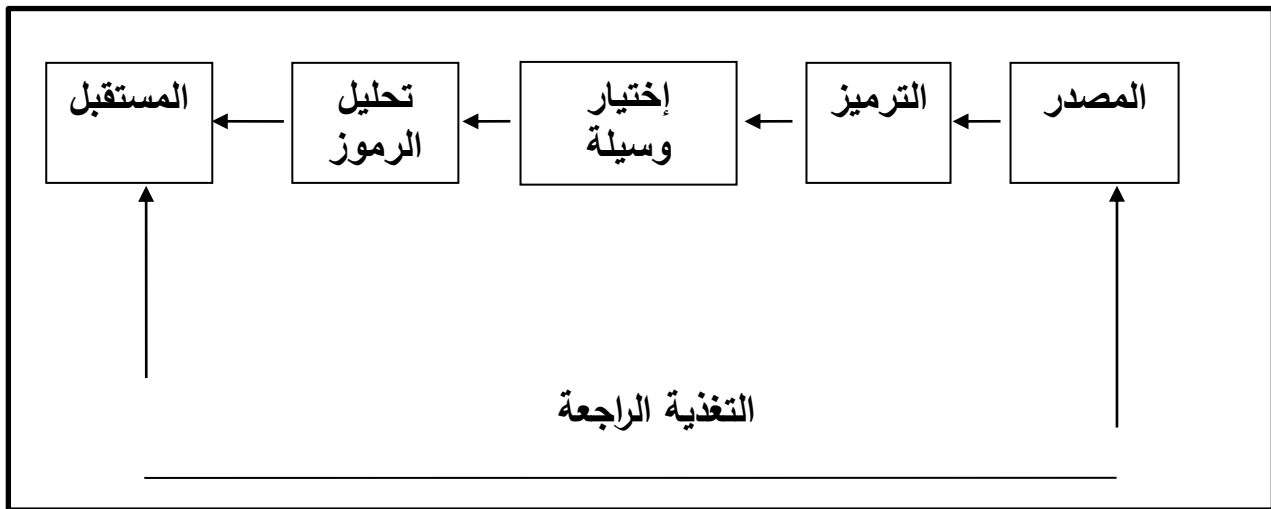
✓ **الهدف** : إن المرسل عندما يصب رسالة في محتوى ما . ويرسلها إلى مستقبل فإنه يسعى إلى تحقيق أهداف معينة من العملية الإتصالية ، فقد يكون التأثير على أفكاره أو مشاعره أو اتجاهاته أو لتحقيق طلب وتلقي معلومات .

(صالح خليل أبو أصبع ، 2004 ، ص 14) .

✓ **بيئة الإتصال** : يحيط بعملية الإتصال بيئة غزيرة في مكوناتها فهناك أشخاص آخرون محيطون بكل من المرسل والمستقبل . وهناك أحداث ووقائع تتم أثناء الإتصال وأصوات ورموز وأماكن وعلاقات . كل هذا قد يسهل أو يعيق أو يضيف أو يبسر أو يشوش على الإتصال .

(أحمد ماهر ، 2004 ، ص 30) .

ويمكن توضيح عناصر الإتصال من خلال الشكل التالي :



البيئة

البيئة

الشكل رقم (02) : عناصر الإتصال

المصدر : محمود سليمان العميان ، 2005 ، ص 240

8- أنواع الإتصالات التنظيمية :

8-1- حسب درجة الرسمية

8-1-1- الإتصالات التنظيمية الرسمية :

هي الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة و يكون خاضعا في مساراته و قنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح و القواعد العامة في المنظمات .

(عبد المعطي محمد عساف ، 1999 ، ص 211) .

ويعبر عن تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات، وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خلال خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة . والاتصالات التنظيمية الرسمية هي عملية يتم فيها نقل التعليمات والأوامر الإدارية إلى أعلى أو أسفل المستويات التنظيمية من خلال قنوات خاضعة لإعتبارات التي تحددها اللوائح والقوانين و الأنظمة السائدة داخل التنظيم .

كما يعرف مصطلحات الإعلام الإتصال الرسمي بأنه الإتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها ويعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير، حيث يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكة الإتصالات بأنواعها المختلفة، والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات المختلفة التي يتضمنها الهيكل .

ويقصد به أيضا وجود نظام قائم على التخطيط للإجراءات والكيفية التي يسلكها تدفق البيانات بما يتفق والتوزيع الرسمي للسلطات والإختصاصات الوظيفية، ويهدف الإتصال الرسمي إلى :

-نقل الأوامر الصادرة من المنظمة وفقا لما يمليه التسلسل القيادي.

-وتحمل الاقتراحات وردود الفعل التي يراها القائمون بالتنفيذ إلى السلطات المسؤولة .

-إحاطة جميع الأعضاء بالأهداف العامة التي تحاول المنظمة إنجازها .

(محمد يوسف محمد الأبهشي، 2012، ص 169) .

هيكل الإتصال الرسمي :

تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل واحد داخله، فالهيكل التنظيمي هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بمناصب العمل .

حيث وجد صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الإتصال، إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات، وكذلك العلاقات الوظيفية وجواره التنظيم غير الرسمي والذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الإتصال، فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات والأقسام، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات .بهذا يمكن الحديث عن إتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الإتصال التنظيمي غير الرسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه.

(مصطفى عشوي، 1992، ص 41 - 42).

8-1-2- الإتصالات غير الرسمية :

هي ذلك الإتصال الذي يتم بالإستناد إلى الاعترافات الشخصية بين الأطراف المعنيين و لا يكون محددًا بأي اعتبارات أخرى.

(عبد المعطي محمد عساف ، محمد فالح صالح، 2004، ص 74) .

وهي الإتصالات الموجودة بين الأفراد و الجماعات و تكون بدون قواعد أو ضوابط تنظيمية محددة و واضحة .إذ لا تتم داخل التنظيم فقط ، بل قد يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الإتصالات الشخصية واللقاءات والحفلات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية،

ويجب على الإدارة استغلال الإتصال غير الرسمي إيجابياً، وعدم السماح له بالتأثير سلباً على التنظيم من خلال التشويش بأشكاله المختلفة كالإشاعات الكاذبة وغيرها .
وتتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قياساً بالإتصالات الرسمية التي تحدد ضوابط تنظيمية وإجراءات رسمية محددة . كما تلعب الإتصالات التنظيمية دوراً مهماً في تعظيم التفاعلات الشخصية بين العاملين على إختلاف مستوياتهم بصورة تؤدي إلى توحيد المنظمة وذلك إذا وظفت بشكل إيجابية ، أما إذا وظفت في شكل سلبي فإنها تفكك وحدة المنظمة وتهدد فعاليتها.

(عبد المعطي محمد عساف ، 1999 ، ص 222) .

والإتصال غير الرسمي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين يتبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم، أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الإتصال الرسمية، أو تعبير عن خطوط تحدها وتدعمها السلطة الرسمية خلال السلم الهرمي المندرج للتنظيم، مثل اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص مثلاً حينما يتقابل زميل في جهة أخرى في حفل ويتبادلان وجهات النظر في موضوع يهمهما، وأيضاً الجماعات الأولية كالأسرة والنادي وغيرها .

إن عملية الإتصال في الواقع داخل المنظمة لا تأخذ الشكل الرسمي فقط بل تشمل كذلك على أشكال أخرى غير رسمية، وفي الإتصال غير الرسمي لا توجد إجراءات أو قواعد محددة تشكل الإتصالات ولكن يتم الإتصال بين الأفراد وبطريقة طبيعية دون إجراءات أو لوائح تحكم هذا الإتصال .

(محمد يوسف محمد الأبشهي، 2012 ، ص 170)

-مزايا الإتصال غير الرسمي :

تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مهام وقضايا وهو تعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي من الإتصال الرسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلاً .

سهولة الإنتشار، حيث قد ينتشر قبل بثه في قنوات الإتصال الرسمية.

- عيوب الإتصال غير الرسمي:

- انخفاض الروح المعنوية.

- اضطرابات العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال قد تكون انتقامية بسبب الشائعات

(مصطفى عشوي، 1992 ، ص 149) .

من خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين في علم النفس التنظيمي لدراسة قنوات الإتصال الغير رسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الإستفادة من الإتصال الغير رسمي وتفايدي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول بإستعمال الإتصال التنظيمي بنوعيه إلى المساهمة في بلوغ وإنجاز أهداف التنظيم.

8-2 - حسب درجة المباشرة:

8-2-1 -الاتصال المباشر : هو الاتصال الذي يتم بين المرسل و المستقبل دون أية

وسائط أو أطراف ثالثة تقع بينها.

وتشمل خطوط ومسارات الإتصالات الرسمية التي تتدفق من خلالها معظم الاتصالات العملياتية (داخلية وخارجية) ويتم إقرار وتحديد هذه المسارات والخطوط الرسمية بموجب سياسات المنظمة وخطتها وهيكلها التنظيمي، وهذه الشبكة نسبيا بسيطة وثابتة .

(حسين حريم ، 2006 ، ص276) .

-مميزات الاتصال المباشر:

- يسمح للمرسل أن يعبر بنفسه عن نفسه مما يضمن مزيدا من الوضوح.
- يحول دون تحريفات أو معوقات.
- يسمح للمرسل بأن يتأكد بأن رسالته وصلت كما أرادها أن تكون، وذلك من خلال ملاحظته لإستجابات المستقبل.

• يضمن سرية عملية الإتصال.

• يحول دون تسرب المعلومات.

(عبد المعطي محمد عساف ، 1999 ، ص 223).

8-2-2 - الإتصال غير المباشر : هو الذي يتم بالإستناد إلى أطراف ثلاثة تعمل كقنوات الإتصال بين الأطراف المعينة .

(عبد المعطي محمد عساف، محمد فالح صالح، 2004، ص 74).

وهي الاتصالات التي تسير جنباً الى جنب مع الشبكة الرسمية وتتم بين الافراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة و واضحة وتمتاز بسرعتها قياساً بالإتصالات الرسمية.

8-3 -الاتصالات حسب نوعية الاتجاه : وتنقسم بدورها على الوجه الآتي :

8-3-1 - الإتصال النازل (الهابط) :

المقصود بالإتصال الهابط من أعلى إلى أسفل وهو الذي يتم بين الإدارة العليا وأعضاء الإدارة الوسطى وبين هؤلاء رجال الإدارة المباشرة أو المشرفين وبين الآخرين والعاملين في مستوى التنفيذ فيتم الإتصال متفقاً مع خط السلطة، ويأخذ هذا الإتصال شكل تعليمات وأوامر وتوجيهات وقرارات وسياسات تصدرها الهيئة الإدارية بغرض تنظيم و توجيه الأعمال بالمشروع .

ويكون في صورة قرارات إدارية أو أوامر مدنية أو عسكرية أو أمنية وغيرها وتصدر غالباً من القادة الى الأتباع بشكل تدريجي وهي ضرورية لشرح أهداف المؤسسة او المنظمة ولاتمام عمليات العلاقة العامة والإتصال مع الجمهور الخارجي وهي تعكس الى حد ما صفات الرئيس إذا ما إتصفت بالعنف أو التعسف وينظر البعض الى هذا النوع من الإتصالات على أنه بمثابة العمود الفقري الذي يربط بين جميع المستويات الإدارية في التنظيم الواحد والذي بدونه لا تقوم لهذا التنظيم قائمة .

ويعتبر الإتصال الهابط بعدا حيويا للإرسال نظرا لأن أية منشأة بدونها قد تتوقف عن أداء وظيفتها تماما. وعليه فإن هذا النوع من الإتصال هو الذي يمثل الإتجاه المستخدم من الإدارة لتنتقل إلى جمهور الموظفين المعلومات الخاصة بالأهداف والسياسات والاجراءات وما الى ذلك .

مما سبق يمكننا القول أن الإتصال الهابط يتكون من مجموعة من العناصر التي ترتبط بالتعليمات الوظيفية والإعلامية منها: تعليمات الوظيفة، التبرير، المذهب، المعلومات والرد .
(محمد يوسف محمد الأبشهي، 2012، ص 165) .

كما يعبر الإتصال النازل عن نقل التوجيهات والمعلومات من المستويات الإدارية العليا في التنظيم إلى المستويات الدنيا، وهذا البعد هو الذي يركز عليه إنجاز الأهداف الرسمية، إذ عن طريقه يتم نقل القرارات والتوجيهات الخاصة بسياسة التنظيم.

(محمد علي محمد، 1986، ص444) .

و الإتصال النازل يكون من المستويات العليا بإتجاه المستويات الدنيا في التسلسل الهرمي

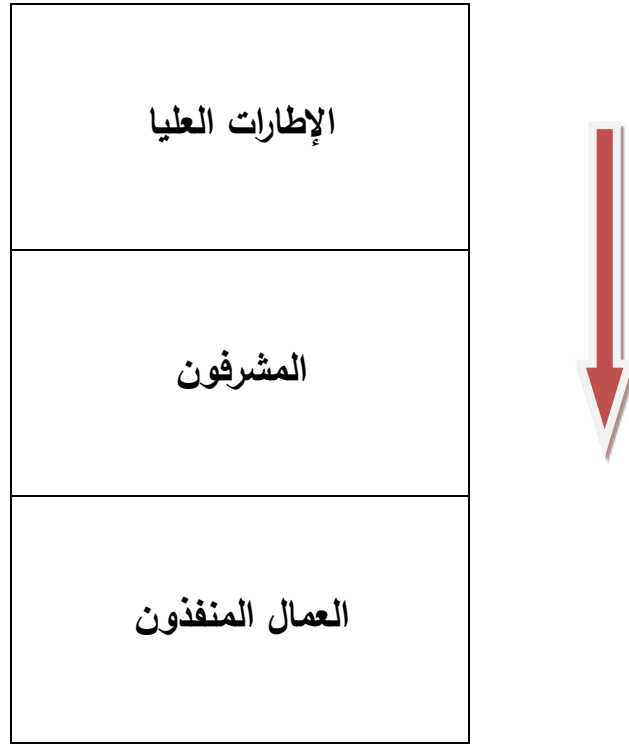
(Charles– Henri Besseyre des horse ، 1990، P 177)

وتتضمن كافة الإتصالات النازلة من الرئيس إلى مرؤوسيه حيث يتم خلال هذه الإتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية الأداء و سبل إنجازها و كافة الإجراءات و التعليمات التي ينبغي الإلتزام بها من قبل المرؤوسين وتتسم فاعلية التغذية العكسية بالإنخفاض نظرا لأن سبل الإتصال تتطوي على تعليمات يجب إنجازها من قبل المرؤوسين .
(خضير كاظم حمود 2002 ، ص 122) .

وتتضمن الرسائل التي يبعث بها الرؤساء إلى المرؤوسين، وتحمل تعليمات وتوجيهات خاصة بالأداء المهني أو معلومات تشرح سياسات المؤسسات والإجراءات التنظيمية، أو تغذية راجعة بشأن أداء الفرد لوظيفته، أو معلومات تساعد على التنسيق بين واجبات العمل

المختلفة. فهي عبارة عن رسائل تحمل قرارات الرؤساء أو المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى .

(روتالدي ريجيو ، ترجمة فارس حلمي 1999 ، ص 333)



شكل رقم (3) :يوضح الإتصال الرسمي النازل

- مزايا الإتصال النازل:

- تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم ، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم، وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة أمل، نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا، أو كيف أو متى يعمل ؟
- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا، وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء، والاعتزاز بالنفس والعمل.
- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة، وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام في المؤسسة.

(عبد المعطي محمد عساف ، 1999 ، ص 223) .

- توفر التوجيهات والتعليمات الخاصة بالمهام والمهن.
- توفر المعلومات عن عقلنة المهمة.
- توفر المعلومات عن التطبيقات والإجراءات التنظيمية .
- تمد المرؤوسين التغذية العكسية عن أدائهم.
- تقدم معلومات ذات طبيعة إيدولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف في الأذهان.
- ومن هنا فإن الاتصالات النازلة تحمل أوامر و توجيهات ونصائح ضرورية لإنجاز المهام الإنتاجية ، كما أنها أداة نقل التغذية العكسية اللازمة لتحسين الأداء والرفع من مرد وديتها، إلى جانب ذلك هناك أفكار إيدولوجية تهدف الإتصالات إلى ترسيخها لتعزيز الأهداف الاستراتيجية للتنظيم.

(بوفلجة غيات، 2006 ، ص37).

8-3-2 - الاتصالات الصاعدة :

إتصال من أسفل إلى أعلى المقصود بالاتصال الصاعد الذي تبدأ فيه عملية التفاعل من المرؤوسين للتوجه الى المستويات الإدارية العليا كأن يقدم المرؤوسين اقتراحات أو بيانات أو شكاوي لرئيسهم مما يشير إلى أنه عكس النوع السابق . يعتبر هذا النوع من الإتصالات مكملا للنوع الأول، وتتضمن عملية التصعيد إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل، والآراء والإتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد إلى أعلى .

وتعتبر الإتصالات المتجهة إلى أعلى بمثابة السبيل الوحيد الذي يمكن للإدارة استخدامه للتأكد من أن المعلومات المطلوبة قد تم إيصالها للعاملين أولا ، وأن هذه المعلومات قد تم فهمها وإستعابها ثانيا،وأنها استطاعت أن تحرك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه ثالثا إضافة إلى ذلك أن هذا النوع من الإتصالات يعطي الإدارة صورة واضحة عن درجة شعور العاملين بالرضا أو الاستياء وذلك بغض النظر وسيلة الإتصال المستخدمة سجلات، تقارير، شكاوي إستقصاءات، مقابلات شخصية...إلخ) .

(محمد يوسف محمد الأبشهي،2012،ص166) .

والاتصالات الصاعدة هي التي تنطوي على نقل الرسائل و المعاني بأشكالها وأنواعها المختلفة من قاعدة الهرم أو السلم الإداري إلى القمة ضمن الهيكل التنظيمي المفتوح والمرن، الذي يتيح للمستويات الإدارية الأدنى حرية التواصل مع المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي.

. (بشير علاق، 2009، ص 100) .

وهي تلك الرسائل الموجهة من المستويات الأدنى في المؤسسة إلى المستويات الأعلى، ويتكون معظمها من معلومات عن الإنتاج، أو مشكلات تحدث في بيئة العمل، وهذا النوع من

الإتصالات له أهمية بالغة لأنه يعطي المرؤوسين فرصة المشاركة في توجيه عمل المؤسسة (روتالدي ريجيو :ترجمة فارس حلمي، 1999 ، ص 334).



شكل رقم (4) : يوضح الإتصال الرسمي الصاعد

-مزايا الإتصالات الصاعدة:

- تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم .وفي هذا إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.
- تمكين الإدارة من إكتشاف مدى تقبل العاملين للوضع القائم والأهداف المنظمة وسياساتها، وما هي درجات الرضا أو الإستياء لديهم.
- يمكن من إكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها إلى مرحلة الخطر و معالجتها.

. (عبد المعطي محمد عساف، 1999، ص 22-33) .

8-3-3- الاتصالات الأفقية أو الجانبية :

يتم هذا النوع بين الإدارات، والمسؤولين من مستويات متشابهة أو متقاربة في وظائف إدارية، أو إشرافية مختلفة، ويهدف هذا النوع من الإتصال إلى التنسيق بين الإدارات، والأعمال لتحسين الإنتاجية والأداء، ويوضح الكثير من المعلومات والعناصر التي قد لا يحصل عليها بواسطة الإتصال الرسمي .

(ناصر دادي عدون ، 2004 ، ص 38).

يتم الإتصال الأفقي بإرسال وإستقبال المعلومات و تبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي من جهة و بين وحدات متوازية في التسلسل التنظيمي، وبين أشخاص يشغلون مراكز رئاسية متماثلة من جهة أخرى ، فهو الذي يحقق التنسيق بين الوحدات المختلفة، التي يتولى كل منها إنجاز بعض

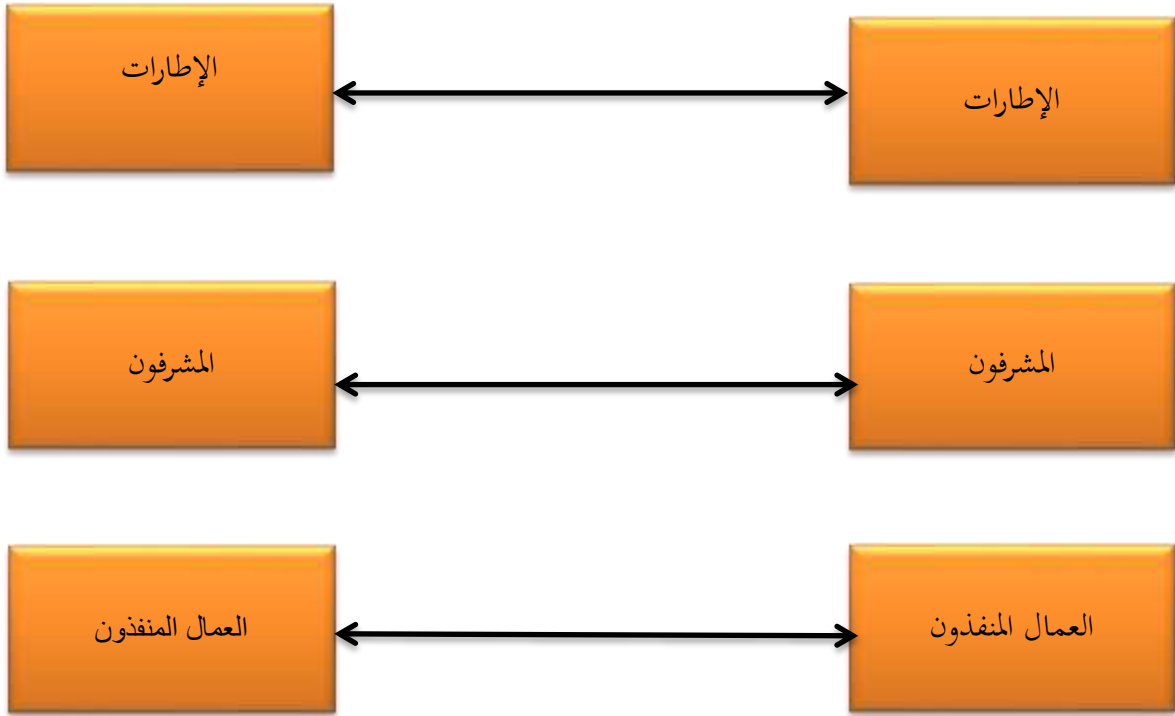
الأهداف التنظيمية كالإنتاج، التمويل، التوزيع، التدريب ويرتبط الإتصال الأفقي إرتباطا وثيقا بتقسيم العمل والتخصص والتكوين الإداري للتنظيم.

كما يعزز هذا النوع من الإتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، ويؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة، وتحقيق فاعلية إنجازها للأهداف المراد تحقيقها.

(خضير كاظم حمود ، 2010 ، ص 44).

ويعرفه روتالدي ريجيو :هي تلك الرسائل التي تنتقل من زميل إلى آخر في ذات المستوى التنظيمي، وغالبا ما تكون تبادل المعلومات بين الزملاء في المستوى الواحد مفيد للغاية .وبخاصة عندما يكون تبادل المعلومات ضروريا للتنسيق بينهم ولإنجاز واجبات معينة يتعاونون عليها أو لتحقيق غايات محددة .

(روتالدي ريجيو :ترجمة فارس حلمي، 1999 ، ص 334).



الشكل رقم (5) : يوضح الإتصال التنظيمي الرسمي الأفقي

مزايا الإتصال الأفقي:

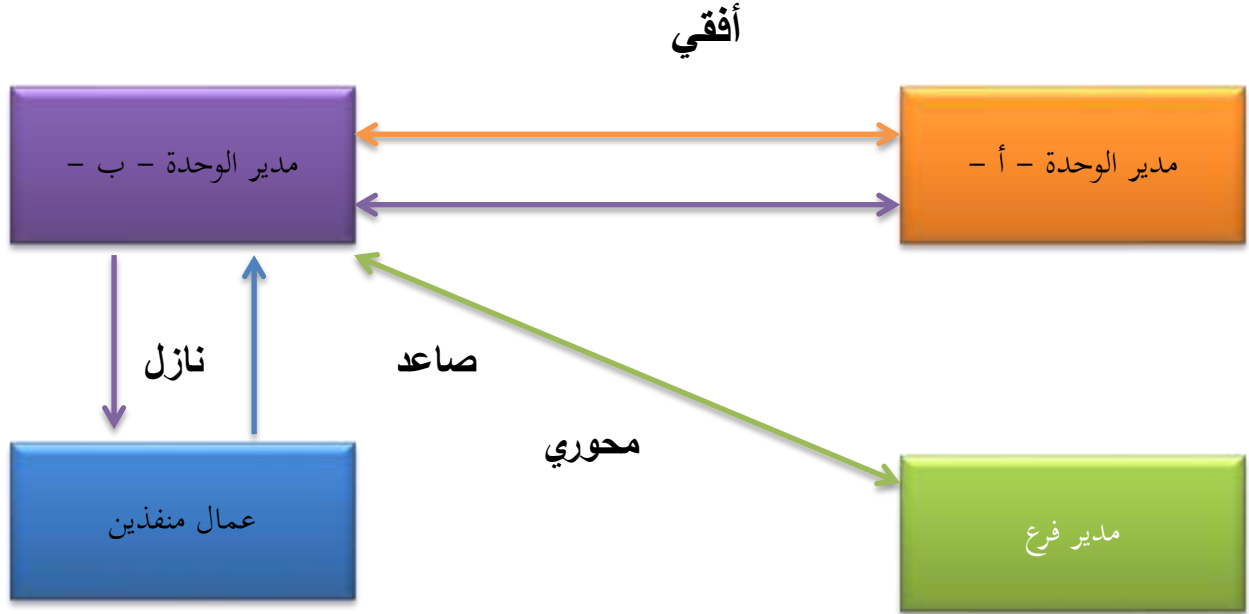
- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين الفرصة على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد على معلومات كافية.
 - يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة يساعد على زيادة درجة التزامهم بسياسات المنظمة.
 - رفع درجة وعيهم و حماسهم أثناء تنفيذهم للقرارات الصادرة من المستويات الأعلى.
 - يساعد على تطوير العلاقات الايجابية بين الأفراد أثناء العمل و استمرارها.
- . (عبد المعطي محمد عساف، 1999 ، ص 225) .

8-3-4- الإتصالات المتقابلة أو المحورية :

تشمل الإتصالات بين المدراء و جماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا، ويتحقق هذا النوع من الإتصالات التفاعلات الاجتماعية الجارية بين مختلف التقسيمات في

المنظمة، ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة على الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها والمألوفة في الاتصالات وخصوصا في المنظمات الكبيرة.

(خضير كاظم حمود ، 2010 ، ص 44).



شكل رقم 6 يوضح الاتصالات الرسمية الجارية في المنظمة واتجاهاته

8-4- أنواع الإتصال من حيث الاكتمال :

ويتضمن هذا النمط من الإتصالات كل من الإتصال الكامل والإتصال غير الكامل

8-4-1- الإتصال الكامل :

ذلك النوع من الإتصالات الذي ترسل فيه رسائل كاملة وعبارات وجمل كاملة صريحة

بما يمكن المستقبل من التفهم السريع والكامل للرسالة، ويقفل من تأويل الرسالة تأويلا خاطئا

محدثا ما يسميه الكاتب بالتشويش الزمني .

8-4-2- الإتصال غير الكامل :

وهنا لا يرسل المرسل أو المتصل الرسالة كاملة للمستقبل، بل يعتمد على الفهم الضمني لمعنى ومضمون الرسالة، وذلك من جانب المستقبل، ويكثر هذا النوع من الإتصالات في حالة رغبة إثنين مثلا القيام بتبادل رسائل أو موضوعات بينهما دون الرغبة في إشراك أي فرد آخر معهما في الإتصال سواء تواجد هذا الفرد خلال بدء الإتصال أو تصادف وفقا لهذا المعيار أثناء الحديث .

ويصنف الإتصال وفقا لهذا المعيار إلى نوعين هما :

* إتصال يتسم بوجود رجع الصدى بكثرة أو في الحال، أو نطلق عليه اتصال في إتجاهين متضادين، ويكثر هذا النوع من الإتصالات في حالة الإتصال الشخصي إذ يتمكن المستقبل من تكوين إجابة أو رد فعل للرسالة التي تلقاها من المتصل، وهنا يكون كل من المتصل والمستقبل مرسلا ومستقبلا على التوالي أو التبادل، ويعتبر هذا النوع من أجود أنواع الاتصالات من حيث درجة التأثير وتحقيق النجاح إذ يتمكن المتصل من معرفة تفهم المستقبل للرسالة وإستجابة لها وإتجاهه نحوها ونحو القناة الإتصالية ونحو المرسل وهذا النوع من الإتصالات وإن كان مكلفا ومضيعا للوقت وجهد المتصل إلا أنه يتيح له فرصة تقييم نفسه كمتصل، وكذا تحديد مدى كفاءة كل عنصر من عناصر عملية الإتصال ويساعد ذلك على تنمية الإتصال، يقلل من أثر التشويش ويحقق أقصى ما يود المتصل تحقيقه من أهداف، ونقل أهمية هذا النوع من الإتصال في حالة الإتصال الجماهيري إذ ينذر وجود رجع الصدى في الإتصال الجماهيري لأسباب متعددة . إتصال ذو رجع صدى محدود أو نادر، يمكن أن نطلق عليه مجازا إتصال في إتجاه واحد، وهذا النمط من الإتصال يكثر تواجده في حالة الإتصال الجماهيري، ففيه يقل أو ينذر رد الفعل أو التغذية العكسية ويرجع ذلك لأسباب كثيرة ومتنوعة وترتبط بالمستقبل منها على سبيل المثال تكاسل المستقبل وتقاعسه عن الرد، والتخوف من التكلفة المادية للرد على الرسائل، والبعد المكاني بين المستقبل والمتصل وكذلك البعد الإجتماعي بينهما...إلخ .

(محمد يوسف محمد الأبشيهي، 2012، ص 168)

8-4-3 الإتصال على مرحلتين : يتفق معظم الباحثين في مجال الإتصال على أن أقوى أساليب التأثير في الجماهير هي التي تجمع بين الإتصال الجماهيري والإتصال الشخصي، سواء كان الرسمي أو غير الرسمي، وقد أكد بعض علماء الإتصال على أن ربط الإتصال الجماهيري بالإتصال الشخصي هو خير طريق لضمان التأثير القوي والإقناع السريع، وقد أثبتت بحوث الإتصال أن الرسائل الإعلامية لا تؤثر على أفراد الجماهير مباشرة، ولكنها تؤثر من خلال أفراد يشكلون الصيغة النهائية للرسائل

(محمد يوسف محمد الأبشيهي، 2012، ص164)

أنواع الإتصال من حيث المشاركين في العملية الإتصالية: يمكن تقسيم نوع الإتصال من حيث حجم وطبيعة المشاركين إلى ستة أنواع وهي: الإتصال الذاتي -الشخصي -الجمعي - العام -الوسطي -الجماهيري .

8-5-1 الإتصال الذاتي داخل المرء نفسه، فهي إذن عملية شخصية بحتة يتم فيها مخاطبة الإنسان وهو العملية الإتصالية التي تتفاعل مكا لذاته ولو تمعنا النظر في أنفسنا، سندرك كم من المرات نستخدم الإتصال الذاتي حينما نقوم بحاسبة يوم قضيناه في العمل، أو محاسبة أنفسنا نتيجة حديث مع شخص عزيز علينا، أو في التفكير في أمر سنتخذ فيه قرارا، أو تهيئة أنفسنا للقاء شخص مهم نطرح عليه مشكلتنا،

إن هذا الإتصال بين الأفراد سوى أنه ذاتي يتم في ذاتنا كعملية إتصالية متكاملة، ونحن نستخدم الرموز نفسها للإتصال بالآخرين .على هذا الإتصال الذاتي هو ما يحدث داخل الفرد، حين يتحدث الفرد مع نفسه وهو اتصال يحدث داخل الفرد، حين تحدث الفرد مع نفسه، وهو إتصال يحدث داخل عقل الفرد ويتضمن أفكاره وتجاربه ومدركاته ويتضمن الإتصال الذاتي الأنماط التي يطورها الفرد في عملية الإدراك، أي أسلوب الفرد في إعطاء معنى وتقييم للأفكار والأحداث والتجارب المحيطة به .وقد حضي الاتصال الذاتي باهتمام علماء النفس، وهو مستوى يرتبط بالبناء المعرفي والإدراك والتعلم وكافة السمات النفسية، كما حضي باهتمام علماء الاجتماع بإعتباره حلقة مهمة ترتبط بين سلوك الفرد والبيئة التي يعيش

فيها .ويعتبر فهم هذه العملية التي تحدث بين الفرد وذاته أساس فهم عملية الإتصال، ذلك أن رد الفعل تجاه أية رسالة يستقبلها الفرد في أي شكل من أشكال الإتصال الأخرى يتوقف على ناتج هذه العملية التي تحدث ذاتيا في جميع المواقف، وتتأثر بالمخزون الإدراكي لدى الفرد عن الأشخاص والرموز التي يتعرض لها الفرد في عملياته الإنفعالية

8-5-2- الإتصال الشخصي: وهو الإتصال المباشر أو الإتصال المواجهي، حيث يمكن فيه أن نستخدم الحواس الخمس، ويتيح هذا الإتصال التفاعل بين شخصين أو أكثر في موضوع مشترك، ونتيجة الإتصال المواجهي تتكون الصداقات والعلاقات الحميمة بين الأفراد، ويتيح هذا النوع من الإتصال فرصة التعرف الفوري والمباشر على تأثير الرسالة، ومن ثم تصبح الفرصة أمام القائم بالإتصال سانحة لتعديل رسالته وتوجيهها بحيث تصبح أكثر فعالية أو إقناعا

ويتميز الاتصال الشخصي بما يلي:

- انخفاض تكلفة الإتصال بالقياس إلى الوسائل الأخرى، ويتطلب ذلك جمهورا معروفا ومحدودا وغير مشتت .
- امكانية إستخدام اللغة المناسبة لمستوى الأفراد الذين نتحدث إليهم .
- سهولة تقدير حجم التعرض للرسالة .
- تلقائية الإتصال التي تظهر بوضوح في المحادثات غير الرسمية واللقاءات العابرة .تتمثل وظائف الإتصال المباشر أو المواجهي بين الأشخاص فيما يلي ` :
- المشاركة المتعاطفة:** وهو الإتصال الذي يمكن نسميه باتصال المجاملة، وفيه يتم الكلمات كوسيلة لفتح ابواب الإتصال -مثل التحية- كيف الحال؟-ولانتظر الإجابة على هذا السؤال . وقد تسأل عن الأهل، ثم تتحدث عن الجو الجميل، وقد يسأل سائل عن الصحة ويجيبه الآخر.... ، إن وظيفة الإتصال هنا خلق نوع من التعاطف مشترك الذي يفتح الأبواب بين الأشخاص ليتصلوا بعضهم البعض.

منع الإتصال : وهذه الوظيفة على عكس السابقة، إذ يكون الإتصال احيانا هدفه غلق الأبواب، وبعد حوار حول موضوع لا يعجبك قد تنتقل فجأة لتقول لمحدثك على فكرة، هل زرت كذا..؟ أو تقول له :لا اريد أن أجادلك في هذا الموضوع، أو أن تقول لمحدثك :هذا غير معقول وقد لا يكون قصدك تكذيبه، ولكنه بفهم الجملة على هذا الأساس، فلا يكمل حديثه

وظيفة التسجيل والنقل البث من وظائف الإتصال نقل المعلومات وتسجيلها، حيث يقوم الفرد بوظيفة مزدوجة في نقل المعلومات وتسجيلها، ومن الأمثلة على مثل هذا النوع أن تسأل عن الوقت ويجلبك شخص آخر، والمحاضرات العامة، وإعداد الاخبار أو سماعها .
الإتصال ذو فائدة وفيه تهدف الجملة أو العبارة إلى تحقيق هدف ما، فهو إتصال يستخدم كدريعة، وبحيث يسبب حدثا ما .

إتصال المشاعر العاطفي : وهو الإتصال الذي ينقل رسائل تعبر عن أية مشاعر أو عاطفة تجاه المتلقي، ويدخل ضمن هذا النوع إتصال المجاملات والمدح
إتصال التطهير : وهو إتصال يعبر عن ردود أفعال تحدث نتيجة للغضب، أو الأذى أو الألم الذي يصيب المرء، سواء أكان بدنيا أو عقليا أو عاطفيا، وفي العادة نعبر عن ذلك إما ببعض كلمات تمثل أه-أي.. إلخ أو قد يتم التعبير عن الغضب والأذى والألم، بالشتائم أو باللعنات أو بحلف الأيمان

السحر: يمكن أن تكون للكلمات قوة سحرية، يقدم الدين لنا بعدا مهما في التأثير السحري للكلمات، فقد وصف القرآن الكريم كيف قاوم الكافرون دعوة الحق، واعتبروا كلماتها سحرا مبينا، قال تعالى في سورة يونس 76 " فلما جاءهم الحق من عندنا قالوا إن هذا لسحر مبين " وفي سورة النمل أية 13 قال تعالى "فلما جاءتهم آياتنا مبصرة قالوا هذا سحر مبين . وفي الحديث الشريف (قول الرسول) صلى الله عليه وسلم " (إن من البيان لسحرا وإن من الشعر لحكمة."

الطقوس الشعائر : هناك بعض المؤسسات والمنظمات والجماعات التي لها طقوس وشعار خاصة، ويتم استخدام اللغة في هذا السياق بحيث تكون جزءا من طقوس وشعائر الجماعة، ويتم تأدية الطقوس مع الآخرين، وفي مناسبات معينة، وتؤدي بطريقة معينة، وبتفاصيل خاصة تتم العناية بأدائها 42 .

8-5-3: الإتصال الجمعي يحدث الإتصال الجمعي بين مجموعة من الأفراد مثل: أفراد الاسر، زملاء الدراسة والعمل، جماعات الأصدقاء لقضاء وقت الفراغ أو التحادث، أو إتخاذ قرار أو حل مشكلة حيث فرصة المشاركة للجميع في الموقف الإتصالي

8-5-4 الإتصال العام يحدث الإتصال العام في وجود الفرد مع مجموعة كبيرة كما هو الحال في المحاضرات والندوات ، ويتميز التفاعل بين أعضاء هذا النوع من الإتصال بأنه مرتفع، كما يتميز بوحدة الاهتمام والمصلحة والالتقاء حول الأهداف العامة، ويضم أعضاء الجماعة تنظيم داخلي وإن كان غير رسمي ، وعادة ما يتم هذا النوع من الإتصال في أماكن التجمعات أو تلك التي تقام خصيصا لهذه الأغراض

8-5-5 -الإتصال الوسطي يحتل هذا النوع من الإتصال مكانا وسطا بين الإتصال الواجهي والإتصال الجماهيري، ويشمل الإتصال الوسطي على الإتصال السلبي من نقطة إلى أخرى مثل: الهاتف التلكس، والراديو والأفلام التلفزيونية من خلال الدوائر المغلقة . ويشبه الإتصال الوسطي إتصال المواجهة من حيث قلة المشاركين في الإتصال وفي الغالب يكون المتلقي شخصا واحدا-كذلك يكونون معروفين للقائم بالإتصال وتكون الرسالة ذات طابع خاص، فهي محظورة على التعميم، والمشاركون فيه ذوو ثقافة مشتركة ومرتبون بإتصال شخصي، وغالبا ما يكون الإتصال الشخصي غير محكم **unstructured**. ويمتلك الإتصال الوسطي بعض خصائص الجماهيري، إذ يمكن أن يكون جمهوره وغير متجانس، ويمكن أن يكون المشاركون فيه بعيدون مكانيا عن بعضهم بعضا، حيث يستقبلون الرسالة نفسها في أماكن متعددة، كذلك فإن الرسالة تنتقل بسرعة وتصل الأفراد في آن واحد،

وقد يكون المتصل شخصا عاديا، أو عضوا في مؤسسة إلا أنه يستخدم قنوات إتصال باهضة التكاليف، كما هو الحال في الإتصال بشبكات المعلومات وعقد المؤتمرات عن بعد ويشبه الإتصال الوسطي الإتصال الجماهيري من حيث إستخدام معدات ميكانيكية أو إلكترونية في نقل الرسالة

8-5-6 الإتصال الجماهيري :

هو عملية الإتصال التي تتم بإستخدام وسائل الإعلام الجماهيرية، ويتميز الإتصال الجماهيري في قدرته على توصيل الرسائل إلى جمهور عريض متباين الاتجاهات والمستويات، ولأفراد غير معروفين للقائم بالإتصال تصلهم الرسالة في اللحظة نفسها، وبسرعة فائقة مع مقدرة على خلق رأي عام، وعلى تنمية إتجاهات وأنماط من السلوك غير موجودة أصلا، والمقدرة على نقل الأفكار والمعارف والترفيه .تلك الوسائل التي لها مقدرة على نقل الرسائل الجماهيرية من وتشمل وسائل الإعلام الجماهيرية مرسل إلى عدد كبير من الناس وتشمل مقدرتها الإتصالية في إستخدام معدات ميكانيكية أو إلكترونية مثل الصحف والمجلات والكتب والسينما والراديو والتلفزيون، وقد نشأت هذه الوسائل وتطورت في ظل ظروف تاريخية واجتماعية ودولية .وتحتاج وسائل الإتصال الجماهيرية إلى توافر بعض الشروط الازمة لنموها وازدهارها في أي مجتمع من المجتمعات وهي:

وجود قاعدة إقتصادية توفر التمويل الازم للحصول على تكنولوجيا الإتصال، كالمطابع ومحطات الراديو والتلفزيون ونظم الأقمار الصناعية، كذلك توافر البنى الأساسية من شبكات الطرق والنقل والكهرباء ومما يسهل عملية النشر والبت للرسائل المطبوعة والمسموعة والمرئية .ا إنتاج المعلومات وتوزيعها واستهلاكها، ويدخل في هذا المجال وجود قاعدة عملية وثقافية في المجتمع يكون بإمكانه زيادة التعليم بين أفراد المجتمع .فالعلاقة بين المستوى العلمي والثقافي وزيادة التعليم تتناسب طرديا مع تقدم وسائل الإعلام، ومع زيادة حجم إستخدام الجمهور لها، فعلى سبيل المثال نجد أن توزيع الصحف والمجلات والكتب تتحدر

بشدة في المجتمعات التي تسود فيها الأمية، في حين يزداد التوزيع مع ازدياد نسبة التعليم .
الإمكانات التكنولوجية المتاحة للإتصال مثل :البرق والهاتف والأقمار الصناعية .

