

واجهة.docx

02.الآية-القرآنية.docx

شكر-و-عرفان-صلاح.doc

مقدمة.docx

الفهرسة.docx

فهرس الجداول.docx

الخلفية النظرية.docx

الاطار-العام-للدراسة.docx

03.الاجراءات الميدانية للدراسة.docx

الفصل الرابع.docx

05.الاستنتاجات والاقتراحات.docx

قائمة-المراجع.docx

الملاحق.docx

ملخص-الدراسة.docx

تم-بحمد-الله.doc

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة



المعهد: علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي.

مذكرة مكملة لنيل شهادة: الماستر في علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

تخصص: : إدارة وتنظيم في الرياضة

العنوان:

أهمية الإتصال الإداري في إتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية باتنة

إعداد الطالب:

سلوق صلاح الدين

تاريخ المناقشة: 2016-05-30 .

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

- د. بوعزيز الساسي.....مشرفا
- د. بوساق فتيحة.....رئيسا
- أ. خضار خالد.....عضوا مناقشا
- أ. بلبار السعيدعضوا مناقشا

معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم: الإدارة والتسيير الرياضي

تخصص: إدارة وتنظيم في الرياضة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

أهمية الإتصال الإداري في إتخاذ القرار داخل

المؤسسة الرياضية

- دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة بولاية -باتنة -

إشراف الأستاذ:

- بوعزيز الساسي

- إعداد الطالب:

- سلوق صلاح الدين

السنة الجامعية 2015 / 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ

وَرَحْمَتُهُ لَهَمَّتْ طَائِفَةٌ مِنْهُمْ أَنْ يُضِلُّوكَ

وَمَا يُضِلُّونَ إِلَّا أَنْفُسَهُمْ وَمَا يَضُرُّونَكَ مِنْ شَيْءٍ
وَأَنْزَلَ اللَّهُ عَلَيْكَ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَعَلَّمَكَ مَا لَمْ

تَكُنْ تَعْلَمَ وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ

عَلَيْكَ عَظِيمًا﴾

صَلَاةُ النَّبِيِّ الْعَظِيمِ

سورة النساء / الآية 113

شكر وعرfan

لقوله تعالى: {لَئِن شَكَرْتُمْ

لَأَزِيدَنَّكُمْ} {إبراهيم/7}

وعملا بقول الحبيب المصطفى صلى الله عليه وسلم {من لم يشكر الناس لم يشكر الله}

أحمد الله حمدا كثيرا و أشكره شكرا جزيلا، الذي كان فضله و عطائه كريما، أحمده لأنه سهل المبتغى و أعانني على إتمام هذا العمل و ذلل الصعاب و هون المتاعب، و الذي بعد إتمامه رمت أفكاري على مرسى النهاية فخرج بذلك هذا العمل إلى النور فوجدت نفسي منقاد بشرف الوفاء و خالص العرفان و جميل التقدير إلى الأستاذ المشرف "الساسى بوعزيز " على قبوله بصدر رحب الإشراف على هذا البحث و مسابرتة لي في خطوات العمل الذي رافق انجازه، لما قدمه لي من توجيه رشيد، و فيما بذل من جهد جهيد، بأسلوبه المتميز الفريد و رحابة صدره، و علو همته و كريم خلقه، و حسن تعامله و دقة ملاحظته، و إخلاصه في عمله، فشكرا من قلب صادق محب حامل جميل العرفان، فأدعو له الله سبحانه و تعالى بخير الجزاء، و طول البقاء في صحة و عافية، أدامه الله ذخرا وخدمة العلم.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى أساتذة معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية وخاصة: اساتذة قسم الإدارة والتسيير الرياضي الذين كانوا سندا لي طوال سنوات الدراسة الجامعية، وإلى من علمني أن العلم فوق الجميع، وأن التواضع لا يلبسه إلا الرفيع، وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع.

ولا يفوتني أن نرسل أجمل رسائل الشكر إلى كل زملائي في قسم الإدارة والتسيير الرياضي ماستر 2.

و في الختام أشكر كل من ساعدني في إتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد و أقول للجميع جزاكم الله عنا خير الجزاء..... آمين.

الفهرس

◇ كلمة شكر.

◇ مقدمة..... أ

الفصل الأول: الخلفية النظرية والدراسات السابقة

I. الخلفية النظرية 3

II. الدراسات السابقة 41

الفصل الثاني: الإطار العام للدراسة.

1. الكلمات الدالة في الدراسة 47

2. إشكالية الدراسة..... 51

3. أهداف الدراسة..... 52

4. أهمية الدراسة..... 52

5. فرضيات الدراسة..... 53

الفصل الثالث: الإجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

1. الدراسة الاستطلاعية..... 57

1.1. المجال الزمني للدراسة..... 57

2.1. المجال المكاني للدراسة..... 57

2. المنهج المتبع في الدراسة..... 58

3. مجتمع وعينة الدراسة..... 58

1.3. مجتمع الدراسة..... 58

2.3. عينة الدراسة 59

4. أدوات الدراسة 60

1.4. تعريف بأداة الدراسة..... 60

2.4. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة..... 60

5. الأساليب المعالجة الإحصائية..... 62

خلاصة.

الفصل الرابع: عرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها
تمهيد.

1. تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة وتفسيرها67
- 1.1. مناقشة الفرضيات على ضوء نتائج الاستبيان:90
- 2.1. تحليل ومناقشة الفرضية الأولى90
- 3.1. تحليل ومناقشة الفرضية الثانية90
- 4.1. تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة90
- 5.1. تحليل ومناقشة الفرضية العامة90

الفصل الخامس: استنتاجات واقتراحات

1. استنتاجات93
2. اقتراحات93
3. الآفاق المستقبلية93
4. قائمة المراجع94
5. الملاحق.
6. ملخص الدراسة.

فهرس الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
61	جدول يوضح معامل الفا كرونباخ	01
65	جدول يوضح توزيع أفراد الدارسة وفق متغير الجنس	02
65	جدول يوضح توزيع افراد العينة وفق متغير العمر	03
66	جدول يوضح توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي	04
67	جدول يوضح مدى اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات إلى كل المصالح	05
68	جدول يوضح المعلومات التي تنقل واضحة و فعالة	06
69	جدول يوضح مدى إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار	07
70	جدول يوضح مدى جلسات المشورة مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل خاصة بعملية اتخاذ القرار	08
71	جدول يوضح مدى تطبيق نتائج هذه الجلسات	09
72	جدول يوضح مدى هل يشارك الموظفين في التعبير عن ارائهم حول اتخاذ القرار	10
73	جدول يوضح مدى وصول القرارات الصادرة في الوقت المناسب	11
74	جدول يوضح مدى المدير يقوم بزيارات أثناء العمل و تقديم بعض التوجيهات و الارشادات	12
75	جدول يوضح ما إذا كان المرؤوسين يتصلون برؤسائهم	13
76	جدول يوضح ما إذا كانت العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس حسنة .	14
77	جدول يوضح ما إذا كانت هناك طرق مناسبة لتحسين العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس	15
78	جدول يوضح ما إذا كان المرؤوسين يتصلون بالمدير فور مواجهتهم لمشكلة في عملية اتخاذ القرار	16
79	جدول يوضح ما إذا كان المرؤوسين يقدمون طلبات للرئيس المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار.	17
80	جدول يوضح ما إذا كانت توجد استجابة و رد لطلب قدم لرئيسك فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار	18
81	جدول يوضح ما إذا كان هنالك تعدد للأساليب التي يستعملها المرؤوسين للاتصال برؤسائهم لتنظيم عملية اتخاذ القرار.	19
82	جدول يوضح الاتصال بالرؤساء يقلل من الأخطاء في عملية اتخاذ القرار	20

83	جدول يوضح ما إذا كان المرؤوسين يتصلون بزملائهم داخل الإدارة .	21
84	جدول يوضح مدى استجابة زملائك للمشاركة في عملية اتخاذ القرار	22
85	جدول يوضح مدى وجود الاتصال مع باقي الزملاء له دور في حل المشاكل أثناء عملية اتخاذ القرار	23
86	جدول يوضح مدى مساعدك الاتصال مع الزملاء في اتخاذ القرار بكفاءة و فعالية	24
87	جدول يوضح مدى وجود الروح الجماعية بين الموظفين في عملية اتخاذ القرار؟	25
88	جدول يوضح للاتصال دور في اشاعة روح الفريق و التعاون في عملية اتخاذ القرار	26
89	جدول يوضح أهمية الاتصال بين مختلف الفئات و المستويات الإدارية ؟	27

مقدمة:

إن الموضوع اتخاذ القرارات في علم الإدارة وإدارة العمال وعلوم الرياضة يشغل حيزا هاما إذ لا يكاد يخلو منه أي مؤلف من مؤلفات هذه المجالات المعرفية وذلك لارتباط هذا الموضوع بأجزاء العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه، ورقابة، قيادة واتصالات وغيرها من النشاطات الإدارية الأخرى .

وتتبع أهمية هذا الموضوع، من ارتباطه بعمل الانسان اليومي أو حياته العائلية أو أي مجال من مجالات النشاط الانساني، فالأفراد هم محور هذا الموضوع الأساسي، سواء بالنسبة للذين يتخذون القرارات بتوجيه أعمالهم ونشاطاتهم، أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في اتخاذ القرارات، أو بارتباطه بتحقيق الأهداف على اختلاف انواعها فهكذا تستمر عملية اتخاذ القرارات، طالما كان هناك عمل ونشاط لتحقيق أهداف مطلوبة.

ومن الأهمية بمكان ربط متغير الاتصال كسلوك إداري بصنع واتخاذ القرارات التنظيمية، في ضوء المشاركة في اتخاذ القرار والمهارات الإدارية ودورها في ترشيد القرارات.

ولتناول الموضوع فقد اشتمل بحثنا على النحو التالي :

الفصل الأول: تطرقنا فيه الى الخلفية النظرية حيث تضمنت المتغيرات التالية:الاتصال الإداري، اتخاذ القرار والدراسات السابقة والتعليق عليها.

الفصل الثاني: تضمن الإطار العام للدراسة وتناولنا فيه الكلمات الدالة، إشكالية الدراسة، أهداف وأهمية الدراسة، فرضيات البحث.

الفصل الثالث: تضمن الإجراءات الميدانية للدراسة وفيه تناولنا فيه الدراسة الاستطلاعية، المنهج المتبع، مجتمع وعينة البحث، أدوات جمع البيانات، الأساليب الإحصائية.

الفصل الرابع: تم فيه عرض النتائج وتحليلها ومناقشتها وتفسيرها.

الفصل الخامس: تضمن الاستنتاجات والاقتراحات.

اولا: الخلفية النظرية:

1- الاتصال الإداري:

1-1- مفهوم الاتصال: هو عملية إرسال واستقبال للمعلومات بين الطرفين (مرسل ومستقبل) وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك، وكلمة اتصال هي مشتقة من الأصل اللاتيني للفاعل communicat وهي تعني المشاركة وهناك من يرى أن كلمة الاتصال ترجع للكلمة اللاتينية communis وتعني Common أي مشترك أو عام.

وفي كلتا الحالتين، نجد أن كلمة الاتصال مرتبطة بفكرة أو شيء أو فعل ما (جابر محمد: 1983، ص 11).

وترى "جيهان رشتي" أن الاتصال هو: العملية التي يتفاعل بمقتضاها المتلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد، فنحن عندما نتصل نحاول أن نشرك الآخرين ونشترك معهم في المعلومات والأفكار فالإتصال يقوم على المشاركة في المعلومات والصور الذهنية والآراء.. (جيهان رشتي: 1975، ص 53)

ويرى "عاطف عدلي العبد" أن الاتصال هو: "تنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف لآخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية"

أما سمير حسين فيعرّف الاتصال على أنه: "النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو المألوفة لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين" ... (عاطف عدلي العبد: 1993، ص 12).

من كل هذه التعريفات نستطيع تعريف الاتصال الإداري على أنه: تلك العملية التي من خلالها إيصال المعلومات والأفكار من مختلف الأقسام أو الإدارات

الفرعية المكونة للهيكل التنظيمي للإدارة أو العكس والتي على أساسها تتخذ القرارات.

1-2- نظريات الاتصال:

1-2-1- نظرية أرسطو:

هو صاحب نظرية متطورة نحو فهم ظاهرة الاتصال رغم بعده عن عصرنا الحالي بحوالي 2500 عام، فهو أول من إطارا نظريا لعملية الاتصال من خلال ثلاثة عناصر هي : الخطيب والخطبة والمستمع.

وبترجمة هذه العناصر لتتفق مع عناصر الاتصال المباشر: يمكن القول أنا تتضمن رسالة ومستقبلا، بالإضافة إلى بروز ثلاثة مبادئ هي : تدفق لاتصال ذي الاتجاه الأحادي اعتماد نجاح الاتصال على قدرات المرسل .

عدم معرفة كيفية استقبال الرسالة (حبيب راكان، وآخرون:2002،ص 56) والاتصال بالنسبة لأرسطو اتصال غير مباشر، يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره، وأن يحقق هدفه مع مستمعه، عن طريق صياغة قوية للحجج التي يعرفها (برنت روبن: 1992،ص 68)

1-2-2- نظرية كينيث بيرك (Burke.k..)

تنتمي هذه النظرية إلى الاتجاه الدرامي في دراسة الاتصال البلاغي، من خلال النظر إلى الحدث وأهم مفاهيم الدراما المثيرة لحوافز الفعل الاتصالي، بمعنى وجود علاقة قائمة بين الحدث والمعنى بالاتصال ويرى "حبيب وآخرون " أن هذا النموذج مكون من خمسة أركان هي: (عبد الكبير أحمد: 2013/2012،ص08)

- الحدث الذي يشمل الفعل الحادث والمشهد المشكل لخلفية الحدث، وموقف فعل الاتصال القائم بالاتصال ومشاركته في فعل العمل الاتصالي

- الوسائل والأدوات المستخدمة

- الهدف المسبب لإحداث الفاعل للعمل الاتصالي .

- ويتضمن هذا النموذج النقاط المتعلقة بنموذج (أرسطو) ولكنه يتميز بوجود عناصر: الوقت، الوسيلة والسبب.

1-2-3- نظرية لازويل LASSWELL

يرى (روبن برنت) ان صاحب هذه النظرية قد فسر عملية الاتصال بالعبارة : من يقول ماذا ولمن وبأي وسيلة وبأي أثر (برنت روبن 1992،ص 68)

1-2-4- نظرية شانون وويفر SHA NOON WEAVER

هذه النظرية تتضمن مصدرا ومرسلا وإشارة ومستقبلا وهدفا ويرتبط بالإشارة وسيلة اتصال تقع تحت تأثير التداخل أو التشويش ، وينقسم هذا التشويش أو الضوضاء إلى تشويش طبيعي أو مادي وآخر دلالي ومن أمثلة النوع الأول حدوث صوت مزعج كصوت الجمهور أو صوت المذياع أثناء الحديث مما يشوش على المعنى ، أو يمنع وصوله ومن أمثلة النوع الثاني اختلاف مدلولات الألفاظ ضمن عبارات الحديث، مما يحدث تفاوتاً في فهم المعنى المقصود ، والتأثر به . (أحمد سالم : 2004،ص 22)

1-2-5- نظرية بيرلو berlo

لا يختلف هذا النموذج عن النماذج السابقة في توجيه تدفق الاتصال حيث يتألف من أربعة عناصر هي المصدر، الرسالة، الوسيلة والمستقبل، وهذا النموذج بتراط مكوناته يقدم بعدا جديدا لعملية الاتصال، بالإشارة إلى هذا المنظور لا يمكن تحديد بداية عملية الاتصال أو نهايتها، لأنها تحدث متصلة وهذا النموذج دال على أن الهدف من عملية الاتصال التأثير على الآخرين، وان الاتصال أداء شخصي يعتمد على قدرات المرسل، واتجاهاته . (سعد بن عبد الحمان الدليل وعبد الحافظ محمد سلامة: 2003، ص 80)

1-2-6- نظرية شرام SHRAMM

هذه النظرية قد أشارت إلى أن عملية الاتصال اللفظي عملية دائرية، تبدأ بإرسال للرسالة اللفظية بعد تحليلها للوقوف على مناسبتها للموقف، والهدف، ثم سيستقبلها المستقبل ليقوم هو الآخر بتحليلها للوقوف على مضمونها، واتخاذ قرار يتعلق بردة الفعل المناسبة، و التي هي بمثابة رسالة جديدة يستقبلها المرسل الأول : (عبد الكبير أحمد، 2013/2012، ص 09)

1-2-7- نظرية ويستلي وماكلين (westeley et Maclean)

هذه النظرية تعتبر الأكثر شمولا لعناصر عملية الاتصال، ومتغيراتها الرئيسية، والأكثر مناسبة لنظم مستويات الاتصال من الناحية الوصفية، إذ انه يعد الأدوار الاتصالية المختلفة، والمتوقعة جزء من البيئة المرتبطة بحدث الاتصال أو إحداثه، كما أنها نظرية تهتم بالتغذية الراجعة من حيث فهم أثرها على بيئة الاتصال ومكوناتها،

وتشير إلى عنصر اتصالي مهم، وهو ما يسمى بالقصدي والبدال على وجود رسائل هادفة، ومقصودة لإحداث أثر محدد ووجود رسائل غير هادفة، ولا تقصد التأثير المباشر في المتلقي: (عبد الكبير أحمد: 2013/2012، ص 9)

1-3- أهمية الاتصال الإداري:

إن أي منظمة عبارة عن نسق إجماعي مفتوح يضم أفرادا وجماعات تعمل معا لتحقيق آمال ورغبات وأهداف مشتركة، ويمثل الإيصال - تبادل المعلومات والآراء والمشاعر والمقترحات والخطط والسياسيات ... وغيرها بين أجزاء المنظمة - روح المنظمة والعنصر الحيوي في ديناميكية التجمع البشري، فالإتصال الفعال هو مفتاح الإدارة، وعليه يتوقف بقاؤها. (حسين حريم: 2004 ص 243) إضافة إلى أن أي عمل في الإتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما، فهو يعمل على الربط بين أهداف الفرد والجماعات وأهداف المنظمة، فهناك علاقة طردية بين الإتصال من ناحية، وبين الأداء والإبداع والالتزام الوظيفي.

وما يؤكد أهمية الإتصال في المنظمة، مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية - التون مايو - حيث أن الدراسة الاجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى الإتصال، فهذه المشكلة بدون شك هي نقطة التي تواجه الحضارة اليوم (طلعت إبراهيم لطفي: 1982، ص 69)

فيشير التون مايو إلى أهمية الإتصال باعتباره أحد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات الإنسانية داخل المنظمة. وأشارت العديد من البحوث والدراسات بأن الإتصال يستغرق ما بين 75%-90% من ساعات العمل اليومية لذلك يعتبر بمثابة الدم المتدفق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة إذ لولا الإتصال لا تستطيع المنظمة (المؤسسة) أن تحقق سبل الاستقرار والبقاء، بل أنها تتعرض حتى للضمور وتموت الحركة الدائبة للمؤسسة (علي عياصرة: 2006، ص 27)

فالدراسة الراهنة تشير إلى دور الإتصال (الإداري) في تطوير الإدارة بقيام علاقة إيجابية بين الموظفين والإدارة، خاصة إذا وجدت الإدارة طريقة مثلى لتحقيق أهدافها، والمتمثلة في تدعيم الاتصالات الرسمية، وهذا التحقيق والتعاون المتبادل والمتربط بينها وبين الموظفين مبني على أساس الثقة المتبادلة بينهما.

فمن خلال ما سبق نلاحظ أن أهمية الإتصال تنبع من كونه أحد المواضيع الهامة والضرورية في التنظيم، فهو ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين، إلا وكان الإتصال عاملا حاسما فيه، فهو يعمل على تحقيق النجاح والفعالية الإدارية، ويمكن إنجاز الأهمية التي ينطوي عليها الإتصال في المنظمة. (خضير كاظم محمود: 2002، ص 118)

- الاتصالات وسيلة هادفة في ضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.
- الاتصالات عبارة عن نشاطات إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة.
- تعتبر الاتصالات بين الأفراد والعاملين وسيلة ضرورية في توجيهه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي في المنظمة.
- تعتبر الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة داخل .
- يتم من خلال الاتصال إطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره ، وصيغ عمله داخل المنظمة .
- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة للاتصال مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق المنظمة لنجاحها ونموها وتطورها .
- **4-1-1- العناصر الرئيسية لعملية الاتصال الإداري:**

من الضروري لاستكمال عملية الاتصال التعرف على عناصره المختلفة ولا يمكننا الحديث عن هذه العملية "الاتصال" إلا اذا بينا ولو بشكل وجيز العناصر الأساسية التي تتكون منها عملية الاتصال :

1-4-1- المرسل: هو الجهة الذي ينقل الرسالة، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر، وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه، وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة (FRANCIS VANOYNE 1973, P13) وليس من الضروري أن يكون المرسل هو المدير ، بل قد يكون أحد المرؤوسين الذي يتولى عملية بث هذه المعلومات ، وفي بعض الأحيان يعتبر المرسل المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والأفكار .

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

- يقوم المرسل بتوضيح هذه الأفكار والآراء والاتجاهات لمن هم في حاجة إليها ولكي يكون المرسل فعالا يجب عليه مراعاة ما يلي : (أمين عبد العزيز حسن : 2001، ص 176)

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

ب- يجب أن يتأكد المرسل من معرفته للمعنى الذي يريد للشخص الآخر أن يحصل عليه من الرسالة ، فالمعنى الذي سيحصل عليه المستقبل يحدد في الغالب شكل السلوك الذي سيسلكه أو تحدد طبيعة الاستجابة لهذه الرسالة.

ت- أن يختار وسيلة التعبير المناسبة بحيث يستطيع المستقبل فهمها

1-4-2- الرسالة :

هي الركن الثاني في عملية الاتصال وأهم عنصر من عناصر الاتصال، فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها ، أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية ، شفوية أو مكتوبة، أو غير لفظية كالإشارات وغيرها فيجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها (أمين عبد العزيز حسن: 2001، ص177) ولكي تحقق الرسالة غايتها وهدفها كان لا بد أن تتوفر فيها الخصائص التالية : (علي عياصرة وآخرون : 2006، ص 34، 35)

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

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

ج خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية التعبيرية في الاتصال الشفوي والمسموع، وحتى المكتوب

1-4-3- القناة :

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

فالرسمية منها هي التي يعترف بها الهيكل التنظيمي للإدارة كالتقرير والخطابات مثلا . أما الوسائل غير الرسمية كالأحاديث الودية، والحفلات ، والمناقشات في فترات الراحة فهي مهمة أيضا ، وعليه فكلاهما ضروري بالنسبة للإدارة، ويتوقف اختيار الوسيلة على عدة عوامل منها :

- مدى أهمية الرسالة
- درجة سرية الرسالة
- السرعة اللازمة لإجراء الاتصال
- تكلفة استخدام الرسالة .

1-4-4- المستقبل:

وهو الشخص أو الجهة التي توجه اليه الرسالة، ويجب على المرسل اليه ان يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتواها وفهم معناها، ويتلقن المستقبل الرسالة من خلال السمع أو البصر ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.

ولكي يكون المستقبل فعلا في عملية الاتصال عليه مراعاة التالي (أمين عبد العزيز حسن: 2001 ص 177 .
(178)

- ان يقوم بتنمية قدراته على الإدراك والاستيعاب (أي ثقافته وخبرته ومعرفته بالموضوع الذي يقوم باستقباله)
- ان يكون حساسا في الإنصات والاستماع بموضوعية

- وتجدر الإشارة إلى ان الاتصال عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل ويتم التفاعل بينهم من خلال تبادل الرسائل في نفس الموقف الاتصالي، بمعنى ان المرسل يصبح مستقبلا والمستقبل يصبح مرسلا وهكذا يتم تبادل الأدوار بشكل متتابع، وبخاصة عندما يتم الحوار بينهما، وبالتالي فان عملية الاتصال لا تسيد باتجاه واحد بل باتجاهين.

- وعلى المرسل اليه بعد تسلمه الرسالة ان يقوم بفك الترميز ثم فهم الرسالة أو عدم فهمها ثم بعد ذلك يقرر القبول أو الرفض.

- 1-4-5- التغذية الراجعة:

تشكل التغذية الراجعة الأداة الأهم التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل وقبولها أو رفضها، أي ان التغذية الراجعة تجسد التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل، ويقدم بها التغذية الراجعة أنها جميع أنواع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التعرف على درجة فعاليته في عملية الاتصال (علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: 2006، ص41،44)

وبعبارة أخرى أنها تمكن من إصدار الأحكام على قدرته في عملية الاتصال، ومن خلال التغذية الراجعة يتبادل المرسل والمستقبل للأدوار، بحيث يصبح المرسل مستقبلا مرة أخرى ويصبح المستقبل مرسلا تارة ومستقبلا تارة أخرى، ومن خلالها تتم دورة عملية الاتصال.

- 1-4-6- التشويش:

وهو كل ما من شأنه ان يعيق ويقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال وعلى هذا الأساس فان التشويش عادة ما يكون معنويا اذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل كما قد يكون ماديا اذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.

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

- 1-5- أهداف الاتصال الإداري:

يرى الباحثون ان الاتصال الإداري هو عملية تبادل المعلومات بين إدارات وأقسام المنظمة، وجوهرها الخارجي من منظمات وأفراد، من اجل تحقيق أهداف معينة.(عبد الله إبراهيم الغمار وآخرون: 1995، ص21)

والأهداف التي تسعى الاتصالات إلى تحقيقها تتمثل في :

ينسق الاتصال بين تصرفات وفعال المؤسسة، تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضهم البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، وتمثل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

1-5-1- المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم، وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

- 1- توجيه سلوك الأفراد وناحية تحقيق الأهداف
- 2- توجيه الأفراد في أداء مهامهم، وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

1-5-2- اتخاذ القرارات:

يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فلا تأخذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقييم البدائل، واختيار البديل الأفضل والأحسن، وتنفيذ القرارات، وتقييم نتائجها. (نجيبة هبوب: 2002/2001، ص23.24)

1-5-3- التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين في التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالأخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رايه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعد على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المؤسسة.

كذلك يمكن إدراج هدف اخر للاتصال، لا يقل من حيث الأهمية عن سابقه، هذا الهدف يتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة وسط العمال، فعند انتشارها في وسط العمال بشكل كبير، تكون الكارثة في المنظمة ككل.

ولتجنب ذلك هناك بعض الإجراءات نذكرها فيما يلي: (صالح بن نوار: 2005/2004، ص68).

- توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله عملية الاتصال
- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.
- تشجيع الآراء البناءة.

1-6- وظائف الاتصال الإداري:

يقصد بوظيفة الاتصال الإداري مدى استعمال الاتصال في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، وبناءً على ذلك ستقوم بعرض أهم وظائف الاتصال داخل المنظمة بحيث هي شكل من أشكال التنظيم والإدارة، وقد حدد سكوت وميشيل الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الاتصال داخل المنظمة فيما يلي: (علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل: 2006، ص28)

1-6-1 الانفعالات (العواطف):

تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس، وان كثير مما يتصل به الناس م بعضهم البعض يحتوي على مضمون عاطفي أو انفعالي، وقد اتضح بان الحاجة الى التفاعل مع الآخرين كأحد العوامل الدفاعية لعاملين، إذ من خلال عملية الاتصال - سواء كان رسمي أو غير رسمي - يستطع العاملون التعبير عن إحباطاتهم وقناعاتهم للإدارة، ولبعضهم البعض، ومن شان ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد (محمد قاسم القروي: 2006، ص287) - الكتب مضر للفرد - بالإضافة إلى ذلك إن الاتصال عن طريقه يستطيع الأفراد مقارنة الاتجاهات وحل الغموض بشأن أعمالهم، والأدوار التي يقومون بها، كذلك مناطق الصراع بين الأفراد والجماعات، فإذا لم يكن العامل او الموظف راضيا عن أجره، فنه غالبا ما يتصل بالآخرين بشكل غير رسمي ان كانت أحاسيسه مبررة أم لا.

1-6-2- الدافعية :

ان الوظيفة الرئيسة الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المؤسسة، ويلاحظ ذلك في مجال القيادة على حقيقة ان هذه الأخيرة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم، ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء، وان نشاطات القيادة وممارستها ن إصدار الأوامر، ومكافأة السلوك والأداء، ومراجعة الأداء، وتقويمه حيث يتضمن حديد المهمات وتدريب المرؤوسين، وتطوير القيام بعملية الاتصال .

1-6-3-المعلومات:

اي جانب الوظائف العاطفية والتحفيزية، يؤدي الاتصال وظيفته تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات فتسهل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفير المعلومات للأفراد والجماعات وعلى خلاف المشاعر والتأثير فالاتصال في هذه الحالة توجيه تقني، حيث ركزت البحوث التجريبية في هذا المجال من الاتصال على العمليات والنشاطات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل او طرق التحسين دقة قنوات الاتصال التي تحمل إلى الفرد والجماعات والقرارات التنظيمية.

وتعدد نوعية المعلومات التي يحتاجها الإداري، والتي تشكل حور عملية الاتصال، ومنها : محمد قاسم الربوي: (2006، ص288) .

- معلومات عن البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم
- معلومات عن التنظيمات المشابهة والمتعاونة والمنافسة .

1-6-4- الرقابة :

يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطا وثيقا، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي، على اعتبار ان الهياكل التنظيمية تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج، وان معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها تمثل جزءا أساسيا من الاتصال الواسع لهذه البرامج، كما ادعيا - مارش وسيمون- ان النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي، وان نوع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها وتكوينها من خلال القنوات الرسمية، مما يعني ان قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المؤسسات. (علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل: 2006، ص29-30)

وخلاصة القول ان الاتصال في المنظمات سواء كان مكتوب أو شفوي، رسمي أو غير رسمي، فانه موجه نحو تأدية الوظائف الأربعة السابقة الذكر على الأقل.

1-7 أنواع الاتصال الإداري وخصائصه:

تتعدد أنواع الاتصالات الإدارية ما بين اتصالات رسمية، تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة اتصالات غير رسمية، تعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ولكل نوع من هذه الاتصالات قنواته الخاصة وذلك على النحو التالي (ألة لوزي موسى، 1999، ص113-117)

1-7-1- الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم (الإدارة، حسب ما تقرره اللوائح التنظيمية، داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، وتعتبر الاتصال اتصالا رسميا لأنه محدد بمراكز تنظيمية محددة، ويتم من خلالها انتقال المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال والتي تحددها خطوط السلطة داخل المؤسسة (محمد فتحي 2003 ص106)

وهناك ثلاث قنوات للاتصال الرسمي

1-1-7-1- الاتصال النازل:

وهو اتصال داخلي رسمي ويعد هذا النوع الاتصالي من ابرز أنواع الاتصال، وأكثرها انتشارا في المؤسسات، حيث بواسطته تنساب المعلومات والبيانات، وتنتقل من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الدنيا بغية توظيف أهداف المؤسسة وسياستها ويتضمن ها الاتصال ما يلي: (محمد فتحي/2003 ص110-111)

- إصدار الأوامر والمعلومات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين
 - توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة
 - الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها .
 - إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم، ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء
- بمعنى ان أهميته تكمن في إصدار التوجيهات والمعلومات أي ان مركز اتخاذ القرار هو الذي يحسم السلطة القانونية أو الرسمية ولا بد ان تعطى له الأهمية، لان القيادة هي التي تطلع العاملين على نوعية المهام التي يقومون بها، والتغيرات التي يمكن إدخالها على برامج العمل، وطرق العمل التي ينبغي اتباعها عند تطبيق التعليمات الواردة من أعلى، وتقديم الاقتراحات المتعلقة بمعالجة المشاكل التي تبرز من حين إلى اخر(عمار بوحوش، 1984 ص 99-100)

الاتصال المبني على أسس عملية موضوعية يوضح الخطط والمعلومات ويمكن العمال من فهمها كما يمكن العمال من العمل وفق التعليمات الدقيقة والمحددة، ويث فيهم الشعور التكاملي في الأعمال اذا الدور الذي يلعبه الاتصال الهابط هو النقل الجيد والسليم للمعلومات من اعلى المستويات الإدارية إلى أدناها التي يمثلها الموظفون.

لهذا يمكن القول بان على المدير ان يكون مسلحا بالمعلومات قبل ان يتصل بالعمال وهذا حتى يستطيع الإجابة على تساؤلاتهم والرد عليهم، كذلك وضع خطط للاتصال التي تساعد على تنمية السياسات والإجراءات، فالمدير الناجح هو الذي يحاول ان يشاطر عامليه المعلومات التي يشعر انهم يحتاجونها، وتعد الاجتماعات أو اللقاءات وجها لوجه، والمكالمات الهاتفية والمذكرات المكتوبة والتوجيهات من اكثر الوسائل استخداما في الاتصال الهابط، وهناك وسائل اتصال اخرى متوفرة للاستخدام في هذا النوع من الاتصال مثل: النشرات، الملصقات، المطبوعات، الرسائل إلى البيوت، أفلام التدريب، والتقارير السنوية...الخ.

1-1-7-2- الاتصال الصاعد:

وهي الاتصالات من اسفل المستويات الإدارية إلى أعلاها وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلة وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ أو تلك التي تؤدي إلى إدخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم أو تقدير العاملين والثناء عليهم. (عبد الكريم درويش وليلى تكللا: 1976/ص 477) وعن طريقها يمكن توفير

المعلومات والبيانات أمام المديرين في المستويات الأعلى، بما يتدرج لهم الفرصة لإدراج القرارات السليمة القائمة على معلومات وبيانات دقيقة.

والملاحظ ان الرئيس الذي يشجع هذا النوع من الاتصالات التي تكون لديه صورة شاملة عن المنظمة والعاملين بها وكيفية سير العمل، وهذا ما يساعده على اتخاذ قرارات رشيدة، ويتوقف مدى تدفق المعلومات الصاعدة إلى الرئيس على اتجاهاته نحو العاملين، وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية انه كل ما زادت الاتصالات الصاعدة وكثرة على الاتصالات النازلة كلما كانت هناك ديمقراطية في الإدارة وهذا يؤدي إلى زيادة الانتاج وتطور المنظمة (عبد الكريم درويش وليلى تكلا 1976ص 478) .

ويتضمن الاتصال الصاعد مايلي: (مصطفى عشوي 1992 ص 146-147)

- تقديم شكاوي وطلب مساعدة والتعلمت التي يحتاجها العمال
- تقديم تقارير عن الاداء وظروف العمل
- تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الاخرين
- الاجابة عن الاسئلة الواردة من الاعلى
- طلب توضيحات واستفسارات في سياسة أو في اداء عمل ما .

وبما ان الاتصال من اسفل إلى اعلى غير توجيهي بل على شكل استفسارات وتقارير واتخاذ تقارير واتخاذ القرارات فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة .

1-7-1-3- الاتصال الأفقي:

هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهمي بالمنظمة، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمر ضروريا لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات وتدابير لحل المشكلات التي تهم الأطراف المعنية.(محمد منير حجاب: 2004، ص 11)

وعملية توفير هذا النوع من الاتصال الرسمي يعد من الأمور التي تغفل أو تنسى معظم الأحيان ، وخصوصا عند القيام بتصميم اطار أو هيكل معظم المؤسسات والمنظمات على الرغم من أن أهميتها للنجاح لا تقل عن أهمية الاتصال إلى أعلى وإلى أسفل ، لأن الاتصال بين إدارات المؤسسة يعد ضروريا لعملية التنسيق والتكامل بين الوظائف المختلفة والمتنوعة.(علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل: 2006 ص 65-66)

ويعد ذلك النوع من الاتصال ضروريا، وعلى درجة من الأهمية في تنسيق العمل، وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين الأفراد بعضهم البعض حيث يعتقد البعض أن ذلك النوع من الاتصال يعد مثار

للعديد من المشكلات، ويعتقد البعض الآخر بأنه يمكن التخلص من بعض تلك المشكلات عن طريق استخدام التخصص الوظيفي والتنسيق للأعمال والتعاون من خلال دعم المنظمة لفرق العمل، وتنمية روح العمل كفريق دائم ... بمعنى أن الاتصال الأفقي يوفر السند المعنوي والاجتماعي حيث أن التفاهم المتبادل بين الزملاء يعد من عوامل تماسك وقوة جماعة العمل

بالإضافة إلى أمور التنسيق في العمل تظهر هنا أيضا أهمية هذا النوع من الاتصال الذي يلجأ اليه العمال بغية الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصالات العمودية ، ومن جهة أخرى يرى البعض أنه يسهل ويشجع قيام علاقات صداقة قوية بين العمال داخل المؤسسة وخارجها، وكما يرى "هنري فايول" أنه من أجل تحقيق سرعة نقل المعلومات، ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة للتحقيق فعالية الإدارة والعلاقات (الاتصالات) الإنسانية السليمة إلا أنه يعتبر من بين أهم الوسائل التي يلجأ اليها العمال لتبادل الأفكار والآراء ببعضهم البعض، مع مراعاة شرطين: (عبد الرحمان عزي وآخرون، 1992 ص 24)

أ- ينبغي أن يحصل العامل على موافقة مسؤوله قبل إعطاء أي بيانات أو معلومات لمصلحة أخرى، والتحكم أكثر في هذه العملية يمكن وضع سياسة تحدد الأنماط الاتصالات التي تسمح بتبادلها على هذا المستوى.

ب- وجوب إعلام المسؤول بنتائج الاتصالات الأفقية .

1-7-2- الاتصال غير الرسمي:

إن عملية الاتصال داخل المؤسسة لا تقتضي فقط على الاتصالات الرسمية، بل تتعادها إلى الاتصالات الغير رسمية، والتي غالبا ما تكون لها أهميتها الخاصة في التنظيم، وعملية الاتصال الغير رسمي تملئها مجموعة من العوامل منها الاجتماعية والنفسية التي ترتب أنماطا معينة، من التفاعل والتعامل والاتصال، بالإضافة إلى الوجود الطبيعي للصدقات والعلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين بعض العاملين، وهو الأمر الذي يستحيل التخلص منه ولذلك ينمو إلى جانب الاتصالات الرسمية نوع اخر من الاتصالات نوع اخر من الاتصالات يسمى بالاتصالات الغير رسمية وهي تلك الاتصال التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج قنوات الاتصال الرسمية. (محمود فهمي العطر وزي 1969، ص357)

ونأخذ هذه الاتصالات عادة احد الاتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية ، فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة، كان يريد مثلا مدير المستشفى بلاغ نصيحة إلى احد الأطباء التابعين له، ولا يريد ان يبلغها له بصفة رسمية، فيوعز بها إلى احد الزملاء، حتى يتولى نقلها اليه بصفة شخصية، وقد تأخذ شكل الاتصالات الصاعدة كان يريد مهندس في تقديم اقتراح إلى رئيسه بصفة غير رسمية، ولكن لعدم ارتياحه له يسر الخبر إلى صديقه الذي تربطه

بالرئيس علاقة طبيعة لكي يقوم بدوره بنقل الاقتراح اليه أو تأخذ شكل الاتصالات الأفقية، كاتصال مدير المبيعات بمدير الإنتاج لكن دون استعمال وسائل الاتصال التي يقرها التنظيم.(إبراهيم عبد العزيز شيحة: 1997 ص 397)

كذلك الاحاديث التي تدور بين الزملاء عن مشاكلهم، وطموحاتهم وأملهم وتمنياهم، أو الشكاوي التي تصل مباشرة إلى الرئيس دون احترام التسلسل الرئاسي... الخ

1-8- أساليب الاتصال الإداري:

من بين أساليب الاتصال الإداري- أسلوب الاتصال الكتابي أي ان الاتصال الكتابي يتم بين المرسل والمرسل اليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الوسائل والتقارير والمذكرات أو عبر الهاتف أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالية للإنترنت أو رسالة قصيرة على الهاتف وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات المنظمات كبيرة الحجم، وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية .(أبو سمرة 2008/ص72) والاتصال الكتابي يعتمد على العبارات والمصطلحات المكتوبة في نقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال واذا كانت الاتصالات شفوية تبلغ نسبتها حوالي 75% فليس معنى ذلك قلة أهمية الاتصالات الكتابية حيث يستخدمها المسيرين على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية، اذ يقومون يوميا بكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير وتعبئة النماذج لتحقيق أهداف معينة ولتسهيل القيام بالأعمال الإدارية، (العميان 2005، ص 233-235)

- أما عيوب الاتصال الكتابي فهي تتمثل في: البطء في نقل مضمون الاتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجيا، وكذلك يستغرق وقتا في عملية الأعداد والسياسة وأيضا يتبادر إلى ذهن المستقبل إلى معنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراسته وخبرته في العمل ويتحقق الاتصال الكتابي باتباع عدة طرق تشمل التقارير بالمذكرات والمقترحات والأوامر والتعليمات، والمنشورات والكتب الدولية (العميان 2005، ص 233-235)

- أما أسلوب الاتصال اللفظي عبد الباقي 2001، ص 269-270) هذا الاتصال يمثل الجزء الأكبر اليومي في أية منظمة فالفرد يستغرق في هذا النوع من الاتصال ما نسبة 75% من مجموع اتصالاته وهذا الاتصال يتم فيه تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شافهتا أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة وهو ما يسمى باللفظ. والاتصال المباشر يعتبر اقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة وصراحة، وهو أكثر فعالية من أشكال الاتصال الأخرى، حيث انه طريق ذو اتجاهين لتبادل الراي يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبلها ومواقفه واتجاهاته واستجاباته، كما يوفر

الاتصال المباشر فرصة فهم مضمون الرسالة من خلال السماح بطرح الأسئلة وإعطاء الفرصة لمناقشة كافة تعبيرات وجه مستقبل الرسالة وانفعالاته لكي تحدد ما اذا انقلنا معنى المقصود من عدمه .

- غير ان هناك عدة سلبيات للاتصال اللفظي من اهمها عدم وجود الاثبات المكتوب للحديث للرجوع اليه فيما بعد، وايضا يتطلب الاتصال اللفظي قدرة على الحديث الكلام الواضح المفهوم المعبر، وعلى ترتيب المعلومات خصوصا اذا كانت المسألة معقدة وللاتصال اللفظي عدة طرق من بينها المقابلات الشخصية: احد الاساليب الفعالة، كما تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها اذ ان جانبا مهما من الامهارة في الإدارة يتوقف على القدرة على اجراء مقابلات الشخصية لتعرف على الحقائق أو الاقتراحات أو الشكاوي أو التظلم في المنظمة والوقوف على استعداد المسييرين وقدراتهم وقياس مدى استعداد الموظف على العمل والتدريب (ماهر: 2007، ص 367) والمقابلة عادة ما تكون وجهها لوجه، ولانها تختلف عن الوسائل الأخرى لانها تمتاز بجانب الاخذ والرد والتحليل والتفاهم ولذلك تعقد عادة بين الرؤساء والمديرين.