(محمد يوسف محمد الأبشيهي، 2012، ص ص 160.159)

أنواع الاتصال من حيث تلقائية الإتصال :ينقسم هذا النوع من الإتصال إلى

8-6-1 إتصال تلقائي أو فجائي :غالبا لا يرتب او يخطط له مسبقا، ومن أمثلة هذا

النوع من الاتصالات قيام فرد ما يرفع سماعة التلفون لاستدعاء طبيب فجأة أو سيارة النجدة أو المطافئ...إلخ .

8-6-2 - إتصال غير تلقائي :هو الاتصال الذي يعطي الفرد أوالجماعة المتصل فرصة

التخطيط والترتيب والإعداد مسبقا للقيام بالاتصال، وكما هو ملاحظ فإن الاتصال فإن هناك

متسعا من الوقت بالنسبة للمتصل يمكنه من تفهم الرسالة ومعالجتها جيدا واختيار القناة

الاتصالية المناسبة وتهيئة المناخ المناسب لتحقيق اتصال جيد أو فعال

8-7- أنواع الاتصال من حيث الاستمرارية في موعد الاتصال

7-7-1- :إتصال مستمر ويتسم هذا بالدوام أو الاستمرارية وقد يكون هذا النوع منتظما

أو غير منتظم .أيته وانتظام موعد النشرات الإخبارية والنشرات الإنتظام في حالة الاتصال

الجماهيري ممثلا في بداية الإرسال والجوية، وانتظام موعد تقديم بعض البرامج... إلخ

ويتواجد الاتصال المنتظم كذلك في حالة الإتصال الجماعي، الإتصال بالجماعات .أما

الاتصال المستمر وغير المنتظم فيقصد بعدم النظام إجراء الاتصال في اي وقت من اليوم

والأسبوع أو الشهر أو السنة

8-7-2 اتصال غير مستمر :ويتسم الدوام والاستمرارية إذ يتم ذلك حسبما تتطلبه

الظروف بمعنى أنه إتصال نادر الحدوث أو أحيانا ما لا يتم.

8- 8 أنواع الإتصال من حيث الفعالية: (النجاح)

8-8-1 إتصال فعال

وهو الإتصال الذي حقق الهدف أو المقصود منه، ويسمى بالإتصال الناجح أو الإتصال الفعال، ولتحقيق فعالة يجب الأخذ بالوصايا العشر التالية:

-أعط المستقبل(بكسر الباء) فرصة يتكيف معك قبل بدء الحديث، واعط نفسك فرصة التكيف مع المستقبل خاصة إذا كانت العلاقة بين الطرفين سطحية أو لم يسبق لكما المعرفة.

-ثق في قدرتك على تحقيق إتصال فعال.

-انظر في اعين الأفراد الذين أمامك) المستقبلين (ولا تتشغل باللعب في القلم أو النظارة...إلخ على أن تكون نظرتك متوسطة بحيث لا تخيف المستقبل ، وكذا لا تشعره بأي ضعف فيك.

-أبتعد عن الحديث بوتيرة واحدة، فالصوت العالي المستمر يؤدي غلى صدادع للمستقبل والصوت المنخفض المستمر يبعث على النعاس في المستقبل.

-إستخدم المصطلحات وكذا اللهجة الشائعة لدى المستقبلين، وتأكد من تشابه المعنى بين ما تقوله، وما تم فهمه من قبل المستقبل بكسر الباء.

-إستخدم أكثر من أداة في الوقت واحد عند إيصالك بالمستقبلين اللغة التقليدية + الإشارات +تعبيرات الوجه...إلخ.

-حاول إعطاء المستقبل فرصة للمشاركة في الحديث كلما أمكن ذلك.

-كن مستمعا جيدا حينما يحدثك المستقبل.

-إهتم بتنظيم وإعداد الموقف الإتصالي جيدا.

-إهتم بسماع رد فعل رسالتك وحاول الرد على أسئلة أو استفسارات أو مقترحات المستقبل.

8-8-2 إتصال اقل فعالية

وهو الإتصال الذي انتابه بعض نواحي القصور لسبب أو لآخر مما ترتب عليه عدم تحقيق الهدف منه، وبكفاءة عالية، مع الاعتراف بأن النجاح وال فشل عملية نسبية.

8-8-3 إتصال غير فعال:

ويمكن تسميته بالإتصال غير الناجح وهذا النوع من الإتصال لم يحقق الغرض او الهدف منه، ويرجع الفشل لأسباب متعددة ومتنوعة تنسب إلى كل عنصر من عناصر عملية الإتصال وهكذا يمكن تصنيف الإتصال على نوع متعددة ووفقا لمعايير منطقية أو موضوعية وبما يسهل على القراء عامة والباحثين خاصة الفهم العميق والإدراك الوافي لهذه الظاهرة الاجتماعية الاساسية في حياتنا اليومية.

8-9 أنواع الإتصال وفقا لمنشأ الوسيلة الاتصالية

يعتمد هذا التقسيم على منشأة الوسيلة فيتسم إلى

أ- وسائل إتصالية محلية

ب- ووسائل إتصال غير محلية.

فالقنوات المحلية تنشأ في داخل النظام الاجتماعي الذي ينتمي إلى المستقبل . ومن خارجه في حالة وسائل الإتصال غير المحلية، فالإتصال الشفاهي على سبيل المثال ربما يكون محليا أو غير محلي معتمدا في ذلك على ما إذا كان المتصل ينتمي إلى النظام الاجتماعي القادم من خارج هو قناة غير محلية ، وهذا يعني أن الوسائل الإتصال الجماهيري هي دائما غير محلية.

8-10 أنواع الإتصال من حيث الجمهور المستهدف ومضمون الرسالة :ويصنف

كالتالي:

إتصال زراعي:

حيث يتركز مضمون الرسالة- بصفة أساسية- على معارف أو مهارات أو اتجاهات أو خليط من كل ذلك في مجال الزراعة سواء في مجال الزراعة سواء في مجال الخضر، الفاكهة، الإنتاج الحيواني، المبيدات، الري، التسميد. إلخ ويلعب بالزراع دورا مهما في التنمية الريفية. وذلك بمحاولة إمداد الزراع بالمعارف الصحيحة والمهارات الجيدة وتعديل اتجاهاتهم المالية إلى إتجاهات سلبية، ومساعدة الزراع على زيادة دخلهم الأسري السنوي والاستخدام الصحيح للمكنة الزراعية ومساعدتهم على تبصر حاجاتهم غير المحسوسة وحل مشاكلهم نحو الإتصال برجال التنمية.

اتصال صناعي:

إذ يقتصر الرسالة على مجال الصناعة الآلات وتجديدها، وتدريب الإتصال وحل مشاكل العمال، والأمن الصناعي، وترشيد الإنتاج والعمل على زيادته... إلخ.

9- شبكات الإتصال التنظيمي :

شبكة الإتصال هي نمط الإتصال من خلاله يتصل أفراد الفريق أو المجموعة بعضهم ببعض .

(صالح مهدي محسن العامري .وظاهر منصور العالي ، 2007 ، ص -501)

أو هي الناحية التنظيمية للمنظمة للعلاقات بين أفراد الجماعة الواحدة وتنقسم شبكات الإتصال إلى قسمين : رسمية وغير رسمية .

(صلاح الدين محمد عبد الباقي ، 2001 ، ص -311)

9-1 شبكات الإتصال الرسمية :

تكون هذه الإتصالات عمودية وتتدفق وفق تسلسل السلطة وتكون محددة ومرتبطة بالمهام والواجبات ، ويوجد عدة أنماط من شبكات الإتصال الرسمية وهي :

أ* نمط الدائرة : وهنا يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل إتصالا مباشرا بشخصين آخرين ، ويمكن الإتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذين يتصل بهم إتصالا مباشرا .

ب* نمط السلسلة : في هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الإتصال المباشر بفرد آخر إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة إلا أن الشخصين في طرفي السلسلة لا يقدران على الإتصال إلا بشخص واحد فقط وفي هذا النمط تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم إستلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بإجراء اللازم ويمتاز هذا النمط من الإتصال بالبطء الشديد . ويصلح هذا النوع من الإتصال في المنظمات الصغيرة التي يستطيع المدير (الرئيس) أداء دوره من خلال عدد محدد من المساعدين .

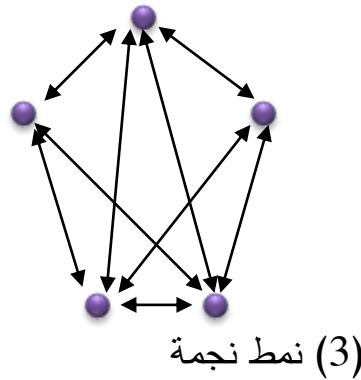
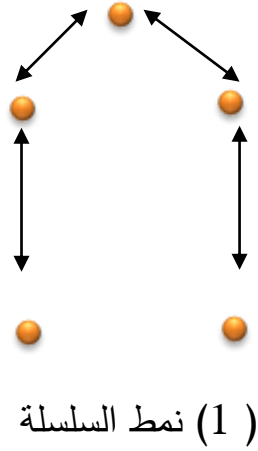
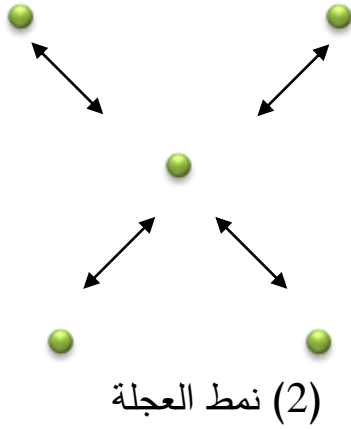
(خضير كاظم حمود ، 2010 ، ص -411)

ج* نمط العجلة : وضمن هذا النمط من الإتصال يكون هناك شخص محوري وفي الغالب يكون المدير ، حيث يكون هو المصدر الرئيسي للإتصال ومن ثم تتم إتصالات الأفراد من خلاله فقط . ويعتمد هذا النمط على مبدأ المركزية فالرئيس هو المركز الوحيد للقرار وجميع مراكز المعلومات ترتبط به مباشرة وكل مجرى الإتصال يمر به ويصدر عنه .

(أمين عبد العزيز ، بدون سنة ، ص -182)

د* نمط نجمة : وفي هذا النمط يمكن لأي شخص الإتصال مع أي شخص آخر وبدون أي قيود وباستخدام جميع قنوات الإتصال ولذا فإن هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة .

(محمد سليمان العميان ، 2005 ، ص -248)



الشكل رقم (7) أنماط شبكات الإتصال الرسمية

المصدر : محمود سليمان العميان ، 2005 ، ص -242

2-9 شبكات الإتصال غير الرسمية :

تعتبر الإتصالات غير الرسمية أسرع من أنماط الإتصال ويتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات غير الرسمية . وتهدف إلى إشباع حاجات الأفراد والجماعات ومن أشكال الشبكات غير الرسمية فنجد الإشاعات وعناقيد العنب .

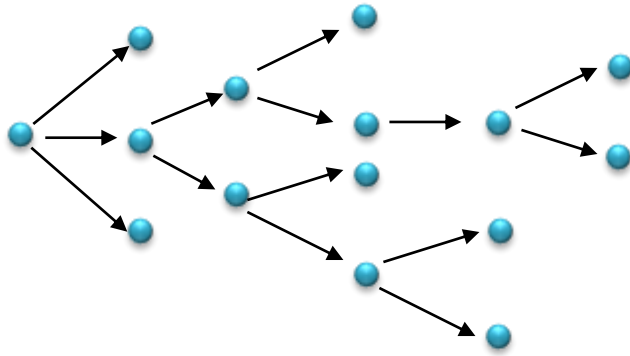
فعناقيد العنب تعتبر جزءا مهما من شبكات الإتصال داخل أي جماعة أو منظمة إذ

- لا يتم السيطرة عليها من طرف الإدارة .

- تدرك من قبل أغلبية العاملين انها أكثر مصداقية من الإتصالات التنظيمية الرسمية التي تتم من قبل الإدارة العليا .
- تستخدم بشكل كبير لخدمة الرغبة الشخصية للأفراد الذين ينقلون مثل هذه المعلومات من خلالها .

(ماجدة عطية ، 2003 ، ص -176)

وفي هذا النوع يمر أحد العاملين إلى عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم جميعا أو بعضهم يملون المعلومات إلى آخرين وهكذا .



الشكل رقم (8) عناقيد العنب

المصدر : صالح مهدي محسن العامري ، طاهر منصور العالي ، 2007

أما نموذج الإشاعة يكون إنتقال المعلومات بطريقة فوضوية من فرد إلى آخر ويفترض أن الإشاعات تبدأ بالانتشار بسبب أنها تثير القيل والقال . وللإشاعة أطراف ثلاثة أما الأول فهو مروجها . وأما الثاني فهو موضوع الإشاعة . أما الثالث فهو مستقبلها ، وتروج الشائعات لعدة أسباب أهمها :

- / نقص الحقائق أو عدم الإعلان عنها لجمهور العاملين .
- / التغطية على أخطاء أو انحرافات حدثت من أشخاص ذوي نفوذ .
- / غياب أو قصور ديمقراطية الإدارة وإتجاه المديرين لإستخدام بعض المرؤوسين في التجسس على زملائهم .

/ افتقاد الثقة بين المدير ومروسيه بحيث يسيئون تأويل أو تفسير تصرفاته ويسهل عليهم قبول أو إصدار شائعات ضد المدير .

/ رغبة فرد أو مجموعة في الإنتقام من فرد آخر سواء كان زميلا أو مديرا أو مساعد مدير .
وعادة ما يقوم مصمم الشائعات بتلفف واستخدام معلومات قليلة متفرقة وتركيبها في قصة تتفق مع هواه ومع أهواء آخرين ، ويراعي أن تكون هذه القصة مؤيدة أو معززة لشكوكهم ومخاوفهم أو لتوقعاتهم ، وفي الغالب تكون للشائعات آثار سلبية مثل تشويه مدركات العاملين بشأن زملائهم أو رؤساء قد تؤدي لصراع بين الأطراف .

10- وسائل الإتصال التنظيمي :

إن إختيار المنظمة لوسائل الإتصال التي تحقق من خلالها الأهداف المسطرة مرتبط بالظروف السائدة داخل المنظمة ، وطبيعة النشاط ، وطبيعة الرسالة المراد نقلها ، ونوعية الإتصال ولقد تعددت أساليب ووسائل الإتصال الإداري في المنظمة ، خاصة في ظل التقنيات الحديثة لذا قمنا بتقسيم هذه الوسائل إلى ما يلي :

10-1 الوسائل الشفوية : هي محادثات مباشرة على شكل إتصالات وجها لوجه أو مقابلات أو مجاميع مناقشة وحوار أو إجتماعات أو أحاديث تلفزيونية وما شابهها . يستخدم المرسل كلمات شفوية للتعبير عن رسالة أو معنى يراد إيصاله للآخرين .

إن أهمية هذا النوع من الاتصالات يتجسد في إعتبارها النمط الأكثر استخداما وشيوعا بين المدراء ، ولعل ميزة الإتصالات الشفهية الأساسية هي التفاعل والحصول على التغذية العكسية المباشرة من خلال الأسئلة والاستفسارات والحوار ، كما أنه سهل الإستعمال ولا يحتاج لوقت كبير ولا يحتاج كذلك إلى ورق أو مستلزمات أخرى ، في حين توجد إشكالات فيه خاصة عندما يستخدم المرسل كلمات خاطئة أو غير واضحة لنقل الرسالة كذلك فإن درجة الفوضى تكون عالية فيه .

(مصطفى محمود أبو بكر وعبد الله عبد الرحمن البريدي ، 2007 ، ص 162،163)

والواقع إن الإتصالات الشفوية تعد الأكثر استخداما وشيوعا بين المدراء في المنظمات المختلفة بشكل خاص ، وبين الناس بشكل عام حيث تبين من إحدى الدراسات الميدانية أن الإتصالات الشفوية تستحوذ على أكثر من 80 % من إجمالي الوقت المخصص للإتصال من قبل المدير ، بينما تكون النسبة بحدود 95 % من إجمالي الوقت المخصص للإتصال من قبل مزودي الخدمات أو رعاية الزبائن أم بالنسبة لعموم الناس ، فقد أشارت دراسة أخرى إلا أن الإتصال الشفوي في بعض الثقافات يمثل النسبة الأكبر الأعظم من إجمالي الإتصالات التي تقوم بها هذه الثقافات .

(بشير العلق ، 2009 ، ص 89) .

ومن أشكاله نجد :

10-1-1 المقابلات الشخصية :

المقابلات الشخصية هي نوع من الإتصالات بين طرفين يكون لأحدهما (على الأقل) هدف أو غرض من المقابلة ، تقوم على تبادل المعلومات أو وجهات النظر ، ويكون فيها متحدثون ومستمعون

10-1-2 الاجتماعات :

يعرف الإجتماع بأنه لقاء بين مجموعة من الناس لديهم أهداف مشتركة يهدف الإتصال من أجل تحقيق هذه الاهداف ، وتعتبر الاجتماعات في المنظمة وسيلة هامة للإتصال حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشاركين فرصا للتعبير عن آرائهم بشكل يجعل القرارات مقبولة لدى جميع الأطراف لأنها تمثل مختلف وجهات النظر ، كما تعتبر أكثر وسائل الإتصال تكلفة وإستهلاكاً للوقت .

بالإضافة إلى ما سبق نجد أيضا :

- إصدار الأوامر والتعليمات .
- نظام الاستشارات للعاملين (كحل للمشكلات) .
- المؤتمرات والندوات والمحاضرات .

- اللجان .

10-2 الوسائل الكتابية: هي إتصالات يتم فيها بث الوسائل أو المعاني المطلوب إيصالها للأخرين بشكل مكتوب على شكل تقارير أو تعليمات أو ملاحظة أو بريد إلكتروني أو غيرها ، ويتم حفظها في ملف حتى يتمكن الرجوع إليها عند الحاجة ، كما تعتبر أكثر دقة في نقل المعلومات عن غيرها من الوسائل ، كما يمكن إيصالها إلى أكبر عدد من العاملين بسرعة وسهولة ، وهي الأقل عرضة للتحريف والتشويش كما تزداد أهميتها في المنصات كبيرة الحجم .

(صالح محسن العامري و طاهر منصور العالي ، 2007 ، ص 493) .

إلا أن الاتصالات التحريرية أو المكتوبة تعاني من بعض المشاكل منها:
أ- الافتقار إلى التغذية العكسية السريعة والفورية.

ب- الافتقار إلى التفاعل بين المرسل الرسالة ومتسلمها .

ج- عدم تفضيلها من قبل المنظمات أو المكاتب غير الورقية .التي ابتعدت عن الإتصال المكتوب في عصر المعرفة التي يتسم بالسرعة والفورية في نقل البيانات والمعلومات

(بشير العلاق ، 2010 ، ص 93)

ومن أشكاله نجد:

10-2-1 التقارير: التقرير الإداري هو غرض لمجموعة من المعلومات التي تتعلق بموضوع معين ، ويتضمن قدرا من التحليل المفصل لهذه المعلومات ، وذلك للخروج بنتيجة معينة قد تساعد الإدارة على تنظيم العمل أو التخطيط و الرقابة على العمل ، و يختلف شكل التقرير و عدد صفحاته و محتواه و أسلوب العرض باختلاف المستوى التنظيمي الذي تقدم إليه التقارير ، فكلما صعدنا في المستويات التنظيمية إلى أعلى كلما زادت الحاجة إلى أن تكون التقارير واضحة و موجزة في عدد من العبارات أو الجمل ، بحيث لا تستغرق وقتا طويلا في قراءتها وكلما زادت الحاجة أيضا إلى توضيح المعنى بالرسوم و الخرائط البيانية التوضيحية و التقرير الفعال هو التقرير الذي يصيب الهدف و الذي يجب أن تتوافر فيه:

- أن يعرض المعلومات بتسلسل منطقي.
- أن يكون مكتوبا بأسلوب شيق و جذاب.
- أنة تكون الصياغة سليمة لغويا.
- أن يكون واضحا و مختصرا.
- يفضل أن يتضمن التقرير عددا من الرسومات البيانية و الأشكال التوضيحية.
- أن يناسب شكله و حجمه فرع المستوى التنظيمي الذي يرفع إليه

(أحمد ماهر ، 2004 ، ص424،425)

- 10-2-2 المذكرات :** المذكرات هي إحدى أشكال الإتصال الكتاب التي تستخدمها المنظمات لمعالجة موضوعات أو قضايا و هي رسالة مكتوبة يتم تبادلها من العاملين ضمن علاقات العمل اليومية الداخلية في المنظمة و من سمات المذكرات الجيدة :
- أن تجمع المذكرات من الإيجاز و التفصيل بمعنى لا تزيد المذكرة إلى درجة تقترب من حجم التقرير.
 - المذكر مثل مقدمة و شرح و إيجاز و ختام لكنها بصورة مختصرة جدا.
 - يجب أن تستند المذكرة على رجعية دقيقة متكاملة توضح أساسيات الموضوع مجال المذكرة ، و بصورة تقلل أسباب الاختلاف.
 - يجب أن يغلب عليها الجانب الفني أو المهني الذي تخصص فيه الجهة التي أعدت المذكرة بصورة تلقى قبول وتقدير الأطراف الأخرى.
 - من الأهمية ترتيب و تصنيف أجزاء المذكرة بصورة تحقق التسلسل و الترابط بني محتويات المذكرة .

(مصطفى محمود أبو بكر و عبد الله بن عبد الرحمان البريدي ، 2008 ، ص 518) .

10-3 الوسائل الحركية : (غير الملفوظة)

يشار إلى هذا النوع من الاتصالات بلغة الجسد أو لغة الإشارة حيث تتم كثير من الاتصالات بين العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بين الرئيس و مرؤوسيه و بين

الرئيس و زملائه ، و بين المرؤوسين ...الخ. بواسطة الفاعل المباشر وجها لوجه. وفي كثير من الحالات يكون للسلوك غير اللفظي تأثير في نقل الرسالة أكبر من تأثير الرسالة و المذكرات و التقارير و المحادثة.

يعرف الإتصال غير اللفظي بأنه " استجابات إنسانية غير كلامية (مثل: الإيماءات و تعابير الوجه). وخصائص البيئة المدركة التي يتم خلالها إرسال الرسائل اللفظية و غير اللفظية أو أي ترسل و تستقبل مستقلة عن الكلمة المكتوبة أو المقروءة . أنها تتضمن عوامل مثل : استخدام الوقت ، و المكان و المسافة بين الأشخاص حين المحادثة ، و استخدام اللون و اللباس ، و سلوك المشي و الوقوف و ترتيب الجلوس و موقع المكتب و الأثاث "

(محمد قاسم القريوتي ، 2009 ، ص 268 .)

و من الجديد بالإشارة أن هذا النوع من الاتصالات يعد الأقدم تاريخيا ، حيث استخدمته الشعوب منذ ملايين السنين كلغة اتصال وحيدة ، ومازالت هذه اللغة تستخدم اليوم في بعض مناطق العالم النائية ، وفي غابات الأمازون و أجزاء من القارة الهندية ، كلغة اتصال وحيدة أثبتت فعاليتها في مجال الإتصال و التواصل .

و تعتمد الاتصالات غير اللفظية على الاستخدام المقصود أو غير المقصود لتعابير الوجه و الجسد لنقل إشارات و إيماءات توحى برسالة أو معنى معين . و تقدر بعض الدراسات أن نسبة استخدام الإشارات و الإيماءات في الإتصال تفوق 99 % في حالات معينة . و بصفة فيما يتعلق بالاتصالات غير الرسمية .

و يرى بعض الباحثين أن الاتصالات غير اللفظية تتمتع بقدر عالي من المصداقية و قوة التأثير على المستلم ، خصوصا إذا ما أجاد استخدامها . فالاتصالات غير اللفظية ، وفق هؤلاء الباحثين قد توحى بأشياء دقيقة لدى مصدرها ، و ما جعلها أداة جيدة للحكم على تصرفات مصدرها ، أو إعطاء مفاتيح لشخصيته ، فقد وجدت إحدى الدراسات أن الاتصالات غير اللفظية تعد من الأدوات المهمة جدا في الحكم على شخصية و مواقف المتقدمين لأشغال الوظائف في العديد من المنظمات .

(بشير العلق ، 2009 ، ص 96-97) .

و أن الفهم المتبادل بين الرؤساء و المرؤوسين بين الزملاء سيكون صعبا لو اقتصر الأمر فقط على تفسير الإتصال المنطوق أو المكتوب ، لأن تعبير أو تعبيرات وجه المرسل أو حركة جسمه قد تعبر أقوى مما تعبر عنه الكلمات .

و تتخذ الاتصالات غير اللفظية أشكالا عديدة منها ما يتعلق بحركات الجسم و اليدين و الرأس ، أو منها ما يتعلق بتعابير الوجه ، حركات العينين ما يتعلق بتعابير الوجه ، وحركات العينين ، والإيماءات المختلفة ونصنف مصادر الإتصال غير اللفظي على النحو التالي :

- 1- ملامح مادية : مثل الملامح الجسمانية للفرد مثل نوع البنية ، والحجم والوزن والطول ولون البشرة ، والملابس ، وغيرها وهذه تلعب دورا هاما في الإتصال .
- 2- حركات وإيماءات جسمانية : مثل الاتكاء للأمام و للخلف ، والإيماءات مثل الإشارات باليدين أو بالأصابع وغيرها ، وهذه توحى بمعنى معين للمستقبل.
- 3- اللمس: يعتبر اللمس أيضا من الاتصالات غير اللفظية ، و في بعض الثقافات يعتبر اللمس أو الرتابة على الظهر دلالة على العاطفة و الدفء و الجاذبية و الصداقة ، و الناس يميلون إلى لمس الناس الذين يحبونهم .

4- تعابير الوجه : و هذه تحمل معاني غزيرة ، و منها الابتسامة التي تشير إلى الدفء و السعادة و الصداقة بينما العبوس و تقطيب الحاجبين يشير إلى الغضب و عدم الرضا ، كما أن لحركات الشفاه دلالاتها.

5- حركات و النقاء العينين: وهذه تؤدي أربع وظائف في الإتصال:

أ- تنظيم تدفق المعلومات.

- بدء و انتهاء المحادثة.

ب- التحديق يسهل و يراقب عملية التغذية الراجعة لأنها تعكس الانتباه و الاهتمام.

ج- تحمل عواطف و مشاعر و يتجنب الأفراد النظر إلى بعضهم البعض حين مناقشة أنباء غير سارة أو تقديم تغذية سلبية.

د- التحديق يرتبط بنوع من العلاقة بين أطراف الإتصال .

(محمد قاسم القريوتي ، 2009 ، ص 269)

وتكون هذه الحركات غير مخطط لها مسبقا مثل :

- حركة الحاجبين تعبر عن عدم التصديق.

- هز الكتفين للتعبير عن عدم الاهتمام.

- نقر بأصابعنا تعبيراً عن نفاذ الصبر.

- نضرب جبهتنا تعبيراً عن النسيان .

(ماجدة عطية ، 2003 ، ص 174)

و على ذلك فمن المهم إدراك أن الرسائل غير اللفظية لا يمكن تفسيرها بأسلوب موحد ، أي أنه لا يوجد قاموس يحدد كل رسالة.

11- مهارات الإتصال التنظيمي :

يوجد العديد من مهارات الإتصال و التي من شأنها تفعيل عملية الإتصال فيما يلي :

11-1 مهارات التفاوض : يعرف " جونسون " التفاوض بأنه العملية التي من خلالها يريد الأشخاص الوصول إلى اتفاق ، لكنهم يختلفون حول طبيعة هذا الاتفاق ، فيحاولون الوصول إلى تسوية و يتميز المفاوض بصفات أساسية منها :

- الاتزان العاطفي و التوافق النفسي و تجنب الوقوع في محاولات الاستفزاز و الإثارة.

- المنطق و الموضوعية و إبراز الأدلة المنطقية عند مناقشة التفاوض.

- الثقة الموضوعية بالنفس و بناء علاقات ودية مع الطرف المفاوض.

و تتمثل المهارات الرئيسية للمفاوض الناجح في :

* مهارات الاستماع و الإنصات : يمكن للمفاوض الناجح تنمية مهاراته في الاستماع و

الإنصات من خلال الاستماع الجيد و الإنصات العميق المتصل إلى تفهم منهج تفكير

الطرف الآخر أن إدراك الطرف الآخر أو شعوره بعدم اهتمامك بما يقول يولد عدم الاحترام.

* مهارات خلق البدائل التفاوضية : و تتمثل في قدرة أطراف التفاوض على تحديد البدائل

للمفاضلة فيما بينهما وهذا مهم في نجاح التفاوض.

* مهارات التعامل مع الاعتراضات : قد يظهر أثناء الإتصال التفاوضي بعض الاعتراضات

و عادة ما تكون مفيدة للمفاوض الجيد ، و يجب البحث عن أسباب الاعتراض . فالمفاوض

الجيد هو الذي يحرك الاعتراضات المحتملة و التدريب المسبق على كيفية التعامل معها و

عدم تضخيم الاعتراض.

* مهارات إجراء المقابلات : توجد عوامل مؤثرة في نجاح المقابلات منها :

- شكل أطراف المقابلة .

- انتماء أطراف المقابلة .

- فكرة الشخص عن الطرف الآخر.

- حركات الجسم.

- اللغة.

- قوة و مركزية أطراف المقابلة.

- ترتيب الجلسة و مكانها. بالإضافة إلى أن التفاوض الفعال مع الرئيس يتطلب أيضا مهارات نذكر منها:

- * الإصغاء جيدا إلى رئيسك و ذلك بالتخلص من الارتباك و التركيز على ما يقوله فقط.
- * الدبلوماسية أي الفطنة و اللياقة و إرضاء الرئيس بأي وسيلة.
- * الرفع من شأن الرئيس.
- * عدم الإخلاء بالوعود.
- * معرفة الرئيس معرفة جيدة.
- * عدم إشغال الرئيس بالمشاكل الخاصة بك .

(مصطفى محمود أبو بكر ، و عبد الله بن عبد الرمان البريدي ، 2008 ، ص 240، 260).

11-2 مهارات الاستماع و التحدث :

الاستماع يقع بين مهارة السمع من جهة و مهارات الإتصال من جهة أخرى ، يعني أن بناء و تنمية مهارات الإستماع مقترن ببناء و تنمية تلك المهارات ، حيث لاتعد مهارة السمع من مداخلتها ، و مهارات الإتصال و الإصغاء من مقومات تفعيلها و ضمان جودتها .
وإذا كان الإستماع أحد أهم المهارات الرئيسية في عملية الإتصال ، يمكن القول أيضا أن بناء و تنمية مهارات الإستماع ترتبط بمقومات تفعيل عناصر نموذج عملية الإتصال ككل و إستنادا على هذا التصور أعلاه تم تصنيف متطلبات بناء و تنمية مهارات الإستماع كما يلي :

- متطلبات تتعلق بأطراف الإتصال :

- التركيز على اللغة وكذلك اللغة الحسية من إيماءات وغيرها .
- أهمية لحظات التوقف و الاستراحة في مسار الحديث .
- الإلتزام بأخلاقيات الحوار و آدابه .

- متطلبات تتعلق بأهداف الإتصال :

- تحديد و احترام الحقائق و الأصول و المسلمات .

- ربط ما يقال بأهداف الإتصال ورسالته .
- الإعتراف بحقوق الطرف الآخر ومصالحته .
- الإستعداد والتهيئة النفسية والذهنية لقدر محسوب من التنازلات .
- متطلبات تتعلق بالبيانات والمعلومات :
- التركيز على النقاط الأساسية الجوهرية .
- أهمية طلب تكرار بعض ما يقال بصورة أو بأخرى .
- إمكانية أن يقوم المتلقي بإعادة ذكر ما تلقاه من الطرف الآخر .
- متطلبات تتعلق بأساليب وقنوات الإتصال :
- أهمية التسجيل الكتابي لمعظم أو بعض ما يقال .
- ضرورة التأكد من ملائمة أسلوب وقناة الإتصال وأشكاله وقت عناصر عملية الإتصال وفي مقدمتها أهداف الطرف الآخر وظروفه .
- متطلبات تتعلق بتوقيت الإتصال ومناخه وبيئته :
- التأكد من ملائمة توقيت وزمن الإتصال .
- الإلتزام بالإطار الأخلاقي لعملية الإتصال عند ممارسة الإستماع .
- تجنب أسباب نشأة ونمو التوتر والقلق والريبة بين أطراف الإتصال .

12- معوقات الاتصاا التنظيمي :

إن عملية الاتصاا تبدأ من المرسل و تنتهي إلى المستلم و خلال هذه العملية تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشويش المعلومات ، مما يؤدي إلى الحد من فاعلية عملية الاتصاا ، و لذا لابد من التعرف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها و معالجتها بشكل يؤدي إلى فاعلية الاتصاا و الوصول إلى الأهداف المطلوبة و هناك عدة أنواع من المعوقات نذكر منها :

1-12 المعوقات التنظيمية : و هي التي تكون على المستويات الإدارية المختلفة و بين

النشاطات المختلفة للمشروع وهي تتمثل فيما يلي :

أ- مستويات الإدارة : إذا كانت المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي كثيرة سوف يكون ذلك من دواعي عوائق الإتصال بسبب أن المعلومات ستفقد الكثير منها أثناء النزول أو الصعود.

ب- عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم : فكلما زاد عدد الأفراد كلما قل وقت الإتصال و اختصاره إلى أدنى حد ممكن مما يؤدي إلى عدم فهم الإتصال ومن ثم إلى سوء الانجاز.

ج- عدم وجود إدارة المعلومات أو القصور فيها مما يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات و تصنيفها و توزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة عملية الإتصال.

د- القصور في ربط المنظمة الخارجية أي أن البيئة تزود المنظمة بالمعلومات عن المستهلكين و الموردين و سوق العمل

(محمود سليمان العميان ، 2005 ، ص 215)

هـ- كثافة المعلومات : تمثل عملية اتخاذ القرارات قلب العمل الإداري ، و التي تتوقف بدورها من حيث الفاعلية على مدى توافر و دقة المعلومات و إمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب

(حمدي ياسين ، 1999 ، ص 139)

12-2 المعوقات الشخصية " النفسية " :

تتعلق بالعناصر الأساسية في عملية الإتصال المتمثلة بالمرسل و المستقبل و تحدث أثرا عكسيا بسبب الفروقات الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء و بالتالي فهمهم لعملية الإتصال و أهم هذه المعوقات ما يلي :

أ- تباين الإدراك : إن إدراك المرسل الخاطيء للمعلومات التي يرسلها و بالتالي اختلاف إدراك و فهم الآخرين لها . و عدم انتباه مستقبلات الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها و بالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية و البيئية . وتكمن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه نتيجة الأسباب التالية :

* تأثير التوقعات و الحاجات و الخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة .

*مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة و مستوى وعي المرسل إليه .

ب- سوء العلاقات بين الأفراد و بالتالي تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة.

ج- الانطواء : عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم تشويه و ترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه

(محمد يسرى إبراهيم دعبس ، 1999 ، ص 307)

د- اللغة : هي وسيلة اتصال يتم بها نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها و اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال فهناك كثير من الكلمات غير الدقيقة و كثير منها يحمل أكثر من معنى واحد و يحدث

سوء الاتصال حينما يفسر الطرفان بطريقتين مختلفتين هذا عدا أن كثيرا من الكلمات تحمل معها مشاعر و عواطف تؤثر في عملية الاتصال .

(حسين حريم ، 2009 ، ص 164-165)

هـ- الانفعالات : إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات و متلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو أن هناك حاجزا انفعاليا بينهما تمنع من تحقيق هذه النتيجة .

(عبد الغفور يونس ، 1971 ، ص 522) .

12-3 المعوقات التقنية

تتعلق هذه المعوقات بقنوات الاتصال بحيث يضطر المرسل أحيانا إلى استخدام قناة اتصال واحدة دون ملاء منها لطبيعة الرسالة أو الهدف منها أو طبيعة المستقبل ذاته و بالتالي استخدام قناة غير مناسبة أو غير متوافقة مع الرسالة .

(هالة منصور ، 2000 ، ص 63)

* الافتقار إلى الوسائل التكنولوجية الحديثة في الاتصال فقد تطورت من مجرد استخدام أجهزة الهاتف إلى استخدام الدوائر التلفزيونية المعلقة .

(محمد يسرى إبراهيم عبس ، 1999 ، ص 314)

* تعدد قنوات الاتصال بحيث أنه يكون من المحتمل أن تتلاعب هذه القنوات بالرسالة فتحرفها أو تحول دون توصيلها في الوقت المناسب و ستكون الآثار المترتبة على ذلك سلبية بالنسبة للهدف المطلوب .

(عبد المعطي محمد عساف ، 1999 ، ص 334-335)

12-4 المعوقات الاجتماعية :

* الاختلاف في مراحل التعليم : المعروف أن الإنسان يتفهم الأسباب ويدرك المسائل ويتعمق في المعاني على قدر حظه من العلم وأن المرحلة التعليمية الني وصل إليها تحدد مجال فهم وتقليد المعاني التي قد يستوعبها ، وأن الإنسان يجب أن يخاطب الفرد على قدر علمه وفهمه .

* الخبرة السابقة : تكيف الخبرة السابقة طبيعة العلاقة بين مرسل المعلومات وبين متلقيها ، فإذا استغل فرد آخر وأخلى به في بعض المواقف أو لم يعطيه حقه من التقدير أو لم يسانده ، حيث يتطلب الأمر ،

فإن الكراهية والشك يفسد المعاني المقصودة ويشوه الأفكار المنقولة ، ويظهر بشكل واضح إذا أمر الفرد بتجارب ماضية مع رؤسائه في العمل أو مع أرباب العمل .

(عبد الغفور يونس ، 1971 ، ص 373-374) .

* الطبقات و المستويات : يؤثر عدد المستويات أو الطبقات التي يمر عبرها الاتصال على الأثر الذي يتولد عنه و بالتالي قد يعيق عملية الاتصال .

(عبد الغفار حنفي ، رسمية قرياقص ، 1987 ، ص 747)

12-5 المعوقات الفيزيقية :

* التباعد الجغرافي بين المرسل و المستقبل : حيث سيؤدي ذلك إلى احتمالات التأخير و الإعاقة .

(عبد المعطي عساف ، 1999 ، ص 235) .

* كبر حجم المنظمة و الإغراق في الرسمية : حيث يلاحظ أن تضخم حجم المنظمات سوف يضاعف عدد المستويات الإدارية كما يضاعف عدد الفروع و الوحدات الفرعية الأمر الذي سيعقد عملية الإتصال بين أجزاء المنظمة المختلفة و فروعها ، و تزداد هذه الصعوبة في ظل الإلتزام المعهود بالاتصالات الرسمية التي ستجعل الرسائل تمر عبر مختلف المستويات الفاصلة بين المرسل و المستقبل في معظم الحالات لها و بالتالي تشابك قنوات الإتصال العديدة .

خلاصة الفصل :

نستخلص من هذا الفصل أن الإتصال هو العنصر الأكثر أهمية في التنظيم لأن باقي العناصر الأخرى الموجودة في التنظيم تعتمد عليه بل و في كل الحالات ويرتكز الاهتمام الأكبر للإتصال باعتباره المحرك الرئيسي للتنظيم . كما اتضح أنه عملية هيكلية تضطر المؤسسة للإعداد لها لذلك يجب الاهتمام أكثر بالإتصال داخل المؤسسة من أجل إنجاز التغييرات التي تقوم بها المؤسسة و هنا يمكن القول أن الإتصال التنظيمي داخل المنظمة هو أحد الأسس الهامة التي يركز عليها البناء التنظيمي ، فهو من مقومات النشاط التعاوني في الجماعات كما يتحقق من خلاله التكامل بين الوحدات الفرعية المختلفة للتنظيم .

الفصل الثالث:

إتخاذ القرارات الإدارية

تمهيد.

- 1- تعريف إتخاذ القرار الإداري .
- 2- أهمية القرارات في الإدارة .
- 3- مدارس الفكر التنظيمي وعملية إتخاذ القرارات الإدارية .
- 4- خصائص عملية إتخاذ القرار الإداري.
- 5- عناصر القرار الإداري .
- 6- أنواع القرارات .
- 7- مراحل عملية إتخاذ القرار الإداري .
- 8- عشر طرق لاتخاذ القرارات الإدارية .
- 9- أساليب إتخاذ القرارات الإدارية .
- 10- المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية .
- 11- النموذج المثالي لاتخاذ القرارات الإدارية .
- 12- العوامل المؤثرة على إتخاذ القرارات الإدارية

خلاصة

تمهيد :

تعتبر عملية اتخاذ القرار في نطاق علم الإدارة أهم العمليات الإدارية ، بل يعتبرها بعض العلماء جوهره الوظيفة الإدارية فبواسطتها يتم القيام بالعمليات الرئيسية الإدارية تخطيطا ، التنظيم ، الرقابة ... وغيرها التي تتم تأديتها بشكل قرارات إدارية وأن الأعمال التي تجري في أي تنظيم يمكن تحليلها إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة . إضافة إلى أن هذه العملية تمثل نقطة بدء بالنسبة لجميع الإجراءات و أوجه النشاط والتصرف التي تتم بداخلها ومحرك فعلي للوظائف الإدارية . و نقلها إلى الواقع العلمي . كما أن توقف اتخاذ القرارات اليومية يؤدي إلى تجميد العمل وشلل النشاط واضمحلال المنشأة .

1- تعريف اتخاذ القرار الإداري:

1-1 لغة: جاء في معجم اللغة والإعلام أن القرار هو ما حث عليه الرأي من الحكم في مسألة، وقرره في المكان أو في العمل، أي تثبته فيه.

(معجم المنجد في اللغة والإعلام، 1991، ص 616).

كما أن كلمة القرار مشتقة من القر وأصل الكلمة على ما تريد هو "التمكن" فيقال قر في مكان، أي قر به وتمكن فيه وتعني كلمة قرار "الفصل أو الحكم في مسألة أو خلاف ما"

(أيوب نادية، 1999، ص 12).

وعليه فإن القرار لغة هو عملية لإقرار حكم معين في مسألة محددة. والتعريف الآخر الذي يرى أن القرار " هو اختيار بدائل مختلفة "

(علي سلمي، 1970، ص 78).

وهناك تعريف آخر أن القرار " هو اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل والأحسن من بين عدة طرق أو مسالك أو حلول متكافئة، كما يعني كذلك الوصول إلى الغاية أو تحقيق الهدف . "

(أحمد رشيد، 1977، ص 271).

كما عرف بأنه " ... النتيجة التي تستخلص من مجموعة فروض . "

(جون . م . فيزفرانك بـ شيروود، 1965، ص 43)

1-2 اصطلاحا :

لقد تعددت تعاريف اتخاذ القرارات بتعدد المهتمين بهذا المجال إلا أننا اقتصرنا على ذكر الأهم منها :

- يعرف تشتر بارنارد : " **CHESTER BARNARD** " بأنه الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر .

(نواف كنعان ، 1995 ، ص 83) .

- كما يعرف عبد الكريم درويش 1976 القرار على أنه " الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسات التي تمت في مستويات مختلفة في المنظمة.

(عبد الكريم درويش، وليلى ثكلا، 1976، ص 438) .

حسب هذا التعريف فإنه قبل أن ينزل القرار الى ميدان التنفيذ يجب أن يخضع للدراسة من طرف الأعضاء المشاركين في تسيير المؤسسة بحيث يكون القرار نتاج جدل وتشاور واتصالات بين كل المعنيين وبهذا يكون القرار جماعي نال رضا الجميع .

كما يعرف الدكتور علي شهاب القرار الإداري اصطلاحيا وعلميا بأنه العمل الذي يمثل المهمة التي يقوم بها المدير لتقرير وحسم المواقف والوسائل مع استخدام الحكم الشخصي .

(علي شهاب و 1976 ، ص 329) .

وفي هذا التعريف لا يعني استخدام المدير للحكم الشخصي أن القرار هو عبارة عن نتيجة لحكم المدير ولكن يشير أساس الى أن صدور القرارات بصفة نهائية يتم على أساس الحكم الشخصي للمدير بناء على ما لديه من بيانات و معلومات خاصة بالموقف أي أن هناك ضرورة لاستخدام الحكم الشخصي بواسطة المدير .

يرى H.SIMON بأنه " يجب أن ينظر الى عملية اتخاذ القرار من جانبها الواسع حيث أنه يعتبرها مرادفة بكلمة التسيير ، فهو يرى بأن التسيير ما هو إلا عبارة عن عملية اتخاذ قرارات .

(SIMON,H ,1980,P35)

ويعرف أحمد محمد الطيب : عملية اتخاذ القرارات بأنها "اختبار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق أهداف التنظيم ، وكذا عملية عقلانية رشيدة تتبلور في ثلاث عمليات فرعية هي البحث ، المفاضلة والمقارنة بين البدائل واختيار أفضل هذه البدائل .

(أحمد محمد الطيب، 1999 ، ص 88) .

كما يرى مجدي عبد الكريم حبيب بأنها " سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معني " .

(مجدي عبد الكريم حبيب ، 1997 ، ص 80) .

ونجد الفاروق زكي يونس يعرفها بأنها " تلك التصرفات التي تصدر عن الأعضاء في أية مؤسسة التي يكون من شأنها التأثير على السياسة الرسمية أو على القواعد التي تسيير عليها في ممارسة وظائفها .

(الفاروق زكي يونس ، 2001 ، ص 178) .

إن عملية اتخاذ القرار يتعلق بالمستقبل المجهول الذي يتميز بحالة عدم التأكد مما سيحدث في المستقبل وعلى هذا فاتخاذ القرار يكون بمثابة مخاطرة تتوقف نتيجتها على مطابقة الافتراضات التي وضعت عن المستقبل ذاته .

ويضيف عبد الحفيظ مقدم الطيب محيي الدين إن اتخاذ القرار في المؤسسات لا يقتصر على مستوى معين وإنما تمتد إلى عدة مستويات مختلفة.

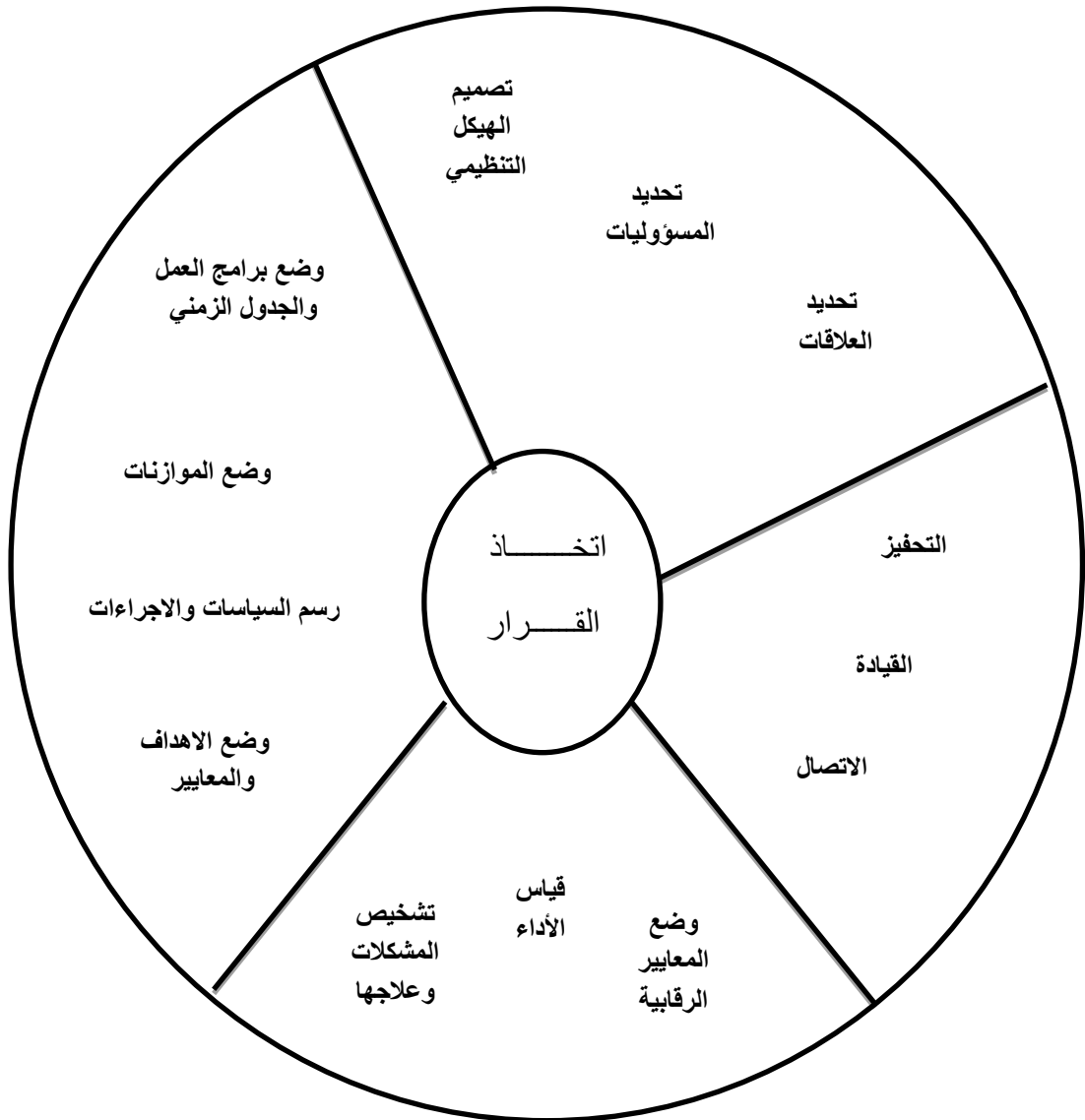
(عبد الحفيظ مقدم الطيب محيي الدين، 1996 ، ص 99) .

بمعنى أن كل مستوى يتخذ القرار الذي يتعلق بوظيفته وتخصصه ومستوى مسؤوليته .

- ومن مجموعة التعاريف يتبين أنه لوجود قرار يجب أن تكون هناك مشكلة إدارية تتطلب حلا معيناً ، وأن تكون هناك حلول متعددة لمواجهتها تطرح للنقاش ويتم دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملاءمة . فهي عملية تقتصر على مستوى إداري دون سواه إذا المفروض أنها عملية تمارس على جميع المستويات وتنتشر في كل أرجاء المنظمة ، فهي ليست بمهمة سهلة لأنها عملية مفاضلة بين الإمكانيات والسبل وتقتضي الكثير من الدقة والخبرة لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة .

2- أهمية القرارات في الإدارة :

يتكون العمل الإداري من مجموعة العمليات الإدارية ، كالخطيط ، التنظيم ، التوجيه والرقابة وتربط هذه العمليات فيما بينها وتتسقها يشكل لنا ما يعرف بالتنظيم الإداري . هذه العمليات الإدارية تضب كلها في جوهر العملية الإدارية والركيزة الأساسية لها ، وهي عملية اتخاذ القرار ، لذا فإننا سنحاول أن نبين كيف أن عملية اتخاذ القرار تعتبر جوهر العملية الإدارية من خلال تباين أهميتها وارتباطها الوثيق بالعمليات الإدارية المذكورة . والشكل التالي يوضح كيف أن العمل الإداري يشكل دورة مستمرة ، واتخاذ القرار هو جوهر ولب هذا العمل الإداري .



الشكل رقم (9) : إتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية.

المصدر : بوشناق أحمد ، ص 30 .

ومن خلال هذا الشكل نستشف أهمية عملية إتخاذ القرار ، وكيف أنها تمثل جوهر العملية الإدارية وقلب الإدارة على حد قول المفكر (هيربرت سيمون) وهي محور نشاط الوظيفة الإدارية ، فهذه العملية ليست سهلة ، إذ تتطلب تراكم معرفي وسلوكي وفني وعلمي يأتي من التجارب والخبرات والدراسات السابقة ، لذلك نجد الكثير من القائمين على إدارة المؤسسات والمنظمات يولون أهمية كبرى للتكوين العلمي ، ذلك أن مقدار النجاح الذي

تحققه أي منظمة ، أصبح يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة المديرين على إتخاذ القرارات الرشيدة والمناسبة ، وعلى هذا الأساس نجد الاهتمام الكبير خاصة في السنوات الأخيرة من طرف علماء الإدارة والقانون الإداري بعملية إتخاذ القرار واعتبروها موضوعا أساسيا في دراستهم .

ومما يزيد دور أهمية القرارات في تحقيق أهداف المنظمة ما تعيشه مختلف التنظيمات الإدارية عدة ترتبط ارتباطا وثيقا بعملية إتخاذ القرارات، ذلك أن التنظيم الإداري الذي لم يعد يسعى إلى تحقيق هدف واحد فقط أو الإقتصار على إحدى الغايات المتعددة ، وهو ما يزيد من تداخل هذه الأهداف وتعقدها وهو الأمر الذي يزيد في تعميق المشاكل وتعدها وتعقدها ، وهو ما يستعصي على متخذي القرارات إتخاذ قرارات رشيدة ومناسبة .

من هذا المنطق تظهر أهمية القرارات في الإدارة ودورها في تحقيق أهداف المنظمة، ويظهر كذلك سر اهتمام علماء الإدارة بعملية إتخاذ القرار واعتبارها محورا أساسيا وفعالا وركيزة أساسية للعملية الإدارية ' ومصعب تصعب فيه كل النشاطات المنظمة وملتقى كل العمليات الإدارية ، من هنا يمكن فهم القرارات في الإدارة وذلك تبين دورها وارتباطها بمختلف جوانب العملية الإدارية من تخطيط وتنسيق وتوجيه وتنظيم وهو ما سنحاول عرضه بالشرح في الآتي :

2-1- القرارات الإدارية والتخطيط :

تبرز العاقبة بين العمليات الإدارية والتخطيط بالتشابه بين العمليتين في عدة نقاط أهمها يظهر خال عرض معنى التخطيط وخطواته.

والتخطيط في نظر بعض كتاب الإدارة هو عبارة عن محاولة ذهنية تتضمن الاختيار الواعي للحلول وتأسيس القرارات طبقا للأغراض والوقائع والتقدير، وهو في نظر البعض الآخر عملية اختيار بين عدة بدائل لحل مشكلة ما.

(bily , Goetz,p194) .

إذن مهما تعددت التعاريف فإنها تدور حول نقطة واحدة ، وهي أن التخطيط يعني عملية الاختيار بين عدة بدائل متاحة يتم تقييمها لتحديد البديل الأفضل ، وعملية التخطيط هذه تتضمن نشاطا ذهنيا يتعلق بالمستقبل والتنبؤات والاحتمالات والتوقعات التي ستحكم هذا المستقبل أما فيما يخص مراحل عملية التخطيط فقد أوردتها بعض كتاب الإدارة مثل : بيتر داركر

(, drocker 1965 p38,) .

وعدها كآلاتي :

- ✓ مرحلة تحديد الأهداف المطلوبة للوصول إليها
- ✓ مرحلة وضع أسس التخطيط والتي من خلالها يتم وضع افتراضات يتم على أساسها رسم صورة المستقبل ، ومن أجل ذلك يجب الاتفاق على هذه الأسس كقاعدة عمل ويجب أن تكون واقعية وأن تكون السياسات التي توضع على أساسها ممكنة التطبيق مستقبلا .
- وتتضمن أسس التخطيط ثلاث نقاط أساسية ، أولا : أسس لا يمكن التحكم فيها ولا يمكن توجيهها كالزيادة السكانية ، وثانيها : أسس يمكن التحكم فيها لكن إلى حد معين فقط ، إذ من النكث التأثير في إمكانية حدوثها بدرجة أكبر أو أقل كالتغيرات والسياسات الخاصة بالتشريعات وأخيرا أسس يمكن التحكم فيها مثل الامكانيات المادية وبرامج ومواقع العمل .
- ✓ البحث عن المجالات البديلة وفحصها بإجراء دراسات تحليلية للإمكانيات والعوامل المادية وغيرها من العوامل المؤثرة في هذه المجالات .
- مرحلة تقييم مجالات العمل البديلة ، وذلك بالقيام بتقييم بدائل العمل والعوامل والمتغيرات المختلفة المؤثرة فيها .

✓ اختيار طرق العمل : وفي هذه المرحلة يتم اختيار الطريقة التي يعتمد عليها في تنفيذ العمل كما تشترك عملية إتخاذ القرار مع المعايير التي وضعت لتصنيف وتقسيم أنواع القرارات .

وتصنف أنواع التخطيط حسب المستويات الإدارية (الإدارة العليا - الإدارة الوسطى ، الإدارة الدنيا) ووفقا لأهمية الخطة يقسم التخطيط إلى أنواع ثلاثة ، التخطيط الاستراتيجي وهو من اختصاص الإدارة العليا و التخطيط التكتيكي واذي هو من اختصاص الإدارة الوسطى ، والتخطيط التنفيذي الذي هو من اختصاص الإدارة الأدنى للتنظيم .

زد على ذلك أن القدرات والمهارات اللازمة لوضع التخطيط وإتخاذ القرار ، وهو مظهر آخر من مظاهر التشابه والاتفاق بين العمليتين .

من هذا تتضح أكثر العلاقة الوطيدة بين عملية التخطيط وإتخاذ القرارات ، وأن عملية التخطيط ما هي في الأخير سوى عملية تقوم على إتخاذ القرارات وهو ما عبر عنه (كونتر وادونيل) بقولهما إن إتخاذ القرارات - الذي يقوم على الاختيار ببين بدائل العمل - يعتبر قلب التخطيط ، وأن معظم المدراء ينظرون الى التخطيط على أنه مركز وظيفتهم الإدارية ، إذ ينبغي عليهم بصفة مستمرة أن يتخيروا بالنسبة لأي موضع أو لأي موقف . ما هي الأعمال التي ستتم ؟ من الذي يؤديها ؟ متى ؟ وأين ؟ وفي بعض الأحيان كيف يتم أسلوب العمل ؟ وهكذا فإن أي أسلوب للعمل لا يمكن الحكم عليه بمفرده ، لأنه قرار يقترن بخط متعدة للتنظيم الإداري

(نواف كنعان، 1995، ص 97) .

هكذا إذن تتضح العلاقة جلية بين عملية التخطيط كإحدى العمليات الإدارية وعملية إتخاذ القرار كجوهر للعمل الإداري ككل ، فالعملية التخطيطية تقوم على إتخاذ سلسلة من

القرارات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالمستقبل بما فيه من متغيرات ومؤثرات ، وهذه القرارات ترتبط بقدرة الإدارة على تحديد البدائل ودراستها وانتقاء أفضلها وأنسبها.

2-2 علاقة القرارات الإدارية بالتنظيم :

الهيكل التنظيمي ، الاجراءات التنظيمية وطبيعة العلاقات بين العاملين وتقسيم العمل ، هي أهم الزوايا التي تربط عملية التخطيط بالتنظيم .

فإذا كان تقسيم العمل وتحديد القواعد والاجراءات المفصلة التي تحكم سير العمل ، كلها تدخل في التنظيم الإداري فإنها تؤثر في عملية إتخاذ القرارات من خلال نقل هذه العملية الى جميع أجزاء التنظيم وإلى كل المستويات ، والعمل على تطوير وتدريب العاملين ، فكل هذه العناصر تؤثر في عملية إتخاذ القرارات لذلك قال (هاربرت سيمون) أن المعيار الذي يمكن على أساسه تقييم تنظيم إداري معين هو نوعية القرارات التي تتخذها إدارته ، والكفاءة التي توضح بها تلك القرارات موضع التنفيذ .

كذلك ما يبرر ارتباط عملية إتخاذ القرار بعملية التنظيم ، هو أن طبيعة العملية الأولى تختلف تبعا لاختلاف طبيعة التنظيم وشكله ، إذ أن اختلاف التنظيمات يؤثر في أهمية وطبيعة القرارات التي يتخذها القادة ، ولأجل إيضاح أكثر نعطي مثالين :

المثال الأول : يتعلق بالتنظيم العسكري ، حيث أنه في هذا التنظيم نجد القائد العام يصدر قرارات تؤثر في طبيعة أو في نشاطات الأفراد العاملين في هذا التنظيم ، من هنا يستلزم في هذا القائد درجة واسعة وكبيرة من السيطرة على القرارات التي يتخذها مرؤوسه من أجل حشد كل طاقات التنظيم لخدمة الهدف الرئيسي و والمثال الثاني : يتعلق بالتنظيم الإداري للجامعة حيث تكون فيها سلطة إتخاذ القرار أكثر اتساعا حيث يكون للمرؤوسين (أساتذة ، طلبة الجامعة) سلطة للمشاركة في إتخاذ الكثير من القرارات بأنفسهم وفي ذلك يقول جريفيث : إن كثير من أساتذة الجامعة يتصلون مباشرة بقائدهم (عميد الجامعة) ولكن أكثر

المرووسين في التنظيم العسكري (الجنود) لا يتصلون مباشرة بقيادتهم (الضباط) بسبب اختلاف بيعة الهيكل التنظيمي وما يترتب عليه من اختلاف طبيعة وعدد القرارات التي يتخذها في كلا التنظيمين.

إن فالاختلاف في التنظيمات الإدارية ينتج عنه الاختلاف في أهمية وطبيعة وآثار القرارات التي يتخذها ، فالتنظيمات الإدارية في المنظمات الكبرى تختلف عنها في التنظيمات أو المنظمات الصغرى والقرارات التي تتخذها المنظمات ذات التنظيم الإداري الأدنى حجما ، والتنظيم الإداري للمنظمات الإدارية الحكومية تختلف في أهميتها وآثارها وطبيعتها عن القرارات التي تتخذها المنظمات الحكومية تختلف في أهميتها وآثارها وطبيعتها عن القرارات التي تتخذها منظمات الأعمال ، بسبب الاختلاف في عدة مستويات كون المنظمات العامة أكبر حجما وأكبر نشاطا ، وأكبر اتصالا بالجمهور ، مما يجعل لمشكلاتها آثار تختلف عن المشكلات التي تواجهها منظمات الأعمال مثلا : زد على ذلك فإن هذا الاختلاف يمثل انعكاسا للاختلاف بين النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية للقرارات الإدارية ، فالنظرية الكلاسيكية ركزت على عناصر ومعايير معينة كأساس للرشد في القرارات ، لكن لثانية ركزت على العوامل والمتغيرات السلوكية النابعة من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

(P21 1964 , willian garce)

ويمكن أن نستعين ببعض كتاب الإدارة في معرفة أسباب هذا الاختلاف بين المنظمات العامة ومنظمات الأعمال والذي يرجعونه الى عوامل أهمها :

✓ طبيعة وضع المنظمات العامة باعتبارها واجهة السلطة التنفيذية للرأي العام ، وهذا ما يجعل القرارات التي تصدر عنها قرارات أكثر أهمية وأكثر حساسية وأكثر خطورة ، ويجعل قراراتها أكثر وأبعد تأثير ومدى إذا ما قارنها بالقرارات التي تصدر عن منظمات الأعمال .

✓ لكون المنظمات العامة تقوب بدور كبير في توجيه الشعب والجماهير ، وهو دور لا تعرفه منظمات الأعمال.

✓ وإذا كان التنظيم الرسمي هو سمة التنظيمات الإدارية بكل اشكالها وانواعها ، فلا يمكن أن نتجاهل دور التنظيم غير الرسمي ، وبالتالي فإن وجود التنظيم غير الرسمي داخل التنظيم الإداري من شأنه أن يؤثر على عملية اتخاذ القرار وفي طبيعة القرار نفسه ، وفي أهميته وآثاره فالتنظيم غير الرسمي ينتج عنه عقبات وعراقيل أمام تنفيذ القرارات التي يصدرها التنظيم الرسمي خاصة إذا كانت هذه القرارات تمس بمصالح التنظيم غير الرسمي ، وهذه كلها تدخل في العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

من جهة أخرى لا يمكن أن نغفل عن نقطة هامة تتعلق بعملية تفويض السلطة والتي تساعد المسؤولين على اكتساب التجربة والخبرة عن طريق التدريب على اجتياز الصعوبات والعقبات في اتخاذ القرارات دون أن يعتمد على قادتهم ورؤسائهم ، هذا ومن شأن ذلك أن يتيح لهيئات المشورة أن تعمل عملها التوجيهي عن طريق التوجيه والترشيد وتقديم خبرتها من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات ، ذلك أن حصر اتخاذ القرارات في شخص المدير وحده يجعل القرار فرديا وكما رأينا سابقا أن القرارات الفردية التي تتخذ دون مشاركة تكون في اغلب الاحيان قرارات غير صائبة ، وهذا ما يؤدي غلى إضعاف روح العمل الجماعي وقتل الإبداع والمهارة والابتكار في نفسية العامل.

وهكذا تتخذ عملية التنظيم مجموعة من القرارات لمعالجة عن من المشاكل الأساسية منها:

- ✓ تحديد نوع السلطة التي تمنح لكل منصب إداري (تنفيذية ووظيفية ، استشارية).
- ✓ تحديد درجة تفويض السلطة (المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار).
- ✓ تحديد المسؤوليات واسبس توزيع العمل.
- ✓ تحديد العلاقات بين أقسام العمل.
- ✓ تحديد خطوط الاتصال بين مختلف أجزاء المنظمة.

- ✓ تحديد وسيلة التنسيق بين جهود الأقسام والإدارات.
- ✓ غالبا ما تساعد الأساليب المتعلقة بنماذج الشبكات وغيرها من الأساليب في تحقيق التنسيق بين المسؤوليات في الإدارة الواحدة والإدارات المتعددة

(بوشناق أحمد ، 2002، ص34).

هكذا إذن تتضح العلاقة الوطيدة بين القرارات الإدارية والتنظيم ككل ،ولعل أهمية هذا الارتباط هو الذي يجعل من بعض كتاب الإدارة يتخذون من تطوير عملية اتخاذ القرارات مدخلا للتطوير التنظيمي من خلال الربط بين كفاءة التنظيم يتخذون من تطوير عملية اتخاذ القرارات الإدارية مدخلا للتطوير التنظيمي من خلال الربط بين كفاءة التنظيم وقدرته على مواجهة المشكلات والتكيف مع البيئة الداخلية والخارجية ،وهكذا طبعا ما يمكن التنظيم من تحقيق أهداف العالمين

2-3- علاقة القرارات الإدارية بالتوجه.

تعتبر عملية التوجيه إحدى أهم العمليات الإدارية فإن يظهر من خلال الطريقة التي تصدر بها الأوامر والتعليمات الواضحة بشأن العمل المز مع إنجاز ه وما يجب القيام به ،وذلك بتوجيه وإرشاد للأسلوب الأمثل والأفضل ولأداء أنسب من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والإشراف عن المنفذ بين أثناء عملية التنفيذ بالاستعانة بكل الوسائل المادية والمعنوية ،وهكذا فإن عملية التوجيه على علاقة وثيقة بعملية اتخاذ القرارات ،وذلك أنه إذا كانت الاتصالات الملزمة في مثل هذا الحال لعملية التوجيه فهي أكثر لزوما وضرورة لعملية التوجيه فهي أكثر لزوما وضرورة لعملية اتخاذ القرارات ،اذن يمكن القول أنه اتخاذ القرارات أنسب وأمثلة وأرشد يجب أن يعطى لعملية التوجيه الاهتمام اللازم كحلقة وعملية أساسية من الحلقات والعمليات الإدارية .

ولا يمكن أن يكون القرار رشيدا ومناسبا إلا بوجود وتوفير عامة أساسية وهي الاتصالات وذلك أن القرار الإداري الرشيد يتوقف على مدى توفر شبكت اتصال واسعة ،إذ هناك علاقة متبادلة بين القرارات و الاتصالات فالبيانات والمعلومات و الحقائق اللازمة

لاتخاذ القرار لا تنقل بواسطة الاتصالات سواء الرسمية أو غير الرسمية ويتم التوجيه عن طريق صنع سلسلة من القرارات الإدارية التي تبين ما يلي :

- ✓ الوسائل التي تستخدم في تحفيز الأفراد ورفع معنوياتهم
- ✓ طرق الإشراف التي ستتبع
- ✓ طرق القضاء على التضارب بين مصالح العاملين وكل مشكلاتهم
- ✓ أساليب التنفيذ بالأنظمة واللوائح والأساليب العملية الحديثة لاتخاذ القرارات الناجحة

وبهذا فإن لعملية التوجيه علاقة وطيدة بالقرارات الإدارية ذلك أن عملية التوجيه كأهم عملية في عملية السلسلات الإدارية ، تعد أهم حلقة لاتخاذ القرارات وبدون قرارات صائبة يلزم أولاً توجيهها رشيداً وعلمياً ودقيقاً ومن هنا يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار كجوهر العملية الإدارية تتداخل في محتواها ومضمونها مع عملية التوجيه.

(. بوشناق أحمد ، 2002،ص35)

2-4- علاقة القرارات الإدارية بالرقابة :

تعتبر عملية الرقابة من أهم العمليات الإدارية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ، وقد اعتبرت الرقابة الصارمة المزمرة على المسؤولين أثناء قيامهم بأعمالهم أسلوباً سلبياً يساهم في التقليل من نسبة نجاح أو تحقيق الأهداف المسطرة ، ذلك أن بعض المسؤولين لا يحبون مثل هذه الرقابة ، وبالتالي يكون عمله اعتباطياً عشوائياً وغير منظم ، ومهما يكون من أمر فإن الرقابة تعد من أهم العمليات الإدارية المكتملة للعمليات الأخرى ، وبدون رقابة المسؤولين وللأعمال فإن الانحراف سيقع لا محالة ، وهذا الانحراف سيؤدي إلى فشل خطط العمل ويؤثر في أهداف المنظمة .

وإذا تكلمنا عن عملية الرقابة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار ، فإنه يمكن القول أن وظيفة الرقابة هي وظيفة مكتملة لعملية اتخاذ القرار ، ذلك أن هذه الأخيرة ما هي إلا عملية تتخذ من الحاضر وتمتد إلى المستقبل ، والرقابة هي عملية تطبيق في الحاضر وتعود إلى

الماضي ، وتظهر المهام الأساسية لوظيفة الرقابة ، باتخاذ مجموعة من القرارات الإدارية تتعلق بـ:

- ✓ تحديد النشاطات التي تخضع للرقابة.
- ✓ تحديد أنواع معايير الرقابة .
- ✓ تحديد نوع المعلومات المطلوبة للرقابة.
- ✓ تحديد الوقت الذي سيجري فيه تصحيح الانحراف .
- ✓ تحديد المستويات الإدارية التي تتولى مهام الرقابة .

هذه القرارات في معظم الأحيان تعتمد على أسلوب التماثل في معرفة وتحديد فاعلية الرقابة الموضوعية ومداهها وقدرتها على القياس الأداء بحسب ما هو مرسوم ومقرر لها ، وهناك عدة أساليب أخرى لكن هذا أسلوب غالبا يساهم في تقويم نظم الرقابة المختلفة وقدرتها على العمل بصورة صحيحة الخاصة بالرقابة على مدى توافر المعلومات بشكل كاف من شأنه يؤمن أسسا معينة للمقارنة بما تم رسمه وتخطيطه وبين ما نفذ فعلا .

هكذا إذ يمكن القول أنه الإتخاذ قرار رشيد يجب توفر معلومات كافية عن مشكلة محل الدراسة من أجل اختيار بديل من البدائل المتاحة ،ومن أجل ذلك يجب توفر نظام رقابة منظمة من أجل السير الحسن للعمل داخل المنظمة ،وهذا ما يوفر نظام رقابة منظمة من أجل السير الحسن للعمل داخل المنظمة ، وهذا ما يوفر نضام اتصالات قوي وبالتالي تعدد البدائل إذ لأيمكن إتخاذ قرار معين دون توفر معلومات عن كل بديل ،ولتتوفر كل هذه المعطيات لا بد من نظام رقابة يسهل عملية جمع المعلومات وتوفير كل الوسائل التي تساعد في اختيار بديل من تلك البدائل وبعد اختيار البديل لابد من توفير الرقابة ،إذ لابد من متابعة تنفيذه ومراقبته

إذن المشكلة الإدارية في أي منظمة هي في كيفية إتخاذ قرارات تحدد الطريقة والكيفية التي تمكننا من توزيع الموارد المادية والبشرية واستخدامها استغلال الأمثل خاصة في ظل ظروف وضغوط داخلية وخارجية تقف الإدارة عاجزة عن تجاوزها إلا في حدود التخفيف من

آثارها ،وفي ظل هذه الظروف الصعبة يلزم توافر نظام مناسب من الرقابة يساعد متخذ القرار على تقدير الاحتمالات بصورة دقيقة وحقيقية وصحيحة من أجل اتخاذ القرار المناسب.

وهكذا بعد أن عرضنا لعلاقة القرارات الإدارية بالعمليات الإدارية تخطيط ،تنظيم توجيه ورقابة فإنه يمكن القول: أن عملية اتخاذ القرار هي بحق جوهر العملية الإدارية الأخرى ،لاحظنا كيف أن كل عملية من العمليات الإدارية المذكورة .تصب في مصب واحد وهو عملية اتخاذ القرار .

3- مدارس الفكر التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات الإدارية :

إن الانسان مهما اختلفت طبيعته ومركزه الاجتماعي والثقافي أو وضعه الاقتصادي والتعليمي فإنه يتخذ نتيجة للفطرة مجموعة من القرارات بعيدا عن المناهج العلمية ، معتمدا على الحدس والأحكام الشخصية ، كأن تقرر الأم ما تعد في يومها من طعام ، ونوع الملابس التي يجب أن يرتديه أولادها ...إلخ

فاتخاذ القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجته ورغباته المادية والمعنوية وتسيير أموره اليومية ، مستخدما في ذلك تجاربه والمعلومات المتجمعة لديه في التنبؤ بما ستكون لديه التغيرات في المستقبل، ومعتمدا على قدراته العقلية وامكانيته المتطورة التي تؤمن له الاختبار السليم المناسب .

فكما أن الفرد يتخذ قرارات مختلفة في حياته اليومية ، فإن عملية اتخاذ القرارات تغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ورقابة .

وهي لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى إداري دون سواه ، فأى إداري يتوجب عليه أن يمارسها للأداء مهامه وكي يتسنى له اتخاذ قرارات يتطلب توفر لديه المعلومات الدقيقة في المكان والزمان المناسبين .

هذا إلى جانب كونه عملية إدارية هامة في حد ذاته ، إذ أن نجاح أو فشل إداري ينسب إليه ، حيث أن المدير الناجح يعرف من خلال قراراته الناجحة ، بينما يعبر القرار الضعيف عن مدى تعسر المدير في أداء مهامه .

3-1 عرض مدارس الفكر التنظيمي:

ظل الانسان ولفترة طويلة من الزمن يعتمد على الحدس والأحكام الشخصية في اتخاذه لقراراته الى أن بدأ المختصون بالعلوم الاجتماعية يهتمون بتطبيق طرق البحث العلمي عن الظواهر الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي يمكن إخضاعها لوسائل القياس العلمي واختباراته ، ثم انتقل استخدام هذه الطرق إلى الإدارة في سبيل تطويرها ، وكان فريدريك تايلور Frédéric Taylor أول الرواد الذين دعوا الى تطبيق أساليب البحث

العلمي في اتخاذ القرارات عوضا عن الأحكام الشخصية ، وحوالا إلى هيربرت سيمون HEBERT SIMON أب نظرية القرار.

ونتعرض في ما يلي لعملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر كل مدرسة من مدارس الفكر التنظيمي ، من خلال دراسة عملية اتخاذ القرارات دراسة تاريخية مقارنة باستعراض مختلف مدارس الفكر التنظيمي.

3-1-1 مدارس الفكر التنظيمي الكلاسيكي:

ظهرت ثلاث مدارس في ميدان التنظيم في أواخر القرن الماضي تركز على العمل والهيكل التنظيمي باعتبارها من عناصر التنظيم الرئيسية ، وما يترتب على ذلك من تحديد

السلطة وتوزيع المسؤولية وتعيين نطاق الإشراف والوقاية (علي سلمي ، 1975 ، ص 16) تأثر دواها بالجو السائد والمتوازن مع قيام الثورة الصناعية ، معلنة قيام الاقتصاد الغربي الذي ينطق من المنافسة وترشيد السلوك تميزت هذه المدرسة بأنها مثالية مع افتراض حفة الرشادة في أعضاء التنظيم واعتبارهم من المعطيات التي لا تؤثر على السلوك التنظيمي

أ-مدرسة الإدارة العلمية :

تنسب مدرسة الإدارة العلمية إلى ف. تايلور F.TAYLOR، حيث رجع الفضل إليه في إرسال الدعائم الأولى لهذه المدرسة وقد لاحظ فريدريك تايلور من خلال المناصب المتعددة التي شغلها في عدة مصانع مجموعة من النقاط السلبية من الناحية الإدارية ومنها:

- غياب المعنى الحقيقي والدقيق لمفهوم المسؤولية لدى كل من المديرين والعمال.
 - غياب مؤشرات دقيقة وواضحة لقياس أداء العمل.
 - غياب حوافز تشجيعية للعمال.
 - غياب الأسس العلمية والدراسات المنظمة التي تبقى على أساسها القرارات الناجحة.
 - تفشي ظاهرة الإهمال وعدم الاهتمام ومن قبل العمال أثناء أدائهم للأعمال المطلوبة منهم.
 - عدم التناسب في كثير من الأحيان بين الوظيفة والفرد وماله من انعكاسات على مستوى الأداء. والانتاجية.
- هذه الأمور السلبية فريدريك تايلور F-TAYLO إلى اقتراح مجموعة من الحلول للمشكلة الإنتاجية وللقضاء على التبذير، تركز على مبادئ التالية :
- استخدام أسلوب علمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات
 - الاعتماد على النهج العلمي في اختيار الآلات، المواد والعمال.
 - بث روح التعاون بين الإدارة والعمال حيث يتولى هذه الأخير التنفيذ وتتولى هي (الإدارة) مهام التخطيط، التنظيم والرقابة .

- يقوم العامل بأداء عمل محدد وفقا للإرشادات المقدمة من قبل الإدارة بما يتوافق مع إمكانية الأداء الجيد.

فحركة الإدارة العلمية في مجملها ركزت على العمل ل مبدأ تقسيم العمل والتخصيص لما له من نتائج جيدة على مستوى الأداء وعلى قياس العمل ودراسة الزمن والحركة وعمل جداول زمنية ،والاهتمام أيضا بتحفيز الأفراد ماديا ،كما ركزت على مبدأ التعاون الذي يعتبر العامل الأساسي لاجتتاب الصرعات التي تتشابهن الإدارة والعمال .

فمهوم فريدريك تايلور F-TAYOL عن الإدارة كان على مستوى إدارة الورشة ،لذلك يقال أن نظرتة إلى الإدارة كانت من " أسفل "،بينما يرى مفكر آخر هو "هنري فايول H-FAYOL النظر إلى الإدارة من "أعلى"

ب- مدرسة التقسيم الإداري:

تتسب مدرسة التقسيم الإداري إلى هنري H-FAYOL وهو أول من وضع أسس هذه المدرسة، فبعد القصور الذي عرفه المدرسة الإدارة العلمية في إعطاء تفسير متكامل للسلوك التنظيمي ،برز تيار جديد يركز على الجانب العلوي من الهيكل التنظيمي عكس مدرسة فريدريك تايلور F-TAYOL التي تركز على الجانب التنفيذي من الهيكل التنظيمي عكس مدرس فديريك تايلور F-TAYLOR فأهمية نشاطات التنظيم والتسيير تزايدا كلما ارتفعنا في الهرم السلمي للمؤسسة ،اهتم هنري فايول H-FAYOLR بموضوعين أساسيين

- المبادئ الأساسية للإدارة داخل المؤسسة .

- الوظائف الأساسية للإدارة داخل المؤسسة .

فقد توصل هنري H-FAYOL إلى عدد من المبادئ التي يرى أنها أكثر قابلية للتطبيق في مجال الإدارة وهي:

(عبد الغفور يونس ،1998،ص276).

- تقسيم العمل: وهو مبدأ التخصص ،أي كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل .

- السلطة والمسؤولية: السلطة حسب هنري فايول H-FAYOL هي: "الحقفي إعطاء الأوامر والقدرة على فرض الطاعة" وتتكون من نوعين: السلطة التي يستمدتها الفرد من وظيفة "قانونية" والسلطة الشخصية التي يستمدتها من قوة ذكائه وخبرته أما المسؤولية فهي نتيجة طبيعية للسلطة .
- الامتثال للنظام: ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأوامر.
- وحدة القيادة: أي يجب على الموظف أن يحصل على أوامر هـ من رئيس أو المشرف واحد .
- وحدة التوجيه: معناه رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتمثل في الهدف .
- إخضاع المصالح الشخصية لمصلحة عامة .
- مكافأة الأفراد: لم يقترح هنري فايول H-FAYOL نظام تحفيزي معين، إلا أنه طالب بالعدالة قدر الإمكان في المكافآت التي تتم على أساس الرضا بين أرباب العمل والعاملين.
- المركزية: ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين (المستويات العليا الإدارة المنظمة) ثم تفويضها حسبما تقتضي الظروف .
- التسلسل الإداري: (تدرج السلطة) أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها .
- الترتيب والنظام: يجب القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية وعدم تبذيرها، وكذلك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- العدالة (المساواة) وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.
- استقرار العاملين: ويشير إلى أن ارتفاع معدل دوران الموظفين بالاستقالات نتيجة سوء الإدارة والعكس صحيح أي يعتبر الاستقرار مؤشر للإدارة الجيدة داخل المنظمة .
- المبادأة: (المبادرة) أي ضرورة البدء في تفكير الخطط وتنفيذها و على الرؤساء إيجاد روح المبادأة بين المرؤوسين (القدرة على الإبداع والإبتكار).

- روح الجماعة :انطلاقا من المثل القائل في "الاتحاد قوة" يشير إلى ضرورة العمل في شكل فريق .

بالإضافة إلى المبادئ العامة "14"إقتراح هنري فايول H-FAYOL خمسة وضائف أساسية للإدارة ،

(سيد الهواري ،1996،ص608).

وهي :

- التخطيط :يعني رؤية المستقبل في الحاضر ،ينطوي التخطيط على التنبؤ بالأحداث المستقبل في الحاضر ،وينطوي التخطيط على التنبؤ على بالأحداث المستقبلية التي تسمح بوضع خطة العمل .

- التنظيم :يقول هنري فايولH-FAYOL أن تنظيم المشروع يعني إهداءه بكل ما يساعده على تأدية وظيفته :مثل الموارد الأولية ،والعدد من رأس ،المال والمستخدمين فالتنظيم يهدف إلى رسم الهيكل العام للمؤسسة (المادي والإنساني) .

- إصدار الأوامر : هي فن توجيه العاملين من خلال إعطائهم المثل الجيدة في العمل وتنمية الشبكة الاتصالات بينهم ،و التقييم المستمر لهم ولهيكل المؤسسة. التنسيق : يعني محاولة ربط جميع الأنشطة الفردية وتوجيهها نحو هدف واحد ، هو هدف المؤسسة.

- الوقاية :هي عملية الكشف عما إذا كان كل شيء يسير حسب الخطة الموضوعة والإرشادات والأوامر الصادرة والمبادئ والأصول المقررة ،ومن ثم إبراز نقاط ضعف المنظمة ومنه الكيفية التي يمكن من خلالها تلاقي ذلك.

كما أن هنري فايولH-FAYOL يرى أنه يمكن تقسيم النشاطات التي تقوم بها المنظمة ستة مجموعات :

- نشاط فني :تضمن به المؤسسة تحويل المادة الأولية إلى منتجات نهائية .

- نشاط تجاري: يتضمن هذا النشاط بالإضافة إلى عملية شراء المادة أولية وبيع المنتج، معرفة أوضاع السوق.

- نشاط مالي: ويدور حول الاستعمال للموارد المالية المتاحة (رأس المال).

- نشاط التأمين: والغرض حماية الأشخاص والممتلكات في المؤسسة.

- نشاط محاسبي: ويشمل عمليات الجرد والميزانية وميزان المراجعة والمحاسبة التحليلية، كل هذه المعلومات تساعد على معرفة الوضعية الاقتصادية للمؤسسة.

- نشاط إداري: أعتبر هنري فايول H-FAYOL أن هذا النشاط يدور حول عمليات التخطيط وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

اختلف هنري فايول H-FAYOL عن المدرسة الإدارة العلمية في:

- اهتمت المدرسة العلمية بالمستويات السفلى للسلم الإداري في عملية إتخاذ القرارات بالمؤسسة في حين إهتمت مدرسة التقسيم الإداري بالمستويات العليا.

- ركزت مدرسة الإدارة العلمية على الجانب الفني (الإنتاج) بينما ركزت مدرسة التقسيم الإداري على المستوى الإداري للمنظمة.

ج- المدرسة البيروقراطية:

مدرسة البيروقراطية إلى ماكس وبير M- WEBER ويقصد بالفظ البيروقراطية "النموذج المثالي للنظم الذي يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي.

أعتبر ماكس وبير M-WEBER أن البيروقراطية تتناسب كل أنواع أنشطة المجتمع، رأسمالية أو اشتراكيا، فهي حسب رأيه

- ترفض الرغبات الشخصية للزعيم، ولا تبالى بالعادات والتقليد.

- تحدد عمل وسلطة كل شخص.

- تفرض هيكلا تنظيميا يراقب كل شخص.

- يتم العمل حسب القواعد مكتوبة تتضمن كل شيء.