- أما الاجتماعات والمؤتمرات: هي احد وسائل الاتصال اللفظي وهي عبارة عن مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الافكار والآراء والمعلومات، وفيها يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات التي قامت دال المؤسسة في ضوء الخطة الموضوعية كذلك علاج المشكلات المختلفة، وتعتبر الاجتماعات احدى للاتصال الديمقراطية حيث يتاح للجميع فرصة المشاركة والتعبير عما يدور بداخلهم (القوزي محمد علي: 2007، ص 49)

- أما الاتصال الغير اللفظي: هو نوع من انواع الاتصال لا تستخدم فيه الالفاظ والكلمات بل تستخدم فيه الحركات باليد والجسم مثل تعبيرات الوجه والعين وتستخدم فيه ايضا الوسائل البصرية كلها مثل الملصقات والصور واشرطة الفيديو وغيرها ان كل ما سبق يستقبله المتلقي عن طريق العين، لذلك فالالاتصال غير اللفظي لا يتم الا عن طريق لاتصال الشخصي المرئي رؤية المرسل والمستقبل حتى يستطيع المرسل في هذه الحالة الاستجابة لها التعبيرات والتعامل معها، ومن عوامل نجاح الاتصال غير اللفظي (٢٠) جلعوط: 2006، ص 27-26)

- الابتسامة: امن الابتسامة من العوامل الهامة والاساسية في نجاح الاتصال الغير لفظي لانها تساعد على الالفة والمودة بين المرسل والمستقبل وتزيل الحاجز النفسي بينهما وكذلك تواصل العينين: ان التواصل بالعينين بين المرسل والمستقبل هام لاستمرار الحديث بين الاثنين ويحث هذا احيانا في حياتنا العملية

عندما يحدثنا شخص فنشغل عنه بالحديث أو العمل في شئى اخر. أما الإنصات: ان الإنصات الجيد من العوامل التي تساعد على التواصل الجيد بين الطرفين.

- 1-9- معوقات الاتصال:

يمكن النظر إلى معوقات الاتصال بانها كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطلها، أو تؤخذ ارسالها أو استلامها، أو تؤثر في كمياتها، وبالتالي تشتت المعلومات وتشوهها وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب، وبالتالي تحول بين دون تحقيق اتصال فعال . وبالتالي فان أي شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا وعائقا للاتصال، ومن هذه المعوقات نذكر: (Bennis warren , Leadership 2011,p142)

1-9-1- المعوقات التنظيمية:

تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم الذي يشعر بدوره بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، حيث يمثل التنظيم الرسمي الاطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من اوجه النشاط الذي تمارس داخل المنظمة، والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقا لطبيعة للهيكل التنظيمي.

وعلى العموم تتمثل المعوقات التنظيمية فيما يلي: ابراهيم عبد العزيز شبيحا: (1993 ص402)

أ- البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:

ان ازدياد عدد الوظائف واتساع نطاقها، وتعدد وحدتها وكبر حجم المنظمة يؤثر بلا شك على عملية الاتصال. فالموظف يجد صعوبة اذا اراد الاتصال بالمدير، وهناك امثلة كثيرة يحول فيها بعد المسافة بين القائد الإداري والعاملين دون امكان الاتصال، وحصول القادة الاداريين على المعلومات الكافية عن سير العمل ومدى ما يتعرض التنفيذ من عقبات، ورغم التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال واتسامها بالسرعة، فان الاتصالات التي تتم عن طريق هذه الوسائل - كالهاتف مثلا- قد لا تصلح بديلا عن المقابلات الشخصية، ولا يمكن اعتبارها وسيلة هامة وفعالة في كثير من المواقف، اذ هي تقتصر إلى ميزة كشف التعبير الذي يطرا على وجه المرسل اله أو مستقبل الرسالة.

ب- تعدد المسؤوليات الادارية بين المرسل والمستقبل:

قد يكو نتعدد المستويات الادارية في الجهاز الإداري من اكبر العقبات في عملية الاتصال، ما تتعرض المعلومات اثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الاعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة (ابراهيم عبد العزيز شبيحا، ص 402. 403) فيتاثر الاتصال الصاعد مثلا عندما تعمد بعض المستويات في التنظيم إلى حجب الاخبار أو المعلومات السارة عن الرؤساء الاداريين ذلك ان كل مستوى يريد ان

يظهر أمام المستويات العليا في صورة حسنة، ويشعرها ان العمل يسير سيرا طبيعيا ومنتظما حتى تكتشف احوال الدارة السيئة امام هؤولاء الرؤساء، ويجفون عنهم بالتالي ما يواجه الإدارة من عقبات أو مشاكل . ويتاثر الاتصال الهابط ايضا عندما تعمد بعض المستويات في التنظيم إلى تحريف ما يريد الرئيس نقله إلى المستويات الدنيا من معلومات.

هكذا تعتبر ظاهرة تعدد المستويات الادارية عقبة من عقبات الاتصال الجيد لاحتمال تحريف مضمون الرسالة المراد نقلها، وذلك ما لم تكن قنوات الاتصال أمنية وغيورة على تحقيق متطلبات العمل الإداري وحريصة على انضمامه ونجاحه.

ج- طبيعة العمل:

فالمنظمات تختلف عن بعضها البعض من حيث النشاط الذي تمارسه كل واحدة، ولهذا فان الانشطة التي تمارسها تؤثر على انواع وانماط الاتصال، فالاعمال المتداخلة المتشابهة تتطلب اتصال مباشر، وقد يبدو الاتصال غير الرسمي فيها بشكل واضح، فالاتصال المباشر يكون اكثر بساطة وسهولة.

د- حجم الجماعة:

لحجم الجماعة المستقبلية اثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها (بوفلجة غيات: 2006، ص 42) اذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالامكان تركيز العناية، واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.

1-9-2- المعوقات النفسية:

وتتمثل في الاساليب الشخصية المعرقله للاتصال الحسن، فقد تكون هذه المعوقات في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي ان الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه ويعيه ويتذكره، بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنه لا تعنيه، وبالتالي فان هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها

أ- معوقات في المرسل:

تنحصر الاخطاء في المرسل إلى عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله، والتي تؤثر في حجم الأفكار والمعلومات التي يود ان ينقلها إلى المرسل اليه، وهذه العوامل هي: الخبرة، والتعلم، والفهم، والادراك، والشخصية، والعمليات والوجدانية والعقلية، أما اهم الأخطاء التي يقع بها المرسل فهي :

- ان دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بأرسالها إلى المستقبل.

- اعتقاد المرسل ان سلوكه في كامل التعقل والموضوعية

- التحيز لطبيعة الأمور والأحداث.

ب- معوقات في المستقبل:

يقع المرسل اليه في الخطأ عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتشابه الاخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك الاخطاء التي يقع فيها المرسل (احمد ماهر: 2002 ص 359، 361)

وقد يتأثر المرسل اليه بما يصله في الرسالة تبعاً لحالته النفسية، فاذا كان يشعر بالارتياح وارتفاع في حالته المعنوية فانه يفسر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما اذا كان يشعر بالخوف أو الضيق نتيجة انخفاض روحه المعنوية.

فالمستقبل يفسر مضمون الرسالة بطريقة يغلب عليها التفاؤل أو يغلب عليها التشاؤم حسب ارتفاع أو انخفاض حالته النفسية، بدلا من النظر للأمور نظرة موضوعية، مما يشكل عقبة كبرى ازاء عملية الاتصال.

ج- فقدنا نعصر الثقة والتعاون بين اعضاء التنظيم:

قد ينتج عن العوائق النفسية اثر يلبي على الاتصالات، فيسود المنظمة جو ينتفي فيه التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم، قادة ومرؤوسين، أو بين الاخيرين في المستويات الادارية المختلفة .

د- المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال منها:

اذا كانت الاتصالات تعد عاملا مهما وحيويا في التنظيم، وامر لازما لاستمرار الحياة في جميع اطرافه - الا ان الافراط أو الاقلال منها يؤدي عادة إلى عدم فعاليتها بل إلى فشلها. فمن ناحية تؤدي كثرة الاتصالات في الامور الهامة والتافهة إلى ان يصبح الاتصال عبئا ثقيلا على المستقبل، ويكون في الكثير من الحالات مضيعة للوقت، فقد يعتمد بعض المديرين إلى كثرة اللقاءات والاجتماعات بخصوص موضوعات تبتعد كثيرا عن المشكلات الحقيقية للتنظيم رغبة منه في إبراز إمكانية أو إرضاء غروه، ولا شك ان الإغراق في عملية الاتصال يؤدي إلى عزوف المرؤوسين عن حضور الاجتماعات أو عدم اكتراثهم بموضوع الاتصال .

هـ- الفروق الشخصية أو الذاتية بين المرسل والمستقبل (معوقات اللغة)

فالمرسل حينما يريد ابلاغ المستقبل بمعلومات معينة، فانه يصيغها في كلمات شفوية أو مكتوبة تتعدد وفقا لمشاعره وسلوكه وخلفيته وخبرته السابقة، ومركزه الوظيفي، وقيمه وعاداته، والمرسل اليه حينما يستقبل هذه الكلمات فانه يستقبلها تبعاً لمشاعر وسلوكه... والاختلاف في هذه المشاعر والقيم والعادات وغيرها. قد يؤدي إلى فهم المرسل اليه لموضوع الاتصال على نحو ما لم يكن يقصده المرسل

وعملية الاتصال ليست هينة وانما هي عملية معقدة يتوقف سلامة القيام بها على مدى تالف أو تنافر المتغيرات التي سبق الاشارة اليها بين كل من المرسل والمرسل اليه (ابراهيم عبد العزيز شيحا: 1993، ص 405. 406) .

1-9-3- المعوقات الفنية والمادية: (الوسيلة، الرسالة)

وتنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ويمكن القول ان الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالاشياء الملموسة في الاتصال كالادوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة

الوثيقة بيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي، وتعطى لعملية الاتصال بعد أكثر ضبط وتنظيماً وترتبط بالجوانب الشكلية (علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل: 2006، ص70-73)

1-9-4- معوقات بيئية:

من المعروف ان المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الاجزاء ذات العلاقة المتداخلة، والتي يؤثر فيها، وذلك لضمان نجاحها واستمرارها، فالمنظمة تاخذ مدخالاتها من البيئة، وبالمقابل تعطى مخرجاتها، وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع، فعملية التفاعل بين المنظمة والبيئة لن تتم الا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل ليتسنى للمنظمة القيام بمزاوية أنشطتها وعملها بدون معوق

2- اتخاذ القرار:

2-1- تعريف عملية اتخاذ القرار:

ترتكز مختلف التنظيمات الإدارية على القرار باعتباره البنية الأساسية في التنظيم الداخلي لكل مؤسسة فكل جديد تأمل مؤسسة معينة في إنشائه لابد إن يضع القرار من طرف الهيئات , و القرارات تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب أهداف البرنامج المسطر و لقد اختلف العلماء حول تحديد مفهوم القرارات باختلاف الأهداف , و يمكن أن نعرض أهم هذه التعاريف و التي لها علاقة بموضوع البحث و تعطي في النهاية صورة واضحة عن عملية اتخاذ القرار.

اتخاذ القرار: هو نشاط أنساني معقد مثله مثل عمليات التفكير الإنساني المختلفة, و يختلف الأفراد في قدراتهم و استعداداتهم لاتخاذ القرارات, و غالبية الأفراد يعتبرون ان اتخاذ القرار هو عملية تتطلب نوعا من التروي , و التفكير الواعي و يبدأ اتخاذ القرار بشعور من الشك و عدم التأكد من الفرد حول ما يجب فعله في مشكلة ما او تنتهي باختيار احد الحلول التي تم بحثها و التي تزيل حالة الشك و عدم التأكد او بمعنى آخر التوصل إلى حل المشكلة. (ميسون سليم السقا, 2009, ص 25)

كما يعرف اتخاذ القرار بأنه تعبير يشير الى عملية الاختيار التي يتم بموجبها اختيار و تبني حل معين لمشكلة ما بين عدد من الحلول البديلة , و تتم عملية الاختيار استنادا إلى هدف ينبغي على متخذ القرار تحقيقه , ضمن قيود و شروط محددة , و هذه العملية تستوجب الدقة و الحذر في اختيار المؤشرات الكمية و الكيفية لاتخاذ القرار و قيوده و قواعد صنعه و سبل تنفيذه.

و يعرف كذلك بأنه عملية اختيار بديل من عدة بدائل أخرى و هذا يتطلب اتخاذ إجراءات و من الممكن إن يكون ذلك تحت ضغوط و ظروف غير مؤكدة , و هذا ممكن ان يعرض متخذ القرار للخطر للوصول إلى الهدف المطلوب. (سعاد حرب قاسم, 2011 ص 53-54)

و تعرف أيضا عملية اتخاذ القرار: هي العملية الإدارية برمتها لأنها تمثل اختيارا مدروسا للغايات و السبل من البدائل الممكنة في المواقف و لأن القرارات لا تعني شيئا إن لم يستجيب لها المرؤوسين و يكون عملهم موجه بها فإن الصعوبة في اتخاذ القرارات تأتي من البحث عن القرار الإداري الفعال لا يتخذ بغرض تأكيد الإداري للسلطات التي يمتلكها و إنما يأتي من المنطلقات التالية:

- خدمة لأهداف المؤسسة و غاياتها , محاولة لتطوير المؤسسة و تفعيلها , معالجة لمشكلة تواجهها المؤسسة اختيارا واعية لأفضل البدائل المطروحة في الموقف. (سامي سلطي عريفج, 2001, ص 82)

- أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين و من هذا نستنتج إن اتخاذ القرارات يتم من خلال إتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوبا منطقيا في الوصول إلى حل امثل , أن لأي موقف أو مشكلة عامة حولا بديلة يجب تحديدها و تحليلها و مقارنتها على مدى قواعد و مقاييس محددة, إن طريقة اكتشاف البدائل و تحديد قواعد الاختيار و اختيار الحل الأمثل , تعتمد كلية على هدف أو مجموعة من الأهداف يمكن تحقيقها , و المعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار .

و تدرج عملية اتخاذ القرار في إطار معين يشمل 06 عناصر هي :

1-الموقف (المشكلة)

2-متخذ القرار

3-الهدف

4-البدائل

5-قواعد الاختيار

6-عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل.(عبد الهادي الجوهري ,2001,ص82)

تعتبر عملية اتخاذ أو صنع القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية , فهي إدارية لأنها من المسؤوليات التي يتحملها المديون , و هي تنظيمية كونها عملية ناتجة عن مجموعة جهود لكثير من الأفراد و الجماعات و تتأثر و تؤثر بالكثير إن لم نقل جميع المسؤوليات و الوظائف الأخرى ذات العلاقة الهدافية في المؤسسة.

إن عملية اتخاذ القرار يجب إن لا تخضع لعامل الصدفة ,بل يجب إن تعكس ظروف العمل و أن تكون متزنة و متلائمة معه , و ان تتميز بالدوام و الاستمرارية , و هذا يحقق عنصر الاستقرار حيث ييح القرار جزء من كيان المؤسسة و هذا ما نسميه "مبدأ الالتزام" لان المدير الذي يتخذ قرارا يكون دائما مسئولا عن درجة صحته أو عدمها , بل إن نجاح المدير يتوقف على النتيجة من تطبيق ما يتخذه من قرارات . و تتميز أيضا بأنها نشاط ذهني أو فكري للأفراد و مقدرتهم على التصور و التعلم و التذكر و استيعاب العوامل المحيطة بطريقة تساعدهم على اتخاذ القرارات الين رشيدة و هذه الصفة تعكس رغبات المديرين في تحقيق الأهداف المحددة.(موسى خليل ,2005,ص 209)

ومن خلال هذه التعاريف و التي تدور في محلها حول مضمون اتخاذ القرارات تلاحظ ان هذه العملية في غاية الصعوبة و الأهمية , و يتوقف نجاح المؤسسة و فشلها عليه و على مدى فعالية اتخاذ القرارات المتخذة و من خلال ما سبق من تعاريف و محتوياتها يمكن ان نصل إلى تعريف شامل لعملية اتخاذ القرار,فاتخاذ القرار عبارة

عن لحظة اختيار قرار واحد من بين مجموعة من البدائل او القرارات المدروسة من قبل الهيئة المدروسة.

2-2-مراحل و خطوات اتخاذ القرار:

يختلف علماء الإدارة في تحديد خطوات اتخاذ القرار , حيث يقتصر البعض على ذكر 03 خطوات و هي:

تحديد البدائل - تقييم كل بديل - اختيار أفضل بديل .

بينما يرى كل من "نيومان" و "كيريبي" ان صناعة القرار تتطلب أربعة خطوات هي - التشخيص - البحث - العرض -الاختيار, بحيث تمهد كل خطوة بعدها , هذا و يتطلب صناعة القرار الرشيد الخطوات التالية:

أ- التعرف على المشكلة.

ب- تحليل المشكلة.

ج- تنمية البدائل .

د- تقييم البدائل .

هـ- الاختيار من بين البدائل .

و-اتخاذ القرار .

و سنقدم شرحا موجزا فيما يلي لكل خطوة من الخطوات السابقة:

2-2-1- التعرف على المشكلة: يقع على عتبء المستويات الإدارية العليا التعرف على المشكلات و كل ما يحيط بها من عوامل و متغيرات , ذلك لان معرفة المشكلة و تحديدها يجعل من القرار الذي سيتخذ بشأنها قرار سليما , لذا يتطلب الأمر إن يكون لدى الرؤساء الاستعداد الكافي للتعرف على المشكلة و تحديدها.

2-2-2- تحليل المشكلة: أي تحديد إبعاد المشكلة و تقييمها لمعرفة من سيتخذ القرار ؟ و لمن يبلغ؟ من الذي يجب استشارته؟ و ما العوامل المؤثرة في المشكلة؟ و يتطلب هذا توفير كافة البيانات و المعلومات عن المشكلة لاتخاذ القرار السليم بشأنها .

2-2-3- تنمية البدائل لحل المشكلة: وتختلف باختلاف المشكلة و لكن الحلول البديلة هي الطريق الوحيد لجلب الفروض الأساسية إلى مستوى الواقع و تستلزم تفكيرا و قدرة على التخيل حتى يمكن العثور على الحلول البديلة التي تصلح لمواجهة الموقف أو حل المشكلة.

2-2-4- تقييم البدائل: أي تحديد المزايا و العيوب المتوقعة لكل حل بديل الأمر الذي يستلزم التنبؤ بالنتائج المتوقعة , بهدف ترجيح احد الحلول البديلة التي تصلح لحل المشكلة في إطار الظروف التي تحيط بها و هي من أدق مراحل عملية اتخاذ القرار.

2-2-5- الاختيار من بين البدائل: و هذا البديل هو أكثر الحلول احتمالا بالنجاح و هذه العملية ليست بهذه البساطة في الحياة العملية.

2-2-6- اتخاذ القرار: قد يعتقد البعض أن اختيار أفضل بديل هو الوصول بعملية اتخاذ القرار للنهاية و لكنها لا تنتهي الا بوضع القرار موضع التنفيذ, أي تحويله إلى عمل فعال , الأمر الذي يتطلب من المرؤوسين فهم التغيرات المتوقع حدوثها في سلوكهم و تصرفاتهم و كذلك التغيرات المتوقعة في سلوك و تصرفات الآخرين مع ضرورة إحساس المرؤوسين أن القرار هو قرارهم و ترغيبهم المر الذي يتطلب ضرورة إشراكهم في عملية اتخاذ القرار. (حافظ فرج, 2003 ص 98)

و يمكن أن تتحدد مراحل اتخاذ القرار وفق الخطوات التالية:

- تحديد الهدف أو المشكلة التي تحتاج قرار بشأنها.

- تحليل طبيعة الهدف أو المشكلة و ذلك بجمع المعلومات الكاملة عنها.

- إيجاد بدائل مقترحة لحل المشكلة المطلوب اتخاذ القرار بشأنها و تقييم هذه البدائل .

- اختيار أفضل البدائل .

- تنفيذ القرار و مراقبة عملية التنفيذ و نتائجه. (جمال الدين لعويسات, 2003, ص 87)

2-3- أنواع القرارات و أشكالها: هناك عدة تصنيفات للقرارات و أنواعها و فيما يلي عرض لأهم التصنيفات:

2-3-1- القرارات المتعلقة بالمادة او المحتوى و القرارات المتعلقة بالطريقة:

أما ما يتعلق منها بالمادة او المحتوى فيمكن تمثيله ببناء و تنظيم المنتهج البرامج التعليمية و مدى تحقيق هذه البرامج و المشروعات للإغراض المنشودة من التربية , و أما فيما يتعلق منها بالطريقة فيتمثل في كيفية تحسين المدير لاستخدام وقته و جهده و على أي حد يشرك غيره في اتخاذ القرار و كيف يقوم بالعمل في مكتبه. (جودت عزت عطوي, 2004, ص 148)

2-3-2- تقسيم وفق معيار طبيعتها:

هناك قرارات تنظيمية و قرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في إطار دوره كمسئول رسمي فانه يتصرف في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن و المعروف للمجتمع, و هذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الإدارية و التي تأخذ قراراتها في النظام المقرر.

أما القرارات الشخصية فإنها القرارات التي يتخذها المدير في إطار تقديره كفرد و من ثم هي لصيقة بشخصه , و هذا النوع من القرارات عادة لا يوفق فيه.

2-3-3- تقسيم حسب درجة إمكان جدولتها:

هناك قرارات روتينية متكررة و من ثم فإنها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة من نوعها, و هناك قرارات التي لا يمكن جدولتها وفقا لروتين معين لكونها تميز بان موضوعاتها ليست متشابهة أو متماسكة , و تلك تستلزم النظر في كل حالة على حدة وفق ظروفها و موضوعها و تتطلب عملية اتخاذ القرار وفق الموقف المعين.