- تعتمد على خبراء يعرفون عملهم جيدا.

(محمد بوتين والآخرون، 1994، ص131)

تقترب هذه المدرسة من المدرستين السابقتين من حيث تحديد المهام لكل عضو من أعضاء المؤسسة ،وهي تهمل الجانب الإنساني ومختلف العلاقات الإنسانية وتعامل الفرد على انه آلة مما يؤثر سلبيا على كفاءة التنظيم .

كما أن البيروقراطية تؤدي إلى ما يسمى بالجمود التنظيمي والذي يرجع أساسا لارتفاع عدد المستويات التنظيمية ،بمعنى آخر كلما كبر حجم المؤسسة كلما كانت المسافة شاسعة بين مراكز القرار التنفيذية.

3-1-2 - النموذج الكلاسيكي وعملية اتخاذ القرارات :

إفترضت المدرسة الكلاسيكية أن التصرفات التي يقوم بها متخذ القرار في أي نظام اقتصادي هي تصرفات صائبة إذ يسعى من خلالها لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل النفقات الممكنة.

يرى رواد المدرسة أن المؤسسة تهدف دائما إلى تحقيق أكبر مقدار ممكن من الأرباح ،وصانع القرار يختار دوما من بين بدائل - أو القرار - الأكثر ربحية،
(عادل حسن ،1984،ص 38).

لذا تعتبر قراراتهم سليمة ولذلك يطلق على هذه المدرسة الكلاسيكية أيضا مدرسة القرار الرشيد .بقرار الرشيد أنه القرار الذي يؤمن الحد الأقصى في تحقيق أهداف المؤسسة ضمن المعطيات البيئة التي يعمل بها وقيودها ،ولذلك فإن الأهداف ووسائل تحقيقها يجب أن تكون معروفة.

أما متخذ القرار الإداري فهو ذلك الفرد الذي يستطيع تحديد النتائج المحتملة لكل بديل أو تصرف موجود أمامه ،وترتيب تلك النتائج تبعا لأهمية كل منها بالنسبة له وأهداف المؤسسة ثم اختيار البديل الأفضل الذي يحقق المنافع القصوى فمتخذ القرار هذا ،يضع مصلحة المؤسسة فوق كل اعتبار ،إذا أنه لو شعر أن منصبه غير ضروري فإنه سيقدم اقتراحا بإلغائه.

تعتمد هذه المدرسة في اتخاذ القرارات على الناحيتين أساسيتين :

1- أن يتوفر متخذ القرار على القدرات مميزة كالرشد والوعي، فيختار البديل الأفضل الذي يحقق النفعة القصوى من بين البدائل المتاحة بعد تحديد الأهداف والحلول البديلة الممكنة التنفيذ.

2- على متخذ القرار أن يأخذ بعين الاعتبار النتائج المترتبة عن كل بديل، ثم يرتبها وفق معايير معينة ترتبط بأهداف المؤسسة ليختار البديل الذي يحقق له أكبر الأرباح أو أقل الخسائر .

(أيوب ناديا ، 1994، ص28).

ومن خلال ما تين النقطتين الآخريتين يمكننا عرض الشروط الواجب توفرها في متخذ القرار الرشيد والمتمثلة في :

* أن يعرف كل الأهداف التي يرغب في تحقيقها ،أو المشاكل التي يرغب في حلها ثم يرتب هذه الأهداف حسب أهمية كل منها .

* أن يعرف كل الحلول البديلة الممكن إتباعها لاتخاذ القرار الأفضل للحل .

* أن يعرف مزايا وعيوب كل بديل ،ثم يرتب هذه البدائل وفقا لنتائجها بحث تتدرج بدء امن أكثر البدائل أهمية حتى أقلها أهمية.

* أن يختار دائما البديل الأفضل الذي يؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل والرشيد للمشكلة أو يحقق الهدف بصورة مثلى.

ولكن الواقع العلمي يصطدم بهذه المدرسة ، إذا تعرضت لعدد من الانتقادات أهمها :

- نفترض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتميز بالتغير المستمر. ويعود رفض فكرة النموذج المغلق الى ظهور مفهوم النظام المفتوح الذي يركز على أهمية المحيط في حياة المؤسسة. فيعتمد فون بارتلانفي VON BERTALENFFY النظام مفتوحا إذا كان له تصدير واستيراد وبالتالي تغيير في

الأجزاء والمكونات وبهذا ابتعد بارتلانفي BERTALANFY عن فكرة التوازن التي كانت تميز النظام المغلق.

فالنظام حسب المفهوم الجديد إذا هو مجموعة من العناصر المتفاعلة مع بعضها من أجل تحقيق هدف ما ومع البيئة المحيطة بها .

وبما أن النظم تكون على درجة كبيرة من التعقيد فإن متخذي القرارات الإدارية يحاولون إحداث التغييرات والتعديلات لإبقاء هذا النظام بحالة من التوازن.

(حسن علي مشرقي ، 1997 ، ص 47).

• إن المؤسسات المختلفة تقوم على دعامة أساسية وهي وجود العنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لمختلف فعاليتها ونشاطاتها وبما أن السلوك الإنساني يخضع لمجموعة من العوامل والمؤثرات المختلفة التي لا يمكن إخفاءها ، هذا ما يصعب إخضاعه (السلوك الانساني) لقاعدة معينة تبنى عليها الأحكام والاستنتاجات.

(أيوب ناديا ، 1994 ، ص 30).

فتحقيق أهداف هذه المنظمات غالبا ما ترافقها أو تتنافسها أهداف العاملين الشخصية والممارسات الخفية من أجل الحفاظ على السلطة والأمن والبقاء.

• كون متخذ القرار الإداري فردا يتعامل مع جماعة متعددة الأطراف (بنيته الداخلية وبنيته الخارجية) فهو يتأثر بها ويؤثر فيها هذا من جهة ، ومن جهة ثانية أن كل حالة من حالات إتخاذ القرار الإداري قد تحتوي على أهداف متعددة ومتناقضة مما يجعل عملية إتخاذ القرار الإداري لتحديد الحل الأمثل (القرار) أمر غير مضمون.

3-1-3- مدرسة العلاقات الإنسانية :

إن اعتبار الانسان كآلة كان أهم انتقاد وجه الى المدرسة الكلاسيكية ، وفي نفس الوقت تعتبر هذه النقطة أي أهمية العنصر البشري وضرورة إرضائه البداية لاتجاه جديد أطلق عليه مدرسة العلاقات الانسانية .

فمصطلح العلاقات الإنسانية ينطبق في أوسع معانيه على التفاعلات التي تتم بين الأفراد ، والعلاقات التي تقوم فيما بينهم في مختلف أنشطتهم .

تعتبر أبحاث (تجارب) إلتون مايو E. MAYO في شركة وستارن إلكتروك WESTER ELECTRIC الأمريكية (وأطلق عليها اسم أبحاث مصانع هاوثورن HAWTHORNE) حول الانسان في العمل كبداية حقيقية لمدرسة جديدة تسمى بمدرسة العلاقات الانسانية ، وتحول في ميدان إدارة الأفراد.

وكان الهدف الأساسي من الدراسات هو إبراز أهمية الدورالذي تلعبه العلاقات الانسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة ويتمثل مضمون التجربة في محاولة قياس الزيادة المحتملة في الانتاج من خلال تغيير بعض العناصر المحيطة بالعمل مثل شدة الإضاءة ، فترات الراحة ، نظام دفع الأجور ... الخ

فساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية ملخصة في النقاط الآتية :

- ✓ 1 زيادة الأجور لا تشكل القوة الدافعة المؤثرة على العامل لرفع الانتاجية و فعلى العكس فهو مدفوع لإثبات الذات والمشاركة واحترام الآخرين ... الخ ، فعلى المؤسسة أن تشجع رغبات الفرد النفسية والاجتماعية (الحوافز غير الاقتصادية).
- ✓ 2 شعور العامل بانتمائه الى جماعة وشعوره بالاستقرار والامن ، يعد أكبر حافز لزيادة الانتاج .

✓ 3 التنظيم غير الرسمي يتكون بطريقة تلقائية بين أفراد المجموعة قصد اتباع طريقة واحدة للوصول الى هدف جماعي واحد ، والمتمثل في حماية مصالحهم المشتركة وضمان مستقبلهم (كمواجهة الادارة فيما تقترحه من معايير وحوافز)

من خلال هذه التجارب تم اكتشاف أهمية العوامل الاجتماعية في الانتاج حيث أن تماسك الجماعة له تأثير على انتاجية العمال وسلوكهم ، ومن ثم استنتج إ. مايو E.MAYO بأن التغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي تتمثل في العناصر الآتية :

- القيادة ونمط الإشراف داخل المؤسسة .
- الاتصالات ودور التنظيمات الغير الرسمية في فعالية التنظيم.
- المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير واتخاذ القرارات.

وبهذا تكون هذه المدرسة قد اختلفت عن سابقتها (الكلاسيكية) في مجموعة النقاط نذكر من بينها اللامركزية في إتخاذ القرارات الإدارية.

- الاعتماد على الجماعات وليس على الأفراد .
- يعتبر المسؤول عضو اتصال داخل الجماعة أو بين الجماعات وليس ممثل للسلطة .
- قوة الادماج والثقة عوض السلطة .
- الاعتماد على المراقبة الذاتية والمسؤولية عوض المراقبة الفوقية .
- الفرد ليس برجل اقتصادي أو آلة تحكمه الحوافز المادية ، وإنما هو شخص يمتلك شعورا أو أحاسيس ، واحتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو معنوي .
- أهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال بإعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد ، ويتم السعي لملائمة هذه التقاليد مع أهداف التنظيم .

لم يعط أصحاب هذه المدرسة (العلاقات الإنسانية) أي شرح لعملية إتخاذ القرارات ، بل ركزوا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار . ولكنهم لم يبينوا كيف يتم هذا الإشارك وحدوده .

وحسب هذه المدرسة فمتخذ القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية وأخرى غير رسمية هي أسرع وتلعب دورا أكبر ، لأن لها علاقات مباشرة مع العمال وبالتالي مع مصادر المعلومات .

رغم ما جاءت به مدرسة العلاقات الانسانية غير أنها جهلت الكثير من الأمور فوجهت لها انتقادات منها :

- اعتبرت التنظيم نظاما مغلقا كسابقتها من المدارس.
- ركزت على التحفيز المعنوي في تفسير السلوك الانساني داخل المنظمة متناسية التحفيز المادي.

(كمال حمدي أبو الخير ، 1996 ، ص 143) .

- تتخذ من العنصر البشري مجالا للدراسة دون العناصر الأخرى للتنظيم ، ويتم التعبير عن التنظيم كوحدة اجتماعية تتفاعل مع جماعات العمل " التنظيمات غير الرسمية " ، لكن الواقع يثبت وجود مصالح مشتركة بين عناصر الجماعة من الناحية الاقتصادية ، إلا أن ذلك لا ينفي وجود الاختلاف والصراع ، بعبارة أخرى " إذا كان الانسان اجتماعيا بطبعه فهو أناني كذلك ، طموح ، منافس وراغب في السيطرة والتسلط".

أدت هذ المدرسة الى تطور كبير في الفكر التنظيمي مقارنة بالمدرسة الكلاسيكية من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية وأثر الحوافز على الانتاجية ، لكنه لم يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر إيجابيا على عملية إتخاذ القرارات الإدارية وبالتالي على جودة القرارات المتخذة.

وانطلاقاً من الانتقادات الموجهة إلى المدارس الكلاسيكية ومدرسة العلاقات الإنسانية ، ظهرت المدرسة السلوكية التي تعتبر من النظريات الحديثة .

3-1-4- المدرسة السلوكية :

تأثرت هذه المدرسة الى حد كبير بمدرسة العلاقات الإنسانية إذ تعتبر امتداداً وتطوراً لها إلا أنها تختلف عنها وعن المدرسة الكلاسيكية في الكثير من الفروض فبعد أن كانت المدرسة الكلاسيكية تركز على العمل وبعد أن ركزت العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري وخصائصه والكيفية التي تسمح بإثارة دافعيته .

على العكس من ذلك ركزت المدرسة السلوكية على دراسة السلوك الإنساني كفرد وجماعات في المنظمة . هذا ما يدل على عدم اقتناع أصحابها بالفكرة الاقتصادية الكلاسيكية "الرجل الإقتصادي" لمدرسة العلاقات الإنسانية في تفسير الدافعية أو دوافع الانتاج .

واعتمدت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد أثناء عمله ومنه جميع العلاقات التي تنشأ في المنظمة على ثلاث مداخل تتمثل في :

- علم النفس : وهو علم دراسة السلوك الإنساني بصفة عامة .
- علم الاجتماع : يبحث في معرفة وصف التصرف الإنساني والجماعات ومدى تأثيرها على المؤسسة .
- علم دراسة الانسان : يبحث في السلوك الذي اكتسبه سواء كان عائلياً ، فنياً أو اجتماعياً وتأثيره على السلوك أو التصرف الإداري .

إن رواد هذه المدرسة اعتبروا بان المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتأثر ويؤثر بالبيئة المحيطة عبر قيود داخلية وقيود خارجية ، فهذا التفاعل بين المنظمة والبيئة والعلاقات

الناشئة بينهما هي التي تحدد مواصفات وخصائص وأهداف والفرص البديلة وأنواع القيود التي تتعرض لها المنظمة لتحديد مناخ إتخاذ القرار الإداري فيها وحسب المدرسة السلوكية فإن المسؤول يتلقى العديد من المعلومات لذا يشترط فيها الدقة والمصادقية ، كما ترى بأن المعلومات تسير في كل الاتجاهات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى ، وتعتبر عملية إتخاذالقرارات من أهم مهام المسؤول لذا تم التأكيد على ضرورة تحديد مستويات إتخاذ القرار .

(حسن علي مشرقي ، 1997 ، ص 42) .

ويكون إتخاذ القرار حسب المعرفة المهنية الفنية لمتخذه وكذا ضرورة اشراك العمال في هذه العملية

(jean claude sheide , 1980 , p 187)

تختلف هذه المدرسة عن المدارس السابقة في العناصر الآتية:

- اعتبار التنظيم نظاما مفتوحا

- بعد أن كانت المدرسة الكلاسيكية تركز على العمل والهيكل التنظيمي ، وبعد أن ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على أهمية العنصر البشري وخصائصه ومدى الكيفية التي تسمح بإثارة دافعيته ، ركزت المدرسة السلوكية على اعتبار التنظيم نظاما اجتماعيا يقوم بإتخاذ القرارات .

لم تسلم المدرسة السلوكية كسابقتها من المدرس من انتقادات ولعل أهمها هو اهتمام هذه المدرسة المفرط بالعنصر البشري وخصائصه واهتمامها بتحديد الشروط التنظيمية لتحسير الفرد للإسهام في العمل التنظيمي .

ولكن الشيء الذي يجب أن لا نتناساه هو أن هذه المدرسة كانت بمثابة اللبنة الأولى لنظريات التنظيم الحديث وأهمها نظرية القرار التي نشأت بتطبيق النظرية السلوكية على التنظيم الاقتصادي ، وعندما تحدثت (المدرسة السلوكية عن التنظيم المفتوح وأهمية إتخاذ القرارات الإدارية وكذا الإتصالات.

3-1-5- نظرية القرار :

يعتبر هيربرت سيمون H. SIMON أب نظرية القرار ، فكما يوحي لنا اسم هذه النظرية فإن هذا العالم ركز على مفهوم إتخاذ القرارات في دراسة مشكلة التنظيم ، بمعنى أن السلوك التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات إتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة ، وبصفة أخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على تحديد كيفية إتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها . فهو يرى أن عملية صنع القرارات هي قلب الإدارة وأهم مظهر على الإطلاق في السلوك التنظيمي .

انطلق هـ. سيمون H.SIMON في دراسته من فكرة الرجل الاقتصادي أي صفة الرشد ، لكنه يعتبر الرشد في إتخاذ القرارات مسألة نسبية ، تحكمها مجموعة القيم ومجموعة السلوك الانساني ، واتجاهات هذا السلوك

(كمال حمدي أبو الخير ، 1996 ، ص 148) .

ومن هذا لا يمكن افتراض أن متخذ القرار على دراية تامة بمجموعة النتائج التي ستعقب كل حل ، كما أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل موضع الدراسة ، ذلك لأن الحل الأمثل في هذه الفترة قد لا يصلح فترة زمنية أخرى .

يرى هـ . سيمون H.SIMON بأن الإنسان يرغب في تحقيق أهداف التنظيم برشادة محدودة وتحت قيد المحيط ، ويرى بأن حدود الرشد هي :

- ردود فعل ومواهب كل فرد (كفاءته)

- القيم والأهداف الشخصية (حوافزه)

- المعرفة الشخصية للوضعية والمعلومات المتوفرة .

فبهذا يواجه متخذ القرار الكثير من العوامل التي لا يستطيع السيطرة عليها أو لا يملك المعرفة بها أو القدرة على التنبؤ بها .

لذلك فقد اقترح هـ. سيمون H.SIMON أن يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشد حين استخدمه وذلك للتخفيف من تعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر بساطة وواقعية ، فقسم بذلك مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى الآتي :

- الرشد الموضوعي : وهو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة ، ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة لاختيار نتائج كل منها .

- الرشد الشخصي : وهو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة ، بعد أخذ القيود والضغوط التي تحد من قدرة الإداري على المفاضلة والاختيار بعين الاعتبار .

وبناء على ذلك يمكن أن نستنتج أن الفرق بين الفكر الكلاسيكي الذي لم يولي أهمية لعمليتي البحث عن المعلومات واتخاذ القرار ، وبما جاء به هـ. سيمون H.SIMON والذي يعتبرهما أساس السلوك التنظيمي

إن متخذ القرار حسب هـ.سيمون H.SIMON يبسط المحيط وبدلاً من اختيار الحل الأمثل فإنه يكتفي بحل مقبول ومرضي ، وحسب الصفة التي يعطيها الفرد الموجود بالتنظيم والمتمثل في الرشد المحدود الذي يسمح بالرضا بأقل من الحد الأقصى ، فإنه استبدال مفهوم

"الرجل الاقتصادي" بمفهوم "الرجل الإداري" الذي يهدف إلى الحصول على حلول مرضية للمشاكل المطروحة بناء على قرارات تتخذ على أساس معلومات تتعلق مباشرة بهذه المشاكل، بحيث لا يبحث عن كل البدائل المطروحة.

ويتصف الرجل الإداري بعدم قدرته على الحصول على بديل مثالي بسبب عدم وجود المعلومات الكافية لديه ، لذلك فهو يبحث عن بديل قبول ضمن ما يتوافر لديه من معلومات، أي يتخذ قراره بالاعتماد على الرشد المحدود ، وعلى الامكانيات المتاحة في اختيار البديل المرضي الذي يؤمن من منفعة أقل من البديل الذي يحقق أقصى منفعة وهذا بعد أن يضع صورة مبسطة للمحيط الخارجي حيث تحتوي على العوامل المتصلة مباشرة بموضوع قراره ، تاركا العوامل التي لا ترتبط بصورة مباشرة بالمشكلة التي يعمل على إيجاد الحلول لها .

ومن خلال الأفكار هـ.سيمون H.SIMON فإن القرار ما هو إلا اختيار بين مجموعة من البدائل ، تتطلب عملية طويلة من التخطيط والإعداد نتيجة التضحية التي تتم بين البدائل المطروحة ، ترمي هذه العملية في آخر المطاف إلى تحقيق هدف ، والذي يعتبر في حد ذاته وسيلة في تحقيق هدف آخر . ومن هنا نلاحظ أن البديل المختار ما هو إلا حل وسط لا يؤدي إلى تحقيق الهدف بشكل تام ، لكنه يكون أفضل البدائل بناء على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة . فالقرار هو محصلة لتفاعل عناصر التنظيم الداخلية وعناصر بيئته الخارجية .

وما يمكن قوله أن كل مفكر أو مدرسة أو نظرية ساهمت بطريقتها في تطوير عملية إتخاذ القرار الإداري وتوسيع مجالها . كما كان لهم الفضل في إعطاء الإهتمام الكبير وجعلها جوهر العمليات الإدارية أي أن عملية إتخاذ القرار هي قلب الإدارة ومحور نشاط الوظيفة الإدارية .

4- خصائص عملية إتخاذ القرارات :

يتسم القرار في المؤسسة بصفة عامة بجملة من الخصائص من بينها:

4-1- أنها عملية ذهنية : فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح .

4-2- أنها عملية إجرائية : فعلى الرغم من أن عملية الإختيار هي جوهر إتخاذ القرارات الإدارية إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة والتي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ .

4-3- إن تعدد البدائل هو أساس عملية إتخاذ القرارات الإدارية، فحينها لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك إختيار ومن ثمة لا يكون هناك إتخاذ قرار وإنما يكون الأمر إجباريا على أمر معين.

4-4- إن إختيار البدائل لا يتم عشوائيا وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى إختيار أنسب بديل.

4-5- إختيار البديل الأمثل بعيد المنال في عالم الواقع ، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذها خلالها القرار وذلك فإن الإختيار يتوجه إلى البديل الأنسب وهو الذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في إتخاذ القرار.

(أحمد ماهر ، 2004 ، ص 283).

4-6- أنها عملية تمتد من الماضي إلى المستقبل : تعتبر القرارات الإدارية وبالأخص القرارات المتكررة مجرد إمتداد لقرارات اتخذت في السابق وبالتالي لا يمكن عزل هاته القرارات عن سابقتها ، لأننا قد نجد قرارات مرتبطة جدا ، بقرارات أتخذت من قبل ،

بالإضافة إلى نتائج القرارات المرتقبة في المستقبل لذلك يجب التدقيق في معرفة درجة التأكد من نجاح هاته القرارات في المستقبل

4-7- الصعوبة والتعقيد : أي أن هناك عدة عوامل متداخلة فيه ، وبالتالي يحتاج إتخاذ القرار إلى عمق في التحليل وقدرة على الربط بين مختلف المتغيرات الداخلة في العملية.

4-8- التكلفة والجهد : ذلك أن إتخاذ القرار الإداري يحتاج من قبل الى تخصيص موارد لجمع المعلومات ومعالجتها ، وتخصيص موارد لتنفيذ مختلف الأعمال المرتبطة باتخاذ القرار .

4-9- عدم التأكد : كحالة غائبة ، وهو يجعل النتائج إحتماوية ومحفوفة بالمخاطر.

5- عناصر القرار الإداري :

هناك ثلاث عناصر رئيسية هي :

5-1- الإختيار : يشير الإختيار إلى فرصة الانتقاء من بين مجموعة من البدائل وبالتالي فإن إنتقاء الإختيار يعني عدم وجود القرار . إن حرية المدير في الإختيار ليست مطلقة بل أن الحرية في الإختيار تختلف من موقف إلى آخر وفقا للظروف التي يتخذ في ظلها القرار.

5-2- البدائل : تمثل البدائل مجموعة التصرفات المحتملة والتي يتم الإختيار من بينها . وإن لم تتوفر البدائل فلن تكون هناك عملية إختيار ومن ثم لا يوجد قرار.

5-3- الأهداف : تستخدم الأهداف كمعيار عند المفاضلة بين البدائل لإختيار أفضل بديل.

(محمد فريد الصحن ، 2002 ، ص 128) .

* وهناك من يرى أن عناصر القرار هي :

- وجود مشكلة : أي مشكلة التي تواجه الإداري تتطلب حلا

- أن تكون هناك بدائل مختلفة : أي أن هناك طرقا تتوافر أمام الإداري كي ينتقي منها الأفضل والأجدر أما إذا كان هناك طريقا واحد فإن ذلك يعني أن لا ضرورة للمفاضلة بل ستكون ملزمة بالبديل الواحد .

- وجود هدف يسعى الى تحقيقه متخذ القرار : ويتمثل في تحقيق أقصى عائد وأقل تكلفة.

- توافر الوعي والإدراك في اختيار البديل : إذا لا يمكن أن نتصور البديل دون دراسة للنتائج المتوقعة من كل بديل.

* الاعتبارات التي تحيط بالقرار وما يتضمنه نذكر منها :

1- شخصية متخذ القرار.

2- ما سبق اتخاذه من قرارات داخل المنظمة.

3- الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار ، كأن تكون ظروفًا تتسم بالتأكد أو المخاطرة أو عدم التأكد .

4- كما تشكل العناصر البيئية ، بمختلف أنواعها ، عناصر لا يستطيع أن يتحكم فيها.

(سنان الموسوي ، 2004 ، ص 108) .

6- أنواع القرارات:

في الحقيقة أن المدير وأثناء ممارسته لعمله اليومي يتخذ العديد من القرارات التي تختلف باختلاف الذي يكون فيه ويختلف أثرها على المنظمة ككل .

فمن القرارات ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد ومركب، فمنح عطلة مرضية مثلا أو تسديد لأجور العاملين هي قرارات ليست كتأسيس فرع للمؤسسة في مكان آخر مثلا ، أو

إحدى تغييرات جذرية في نمط الإنتاج ، فهي قرارات استراتيجية لها بالغ الأثر على ديمومة المؤسسة وإمكانية استمراريتها ومركزها في السوق .

ورغم تعدد التصنيفات التي قدمها رجال الفكر الإداري للقرارات متخذين في ذلك معايير متعددة ، ومن هذه التصنيفات التي تبناها عبد الغني بيسوني بدون التركيز على معيار معين هي :

5-1- القرارات الأساسية والقرارات المتكررة: وتتعلق مثلا بقرارات إدارة المنظمة والقرارات المتعلقة بتعيين مراحل خطة المنظمة في تحقيق أهدافها ، والقرارات اليومية هي القرارات الروتينية التي تتكرر كل يوم ، لكن نلاحظ أن النوع الأول من القرارات سيستلزم إجراءات خاصة تتعلق بطبيعة كل قرار والهدف من اتخاذه ، على عكس النوع الثاني الذي له جداول خاصة به تحدد اجراءات كل قرار لتسير عملية اتخاذه في المرات المقبلة .

6-2- القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية: هي قرارات يتخذها الرئيس الإداري بصفة رسمية كعضو مسؤول عن المنظمة كقرارات التعيين ، الترقية ، توقيع جزاءات على أحد العمال ، والقرار الشخصي هو الذي يصدر عن الرئيس الإداري بصفته الشخصية وليس بصفته التنظيمية،

(محمد بهجت جاد الله كشك ، 1999 ، ص 176) .

ويتصف القرار التنظيمي بالتشابك والتعقيد ويمكن للمدير أن يقوم بتفويضها ، أما القرار الفردي يتخذه الفرد أو الشخص لتحقيق أهداف الشخصية ولا يمكن أن يفوض .

(محمد فريد الصحن وآخرون ، 2002 ، ص 129) .

6-3- القرارات اللائحة والقرارات الفردية: القرارات اللائحة هي مجردة وعامة، أما القرارات الفردية يمكن وصفها بأنها قرارات خاصة.

4-6- القرارات الصريحة والقرارات الضمنية: القرار الصريح يصدر بصورة واضحة ومباشرة ، أما القرار الضمني يتم إستخلائه واستنتاجه من مسلك للرئيس الإداري دون التعبير عنه بصراحة.

(محمد بهجت جاد الله كشك ، 1999، ص ص 174 ، 176).

5-6- القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية: الأصل في القرارات أن تكون مكتوبة لتكون ذات مرجعية ويسهل فهمها مع عدم اختلاف اثنان عن محتواها لأنها مكتوبة ، هذا لا يمنع من وجود قرارات يومية غير مكتوبة سليمة ومنتجة لآثار واضحة ، ويستمد القرار الشفوي قوته من قوة وسلطة متخذه .

وكلما اتجهنا إلى أسفل السلم الهرمي كان القرار الشفوي ذا سلطة أما إذا اتجهنا إلى أعلى الهرم يفقد القرار قوته ومن مساوئه سهل التحريف والتأويل .

6-6- القرارات المبرمجة وغير المبرمجة : يقصد بالقرارات المبرمجة وغير المبرمجة كما يقول عبد القادر حنفي وعبد السلام أبو قحف نقلا عن كونتز

(عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف ، 1993 ، ص 143).

تلك القرارات المخططة سلفا والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية أين يتم تحديد أساليب وطرق اجراءات الحالة أو التعامل مع أي مشكلة سلفا ، حيث لا تستدعي جهدا كبيرا في التفكير ومن أمثلة ذلك تحديد راتب موظف جديد أو منح الاجازات وهكذا ، حيث توضح سلفا الاجراءات الخاصة بكل حالة من واقع اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات أو إدارة الأفراد وغيرها

أما بالنسبة للقرارات غير المبرمجة فهي تلك التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة أو في ظروف غير متشابهة ؟ لذلك تستدعي جهدا معيناً من التفكير إلى جانب الحصول على قدر كاف من المعلومات ، أو ربما تحمل تكاليف إضافية أو من أمثلة ذلك تأسيس فرع جديد

(محمد سويلم ، ب س ، ص 08).

يرى "H.MINTZBERG" أن هناك ثلاث أنواع من القرارات :

1- القرارات العملية:

وهي مجموعة من القرارات البسيطة تتخذ من طرف كل عنصر في المنظمة والتي تسمح بالسير الحسن للعمل أو النشاط ، طرق العمل في هذه القرارات محددة مسبقاً مثل إذا كانت هناك الوضعية "أ" فقم بعمل "ب" أو انتقل إلى "ج" فهو نشاط ميكانيكي محض.

2- القرارات التسييرية:

هي أوسع نطاق من القرارات العملية وهي مؤطرة لها وتنظمها وتحتاج إلى اهتمام أكثر من متخذ القرار لأنها تتعلق بتسيير المنظمة ككل .

3- القرارات الاستراتيجية :

وتتعلق بمستقبل المنظمة ككل وتحتاج إلى دراسات وتحضيرات من أجل صنعها وتنفيذها وأساسها ثلاث أسئلة تحتاج إلى إجابة :

- من نحن ؟

- أين نحن ؟

- إلى أين نريد الذهاب ؟

(FERMANDEZ , 2003 PUT , P 216)

7- مراحل عملية إتخاذ القرار الإداري:

لا يوجد اتفاق كامل حول مراحل أو خطوات عملية إتخاذ القرار ، سواء من حيث عدد هذه الخطوات ، أو من حيث ما تتضمنه كل خطوة منها ولذا سوف نحاول عرض بعض وجهات النظر المختلفة بشأن هذه المراحل. ف " هريبرت سيمون " يرى أن عملية إتخاذ القرار تمر بـ: 3 مراحل هي:

1- مرحلة البحث والاستطلاع، فيها يتم اكتشاف ضرورة الحاجة إلى إتخاذ القرار

2- مرحلة التصميم، وفيها يتم البحث عن البدائل المختلفة.

3- مرحلة الإختيار ، وفيها يتم إختيار أفضل البدائل المعروضة.

ومن الملاحظ أن سيمون قد ركز على المراحل التي تساعد على الوصول إلى القرار مفصلا الإشارة إلى مرحلة تنفيذ هذا القرار ، وكذلك مرحلة المتابعة ، وايضا مرحلة التقييم. فالقرار الذي لا يأخذ طريقة التنفيذ يصبح لا قيمة له ، كما أن القرار الذي قد يتعثر إن لم نلاحقه بالمتابعة ، وأخيرا لا بد من إخضاعه للتقييم حتى نعلم مدى تحقيقه للأهداف. أما " جون ديوي " يرى أن هناك 6 خطوات يجب أن تسترشد بها الجامعة في عملية إتخاذ القرارات الإدارية وهي:

- أن تكون المشكلة والمسألة مطلوبة إتخاذ القرار بشأنها ملموسة وواضحة.

- أن تحدد طبيعة المشكلة تحديدا واضحا

- اقتراح الحلول الممكنة لحل المشكلة

مقارنة الحلول عن طريق إختيار كل منها على معيار معين ، وإختيار أفضل هذه الحلول

- تنفيذ أفضل الحلول وبذلك يكون نافذا المفعول.

(ابراهيم عبد الهادي المليجي، 2001 ، ص 201).

وعليه فإن عملية اتخاذ القرارات تمر بخمس خطوات أو مراحل رئيسية :

7-1- مرحلة تحديد المشكلة :

إن وجود المشكلة يعني وجود اختلاف بين الموقف الحالي والموقف المرغوب أو المطلوب وتتكون هذه المرحلة من ثلاث مراحل فرعية هي :

- الاستكشاف : يعني متابعة الموقف الحالي في ضوء الظروف المتغيرة والتي قد تؤدي إلى ظهور مشكلة وفي هذا الإطار يجب التمييز بين الأساليب الظاهرة والحقيقية للمشكلة كما يجب أيضا عدم تضخيم المشكلة أو التقليل من أهميتها بل إعطاءها الحجم الحقيقي.

- التعرف الدقيق على نوع المشكلة : ويتطلب ذلك تحديد دقيق لحجم الاختلاف بين الموقف الحالي والموقف المطلوب ، وترجمة ذلك بشكل كمي ونوعي.

- التشخيص : يتضمن تجميع بيانات إضافية وتحديد المتغيرات المؤثرة في المشكلة وكذلك النتائج المترتبة على وجودها.

(محمد مصطفى الخرشوم ، نبيل محمد مرسي ، 1998 ، ص 280).

7-2- مرحلة البحث عن البدائل :

تتمثل الخطوة الثانية في عملية اتخاذ القرار في التعرف على البدائل والحلول الممكنة والمتوفرة لمعالجة المشكلة ، ويشترط وجود بديلين مختلفين على الأقل . لأن إختيار بديل واحد لا يمثل إتخاذ القرار .

وينبغي على متخذ القرار أن يضع في إعتباره جميع البدائل الممكنة وهو يستطيع التعرف على هذه البدائل بالطرق التالية :

- عن طريق خبراته السابقة في المواقف المثالية وكذلك عن طريق مقارنة الحلول التي يتبعها غيره في الوحدات الأخرى مع استعمال تفكيره الذاتي والمستقل.

- إجراء دراسة شاملة وكافية لجميع أبعاد المشكلة

(ابراهيم عبد العزيز شيخا، 1993، ص351)

7-2-1- إمكانية التطبيق : يشير هذا المعيار إلى إمكانية تنفيذ البديل في إطار القيود التنظيمية المفروضة مثل : الوقت ، الموازنات المالية ، التكنولوجيا ، وفي حالة عدم استقاء البدائل لهذا المعيار ، فإنه يتم استبعادها..

7-2-2- الجودة : يشير الى قدرة البديل على حل المشكلة موضع الاهتمام بفعالية وبالتالي يتم استبعاد الحلول التي تقدم معالجة جزئية للمشكل .

7-2-3- القبول : يشير هذا المعيار الى درجة استعداد كل متخذ القرار والمتأثر بتنفيذه على تأييد البديل المختار والمساهمة في تنفيذه .

7-2-4- التكاليف : يشير هذا المعيار إلى كل من الموارد اللازمة للبديل وكذلك الآثار الجانبية غير المرغوبة لنفس البديل.

7-2-5- المعكوسية : يشير هذا المعيار إلى إمكانية القيام بعكس البديل المختار والعودة إلى نقطة البدء إذا اقتضى الأمر، ومن أحد أمثلة المعروفة على ذلك هو قيام شركة كوكاكولا 1985 بإعادة التركيبيية القديمة من الكوكا الكلاسيكية وذلك عندما واجهت صعوبات عند تقديم التركيبيية الجديدة .

7-2-6- الأخلاقيات: يشير هذا المعيار الى مدى اتفاق البديل مع المسؤوليات الاجتماعية للمنظمة والمعايير الأخلاقية للمسيرين

وبعد تقييم كل بديل على حد يتم اختيار البديل المناسب لحل المشكلة

(صفاء شهب ، 2006 ، ص ص 18-19) .

7-3- مرحلة تنفيذ الحل:

ومعنى هذه المرحلة هو وضع الحل الذي تم التوصل إليه موضع التنفيذ والتنفيذ الجيد

يتوقف على عدة عوامل أهمها :

- اقتناع العاملين بأهمية التنفيذ .

- توفر الموارد الكافية لتنفيذه.

- واقعية الحل ودقته.

- اختيار الوقت المناسب للتنفيذ.

- إن عملية تنفيذ أي حل ليست من العمليات اليسرة ذلك أن إتخاذ القرار بشأن معالجة أي

مشكلة ما لا بد من أن يصاحبه تغيرا أو تعديل في الظروف المحيطة بالمشكلة والتي غالبا

ما تكون عاملا مؤثرا في ظروف حل المشكلات وأيضا مما يجب ما أعانه في هذه المرحلة

أن يتم اسناد المهمة إلى الشخص أو الأشخاص الذين يمتلكون المهارات اللازمة مع

اعطائهم الصلاحية والمرونة التي تمكنهم من تنفيذه وذلك بما يتلاءم وظروف التنفيذ.

(الهيجان عبد الرحمن ، 1999 ، ص 116)

.

7-4- متابعة وتقويم النتائج:

عندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة

فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف.

وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ ، ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرارات تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين ، بحيث تتكرر هذه الدورة كلما استدعى الأمر ذلك .

(معن محمود عياصرة ، ومروان محمد بني أحمد ، 2008 ، ص 127) .

- لا تخضع القرارات المفاجئة في الغالب للقواعد المنطقية ولا للحسابات الدقيقة وهي بمثابة قرارات سريعة قد لا تفهم حقيقة في الواقع ، أما القرار الرشيد فهو الذي يعتمد على الأوضاع والمتغيرات والتي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات . لذا فمتخذ القرارات يضيف بعض التعديلات عند الحاجة وهي ردود أفعال عن متغيرات المحيط غير الثابت .

- حيث لا يوجد مسير راشد بشكل كامل ولا هو متأثر بالمحيط بشكل كلي وبالتالي لا يوجد قرار مثالي إذ أن قيمة القرار مرتبطة بأهداف الربح والخسارة .

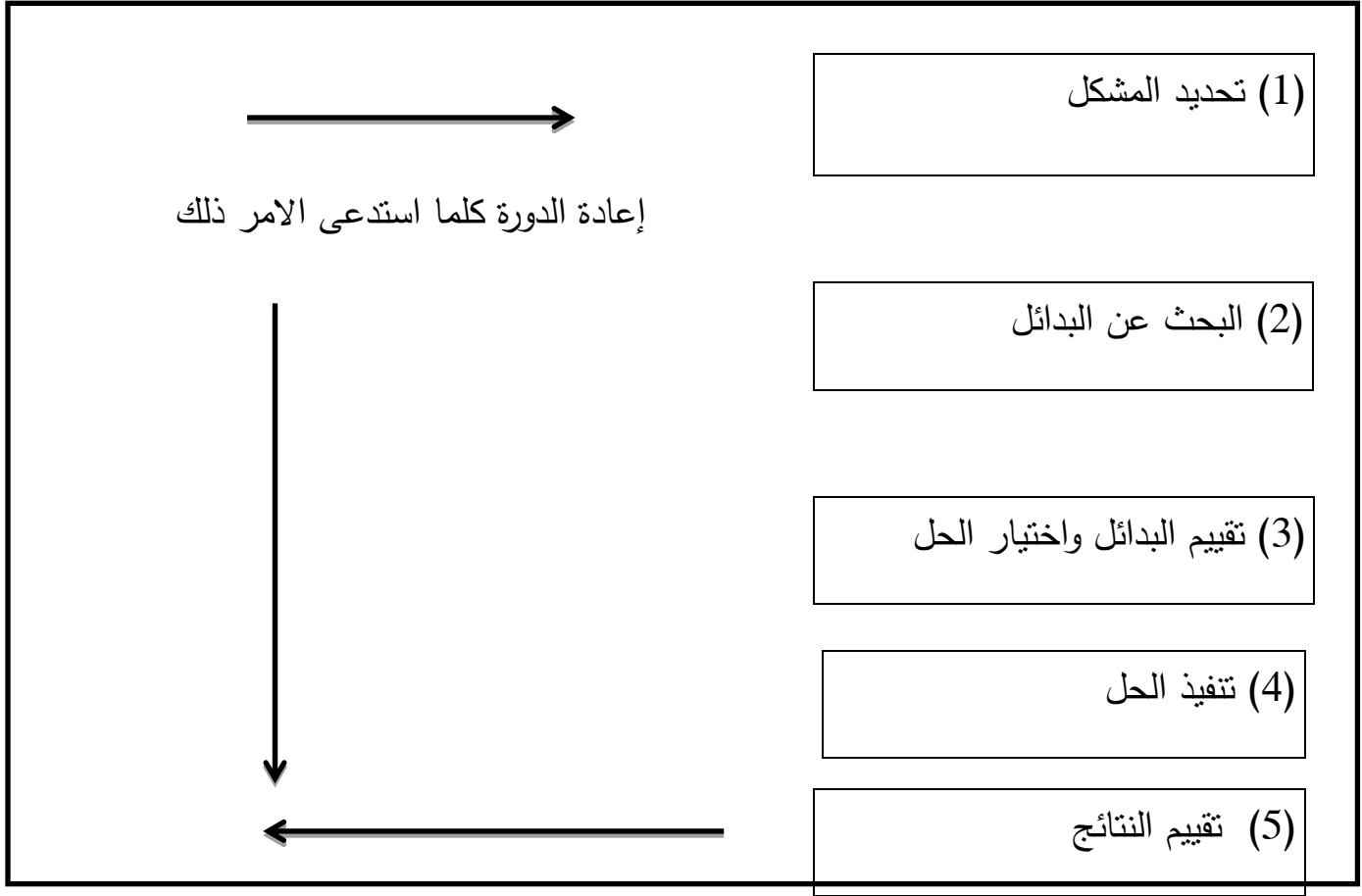
(فادية أيوب ، 1989 ، ص 34) .

* المشاكل التي تصادف مراحل عملية اتخاذ القرار هي:

- صعوبة تفهم الإدارة للموقف الإداري أو المشكلة . لأن إدراك رجل الإدارة لحقائق المشكلة يمثل نصف حلها . ولذا عليه أن يلم بكل أبعادها ، ويتعرف على الأغراض التي يسعى لتحقيقها ويرجع الخلل في إدراك رجل الإدارة للموقف إما لقلّة الحقائق المتوفرة أو لصعوبة الوثوق بها

- الصعوبة في تحديد عناصر المشكلة وإدراك العلاقة بين تلك العناصر ، أو التركيز على عناصر غير مهمة والعناية بعناصر جانبية .

(سنان الموسوي ، 2004 ، ص 112) .



الشكل رقم (10) : مراحل عملية اتخاذ القرار.

المصدر (بتصرف) : محمد مصطفى الخرشوم ، نبيل محمد مرسي ، 1998 ، ص

.281

8- عشرة طرق لاتخاذ القرارات الإدارية:

إن القيام باختيارها، أو اتخاذ قرار عملية ليست جديدة على البشرية ، فمنذ أن خلق الإنسان وهو في اتخاذ القرارات متواصلة وغير المنتهية ، منذ أن قرر سيدنا آدم عليه السلام وأمنا حواء أن يأكلا من الشجرة التي نهاهما عنها المولى عز وجل ونزلا الأرض ، إلى يومنا هذا ونحن في دائرة مفرغة من القرارات اللامتناهية.

ولأن القرار أهمية قصوى في حياة الناس عامة ومسؤولي المنظمات خاصة ، فقد أجهد الكثير من العلماء أنفسهم لوضع الطرق وتحديد المعايير للوصول إلى القرار الصائب ، فمن الرشد الكلي لمتخذ القرار حسب الاقتصادية إلى الأرشد لمتخذ القرار حسب النظرية النفسية نمر بعدة طرق مستمدة من أدبيات اتخاذ وصناعة القرار ، بعضها يعتمد على العقل والعلم وتحليل المعطيات وآخرها ترفض كل هذا وتعتمد على ضربة حظ Pileou Face أنظر الجدول التالي .

8-1 التفكير الأحادي :

وتعتمد هذه الطريقة على التفكير الأحادي وعدم إشراك الآخرين في اختيار بديل مناسب والهدف من هذه الطريقة هو عدم فتح مجال لتشغب الآراء وبالتالي إطالة الوقت والتردد في اتخاذ القرارات .

*ومن مزايا هذه الطريقة :

- ✓ اتخاذ القرار قرار شخصي وسريع
- ✓ التفكير الأحادي يحد من تأثير المحيط الميداني باعتباره منقطع عنه.
- ✓ التفكير الأحادي واتخاذ القرار بشكل انفرادي يعبر عن قوة شخصية متخذ القرار ويزيد من هيئته
- ✓ هذه الطريقة لا تحتاج إلى وسائل لوجيستكية لصنع واتخاذ القرار بل لا يوجد أسهل من ذلك.

* ومن مساوئ هذه الطريقة نذكر

- يرى Alain Berthoz أن الانسان ليس مقرر عقلائي راشد

(Christdin Morel,2005Ibid,Line)

فمن الواضح أن الإنسان لا يلم بجميع المعلومات كما أنه خاضع للضغوطات الخارجية والداخلية في عملية اتخاذ القرار المناسب البعيد عن الذاتية

- ✓ اختيار البدائل يختلف من شخص إلى آخر وذلك تبعا لدوافعه وتركيبته النفسية وسلم معايير ومنه فكل القرارات الأحادية ذاتية بعيدة عن الموضوعية
- ✓ كثير من المتغيرات تأثر على القرار المناسب مثل السن - الجنس - الثقافة - سلم المعايير . وللد منها وجب اشراك كل من يهمل القرار في صناعته واتخاذها.

8-2- تحليل الأرقام (البيانات) :

الجدول الحسابية تستدعي على وضع كل القرارات على المحاكات الرياضية والحسابية أخذاً بما أتت به نظرية اللعبة التي ذاع ميتها في الأربعينيات وانطلاقاً من هذا البرامج الآلية الطريقة المفضلة للمدراء لتحديد الاختيار المناسب واتخاذ القرارات ومثل ذلك برامج المحاسبة التحليلية التي تسمح بتجميع المعلومات والأرقام وتحليلها لمعطيات معينة ونستخرج منها تقييم على أساس معايير تسيير معينة.

* من مزايا هذه الطريقة :

- ✓ تعتمد على الدقة والموضوعية المجردة التي لا تتأثر للتغيرات الخارجية.
- ✓ السرعة في التنفيذ
- ✓ الأرقام والمنحنيات من الوسائل المساعدة على إتخاذ القرارات.

* من مساوئ هذه الطريقة :

- ✓ تعتمد هذه الطريقة كلياً على المسلمات وتغفل الكثير من المعطيات الاقتصادية ، القانونية ، وحتى الإنسانية.
- ✓ من مسلمات هذه الطريقة أن تتجمع لدى متخذ القرار كل المعلومات والبيانات الكافية والدقيقة لإتخاذ القرار وواقعياً الأمر لسي كذلك.
- ✓ الاعتماد الكلي على هذه الطريقة يضع المدراء ومتخذي القرار في الكثير من الاحيان في تناقص مع نظام المراقبة للأرقام المجردة غير المتأثرة بالمتغيرات الداخلية

والخارجية وبين التسيير الفعلي للمؤسسة الذي يخضع بشكل كلي للضغوطات الداخلية والخارجية.

8-3- القرارات الجماعية :

تعتمد هذه الطريقة على التفكير والمناقشة الجماعية لاختيار البديل المناسب لحل المشكلة ، وقد يكون العمل جماعي من صناعة القرار الى اتخاذه ، وقد يكون متخذ القرار في النهاية شخص واحد وصناعة القرار جماعية .
ومن الوسائل المعتمدة في هذه الطريقة العزوبية الفكرية.

* من مزايا هذه الطريقة :

- ✓ تنوع البدائل واتساع رقعة التفكير حولها.
- ✓ زيادة رصيد المعلومات والبيانات التي ستكون قاعدة اتخاذ القرار.
- ✓ تنوع طرق تحليل المعطيات باختلاف اختصاصات المشاركين.
- ✓ تحمل كل من شارك تبعات القرار ولو اتخذه أحدهم فقط.

* من مساوئ هذه الطريقة:

- ✓ تحتاج هذه الطريقة الكثير من الوقت لكي يدلي المشاركون بأرائهم ويناقشونها وقد لا تكون صائبة.
- ✓ اتخاذ القرار و قد يكون تحت ضغط الحل بالتراضي وقد لا يكون مناسباً لحل المشكلة.
- ✓ اختلاف وجهات النظر وسلم القيم من شخص إلى آخر يعيق الوصول إلى القرار المناسب.

8-4- اللجوء إلى خبرة الآخرين:

يلجأ متخذ القرار خلال هذه الطريقة إلى الإستعانة بخبرة شخص أو أكثر من ذوي الكفاءات لإستشاراتهم في البدائل المتاحة ، وقد لا يكون هؤلاء قد صادفتهم نفس المشكلة أو مشابهة لها تتيح لمتخذ القرار أن يستتير بالطريقة المتبعة لحلها.

كما أن وجهات النظر المختلفة تساعد على حل المشكلة بطريقة أكثر موضوعية من وجهة نظر واحدة وهذا ما يبحث عنه متخذ القرار من خلال هذه الطريقة كما أن آراء المستعان بهم ليست ملزمة بل هي مجرد استشارة ليس لها وزن أو ضغط عليه لان المستشار قد يكون صديق في مؤسسة أخرى خبير يعمل لحسابه ، المهم أن يكون بعيد عن المشكلة وظروفها

*** من مزايا هذه الطريقة:**

- ✓ استشارة الخارجيين عن المنظمة يسمح لنا بإعادة النظر في الكثير من الامور (كانت خاضعة لمجال تأثير المحيط لدينا).
- ✓ الرأي الخارجي حيادي بإمكانه أن يبين أو يكشف بعض نقائص متخذ القرار دون المساس بكرامته.
- ✓ الآراء الخارجية المطمئنة ولها واقع خاص على متخذ القرار.

*** من مساوى هذه الطريقة:**

- ✓ المستشار الخارجي غير ملم بكل معطيات المشكلة ، لا يعلم نشأتها ولا الأهداف الحقيقية من معالجتها كذا فرأيه يبقى مجرد رأي لا يمكن الاعتماد عليه كليا ، لأنه استشارة وليس حل.
- ✓ ظروف المستشار قد تكون ماثرة في الرأي الذي يعطيه لمتخذ القرار.

8-5- الاعتماد على الحدس :

حسب نظرية محدودية رشد متخذا القرار ل : هاربرت سيمون لا يمكننا أبدا معرفة أن القرار صائب أم لا ، لذا يبحث متخذ القرار على اتخاذ قرارات ملائمة اعتمادا على حدسهم بعد صنع القرار طبعا يقول : BRANO JARROSSON معبرا عن الحدس في اتخاذ القرار:

لا نعرف حقيقة من يتخذ القرار داخلنا ، فلدينا ما يشبه الصندوق الأسود الذي يبيث القرارات
(Christdin Morel ,2005Ibid,Line.)

ويعتمد الحدس لدينا على سلم القيم التي نؤمن بها ، ونستطيع أن نحدد مجموعة المعايير التي نتحكم في اتخاذ قراراتنا إذا قمنا بتحليل بعض القرارات المتخذة حديثا من طرفنا.
* من مزايا هذه الطريقة :

✓ القرارات المعتمدة على الحدس سريعة ولا تتيح لنا الوقت أو الفرصة لتردد في اتخاذ القرار.

✓ يعتمد الحدس على الخبرات السابقة وبالتالي يجتنب بعض من الذاتية.

يرى MARE DE WILDE الخبرات السابقة واللاشعور بإمكانه لمعالجة المعلومات والبيانات مثله مثل الذات الواعية فينا.

(Christain Morel ,2005, Ibid.)

*من مساوئ هذه الطريقة :

✓ الاعتماد على الحدس يوقعنا في السهل (تسهيل الأمور) وبالتالي عدم دراسة المواقف

والمشاكل لاعتقادنا أننا سنصل الى الحل المناسب اغترار بقدراتنا

8-6- التنفيذ ثم التفكير :

تعتمد هذه الطريقة على الحسم في إتخاذ القرار وعدم أخذ البدائل الأخرى بعين الإعتبار. يعتقد متخذ القرار حين يعتمد على هذه الطريقة أنه بمتابعة القرار بعد الحسم في تنفيذه ستظهر حلول أخرى مناسبة وأن الوقت سيسمح له بتعديل مسار القرار المتخذ.

***من مزايا هذه الطريقة :**

- ✓ نفقادی في هذه الطريقة التعرض للضغوطات المحتملة من المتغيرات الداخلية والخارجية إذا اسرنا في إتخاذ القرار.
- ✓ السرعة في اختبار البديل يعجل بتنفيذه وبالتالي الوصول إلى حل المشكلة في وقت أسرع.
- ✓ السرعة في إتخاذ القرار سيسرع من رد الصدى وبالتالي يجعل في تقييم النتائج وإتخاذ القرارات تعديلية. أخرى .

***من مساوئ هذه الطريقة:**

- ✓ تعتمد هذه الطريقة على الحدس ،الخبرات ، والحظ وتهمل جمع المعلومات والبيانات اللازمة لإتخاذ القرار.
- ✓ من الصعب على متخذ القرار أن يبرر اختباره أو يدافع عنها في ظل إنتقادات معاونة بالتهور.
- ✓ القرار ملزم متخذه فقط خصوصا عند الفشل.

8-7- اللاقرار :

تستمد هذه الطريقة مبادئها من نظرية السله ل: JAMES MARRCH والتي تسلم بأجراء يتخذون قرارات تخلق المشاكل ومنه فمتخذ القرار أو المدير في هذه الحالة يفضل أن لا يقرر بل يفوض آخرون لإتخاذ القرارات .

وتفويض القرارات هو شكل من الهروب الذي رأينا من قبل والذي يتخذه الانسان البدائي لتجنب الخطر.

*من مزايا هذه الطريقة:

- ✓ إعطاء المجال للمعاونين بالمشاركة في تسيير واتخاذ بعض القرارات.
- ✓ في حالة القرارات ذات الواقع الثقيل على العمال يحتفظ المدير عند تفويض آخرين لاتخاذ القرار بحيادة ونظرة المستخدمين إليه.

*من مساوئ هذه الطريقة :

- ✓ الهروبلا يحل المشكلة والقرارات المتخذة من طرف الآخرين يتحمل المدير تبعاتها مهما تتصل من اتخاذ القرار.
- ✓ حسب (H.ALBORIT) حين لا يستطيع الفرد أن يختار بين الهروب والهجوم (بين القرار واللاقرار) يبرز آخر بديل له وهو الانتحار.

(H.LABORIT,1968,P68)

8-8- خرائط الأفكار:

في هذه الطريقة يستعمل متخذ القرار للبدائل ويقوم برسمها ويجعل بينها علاقات محتملة ، الشيء الذي يسمح له بإلقاء نظرة واسعة على حثيات المشكلة وترامي أطرافها. بعد رسم هذه الشجرة أو الخريطة يتوقف متخذ القرار عند هذا الحد ويتركها ليعود إليها خلال فترات متباعدة ، وفي لحظة معينة تظهر فكرة جديدة وتكون بمثابة البديل المناسب لحل المشكلة.

يقول FRIDREC LA BIHAN في لحظة ما ينتابنا إحساس أن كل شيء يأخذ مكانه في ذهننا وتتضح الأمور

(Christain Morel ,2005,OP.CIT,ON LINE)

*** من مزايا هذه الطريقة :**

خرائط الأفكار أو شجرة الأفكار تعتمد على المنطق والخيال والحدس والانفعالات وكل فكرة تخفي أخرى ورائها وهكذا تذهب بنا إلى الخرائط إلى العمق مما يعطي القرار دقة كبيرة . كما أن الخرائط تسمح بوضع الروابط بين الأفكار وتسمح أيضا بقطع هذه الروابط في الكثير من الأحيان الشيء الذي يسمح لمتخذ القرار بالتخلص من مؤثرات الداخلية (العاطفية والنفسية ويحد منها).

*** من مساوئ هذه الطريقة :**

استغراقها لوقت كبير لاتخاذ القرار فلا تصلح للمشاكل أو الأمور المتأثرة بالمحيط.

8-9- محاكاة الآخرين:

ببساطة يقوم متخذ القرار محاكاة نفسية ويقرر مثلهم في مواجهة محيط خارجي واحد الذي يكون الدافع الأساسي لاتخاذ مثل هذه القرارات. يقوم متخذ القرار من خلال هذه الطريقة بملاحظة منافسيه من مؤسسات أخرى أو مؤسسات مماثلة انطلاقا من أن المحيط الخارجي واحد. ولا تقتصر المحاكاة هنا على المنافسين بل تتعادهم إلى من سبقوه في هذا المنصب ومرت بهم نفس الظروف.

*** مزايا هذه الطريقة :**

- ✓ في حالة الفشل فالتبعات تقع على الكل مثله مثل المنافسين ، ويعتبر متخذ القرار نفسه غير خاسر مقارنة مع منافسه
- ✓ طريقة سهلة لا تحتاج لمجهود يذكر
- ✓ الاعتماد على محاكاة الآخرين يختصر الوقت والجهد بأن كل العمل قام به الآخرون.

*** ومن مساوئها:**

- ✓ احتمال النجاح ضئيل جدا لأن المؤثرات الداخلية ليست واحدة وظروف متخذ القرار

تختلف من شخص إلى آخر .

✓ في حالة النجاح ، هذا لا يثبت كفاءة متخذ القرار بل يثبت روح الاتكالية لديه.

8-10-الاعتماد على الحظ:

بدل التحليل والدراسة وفحص المعطيات ، تعتمد هذه الطريقة على الحظ في حل المشاكل أو اتخاذ القرار الصائب أو المناسب.

حسب القانون MURPHY إذا قرر اثنان أحدهم اعتمد على التحليل والحسابات الدقيقة والتشاور والتفكير ، واعتمد الثاني على ضربة الحظ فالثاني الذي يحصل على أحسن النتائج.

(Christian Morel ,2005Ibid,Line)

* المزايا :

✓ السرعة في اتخاذه

✓ تجنب التردد في اتخاذ القرارات

المساوئ :

✓ القرار المتخذ لا يمكن أبدا تبريره

✓ الاعتماد على الحظ ليست عملية بناءة خصوصا عند القرارات الاستراتيجية

✓ رغم سرعتها إلا أنها تحتاج لتخطيط وتفكير قبلي إذ يجب تحديد بعض البدائل قبل الإختيار بينها عن طريق الحظ .

9- أساليب اتخاذ القرارات الإدارية:

كثير من متخذي القرار ، من المديرين ، رؤساء دوائر ،مصالح وغيرهم ،لا يستطيعون تقديم إجابة واضحة عن الأسلوب الذي يستخدمونه في اتخاذ قراراتهم حيث نستعرض الآن بعض هذه الأساليب :

9-1- الخبرة : عندما يواجه المدير مشكلة ما فإنه يستعمل خبرته السابقة للوصول إلى قرار خاصة وان الحلول التي استعملت أمس يمكن أن تستعمل اليوم أيضا . وهذا ليس بالشيء الأكيد والمتبع دائما بل قد تكون هناك مخاطر في الاعتماد على الخبرات السابقة لما يشوبها من أخطاء أو ثغرات.

9-2- المشاهدة : هو تقليد المدير لما يقوم به المديرون غيره في منظمات أخرى ويلجأ إلى تقليد كل المشكلات التي تصادفه ،وقد يكون جائزا لمشاريع صغيرة لكن المشاريع الكبرى قد تكون مجازفة ، كما انه ما يجوز أو يلاءم منظمة معينة قد لا يساعد أخرى وبالتالي يصعب الاعتماد على مجرد التقليد ،لاختلاف قوة الملاحظة وتفاوت نسبة التقدير للأمور من مدير إلى آخر .

9-3- التجربة : يسمى بالتجربة والخطأ لأنه يعتمد على تجربة حل معين وتعديله أو تغييره بناء على الأخطاء التي يكشف عنها التطبيق ، فالمدير عندما يواجه مشكلة ما يقترح حلول ويقوم بتجربتها وتقييمها ثم إعادة تصحيحها وتجربتها مرة ثانية حتى تحل المشكلة . ويلجأ المدير إلى هذا الحل عندما لا تتوافر المعلومات أو صعب التنبؤ بنتائج معينة.

(سعيد يس عامر ،1998، ص418 - 420).

وهذه الأساليب تعتمد على النماذج الرياضية والإحصائية بهدف جعل القرار أكثر رشدا وموضوعية وهذه النماذج هي :

النماذج الوصفية : يعتمد هذا النموذج على التعريف والوصف الخاص بكافة

التفاصيل المتعلقة بالموقف ، وكذلك يعتمد ويعمل على قدر من التجريد ويتصف هذا

النموذج بالبساطة والسهولة في التكوين .

النماذج التماثلية : تقوم على أساس تقدير النتائج المتوقعة لتصرفات مبنية على نماذج يتم فيها إحلال الموقف بنماذج تماثل بعض الخصائص الواقعية والتي لا يمكن التنبؤ بها بصورة واضحة .

النماذج الرمزية : في هذا النموذج يتم التعبير عن الموقف ومتغيراته عن طريق الرموز ، تعد النماذج الرياضية من أمثلة النماذج الرمزية .

(محمد فريد الصحن ، 2002 ، ص 152).

10-المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية:

لاشك أن إشراك العاملين في المنظمة في إتخاذ القرارات على جانب كبير من الأهمية حيث أن هذه المشاركة سوف تنمي لدى العاملين الشعور بالأهمية والشعور بالانتماء للمنظمة ، كما أن هذه المشاركة سوف تجعل القرارات معبرة تعبيراً صادقاً عن هؤلاء العاملين ، وهذا بدوره يؤدي إلى احتضانهم لهذه القرارات وتبنيهم لها والحرص على تنفيذها ، كما أن هذه المشاركة في هذه القرارات تجعلهم يتقبلون كل ما يترتب عنها من تغيرات وتعديلات وتتوقف مشاركة العاملين في المنظمة في إتخاذ القرارات على الفرصة التي تتيحها الإدارة لهؤلاء العاملين ، وعلى أسلوب الإدارة في إتخاذ القرارات ، وعلى مدى استجابة إدارة المنظمة وتجاوبها وتقبلها لمقترحات العاملين .

(محمد جاد الله كشك ، 1999، ص 185).

وتعد المشاركة من أهم الحوافز لحث الفرد على زيادة الإنتاج وتحقيق أهداف المؤسسة ونظر لأهمية الفرد ودوره في إنجاح الأعمال فانه عن طريق القرارات بالمشاركة يمكن تحقيق أهداف التحقيق وفي هذا يقول : ولكرتبرز مشاركة العمال في التسيير عندما يساهم أولئك الذين يوجدون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة ووظائف التسيير الخاصة بالمنشأة .

(بوخريسة بوبكر ، 2007، ص 102).

إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقتهم وإمكانياتهم في المبادرات والإبداع وتشجيعهم على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة فعن طريق المشاركة يصبح الأفراد منغمسين ذاتيا في المؤسسة .

وتعرف المشاركة حسب "شعت ونشوان" بأنها التعاون والبناء المثمر بين مديري المؤسسات والموظفين على إتخاذ القرارات من أجل توفير الوقت والجهد في التكلفة.

(شعت ونشوان ، 2001، ص 236).

ويشير (العامري والغالبي 2007) إلى أن التحديات الكثيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر بسبب زيادة تعقيد بيئة الأعمال وكثرة المتغيرات التي تؤثر في عملية إتخاذ القرار ،قد أدت إلى زيادة حماسهم والتزامهم في تنفيذ هذه القرارات.

(العمري و الغالبي ، 2007، ص 310).

وتشير درجة المشاركة إلى القدر الذي يسمح به مدير المؤسسة للموظف بمشاركة فيما يتخذه من قرارات

(سلامة ، 1992، ص 392) .

وفي هذا فإن المشاركة بصورة عامة ، تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة وحياة عمل ايجابية ، وصحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية والمسؤولية والجوانب المادية للفرد ، وقد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى والتقليص الدوران الوظيفي ومزيد من الرضا الوظيفي

(حسين حريم ، 2004، ص 236).

حيث حينما يشارك أكثر من شخص في إتخاذ القرارات يعني ذلك أن هناك بدائل عديدة وانظمة عديدة ومقترحات عديدة ... ولبدينا الشكل الموالي الذي يوضح المشاركة في القرارات.

10-1 مزايا وعيوب المشاركة في إتخاذ القرار الإدارية:

10-1-1 مزايا المشاركة:

تتمثل مزايا المشاركة في إتخاذ القرار فيما يلي:

- تحسن نوعية القرار وتقليل مجموعة آثاره السلبية إن وجدت.
- المساهمة الفعالة في إتخاذ القرارات الإدارية.
- تتيح فرصة الدقة والعدالة في إتخاذ القرار الإداري.
- إن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم الثقة والدافعية إلى العمل كما تزيد من درجة الولاء الانتماء للجهاز أو المؤسسة فيشعر الفرد الواحد أنه جزء فعال ومهم في كيان المنظمة وليست وقفا على المديرين أو مشرفين .

(ناصر محمد العديلي، 1993، 303).

-الحد من الشكاوى والتظلمات من جانب المرؤوسين ، وكذلك الحد من غيابهم وتأخرهم.

(جوهري ، 1984 ، ص 118)

-اطلاع المرؤوسين على مشاكل التنظيم ، وإتاحة فرص للتعبير عن إرادتهم واقتراحاتهم لحل هذه المشاكل.

(أمين عبد العزيز حسن ، د.س ، ص 157).

-تشجيع في المؤسسة جوا من الانفتاح وبخاصة بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى ، في حين يبقى الأسلوب الفردي الحواجز الكثيفة وكثيرة بين صانعي القرارات وبين جمهور العاملين معهم .

(البوهي ، 2001 ، ص 67)

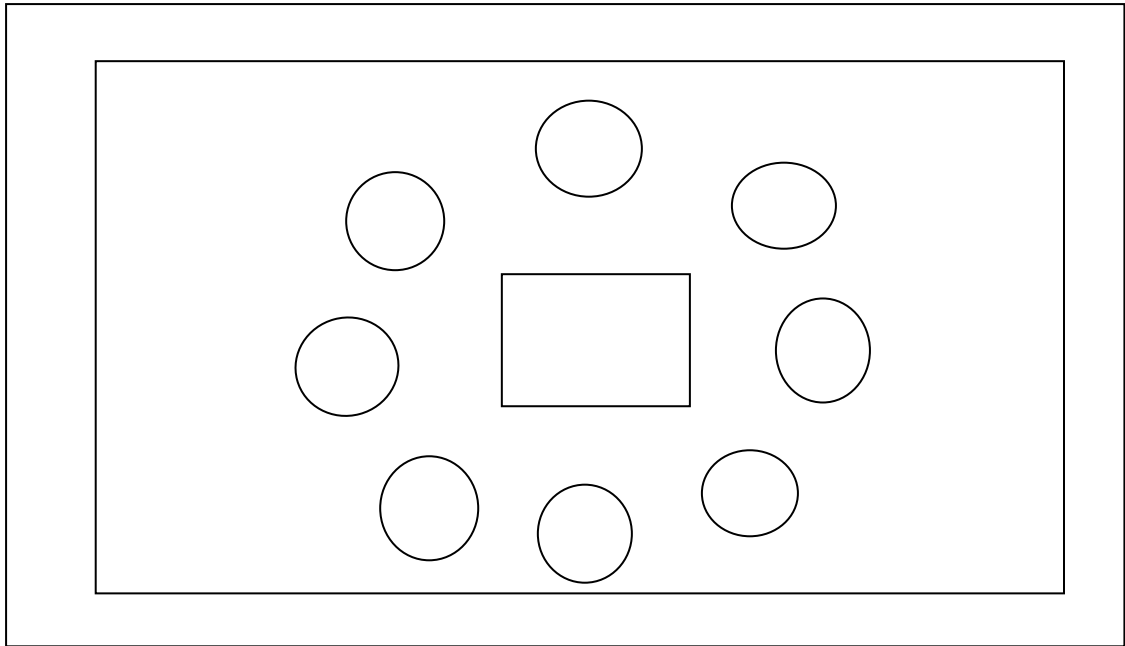
10-1-2- عيوب المشاركة :

-تستنزف وقت المؤسسة ، فبدلاً من أن ينفق فرد واحد ساعة مثلاً في الإعداد أو الدراسة وكل ما يحتاجه إتخاذ قرار ما ، يضاعف الوقت بعدد المشاركين لتحقيق الهدف نفسه ، فالوقت هو أثمن ما تشتريه المؤسسة ، والإدارة الناجحة تتجنب إضاعة المال.

-إن أسلوب المشاركة قد يتحول إلى وسيلة لضياع المسؤولية ، وخاصة عند وقوع أخطاء فادحة في القرارات المتخذة فلا يكون من السهل محاسبة مجموعة من الناس قد تكون كبيرة في حين لا يرد ذلك في القرارات الفردية.

-إن هذا الأسلوب يضعف السلطة الإدارية في المؤسسات ويجعلها تحت سيطرة المجموعة.

-تفتح المجال للمناورة داخل المجموعة والمتحور حول أي رأي أو أكثر أو حول شخص ما من الجماعة وقد يكون الفوز للرأي الطي يتقن أصحابه المناورة والدفاع عن رأيهم بأية طريقة وليس للحل الأصح. (البوهي 2001 ، ص 67)



شكل رقم (11) المشاركة في إتخاذ القرار

المصدر: ناصر محمد العديلي 1993، ص 207

11- النموذج المثالي لاتخاذ القرارات الإدارية:

11-1- الوعي بوجود المشكلة والحاجة إلى إتخاذ القرار:

هو تمكن المدير من إتخاذ قرار رشيد من خلال إدراكه لوجود مشكلة وما يجب إلى إتخاذ القرار نابع عن المتابعة المستمرة للعمل ومقارنة الوضع الحالي وما يجب أن يكون إليه ، ويجب كذلك أن يكون المدير واع بخطة العمل وصعوبات التنفيذ والشكاوي والتأخير ، والإصابات.

11-2- تشخيص وتحديد المشكلة : إن التشخيص الفعلي والحقيقي للمشكلة يعتبر نصف الحل ويساعد على إتخاذ قرار سليم وذلك من خلال جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والنتائج لهذه المشكلة أو إلى ما تؤول عليه ، اي التفريق بين ما هو سبب المشكلة وماهي النتيجة.

11-3- تحديد معايير إتخاذ القرار : وهي تحديد العناصر التي سيعتمد عليها متخذ القرار في تقييمه للبدائل مثال - شراء آلة - المعايير هي : ثمن الآلة ، تكاليف الصيانة ، سهولة استعمالها ، وجود المنتج النهائي وتكاليف تشغيلها وغيرها ...

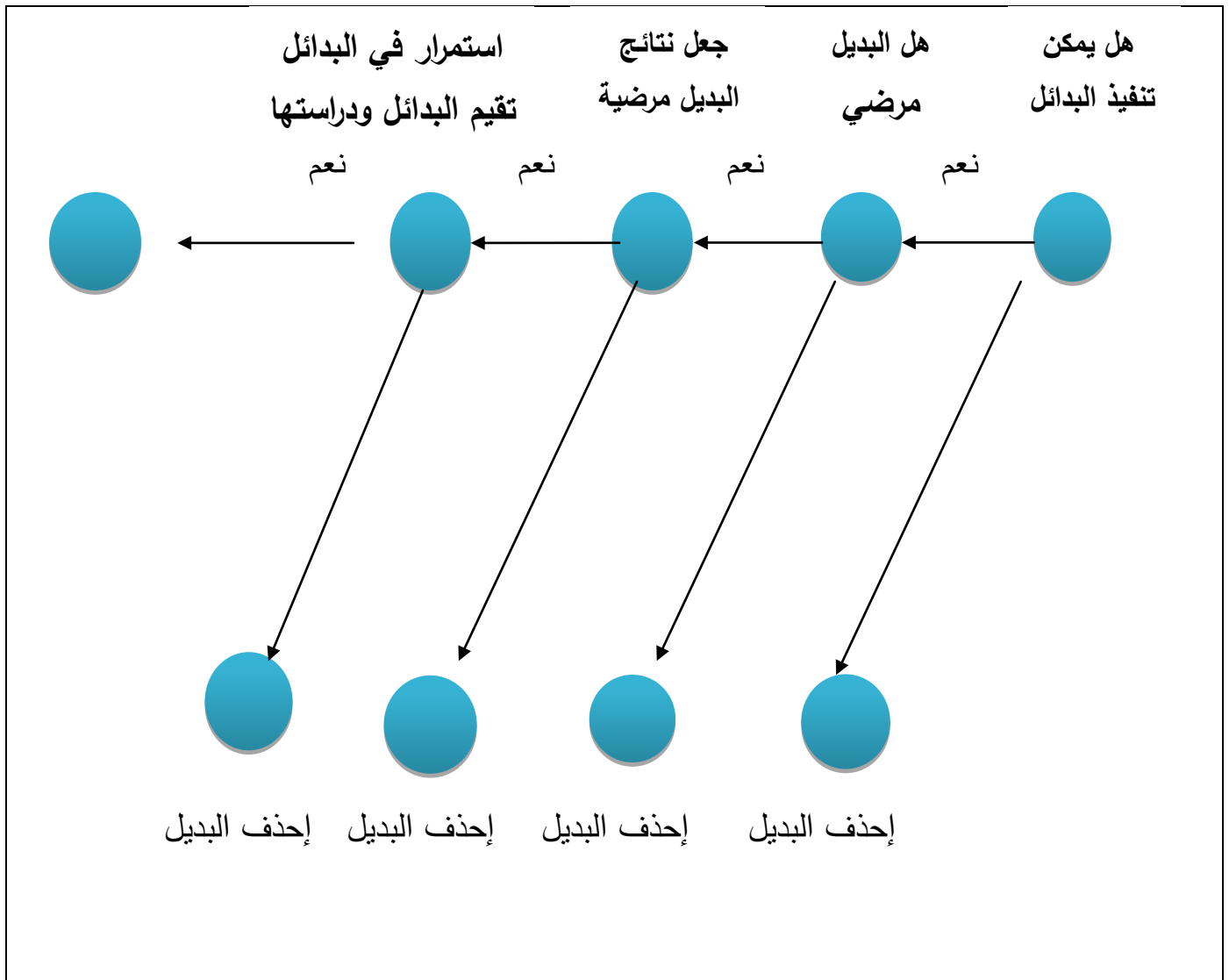
11-4- تحديد وزن كل معيار: إن المعايير المستخدمة تختلف ، ولا بد أن يكون لها وزنها عند إتخاذ القرار مختلف قرار وإعطاء وزن لكل معيار حسب أهميته وتأثيره على جودة القرار النهائي ، يعطى للقرار رشدا ومثالية عالية.

11-5- تحديد بدائل الحل : يجب على متخذ القرار البحث عن البدائل المختلفة وكلما كانت البدائل كثيرة لكما كان أفضل حتى لا يكون محصورا في عدد صغير الذي لا يساعد على إتخاذ القرار الأمثل

11-6- تقييم بدائل الحل: هنا دراسة مزايا وعيوب كل بديل لاختيار أفضلها . والشكل الموالي يوضح كيفية تقييم البدائل.

11-7- اختيار أنسب بديل : هنا نتيجة للخطوة السابقة واتخاذ متخذ القرار للخطوات السابقة يستطيع الوصول إلى قرار مثالي ورشيد.

(أحمد ماهر ، 2002 ، ص ص 76-77)



شكل رقم (12) تقييم البدائل.

المصدر : جلال إبراهيم العبد ، 2004 ، ص 235

12- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية :

قد تتأثر القرارات الإدارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة ، وقد تؤدي إلى التأخير في اصدارها ، أو تلقي الكثير من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم ، أو من المتعاملين مع المنظمة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم هذا وقد تقع مسؤولية اتخاذ القرارات في كافة المستويات على فرد واحد يتخذ في اليوم الواحد العديد من القرارات تتأثر بعدة عوامل قد تكون بيئية أو سلوكية أو مؤسسية والتي سوف يتم تخليصها في الآتي :

12-1- القررات البيئية في اتخاذ القرارات الإدارية:

12-1-1- تأثير البيئة الخارجية: باعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي ومن العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في اتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية والمتمثلة في نقص الموارد الاقتصادية مثلا وقلة الاعتمادات والمراكز المالية المقررة للمؤسسة مصدر القرارات الإدارية وكذا ندرة الموارد الأولية والأزمات الاقتصادية مثل حالات التضخم والانكماش تذبذب أسعار العملات.

أكما الظروف السياسية وتظهر بشكل قيود يفرضها النظام السياسي والسلطات والقوى السياسية الأخرى على حرية متخذ القرار أو توجيه قراراته بما ينسجم مع الإدارة والقرارات السياسية والسياسات العامة للدولة.

(نواف كنعان ، 1995 ، ص 126).

وفيما يخص الظروف الاجتماعية مثل مظاهر التخلف الاجتماعي وعدم الانسجام والتفاعل مع خدمات المنظمة الإدارية وانعدام الوعي الاجتماعي مثل الرشوة والمحسوبية والمحاباة

التي تضغط على متخذ القرار الإداري وقد تبرز مثل هذه الضغوط في القرارات التي تتعلق بالتوظيف ، الترقية أو التقيلات.

(مصطفى زهير ، 1975 ، ص 66-70).

وكذلك نجد المنافسة الموجودة في السوق يضاف إلى ذلك اهتمامات المتعاملين مع المؤسسة مثل المستثمرون والدائنون والمستهلكون

12-1-2- تأثير البيئة الداخلية: لكي يتحقق نجاح عملية اتخاذ القرارات على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية التي تتحكم في تسييرها منها حجم المنظمة وقدراتها المالية والبشرية كذلك عدد العاملين

(سيد الهواري ، 1975 ، ص 11).

كل هذه العوامل تؤثر في القرار لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ ، وهذا ما يتطلب من الإدارة أن تحدد وتعلن الهدف من اتخاذ القرار وتشجع فيه القدرة على الابتكار والإبداع حتى يخرج القرار بالسرعة الملائمة والصورة المطلوبة .

ومن العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار ، تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية

(حسن علي مشرقي ، 2011 ، ص 30).

12-2- المؤثرات السلوكية والنفسية في اتخاذ القرارات الإدارية :

12-2-1 القيم الفردية : يرى غامر محمد العديلي أن القيم تلعب دورا رئيسيا في طريقة

تفكير الفرد ، وتؤثر تأثيرا كبيرا في طريقته لاتخاذ القرارات الإدارية في مجال العمل

(محمد العديلي ، 1995 ، ص 485).

وفي هذا الصدد أشار عبد الحفيظ مقدم إلى جملة من الدراسات تناولت القيم الشخصية في اتخاذ القرارات. سنعرض بعضها:

بين قوت وتاقوري guth and taguiter أن القيم الشخصية للمدير تلعب دورا رئيسيا في تحديد استراتيجيات المؤسسة ، ووجد أنقلامد England أن القيم الشخصية تؤثر على سلوك المدير وعلى اختيار البدائل في عملية اتخاذ القرارات . كما أنه في دراسة Senger على مائتين وأربعة واربعون مديرا تبين أن هؤلاء الذي لهم قيم دينية مرتفعة قراراتهم أكثر اجتماعية وإنسانية ، وأقل اهتمام نسبييا بالكسب المالي وزيادة الأرباح ، كما أكد ذلك جاكوكس Jacox حيث يرى أن أهداف المنظمة مرتبطة ارتباطا وثيقا بالقيم الشخصية لمديرها أو مسيرها . وتبين أن الدراسات أن هذه القيم تؤثر في تطوير واختيار البدائل وهذا بالنظر إلى ميول المسير في اختيار بديل من بين مجموع البدائل ، كما تتحلى في التطبيق والتقييم والمتابعة .

12-2-2 القيم النفسية والشخصية:يتعلق هذين العاملين بالرئيس المتخذ للقرارات أو

مساعدين والمعاونين حيث لهما التأثير الكبير على القرارات التي يتخذونها في محيط العمليات الإدارية المختلفة وقد أوضح " عبد الغني بسيوني " أن "هربرت سيمون " هو الذي يرجع إليه الفضل في إبراز أهمية الجوانب النفسية وآثارها على عملية اتخاذ القرارات في المنظمات إذ جعل الجانب النفسي هو امتحك في سلوك الفرد المتخذ للقرار عند اتخاذه

أما بالنسبة للقيم الشخصية والمتعلقة بالاتجاهات ، الميول ، وكذلك الحاجات الفردية فلا يمكن تجاهلها . إذ أن العلاقة الشخصية بعمليات اتخاذ القرارات تختلف بالنسبة للأشخاص من حيث الجنس والحالة الاجتماعية.

(عبد الحفيظ مقدم ، 1996 ، ص 100) .

كما أن هناك خصائص عديدة لا يمكن إهمالها في هذا الجانب مثل عنصر الذكاء حيث أن الدراسات بينت أن مرتفعي الذكاء هم الذين كانوا يتواصلون إلى استراتيجيات ناجحة ويتمسكون بها ، وأن المديرين ذوي الذكاء الأدنى لم يهتموا بوضع الاستراتيجية المحددة بل كانوا يميلون إلى الاختيار العشوائي للبدائل.

(محيي الدين الأزهرى ، 1993 ، ص 335) .

ولهذا فالشخصية القوية تساعد المسيرين في مواجهة المشاكل ، والقدرة الكبيرة على الاستنتاجية للمواقف المختلف والإسهام في تسيير الأمور برشد.

12-3- العوامل والمؤثرات المتعلقة بالمؤسسة في اتخاذ القرارات الإدارية :

إن من بين أهم العوامل المتعلقة بالمؤسسة فيما جاء به محيي الدين الأزهرى هي تلك التي يفرضها الوضع العام للمنظمة ، بما في ذلك الأمور التنظيمية التي تعد محددات وقيود يجب أن تؤطر القرار قبل صدوره بذلك تصدر حرية المدير المطلقة ، إذ أن هناك ضوابط رسمية لسلطته في اتخاذ القرارات نفرضها أوضاع المؤسسة .

إذن فاحترام هذه العوامل والعمل في ضخمها سيساعد بشكل مباشر في صنع عملية اتخاذ القرار ، كما يعمل على صدوره في الوقت المناسب والمستوى المطلوب من الفعالية وفيما يلي سوف نعرض بعض المؤثرات التنظيمية حسب " محيي الدين الأزهرى 1993 "

12-3-1 الأهداف والسياسات : إن لكل منظمة أهداف تحددها الإدارة العليا تلتزم بها وعليه يتم وضع سياسات أو استراتيجيات في ضوء هذه الأهداف المتمثلة في مجموعة من القواعد العامة التي تلتزم بها وتسير عليها المنظمة ووحدها في سبيل تحقيق تلك الأهداف المسطرة في ظل هذ السياسات والأهداف والحدود ، تبرز الحدود التنظيمية في أنواع القرارات الإدارية التي يستطيع أو يخول للمدير اتخاذها والتي لا بد من أن تتخذ في السياق العام لهذه الأهداف .

12-3-2- طبيعة نشاط المؤسسة : ان طبيعة المؤسسة تفرض نوعية معينة من القرارات وتضع أيضا حدودا لها ، وبهذا يمكن القول بأن القرارات تختلف باختلاف الأهداف وأعمال المؤسسات من حيث انتاجها أو صناعتها أو حد منها ، حيث تقوض نوعا من القرارات الإدارية التي تخدم بالدرجة الأولى المؤسسة والعاملين بالدرجة الثانية.

12-3-3- المستوى التنظيمي: لقد أشار محيي الدين الأزهرى (1993) إلى دراسة قام بها (بارسونز) على أنه توجد في كل مستوى القيادي الإداري (الإدارة العليا) أما المستوى الثاني فيشمل في المستوى الإداري (الإدارة الوسطى) ويقصد به رؤساء الوحدات والمصالح حيث يقسمون الجهود لتسيير المنظمة بفعالية ، وفي الأخير يأتي المستوى الفني أو التشغيلي (الإدارة المباشرة) حيث يتم الانتاج الفعلي للمنظمة ، وعليه فإن طبيعة وموضوعات القرارات تختلف من حيث الموقع والمستوى التنظيمي للإدارة وأنها تتأثر بنوعية هذا القرار ومتخذه داخل التنظيم .

12-3-4- البيئة والثقافة : إن النظرة الواقعية التي لا بد منها في هذا المؤثر تتجلى أن كل منظمة تعيش وسط بيئة ثقافية وحضارية معينة. ومنها ينشأ المديرون لهذه المنظمات ، إن المؤسسة الجزائرية تعيش في (وقع حضارة وثقافة دينية إسلامية لها قيمتها وتقاليدها ، قد تأثرت بالتغيرات التنظيمية التي مرت بالجزائر تركت أثرها في الفرد الجزائري ، وهذا ما

يجعلنا نقول بأن الطراز الثقافي والحضاري وتقاليدته وما تركه من أثر يؤثر على النمط العام لمتخذ القرار وعلى أسلوبهم في اتخاذه أيضا.

12-3-5- التعلم والخبرة: تعيش المنظمة إطارا نسبيا محيط بها ، وهذا ما يجعلها تتعايش معه في ظل ظروفه ، حيث تستفيد المنظمات أو المؤسسات وتتعلم من المواقف السابقة التي تمر بها . ومن هذه الخبرة نتعلم كيف نتصرف وتستجيب للمواقف الحالية أو الجديدة ، إذا ما وقعت مشكلة في المؤسسة فيتم علاجها أو اختيار البدائل حيث تعالج المشكلة بنفس الطريقة السابقة وتكون لها مصادقتها وغير مكلفة لا من جانب الوقت ولا من جانب الجهد.