2-3-4- تقسيم حسب محتواه من درجة التأكد:

فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المؤسسة عليها متاحة و دقيقة و كاملة , و النتائج المتوقعة منها مؤكدة و بعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية و من ثم فان نتائجها ليست مؤكدة و تأخذ قراراتها في إطار من المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها , على إن مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في إطار نسب من الاحتمالات إن هذا التقسيم في الحقيقة تقسيم المدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار و الذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف بنظرية القرار و التي تدور أساسا حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد.(عبد الهادي الجوهري , 1987, ص 89-90)

2-3-5- تقسيم حسب الموضوع محل القرار:

فهي قد تكون قرارات أجنحة أي القرارات التي تحدد المشاكل و وضع الأولويات لبحثها , و قد تكون قرارات تعطي للإجراءات الأساليب المناسبة للوصول إلى حلول للمشاكل المقررة , و قد تكون قرارات تخصصية كما قد تكون تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا و متى و أين و كيف.

2-3-6- تقسيم حسب درجة التغير المطلوبة:

و تفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار و لأثار المترتبة عليه, و يمكن تفهم هذا النوع من التقسيم في إطار امتداد لبعدين هما:

-البعد الأفقي: يبين درجة التأثير التي يحدثها القرار و من ثم فإنه يقع على امتداده قرارات بتداني ما يحدثه من تغيير إلى درجة الجدوية.

-البعد الرأسي: يبين درجة تفهم طبيعة الموقف طبيعة الموقف موضوع القرار و النتائج المترتبة على اتخاذه , و من ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتعاضم فهمنا لمتابعتها.(عبد الهادي الجوهري, نفس المرجع, ص90-91)

2-4- خصائص عملية اتخاذ القرار:

يتفق غالبية العلماء على إن هناك 08 مرحل مشتركة لعملية اتخاذ القرارات في جميع المنظمات و هي:

-مرحلة تعريف المشكلة و أسبابها و التي تستلزم اتخاذ قرار إداري.

-مرحلة تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها.

-مرحلة البحث عن البدائل المتاحة و الممكنة التي يمكن أن تقود على تحقيق الهدف المرغوب.

-مرحلة تحديد معايير التقييم أو المفاضلة بين البدائل الممكنة و ترتيب هذه المعايير حسب أهميتها النسبية.

-مرحلة تقييم البدائل على أساس المعايير المحددة.

-مرحلة اختيار أفضل البدائل و توقع الآثار السلبية التي يمكن أن تترتب على تطبيقه.

-الاستعداد لمواجهة الثار السلبية للبدائل المختار , ولأي تغير قد يطرأ في ظروف المستقبل.

-اتخاذ القرار بالبدء في التنفيذ.(سعيد محمد المصري, 1999, ص 95-96)

2-5- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار أهمها:

2-5-1- كمية المعرفة الأساسية أو المعلومات المتاحة: و التي تتصل بالمشكلة أو بالموضوع المطلوب اتخاذ القرار بشأنه, إذ تتحدد درجة الرشد في القرارات على مدى توفير المعلومات التي يمكن الثقة فيها , و الاعتماد عليها في اتخاذ القرار , و لا يقتصر الأمر عند هذا الحد , بل يتعداه إلى إن هذه المعلومات يجب أن تكون متوفرة لدى جميع الأفراد المشتركين في عملية اتخاذ القرار, هذا بالإضافة إلى مدى قدرة الأعضاء العقلية على استيعاب المعلومات التي تتوفر لديهم.

2-5-2- عوامل تتصل بدوافع و قيم و ولاء الأعضاء: إذ تؤكد بعض البحوث إن الإنسان لا يمارس سلوكا عقليا أو رشيدا بالدرجة التي تتصورها, فهناك دوافع لا شعورية توجه سلوكه نحو غايات شخصية معينة , بل و تحدد له التي يختارها لتحقيق هذه الغايات كما تلعب القيم دور في عملية صنع القرار , فكلما كانت قيم الأعضاء المشتركين في اتخاذ القرارات و اتجاهاتهم مختلفة, ساعد ذلك على اختلاف فهم حول أفضل القرارات لتحقيق الأهداف.(إبراهيم عبد الرحمن المليجي, 1997, ص 195-196)

2-5-3- مدى سهولة و توفر قنوات الاتصال داخل التنظيم: فكلما كانت قنوات الاتصال تسمح و تسهل مرور و نقل المعلومات اللازمة , كلما أدى ذلك إلى سهولة عملية اتخاذ القرار , و تجدر الإشارة إلى انه ليست العوامل السابقة هي كل العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار بل هناك عوامل أخرى تتصل بالتنظيم و القيود التي يفرضها التنظيم على سلوك أعضائه عند قبولهم للاشتراك في هذا التنظيم بمبدأ التوازن بين الحوافز أو البواعث و بيت الإسهام الفردي , و هو نفس المبدأ الذي يتوقف عليه استمرارهم في التنظيم.(إبراهيم عبد الرحمن, نفس المرجع, ص 195-196)

و تتأثر عملية اتخاذ القرار كذلك بالبيئة , فهي تؤثر على مراحل اتخاذ القرار فتسمح بظهوره أو تحده منه.(حسين عبد الحميد رشوان, 2004, ص 93)

2-6- الأمور الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرار

إن الأمور الواجب مراعاتها لاتخاذ القرار هي كالتالي:

- توخي الحذر و الحرص الشديدين عند تحديد المشكلة.
- تجنب مأزق الحصول على قرارات مثالية , و يجب أن يعرف الإداري أن الكمال لله وحده و أن قدرته محدودة و بالتالي يطلب منه الوصول إلى قرارات قريبة من المثالية.
- استخدام الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات عند مواجهة مشكلات معقدة في بيئات عنيفة.
- تعلم طريقة التفويض و هو العامل الرئيسي في نجاح الإداري و أن يتجنب الإداري عمل كل شيء بنفسه.
- أن يتأكد الإداري أن نجاح مجموعة من مرؤوسين و معاونين هو نجاح له و لمنظمته في النهاية.(جودت عزت عطوي, مرجع سابق, ص 104)
- يجب إن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف , المر الذي يتطلب منا معرفة هذا الهدف حتى يساعد و ييسر من مهمة اتخاذ القرار.
- إن العمليات التي يقوم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مفاهيم و أفكار ذهنية لذلك يجب التحول من العمل الذهني إلى العمل المادي.

- عملية اتخاذ القرارات تستلزم وقتا كافيا حتى يمكن إعطاء المشكلة موضع القرار التفكير الكافي و التقييم السليم قبل البدء فيها و لكن هذا لا يعني تأجيل اتخاذ القرارات إلى ما لا نهاية لأن التأخر في اتخاذ القرارات عن الحد المألوف يؤدي إلى سحب السلطة من متخذ القرار و في نفس الوقت فالقرارات السريعة أو الفجائية لا تعني عمل جيد و لكنها في العادة تعكس التجربة و الحكم الشخصي و الفهم اللاشعوري لمتخذ القرار.

- ينبغي على متخذ القرار إلا يخشى ما يترتب على اتخاذ القرار من تغيرات لأنها عمله الأساسي و إن تترك الأمور كما هي يعتبر هروب من اتخاذ القرار.(حافظ فرج احمد ,محمد صبري حافظ, مرجع سابق,ص 98)

2-7-أساليب اتخاذ القرار:

تخضع عملية اتخاذ القرار إلى أسلوبين أساسيين يحددان الخطوات الأساسية في تناول المشكلة يطلق على احدهما المنهج العلمي الكمي و الآخر السلوكي , يتم تناول كل واحد منهما على حدا .

2-7-1- المنهج العلمي الكمي : و يعتبر الأسلوب المخطط ابرز الأساليب يدور حول الخطوات التالية في عملية اتخاذ القرار و حل المشكلات.

2-7-2 الملاحظة: العرضية او المقصودة للحقائق , الآراء و الأغراض المحيطة بالظاهرة , وترتبط بالملاحظة بقدرة الفرد على الإدراك و الثقة في استخدام المعلومات في التشخيص الأولي لمسببات الظاهرة و يشير "مينر" إلى أهمية الفرد على معالجة المعلومات و من ثم الوصول إلى حل فعال للمشكلة , و حيث يقول أن قدرة الفرد على إيجاد حل للمشكلة تحدها بدرجة كبيرة قدرته على التذكر المباشر.

2-7-3- التحديد الدقيق للمشكلة: و ترتبط بالقدرة على التحديد الدقيق لمجموعة العوامل , المتغيرات ,العوائق المحيطة بجوانب المشكلة أكثر ضرورة في إيجاد حل لها , و الذي قد يكون نوع من المهارات التجريبية و الرياضية , وحيث يقتضي إثارة الجديد من التساؤلات , الجديد من الاحتمالات تناول القدم من التساؤلات بمنظور جديد مختلف , ضرورة تمتع بخيال خلاق مما يعد تقدم حقيقي للعلم.

2-7-4- تحديد البديل : حيث يتم فحص المعلومات و تصنيفها طبقاً لأهميتها و حصر لجميع الفروض و تحديد مدى ارتباطها بجوانب المشكلة و اختيار أفضلها , و في هذه المرحلة يتم فحص و تصنيف المعلومات إلى مجموعتين رئيسيتين احدهما إستراتيجية الفحص و تتناول مجموعة المعلومات المتراكمة و الثاني إستراتيجية التركيز و تتضمن التدرج في تناول المشكلة مع توجيه النشطة نحو البحث عن المعلومات و وضع الفروض.

2-7-5- اختيار البديل الأمثل : يحدد مدى طبيعة المشكلة و نوعية النموذج الملائم لها , و حيث يرتبط اختيار و فحص مجموعة البدائل المطروحة و اختيار أصلحها و اللجوء إلى استخدام إجراءات احدهما اتجاه التحليل و يمثله الاستقراء الرياضي الجبر , الحساب و الثاني العددي باستخدام الكمبيوتر و حيث تتم مقارنة النتائج التي تم الحصول عليها مقارنة بقيم المتغيرات الضابطة المؤدية إلى امثل الحلول.(محمد حسن مرسي , 2004,ص 101-102)

2-7-6- المنهج السلوكي : لا يفترض إن كل قرار يتم الوصول إليه ناجم عن ممارسات فكرية منطقية و بالأحرى استناد على مبادئ الاستدلال الصحيح , و ليكن قد يعترض القائم على صنع القرار إلى العديد من

المؤشرات منها الجهل , الكبرياء, الحاجة الشديدة أو الضغوط , مما يحدو به إلى اللجوء إلى احد الأساليب العديدة لصنع القرار و منها :

2-7-7- الأسلوب الانفعالي: ينجم عنه قرارات تعكس مشاعر متباينة قوية لصنع القرار, الكبرياء, الحقد, الخوف, و حيث يتم التركيز على الأعمال التي تؤدي إلى استشارة أعظم قدر من الاستحسان من جانب الأفراد.

2-7-8- الأسلوب التفاوضي : الاتفاق جوهره , و حيث تصبح النتيجة النهائية التي يتم التوصل إليها عرضة لقبول أو رفض الجماعات المشتركة في النقاش.

2-7-9- الاتجاه الديمقراطي : يعتمد على المشاركة الفعالة لجميع الأفراد الذين يؤثر فيهم القرار ، و حيث تم مناقشة القضايا المطروحة و اتخاذ القرار و استنادا إلى الأدوار الوظيفية لكل فرد و مدى ارتباطها بالقضايا.(محمد حسن مرسى, مرجع سابق, 101-102)

2-8- مقومات عملية اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار هي التي تضع السياسة العامة و السياسة الإدارية و القرارات لتحقيق الأغراض و الأهداف التي ترتضيها الجماعة داخل المنظمات و بالتالي القرارات الإدارية السليمة المستمرة هي القرارات المستمدة من ضمير المنظمة و المعبرة عن اتجاهاتها.

و قد اجمع علماء الإدارة إن عملية اتخاذ القرارات الدارية هي العملية التي تنطوي على نشاط فردي يستقل به القائد الإداري وحده و لكنها في حقيقة الأمر النشاط التعاوني يضم جهود جماعة يشترك فيها القائد الإداري مع من يتبعوه و ينتهي بإصدار القرار الذي يعلن عنه باسم القائد وحده معبرا عن إرادة الجماعة التي يقودها .

فعملية اتخاذ القرارات عملية جماعية يشترك فيها العديد من الأفراد و تقوم على التفاهم و التوافق في الدارة بينهم , و قد اتجهت الكتابات المعاصرة في الإدارة في التركيز على العمل الجماعي في جميع صور النشاط الإداري و مراحلها و يؤكد البعض انه بجانب القرار الجماعي يوجد السند القانوني الذي يسانده.(سامية محمد فهمي, 1996, ص 80-81)

و استنادا إلى هذا الرأي يقول العلامة "تشر برنارد" أن الرئيس العلى ليس هو صاحب السلطة كامنة في التوافق الجماعي القائم و الناجح من الولاء الاجتماعي في نطاق التنظيم .

و تماشيا مع هذا الرأي يرى "برنارد" إن الموظفين الذين يشغلون أماكنهم في المستويات الدنيا المدرج الرسمي يملكون في الحقيقة قوة أكبر من القوى التي يملكها الرؤساء و القادة في المستويات العليا التي يتحدد على أساسها

كيان القرارات الإدارية لأنهم الأقرب إلى مواقع العمل التي يتم فيها تحقيق الأهداف التي تنطوي عليها برامج الخطة المتفقة عليها.

بل إن الأهم من ذلك إن القرار الإداري لا تنشئه ديناميكية العمل الجماعي وحدها , ولا تصفه إرادة القائد المستوحاة من مركزه و صفاته و قدراته و مواهبه فحسب , و لكنها عملية تفاعلية تقوم على أساس إمكانية التوفيق بين هاتين القوتين , قوة الجماعة , و قوة القائد و توجيهها في اتجاه واحد لتحقيق الأهداف العامة.

أما سلطة القائد الإداري في إصدار القرارات و هي تستمد من مسؤولية القيادة نفسه , فوظيفته تنطوي من الناحية الرسمية على مسؤولية ضخمة و على سلطة تتناسب مع هذه المسؤولية , و هي صفة ليست لصيقة بشخصية القائد الإداري و لكنها مرتبطة بمسؤوليات وظيفته.

و لذلك يقال دائما إن القيادة الإدارية الناجحة دائما ترتبط بخدمة الجماهير و القائد الحقيقي هو الشخص الذي ينظر غالى مركزه الوظيفي باعتباره موقعا يستلهم منه قوة يضيفها إلى القوة المستمدة من الجماهير ليصل إلى أفضل القرارات.

2-9- مقومات القرار الإداري :

يعتمد القرار الإداري على أربع مقومات هي :

- اتفاق الجماعة على تصرف تختاره الجماعة وقائدها وعلى الهدف المراد تحقيقه نتيجة لهذا التصرف (سامية محمد فهمي , مرجع سابق , ص 82-83)
- أن يكون الاختيار مدروسا أي قائما على دراسة لبدائل أو عدة بدائل ولوسائل وأساليب التنفيذ لكل منها.
- تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار.
- تحديد الأهداف المراد تحقيقها .

ويمكن تفسير كل من هذه الموثقات في الآتي:

أولا: القرار الإداري أساسه إرادة الجماعة:

و يقصد بهذا إن تتفق الجماعة و قائدها على تصرف معين تختاره ليكون قرارهم الإداري. و لا يكفي القرار المختار قد انعقدت عليه الجماعة و قائدها و حسب , و لكن يكون متماشيا مع أهداف و إرادة المجتمع المتمثلة في أحكام القانون كما سبق الإيضاح عند دراسة طبيعة عملية إصدار القرارات الإدارية فإذا لم يتواجد هذا الأساس انتفى من القرار الإداري أو مقوماته.

ثانيا: يختار القرار الإداري من بديلين أو أكثر :

فالاختيار العفوي المبني في الأذهان قبل نشوء فكرة إصدار هذا القرار لا يعتبر اختيار , فلا بد من وجود بديلين على الأقل أو عدة بدائل لاختيار الفضل منها.

ولا بد من جمع البدائل ووسائل تنفيذها فإذا وجد القائد نفسه أمام مسلك واحد لا بديل له فلا بد أن تحميه اللوائح و التنظيمات.

ثالثا: القرار المراد اتخاذه يكون هدفا:

إن البحث عن القرار المنشود من بين عدة قرارات يجب أن يكون هدفا أي أن يكون الدافع له هو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف المحددة في إطار السياسة العامة للدولة و السياسة الإدارية في حدود القانون.

رابعا: تحديد الوسائل و الأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار:

إن القرار الذي يقع عليه الاختيار يجب أن يتضمن تحديدا واضحا لوسائل و إجراءات التنفيذ . فالقرار الذي يدفع الإشارة الى الخطة التي سوف تتبع عند تنفيذه و على أسلوب و طريقة هذا التنفيذ لا يعتبر قرار بل اقرب إلى الوعود أو الإعلام.(سامية محمد فهمي,مرجع سابق,ص 83)

2-10- نظريات اتخاذ القرار:

تمهيد:لقد تعاقب العديد من العلماء و المفكرون عبر عدة فترات زمنية على وضع أسس وتحليل ونظريات للقرار,ومع تقدم التفكير العلمي تقاربت هذه النظريات وظهرت أفكار جديدة اقرب إلى الواقع,وقبل الخوض في هذه النظريات بالتفصيل نوجزها في ثلاث اتجاهات.

أ-الاتجاه الراشد:

بالنسبة لهذا الاتجاه متخذ القرار رجل اقتصادي راشد من جميع النواحي,وهي اول نظرية ظهرت للوجود تغني للقرار,حسبها الرجل الاقتصادي يبحث عن الفائدة القصوى, و مبدئيا فالمشكلة محددة تحديدا جيدا,ومتخذ القرار ملم بكل المعلومات والبيانات وعلى النتائج المتوقعة من تنفيذ القرار,وللحل الاقتصادي الوقت الكافي لتحلل المشكلة من جميع النواحي(التي تظل دون تغيير تنتظر الحل) (خلاصي مراد سنة 2007,ص19).

هذا الاتجاه انتفت أسباب وجوده ولم يعد صالحا فلا الرجل الاقتصادي راشد بمعنى الكلمة ولا الظروف المحيطة بالمشكلة تظل حبيسة الى ان يصدر الرجل الراشد قرارا لحلها ولا يوجد إنسان دون إحساس وشعور وشخصية تمنع من اتخاذ قرار راشد.

ب- الاتجاه الاحتمالي:

ينطلق هذا الاتجاه من نفي الرشد عن الإنسان ولكل ترد عدة احتمالات.

-أصحاب الاتجاه الرياضي جعلوا لكل وضعية عدة معايير للاختبارات الممكنة ويمكن أن تقيمها كمييا (رياضيا) لاختيار أحسنها أو انسبها (نظرية اللعبة)

-"هربرت سيمون" ادخل سنة 1978 مصطلح الرشد المحدود فبالنسبة له متخذ القرار يعتمد على معلومات غير كاملة ولا يتحكم في عواقب قراراته , لا يبحث عن النتيجة المثالية بل يقوم باختبار مقبول لاتخاذ قراراته اعتمادا على إمكانياته وتوافقا مع محيطه.

ج-الاتجاه النفسي:

أخر النظريات وأقربها إلى الواقع,تعتمد على الإستراتيجية العقلية لمتخذ القرار لحل المشكلة في نطاق شخصيته و دوافعه, هذه النظرية تأخذ بعين الاعتبار ذاتية موضوعية متخذ القرار.

و كان الزمان يعود ثانية فأول نظرية تتكلم عن الرشد الكامل لمتخذ القرار الرجل الاقتصادي , و آخرها تجعل متخذ القرار إنسان غير راشد تتحكم فيه أهواؤه و عواطفه و دوافعه فهو عبد لها .
و فيما يلي نعرض أهم النظريات و علماء هذا الميدان .(خلاصي مراد , ص 20)

2-10-1-نظرية هريت الكسندر سيمون:

تجلت نظرية "سيمون" في اتخاذ القرارات لأول مرة في شكل كامل السلوك الإداري وجهه سيمون خلالها انتقادات لمن سبقوه من كتاب وباحثين واعتبر أنهم انطلقوا من المثالية في كل شيء,بينما نظر هو إلى الإدارة بمنظور عقلائي تتحكم فيه قواعد متعلقة ومرتبطة بالمحيط,فهو ينظر إلى المسير بأنه يملك تصرفا عقلايا منطقيًا ولكنه محدود من طرف المحيط,فالعقلانية أحيانا مقننة ومشروطة بتحقيق غايات وأهداف يسعى إليها متخذ القرار من خلال تأديته لمجموعة من الأدوار والأفعال قد تصطدم مع سبب من الأسباب,حيث تبرز قيم وأهداف شخصية تؤثر على الموقف وعلى المعلومات الموجودة في المحيط,فهو ينظر إلى السلوك الإداري بأنه:"نظام مفتوح متفاعل مع البيئة يؤثر ويتأثر بالظروف".

إن القرار ضروري أن يرتبط و ينسجم مع السياسة والخطوط العامة للإدارة كما انه ضروري أن تتسم بالمعرفة و العقلانية التي تمكنه من طرح البدائل أو ما يسمى عقلانية القرار المناسبة.

فإذا كان شخصان لهما نفس القيم و المعلومات والأهداف وتحكمهم نفس الظروف والمتغيرات,فمن الناحية المنطقية يصلان إلى نفس القرار تقريبا إذا ما اتبعا المنهج العلمي في اتخاذ القرارات.

هذا وقد ميز سيمون بين رشد الشخص الذي يسعى إلى تعظيم إمكانيات الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة وبين الرشد الموضوعي الذي يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة والذي يقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة لاختيار الأحسن لكل منها(خلاصي مراد:مرجع سبق ذكره,ص20).

كما ميز سيمون بين الرشد الإداري و الرشد التقني المتمثل في تطور المعرفة التقنية و استخدامها في التصميم ,ومهما يكن فالمسير غير راشد بشكل تام ولا متأثر بالمحيط بشكل مبالغ فيه و لا يوجد قرار كامل .

و يقول سيمون أن عملية الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ قرارات, ما المدير الا متخذ القرار, و يعني سيمون من خلال هذا القول أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات و أن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات .

2-10-2- نظرية ريتشارد شنايدر:

يتميز شنايدر عن أصحاب نظريات الأنظمة و القرارات بمنهج تحليلي إزاء المواضيع المطروحة, حيث اهتم بمتابعة الأحداث المحيطة بالقرار , كما ركز على فكرة القدرة على التعامل مع المواقف المتحركة إن عملية تحليل القرار مبنية على تحليل العمليات و القدرة على التعامل مع المواقف المشتركة , إضافة إلى تحليل طبيعة التغيير بين نقطتين زمنييتين فالتعامل مع الأحداث يساعد على التحليل , و التحليل يساعد على وصف العلاقة القائمة بين الظواهر يطرح التساؤلات: لماذا ظهر الموقف بهذا الشكل ؟ و كيف نغير لاحقاً؟ هذا و تبرز عملية التحليل التفاعلي قبل اتخاذ القرارات , و كل تحليل يحتاج إلى مدخل عام لفهم الظواهر الكبرى و الصغرى الذي يؤدي إلى فهم مثمر يساعد على اتخاذ القرارات .

تعتمد صنع القرارات حسب هذه النظرية على إبعاد نفسية سلوكية متعددة الأشكال معقدة و متشابكة مع أبعاد أخرى اجتماعية و سياسية و تاريخية و أخرى تكنولوجية و اقتصادية. و يرى شنايدر إن التحليل يعتمد على توظيف المعلومات التي تسبق القرارات , كما انه يحلل إبعاد التحول أثناء خطوات اتخاذ القرار و من ثم يحدد خطوات القرار (خلاصي مراد, ص 22)

2-10-3- النظريات السلوكية. و تشمل 03 نظريات:

أ- نظرية الدافع الغريزي:

يعتقد بعض العلماء إن التفكير المنطقي للإنسان ما هو إلا قشرة رقيقة تغطي السلوك الإنساني , وإن الكثير من تصرفاتنا مدفوعة عبارة عن نماذج نسجت في, داخل أدمغنا , وعظامنا, و عضلاتنا, بالضبط مثل الدبور الذي لديه غريزة عشه أو الطيور التي تغرد بالطريقة المميز بها. البشر أيضا لهم تصرفاتهم الغريزية يقومون بها تلقائيا, مثل البحث عن الطعام , التزاوج , الابتعاد عن مسببات الألم , وبالرغم من أن نظرية الدافع الغريزي توصف هذه النماذج لكن لا تفسرها . فمن الصعب أو غير كاف إن تعتمد على تصرفات البشر الراشدين بما فيها من العواطف و القيم و الطموح و مواقف و ميول.

ب- نظرية الحافز السببي : غالبا ما نعتبر أنفسنا مخلوقات راشدة قادرة على الاختيار وفقا لمعايير حقيقية أو موضوعية , و نحن نشعر أن معظم قراراتنا نتيجة لضرورة منطقية و ليست نتيجة لهوى النفس أو نزواتها. و بالرغم من معرفتنا أن الاحتياجات و الرغبات الشخصية هي القوى المحركة لتصرفات البشر إلا أننا نؤكد أننا نعتمد على السبب لتحقيق ما نريده بكفاءة و بدون ألم أو خسارة , و بوجود السبب نستطيع الحصول على ما نريده في جدول الموارد المتاحة و كثير منا تعلم كيفية تطبيق تقنيات المنطقية في وضع قراراتهم بغض النظر عما تلميه عليهم رغباتهم الشخصية.(خلاصي مراد, مرجع سابق,ص 28)

يقول الناقدون لهذه النظرية إن ما نسميه "سببا" ما هو إلا هاوية من الرغبة اللاواعية قليلا و الحالات التي تغلب العقل , و هم يؤكدون أن العلاقات الإنسانية حكمها قوى عاطفية غير منطقية , و إنما يلعبه المنطق من دور هذه التصرفات الإنسانية إنما هو دور ثانوي .

المؤيدون للنظرية الحافز السلبي يرون إن جميع تصرفاتنا تعتمد على المعادة و المحاكاة و الاقتراح و غيرها من نماذج التفكير الشبه المنطقي , لكنها نادرا ما تعتمد على المنطق , أما تصرفاتنا المخططة ما هي إلا نتيجة للتحليل الذي نقوم به لمعرفة أي من أولياتنا تخدم أهدافنا على أفضل ما يمكن , و أن أولياتنا هذه تتأثر بالعادة و التدريب أكثر من تأثرها بالتفكير المنطقي .

ج- نظرية المجال الحركي:

يشير علماء السلوك إلى اثر عوامل البيئة على سلوك النسيان , و يرون أننا نتصرف كرد فعل لمجال متحرك من الضغوط و التوتر و نتيجة لإحساسنا بان البيئة تنكرت أو عجزت عن إشباع حاجاتنا و رغباتنا بشكل كاف. **أهم ما جاءت به نظرية السلوك:**

تعتمد هذه النظرية على مجموعة من المبادئ و المفاهيم في ظل أسلوب علمي يقوم على التحليل و التجربة و البرهان و تتمثل في ما يلي:

* الإنسان كائن معقد له دوافع متعددة تختلف استجابة فرد معين عن آخر لنفس المنبه و بنفس الطريقة.

* كل سلوك له سبب لذا يسعى السلوكيون لمعرفة أسباب السلوك وإدراك السلوك العوامل المؤثرة فيه فهم يركزون على الفرد وتفهم شخصيته وتصرفاته وأسباب اختلاف هذه التصرفات.(خلاصي مراد: مرجع سابق,ص29) ***تحليل سلوك الفرد من داخله باعتباره كائن نفسو اجتماعي له دوافع وميول واتجاهات.**

*تحليل الدوافع باعتباره مؤشرات داخلية تدفع للتصريحات بطريق ما,فالتصرفات المختلفة تستجيب لمنبهات داخلية او خارجية باعتبارها دوافع ذاتية كما أن هناك دوافع عامة تتحكم في تصرفات الأفراد للعمل على إشباع حاجات باعتبارها دافعة,وفي حالة عدم إشباع تلك الحاجات نتيجة توتر وقلق او فشل فان ذلك يكون محل التحليل العلمي لتلك الردود الفعلية, كما أن هناك دوافع مرتبطة بالاتجاهات والرغبات,والميول والأهداف تنمو وتعتمد وفقا للديناميكية السائدة في المجتمع من استقرار وتوتر.

* تأثير القيم الثقافية من معتقدات وعادات حيث تصبح بمثابة محددات نشطة للسلوك وفقا لفلسفة وأراء

الشخص وتفصيل بعض القيم والعادات والتي تمكنه من إدراك بعض حاجاته لتحقيق مآربه الاجتماعية و النفسية أثناء التفاعل مثل الآخرين سواء أفراد أو جماعات لان السلوك مرتبط أيضا بمميزات المحيط أو الوسط الاجتماعي.

* السعي إلى فهم التحفيز وتنمية القدرات و المهارات للشخص العامل في موقع عمله حيث يمارس تخصصه المهني أن تظهر كفاءته و قدراته من اجل الوصول إلى المناصب العليا والمرموقة دون أن يسبب ضررا للغير حيث

يسعى إلى استعمال قدراته الذهنية الإدراكية و المعرفية التي تدفعه لتحقيق الذات من اجل الاحترام و التقدير لما لذلك من دور رئيسي في ممارسة بعض الوظائف .

يرى بعض السلوكيين إن الإدارة عبارة عن سلسلة من اتخاذ القرارات و أي قرار يتوقف على حالة متخذ, فكلما كان متخذ القرار غير منفعل كانت له قيمة عالية من العقلانية, وكلما كان متخذ القرار غير منفعلا كلما زادت فرص التأثير النفسية والانفعالات غير العقلانية باعتبارها مشحونة بالتأثيرات العاطفية دون غيرها, بمعنى ان القرار يتأثر (خلاصي مراد: مرجع سابق, ص30).

بشخصية متخذة أو صانعة فكل عمليات اتخاذ القرار تتأثر بأفعال وردود الأفعال التي يعاني منها متخذ القرار.

2-10-4- اتخاذ القرار و المنظور الإسلامي:

يحتاج العمل الإسلامي دوما إلى القائد البصير الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب والذي يدرس مدى المصالح والمفاسد المترتبة على قراره.

والقران الكريم يبين لنا في كثير من المواضيع أن القائد ينبغي له أن يتأسس بذوي الخبرة ثم عليه أن يتخذ القرار متوكلا على الله سبحانه وتعالى, لقوه تعالى: ((فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين))

الشورى ومكانتها في القرار الإسلامي: لاشك أن الإسلام أمر بهذه الشورى إذ يقول سبحانه وتعالى: ((وأمرهم شورى بينهم)) سورة الشورى الآية (38). ومعنى الشورى في القرار الإسلامي هو تبادل الأفكار اتجاه قرار معين, وما يترتب على ذلك من طرح للآراء ونقد للآراء الآخرين بغية الوصول إلى أفضل القرارات. بل إن الإسلام جعل لكل قائد مجموعة من الخبراء والحكماء والعلماء والقادة ليستشيرهم عند الرغبة في اتخاذ القرار وسماهم الشرع "أهل الحل والعقد" (خلاصي مراد: مرجع سابق, ص31).

2-11- اتخاذ القرار وارتباطه بالمستقبل:

يتعلق اتخاذ القرار بالمستقبل المجهول الذي يتميز بالشك, وعلى هذا فتأخذ القرارات يكون بمثابة مخاطرة او مضاربه تتوقف نتيجتها على مطابقة الافتراضات التي عملت عن المستقبل بالمستقبل ذاته وفي الحقيقي فان هذه المشاكل في ذاتها تكون المبرر من ضرورة اتخاذ قرارات فلو كانت المشكلة والبدايل كلها معروفة, والنتائج معروفة ومطابقة للنتائج التي تستحدث فعليا, مع عدم وجود ارتباطات سابقة لما كانت هناك ضرورة لاتخاذ القرار.

ويوضح "فرانك نايت" العلاقة الأساسية بين عدم التأكد واتخاذ القرار فيقول: "انه في ظل عدم التأكد يصبح أداء الأعمال جزء ثانوي في الحياة وتصبح المشكلة الحقيقية هي اتخاذ القرار عن المطلوب وكيف يتم هذا العمل" ولما كانت القرارات هي جوهرها أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بالضرورة تصف حالة مستقبلية فهناك تفضيل لها على حالة أخرى, وتوجه السلوك نحو البديل المختار, ومعنى هذا باختصار أن لها قيمة بالإضافة إلى محتواها الواقعي إن التخطيط للمستقبل عمل مرهق فالناس لا ثقة فيهم يقال لها من توقع للمستقبل ولا

تقتنع, فهم يستطيعون اختيار م يرون لهم دون التوضيح حينما يجربون ما يمكن أن يحدث فعلا فلا يقتنعون وقد تكون التنبؤات خاطئة و هذا يدفع إلى القول بأن القرارات:
-تصف حالة مستقبلية .

-تعتمد القرارات على ما يمكن أن يحدث مستقبلا في غياب القرار الذي يمكن أن يتخذ في الواقع .
- إن التفكير التنبؤي يتم قبل اتخاذ القرار.

- إن التفكير يرتبط بالمجهول.(هناك حافظ بدوي:1999 ص 212-213)

ثانيا: الدراسات السابقة:

1/ دراسة هجان (2006م) رسالة دكتوراه بعنوان:

وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية

أهداف الدراسة

- التعرف على وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية
 - التعرف على الاسباب التي تؤثر على فاعلية الاتصال الإداري في هذه المدارس وذلك من وجهة نظر التربويين العاملين في المدارس
 - عينة الدراسة: وتم اختيار عينة عشوائية من (228) معلم و (102) مدير مدرسة واختار
 - أدوات الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدراسة
- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي
- اهم نتائجها:

- يجب استخدام كل من وسائل الاتصال الإداري الشفهية، في مدارس التعليم العام
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية افراد العينة ازاء كل من وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية ومعوقات الاتصال الشخصية والتنظيمية والبيئية تعزي إلى كل من الوظيفة، والمرحلة التعليمية، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة في مجال التعليم.

2/ دراسة صالح بن نوار دكتوراه دولة 2005/2004: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة

نظر المديرين والمشرفين" أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي - مركب المحركات والجرارات- قسنطينة .

اهداف الدراسة :

واعتقد الباحث بان موضوع دراسة ينبه إلى ان النجاح في العمل وتحقيق النتائج المطلوبة لا يهدي ولا يمنح وإنما يؤخذ بعد ان نوفر له كافة أسباب النجاح وان نحسن التخطيط. اذن فكان اختيارهم هذا الموضوع بدافع تحديد اهم الأليات والحوافز والدوافع التي يعتقد الصناعيين انها تساهم في نمو وتطوير المؤسسات الوطنية وبفعالية .

عينة الدراسة:

قسم الباحث مجتمع الدراسة الفئتين أو عينتين العينة الأولى متمثلة في الإداريون وعددهم قسم الباحث مجتمع الدراسة إلى فئتين أو عينتين، الفئة الاولى متمثلة في الإداريون وعددهم 175 هذه الفئة طبقت عليهم استمارة مقابلة. أما الفئة الثانية بلغ عددها (1299) عاملا واعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة . بنسبة 12%

ادوات الدراسة:- الاستمارة: استخدام الباحث استمارة خاصة بالإطارات والمسؤولين، وكانت استمارة المقابلة تضمنت 12 سؤال مفتوح.

- المنهج المستخدم: المنهج الوصفي
- نتائج الدراسة :- العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات الهامة التي تؤدي بالعامل إلى مجهود أكبر في عمله لإنتاج المؤسسة.

يعتبر الاتصال الأفقي عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة، فهو يساعد العمال على ابداء لرائهم في المسائل التنظيمية الخاصة، بهم يزيد من دافعيتهم إلى للعمل.

3/دراسة العربي بن داود:

عنوان الدراسة (فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية) و تمت الدراسة بمركب الرافعات و المجارف بعين السمارة ولاية قسنطينة تسعى الدراسة إلى تحقيق الاهداف التالية :

الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق هدف اساسي او عام يتجلى من خلال مدى اهتمام المؤسسة لتحقيق فعالية الاتصال بين الإدارة و العمال . و معرفة او ابراز اهمية الاتصال في المؤسسة و دوره في تحقيق اهدافها .

- الكشف عن انماط الاتصال و خصائص و الوسائل , و كذلك القنوات المتبعة في العملية الاتصالية ذ
- كذلك ابراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية اتصالية .

لخصت الدراسة إلى النتائج التالية :

العلاقات الانسانية الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات الهامة التي تؤدي بالعامل إلى بذل مجهود أكبر في عمله لانجاح المؤسسة.

يعتبر الاتصال المفتوح عامل رئيسي لاشاعة روح الجماعة , فهو يساعد العمال على ابداء ارائهم بالمسائل التنظيمية الخاصة بهم ,مما يزيد من دافعيتهم للعمل .

- اما فيما يخص في عملية اتخاذ القرار و المشاركة فيه ,لقد توصلت النتائج إلى غالبية المبحوثين مستثنون من هذه العملية و ذلك راجع حسبهم ان هذه العملية هي من مهام المدير وحده

4: دراسة تتعلق باتخاذ القرار :

دراسة سنبل سنة 1994 تحت عنوان (مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرار الجامعي بجامعة ام القرى) هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مشاركة هيئة التدريس بجامعة ام القرى في صناعة القرار الجامعي و تشخيص لبعوائق التي تؤدي إلى احجام عضو هيئة التدريس عضو هيئة التدريس عن المشاركة , و استخدم الباحث المنهج الوصفي و بلغت عينة الدراسة (193) فردا بنسبة (3) من المجتمع الكلي للدراسة , واعد الباحث استبياناه لتحقيق اهداف الدراسة , و توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- يشارك اعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الاكاديمية المرتبطة بالمواد الدراسية التخصصية و طرق التدريس .

- يشارك اعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات المالية المرتبطة بشراء المراجع و الدوريات و الكتب , و الوسائل التعليمية و ما شابه ذلك .

- هناك امور كثيرة تتعلق بالنواحي الاكاديمية و المالية لا يشارك فيها عضو هيئة التدريس .

- عدم وجود قنوات معروفة لصنع القرار .

- احتكار القرار من قبل الذين يشغلون مناصب ادارية.

ثالثا : دراسة تتعلق بصنع القرار و اتخاذه :

هدفت الدراسة إلى معرفة الواقع الحالي لاداء مجالس اقسام كليات التربية لمهامها , طبقا لما حدده قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 م , و الوقوف على اهم المعوقات التي تحد من مشاركة مجالس اقسامها في صنع القرارات الخاصة بها , و اهم العوامل المجتمعية المؤثرة على اتخاذ القرار في تلك المجالس و استخدم الباحث المنهج الوصفي , اما مجتمع الدراسة فكان كليات التربية بمصر و قام الباحث باعداد استبياناه لهذا الغرض , و توصل الباحث إلى عدد من النتائج من اهمها :

- لستئثار المجلس بالوقت المخصص لاجتماع المجلس .

- ندرة مشاركة اعضاء المجلس في تحديد موضوعات جداول الاعمال بجانب عدم وصول هذه الجداول قبل

الاجتماع بوقت كاف

و فيما يتعلق بمعوقات مشاركة اعضاء مجالس الاقسام في صنع قراراتها.

5: دراسة ديلو رينزو :

عنوان الدراسة (العلاقة بين التعاون و المشاركة و الرقابة الفعالة على زيادة فعالية و سرعة صنع القرارات) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى فعالية مجالس الاقسام في عملية اتخاذ القرارات بكليات المعلمين السبع عشرة في المملكة العربية السعودية , اضافة إلى تحديد دور المتغيرات التالية : المرتبة العلمية و الجنسية و الخبرة في كليات المعلمين على فعالية مجالس الاقسام في عملية اتخاذ القرارات , و أجريت الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ عددهم (334) عضوا اي بنسبة 34 بالمئة من مجتمع الدراسة و هم اعضاء هيئة التدريس في كليات المعلمين و قد طبق الباحث عليها مقياس تم بناؤه , و توصلت الدراسة إلى :

-منح المجالس المزيد من الصلاحية .

-ضرورة تفعيل مجالس الاقسام كوحدات ادارية لها سلطة اتخاذ القرار .

-ضرورة توفير المعلومات الكافية عن كل موضوع او قضية تعرض على مجلس القس

مناقشة الدراسات السابقة:

احتوت الدراسات السابقة على عدد من الأفكار التي مدت الباحث ببعض التوجيهات والأفكار المهمة في مجال الدراسة الحالية، فقد أشارت غالبية الدراسات إلى ان الاتصال الإداري له دخل في جميع المحالات، لذا وجب دراسته وتطبيقه في ميدان الإدارة الرياضية لما يلعبه في أحداث التغييرات والتطور وتحقيق الأهداف داخل المؤسسة. تدل الدراسات السابقة على أهمية الدراسة وموضوعها، وقد استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها ما يلي :

- تحديد الجوانب التي سبق دراستها والجوانب التي لم تتناول بعد
- المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها
- المساعدة على تحديد منهج الدراسة والأدوات الأكثر ملاءمة
- الاستفادة من توصيات الدراسات السابقة والنتائج المتوصل إليها
- من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح انها تناولت في مجملها نقاطا وأبعاد مختلفة أدت بالإشارة إلى موضوع معين، ولا توجد من بينها دراسة واحدة تكون قد تعرضت للموضوع أو تناولته كوحدة واحدة حيث ان لكل منها مجال مختلف عن الدراسة الحالية، حيث ان هذه الأخيرة ركزت على دور الاتصال الإداري في اتخاذ لقرار داخل المؤسسة

خلاصة:

من خلال ما سبق خلصنا إلى ان العملية الاتصالية تعتبر من اهم وابرز العمليات الإدارية في المنظمة، وذلك نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه خاصة فيفهم مضمون الرسالة والذي يتوقف على عدة عوامل من بينها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمة الإدارية، والحالة النفسية لطرفي الاتصال ومهارات الاتصال، مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها من العمليات الإدارية وهذا كله من اجل المساهمة في تطور المنظمات وازدهارها .

ان الوظيفة الإدارية الأولى للمدير هي تطوير وصياغة نظام الاتصالات في المنظمة، من خلال بلورة التفاعلات بين الإدارة والموظفين أو بين الموظفين فيما بينهم من خلال الإشراف الفعال والتسيير العقلاني للمنظمة، عن طريق نقل البيانات والمعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين التي تساعدهم في الاقبال على العمل والتفاني فيه .

1-الكلمات الدالة في الدراسة:

- الاتصال:

لغة: وصل الشيء بالشيء وصلًا ووصولًا أي بلغه وانتهى إليه واوصله واتصل: أي لم ينقطع عنه (الفيروز ابادي، مجد الدين محمد يعقوب: 1380، 1987)

اصطلاحًا: كلمة الاتصالات (communications) مأخوذة من الاصل اللاتيني(communis) ويقصد بها الاتصال الذي يجري بين شخصين بهدف إيجاد تفاهم أو وحدة في الاراء والافكار. (العثيمين فهد بن سعود بن عبد العزيز: 1993، ص15)

ويرى اخرون بان الاتصال هو تلك العملية الهادفة إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي على اساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات (عبد الكريم ابو مصطفى: 2001، ص226)

- **التعريف الاجرائي:** هو عملية نقل وتبادل المعلومات والاراء والاقتراحات بين المستويات ووحدات التنظيم، داخل المنظمة، باستخدام الساليب ورسائل لتحقيق أهداف الإدارة، وهو يتضمن الاتصال الإداري الرسمي وما يشمله من انواع(الاتصال النازل- الاتصال الصاعد- الاتصال الافقي)

-الاتصال النازل:

وهو اتصال داخلي رسمي ويعد هذا النوع الاتصالي من ابرز انواع الاتصال، هو أكثرها انتشارا في المؤسسات، حيث بواسطته تنساب المعلومات و البيانات وتنتقل من المستويات الادارية الاعلى إلى المستويات الدنيا بغية توضيح أهداف المؤسسة وسياستها ويتضمن هذا الاتصال ما يلي (محمد فتحي: 2003، ص110-111)

- اصدار الاوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين

- توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة

- الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها

- إبلاغ المدروسين بمستوى أدائهم، ومدى تقدمهم ونقاط ضعف الأداء

ب- الاتصال الصاعد:

وهي الاتصالات من اسفل المستويات الادارية إلى اعلاها، وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التي تتعرض تنفيذ اوتلك التي تؤدي الى ادخال برامج تدريبية أو إعادة تنظيم أو تقدير العاملين والثناء عليهم. (عبد الكريم درويش وليلى تكلا: 1976ص477) وعن طريقها يمكن توفير المعلومات والبيانات أمام المديرين في المستويات الاعلى، بما يتدرج لهم الفرصة لاصدار القرارات السليمة القائمة على معلومات وبيانات دقيقة .