12-3-6- حدود الوقت : يعد الوقت من العوامل المهمة في تطبيق القرارات واتخاذها فهو يؤثر على كل مرحلة من عملية اتخاذ القرار ، وإذا تم القيام بأي تصرف بشكل عاجل أو في لحظة غير مناسبة ، فمن الممكن أن يؤدي ذلك إلى فشل القرار

(جيري كوردي ، 2007 ، ص 136).

كما أضاف إلى أن ضغط الوقت عنصرا أساسيا من عناصر مواقف الأزمات التنظيمية ويعرف وقت القرار بوجه عام - الفترة الزمنية التي يجب فيها اتخاذ القرار والإعلان عنه بشكل رسمي . ويظهر ضغط الوقت حينما تكون هذه الفترة الزمنية غير كافية للوصول إلى القرار والإعلان عنه . ويجب الإشارة في السياق الحالي إلى أن ضغط الوقت لا يتم تحديده فقط من خلال الزمن فقط ، ولكن أيضا في ظل الأخذ في الحسبان طبيعته المهمة المطلوبة إنجازها ، فخمسة دقائق مثلا تعد فترة زمنية كافية لصنع قرار روتيني مألوف له قواعد محددة ، بينما خمسة أسابيع تعد فترة زمنية قصيرة للغاية ، وتمثل ضغطا زمنيا كبيرا على صانع القرار إذا كان المطلوب يتحدد عليه مستقبل المنظمة وموقعها.

من أجل هذا يعتبر الوقت مؤثرا أساسيا في اتخاذ القرارات ، فهو يعتبر آلة العصر الحديث، وفي ظل ما تعيشه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من تغيرات تنظيمية، وضغوطات اقتصاد السوق التي عززت فيها الاستثمارات وعقود الشراكة وكذا المنافسة في اتخاذ القرارات التي تسمح لها بالبقاء والاستمرارية.

تم استعراض أهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة وخارجها أي ضمن محيطها ، قد تؤدي إلى نتائج وآثار سلبية تختلف من درجة اتخاذ القرارات إدارية وغير مكثفية وغير شرعية من الناحية العملية والفنية والعلمية ، إلى درجة اتخاذ وإصدار قرارات إدارية غير فعالة إلى درجة التهرب والإحجام عن اتخاذ القرار الإداري المطلوب ، وهي أخطر نتيجة تنجم عن تأثير المعوقات المختلفة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

(محمد عبد الفتاح باغي ، 1993 ، ص 16 . ص 142-114).

خلاصة :

إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية عملية حساسة ومهمة في المؤسسة باعتبارها المحور الأساسي لنجاعة وفعالية هذه الأخيرة ، ولهذا فقد صار لزاما على صانع القرار مراعاة الاستراتيجية والعوامل المؤثرة في هذه العملية. بحيث أن العملية تقوم على اختيار من بين عدة بدائل على أساس بعض المعايير ، قصد تحقيق هدف معين. ففوق القرار يتطلب وجود هدف وكذلك تعدد الامكانيات ، ويختلف نوع القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله " الوظيفة أو المستوى الإداري" ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها والبيئة التي يعمل ضمن مؤثراتها.

وعليه فإن الأساس الحكم على الإداري بالنجاح هو كفاءته ومقدرته في اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة السلمية والإخفاق في ذلك معناه تجرد العمل شلل النشاط وهكذا ترتبط كفاءة المؤسسة وفعاليتها بكفاءة وسلامة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة.

الجانب التطبيقي

الفصل الرابع:

منهجية البحث والإجراءات الميدانية

تمهيد.

- 1 - الدراسة الإستطلاعية .
- 2 - مجالات الدراسة .
- 3 - العينة ومواصفاتها .
- 4 - المنهج المستخدم .
- 5 - أدوات جمع البيانات والمعلومات .
- 6 - الخصائص السيكومترية لأداة القياس .
- 7 - الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

خلاصة .

تمهيد :

يعتبر الجانب التطبيقي من أهم مراحل البحث العلمي حيث يفضلته يتم الفهم الكامل للجانب النظري ويعتبر تكملة له ،كما أن التطبيق يمكننا من التأكد من صحة الفرضيات التي صغناها في بداية البحث لأن الميدان يستطيع إثبات أو نفي صحة هذه الأخيرة .

ومن المسلم به أن نجاح أي عمل عملي يتوقف بدرجة ما على التقنيات العلمية و المنهجية المتبعة في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة وتعتمد هذه التقنيات بالأساس على المنهج الملائم والأدوات العلمية المستخدمة في ذلك ،وفي هذا الإطار تم الاستعانة بمجموعة من الإجراءات المنهجية للتوصل إلى إجابة موضوعية عن التساؤلات التي انطلقنا منها منذ بداية الدراسة .

1- الدراسة الاستطلاعية:

إن الميدان هو إمتداد للتفكير النظري في جذور الجانب الميداني ،وإن هذه الوحدة المتكاملة بين النشاط النظري للعقل والنشاط الأمبريقي له تتطلب البحث عن مجال يحقق هذا التكامل البنائي للبحث إلى حد كبير.

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، بحيث كانت الغاية منها كالتالي:

- ✓ التأكد من التصور العام للبحث .
 - ✓ التعرف أكثر على تصميم الخطوات الأساسية لإجراء إستبيان الدراسة.
 - ✓ ضبط أبعاد وجوانب الدراسة لصياغة الإستبيان الذي يتماشى مع فرضيات البحث.
 - ✓ التعرف على قوة أداة البحث في الكشف عن جوانب الدراسة.
 - ✓ محاولة التعرف على عينة الدراسة والإلمام بمعلومات عنها.
 - ✓ التعرف على مكان البحث ومعاينة أفراد المجتمع ومعرفة خصائصها المختلفة.
- لقد تم البحث على الميدان النموذجي الأكثر صلاحية بموضوع الدراسة الذي يهدف إلى الكشف على أنماط الاتصال التنظيمي السائدة في مؤسسة البحث وعلاقتها بإتخاذ القرارات لدى رؤساء المصالح والشرفين ومن أجل هذا قمنا بزيارات إستطلاعية عديدة في إطار جمع البيانات والتعرف على الميدان الأنسب لإجراء بحثنا.

بحيث تم استقبالنا على مستوى قسم الموارد البشرية باعتباره مكلف قبل سنة 2005 بكافة الأنشطة الإتصالية داخل المؤسسة وخارجها بإضافة لكل التسهيلات المادية الموفرة لنا والتي تخص بحثنا طيلة مدة التريص.

وعليه فهذه الدراسة الاستطلاعية تمكنا من تكوين فكرة أولية عن المؤسسة والتعرف عليها من قرب وجمع معلومات حولها ولتتعرف على مختلف المصالح المتواجدة في مؤسسة البحث ومتطلبات دراستنا وخلال الاحتكاك المباشر وعن طريق المقابلات أجريناها مع رؤساء

المصالح والمشرفين فقد ساعدتنا هذه الزيارة في توزيع الاستبيان على عينة تتكون من 10 رؤساء.

وذلك من أجل التأكد من ثباته وقدرته على جمع المعلومات التي استسقتها الباحثة من خلال الدراسة الاستطلاعية.

كما تم مقابلة بعض الرؤساء والمشرفين حيث تم الإستفسار عن العديد من الأمور التي تعيننا في دراستنا هاته، ومن بين ما تم النقاش فيه:

- العلاقة بين الإدارة والمشرفين عن العمال.
- طرق الاتصال المتبعة في المؤسسة.
- الطرق التي تتم بها عملية إتخاذ القرارات الإدارية.
- الخطوات التي يجب إتباعها للوصول إلى القرار الإداري السليم.
- مبدأ مشاركة العاملين في إتخاذ بعض القرارات الإدارية.

ومن خلال جمع المعلومات وتحليلها بناء على أسئلة المقابلة مع المشرفين ورؤساء المصالح توصلنا إلى مجموعة من النتائج الأولية التالية:

1- يعتبر المشرفين همزة وصل بين الإدارة والعمال حيث يقومون بتزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة في الوقت المناسب وإيصال الأوامر إليهم ،كما أنهم يجمعون إقتراحات العمال لحل بعض المشاكل وإيصالها إلى الإدارة العليا.

2- تهتم الإدارة بالإجتماعات كأحد الطرق للاتصال بالمشرفين من أجل إبلاغهم الأوامر والإستماع إلى إنشغالاتهم.

3- يعتمد المشرفين عند قياسهم للمواقف في إتخاذ القرارات الإدارية على خبراتهم السابقة، كما يأخذون بعين الإعتبار طاقة العمال وإملاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرار الإداري.

4- تتمثل خطوات عملية إخاذ القرار الإداري في ما يلي: تبدأ بتحديد طبيعة المشكلة وتحليلها ثم إقتراح الحلول الممكنة لحل المشكلة وإجراء المقارنة بينها ثم إختيار أفضل

البدائل ، وبعدها تنفيذ أفضل الحلول مراعيًا في ذلك إقتناع العاملين بأهمية التنفيذ والوقت والمكان، وأخيرا القيام بالمتابعة وتقييم النتائج.

5- لجوء المشرفين و رؤساء المصالح إلى تطبيق مبدأ مشاركة العاملين في إتخاذ بعض القرارات الإدارية وذلك عندما تكون قريبة جدا من مهامهم ووظائفهم ، حيث يعتبرون المشاركة حافز لتحقيق أهداف المؤسسة مما يؤدي إلى تبييتهم للقرارات والحرص على تنفيذها.

2- مجالات الدراسة :

2-1- المجال المكاني (تعريف المؤسسة) :

التعريف بمديرية التوزيع بالمسيلة ومهامها ووكالاتها :

أولا :التعريف والموقع :

/ التعريف : هي مديرية تابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (SDE) والموجود مقرها بولاية قسنطينة ، وهذه الأخيرة بطبعها تابعة للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز والكائن مقرها بالجزائر العاصمة .

حيث نشأت مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة في سنة 1978 م ، فكان حينها يطلق عليها اسم " مركز توزيع الكهرباء والغاز " وكان عمالها لا يتجاوز 30 عاملا آنذاك وبعدها تم تطويرها وتغيير اسمها إلى " مديرية توزيع الكهرباء والغاز " وتم إنشاء عدة وكالات لها وأصبحت تضم ما يقارب 450 عاملا على مستوى مقر المديرية ووكالاتها .

الموقع : تقع مديرية توزيع الكهرباء والغاز في وسط المدينة في شارع ابن باديس وهو عبارة عن بناية بطابقين أول وثاني إضافة إلى طابق أرضي وهو يطل على الشارع بواجهتين جنوبيه في المدخل الرئيسي وواجهة غربية تتمثل في المدخل الرئيسي لإدارة المديرية . كما يوجد مدخل ثالث من الناحية الشرقية يطل على مجمعات سكنية خاص بالسيارات والشاحنات الخاصة بالمديرية .

2 : المهام ووكالات التوزيع :

* المهام :

- توزيع الكهرباء والغز مع مراعاة شروط الجودة والشروط الأمنية للسكان وممتلكاتهم .
- ربط الزبائن الجدد وتأسيس إمدادهم بالطاقة في ظروف مناسبة .
- تتضمن تأسيس ونقل واستغلال وتطوير الشبكات على مستوى الولاية بأكملها .

* وكالات التوزيع :

تضم مديرية التوزيع بالمسيلة خمس (05) وكالات توزع لهم مهام مشتركة ، مقسمة حسب الدوائر كالتالي :

- * وكالة المسيلة وتضم : دائرة المسيلة ، دائرة حمام الضلعة ، دائرة الشلال .
- * وكالة بوسعادة وتضم : دائرة بن سرور ، دائرة بوسعادة ، دائرة بئر هني ، دائرة سيدي عامر ، دائرة أولاد سيدي إبراهيم .
- * وكالة سيدي عيسى وتضم : دائرة سيدي عيسى ، دائرة عين الحجل .
- * وكالة عين الملح وتضم : دائرة عين الملح ، دائرة امجدل ، دائرة جبل أمساعد .
- * وكالة برهوم وتضم : دائرة برهوم ، دائرة مقرة ، دائرة أولاد دراج .

ومن مهامهم نذكر :

مراقبة وصيانة شبكات التوزيع .

مراقبة النوعية .

مراقبة استمرارية التوزيع .

التموين في ظروف مواتية .

☒ الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمسيلة :

تحتوي مديرية توزيع الكهرباء والغاز على مصالح عديدة هي كالتالي :

1/ مديرية التوزيع :

يقوم بتسيير الإدارة للمؤسسة حيث يعمل على احترام القانون الداخلي لها من طرف العمال والسهر على حماية وأمن المؤسسة وكذا مراعاة حقوق وواجبات العمال .

2/ كاتبة التنسيق :

وهي واحد فقط على مستوى المديرية وتقوم بالتنسيق بين الأقسام الموجودة في المديرية نيابة عن المدير ، والتنسيق بين لقاءات العمال والمدير وتنظيم الأمور ، وإيصال المراسلات للمدير . انظر الملحق رقم (01)

3/ مكلف بالشؤون القانونية :

يهتم بالمشاكل وتتبع ملفات النزاع في العدالة بترخيص من المدير ، والاستشارة القانونية والأمور القانونية من طرف الأقسام الأخرى .

4/ مكلف بالاتصال :

وهو يهتم بالاتصالات الداخلية والخارجية أي اتصال العمال بالمدير واتصالات العمال فيما بينهم .

5/ مكلف بالأمن :

ويهتم بحماية العمال ومعرفة مدى تطبيقهم لقواعد الوقاية والأمن والمحافظة على المحيط والنظافة وتوفير العوامل المساعدة لإنجاز العمل .

6/ مكلف بالأمن الداخلي :

ويهتم بتوفير الأمن والحماية للعمال داخل المديرية وذلك من الاعتداءات والتحرشات التي قد تمسهم .

7/ قسم العلاقات التجارية :

ويأخذ هذا القسم التقنية الأوفر عن المؤسسة حيث تخصص له المساحة الواسعة وعدد كبير جدا من العمال ، حيث يتم في هذا القسم تسديد الفواتير الكهرباء والغاز وكذا استقبال شكاوي المواطنين في حالة احتجاجهم عندما تكون الفاتورة باهظة جدا وينقسم هذا القسم إلى

مصلحتين :

أ) المصلحة التقنية التجارية .

ب) مصلحة الزبائن .

8/ قسم الدراسات والأشغال (كهرباء ، غاز) :

حيث يقوم هذا القسم بعدة مهام منها :

- القيام بدراسات قصد إنشاء مشاريع جديدة معينة (كهرباء ، غاز) .

- الزيارة الميدانية لأماكن العمل وكذلك يقوم بعملية التسويق وكذلك التسيير ويتكون هذا

القسم من عدة مصالح هي :

أ) مصلحة دراسات أشغال الغاز .

ب) مصلحة دراسات أشغال الكهرباء .

ج) شعبة التسويق .

د) شعبة التسيير .

9/ قسم استغلال الغاز :

ويقوم بمراقبة شبكات الغاز على مدى السنة اعتمادا على برنامج سنوي ، عبر مختلف

المصالح التالية

أ) مصلحة تطوير شبكة الغاز .

ب) مصلحة مراقبة استغلال الغاز .

ج) مصلحة صيانة الغاز .

10/ قسم استغلال الكهرباء :

يقوم هذا القسم بتسيير المخازن والأدوات ، الصيانة الخاصة بأعمال الكهرباء وأعمال أخرى

، كما يتكون هذا القسم من مصلحتين :

أ) مصلحة تطوير الشبكة .

ب) مصلحة مراقبة استغلال الشبكة .

11/ قسم التسيير المعلوماتي :

ويقوم أساسا على توفير كل وحدات الإعلام الآلي ووجود اتصالات متطورة وشبكات داخل المؤسسة والعمل بها على أكمل وجه لضمان سير الأعمال بالطريقة التكنولوجية الحديثة .

12/ قسم المحاسبة والمالية :

يعتبر هذا القسم هام جدا وحساس حيث يقوم بمهامك عديدة ومتنوعة ومن بينها طريقة تسيير ميزانية المؤسسة وكذا إعادة كشوفات رواتب العمال وإعداد الحوافز والمكافآت للعمال حسب جداول تقييم الأداء وكذا خبرة ومجهودات العمال ويتكون هذا القسم من ثلاث مصالح هي :

أ) مصلحة الاستغلال .

ب) مصلحة المالية .

ج) مصلحة الميزانية وترقية التسيير .

13/ مصلحة الشؤون العامة

وتهتم هذه المصلحة بتوفير متطلبات المديرية لأداء العمال لعملهم مثل الهاتف ، الكراسي ، تصليح السيارات ، المكاتب ، ... الخ

14/ قسم الموارد البشرية

يقوم هذا القسم بمجموعة من المهام عبر مصلحتين نذكر فيما يلي :

أولا التعريف بالإدارة :

تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من المهام بالتنسيق مع باقي الإدارات الأخرى وعلى رأسهم المدير وذلك ب :

* تحضير ، توجيه ، ومعاينة القطاعات المختلفة لعمال " توظيف ، ترقية "

* توظيف العمال طبقا للمواصفات المطلوبة في العمل .

* الترقية في السلم الوظيفي .

- * تأمين ومراقبة الخدمات الإدارية وتسيير العمال " استقبال ، تكوين ، تحويل ، تعيين "
- * تكوين العمال وإعادة تأهيلهم وتدريبهم .
- * تسيير ميزانية المؤسسة وتغطية كل النفقات المادية والتكفل بأجور العمال .
- * تسيير ملفات طلبات العمل وملفات العامل الشخصية .
- ثانيا المصالح المكونة للإدارة :
- يوجد بهذه الإدارة مصلحتين تقوم كل منهما بمهام مختلفة هما :
- 1 مصلحة الإدارة : وتقوم بالمهام التالية :
- * ضمان السير الإداري للعمال ومتابعة ومعاينة ظروف التطبيق للموظفين .
- * السهر على إعداد الإحصائيات لعمال الإدارة الجهوية والسهر على سلامة العمال في مؤسساتهم .
- * السهر على تطبيق واستعمال اللباس الخاص القانوني معاينة استخدامه .
- * تحضير الميزانية وعقود التسيير والسبورة الحائطية في مجال الموارد البشرية .
- * الخضوع للسلم الإداري كلما هو من شأنه التأثير على تطبيق هذه القوانين المعمول بها .
- 2 مصلحة التكوين : وتقوم بالمهام التالية :
- * توفير لموظفي التسيير كل التحاليل والمعلومات الضرورية للتحكم في الموارد البشرية وترجمتها لمخطط يخص الموظفين وتكوينهم .
- * مساعدة المسيرين على تعريف احتياجاتهم في التكوين .
- * ضمان الدراسات المرتبطة بهندسة التكوين (وضع وضبط الدراسات) .
- * إعداد مخططات التكوين .
- * تجسيد مخططات التكوين ومتابعة تحقيقه في الجانب الكمي والكيفي .
- * تقييم قدرة التكوين على مستوى الوحدة .
- * ضمان مسلك والقيام بإحصاء تكوين الموظفين مع جدولة السبورة الحائطية بصفة فترات وأوقات تخص العمل اليومي .

- * ضمان المتابعة النوعية لمراحل التكوين .
- * القيام بمسلك وقبول دفتر الشروط .

2-2- المجال الزمني:

المقصود بالمجال الزمني المدة الزمنية التي سيستغرقها الباحث في إجراء عملية الدراسة الميدانية حول موضوع الدراسة وبعد إختيار الميدان والحصول على التصريح لإجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز فلقد قمنا بإجرائها خلال الموسم الجامعي 2014/2015 وذلك ابتداء من 2014/11/27 إلى غاية 2015/03/18، وهي مدة كافية لجمع المعطيات الخاصة ببحثنا .

2-3- المجال البشري:

قد إختارت الباحثة مؤسسة سونلغاز بالمسيلة كمجتمع دراسة في بحثها هذا والمتمثل في رؤساء المصالح والمشرفين.

3- العينة ومواصفاتها:

إن هدف كل باحث هو التوصل إلى إستنتاجات سليمة عن المجتمع الأصلي الذي تتبعته منه المشكلة، حيث إن إجراء البحث على كافة مجتمع الدراسة يكون مفضلا في معظم الحالات على إختيار عينة وإجراء الدراسة عليها نظرا لما تعطيه دراسة كامل المجتمع من نتائج أقرب للواقع وأكثر قابلية، ويعرف **GRAWITZ** مجتمع الدراسة على أنه " مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات".

(مورس أنجلس، 2004 ، ص 298).

إلا أن هناك عدة صعوبات تواجه الباحث عند قيامه بالدراسة الميدانية لبحثه ومن بينها: عدم إمكانية حصر كامل عناصر الدراسة الأصلية، إرتفاع التكلفة والجهد والوقت، عدم التحكم في جميع أفراد العينة وبالتالي ضعف عنصر الرقابة والإشراف.

هذا ما يدفع الباحث على الإستعانة بجزء من أفراد المجتمع يكون ممثل له تمثيلا صحيحا، ويسمى هذا الجزء بعينة الدراسة.

وتعرف العينة على أنها الجزء المأخوذ من مجتمع الدراسة الذي تجمع من مفرداته البيانات الميدانية فهي جزء من الكل ، وبالتالي تكون ممثلة له.

كما يعرفها رشيد زرواتي بأنها " جزء معين أو نسبة معينة من أفراد المجتمع الأصلي، إذ تعمم نتائج الدراسة على المجتمع كله ووحدات العينة قد تكون أشخاص كما قد تكون أحياء أو شوارع أو مدن أو غير ذلك "

(زرواتي رشيد، 2002، ص 250).

أما عن كيفية إختيار العينة: تم إختيار العينة القصدية لأنها الأنسب لطبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته. بحيث تشمل عينة الدراسة رؤساء المصالح والمشرفين بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

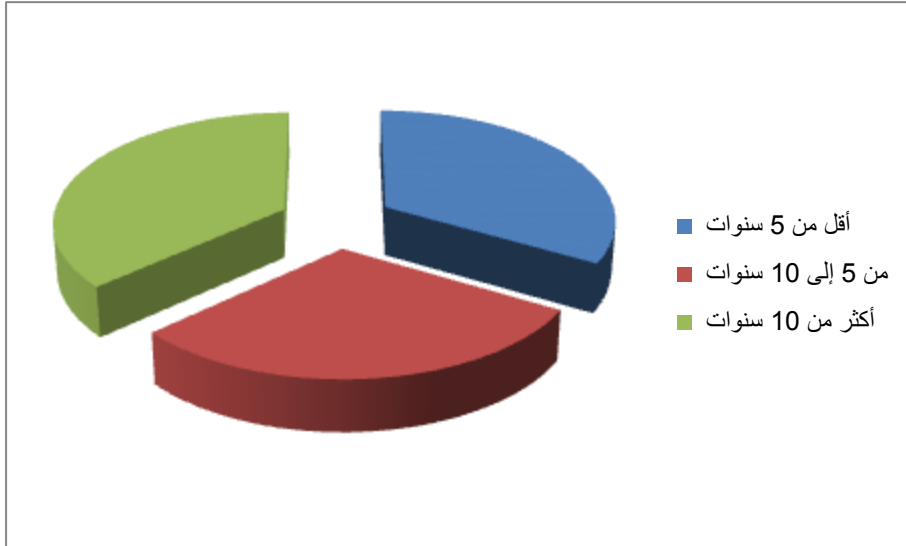
❖ خصائص العينة:

- حسب متغير الجنس:

جدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
63.3%	19	ذكر
36.7%	11	أنثى
100%	30	المجموع

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الإناث حيث قدرت هذه الفئة بـ: 63.3% مقارنة بفئة الإناث التي بلغت نسبة 36.7% مما يدل على أن أغلبية الموظفين في مؤسسة سونلغاز من الذكور، ويمكن تفسير ذلك إلى طبيعة الأعمال التي يقوم بها الموظفون والتي تتطلب أفراد لديهم قدرة عالية في تحمل العمل .



الشكل رقم (13) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

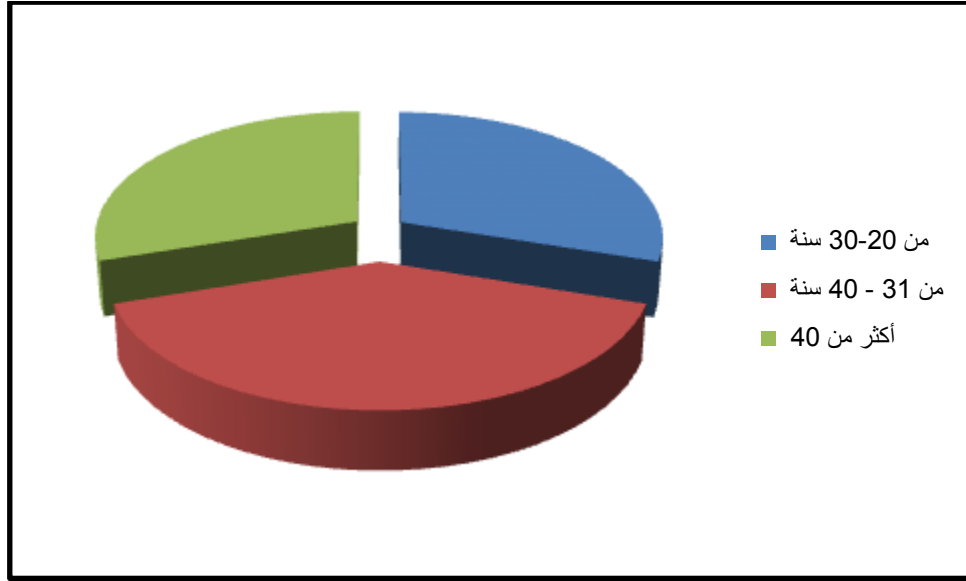
المصدر : من إعداد الطالبة

• حسب متغير السن:

جدول رقم (02) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

النسبة المئوية %	التكرار	السن
30%	9	من 20-30 سنة
40%	12	من 31-40 سنة
30%	9	أكثر من 40
100%	30	المجموع

يتبين لنا من هذا الجدول أن نسبة 40% من أفراد العينة يتراوح سنهم بين [20-31-40 سنة]، بينما نجد أن ما نسبته 30% من أفراد العينة يتراوح سنهم بين [20-30 سنة]، كذلك نجد الفئة الأكثر من 40 سنة تأخذ نفس النسبة وهي 30%، وعليه يتبين أن الغالبية من عينة الدراسة هي الفئة التي يتراوح عمرها بين [30-40] سنة.



شكل رقم (14) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

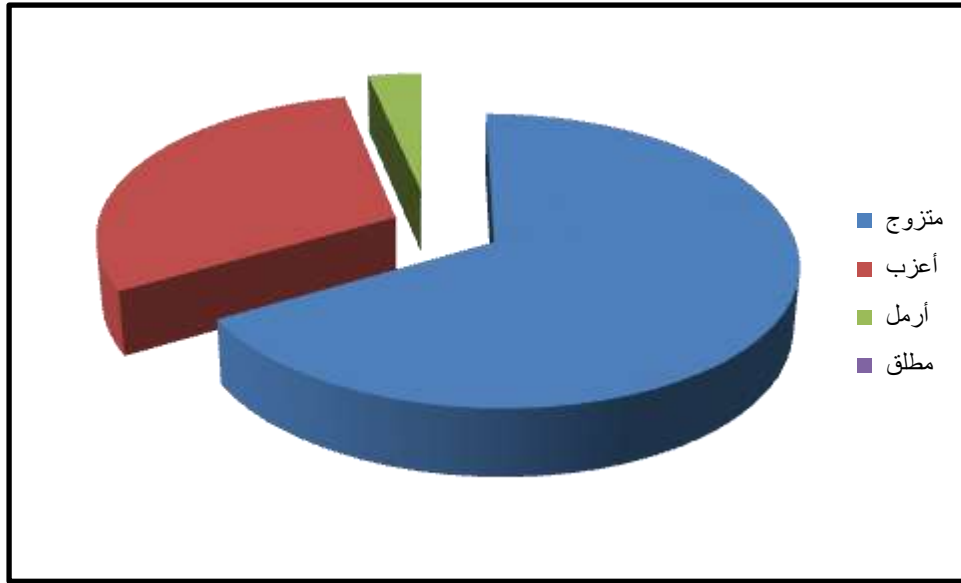
المصدر : من إعداد الطالبة

• حسب متغير الحالة المدنية:

جدول رقم (03) : يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية.

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة المدنية
66.7%	20	متزوج
30%	9	أعزب
3.3%	1	أرمل
0%	0	مطلق
100%	30	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 66.7% من أفراد العينة متزوجين ،وتليها نسبة 30% من أفراد العينة عزباء، بينما تشير نسبة 3.3% أرامل ، وفي الأخير تتعدم نسبة المطلقين لدى أفراد العينة.



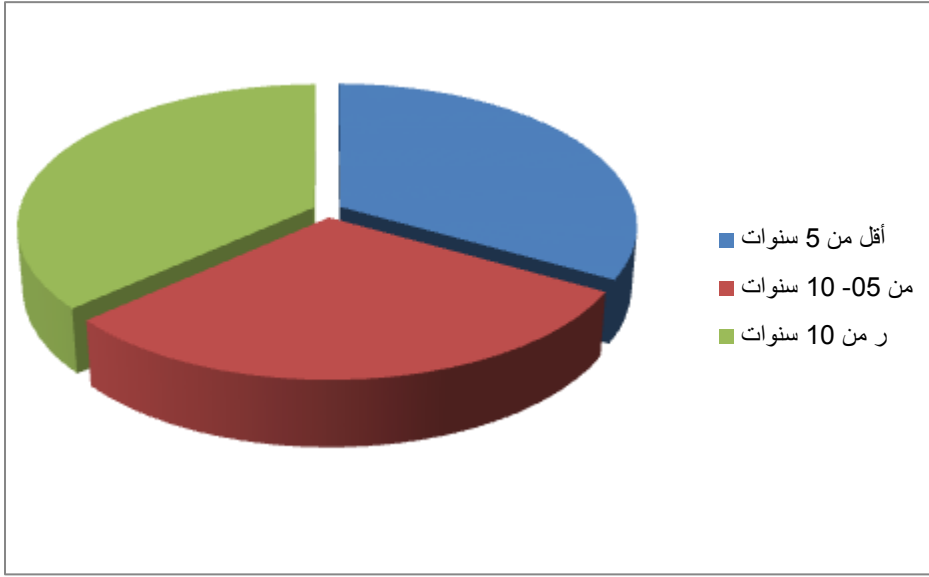
الشكل رقم (15): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية.

المصدر : من إعداد الطالبة

حسب متغير الخبرة المهنية:

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة المهنية
33.3%	10	أقل من 5 سنوات
30.3%	9	من 05 - 10 سنوات
36.7%	11	أكثر من 10 سنوات
100%	30	المجموع



الشكل رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

المصدر : من إعداد الطالبة

يظهر من هذا الجدول أن نسبة 36.7% من أفراد في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة تتعدى مدة خد متهم 10 سنوات، حيث نستنتج نوع من الإستقرار لدى رؤساء المصالح والمشرفين في مؤسسة البحث، بينما نجد فئة أقل من 05 سنوات نسبتهم تقدر بـ 33.3% أما نسبة فئة من [10-05] سنوات قدرت بـ: 30.3%.

4- المنهج المستخدم:

لم يعد الأساس في التقدم العلمي اليوم الحصول على كمي معرفي أكبر وإنما الأساس هو الوسيلة التي تمكنا من الحصول على هذا الكم وإستثماره في أقصر وقت ممكن وبأبسط الجهود والوسيلة في ذلك هي المنهج العلمي بكل معطياته. ولهذا يعتبر المنهج العلمي ضرورة لأي بحث، فمن خلاله يستطيع الباحث ضبط أبعاده وأسئلته وفروضه فمنهج البحث يعرف على أنه "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على يسر العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"

(Jena clawd.1998.p55).

ونظر التعدد وتنوع مواضيع علم النفس فإن لهذا الأخير مناهج كثيرة، وكل منهج يلاءم موضوعا عاما، وفيما يخص دراستنا هذه إستخدمنا المنهج الوصفي الإرتباطي باعتباره المنهج الملائم الذي يمكننا من تشخيص الظاهرة موضوع الدراسة، كما هو الأكثر كفاءة في الكشف عن حقيقة الظاهرة وإبراز خصائصها، فحين يريد الباحث أن يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظاهرة التي يريد دراستها وجمع المعطيات ومعلومات دقيقة عنها، وهذا الوصف الدقيق يساعد على تفسير المشكلات المرتبطة بها أو التي تتضمنها أو الإجابة عن الأسئلة الخاصة بها.

فالمنهج الوصفي: يقوم بدراسة الظاهرة، كما توجد في الواقع ووصفها وصفا دقيقا، والتعبير عنها تعبيرا كيفيا أو تعبيرا كميا.

(عمار بوحوش، محمد محمود الدنبيات، 1995، ص129) .

فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة أو حجمها أو درجة إرتباطها مع الظواهر الأخرى كما أن هذا المنهج لا يقف عند جمع المعلومات لوصف الظاهرة وإنما يعتمد على تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة من أجل تفسيرها والوصول إلى إستنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره.

وعليه يمكن تعريف المنهج الوصفي: بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة إعتقاد على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا، لإستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث.

(بشير صابح الراشدي، 2000، ص59) .

وتماشيا مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة فقد إعتدنا على تطبيق المنهج الوصفي الإرتباطي من خلال محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين أنماط الاتصال التنظيمي وإتخاذ القرارات الإدارية.

5- أدوات جمع البيانات والمعلومات:

يركز الباحث على تقنيات لجمع المعطيات والبيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها لأن إختيار التقنية أو الوسيلة المعتمدة عليها يتوقف أساسا على طبيعة موضوع الدراسة والهدف المراد الوصول إليه من خلالها فقد إعتدنا على ما يلي:

5-1- البيانات الأولية: الكتب والدوريات العربية والأجنبية والمجلات والنشرات التي تناولت كل من موضوع الإتصال التنظيمي وإتخاذ القرارات الإدارية في الجزء الخاص بالدراسة النظرية.

5-2- الملاحظة: تعد الملاحظة إحدى الأساليب القياسية التي تهدف إلى قياس المشاعر والإتجاهات وكذا معرفة سلوك الأفراد في المواقف المختلفة وتكون الملاحظة ناجحة كلما كانت محددة وموضوعية، وكذا تعد من أكثر التقنيات صعوبة لأنها تعتمد على مهارة الباحث وقدرته على تحليل العلاقات وأنماط السلوك المراد دراسته، حيث تمكن من إكتشاف الإرتباطات والعناصر الموجودة بين العلاقات التي لا يمكن فهمها إلا من خلال ملاحظتها ومعايشتها.

5-2-1- الملاحظة البسيطة:

هي نوع من الملاحظة غير العلمية ويقوم الباحث بملاحظة الظواهر والأحداث عن طريق الصدفة بدون إعداد وتخطيط مسبقين وبدون إستخدام وسائل أدوات مقننة. وهذا النوع من الملاحظة مفيد في الدراسات الإستطلاعية، وفي الدراسات الأولية للمشكلة التي يريد الباحث أن يبحثها ويجمع المعلومات عنها.

(عبد الله محمد الشريف، 1996، ص 118).

✓ ولقد إستخدمنا في بحثنا هذا هذه الإداة (الملاحظة البسيطة) من خلال الدراسة الإستطلاعية التي قمنا بها وذلك للوقوف على العلاقات السائدة بين رؤساء المصالح

والمشرفين من جهة وبين رؤساء المصالح ومسؤوليهم من جهة أخرى وكذا معرفة سيرورة إنتقال المعلومات وغيرها عبر كافة المستويات.

5-3- المقابلة:

وهي من أكثر الوسائل والأدوات شيوعا وفعالية في الحصول على المعلومات اللازمة في الدراسة ولا تقل أهمية عن الملاحظة، خاصة في الدراسات النفسية فالدارس يقوم بإجراء مقابلة لمحاولة إثارة الجوانب ذات الأهمية القصوى، وهي تعتبر من الأدوات الرئيسية في جمع البيانات وأكثر الوسائل شيوعا وفعالية في الحصول على البيانات الضرورية.

✓ إستخدمنا المقابلة الموجهة (الحرّة) حيث يتم إثارة الموضوع الرئيسي، ويترك المبحوث فرصة الحديث عن جوانبه المختلفة. ولقد كان لها دور كبير في تحديد العديد من النقاط، كالمعلومات التي تخص المؤسسة وموقعها وطبيعة نشاطها وعدد رؤساء المصالح والمشرفين عن العمال وأمور أخرى.

ويعرفها انجلش بأنها: "محادثة موجهة يقوم بها شخص مع شخص آخر أو أشخاص آخرين هدفها إستثارة أنواع معينة من المعلومات".

(جودة عزة عطوي، 2000، ص 110).

5-4- الإستمارة "الاستبيان":

تمثل الإستمارة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة وقد قمنا بتصميمها بعد الإطلاع على أدبيات الموضوع والمتمثل في الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وبما أننا يصدد معرفة أنماط الاتصال التنظيمي السائدة بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة وعلاقتها بإتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء المصالح والمشرفين، وتماشيا مع طبيعة الموضوع فقد إعتدنا على الإستمارة، إذ تعتبر هذه الأخيرة من أنسب الوسائل المستعملة وأكثرها شيوعا في الحصول على البيانات التي تكون كمنطلق أساسي للباحث من أجل الإجابة وتحليل الأسئلة التي يطرحها في بداية البحث.

وتعرف الإستمارة على أنها "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه للأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة البحث".

✓ ونظرا لإختيارنا الإستبيان كأداة رئيسية في هذا البحث فسوف نقوم بوصف شامل لمراحل بناءها وأهدافها وتعليماتها ومجالاتها، وكيفية تطبيقها على أفراد عينة الدراسة، وكيفية حساب صدقها وثباتها، وذلك على النحو التالي:

5-4-1- صياغة عبارات الاستبيان:

نظرا لنوع المعلومات التي يحرص الباحث على أن تكون كافية وشاملة لجميع جوانب المشكلة ويمكن الإعتماد عليها والوثوق بها، وعليه فلقد كان هناك إلتزام بقواعد كتابة الإستمارة وكانت عبارتها موجزة بقدر الإمكان ومصاغة بأسلوب واضح ومفهوم وكانت العبارات من النوع المقفل، الذي يتطلب الإجابة عليه بالإشارة إلى ما يناسب الإختيار وقد أعطيت 03 بدائل لإستجابات أفراد الدراسة على عبارات متغيري الدراسة أنماط الاتصال التنظيمي وإتخاذ القرارات الإدارية ، وتكون الإجابة على البنود متدرجة: دائما- أحيانا- أبدا وقد أعطيت لها القيم على التوالي (3-2-1).

5-4-2 مجالات الإستبيان:

لقد إحتوت الإستمارة في صيغتها النهائية على ثلاث أجزاء هي:

- الجزء الأول: وهو جزء خاص بالبيانات الشخصية والمتمثلة في : الجنس، السن، الحالة المدنية، الخبرة المهنية وكان الهدف منها معرفة بعض الخصائص عن مجتمع الدراسة.

- الجزء الثاني: وهو الجزء الخاص بأنماط الاتصال التنظيمي يحتوي على 28 بنود بدوره قسم إلى ثلاث محاور وهي:

• **المحور الأول**: الإتصال التنظيمي النازل ويحتوي على 10 بنود تتمثل في :
1,2,3,4,5,6,7,8,9,10.

• **المحور الثاني**: الإتصال التنظيمي الصاعد ويحتوي على 10 بنود وتتمثل في: 11,12,13,14,15,16,17,18,19,20.

• المحور الثالث: الإتصال التنظيمي الأفقي ويحتوي على 10 بنود وتتمثل في: 21،22،23،24،25،26،27،28 .

- الجزء الثالث: والأخير من هذا الإستبيان لقياس عملية إتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء المصالح والمشرفين بمؤسسة سونلغاز وهو يحتوي على 26 بندا.

جدول رقم (05) يوضح توزيع محاور الاستبيان.

العدد	أجزاء الاستمارة	
28	محور الاتصال التنظيمي	1
10	الاتصال التنظيمي النازل	
10	الاتصال التنظيمي الصاعد	
8	الاتصال التنظيمي الافقي	
26	محور إتخاذ القرارات الإدارية	2

6- الخصائص السيكومترية للإستبيان "أداة الدراسة":

6-1- الصدق

• صدق المحتوى:

إن الصدق هو "إرتباط الإختيار بالتجربة الميدانية الفعلية". بحيث أن الإختبار الصادق يجب أن يقيس ما وضع لقياسه، وفي دراستنا هذه إختارنا صدق المحتوى الذي يعني التعبير عن المقياس من خلال محتواه أو مضمونه ويعرف بأنه " صدق بالحكم التعريفي ". وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بتوزيع الإستبيان في صورته الأولية على (07) محكمين من المختصين وهم أساتذة من قسم علم النفس بجامعة المسيلة، وذلك بهدف

الإسترشاد والتوجيه وإبداء الرأي حول مدى وضوح عبارات أداة البحث وانتمائها للمحور ومدى ملائمتها لقياس متغيرات الدراسة.

هذا بالإضافة إلى إدخال تعديلات على صياغة عبارات الاستبانة أو حذف بعضها الآخر أو تعديلها وذلك لتكييفها مع عينة الدراسة الحالية والمتمثل في رؤساء المصالح والمشرفين عن العمال.

وفي ضوء التوجيهات التي قدمها المحكمون قمنا بإجراء تعديلات التي إتفق عليها المحكمون، ولمعرفة هل الإستبيان يقيس ما أعد لقياسه قمنا بحساب صدقه والمتمثل في صدق المحتوى " صدق المحكمين " وذلك بالقانون التالي:

$$\text{إختبار صدق المحتوى} = \frac{\text{عدد الموافقين على العبارة}}{\text{عدد المحكمين الإجمالي}} \times 100X$$

❖ ملاحظة: السقف الأعلى لصدق المحتوى 80% .

وبعد المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد العينة المحكمين على بنود الاستبيان تم الحصول على النتائج الموضحة بالجدول .(أنظر الملاحق).