أ- الاتصال الافقي:

هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة، و يعتبر هذا النوع من الاتصال امرا ضروريا لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والاراء ووجهات النظر حول المسائل و الموضوعات المشتركة بينهما، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات، وتدبير لحل مشكلات التي تمم الاطراف المعنية. (محمد منير حجاب: 2004ص11)

القرار:

لغة: مشتق من القر و أصل كلمة على ما نريد هو " التمكن " فيقال قر في مكان , أي قربه وتمكن فيه.

وتعني كلمة قرار " الفصل أو الحكم في مسألة أو خلاف ما " (نادرة أيوب , 1999, ص12).

اصطلاحا: بمفهومه البسيط يعني التواصل الى نتيجة او حل لمشكلة قائمة او لمواجهة مواقف محتملة الحدوث أو لتحقيق أهداف مرسومة (أبو رمضان , 2000,ص102)

تعريف معهد **alexander hamilton** : القرار هو الإجابة عن سؤال يدور حول حقائق مبهمه تؤدي إلى توضيح الحقائق لاستخلاص الإجابة النهائية . (غزاري عمر , 2007 , ص 103)

كنعان نواف : عرفه بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره انسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز هدف أو الأهداف التي يبتغيها . (كنعان نواف, 2001,ص19)

التعريف الإجرائي القرار هو وسيلة اختيار مدرك و واع لأحسن البدائل المتاحة محققا لأكبر عائد و بأقل تكلفة أو محققا لأهداف مطلوبة.

اتخاذ القرار

لغة: اتخاذ القرار "decision-marking" و تعني اختيار البدائل.

اصطلاحاً: هو عبارة عن عملية اختيار بديل من بديلين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات البيئة الداخلية و الخارجية و الموارد المتاحة للمنظمة. (عبد الغفار حنفي و آخرون , 1993, ص132)

أو بمفهوم آخر " هو تحليل و تقييم لكافة المتغيرات المشتركة التي تخضع بمحملها للتدقيق و التمحيص بحيث يتم إدخالها و إخضاعها جميعها للقياس العلمي و معادلات البحث العلمي و النظرية العلمية و الأساليب الكمية الإحصائية للوصول إلى أو نتيجه . و أخيراً إلى استنتاجات و توصيات لوضع هذا الحل أو الحلول في مجال التطبيق العلمي و حيز التنفيذ" (ظاهر الكلالدة , 1997, ص31).

وهي أيضاً عملية الاختيار من بين أفضل البدائل و أفضل السبل لتحقيق الهدف المنشود و اختبار مدى كفاءة الرؤساء و القادة وقدرتهم على تحمل المسؤولية و البث في الأمور. (النمر وآخرون , 1997, ص 306).

وتعريف هيربرت سيموت " إن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة وان مفاهيم نظرية الإدارة يجب إن تكون مستمد من منطق سيكولوجية الإنساني , و يضيف بان عملية اتخاذ القرار هي بمثابة عملية البحث عن حل و ييسط للمشكل المطروح ". (Herbert , Simon , 1983, p 325)

التعريف الإجرائي هي عملية عقلية هامة قد تكون بسيطة أو معقدة يتوصل المرء للوصول إلى اختيار أو انتقاء سبيل أوامر أو فكرة يواجهها ليصل إلى الهدف الذي يريد المدير أو متخذ القرار.

- المؤسسات الرياضية :

المؤسسات الرياضية هي مؤسسات ينشئها المجتمع لخدمة القطاع الرياضي من كافة الجوانب ، بحيث يكون لها هيكل تنظيمي يتفق مع حجم هذه المؤسسة وأهدافها بما يعود بالنفع لخدمة ذلك المجتمع متماشيا مع أهدافها.

وفي هذا الصدد يشير ،روبينز DafatRoppins ، إلى أن المؤسسة الرياضية هي تكوين اجتماعي يرتبط بالمجال الرياضي كمهنة وصناعة ، تتحدد أهدافها بطبيعة الأنشطة التي تمارسها تلك المؤسسة والعلاقات المتفاعلة بين تلك الأنشطة ومؤسسات المجتمع الأخرى .

- تعريف مديرية الشباب والرياضة:

هي مؤسسة عمومية أنشأت بعد التقسيم الإداري الجديد الخدمي و ذلك نظرا لأهميتها في المساهمة في تنشيط الميدان الرياضي والشبابي وقد سهمت المديرية في ترقية النشاطات الرياضي والشبابي داخل مناطق الولاية وحتى من خارجه من خلال تبادل النشاطات الرياضية مع ولايات أخرى كتنظيم دورات مشتركة في مختلف الرياضات.

وتعتمد المديرية في نشاطها على عدة مصالح تابعة لها وكل مصلحة متخصصة في مجال معين، ويتركز أساسا نشاط المديرية في متابعة النوادي الرياضية والرابطات وتفعيل دورها في شتى المجالات وذلك بالمساهمة في الدعم المعنوي لهذه النوادي وكذا متابعتها لأجل تحسين الأداء للنوادي الرياضية وكذا النشاطات الشبانية عموما وكذا المتابعة الميدانية لها. وتتعامل المديرية مع مختلف مؤسسات الدولة كالولاية التي تكون محور إنشاء الأندية و الجمعيات أو المساعدات المالية لها. وكذا إعداد التقارير وإرسالها إلى وزارة الشباب والرياضة، هذه التقارير التي تمكن الوزارة من تقييم النشاط الشباني والرياضي للولاية ومنه الدعم المادي والمعنوي للمديرية والهدف من ذلك مضاعفة النشاطات. (دومي عبد الوهاب، 2006، 04

2-الإشكالية:

إذا كان الاتصال هو العملية التي يتم بها نقل المعلومات والأفكار والمعاني من شخص إلى آخر، ومن قسم إلى آخر فإنه يعتبر بمثابة الدورة الدموية التي تؤمن الرموز المعلومات والبيانات لكافة العناصر التنظيمية في المؤسسة. إذ بواسطته تتحقق الأهداف المسطرة وتتحقق الغايات داخل التنظيم وبين أي جماعة من الناس ذات نشاط بناء رياضي (محمد مصطفى الثعالبي، 1974، ص53)، إذن هو بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطاً ديناميكياً.

فليس من الممكن تصور جماعة أي كان نشاطها دون أن تصور في نفس الوقت عملية الاتصال أو سلوكا اتصاليا يحدث داخل أقسامها أو أفرادها أو عناصرها، تجعل منهم وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بالقيام بكل الأعمال والأنشطة.

فالاتصال الإداري يمكن القادة من التعرف على كل صغيرة وكبيرة، مما يؤمن لهم قدراً كبيراً من المعلومات والبيانات تؤهلهم إلى اتخاذ قرارات فعّالة تضمن التوازن والاستقرار وتحقق المتطلبات الوظيفية للمنظمة، هذا بالإضافة إلى توجيه المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا وسرعة حل المشكلات ومواجهتها.

وبالرغم من أن الاتصال وسيلة الإدارة الناجحة لتحقيق أهدافها من خلال السرعة في نقل وتبادل المعلومات التي تفيد الإدارة في إنجاز أعمالها، وبالتالي اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة، إلا أن الاتصال الإداري داخل المنظمة يتفاوت من قسم لآخر ومن شخص لآخر، نظراً لوجود معوقات وصعوبات تحول دون الاستفادة من الاتصالات وتدفق المعلومات لدى صانعي القرارات، نظراً لوجود إختلافات جوهرية وبالغة الأهمية على عدة مستويات تخص تارة متخذ القرار في جوانبه العديدة: النفسية، الاجتماعية، التكوينية، والمهارية.....، وتارة أخرى تتعلق بنوعية الاتصالات وأخرى معوقات تنظيمية تخص الجهاز الإداري.

وفي ضوء هذا كله جاءت هذه الدراسة التي تتناول أهمية الاتصال الإداري في تحقيق كفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية.

وعليه تنحصر هذه الدراسة في التساؤل العام التالي:

هل للاتصال الإداري أهمية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية؟

وتنطوي تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- هل للاتصال النازل دور في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية؟

- هل للاتصال الصاعد دور في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية؟

- هل للاتصال الافقي دور في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية؟

3-أهداف الدراسة:

بالارتكاز على ميزان اختيار الموضوع وأهميته وبالاستناد إلى مختلف تصورات النظرية ومن خلال ملاحظتنا

الدؤوبة نسعى من خلال قيامنا بهذا البحث إلى أهداف وغايات كثيرة منها:

- التعرف على دور الاتصال النازل في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية

- التعرف على دور الاتصال الصاعد في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية

- التعرف على دور الاتصال الافقي في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية

4- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي نتناوله من جهة ونوع المشكلات التي نطرحها للتمحيص والتقصي من جهة أخرى ولهذا اكتسى موضوع الاتصال أهميه بالغة في كل ميادين الحياة وذلك أن السلوك الاتصالي يعد سبب وجود الإنسان لأن الإنسان لا يستطيع العيش دون أخيه الإنسان كذلك حال المنظمات، فالاتصال مثل الدورة الدموية ينقل المعلومات والبيانات إلى جميع أعضاء المؤسسة الرياضية ليمدها بما يلزم من المعلومات والمعطيات تساعد الأفراد في اتخاذ القرارات وربط علاقات العمل ودفع الحيوية والنشاط في كل أفراد المؤسسة الرياضية لهذا اكتسى موضوع الدراسة في المؤسسة أهمية ضرورية التي ارتأينا إبراز أهميته من خلال محاولة اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المؤسسة الرياضية قصد المساعدة في حل المشاكل الاتصالية والعمل على تطويرها وجعلها في خدمة المؤسسة ناهيك عن أهمية الاتصال في اتخاذ القرار في المؤسسة الرياضية، لأن القرار الفعال والسليم لا يبنى إلا من خلال عملية الاتصال فإذا كان متخذ القرار متحكم في العملية الاتصالية كان صنع القرار أكثر موضوعية ومرونة.

5- الفرضيات:

تعتبر الفرضيات أهم خطوة من خطوات البحث العلمي، فهي تأخذ في الغالب الصيغة التعميمية، كما تصاغ بأسلوب منسق يظهر العلاقة بين مختلف المتغيرات التي يحاول الباحث من خلالها الإجابة على تساؤلات الإشكالية حيث وردت حولها مجموعة من التعاريف نذكر منها:

الفرضية عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة وموضوع الدراسة والعوامل المرتبطة والمسببة لها عبارة عن الإجابة الاحتمالية للسؤال المطروح في إشكالية البحث، يخضع للاختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية. (رشيد زرواتي، 2002، ص 42)

✓ الفرضية العامة:

للاتصال الإداري أهمية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- للاتصال النازل دور في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية.

- للاتصال الصاعد دور في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية.

- للاتصال الأفقي دور في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضي

تمهيد:

تهدف الدراسات و البحوث العلمية بصفة عامة إلى التنقيب عن الحقائق و مختلف الاسباب و العوامل المؤدية إلى ظهور المشكلات و مختلف الظواهر في المجتمع، وذلك قصد توضيح كل السبل الممكنة لحل ومعالجة هاته المشكلة والظواهر، وبقنا بهذه الدراسة المتواضعة والتي تطرقنا الى جزء منها في الاطار النظري الذي يشمل توضيح اهم الجوانب التي تدور حول الإشكالية العامة المتمحورة حول اهمية الاتصال الاداري في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية

ومن اجل الضبط الموضوعي لجوانب موضوع الدراسة قمنا بتحديد المنهج المستخدم لها والذي يكمن في المنهج الوصفي الذي يتماشى مع طبيعة الدراسة، وكذا قمنا باختيار عينة البحث واليت تمثلت في الإداريين الذين يعملون على مستوى مديرية الشباب والرياضة بولاية باتنة، ثم بعد ذلك قمنا بتحديد اهم أدوات الدراسة التي تمثلت في الاستمارة الاستبائية قصد جمع معلومات والبيانات المهمة وذلك بطريقة سليمة وعملية نزيهة ويكون الباحث فيها موضوعي إلى ابعده حدود، أما المبحوث هو أساس الدراسة، وكذلك قمنا بعرض الحدود التي تضمنتها الدراسة.

وكل هاته الخطوات المنهجية للبحث تساعدنا للوصول إلى نفي أو صحة الفرضيات ومن ذلك الوصول إلى توضيح عام لموضوع بحثنا .

1- الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق إليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عليها بيانات أو معلومات وهدفها التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث عندما تكون المشكلة محل بحث جديدة لم يسبق إليها أو عندما تكون معلومات أو المعارف المتحصل عليها قليلة وضعيفة (ناصر ثابت 1984ص71)

على هذا الأساس تعتبر الدراسة الاستطلاعية من أهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث، ومدى صلاحية الإدارة المستعملة حول موضوع البحث، ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى مديرية الشباب والرياضة لولاية باتنة وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق ومباشر لمتغيرات الدراسة والتي يمكن من خلالها التأكد من المديرية في موضوع دراستنا.

المجال الزمني والمكاني:

- المجال الزمني: امتدت فترة الدراسة من أواخر شهر فيفري إلى غاية نهاية الدراسة بالنسبة للجانب النظري أما بالنسبة للجانب التطبيقي فقد قام الباحث بزيارة مديرية الشباب والرياضة بولاية باتنة وذلك لاجراء دراسة استطلاعية وبعد ذلك قام الباحث بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة البحث ودامت من شهر فيفري إلى شهر ماي .

- المجال المكاني: اجريت هذه الدراسة بمقر إدارة مديرية الشباب والرياضة بولاية باتنة .

وهي عبارة عن جهاز تنفيذي كباقي الاجهزة الأخرى الممثلة لوزارتها وتسمى في صلب النص القانوني "مديرية الشباب والرياضة"، وقد انشأت مديرية الشباب والرياضة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 234/70 المؤرخ في 18 جويلية 1990 الذي يحدد قواعد تنظيم مصالح ترقية الشباب بالولاية وعملها، ثم بعدها جاء مرسوم تنفيذي يعدل في تسمية المديرية وهو المرسوم التنفيذي رقم: 283 /93 المؤرخ في 23/نوفمبر/1993 والمتضمن تغيير تسمية مصالح ترقية الشباب في الولاية إلى مديرية الشباب والرياضة .

ونظرا لضخامة المهمة الموكلة لها فقد صدر مرسوم تنفيذي رقم: 345/06 المؤرخ في 05 /رضان/عام 1427 الموافق ل 28/ديسمبر/2006 الذي يحدد قواعد تنظيم مديرية الشباب والرياضة وتسييرها، هي هيئة تنفيذية تابعة لوزارة الشباب والرياضة، حيث يشرف عليها مدير تنفيذي يكون منتدب من طرف الوالي، والتي تسهر على العمل الجيد للإدارة الخارجية والداخلية ، وهي هيئة تعمل، على ترقية الحركات الجموعية للشباب والرياضة وهيكلها وتنظيمها وإعداد البرامج الهادفة وتعميم التربية البدنية والرياضية لاسيما الوسط التربوي والتكوين والتأطير وكذا إعداد مخططات تطوير الرياضة للولاية بالتنسيق مع مجمل الهياكل والهيئات المعنية، حيث تضم مديرية الشباب والرياضة للولاية وتحت سلطة المدير اربع مصالح وتنظم كالآتي:

- مصلحة التربية البدنية والرياضية
- مصلحة النشاطات والشباب
- مصلحة الاستثمارات والتجهيزات
- مصلحة التكوين وادارة الوسائل

2- المنهج المتبع في الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والاهداف التي نحاول الوصول إلى تحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع.

يعرف المنهج على انه "مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه " (عثمان حسن عثمان:1998 ص29)

ويعرف المنهج الوصفي على انه "المنهج الذي يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات ومحاولة اختيار فروض أو اجابات عن تساؤلات تتعلق بالحالة الراهنة لافراد العينة والدراسة الوصفية تحدد وتقرر الشيء كما هو عليه في الواقع " (عثمان حسن عثمان:1998ص30)

كما يعرف المنهج الوصفي بانه دراسة استطلاعية نقوم بها بقصد الكشف عن شاكل المجتمع، أو بانه محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو لجماعة معينة . (مروان عبد المجيد ابراهيم 2002ص 92)

3- مجتمع وعينة الدراسة :

3-1- مجتمع الدراسة :

ان المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع الدراسة يتكون من اداربي مديرية الشباب والرياضة بولاية باتنة والبالغ عددهم (55) اداري حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من رئيس قسم الموارد البشرية في المؤسسة .

والمجتمع حسب تعريف grawitz هو "مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا التي تركز عليها الملاحظات " (موريس انجرس : 2004 ص 29)

ومجتمع البحث في العلوم الانسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها التقصي (رشيد زرواتي : 2002ص 119)

3-2- عينة البحث:

نظرا إلى حجم مجتمع الدراسة ونظرا إلى القاعدة العلمية في اختيار العينة من المجتمع الكلي للدراسة وحتى تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث قمنا باستخدام أسلوب المسح الشامل من خلال دراسة جميع مفردات المجتمع الدارسة والبالغ حجمه 55 اداري وذلك لتحقيق نتائج أكثر دقة وموضوعية .

ان تحديد واختيار عينة الدراسة له أهمية كبيرة واساسية في أي بحث علمي وهي تختلف باختلاف الموضوع فصحة نتائج الدراسة أو خطؤها يتوقف على طريقة اختيار العينة حيث ان اختيار العينة الملائمة للبحث من اهم المشكلات التي تواجه أي باحث في اي بحث اجتماعي، فالعينة من الضروري ان تحمل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الاصلي الذي اخذت منه العينة، حيث تمثله تمثيلا صحيحا (رشيد زرواتي 2002ص 122)

3-3- ضبط متغيرات الدراسة :

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا ان هناك متغيرين اثنين احدهما مستقل والاخر تابع.

اولا: تعريف متغير المستقل :

هو ما يسمى المتغير التجريبي وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو احد الاسباب نتيجة تعيين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير اخر (رشيد زرواتي 2002 ص 87) . وعلى ضوء ما سبق فان المتغير المستقل في بحثنا هو الاتصال الإداري:

ثانيا: تعريف المتغير التابع :

هي المتغيرات الناتجة على العمليات التي تعكس الاداء أو السلوك وعلى ذلك فان المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والمتغير التابع في بحثنا هو: اتخاذ القرار.

4- ادوات جميع البيانات والمعلومات:

4-1- استمارة الاستبيان:

هي وسيلة لجمع البيانات لدراسة ما، وذلك للحصول على اجابات للعديد من الاسئلة المحددة والمكتوبة من طرف افراد العينة، وهي ايضا اداة لجميع البيانات اللازمة لاختيار الفروض، وتعد اكثر الادوات استخداما لسهولة بنائه وتفريغها وقلة تكلفتها، كما تعرف بانها نموذج يضم مجموعة من الاسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول المشكلة أو موضوع ما. (رشيد زرواتي: 2002، ص 123)

ويمكن تعريف الاستمارة الاستبائية على انها تصميم لمجموعة من الاسئلة أو البنود حول موضوع معين بحيث يغطي كل جوانب الموضوع كما يمكن الحصول على البيانات اللازمة للبحث من خلال اجابات المفحوصين (عبد المحي حسن: 2000، ص 93)

4-2- الخصائص السيكومترية للأداة:

4-2-1- الصدق: ويعد اهم الشروط الواجب توفرها في ادوات القياس، وهو من اهم معايير جودة الاختيار ويعرفه ليند كويس(1951) هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وضع لاجله (محمد نصر الدين رضوان: 2006، ص 177)

كما تعتبر درجة الصدق هي العامل الاكثر أهمية بالنسبة للمقياس والاختبارات وهو يتعلق اساسا بنتائج الاختبار. محمد حسن علاوي، محمد نصر الدين غضبان: 1996، ص 321)

وهناك انواع من الصدق منها صدق المحكمين، صدق المضمون، صدق المحتوى، الصدق الظاهري والصدق العملي، وقد تم اجراء اختبار صدق اداة الاستبيان، أي التحقق من اداة الدراسة (الاستبيان) وهل هو صالح لقياس ما نهدف إلى قياسه حيث تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال:

- صدق المحكمين:

للتأكد من وضوح الاستبيان ومدى تحقيقه الغرض الذي وضع لاجله، تم عرضه على جملة من الخبراء والاساتذة المتخصصين في مجال الدراسة، وذلك لتزويدنا بآرائهم من حيث ملائمة الفقرات للمجال الذي اندرجه تحتها، ومدى وضوح الصياغة اللغوية للفقرات وبناءا عليه تم تعديل بعض الاسئلة لنحصل في الاخير على الاستبيان الموضح في الملاحق . الصدق الذاتي: يقاس عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاداة.