6-2- الثبات:

بعد الانتهاء من العملية التحكيمية والتي كانت من أجل معرفة صدق المقياس وبعد القيام بتعديلها وفق آراء المحكمين أردنا إنزالها للميدان لتطبيقها على عينة صغيرة للتأكد من ثباتها وهذا قبل عرض الاستمارة على عينة البحث الأصلية ، حيث يجب التحقق من مدى قابلية هذه الأخيرة للتطبيق فاستعملنا طريقة الاختبار وإعادة الاختبار Test Retest وذلك بحساب معامل الارتباط والذي يعبر عن مدى الإرتباط بين الدرجات المتحصل عليها عند تطبيقه لأول مرة والدرجات المتحصل عليها عند إعادة التطبيق ،ومن أجل ذلك قمنا باختيار عينة تتكون 10 عمال(رؤساء المصالح والمشرفين) وقد سحبوا عشوائيا من القائمة الإسمية،و بعد مدة 10 أيام تم اعادة توزيع الاستبانة على نفس العمال ، و بعد ذلك تم حساب معامل الارتباط وكانت النتائج كالتالي:

العينة تساوي 10 أفراد. نستعمل هنا معامل بيرسون والذي يحسب بالمعادلة التالية:

$$r = \frac{n \times \text{مج} (\text{س} \times \text{ص}) - \text{مج} \text{س} \times \text{مج} \text{ص}}{\sqrt{[n \times \text{مج} \text{س}^2 - (\text{مج} \text{س})^2][n \times \text{مج} \text{ص}^2 - (\text{مج} \text{ص})^2]}}$$

ر: معامل الارتباط .

س: درجات الافراد في الاستبيان الأول.

ص: درجات الافراد في الاستبيان الثاني.

ن: عدد الافراد. (عبد الكريم بوحفص، 2005، ص 214).

جدول رقم (06): يوضح ثبات الإستبيان.

الأفراد	س	ص	س ²	ص ²	س×ص
01	119	114	14161	12996	13566
02	133	142	17689	20164	18886
03	151	163	22801	26569	24613
04	138	141	19044	19881	19458
05	135	133	18225	17689	17955
06	129	133	16641	17689	17157
07	134	128	17956	16384	17152
08	125	137	15625	18769	17125
09	134	143	17956	20449	19162
10	133	134	17689	17956	17822
المجموع	1331	1368	177787	188546	182896

بعد القيام بالعمليات الحسابية حصلنا على معامل إرتباط يقدر بـ 0.86 وهو معامل إرتباط ذو علاقة موجبة قوية عند مستوى الدلالة 0.01، وعليه فإن الإستمارة قابلة للتطبيق.

$$* \text{معامل الارتباط: } r = 0.86$$

- وبعد تصحيح الطول بالمعادلة التالية :

$$\frac{r \times 2}{r + 1} = 0.92 = \frac{0.86 \times 2}{0.86 + 1}$$

* وعليه معامل الثبات قوي وهو 0.92 .

• أما الصدق هو: $\sqrt{0.92} = 0.95$.

معامل الصدق	معامل الثبات	معامل الارتباط	البند
0.95	0.92	0.86	أنماط الاتصال التنظيمي
			اتخاذ القرارات الإدارية

7- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

إن جمع البيانات عن طريق إستمارة البحث دون تبويبها وتحليلها تبقى نتائج مبهمة وغير معروفة ما لم يتم الإعتماد على وسائل التحليل التي تجعل النتائج واضحة ويستطيع القارئ الإطلاع عليها، وقد إعتدنا في بحثنا هذا على إستخدام الحزم الإحصائية الإجتماعية "SPSS" .

ومن الأساليب المتبعة في معالجة البيانات في مثل هذه الدراسة:

7-1- التحليل الكمي:

ويقصد به تحليل البيانات رقميا أي إستنتاج المؤشرات والدالة الرقمية على الظاهرة المدروسة ولذا فإن الباحث سوف يقوم بتحليل بيانات بحثيه بإستخدام:

$$✓ \text{ التكرارات النسب المئوية } \% : \frac{\text{التكرار} \times 100}{n} \text{ حيث}$$

n: عدد أفراد العينة .

وذلك لوصف خصائص أفراد العينة وتحديد إستجابات الأفراد نحو محاور الدراسة.

✓ والمؤشرات الإحصائية مثل:

7-2- المتوسط الحسابي: لمعرفة متوسط الإستجابات على كل عبارة من عبارات الإستمارة.

7-3- الانحراف المعياري: لتحديد درجة التشتت لإستجابات الأفراد

7-4- معامل الارتباط برسون: لمعرفة ثبات الاستمارة وكذا معرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

7-5- التباين.

7-6- التمثيل البياني:

قمنا بإستعمال الدوائر النسبية والأعمدة البيانية لكي لا يجد القارئ صعوبة في إدراك الفروق الموجودة وريح الوقت.

خلاصة:

اهتمت الدراسة الاجتماعية وخاصة النفسية منها اهتماما كبيرا بالجانب المنهجي أو المنهجية التي يتبعها الباحث في الدراسة فهي التي تحدد له وجهة ومعالم الدراسة ، ولقد تم في هذا الفصل تحديد الإطار المنهجي للدراسات الميدانية ، وذلك بتحديد مجتمع الدراسة وأفراد العينة والمنهج المستخدم والمتمثل في المنهج الوصفي الارتباطي والملائم لطبيعة الموضوع المدروس، أما فيما يخص أدوات جمع البيانات والمعلومات فقد استعملنا كلا من المقابلة والملاحظة والاستمارة ، وبعدها تطرقنا إلى عنصر الأساليب الإحصائية التي تعالج بها البيانات ، وباعتماد على ما جاء في هذا الفصل سيتم في الفصل الموالي عرض وتحليل البيانات للوصول إلى النتائج.

الفصل الخامس:

عرض وتحليل النتائج

تمهيد

- 1- عرض وتحليل النتائج في ضوء فرضيات الدراسة .
- 2- تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة .
- 3- تحليل عام للنتائج.

تمهيد:

في هذا الفصل سيتم عرض وتحليل النتائج في ضوء فرضيات الدراسة التي أجريناها في مؤسسة سونلغاز بالمسيلة، وبعده سنتطرق إلى تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة وأخيرا تحليل عام للنتائج الذي سيتضمن بدوره مقارنة نتائج الدراسة بنتائج الدراسات السابقة.

1- عرض وتحليل النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

جدول رقم (07) يوضح استجابات الأفراد على محاور الاستبيان

الترتيب	التباين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1	13.82	3.71	23.20	الاتصال التنظيمي النازل
2	10.58	3.25	22.36	الاتصال التنظيمي الصاعد
3	3.35	1.83	20.60	الاتصال التنظيمي الأفقي
-	49.38	7.02	66.16	مجموع الاتصال التنظيمي
-	48.64	6.97	66.20	اتخاذ القرارات الإدارية

التعليق:

من خلال الجدول يتضح لنا درجات الأفراد في استجاباتهم عن بنود الاستبيان هل هي منخفضة أم متوسطة أم مرتفعة. من خلال البدائل التي وضعت في الاستبيان وهي على التوالي:

دائماً، أحياناً، أبداً.

كما يوضح الجدول أيضاً الانحراف المعياري التي تعبر عن وجود أو عدم وجود قيم شاذة في استجابات الأفراد.

ويوضح الجدول الفروق بين القيم الدنيا والعليا من خلال التباين.

ففي استجابات الأفراد في محور الاتصال التنظيمي النازل ، نلاحظ أن المتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد في بنود هذا المحور كانت مرتفعة لو تطرنا إلى قيم المتوسطات الحسابية في هذا المحور إذ تعبر القيم بين [10،16] عن متوسط حسابي منخفض، [17،22] متوسط وقيم [23،30] مرتفعة.

والمتوسط الحسابي لاستجابات الأفراد في محور الاتصال التنظيمي النازل كانت قيمه كما يوضحه الجدول 23.20 بمعنى أن استجابات الأفراد تعتبر على أنه يوجد اتصال

تنظيمي نازل بانسياب المعلومات والأوامر والقرارات من الإدارة العليا إلى " رؤساء المصالح والمشرفين " وذلك عن طريق الاجتماعات والإعلانات. والمحادثة الشفوية مع المشرف المباشر، وذلك بدرجة مرتفعة.

كما سجل الانحراف المعياري في استجابات الأفراد من خلال هذا المحور عدم وجود قيم شاذة، رغم وجود نوع من التباين، وهذا أمر طبيعي، خاصة إذا نظرنا إلى أن العينة تتضمن " رؤساء المصالح والمشرفين ". ولكل منهما قدرة على تحمل المسؤولية، والفتنة وسعة الأفق وحسن التصرف مع الأوامر والقرارات التي تتدفقها قنوات الاتصال التنظيمي النازل.

أما في محور الاتصال التنظيمي الصاعد، فنلاحظ أن استجابة الأفراد في بنود كانت متوسطة حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي، 22.36 عبرت هذه القيمة على أن أفراد العينة سيستخدمون الاتصال التنظيمي الصاعد فهو له قدرة على نقل المعلومات من رؤساء المصالح والمشرفين إلى الإدارة العليا كما سيساهم في تحقيق فصهم مشترك بين القائم بالاتصال والطرف الآخر الموجهة إليه الرسالة، كما يتيح هذا النمط فرصة توضيح الأفكار وطرح مشاكل رؤساء المصالح والمشرفين للقيادات الإدارية بخصوص عملية إتخاذ القرارات الإدارية. وبالتالي يمكن القول أنه عن طريق الاتصال التنظيمي الصاعد يمكن نقل آراء العمال واتجاهاتهم واقتراحاتهم ومطالبهم وشكواهم إلى رؤسائهم.

كما وضحت استجابات الأفراد عن عدم وجود قيم شاذة وهذا نظرا لقيمة الانحراف المعياري 3.25 وعدم وجود تباين بين استجابات الأفراد في بنود هذا المحور، وهذا امر منطقي، لأن الاتصال التنظيمي الصاعد متاح لكل أفراد العينة للتعبير عن إحساسهم ومشاعرهم وآرائهم واقتراحاتهم وكذا يمكنهم من اكتشاف للأخطاء قبل استفحالها.

وفي محور الاتصال التنظيمي الأفقي، فقد بلغ المتوسط الحسابي 20.60 وهي قيمة متوسطة في استجابات الأفراد، وهي تعبر على أن أفراد العينة يرون بنسبة متوسطة أنه متاح لهم فرصة الاتصال مع زملاءهم الرؤساء والمشرفين كما يتم تبادل المعلومات والبيانات

والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة وتنسيق ما يجب اتخاذه من قرارات وكذلك التدبير لحل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية.

وبلغت نسبة الانحراف المعياري في استجابات الأفراد في هذا المحور 1.83 وهي قيمة تعبر عن عدم وجود قيمة شاذة في استجابات الأفراد وعدم وجود فروق في استجاباتهم حيث كانت نسبة التباين 3.35

❖ استجابة أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي النازل:

جدول رقم (8): استجابة أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي النازل.

الرقم	البنود	دائماً		أحياناً		أبداً	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
01	تحصل بكل سهولة على المعلومات المرتبطة بمهام وظيفتك من الإدارة.	11	36.7	18	60	1	3.3
02	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات لديك.	16	53.3	12	40	2	6.7
03	المحادثة الشفوية مع المشرف تساعدك على الدقة في أداء مهامك.	22	73.3	6	20	2	6.7
04	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر	24	80	6	20	00	00
05	تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك.	11	36.7	10	33.3	9	30
06	الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستك لإيصال التعليمات لك بسرعة	14	46.7	11	36.7	5	16.7
07	الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة	21	70	6	20	3	10

ب.ك.							
08	تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب.	6	20	22	73.3	2	6.7
09	كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف اقتراح قرارات إدارية.	9	30	12	40	9	30
10	تقوم الإدارة بتشجيعك عند مبادرتك لعمل معين.	6	20	13	43.3	11	36.7

التعليق:

ما يلاحظ خلال هذه الاستجابات في هذا المحور، أن معظم رؤساء المصالح والمشرفين انتفقوا على أنه أحيانا ما يتحصلوا بكل سهولة على المعلومات المرتبطة بمهام وظيفتهم من الإدارة، وذلك بنسبة 60% في حيث تجد نسبة 36.7% ما أكدوا على أنه دائما ما يحدث ذلك.

كما أكدوا نصف أفراد العينة على أن الاجتماعات تعتبر أحد وسائل الاتصال الفعال، حيث سجلت بنسبة 53.3% وهذا ما يدل على أن مؤسسة البحث تهتم بالاجتماعات عند اتصالها بالرؤساء والمشرفين بإبلاغهم التعليمات المتعلقة بالعمل.

وقد سجلت نسبة موافقة قدرت بـ 73.3% وتشير هذه النسبة إلى أن المحادثة الشفوية مع المشرف تتيح المجال لفهم عمال الإدارة المسؤوليات المسندة إليهم وتمنح من خلالها الأمور المعقدة التي تحتاج إلى الشرح والتفسير وعليه فإن التعليمات تفهم بدقة وبالتالي فإن إنجاز المهام الموكلة إليهم تتم على أكمل وجه وهذا ما يساعد المؤسسة للوصول إلى الأهداف التنظيمية التي تسعى إليها.

كما سجلت نسبة موافقة عالية قدرت بـ 80% حيث أن أفراد العينة تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر.

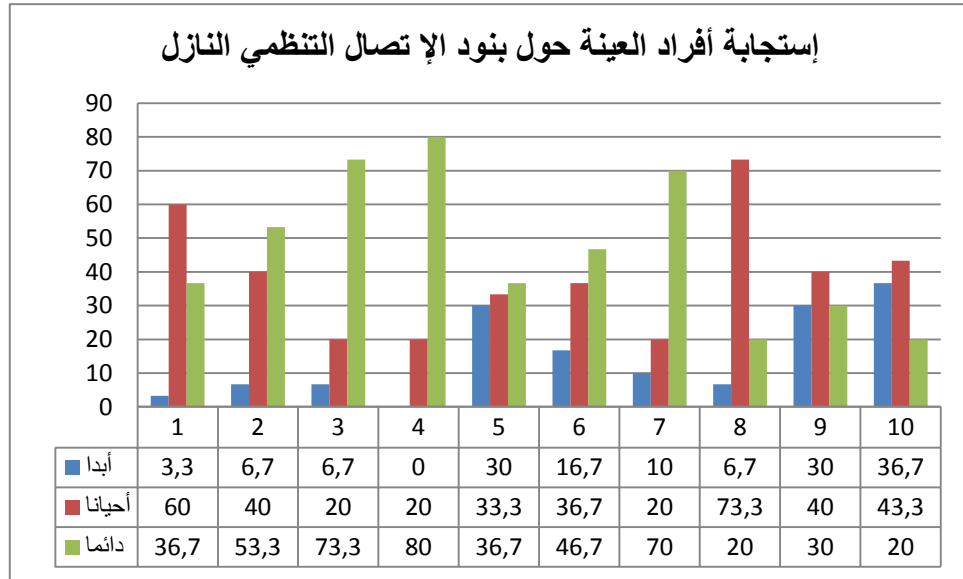
وترى 36.7% من أفراد العينة أن الإدارة تلجأ إليهم لطلب رأيهم حول مسائل تخص عملهم في حين نجد نسبة 30% ترى غير ذلك.

ولقد جاءت استجابات أفراد العينة حول البند (6) نسبة موافقة متوسطة قدرت بـ 46.7% ترى بأن الإعلانات مهمة في المؤسسة لإيصال التعليمات لهم بسرعة، بينما سجلت نسبة تقدر بـ 16.7 والتي ترى بأنه وسيلة أقل أهمية، في حين عبرت أفراد العينة على ضرورة استعمال الهاتف كوسيلة من وسائل الاتصال بهم وذلك بنسبة موافقة بلغت 70%.

وتعتبر غالبية أفراد العينة أنه أحيانا ما تصلهم المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب وذلك بنسبة تقدر بـ 73.3%.

اتفقت نسبة 30% من أفراد العينة على أن الإدارة تتصل بهم بهدف اقتراح قرارات إدارية، وأن نسبة 40% ترى ذلك أحيانا، كما تقوم الإدارة أحيانا بتشجيعهم عند المبادرة لعمل معين حيث قدرة النسبة بـ 43.3% وهي نسبة متوسطة.

وتؤكد هذه النتائج على أنه يوجد اتصال تنظيمي نازل في مؤسسة البحث وهذا ما أشار إليه متوسط الحسابي 66.20 وذلك من خلال تلقي الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر الذي يعتبر همزة وصل بين أفراد العينة " رؤساء المصالح والمشرفين " والإدارة العليا ويتم هذا عبر المحادثة الشفوية والاجتماعات بالإضافة إلى الهاتف والإعلانات ودورها الهام في إيصال التعليمات والأوامر إلى عمال الإدارة في الوقت المناسب مع الفهم الجيد لطبيعة تلك المعلومات والقرارات، مما يساعد الرؤساء والمشرفين على توضيح المواقف المختلفة لهم وبالتالي اختيار البديل المناسب لحل المشاكل التي تعترضهم للوصول إلى القرار السليم، حيث كلما كانت المعلومات والبيانات النازلة من الإدارة العليا بشكل مفهوم كلما ساهمت في نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة.



شكل رقم (17) : يمثل استجابة أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي النازل.

❖ استجابة أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي الصاعد.

جدول رقم (9) : يوضح استجابة أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي الصاعد.

الرقم	البنود		دائما		أحيانا		أبدا	
	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
01	تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك.	1	3.3	11	36.7	18	60	
02	تشعر بحرية في الاتصال بالمشرف.	23	76.7	7	23.3	00	00	
03	تتصل بالإدارة من خلال مشرفك المباشر.	22	73.3	7	23.3	1	3.3	
04	تفضل المقابلة الفردية مع المشرف المباشر لطرح مشاكل عمك.	18	60	12	40	00	00	
05	لا تجد صعوبة في الاتصال	12	40	14	46.7	4	13.3	

						بالإدارة.
13.3	4	60	18	26.7	8	06 تستغل اجتماعك بإدارة للتحسيس بصعوبة مهامك.
26.7	8	46.7	14	26.7	8	07 تشارك في عملية اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالمؤسسة.
16.7	5	53.3	16	30	9	08 تهتم باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم.
16.7	5	36.7	11	46.7	14	09 تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالك بالإدارة.
33.3	10	30	9	36.7	11	10 تهتم بإدارة من أجل تحسين مستوى أداء أعمالك.

التعليق:

من خلال النتائج التي يوضحها الجدول (9) بخصوص بنود محور الاتصال التنظيمي الصاعد فإننا نسجل نسبة ضعيفة جدا بلغت 3.3% من أفراد العينة ممن يلجأون إلى صندوق الشكاوى لإيصال انشغالاتهم، و60% ممن يرون أبدأ.

وقد أكدوا أفراد العينة نسبة موافقة بلغت 76.7% على أنهم يشعرون بحرية في الاتصال بمشرفهم.

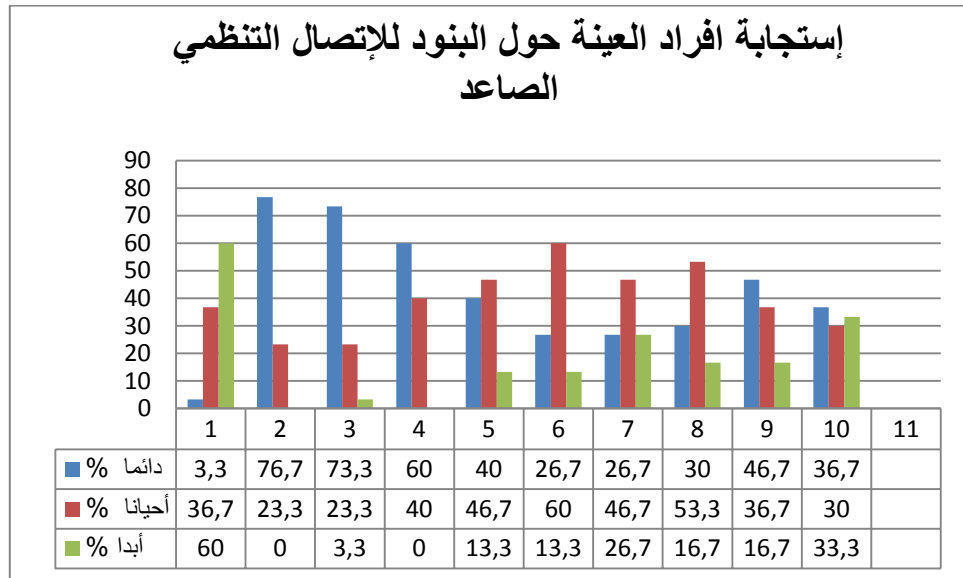
كما عبرت نسبة 73.3% على أنهم يتصلون بالإدارة من خلال مشرفهم المباشر، وأنهم يفضلون المقابلة الفردية مع المشرف المباشر لطرح مشاكل عملهم حيث بلغت هذه النسبة 60%.

ولقد أشارت نسبة موافقة 46.7% إلى أنه أحيانا لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة. غير أن هناك نسبة موافقة ضعيفة قدرت بـ 26.7% ممن يرون أنهم يستغلون اجتماعهم بالإدارة للتحسين بصعوبة مهامهم، في حين تجد نسبة 60% ممن يرون ذلك أحيانا.

وقد سجلت نسبة موافقة متوسطة بلغت 46.7 % تؤكد على مشاركتها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالمؤسسة، في حين نجد نسبة 53.3 % تهتم باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم .

وتعتبر نسبة 46.7% من أفراد العينة أنهم يحلون المشاكل المتعلقة بأداء عملهم من خلال اتصالهم بالإدارة، بينما ترى 36.7% من أفراد العينة أنهم يتصلون بالإدارة من أجل تحسين مستوى أداء أعمالهم، ونسبة 33.3% ترى غير ذلك.

تؤكد هذه النتائج على أنه يوجد اتصال تنظيمي صاعد في مؤسسة البحث وهذا ما أشار إليه المتوسط الحسابي 66.16% ويتجلى ذلك في مشاركة رؤساء المصالح والمشرفين في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة والاهتمام باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم واستفساراتهم عن بعض النقاط الغامضة وذلك عن طريق اللجوء إلى صندوق الشكاوى والاقتراحات لإيصال انشغالاتهم، واستخدام المقابلة مع المشرف المباشر كوسيلة لبلورت أفكار وخلق اقتراحات وإيجاد حلول للمشاكل تخص بيئة العمل.



شكل رقم (18) : يمثل استجابة أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي

الصاعد.

❖ استجابة أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي الأفقي:

جدول رقم (10) يوضح استجابة أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي الأفقي.

الرقم	البنود	دائماً		أحياناً		أبداً	
		تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%
01	يعتبر الفوج الذي تتعامل معه متفاهم ومتعاون فيما بينه.	23	76.7	7	23.3	00	00
02	يتصل المرؤوسون بزملائهم في العمل مباشرة.	23	76.7	6	20	1	3.3
03	تستطيع الاستغناء عن الاتصال مع زملائك المشرفين في العمل.	2	6.7	13	43.3	15	50
04	تتبادل الاتصال مع زملائك المشرفين في العمل.	24	80	4	13.3	2	6.7
05	للاتصال بين المشرفين دور في إشاعة روح الفريق.	23	76.7	6	20	1	3.3
06	تطلب المساعدة من زملائك المشرفين في التعامل مع الظروف الطارئة.	13	43.3	15	50	2	6.7
07	تتصل بزميلك لتتناقش معه حول كيفية العمل.	20	66.7	10	33.3	00	00
08	اتصالاتك مع زملائك أساسها الرتبة المهنية.	13	43.3	9	30	8	26.7

التعليق:

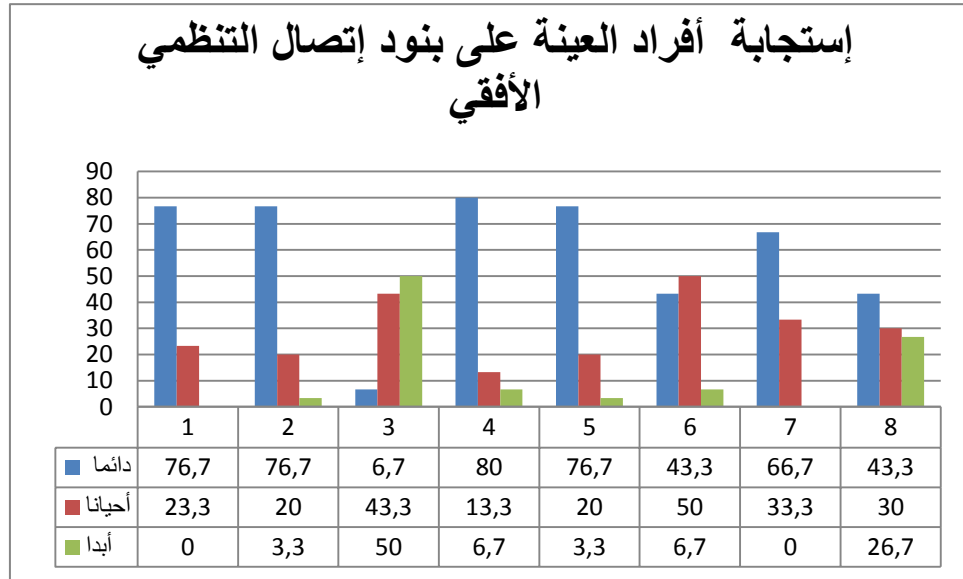
تبين النتائج هذا الجدول أن غالبية أفراد العينة قد سجلوا نسبة موافقة معتبرة على بنود الاتصال التنظيمي الأفقي، وهذا من خلال نتائج النسب المئوية التي عبرت عنها تكرارات استجابات الأفراد حيث أن نسبة 76.7% يرون دائماً أنه الفوج الذي يتعاملون معه متفاهم ومتعاون فيما بينه.

كما سجلت نسبة موافقة قدرت بـ 76.7% والتي تشير على أن الاتصال بالزملاء في العمل يكون مباشرة.

في حين عبرت نسبة 50% على أنهم أبداً لن يستطيعوا الإستغناء عن الاتصال بزملائهم في العمل، ونسبة 43.3% ممن يرون في ذلك أحياناً، وقد سجلت نسبة موافقة عالية قدرت بـ 80% بأنه يتم تبادل الاتصال مع زملائهم المشرفين في العمل.

وقد أكدوا أفراد العينة بنسبة موافقة قدرت بـ 76.7% على أن الاتصال بين المشرفين دور في إشاعة روح الفريق، فهي حين سجلت نسبة موافقة متوسطة فيما يخص طلب المساعدة من زملائهم المشرفين في التعامل مع الظروف الطارئة حيث قدرت بـ 43.3%. كما أشارت نسبة 66.7% من أفراد العينة على أنهم يتصلون بزملائهم للمناقشة حول كيفية أداء العمل، وأوضحت نسبة موافقة بلغت 43.3% من أفراد العينة على أن اتصالاتهم بزملائهم أساسها الرتبة المهنية.

وتؤكد هذه النتائج على أنه يوجد اتصال تنظيمي أفقي في مؤسسة البحث وهذا ما أشار إليه متوسط الحسابي 20.60% وذلك من خلال اتصال رؤساء المصالح والمشرفين في العمل مباشرة، سواء عند طلب المساعدة في التعامل مع الظروف الطارئة، أو في المناقشة حول كيفية العمل أو في التنسيق للقيام بمهمة، حيث يسمح هذا النوع من الاتصالات بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بإستناد إلى معلومات كافية، هذا من شأنه يزيد من درجة التنسيق والتكامل بين مختلف الأقسام والوحدات الإدارية في المؤسسة.



شكل رقم (19) : يمثل استجابة أفراد العينة على محور الاتصال التنظيمي الأفقي.

2- تفسير النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

2-1- تفسير النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

" توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين الاتصال التنظيمي النازل واتخاذ القرارات الإدارية:

الجدول رقم (11) :يبين معامل الارتباط (R) بين الاتصال التنظيمي النازل واتخاذ القرارات الإدارية.

دال إحصائيا	الاتصال التنظيمي النازل			اتخاذ القرارات الإدارية
	الدلالة	المجموع	معامل الارتباط R	
0.001	30	0.57		

من خلال الجدول رقم (11) ومن خلال قيمة معامل بيرسون (R) البالغة 0.57 عند مستوى الدلالة 0.01 ومن خلال قيمة الدلالة البالغة 0.001 وهي أصغر من

0.01، ومنه نستنتج أن قيمة معامل الارتباط كانت دالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي النازل واتخاذ القرارات الإدارية.

مما يعني أن الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها أنه " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي النازل واتخاذ القرارات الإدارية " قد تحققت.

2-2- تفسير النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

" توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الصاعد واتخاذ القرارات الإدارية"

الجدول رقم (12): يبين معامل الارتباط (R) بين الاتصال التنظيمي الصاعد واتخاذ القرارات الإدارية.

دال إحصائياً	الاتصال التنظيمي الصاعد			اتخاذ القرارات الإدارية
	الدلالة	المجموع	معامل الارتباط R	
0.001	30	0.55		

من خلال الجدول رقم (12) ومن خلال قيمة معامل بيرسون (R) البالغة 0.55 عند مستوى الدلالة 0.01 ومن خلال قيمة الدلالة البالغة 0.001 وهي أصغر من 0.01، ومنه نستنتج أن قيمة معامل الارتباط كانت دالة إحصائية أي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الصاعد واتخاذ القرارات الإدارية.

مما يعني أن الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها أنه " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الصاعد واتخاذ القرارات الإدارية " قد تحققت.

2-3- تفسير النتائج على ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

" توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الأفقي واتخاذ القرارات الإدارية "

الجدول رقم (13) : يبين معامل الارتباط (R) بين الاتصال التنظيمي الأفقي واتخاذ القرارات الإدارية.

غير	الاتصال التنظيمي الأفقي			اتخاذ القرارات الإدارية
	الدلالة	المجموع	معامل الارتباط R	
دالة إحصائية	0.88	30	0.31	

من خلال الجدول رقم (13) ومن خلال قيمة معامل ليبرسون (R) البالغة 0.31 عند مستوى الدلالة 0.01 ومن خلال قيمة الدلالة البالغة 0.88 وهي أكبر من 0.01، ومنه نستنتج أن قيمة معامل الارتباط لم تكن دالة إحصائية أي لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الأفقي واتخاذ القرارات الإدارية.

مما يعني أن الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها أنه " توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الأفقي واتخاذ القرارات الإدارية " لم تتحقق

2-4- تفسير نتائج الفرضية العامة:

" هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات الإدارية "

جدول رقم (14): يبين معامل الارتباط (R) بين أنماط الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات الإدارية.

دالة إحصائية	أنماط الاتصال التنظيمي			اتخاذ القرارات الإدارية
	الدلالة	المجموع	معامل الارتباط R	
	0.000	30	0.64	

من خلال الجدول رقم (14)، ومن خلال قيمة معامل الارتباط بيرسون "R" البالغة 0.64 عند مستوى الدلالة 0.01، ومن خلال قيمة الدلالة البالغة 0.000 وهي أصغر من 0.01 ، ومنه نستنتج أن قيمة معامل الارتباط كانت دالة إحصائياً أي توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات الإدارية. مما يعني أن الفرضية العامة التي مفادها أنه : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات الإدارية " قد تحققت.

3- تحليل عام للنتائج:

من خلال سرد نتائج هذه الدراسة، وبالنظر إلى جداول الارتباط في الجداول السابقة، يمكن الوصول إلى الاستنتاجات التالية:

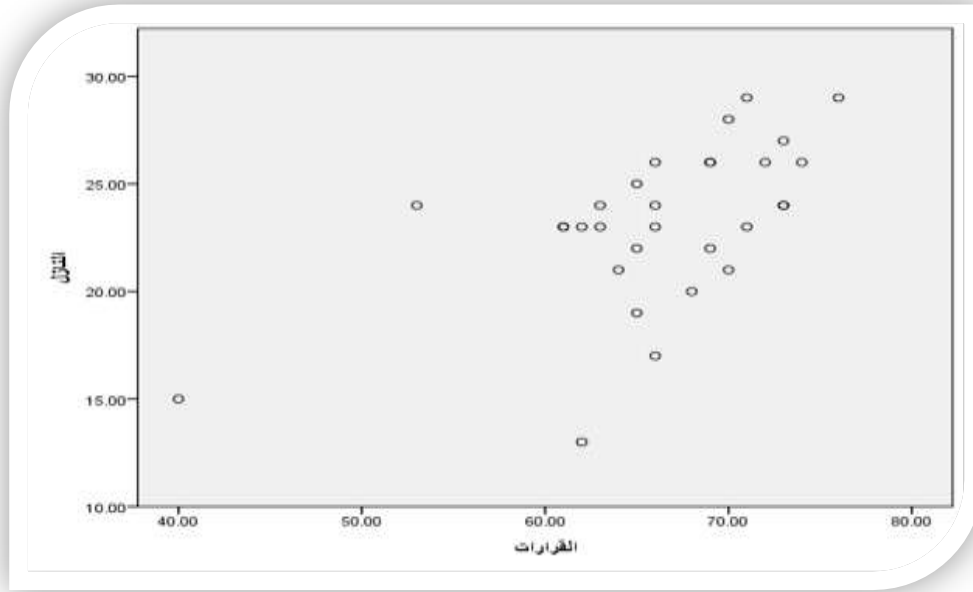
- فيما يخص الفرضية الجزئية الأولى: والتي مفادها أنه : توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي النازل واتخاذ القرارات الإدارية، فقد أوضحت النتائج أن معامل الارتباط بلغ 0.57 حسب معامل بيرسون وهي قيمة دالة إحصائياً. كما أن استجابات الأفراد في محور الاتصال التنظيمي النازل تؤكد على أهمية هذا النمط في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث ترى غالبية الأفراد بأنها تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر وقد عبرت عنها بنسبة موافقة بلغت 80% وهذا ما يؤكد على أهمية المشرف كهمزة وصل بين أفراد العينة (رؤساء المصالح والمشرفين) والإدارة العليا.

كما أشارت أفراد العينة من خلال استجاباتها إلى تنوع وسائل الاتصال التنظيمي داخل مؤسسة البحث بين الاجتماعات والمحادثة الشفوية مع المشرف والاعلانات وكذلك استعمال الهاتف، وهذا ما يدل على جانب مناهتمام الإدارة العليا بأفراد العينة المدروسة التي أحيانا ما تتصل بهم بهدف اقتراح قرارات إدارية وذلك بنسبة 40%.

كما أوضحت نسبة المتوسط الحسابي 23.20 وهي قيمة معتبرة على درجة مرتفعة في استجابات الأفراد. وأن هذه القيمة تؤكد سلامة الاتصالات النازلة من الإدارة العليا وذلك بشكل منظم ومفهوم وسهولة تنقلها داخل الهيكل التنظيمي وأن القرارات والأوامر تخضع لتنسيق جيد. وهذا من شأنه يجعل أفراد العينة (رؤساء المصالح والمشرفين) على وعي بأهمية ما يقومون به من عمل وكذا إدراكهم بأهداف المؤسسة التي تسعى إليها، وذلك من خلال جو يسوده الحوار وتبادل الآراء مع مشرفهم وهو عامل إيجابي يمكن من اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة.

وقد أكدت نتائج هذه الفرضية دراسة النملة (1998) التي أشارت إلى أن أفراد العينة تستخدم الخطابات والأوامر الشفوية والفاكس والهاتف في أداء مهامها.

كما أكدت دراسة سبيعي (2003) على أن وسائل الاتصالات الإدارية الأكثر فعالية في اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية تليها الاتصالات الشفهية ثم الاتصالات غير اللفظية، حيث أكدت أفراد العينة الحالية على أهمية هذه الاتصالات في عملية إتخاذ القرارات الإدارية.



شكل رقم (20) : يوضح العلاقة بين الاتصال التنظيمي النازل و اتخاذ القرارات الإدارية

- الفرضية الجزئية الثانية:

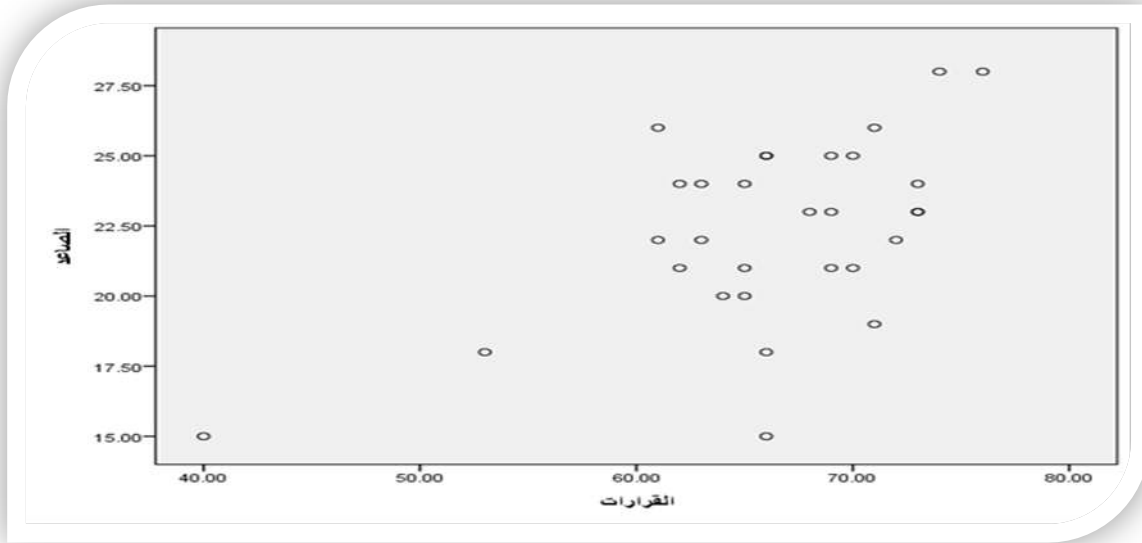
والتي تتضمن العلاقة الارتباطية بين الاتصال التنظيمي الصاعد واتخاذ القرارات الإدارية، فقد بلغ معامل الارتباط 0.55 حسب معامل بيرسون وهي قيمة دالة إحصائياً. وقد عبرت استجابات الأفراد على أهمية هذا النوع من الاتصال، خاصة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، حيث أكدت نسبة كبيرة من العينة أنها تشعر بحرية في الاتصال بالمشرف، كما تفضل نسبة 60% المقابلة الفردية مع المشرف المباشر لطرح مشاكل العمل وهذا ما يشير إلى انضباط أفراد العينة في أداء مهامهم وأنهم يميلون إلى العمل المنظم بعيداً عن الفوضى، كما أنهم دائماً ما يهتموا باستقبال العمال للاستماع إلى انشغالاتهم وذلك بنسبة 30% وقد أوضحت نسبة 46.7% من أفراد العينة أنها أحياناً ما تشارك في عملية اتخاذ القرارات الإدارية الخاصة بالمؤسسة وهي نسبة متوسطة، لكن هناك اتفاق على أهمية المشاركة في اتخاذ القرار إذ أنه من الصعب إدارة المؤسسة بأكملها من قبل رجل واحد وذلك بفتح مجال واسع للإطارات لمشاركة الرئيس في عملية اتخاذ القرارات الإدارية باعتبارهم الأدرى بمشاكل العمل وبالصعوبات التي تواجهها المرؤوسين في المؤسسة، لذلك يجب فتح

قنوات مشاركة، لأن عملية اتخاذ القرار هي بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والافكار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم التي تتم على كل المستويات المختلفة للمؤسسة، الأمر الذي يجعل من هذه العملية نتاج مجهودات جماعية لا نتيجة رأي الرئيس وحده.

أما فيما يخص المتوسط الحسابي فإن قيمته 22.36 وهي قيمة تقترب كثيرا إلى القيم المرتفعة وهذا ما يؤكد على أهمية الاتصال التنظيمي الصاعد في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

وقد أكدت دراسة عيث (1996) على أن الاتصال التنظيمي الصاعد يعد من بين أنماط الاتصال التنظيمي السائدة لدى القيادات التربوية في مديرية التربية والتعليم. كما أكدت دراسة عمار عائب (2014) على أهمية الاتصال التنظيمي الصاعد لأفراد المؤسسة لإيصال اقتراحاتهم ومشاكلهم معتمد في ذلك على التسلسل الإداري والمشرف المباشر.

كما وصى HARRISON في دراسته على ضرورة عقد اجتماعات بين القادة والمرؤوسين بشكل دوري لمناقشة المعوقات التي تحد من كفاءة الاتصال في المنظمة والعمل على إيجاد حلول لها.



الشكل رقم (21) : يوضح العلاقة بين الاتصال التنظيمي الصاعد و اتخاذ القرارات الإدارية

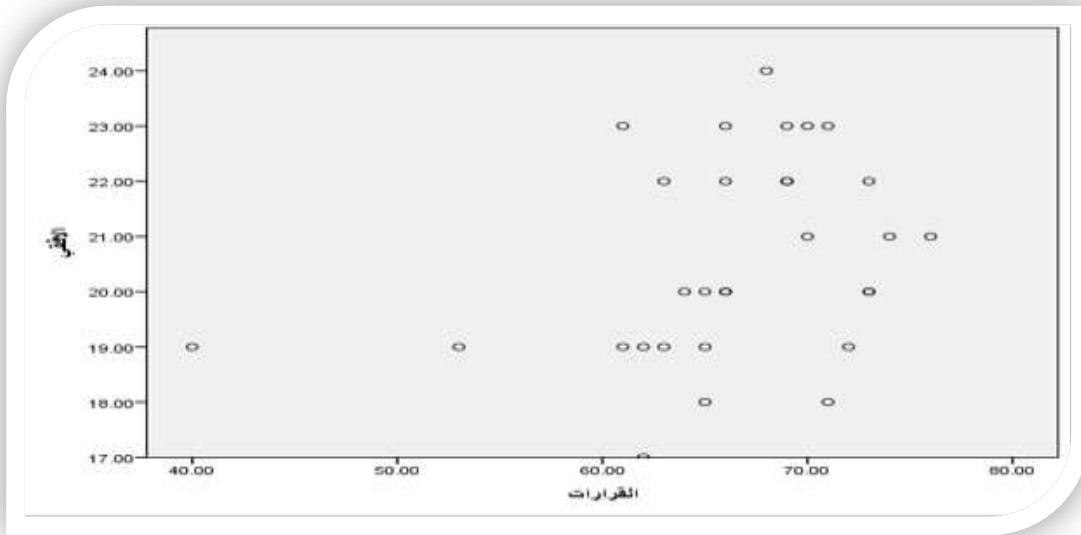
• الفرضية الجزئية الثالثة:

التي مفادها : أنه توجد علاقة ارتباطية بين الاتصال التنظيمي الأفقي واتخاذ القرارات الإدارية، فقد أوضحت النتائج أن معامل الارتباط بلغ 0.31، هي قيمة غير دالة إحصائياً، مما أدى إلى رفض الفرضية التي تقول أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي الأفقي من خلال " تبادل الاتصال مع الزملاء المشرفين في العمل، وطلب المساعدة من الزملاء المشرفين للتعامل مع الظروف الطارئة، وكذا الاتصالات مع الزملاء أساسها الرتبة المهنية وغيرها ... واتخاذ القرارات الإدارية.

وبالرغم من هذا فإن نتائج المقابلة التي أجرتها الباحثة مع بعض المشرفين والرؤساء المصالح تشير إلى أهمية الاتصال التنظيمي الأفقي في هذه المؤسسة الذي من شأنه يرفع من مستوى الروح المعنوية نتيجة للاتصال المرن وسهولة التواصل فيما بينهم. وهذا ما تؤكد استجابات أفراد العينة على هذا المحور حيث نجد نسبة 80% ما تقر على أنها دائماً تتبادل الاتصال مع الزملاء المشرفين في العمل وذلك في المواقف التي تحتاج إلى حلول سريعة،

بحيث يسمح هذا الاتصال بتدفق المعلومات والآراء والأخبار لتنمية بدائل كثيرة واختيار البديل الأمثل واتخاذ قرار لمواجهة المشاكل وحلها في الوقت المناسب، كما تشير نسبة 76.7% من أفراد العينة التي تؤكد على أن الفوج الذي تتعامل معه متفاهم ومتعاون فيما بينه وهذا ما يشير إلى أن مؤسسة البحث يسودها جو من العلاقات الإنسانية الطيبة وهذا ما حث عليه ألتون مايو وزملاءه.

وهذا ما ذهبت إليه دراسة **عمار عائب 2014** التي توصلت إلى وجود اتصال تنظيمي أفقي كبير بانسياب المعلومات بين مختلف الوحدات نتج عن العلاقات الإنسانية بين العمال.



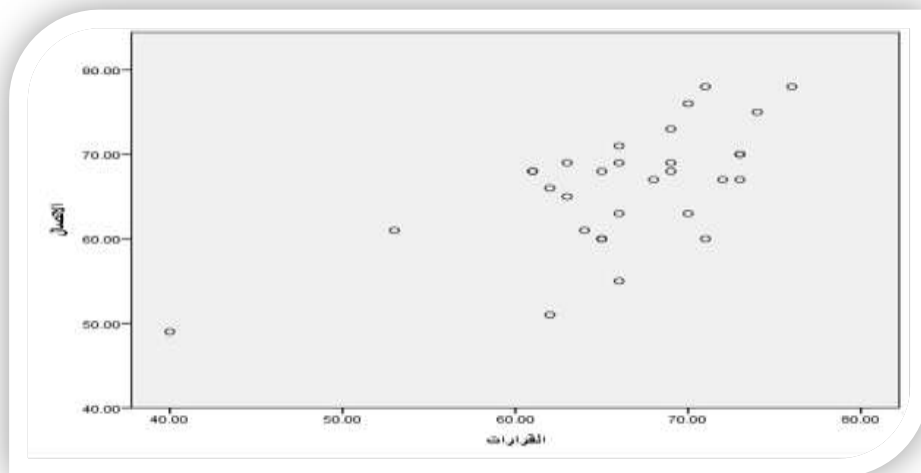
الشكل رقم (22) : يوضح العلاقة بين الإتصال التنظيمي الأفقي و الإتخاذ القرارات الإدارية

● الفرضية العامة:

من خلال الفرضيات الجزئية تأكدت الفرضية العامة التي مفادها أنه توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات الإدارية.

فقد بلغ معامل الارتباط بيرسون 0.64 وهي قيمة دالة إحصائياً، حيث أكدت دراسة النملة (1998) بعنوان " أثر الاتصالات على الأداء في مصلحة الجمارك بمدينة الرياض " على أن الاتصالات الإدارية مهمة في المؤسسات الإدارية والحكومية والأمنية. كما أكدت دراسة الشهري (2005) بعنوان " الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي من وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي في منطقة الرياض " على أن الاتصالات الإدارية تلعب دوراً مهماً في حل المشكلات التي تواجه متخذي القرارات من خلال الانعكاسات الإيجابية التالية: الدقة في إنجاز المهام، تزويد المرؤوسين بالتعليمات لمواجهة المشكلات الأمنية، وتوفير الوقت والجهد.

وقد أكدت دراسة **CASSIOLATO (1997)** بعنوان " عملية الاتصالات في المنظمات وكيف تؤثر هذه العملية في دور المشرف " . على أن الاتصالات هي روح ودم المنظمة ويلعب المشرف فيها دوراً هاماً لتفسير المعلومات وتقويتها في الاتصالات الواردة من الآخرين، وفي تزويد الموظفين بالمعلومات اللازمة لهم في الوقت المناسب وكذلك توضح المراحل الهامة في عملية الاتصال والحوجز التي تعقد أو تعوق الاتصالات في كل المنظمات.



الشكل رقم (23) : يوضح العلاقة بين أنماط الاتصال التنظيمي و اتخاذ القرارات

الإدارية

اقتراحات:

من خلال النتائج التي أسفرت عليها الدراسة والتي تناولت موضوعا مهما من مواضيع إدارة وتسيير الموارد البشرية وهو الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء المصالح والمشرفين ، إرتأينا تقديم مجموعة من الاقتراحات كالآتي:

(1) - فسح مجال لكل إطار " رئيس مصلحة " في إبداء رأيه حتى يشعر بوجوده وأهميته في المؤسسة وهذا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة في ظل قوانين تنظم هذه الحريات.

(2) - تقبل اقتراحات وشكاوى رؤساء المصالح والمشرفين ومحاولة إصلاح نقاط الضعف أو تعديلها

(3) - بناء جسور التواصل بين الإدارة العليا ورؤساء المصالح والمشرفين لمحاولة معرفة المشاكل التي تعترضهم واتخاذ القرارات المناسبة لحلها.

(4) - ضرورة تبني المؤسسة للاتصالات الإلكترونية لمواكبة التطورات الحديثة.

(5) - تشجيع عملية تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات نظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بين أطراف المؤسسة وتنسيق ما يجب اتخاذه من قرارات.

(6) - العمل على انشاء شبكة انترنت داخلية وتوفير قاعدة مركزية للبيانات تساعد متخذي القرارات على أداء أعمالهم بالسرعة الجود المطلوبة.

(7) - العمل قدر الإمكان على استقطاب الإطارات المؤهلة وذات كفاءة للقيام بأعمال الإشرافية في المؤسسة.

(8) - العمل على تشجيع الاتصالات الشخصية والمعلومات المرتردة وخلق جو من الثقة المتبادلة بين الإدارة ورؤساء المصالح والمشرفين.

خاتمة



الخاتمة:

إن الاتصال من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري في المنظمات، حيث لا يمكن تصور السلوك البشري داخل التنظيم دون إتصال. ويعتبر الإتصال التنظيمي عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات. حيث أن توفر المعلومات للمؤسسة تعتبر شيء مهم، ودرجة الاستفادة من قيمة هذه المعلومات شيء أهم ، فالمؤسسة تكون قادرة على تحصيل المعلومة ذات القيمة والمصدقية إذا كانت فعلا مدركة لأهميتها وكيفية استغلالها، كما أنه تختلف البيانات والمعلومات المستخدمة باختلاف نوع القرار ومن أجل هذا يجب أن تصدر الإدارة تعليماتها إلى الوحدات التابعة لها لموافقتها بأهم البيانات والمعلومات المطلوبة منها وإرسالها إلى الإدارة العليا التي تتجمع لها البيانات من مختلف الوحدات ثم تتولى تحليلها وتقويمها بحيث تصبح صالحة لأن تكون عنصرا من عناصر اتخاذ القرار السليم ولا يتم هذا إلا بوجود قنوات إتصالقادرة على نقل واستيعاب هذا الكم من المعلومات بنجاح ... وتجدر الإشارة هنا أن وظائف الإدارة المختلفة من التخطيط والتنظيم والتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة تؤدي جميعها بواسطة الإتصالات. كما أن المبادرة بالإتصال الجيد وفي الوقت المناسب ، تكون وراء نجاح الكثير من النشاطات والأعمال الرسمية خاصة في التنظيم.

وفي ضوء النتائج التي أسفرت عليها الدراسة والتي تناولت موضوعا هام من مواضيع الإدارة وتسيير الموارد البشرية وهو " أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء المصالح والمشرفين " فقد توصلت الباحثة من خلال دراستها الميدانية " بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة " إلى النتائج التالية:

✓ تحقق الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها : توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي النازل وإتخاذ القرارات الإدارية "

- ✓ تحقق الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها " توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي المساعد وإتخاذ القرارات الإدارية "
- ✓ عدم تحقق الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها " توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الأفقي وإتخاذ القرارات الإدارية "
- ✓ تحققت الفرضية العامة التي مفادها " توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط الإتصال التنظيمي وإتخاذ القرارات الإدارية " .

المراجع



قائمة المصادر والمراجع:

• المصادر :

1- القرآن الكريم.

• المراجع باللغة العربية :

أولاً : الكتب.

2- إبراهيم عبد العزيز شيخا: أصول الإدارة العامة ، (د ط) ، منشأة المعارف ، الإسكندرية ، 1993.

3- إبراهيم عبد الهادي المليجي : تنظيم المجتمع " مدخل نظرية ورؤية نقدية " ، (د ط) ، المكتب الجامعي الحديث ، الأزرقية ، الإسكندرية ، 2001.

4- أحمد رشيد: نظرية الإدارة، (د ط) ، دار المعارف ، مصر ، 1977.

5- أحمد ماهر: السلوك التنظيمي " مدخل بناء المهارات " ، ط8 ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2003.

6- أحمد ماهر: الاتصال: كيف ترفع مهاراتك الإدارية ، (د ط) ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2004.

7- أحمد محمد الطيب: الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة ، ط1 ، دار الفكر العربي ، مصر ، 1999.

8- أمين عبد العزيز حسن: إدارة الأعمال، (د.ط) ، دار قباء للطباعة ، القاهرة ، (ب س) .

9- البوهي وفاروق شوقي : تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي ، (د.ط) ، دار الفكر ، عمان ، 2001.

10- الدسوقي " الاتصال في المنظمة ، (د.ط) ، دار الفكر ، بيروت ، (ب س) .

11- الفاروق زكي يونس : تنمية المجتمع في الدول النامية ، (د ط) ، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة ، 2001.

- 12- أحمد الله الطويقري: علم الاتصال المعاصر " دراسة في الأنماط والمفاهيم وعلم الوسيلة الإعلامية، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997.
- 13- الهيجان وعبد الرحمن بن أحمد: المدخل الإبداعي لحل المشكلات، (د.ط)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 1999.
- 14- أيوب ناديا: نظرية القرارات الإدارية، ط3 ، منشورات جامعة ، دمشق، 1994.
- 15- بشير العلاق(1): الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، (د.ط)، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2009.
- 16- بشير العلاق (3) : نظريات الاتصال " مدخل متكامل " ، (د.ط)، دار البازوري ، للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2010.
- 17- بشير صابح الراشدي: مناهج البحث التربوي " رؤية تطبيقية مبسطة "، دار الكتاب الحديث، الكويت، 2000.
- 18- بلب خلف السكارنة: القيادة الإدارية الفعالة، ط1، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان، الأردن، 2010.
- 19- بوخريسة بوبكر مخبر التنمية والتحويلات الكبرى في المجتمع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة، 2007.
- 20- بوفلجة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، (د،ط) ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 21- تروت مشهور: استراتيجيات التطوير الإداري، ط1، عمان، الأردن، 2010.
- 22- جلال ابراهيم العبد: استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، (د،ط)، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.

- 23- جودة غزة عطوي: أساليب البحث العلمي، (د،ط) ،الدار العلمية للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2000.
- 24- جون م، فيفر فرانك ب. شيروود: التنظيم الإداري، ترجمة: محمد توفيق، (د،ط) ،مكتبة النهضة، القاهرة، 1965.
- 25- جوهر صلاح الدين: مقدمة في الإدارة وتنظيم التعليم، (د،ط)، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984.
- 26- جيرمي كوردي: الخطوات العاشرة لاتخاذ القرار، (د،ط) ،دار الفارق للاستثمارات الثقافية، مصر، 2007.
- 27 - حسن حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات والمنظمات الأعمال)، (د.ط)، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 28- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة " النظريات العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة " ، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006.
- 29- حسين حريم: السلوك التنظيمي، ط3، دار حامد للنشر والتوزيع، 2009.
- 30- حسن علي مشرقي: نظريات القرارات الإدارية " مدخل كمي في الإدارة " ، ط1، دار الميسرة، عمان ، الأردن، 1997.
- 31- حمدي ياسين، علي عسكر، حسن الموسوي، علم النفس الصناعي، والتنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1 ، دار الكتاب والحديث ، القاهرة ، 1999.
- 32- خضير كاظم حمود (1): السلوك التنظيمي، ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2012.

- 33- خضير كاظم حمود (2) : الاتصال الفعال في إدارة الأعمال ، ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ن عمان ، الأردن ، 2010.
- 34- رحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي: الاتصال والعلاقات العامة، ط1 ، دار النشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، 2005.
- 35- رحيم حسن: أساسيات نظرية القرارات والرياضيات المالية، ط1، مكتبة اقرأ، الجزائر ، 2011.
- 36- رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1 ، دار هومة للنشر ، الجزائر ، 2002.
- 37- روتالدي ريجيو : المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي ، ط1 ، دار النشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1999.
- 38- سنان الموسوي: الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، ط1 ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن ، 2004.
- 39- سعيد يس عامر ، علي محمد عبد الوهاب، الفكر الإداري المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2 مركز سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري 1998.
- 40- سلوى عثمان عباس الصديقي ، أمير يوسف علي ، أميرة منصور يوصف علي، الاتصال والخدمة الاجتماعية، (د.ط) ، دار المعرفة الجامعية الأزراطية مصر ، (د.س).
- 41- سيد الهواري : المدير الفعال ، (د.ط) ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1975.
- 42- سيد الهواري : الإدارة ، الأصول والأسس العلمية ، ط1، مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى ، القاهرة ، 1996.

43- ماجدة عطية: سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة - ، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2003.

44- محمد بهجت جاد الله كشك : المنظمات وأسس إدارتها ، ط1 ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1999.

45 - محمد بهجت جاد الله كشك : المنظمات وأسس إدارتها ، (د ط) ، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية ، الإسكندرية ، 2007.

46- محمد حسن العجمي: القيادة الإدارية- التنمية البشرية- ط1، دار الميسرة، (دب)، 2008.

47- محمد سويلم: الإدارة، ط1 ، دار الهاني للطباعة ، (د.ب) ، (د.س).

48- محمد منير حجاب: الاتصال الفعال للعلاقات العامة، ط1، الدار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر ، 2007.

49- محمد عبد الحميد: السلوك التنظيمي ، (د ط) ، دار الفكر ، بيروت ، 1997.

50- محمد فريد الصحن وآخرون : مبادئ الإدارة العامة، د.ط، دار الجامعة الاسكندرية، 2002.

51- محمد قاسم القريوتي : السلوك التنظيمي ، ط5 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2009.

52- محمد علي محمد : علم إجتماع التنظيم " مدخل للتراث والمشكلات والموضوع و المنهج " ، ط3 ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1986.

53- محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسى: إدارة الأعمال، د.ط، مكتبة الشرقي، الرياض، 1998.

- 54- محمد يسري إبراهيم دعبس : الاتصال والسلوك الإنساني ، سلسلة 18 ، البيطاش للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر 1990.
- 55- محمد يوسف محمد الأشبهي : الاتصال الجماهيري والأمني ، ط1 ، جامعة عين شمس ، مصر ، 2012.
- 56- مجدي عبد الكريم حبيب : سيكولوجية منع القرار ، ط1 ، مكتبة النهضة المصرفية ، مصر ، 1999.
- 57- محمود سليمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3 ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2005.
- 58- محي الدين الأزهري : الإدارة ودور المديرين - " أساسيات وسلوكيات " - ، (د ط) ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1993.
- 59- مصطفى زهير : عادل يونس ، عاطف عبيد : أصول التنظيم والإدارة ، (د ط) ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1975.
- 60- مصطفى محمود أبو بكر ، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي : الاتصال الفعال ، (د ط) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008.
- 61- مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، د ط ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992.
- 62- معن محمود عياصرة ، مروان محمد بن أحمد : القيادة والرقابة والاتصال الإداري ، ط1 ، الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008.
- 63- مورسي أنجرس : منهجية البحث العلمي ، ترجمة : بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصبة للنشر ، الجزائر (الجزائر) ، 2004.

- 64- ناصر دادي عدون : الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، (د.ط) دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2004.
- 65- ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة ، (د.ط) ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1995.
- 66- ناصر محمد العديلي : السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة ، (د.ط) ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1995.
- 67- نعيم إبراهيم الظاهر : أساسيات الإدارة " المبادئ والتطبيقات الحديثة " ، ط1 ، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع ، عمان ، 1995.
- 68- نواف كنعان : اتخاذ القرارات الإدارية " بين النظرية والتطبيق " ، ط4 ، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.
- 69- صالح خليل أبو أصبح : العلاقات العامة والاتصال الإنساني ، ط1 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.
- 70- صالح مهدي العامري : طاهر محسن منصور الغالبي : الإدارة والأعمال ، (د.ط) ، دار وائل للنشر ، عمان ، 2007.
- 71- صلاح الدين محمد عبد الباقي : السلوك الإنساني في المنظمات ، (د.ط) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001.
- 72- عادل حسن : الإدارة - مدخل الحالات - ، (د.ط) ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1984.
- 73- عبد الحفيظ مقدم الطيب محيي الدين : اتخاذ القرارات الإدارية - القيم والأنماط القيادية - المديرون ، (د.ط) ، الجزائر ، 1996.

- 74- عبد المعى محمد عساف : السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة ، (د ط) ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 1999.
- 75- عبد المعطي محمد عساف ، محمد صالح فالج : أسس العلاقات العامة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2004.
- 76- عبد الغفار حنفي ، رسمية قرياقص ، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال ، (د ط) ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1987.
- 77- عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو القحف : اقتصاديات الأعمال ، (د ط) ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، 1993.
- 78- عبد الغفور يونس : التنظيم وإدارة الأعمال ، (د ط) ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1971.
- 79- عبد الغفور يونس " نظريات التنظيم الإدارية ، (د ط) ، المكتب العربي ، الإسكندرية ، 1998.
- 80- عبد الكريم بن شريف : تنمية الموارد البشرية " دعائم وأدوات " ، (د،ط) ، دار طليطلة ، الجزائر ، 2010.
- 81- عبد الكريم بوحفص : الإحصاء المطبق في العلوم الإجتماعية والإنسانية ، (د،ط) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون ، الجزائر ، 2005.
- 82- عبد الكريم درويش ولىلى ثكلى : أصول الإدارة العامة ، (د ط) ، مكتبة أنجلو المصرية ، القاهرة ، 1976.
- 83- عبد الله محمد الشريف : مناهج البحث العلمي ، ط1 ، دار الكتب الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 1996.

- 84- عمار بوحوش ، محمد محمود الدنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، (د ط) ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995.
- 85- علي السلمي :تطور الفكر التنظيمي، (د ط) ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، 1975.
- 86- علي شهاب : السلوك الإنساني في المنظمات ، ط2، مؤسسة روز اليوسف ، القاهرة ، 1976 ،
- 87- علي غربي : تنمية الموارد البشرية ، (د ط) ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، 2004.
- 88- فادية أيوب : نظرية القرارات الإدارية ، (د ط) ، مطبعة طري ، سوريا ، 1989.
- 89- فاروق عبد الله فليه :السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات ، ط2 ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2009.
- 90- كمال حميدي أبو الخير : مبادئ الإدارة الدولية " النظرية والتطبيق " ، (د ط) ، مكتبة عين الشمس ، القاهرة ، 1996.
- 91- لوكيا الهاشمي : السلوك التنظيمي ، ط2 ، الجزء الثاني ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين الميل ، الجزائر ، 2006.
- 92- هالة منصور : الإتصال الفعال - مفاهيمه وأساليبه ومهارته - ، (د ط) ، المكتبة الجامعية الأزرايطة ، الإسكندرية ، مصر ، 2000.
- 93- باغي محمد عبد الفتاح : إتخاذ القرارات التنظيمية ، ط2 ، مؤسسة زهران للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، 1993.

ثانيا : المجالات :

1- حميدة عميراي: مراحل الضوابط المنهجية لإعداد بحث ، الباحث الإجتماعي ، جامعة منثوري ، قسنطينة ، العدد 1 ، بدون تاريخ.

2- شعت ، رزق عبد المنعم ، نشوان ، جميل عمر: مدى مشاركة المعلمين في إتخاذ القرارات ، مجلة البحوث والدراسات التربوية ، مدارس وكالة الغوث الدولية ، غزة ، فلسطين ، العدد 06 ، 2001.

3- علي سلمي: إتخاذ القرارات الإدارية ، مجلة العربية للعلوم الإدارية ، العدد رقم 31 ، وثيقة 1970.

ثالثا : رسائل ومذكرات التخرج :

1- بوشناقة أحمد: أساليب التحليل الكمي في عملية إتخاذ القرارات الإدارية ، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه ، جامعة الجزائر ، 2002.

2- بوعطيط حلال الدين : الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجيستر ، جامعة منثوري محمود ، قسنطينة ، 2009.

3- مصعب إسماعيل طبش : دور نظم وتقنيات الإتصال الإداري في خدمة إتخاذ القرارات ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجيستر ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2008.

4- عمار عايب : الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ن 2014

رابعا : المعاجم والقواميس :

1- أحمد بدوي : معجم المصطلحات للإعلام ، دار الكتاب المصري ، القاهرة ، 1995.

2- المنجد في اللغة الإعلام ، ط 31 ، منشورات دار المشرق ، بيروت ، لبنان ، 1991.

3- جوزيف إلياس : معجم مدرسي المجاني المصور ، ط2 ، دار المجاني ، بيروت ، لبنان ، 2000 .

خامسا : مراجع باللغة الأجنبية :

1- Alex Mucchielli : les sciences de l'information édition hachette ,paris , 2001.

2- Bily Goetz management : planning and conteooi, (New-York : mc graow, will book co ، Inc.

3- Drocker how to makea bisnesse de cision (notionsseesse 1956).

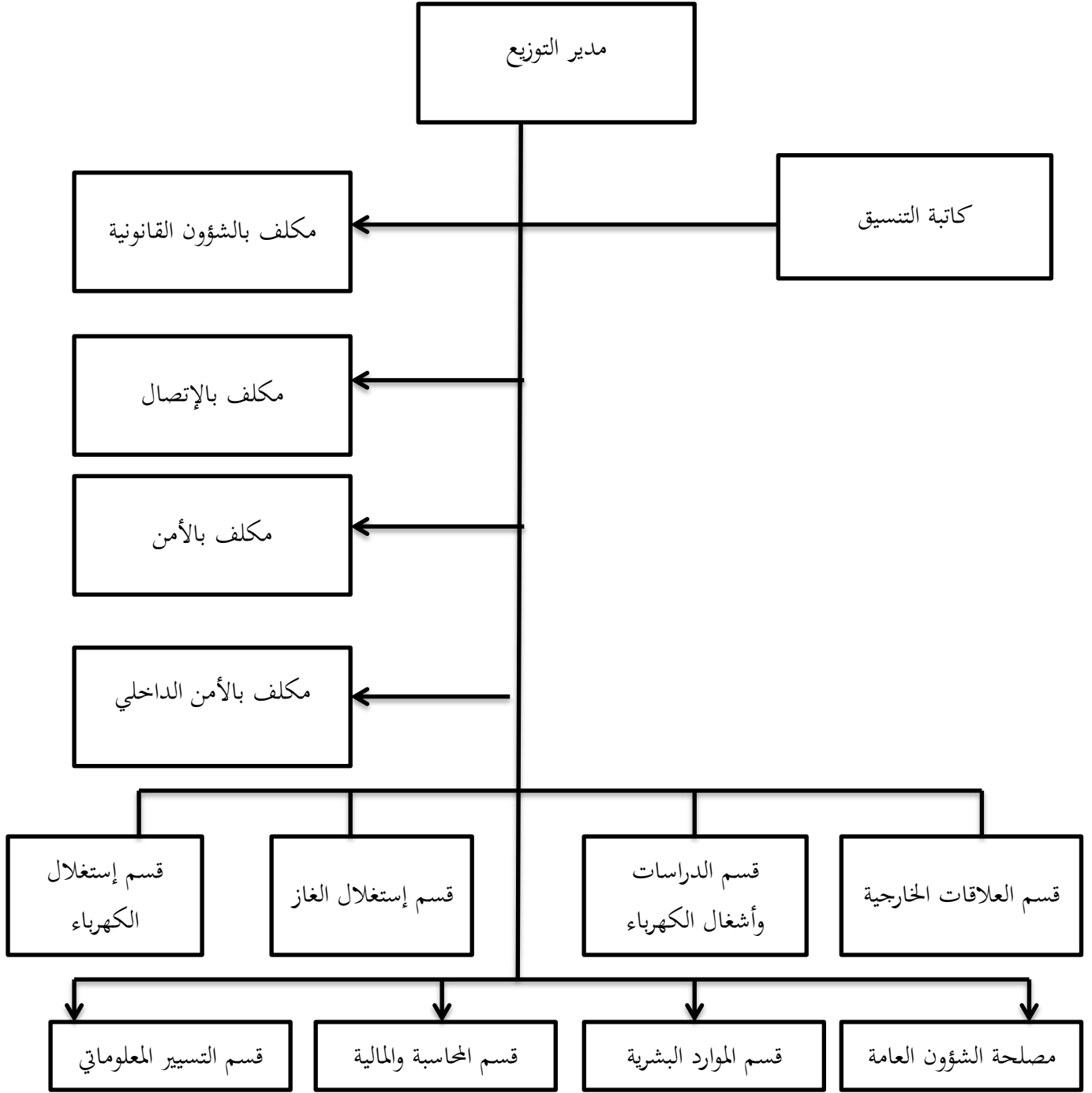
4- Harlow person ,pleningexecution, the issye of scientificmana, advanced management ,vol : x doc 1995.

5- jean – clan de sheid : les grands auteurs en organisation , Ed : dunod paris , 1980.

6- William gare، the making of de cisions ،(the free pressmplenacoe، 1964.

الملاحق





شكل يمثل الهيكل التنظيمي لمقر مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة
المصدر: قسم الموارد البشرية بمديرية التوزيع بالمسيلة

شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق

Société de distribution de l'Electricité et du Gaz de l'Est

Direction de distribution de Msila

N :..... / DD MSILA / 2011

Note d'information

Objet : Rencontres avec le personnel de la direction Régionale de Msila.

Il est porté à la connaissance de l'ensemble du syndicat et le cp de l'unité des rencontres avec le personnel qui porteront essentiellement sur :

- * sensibilisation du personnel sur les objectifs du contrat de Gestion de la DD.
- * Ecoute des problèmes d'ordre professionnel et socio professionnel du personnel.

Le planning de ces rencontres est le suivant :

	Personnel / structures	Date	Heure	Lieu
01	Division Relations Commerciales + (RcN)	06.03.201 1	15h00	Salle des réunions
02	SET + sub Marchés + Sub Gestion	07.03.201 1	15h00	Salle des réunions
03	Divisions Exploitation Elec et Gaz + StE et STG Msila	08.03.201 1	15h00	Salle des réunions
04	DRH + Affaires Générales + CTI + DFC	09.03.201 1	15h00	Salle des réunions
05	Service Commercial Msila	10.03.201	15h00	Salle des réunions

		1		
06	Servise Commercial + STE + STG Bousaada	13.03.201 1	15h00	Siège Bousaada
07	Servise Commercial+ STE + STG Berhoum	14.03.201 1	13h00	Siège Berhoum
08	Servise Commercial+ STE + STG Sidi Aissa	15.03.201 1	13h00	Siège Sidi Aissa
09	Servise Commercial+ STE + STG Ain Melh	16.03.201 1	13h00	Siège Ain Melh

Le Direction de distribution de Msila

siège social : Rue Ben badis (forestier) Msila . tel : 035.55.18.50

fax :

035.55.04.57

R.c Msila 0066723B06

• جدول يوضح صدق محتوى محور الاتصال التنظيمي النازل:

محور الاتصال التنظيمي النازل		
الرأي	نسبة الاتفاق	البند
موافقة	%85.71	01
موافقة	%85.71	02

موافقة	%85.71	03
موافقة	%100	04
موافقة	%100	05
موافقة	%85.71	06
موافقة	%100	07
موافقة	%100	08
موافقة	%85.71	09
سيستبعد	%71.42	10

• جدول يوضح صدق محتوى الاتصال التنظيمي الصاعد.

محور الاتصال التنظيمي الصاعد		
الرأي	نسبة الاتفاق	البند
موافقة	%85.71	01
موافقة	%85.71	02
موافقة	%85.71	03
موافقة	%100	04
موافقة	%100	05
موافقة	%85.71	06
موافقة	%100	07
موافقة	%85.71	08
موافقة	%85.71	09
موافقة	%85.71	10

جدول يوضح صدق محتوى محور الاتصال التنظيمي الأفقي.

محور الاتصال التنظيمي الأفقي		
الرأي	نسبة الاتفاق	البند
موافقة	%85.71	01
موافقة	%85.71	02
موافقة	%100	03
موافقة	%100	04
يستبعد	%57.14	05
موافقة	85.71%	06
موافقة	%85.71	07
موافقة	%100	08
موافقة	%100	09
موافق	%100	10

الرأي	نسبة الاتفاق	البند
موافقة	%100	01
موافقة	%100	02
موافقة	%100	03
موافقة	%100	04
موافقة	%100	05
موافقة	%100	06
موافقة	%100	07
موافقة	100%	08
موافقة	100%	09
موافقة	%100	10
موافقة	85.71%	11
موافقة	100%	12
موافقة	% 85.71	13
موافقة	% 100	14
موافقة	% 85.71	15
موافقة	% 85.71	16
موافقة	% 85.71	17
يستبعد	% 57.14	18
موافقة	% 85.71	19
موافقة	% 100	20
موافقة	% 100	21
موافقة	% 100	22

يستبعد	% 57.14	23
موافقة	% 100	24
موافقة	% 85.71	25
يستبعد	% 71.42	26
موافقة	% 100	27
يستبعد	% 71.42	28
موافقة	% 100	29
موافقة	% 85.71	30

جدول يوضح صدق محتوى محور اتخاذ القرارات الإدارية.

الإستمارة الأولى

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم النفس

صحيفة تحكيم الإستبيان

إلى الأساتذة الكرام :

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي كنت قد أعدته من أجل معالجة موضوع بحثي والذي توجته بعنوان: "أنماط الإتصال التنظيمي وعلاقتها بإتخاذ القرارات الإدارية" وقد جمعت البنود المكونة له بعد الاطلاع على التراث النظري للدراسة ومجموعة من المقاييس المعدة مسبقا في الدراسات التي تناولت المتغيرين ثم قمت بالتعديلات التي رأيتها ضرورية لتكييفه مع طبيعة موضوعي وعينة بحثي والان أطلب منكم افادتي بخبرتكم ومعرفتكم في التخصص بتحكيم عباراته واستبعاد التي رأيتم أنها غير مناسبة و تعديل التي تتطلب ذلك وأحيطكم علما أنني قد انطلقت من الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

- توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين أنماط الاتصال التنظيمي وإتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء المصالح و المشرفين بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة بين الإتصال التنظيمي النازل وإِتخاذ القرارات الإدارية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الصاعد واتخاذ القرارات الإدارية.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الإتصال التنظيمي الأفقي واتخاذ القرارات الإدارية.

وفي الأخير تقبلوا مني فائق الشكر والعرفان

المشرف : د. علوي عاشور الطالبة: عز الدين بركاهم

ونقصد بـ :

- **الإتصالات الصاعدة** : وهي النمط الذي يشتمل على إيصال رسائل من المستويات الإدارية الأدنى إلى المستويات الإدارية العليا ضمن الهرم التنظيمي . وتتمثل في اقتراحات إجراء تحسين معين . شكاوي ونزاعات .
- **الإتصالات النازلة** : وهو النمط الذي تتناسب الرسائل والمعاني بما فيها من معلومات وأوامر وتعليمات وملاحظات وغيرها من المحتويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدنيا .
- **الإتصالات الأفقية** : يتميز هذا الشكل من الاتصالات بحرية تبادل المعلومات بين العاملين من مختلف المستويات وحسب الضروريات .

ملاحظة:

تصحيح الإستبيان

أبدا	أحيانا	دائما
1	2	3

المحور	الرقم	العبارة	تقيس	لا تقيس
		الاتصال التنظيمي		
الإتصال التنظيمي النازل	1	تحصل بكل سهولة على المعلومات المرتبطة بمهام وظيفتك		
	2	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك		
	3	المحادثة الشفوية مع المسؤول المباشر تساعدك على الدقة في أداء مهامك		
	4	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المسؤول المباشر		
	5	تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عمالك		
	6	الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة		
	7	الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك		
	8	تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب		
	9	كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف إقتراح قرارات		
	10	المعلومات المقدمة من طرف الإدارة تفهم بسهولة		
الإتصال التنظيمي الصاعد	11	تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال انشغالاتك		
	12	تشعر بحرية في الإتصال بمسؤوليك		
	13	تتصل بالإدارة من خلال مسؤولك المباشر		
	14	تفضل المقابلة الفردية مع مسؤولك المباشر لطرح مشاكل عمالك		
	15	لا تجد صعوبة في الاتصال بالإدارة		
	16	تستغل اجتماعك بإدارة للتحسيس بصعوبة مهامك		
	17	تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة		
	18	تهتم باستقبال العمال للاستماع إلى إنشغالاتهم		
	19	تحل المشاكل المتعلقة بأداء عمالك من خلال اتصالاتك بالإدارة		
	20	تتصل بالإدارة من أجل تحسين مستوى أشرافك		
	الإ	21	يعتبر الفوج الذي تتعامل معه متفاهم ومتعاون فيما بينه	

		يتصل المرؤوسين بزملائهم في العمل بإستشارتك	22	
		تستطيع الإستغناء عن الإتصال بزملائك الرؤساء	23	
		تتبادل الإتصال مع زملائك الرؤساء في العمل	24	
		مناخ المؤسسة يؤهلك للقيام بمهمتك بكفاءة و فعالية	25	
		تقوم الإدارة بتشجيعك عند مبادرتك لعمل معين	26	
		للإتصال بين الرؤساء والزملاء دور في إشاعة روح الفريق	27	
		تتصل بزميلك الرئيس لتناقش معه حول كيفية العمل	29	
		علاقتك مع زملائك الرؤساء أساسها الصداقة	30	
المحور	الرقم	العبارة	تقيس	لا تقيس
		إتخاذ القرارات الإدارية		
إتخاذ القرارات الإدارية	1	أجمع الحقائق التي أحتاج إليها قبل إتخاذ القرار		
	2	أرجع إلى اللوائح والقوانين للاسترشاد بها عند إتخاذ القرار		
	3	يتم تحديد المشكلة بالتشاور مع كل الأطراف المعنية بها قبل أي محاولة لحلها		
	4	أقدر مسؤولية إتخاذ القرار		
	5	يتم إقناع العاملين بالقرارات وذلك بتوضيح أسباب وأهداف اتخاذها		
	6	أبني قراراتي على معرفة بالحقائق		
	7	يتم أحيانا إتاحة المجال أمام العاملين لاتخاذ بعض القرارات لأنها قريبة جداً من مهامهم ووظائفهم		
	8	أملك القدرة على إختيار أنسب الأوقات لإتخاذ قرار		
	9	أأخذ قراراتي مراعي قدرات العاملين وإملاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات		
	10	لدي الخبرة ودرجة التعليم الكافيين لإتخاذ القرار الناجح		
	11	أحدد فوائد ومضار القرار		
	12	عندما أتخذ قرارا, أتابعه جيدا في التنفيذ		
	13	أستطيع أن أتعرف على المشكلة		
	14	أسلوب المناقشة الهادئ يؤدي إلى إقناع الآخرين بالحجج		

		العقلية والمنطقية	
		أستطيع أن أقدر نسبة الأفراد الذين يشتركون في المناقشات عند إتخاذ القرار	15
		أعتمد على الإتصال الشخصي عندما أتخذ القرار	16
		الحديث على إنفراد مع الآخرين سبيل للحصول على رأيهم بصراحة في مشكلة	17
		ندرة المعلومات ترجع إلى صعوبة معرفتها بدقة وسرعة	18
		أقيس المواقف عند إتخاذ القرار على الخبرات السابقة	19
		أعتبر تنازل الرئيس عن أحد أفكاره وقبول إقتراح المقدم من الآخرين علامة ضعف	20
		أزن النتائج المترتبة على القرار	21
		أواجه الإختلافات في ميول و إتجاهات الأفراد بوضع مبادئ عامة	22
		ندرة المعلومات ترجع إلى أنها مكلفة	23
		أتحمل مسؤولية الفشل في قرار خاطئ	24
		تؤثر حالتي النفسية في نتيجة قراراتتي	25
		معرفة رأي الجماعة كتابة يستغرق وقتا طويلا	26
		أتراجع في قراري بعد إتخاذه	27
		المكالمة الهاتفية تكشف عن عقد اجتماع لإتخاذ قرار	28
		أعود لقراراتي المتخذة مرة ثانية	29
		يثير غضب الأعضاء تمييز الرئيس أحد الأعضاء علنا من أجل إقتراحه	30

الإستشارة

النهائية

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة - محمد بوضياف المسيلة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم النفس

تخصص: علم النفس تنظيم وعمل

إستمارة البحث

أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء مصالح ومشرفين مؤسسة
سونلغاز بالمسيلة

سيدي / سيدتي :

تهدف هذه الاستمارة لمعرفة رأيك حول موضوع "أنماط الاتصال التنظيمي وعلاقتها باتخاذ القرارات الإدارية" لديك في إطار انجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر - تخصص علم النفس العمل والتنظيم - لذا فإن نجاح هذا البحث يعتمد على مدى مساهمتكم في الإجابة بكل صدق عن أسئلة الاستمارة ما نؤكد بأن إجاباتكم ستوظف لأغراض علمية لا غير.
وشكرا على حسن تعاونكم

ملاحظة: الإجابة تكون بوضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة

إشراف الدكتور :

علوطي عاشور

إعداد الطالبة:

عزالدين بركاهم

البيانات الشخصية:

1-الجنس: ذكر أنثى

2-السن : 30-20 سنة 40-30 سنة 40 فما فوق

3-الحالة المدنية : متزوج أعزب أرمل مطلق

4-الخبرة: أقل من 05 سنوات من 05 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الرقم	العبارات	دائما	أحيانا	أبدا
1	تحصل بكل سهولة على المعلومات المرتبطة بمهام وظيفتك من الإدارة			
2	تعتبر الاجتماعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات إليك			
3	المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تساعدك على الدقة في أداء مهامك			
4	تتلقى الأوامر من الإدارة عن طريق المشرف المباشر			
5	تلجأ الإدارة إليك لطلب رأيك حول مسائل تخص عملك			
6	الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك بسرعة			
7	الهاتف وسيلة من وسائل اتصال الإدارة بك			
8	تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب			
9	كثيرا ما تتصل الإدارة بك بهدف إقتراح قرارات إدارية			
10	تقوم الادارة بتشجيعك عند مبادرتك لعمل معين			
11	تلجأ إلى صندوق الشكاوي لإيصال إنشغالاتك			
12	تشعر بحرية في الإتصال بمشرفك			
13	تتصل بالإدارة من خلال مشرفك المباشر			
14	تفضل المقابلة الفردية مع المشرف المباشر لطرح مشاكل عملك			
15	لا تجد صعوبة في الإتصال بالإدارة			
16	تستغل إجتماعك بإدارة للتحسيس بصعوبة مهامك			
17	تشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة			
18	تهتم باستقبال العمال للاستماع إلى إنشغالاتهم			
19	تحل المشاكل المتعلقة بأداء عملك من خلال اتصالاتك بالإدارة			
20	تتصل بالإدارة من أجل تحسين مستوى أداء أعمالك			
21	يعتبر الفوج الذي تتعامل معه متفاهم ومتعاون فيما بينه			
22	يتصل المرؤوسون بزملائهم في العمل مباشرة			
23	تستطيع الإستغناء عن الإتصال بزملائك المشرفين			
24	تتبادل الإتصال مع زملائك المشرفين في العمل			
25	للإتصال بين المشرفين دور في إشاعة روح الفريق			
26	تطلب المساعدة من زملائك المشرفين في التعامل مع الظروف الطارئة			
27	تتصل بزميلك المشرف لتتناقش معه حول كيفية العمل			
28	إتصالاتك مع زملائك المشرفين أساسها الرتبة المهنية			

ابدا	احيانا	دائما	أجمع الحقائق التي أحتاج إليها قبل إتخاذ ا لقرار	29
			أرجع إلى اللوائح والقوانين للاسترشاد بها عند إتخاذ القرار	30
			يتم تحديد المشكلة بالتشاور مع كل الأطراف المعنية بها قبل أي محاولة لحلها	31
			أقدر مسؤولية إتخاذ القرار	32
			يتم إقناع العاملين بالقرارات وذلك بتوضيح أسباب وأهداف اتخاذها	33
			أبني قراراتي على معرفة بالحقائق	34
			يتم أحيانا إتاحة المجال أمام العاملين لاتخاذ بعض القرارات لأنها قريبة جداً من مهامهم ووظائفهم	35
			أملك القدرة على إختيار أنسب الأوقات لإتخاذ قرار	36
			أخذ قراراتي مراعي قدرات العاملين وإمتلاكهم للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات	37
			لدي الخبرة ودرجة التعليم الكافيين لإتخاذ القرار الناجح	38
			أحدد فوائد ومضار القرار	39
			عندما أتخذ قرارا ،أتابعه جيدا في التنفيذ	40
			أستطيع أن أتعرف على المشكلة	41
			أسلوب المناقشة الهادئ يؤدي إلى إقناع الآخرين بالحجج العقلية والمنطقية	42
			أستطيع أن أقدر نسبة الأفراد الذين يشتركون في المناقشات عند إتخاذ القرار	43
			أعتمد على الإتصال الشخصي عندما أتخذ القرار الاداري	44
			الحديث على أفراد مع الآخرين سبيل للحصول على رأيهم بصراحة في مشكلة	45
			أقيس المواقف عند إتخاذ القرار الاداري على الخبرات السابقة	46
			أعتبر تنازل المسؤول عن أحد أفكاره وقبول إقتراح المقدم من الآخرين علامة ضعف	47
			أزن النتائج المترتبة على القرار	48
			أواجه الإختلافات في ميول و إتجاهات الأفراد بوضع مبادئ عامة	49
			أتحمل مسؤولية الفشل في قرار خاطئ	50
			تؤثر حالتي النفسية في نتيجة قراراتي	51
			أترجع في قراري بعد إتخاذه	52
			أعود لقراراتي المتخذة مرة ثانية	53
			يثير غضب الأعضاء تمييز الرئيس أحد الأعضاء علنا من أجل إقتراحه	54

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