4-2-2- الثبات: حسب ليو اتليد " ثبات الاختبار: هو مدى دقة الاتساق الذي يستقيه هذا الاختبار لسمة ما " (احمد السعاف صالح: مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، دون جهة نشر دون طبعة، الرياض السعودية، 1986، ص 169)

أي عند تطبيق الاختبار على أفراد العينة وعند إعادة الاختبار خلال فترة زمنية معينة تكون النتائج متقاربة) عن طريق معامل الارتباط بين نتائج الاختبار الأول والثاني)

كما يعرف الثبات بأنه نسبة التباين الحقيقي في الدرجة المستخلصة من اختبارها (ليلي السيد فرحات : 2001، 144)

4-2-3- الموضوعية:

من العوامل المهمة التي يجب ان تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية والذيعني التحرر من التحيز والتعصب وعدم ادخال العوامل الشخصية للمختبر كرائه واهوائه وميولاته وحتى تحيزه وتعصبه، فالموضوعية تعني ان تصف قدرات الفرد كما هي موجودة لا كما نريد ان تكون (مروان عبد المجيد ابراهيم: 86، 1999).

ثبات الاستبيان:

وللتحقق من الاتساق الداخلي والثبات لمحاو الدراسة تم استعمال معامل الفا كرونباخ والجدول رقم 1
جدول رقم 1

المحور	حجم العينة	عدد العبارات	قيمة معامل الفا كرونباخ
المحور الاول	40	8	0,946
المحور الثاني	40	8	0,942
المحور الثالث	40	7	0,940

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 1 يتضح ان ثبات محاور الدراسة مرتفع حيث بلغ 0,942 كمعدل لقيمة معامل الفا كرونباخ وهذا ما يدل على ثبات الاستبيان

5- اجراء التطبيق الميداني :

تم اجراء الدراسات الاستطلاعية لعينها قدرها(10) اداريين بمديرية اشباب والرياضة، ابتداء من 2016/04/25 إلى غاية 2016/04/28 وهذا من اجل التأكد من صدق وثبات الاداة المستخدمة في الدراسة، وبعد تاريخ 12 ماي تم تفريغ النتائج وحساب الثبات

بعد ضبط اداة الدراسة في شكلها النهائي قام الباحث باجراء تطبيقي للدراسة حيث قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة قوامها(45) اداري، وكان هذا بعد استبعاد افراد العينة الاستطلاعية، في الفترة 2016/04/25 إلى غاية 2016/04/28 وكان ذلك عن طريق التسليم الشخصي للأداة، حيث تم شرح بعض العبارات ليتسنى للمستوجب فهمها وبعد تاريخ 2016/05/12 تم استرجاع 40 استمارة، في حين 5 من افراد العينة لم يتم استرجاع الاستمارة الموجهة اليهم

وبعد ذلك قمنا بتفريغ البيانات المتحصل عليها ابتداء من 2016/05/12 ثم تم حساب التكرارات والنسب المئوية حيث سنقوم بتحليل النتائج المحصل عليها في الفصل التالي المتمثل في التحليل ومناقشة وتفسير النتائج

6- الاساليب الاحصائية المستعملة:

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصارا بالرمز
SPSS

خلاصة:

نستخلص مما سبق ان الدراسة علمية بدون منهج، وكل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لا بد لها ان تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة تتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث، ولا بد ان تكون ادوات البحث مختارة بدقة (عينة، ومتغيرات، ادوات جمع البيانات، اساليب احصائية...الخ)، لكي تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع .

ومنه فان الاستعانة بالجانب المنهجي يعد امرا ضروريا في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة، اضافة إلى وجوب ان تكون المنهجية والادوات المستخدمة في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

وفي الاخير يمكن القول ان الباحث الذي يتبع هذه الاجراءات اثناء انجازه لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في اثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمد عليها للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى امكانية تعميمها .

• تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة وتفسيرها :

* المحور الأول: للاتصال النازل دور في اتخاذ القرار

السؤال رقم 01: هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات إلى كل المصالح؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت الإدارة بإيصال المعلومات إلى كل المصالح

الجدول رقم 05 : يوضح مدى اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات إلى كل المصالح

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	23	57.5%
لا	17	42.5%
المجموع	40	100%
كا ² = 0.900	درجة الحرية (1)	مستوى الدلالة = 0.05

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 05 يتضح مايلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن الإدارة تهتم بإيصال المعلومات إلى كل المصالح، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم، كانت نسبتهم 57.5 من العدد الإجمالي للعينة بينما الذين يرون بأن الإدارة لا تهتم بالمعلومات إلى كل المصالح كانت نسبتهم 42.5

وهذا ما أكدته اختبار كا² الذي كانت قيمتها = 0.9 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.34، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية .

ومنه نستنتج انا الإدارة تهتم بإيصال المعلومات إلى كل المصالح

السؤال رقم 02 : المعلومات التي تنقل اليكم هل هي واضحة و فعالة؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت المعلومات التي تنقل اليكم هل هي واضحة و فعالة؟

الجدول رقم 06 : يوضح المعلومات التي تنقل واضحة و فعالة

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	16	40
لا	24	60
المجموع	40	100%
كا ² = 1.600	درجة الحرية (1)	مستوى الدلالة = 0.206

من خلال البيانات الواردة في الجول رقم 06 يتضح مايلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن المعلومات التي تنقل اليكم هي واضحة و فعالة ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم 16 ، كانت بنسبتهم % 40 من العدد الإجمالي للعينه، بينما الذين يرون بأن المعلومات التي تنقل اليكم غير واضحة و فعالة كانت بنسبتهم %60.

وهذا ما أكدته اختبار ك² الذي كانت قيمتها=1.600 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.206، وهي أقل من 0.05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية .

ومنه نستنتج ان المعلومات التي تنقل الى المرؤوسين غير واضح

السؤال رقم 03: هل تميل إلى إشراك مرؤوسيك في اتخاذ القرار؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كان يميل إلى إشراك مرؤوسيك في اتخاذ القرار؟

الجدول رقم 07: يوضح مدى إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	14	35
لا	26	65
المجموع	40	%100
ك ² =3.600	درجة الحرية(1)	مستوى الدلالة= 0.058

من خلال البيانات الواردة في الجول رقم 07 يتضح مايلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن إشراك مرؤوسيك في اتخاذ القرار ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم 14، كانت بنسبتهم %35 من العدد الإجمالي للعينه، بينما الذين يرون بأنه لا يوجد إشراك مرؤوسيك في اتخاذ القرار حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بلا 26 كانت بنسبتهم %65.

وهذا ما أكدته اختبار ك² الذي كانت قيمتها=3.6 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.058، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية .

ومنه نستنتج عدم ميول الرئيس في إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرار.

السؤال رقم 04: هل تعقد جلسات مشورة مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل خاصة بعملية اتخاذ القرار

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت جلسات المشورة مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل خاصة بعملية اتخاذ القرار

الجدول رقم 08: يوضح مدى جلسات المشورة مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل خاصة بعملية اتخاذ القرار

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	23	57.5
لا	17	42.5
المجموع	40	100
كا ² =0.900	درجة الحرية(1)	مستوى الدلالة = 0.343

من خلال البيانات الواردة في الجول رقم 08 يتضح مايلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن الجلسات المشورة مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل خاصة بعملية اتخاذ القرار. حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم 23، كانت بنسبتهم 57.5% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون أن الجلسات المشورة مع الموظفين لا تناقش من خلالها مشاكل خاصة بعملية اتخاذ القرار، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بلا 17 نسبتهم 42.5%.

وهذا ما أكدته اختبار كا² الذي كانت قيمتها =0.9 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.343، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية .

ومنه نستنتج بأن الرئيس يعقد جلسات مشورة مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل خاصة بعملية اتخاذ القرار
السؤال رقم 05: في رأيك هل تطبق نتائج هذه الجلسات؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت تطبق نتائج هذه الجلسات

الجدول رقم 09 : يوضح مدى تطبيق نتائج هذه الجلسات

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	30	75
لا	10	25
المجموع	40	100
كا ² =10.000	درجة الحرية(1)	مستوى الدلالة = 0.002

من خلال البيانات الواردة في الجول رقم 09 يتضح مايلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بان تطبيق نتائج هذه الجلسات، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم 30، كانت بنسبتهم 75% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بأنه لا يوجد تطبيق نتائج هذه الجلسات، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بلا 10، كانت نسبتهم 25%.

وهذا ما أكدته اختبار كا² الذي كانت قيمتها =0.9 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.002، وهي أقل من 0.05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية .

ومنه نستنتج بأنه يوجد تطبيق نتائج هذه الجلسات.

السؤال رقم 06: هل يشارك الموظفون في التعبير عن آرائهم حول اتخاذ القرار؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت مشاركة الموظفين في التعبير عن آرائهم حول اتخاذ القرار

الجدول رقم 10: يوضح مدى هل يشارك الموظفون في التعبير عن آرائهم حول اتخاذ القرار

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	28	70
لا	12	30
المجموع	40	100
كا ² =6.400	درجة الحرية(1)	مستوى الدلالة=0.011

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 10 يتضح مايلي:

أن أغلبية الباحثين يرون بأن مشاركة الموظفين في التعبير عن آرائهم حول اتخاذ القرار، حيث أن الباحثين الذين أجابوا بنعم 28، كانت بنسبتهم 70% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بأن الموظفين لا يشاركون في التعبير عن آرائهم حول اتخاذ القرار، حيث أن الباحثين الذين أجابوا بلا 12، كانت بنسبتهم 30%، وهذا ما أكدته اختبار كا² الذي كانت قيمتها=6.400 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.011، وهي أقل من 0.05، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية .

ومنه نستنتج ان الموظفين يشاركون في التعبير عن آرائهم حول اتخاذ القرار.

السؤال رقم 07: هل تصل اليكم القرارات الصادرة في الوقت المناسب ؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت هل وصول القرارات الصادرة في الوقت المناسب

الجدول رقم 11: يوضح مدى وصول القرارات الصادرة في الوقت المناسب

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	22	55
لا	18	45
المجموع	40	100
كا ² =0.400	درجة الحرية(1)	مستوى الدلالة=0.527

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 11 يتضح مايلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن القرارات الصادرة تصل اليهم في الوقت المناسب، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم 22، كانت بنسبتهم 55% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بأن القرارات الصادرة لا تصل اليهم في الوقت المناسب ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا، بلا 18 كانت نسبتهم 45%. وهذا ما أكدته اختبار كاي² الذي كانت قيمتها=0.400 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.527، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية . ومنه نستنتج ان القرارات الصادرة تصل في الوقت المناسب.

السؤال رقم 08: هل المدير يقوم بزيارات اثناء العمل و تقديم بعض التوجيهات و الارشادات؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت هل المدير يقوم بزيارات اثناء العمل و تقديم بعض التوجيهات و الارشادات

الجدول رقم 12 : يوضح مدى المدير يقوم بزيارات اثناء العمل و تقديم بعض التوجيهات و الارشادات

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	27	67.5
لا	13	32.5
المجموع	40	100
كا ² =4.900	درجة الحرية(1)	مستوى الدلالة=0.027

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 12 يتضح مايلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن المدير يقوم بزيارات اثناء العمل و تقديم بعض التوجيهات و الارشادات ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم 27، كانت بنسبتهم 67.5% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بأن المدير لا يقوم بزيارات اثناء العمل و تقديم بعض التوجيهات و الارشادات ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بلا 13، كانت نسبتهم 32.5%. وهذا ما أكدته اختبار كاي² الذي كانت قيمتها=4.900 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.027، وهي أقل من 0.05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية .

ومنه نستنتج ان المدير يقوم بزيارات اثناء العمل و تقديم بعض التوجيهات و الارشادا

المحور الثاني : للاتصال الصاعد دور في اتخاذ القرار .

السؤال رقم 09: هل تتصل برؤسائك ؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كان المرؤوسين يتصلون برؤسائهم .

الجدول رقم 13: يوضح ما إذا كان المرؤوسين يتصلون برؤسائهم.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	15	%37.5
لا	25	%62.5
المجموع	40	%100
كا ² =2.500	درجة الحرية(1)	مستوى الدلالة=0.114

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 13 يتضح ما يلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن المرؤوسين يتصلون برؤسائهم ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم، كانت نسبتهم %37.5 من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يتصلون المرؤوسين برؤسائهم كانت نسبتهم %44. وهذا ما أكدته اختبار كا² الذي كانت قيمتها=2.500 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.114 ، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية .
و منه نستنتج أن المرؤوسين يتصلون برؤسائهم .

السؤال رقم 10: هل العلاقة بينك و بين رئيسك حسنة ؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس حسنة .

الجدول رقم 14 : يوضح ما إذا كانت العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس حسنة .

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	21	%52.5
لا	19	%47.5
المجموع	40	%100
كا ² =0.100	درجة الحرية(1)	مستوى الدلالة=0.752

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 14 يتضح ما يلي :

أن أغلبية المبحوثين يرون العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس حسنة ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم، كانت نسبتهم %52.5 من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس ليست حسنة كانت نسبتهم %47.5
وهذا ما أكدته اختبار كا² الذي كانت قيمتها=0.100 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.752، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية .
و منه نستنتج أن هناك علاقة حسنة بين المرؤوسين و الرئيس .

السؤال رقم 11: هل توجد طرق مناسبة لتحسين العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت هناك طرق مناسبة لتحسين العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس .

الجدول رقم 15: يوضح ما إذا كانت هناك طرق مناسبة لتحسين العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس .

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	13	%32.5
لا	27	%67.5
المجموع	40	%100
كا ² =4.900	درجة الحرية(1)	مستوى الدلالة= 0.027

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 15 يتضح ما يلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأنه لا توجد هناك طرق مناسبة لتحسين العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا لا، كانت بنسبتهم %67.5 من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بأنه هناك طرق مناسبة لتحسين العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس . كانت نسبتهم %44. وهذا ما أكدته اختبار كا² الذي كانت قيمتها=4.9 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.027، وهي أقل من 0.05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية .

و منه نستنتج بأنه لا توجد طرق مناسبة لتحسين العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس .

السؤال رقم 12: هل تتصلون فوراً بالمدير في حالة مواجهتكم لمشكلة في عملية اتخاذ القرار؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كان المرؤوسين يتصلون بالمدير فور مواجهتهم لمشكلة في عملية اتخاذ القرار

الجدول رقم 16: يوضح ما إذا كان المرؤوسين يتصلون بالمدير فور مواجهتهم لمشكلة في عملية اتخاذ القرار

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	24	%60
لا	16	%40
المجموع	40	%100
كا ² =1.600	درجة الحرية(1)	مستوى الدلالة= 0.206

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 16 يتضح ما يلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن المرؤوسين يتصلون بالمدير فور مواجهتهم لمشكلة في عملية اتخاذ القرار ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم، كانت بنسبتهم 60% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بأن المرؤوسين لا يتصلون بالمدير فور مواجهتهم لمشكلة في عملية اتخاذ القرار كانت نسبتهم 40%. وهذا ما أكدته اختبار χ^2 الذي كانت قيمتها =1.6 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.206، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية .

و منه نستنتج أن المرؤوسين يتصلون بالمدير فور مواجهتهم لمشكلة في عملية اتخاذ القرار

السؤال رقم 13: هل سبق لك و أن قدمت طلب لرئيسك المباشر فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كان المرؤوسين يقدمون طلبات للرئيس المباشر فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار.

الجدول رقم 17: يوضح ما إذا كان المرؤوسين يقدمون طلبات للرئيس المباشر فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	25	62.5%
لا	15	37.5%
المجموع	40	100%
$\chi^2=2.500$	درجة الحرية(1)	مستوى الدلالة = 0.114

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 17 يتضح ما يلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن المرؤوسين يقدمون طلبات للرئيس المباشر فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم، كانت بنسبتهم 62.5% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بأن المرؤوسين لا يقدمون طلبات للرئيس المباشر فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار كانت نسبتهم 37.5%. وهذا ما أكدته اختبار χ^2 الذي كانت قيمتها =2.5 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.114، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية .

و منه نستنتج أن المرؤوسين يقدمون طلبات للرئيس المباشر فيما يتعلق بعملية اتخاذ القرار

السؤال رقم 14: هل توجد استجابة و رد لطلب قدم لرئيسك فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت توجد استجابة و رد لطلب قدم لرئيسك فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار .

الجدول رقم 18: يوضح ما إذا كانت توجد استجابة و رد لطلب قدم لرئيسك فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار .

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	15	37.5%
لا	25	62.5%
المجموع	40	100%
كا ² =2,500	درجة الحرية(1)	مستوى الدلالة=0.114

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 18 يتضح ما يلي:

أن أغلبية المبحوثين لا يرون بأنه لا توجد استجابة و رد لطلب قدم لرئيسك فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار .، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بلا، كانت بنسبتهم 62.5% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بأنه توجد استجابة و رد لطلب قدم لرئيسك فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار . كانت نسبتهم 37.5%. وهذا ما أكدته اختبار كا² الذي كانت قيمتها=2.500 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.114، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية .

و منه نستنتج أن لا توجد استجابة و رد لطلب قدم لرئيسك فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار

السؤال رقم 15: هل تعدد الاساليب التي تستعملها للاتصال برؤسائك لتنظيم عملية اتخاذ القرار؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كان هنالك تعدد للأساليب التي يستعملها المرؤوسين للاتصال برؤسائهم لتنظيم عملية اتخاذ القرار.

الجدول رقم 19: يوضح ما إذا كان هنالك تعدد للأساليب التي يستعملها المرؤوسين للاتصال برؤسائهم لتنظيم عملية اتخاذ القرار.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	37	92.5%
لا	3	7.5%
المجموع	40	100%
كا ² =28.900	درجة الحرية(1)	مستوى الدلالة=0.000

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 19 يتضح ما يلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن تعدد الأساليب التي يستعملها للاتصال برؤسائك لتنظيم عملية اتخاذ القرار أجابوا بنعم كانت بنسبتهم 92.5% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بأن تعدد للأساليب التي يستعملها المرؤوسين للاتصال برؤسائهم لتنظيم عملية اتخاذ القرار.

كانت نسبتهم 7,5%

وهذا ما أكدته اختبار χ^2 الذي كانت قيمتها = 28.900 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.000، وهي أقل من 0.05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية .

السؤال رقم 16: هل ترى بان الاتصال برؤسائك يقلل من الأخطاء في عملية اتخاذ القرار؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كان الاتصال برؤسائك يقلل من الأخطاء في عملية اتخاذ القرار

الجدول رقم 20: يوضح الاتصال بالرؤساء يقلل من الأخطاء في عملية اتخاذ القرار

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	23	57.5%
لا	17	42.5%
المجموع	40	100%
$\chi^2 = 0.900$	درجة الحرية (1)	مستوى الدلالة = 0.343

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 20 يتضح مايلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن بان الاتصال برؤسائك يقلل من الأخطاء في عملية اتخاذ القرار ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم، كانت بنسبتهم 23% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بان الاتصال برؤسائك يقلل من الأخطاء في عملية اتخاذ القرار نسبتهم 42%

وهذا ما أكدته اختبار χ^2 الذي كانت قيمتها = 0.900 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.343، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية

المحور الثالث : للاتصال الافقي دور في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية .

السؤال رقم 17: هل تتصل مع زملاءك داخل الإدارة ؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كان المرؤوسين يتصلون بزملائهم داخل الإدارة .

الجدول رقم 21: يوضح ما إذا كان المرؤوسين يتصلون بزملائهم داخل الإدارة .

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	31	77.5%
لا	07	17.5%
أحيانا	02	05%
المجموع	40	100%
كا ² =36.050	درجة الحرية(1)	مستوى الدلالة= 0.000

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 21 يتضح ما يلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن المرؤوسين يتصلون بزملائهم داخل الإدارة ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم، كانت بنسبتهم 77.5% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بان المرؤوسين لا يتصلون بزملائهم داخل الإدارة نسبتهم 17.5% أما الذين أجابوا بأحيانا فقط ما يتصلون المرؤوسين بزملائهم داخل الإدارة .

وهذا ما أكدته اختبار كا² الذي كانت قيمتها=36.050 بدرجة \$

و منه نستنتج أن المرؤوسين يتصلون بزملائهم داخل الإدارة .

السؤال رقم 18: هل توجد استجابة لزملائك للمشاركة في عملية اتخاذ القرار.؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت هناك استجابة لزملائك للمشاركة في عملية اتخاذ القرار

الجدول رقم 22: يوضح مدى استجابة زملائك للمشاركة في عملية اتخاذ القرار

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	21	52.5
لا	19	47.5
المجموع	40	100
كا ² =0.100	درجة الحرية(1)	مستوى الدلالة= 0.752

من خلال البيانات الواردة في الجول رقم 22 يتضح مايلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن هناك استجابة لزملائك للمشاركة في عملية اتخاذ القرار ، حيث أن المبحوثين الذين

أجابوا بنعم 21، كانت بنسبتهم 52.5% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بأنه ليس هناك استجابة

لزملائك للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بلا 19، كانت نسبتهم 47.5%

وهذا ما أكدته اختبار كا² الذي كانت قيمتها=0.100 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.752، وهي أكبر من

0.05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية .

ومنه نستنتج بأن هناك استجابة للزملاء للمشاركة في عملية اتخاذ القرار

السؤال رقم 19: هل الاتصال مع باقي الزملاء له دور في حل المشاكل أثناء عملية اتخاذ القرار؟

الغرض منه: معرفة هل الاتصال مع باقي الزملاء له دور في حل المشاكل أثناء عملية اتخاذ القرار

الجدول رقم 23 : يوضح مدى وجود الاتصال مع باقي الزملاء له دور في حل المشاكل أثناء عملية اتخاذ القرار

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	19	47.5
لا	21	52.5
المجموع	40	100
كا ² =0.100	درجة الحرية(1)	مستوى الدلالة=0.752

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 23 يتضح مايلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن الاتصال مع باقي الزملاء له دور في حل المشاكل أثناء عملية اتخاذ القرار ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم 19، كانت بنسبتهم 47.5% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بأن الاتصال مع باقي الزملاء ليس له دور في حل المشاكل أثناء عملية اتخاذ القرار ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بلا 21، كانت نسبتهم 52.5%،

وهذا ما أكدته اختبار كا² الذي كانت قيمتها=0.100 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.752، وهي أقل من 0.05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية .

ومنه نستنتج ان الاتصال مع باقي الزملاء ليس له دور في حل المشاكل أثناء عملية اتخاذ القرار

السؤال رقم 20: هل يساعدك الاتصال مع زملائك في اتخاذ القرار بكفاءة و فعالية؟.

الغرض منه: معرفة ما إذا كان الاتصال مع زملائك يساعدك في اتخاذ القرار بكفاءة و فعالية؟

الجدول رقم 24 : يوضح مدى مساعدك الاتصال مع الزملاء في اتخاذ القرار بكفاءة و فعالية

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	23	57.5
لا	17	42.5
المجموع	40	100
كا ² =0.900	درجة الحرية(1)	مستوى الدلالة=0.343

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 24 يتضح مايلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن الاتصال مع زملائك يساعدك في اتخاذ القرار بكفاءة و فعالية ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم 23، كانت بنسبتهم 57.5% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بأن الاتصال مع زملائك لا يساعدك في اتخاذ القرار بكفاءة و فعالية، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بلا 17، كانت بنسبتهم 42.5% وهذا ما أكدته اختبار كاي² الذي كانت قيمتها=0.9 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.34، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية .

ومنه نستنتج بان الاتصال بالزملاء يساعد على اتخاذ القرار بكفاءة وفعالية.

السؤال رقم 21: هل هناك روح جماعية بين الموظفين في عملية اتخاذ القرار؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت هناك روح جماعية بين الموظفين في عملية اتخاذ القرار؟

الجدول رقم 25 : يوضح مدى وجود الروح الجماعية بين الموظفين في عملية اتخاذ القرار؟

الإجابة	التكرار	النسبة %
نعم	16	40
لا	24	60
المجموع	40	100
كا ² =1.600	درجة الحرية(1)	مستوى الدلالة=0.206

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 25 يتضح مايلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن هناك روح جماعية بين الموظفين في عملية اتخاذ القرار، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم 16، كانت بنسبتهم 40% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بأن ليس هناك روح جماعية بين الموظفين في عملية اتخاذ القرار، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بلا 24، كانت بنسبتهم 60% وهذا ما أكدته اختبار كاي² الذي كانت قيمتها=1.600 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.206، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية .

ومنه نستنتج بأنه هناك روح جماعية بين الموظفين في عملية اتخاذ القرار

السؤال رقم 22: هل ترى للاتصال دور في اشاعة روح الفريق و التعاون في عملية اتخاذ القرار؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كان للاتصال دور في اشاعة روح الفريق و التعاون في عملية اتخاذ القرار

الجدول رقم 26: يوضح للاتصال دور في اشاعة روح الفريق و التعاون في عملية اتخاذ القرار

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	12	30%
لا	28	70%
المجموع	40	100%
كا ² =6.400	درجة الحرية(1)	مستوى الدلالة= 0.011

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 26 يتضح مايلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن بان الاتصال برؤسائك يقلل من الأخطاء في عملية اتخاذ القرار ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم، كانت بنسبتهم 30% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بان الاتصال برؤسائك يقلل من الأخطاء في عملية اتخاذ القرار نسبتهم 70%

وهذا ما أكدته اختبار كا² الذي كانت قيمتها=6.400 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.011، وهي أقل من 0.05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

ومنه نستنتج أن للاتصال دور في اشاعة روح الفريق و التعاون في عملية اتخاذ القرار

السؤال رقم 23: هل تدرك أهمية الاتصال بين مختلف الفئات و المستويات الإدارية ؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كان هناك أهمية الاتصال بين مختلف الفئات و المستويات الإدارية

الجدول رقم 27: يوضح أهمية الاتصال بين مختلف الفئات و المستويات الإدارية ؟

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	24	60%
لا	16	40%
المجموع	40	100%
كا ² =1.600	درجة الحرية(1)	مستوى الدلالة= 0.206

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 27 يتضح ما يلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن أهمية الاتصال بين مختلف الفئات و المستويات الإدارية ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم، كانت بنسبتهم 60% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بان تدرك أهمية الاتصال بين مختلف الفئات و المستويات الإدارية نسبتهم 40%

وهذا ما أكدته اختبار كا² الذي كانت قيمتها=1.600 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.206، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية

ومنه نستنتج أنه تدرك أهمية الاتصال بين مختلف الفئات و المستويات الإدارية

مناقشة الفرضيات على ضوء نتائج الاستبيان:

الفرضية الأولى : للإتصال النازل دور في إتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية.

مناقشة الفرضية الأولى :

بعد عرض النتائج و تحليلها ومن خلال الاستبيان الموزع على موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية باتنة تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها في فرضيات البحث وانطلاقا من الفرضية الأولى التي نصت على أن للإتصال النازل دور في إتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية .

من خلال نتائج الجداول المتعلقة بالمحور الأول وجدنا للإتصال النازل دور في إتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية.،ومن خلال الجداول رقم 05 بنسبة 57.5% و 08 بنسبة 57.5% والجدول رقم 10 بنسبة 70% والجدول رقم 12 بنسبة 67.5% ، وهذا ما أكدته الدراسة السابقة بعنوان ا ، دراسة هجان (2006م) لذا يمكننا القول بأن الفرضية الأولى قد تحققت.

الفرضية الثانية : للإتصال الصاعد دور في إتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية.

مناقشة الفرضية الثانية :

من خلال عرض نتائج المحور الثاني الذي يخدم الفرضية الثانية التي صيغت على النحو التالي : للإتصال الصاعد دور في إتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية،ومن خلال الجداول رقم 14 بنسبة 52.5% و 16 بنسبة 60% و 17 بنسبة 62.5% وكذلك الجدول 19 بنسبة 92.5%، وهذا ما أكدته الدراسة السابقة دراسة العربي بن داود: يمكننا القول بأن الفرضية الثانية قد تحققت.

الفرضية الثالثة : للإتصال الافقي دور في إتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية.

مناقشة الفرضية الثالثة:

من خلال عرض نتائج المحور الثالث الذي يخدم الفرضية الثالثة ومن خلال نتائج الأسئلة رقم 17 و 18 و 20 و المتمثلة في الجداول رقم 21 بنسبة 77.5% والجدول رقم 22 بنسبة 52.5% والجدول رقم 24 بنسبة 57.5% فكان الغرض منهم تصور مكان العمل المستقبلي للموارد البشرية بالمؤسسات الرياضية، إذن كانت نسب النتائج عالية لصالح ما افترضناه ،لذلك نقول أن الفرضية الثالثة قد تحققت .

الفرضية العامة : للإتصال الاداري أهمية في إتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية ، و هذا من خلال نتائج المحاور الخلفية النظرية و الجانب التطبيقي تبين ان' الفرضيات الثلاثة قد تحققت لذلك يمكننا القول أن الفرضية العامة قد تحققت

1. الاستنتاجات:

نلخص النتائج العامة لدراستنا فيما يلي:

- هناك اتصال اداري من الاعلى الى الاسفل يهتم بايصال المعلومات الواضحة والفعالة الى كل الاداريين بمديرية الشباب والرياضة ، كما نجد هناك اهتمام كبير من الرئيس للاستماع الى اراء الموظفين وذلك من اجل تحقيق اهداف المنظمة .
- اما الفرضية الفرعية الثانية ، والتي مفادها ان للاتصال الصاعد دور في اتخاذ القرار فقد تبين نتائج هذه الفرضية ان الادارة تبدي اهتمام كبير للاتصال الصاعد ، وذلك من خلال اتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن ارائهم واقتراحاتهم او رفع الشكاوي وهذا ما يؤثر ايجابيا على الروح المعنوية للعمال وذلك من خلال مشاركتهم وتقبل مقترحاتهم في كل نشاطات المؤسسة .
- اما الفرضية الفرعية الثالثة والتي تناولت الاتصال الافقي ، فقد كشفت لنا عن دور واثر الاتصال الافقي في المؤسسة الرياضية ، حيث ان الاتصال مع الزملاء يسهم الى حد كبير في اتخاذ القرار وهذا ما يوصف بانه ايجابي في قيام العلاقات الانسانية وتقوية روح التعاون والعمل الجماعي ..

2. اقتراحات

- فتح قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم مما يساهم في خلق التوازن والاستقرار داخل المؤسسة .
- على المدير توفير الشروط الضرورية والملائمة لتحفيز العمال بغية تحقيق الأهداف المرجوة
- الابتعاد قدر الإمكان عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- الاعتماد على أسلوب التشاور والحوار لأن ذلك يفتح المجال للتعرف على ما يدور داخل المؤسسة.
- تقدير العمال واحترامهم وفتح مجال الاتصال بينهم وبين المستويات الإدارية وذلك بغية تعريفهم بأهميتهم داخل المؤسسة.
- الاعتماد على الأساليب العلمية في اختيار الموظفين بحيث يكون الرجل المناسب في المكان المناسب.

3-الافاق المستقبلية للدراسة

- إجراء بحوث حول الاتصال الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي بمديرية الشباب والرياضة
- إجراء بحوث حول اتجاهات عمال الإدارة الرياضية نحو الاتصال الإداري.
- إجراء دراسة حول الاتصال الاداري وعلاقته باتخاذ القرار في المؤسسات الرياضية .
- إجراء دراسة حول الاتصال الإداري والثقافة التنظيمية لدى العاملين بقطاع الشباب والرياضة .
- دراسة مدى فعالية البرامج التدريبية في تطبيق الأساليب الإدارية التي تحقق من فعالية الاتصال الإداري وتنمي المهارات في المؤسسات الرياضية

4-المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة:

أولاً: المصادر

-القرآن الكريم

ثانياً : المراجع باللغة العربية

1. أحمد سالم : وسائل وتكنولوجيا التعليم ، مكتبة الرشد ، الرياض ،2004.
2. أحمد ماهر : السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ط7، الإسكندرية ، 2003.
3. أمين عبد العزيز حسن : إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين ، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر ، 2001 ،
4. برنت روبن : الاتصال والسلوك الإنساني ، معهد الإدارة العامة للبحوث ، الرياض ، 1999
5. جابر محمد : الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث ، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 1983.
6. جيهان رشتي : الأسس العلمية لنظريات الاتصال ، دار الفكر ، ط2 ، القاهرة ، 1975.
7. حسين حريم : السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004.
8. خضير كاظم محمود : السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2004.
9. راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.
10. رشيد زرواني ، تدريبات في منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1 ، دار هومة ، الجزائر ،2002.
11. سعد بن عبد الرحمن الدايل وعبد الحافظ محمد سلامة : مدخل إلى تكنولوجيا التدريب ، ط1 ، دار الخرجي الرياض ، 2003 ،
12. السلمي علي : السوك التنظيمي في الإدارة ، دار المعارف ، القاهرة ، مصر 1972.
13. طلعت إبراهيم لطفى ، علم الاجتماع الصناعي ن دار عكاظ للطباع والنشر ن جدة ، السعودية ، ط1 ، 1982.
14. عاطف عدلي العبد : الاتصال والرأي العام ن دار الفكر العربي ، دط ، القاهرة ، 2001.
15. عبد المحي حسن : منهاج البحث والخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة ، الإسكندرية ، مصر ،2000.

16. علي عياصرة : الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، 2006 .
- 17: سامي سلطي عريفج : الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن، 2001
- 18: عبد الهادي الجوهري و إبراهيم ابو الفار : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث الازارطة ، الإسكندرية ، 2001
- 19: موسى خليل : الإدارة المعاصرة –الوظائف –الممارسة ، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، ط1 ، بيروت ، لبنان ، 2005
- 20: حافظ فرج احمد ، محمد صبري حافظ ، إدارة المؤسسات التربوية ، عالم الكتب ، ط1. القاهرة ، 2003
- 21:–جمال الدين لعويسات ، إدارة الجودة الشاملة ، دار هومة للنشر و التوزيع ، بوزريعة ، الجزائر ، 2003
- 22: جودت عزة عطوي ، الدارة المدرسية الحديثة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط1، 2004
- 23: عبد الهادي الجوهري ، علم الاجتماع الإدارة ، دار المعارف ، ط2 ، كورنيش النيل ، القاهرة ، 1987
- 24: سعيد محمد المصري ، التنظيم و الإدارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة)،الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، السكندرية ، 1991
- 25: إبراهيم عبد الرحمان المليحي ، تنظيم المجتمع بين النظرية و لتطبيق ، المكتب العلمي للنشر و التوزيع ، الإسكندرية 1997 .
- 26: محمد حسن مرسي : أساسيات الإدارة التربوية . دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2004
- 27: سامية محمد فهمي : الدارة في المؤسسات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الازارطة ، الإسكندرية ، 1996
- 28: الصباح عبد الرحمن : نظم المعلومات الإدارية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، مصر ، 1998
- 29: إبراهيم سلطان :نظم المعلومات الإدارية :مدخل إداري، الدار الجامعية للطبع، نشر و توزيع، الإسكندرية ، مصر ، 2000
- 30:العربي بن داود:فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،2001.
- ثانيا : الأطروحات العلمية
1. عبد الكبير أحمد : أساليب الاتصال الإداري لدى مسيري المؤسسة الرياضية جامعة المسيلة : 2013/2012.

3. المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة:

أولاً: المصادر

-القرآن الكريم

ثانياً : المراجع باللغة العربية

1. أحمد سالم : وسائل وتكنولوجيا التعليم ، مكتبة الرشد ، الرياض ، 2004.
2. أحمد ماهر : السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات) ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ط7، الإسكندرية ، 2003 .
3. أمين عبد العزيز حسن : إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين ، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر ، 2001 .
4. برنت روبن : الاتصال والسلوك الإنساني ، معهد الإدارة العامة للبحوث ، الرياض ، 1999 .
5. جابر محمد : الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث ، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ، 1983 .
6. جيهان رشتي : الأسس العلمية لنظريات الاتصال ، دار الفكر ، ط2 ، القاهرة ، 1975 .
7. حسين حريم : السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 .
8. خضير كاظم محمود : السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2004 .
9. راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 .
10. رشيد زرواني ، تدريبات في منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1 ، دار هومة ، الجزائر ، 2002 .
11. سعد بن عبد الرحمن الدايل وعبد الحافظ محمد سلامة : مدخل إلى تكنولوجيا التدريب ، ط1 ، دار الخرجي الرياض ، 2003 .
12. السلمي علي : السوك التنظيمي في الإدارة ، دار المعارف ، القاهرة ، مصر 1972 .
13. طلعت إبراهيم لطفي ، علم الاجتماع الصناعي ن دار عكاظ للطباع والنشر ن جدة ، السعودية ، ط1 ، 1982 ،
14. عاطف عدلي العبد : الاتصال والرأي العام ن دار الفكر العربي ، دط ، القاهرة ، 2001 .
15. عبد المحي حسن : منهاج البحث والخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 .

16. علي عياصرة : الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، 2006.
- 17: سامي سلطي عريفج : الإدارة التربوية المعاصرة ، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع ، ط1, عمان ، الأردن, 2001
- 18: عبد الهادي الجوهري و إبراهيم ابو الفار : إدارة المؤسسات الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث الازارطة ، الإسكندرية ، 2001
- 19: موسى خليل : الإدارة المعاصرة -الوظائف -الممارسة ,المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، ط1 ، بيروت ، لبنان ، 2005
- 20: حافظ فرج احمد ، محمد صبري حافظ ، إدارة المؤسسات التربوية ، عالم الكتب ، ط1.القاهرة ، 2003
- 21:-جمال الدين لعويسات ، إدارة الجودة الشاملة ، دار هومة للنشر و التوزيع ، بوزريعة ، الجزائر ، 2003
- 22: جودت عزة عطوي ، الدارة المدرسية الحديثة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، ط1, 2004
- 23: عبد الهادي الجوهري ، علم الاجتماع الإدارة ، دار المعارف ، ط2 ، كورنيش النيل ، القاهرة ، 1987
- 24: سعيد محمد المصري ، التنظيم و الإدارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة)،الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 1991
- 25: إبراهيم عبد الرحمان المليجي ، تنظيم المجتمع بين النظرية و لتطبيق ، المكتب العلمي للنشر و التوزيع ، الإسكندرية . 1997
- 26: محمد حسن مرسي : أساسيات الإدارة التربوية . دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، ط1 ، الإسكندرية ، 2004
- 27: سامية محمد فهمي : الدارة في المؤسسات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الازارطة ، الإسكندرية ، 1996
- 28: الصباح عبد الرحمن : نظم المعلومات الإدارية ، دار زهران للنشر و التوزيع ، مصر ، 1998
- 29: إبراهيم سلطان :نظم المعلومات الإدارية :مدخل إداري، الدار الجامعية للطبع، نشر و توزيع، الإسكندرية ، مصر، 2000

30:العربي بن داود:فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزائرية ,جامعة منتوري ,قسنطينة ,2001.

ثانيا : الأطروحات العلمية

1. عبد الكبير أحمد : أساليب الاتصال الإداري لدى مسيري المؤسسة الرياضية جامعة المسيلة :
2013/2012.

الملاحق

ملحق1: استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية
جامعة محمد بوضياف - المسيلة -
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي
تخصص ماستر إدارة وتنظيم في الرياضة
استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد:

تعتبر الدراسة جزء من متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الإدارة والتنظيم الرياضي بعنوان :

اهمية الاتصال الاداري في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية

وهي دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية باتنة وهذا سعيا للحصول على نتائج خاصة بموضوع الدراسة والتي قد تثري البحث وتساهم في إيجاد حلول ونتائج علما أن إجاباتكم تستعمل في حدود البحث العلمي فقط.

ولهذا نرجو من سيادتكم التفضل والإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع العلامة (x) في المكان المناسب لكل عبارة، آمليين منكم إجابات دقيقة وهذا من اجل مصداقية البحث مقدرين تعاونكم وتفهمكم وكذا مساهمتكم في إثراء البحث.

وشكرا

إشراف الاستاذ:

□ أ. بوعزيز الساسي

إعداد الطالب:

□ سلوق صلاح الدين

السنة الجامعية : 2015-2016

المحور الاول : للاتصال النازل دور في اتخاذ القرار

1- هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات إلى كل المصالح و المكاتب؟

نعم لا احيانا

2 - المعلومات التي تنقل اليكم هل هي واضحة و فعالة؟

نعم لا

3 - هل تميل إلى إشراك مرؤوسيك في اتخاذ القرار؟

نعم لا أحيانا

4 - هل تعقد جلسات مشورة مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل خاصة بعملية اتخاذ القرار؟

نعم لا

5 - في رأيك هل تطبق نتائج هذه الجلسات؟

نعم لا

6 - هل يشارك الموظفين في التعبير عن ارائهم حول اتخاذ القرار؟

نعم لا أحيانا

7 - هل تصل اليكم القرارات الصادرة في الوقت المناسب؟

نعم لا

8 - هل المدير يقوم بزيارات أثناء العمل و تقديم بعض التوجيهات و الارشادات؟

نعم لا أحيانا

المحور الثاني : للاتصال الصاعد دور في اتخاذ القرار

9 - هل تتصل برؤسائك؟

نعم لا

10 - هل العلاقة بينك و بين رئيسك حسنة ؟

نعم لا

11 - هل توجد طرق مناسبة لتحسين العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس؟

نعم لا

12 - هل تتصلون فورا بالمدير في حالة مواجهتكم لمشكلة في عملية اتخاذ القرار؟

نعم لا

13 - هل سبق لك و ان قدمت طلب لرئيسك المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار؟

نعم لا

14 - هل توجد استجابة و رد لطلب قدم لرئيسك فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار؟

نعم لا

15 - هل تعدد الاساليب التي تستعملها للاتصال برؤسائك لتنظيم عملية اتخاذ القرار؟

نعم لا

16 - هل ترى بان الاتصال برؤسائك يقلل من الاخطاء في عملية اتخاذ القرار؟

نعم لا

المحور الثالث : للاتصال الافقي دور في اتخاذ القرار

17 - هل تتصل مع زملاءك داخل الادارة ؟

نعم لا

18 - هل توجد استجابة لزملائك للمشاركة في عملية اتخاذ القرار؟

نعم لا

19 - هل الاتصال مع باقي الزملاء له دور في حل المشاكل أثناء عملية اتخاذ القرار؟

نعم لا

20 - هل يساعدك الاتصال مع زملائك في اتخاذ القرار بكفاءة و فعالية؟

نعم لا

21 - هل هناك روح جماعية بين الموظفين في عملية اتخاذ القرار؟

نعم لا

22 - هل ترى للاتصال دور في اشاعة روح الفريق و التعاون في عملية اتخاذ القرار؟

نعم لا

23 - هل تدرك أهمية الاتصال بين مختلف الفئات و المستويات الإدارية ؟

نعم لا



جامعة * محمد بوضياف المسيلة *
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي



تسهيل مهمة

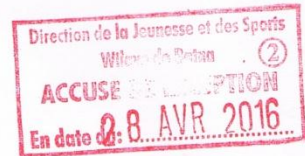
الى السيد : **مدير مديرية
السباب والرياضة - باتنة**

يشرفنا أن نلتزم من سيادتكم تقديم يد العون والمساعدة للطلبة:

اللب (م):
اللب : **سليوت صلاح الدين**
ة : **السانية ماستر**
ص : **ادريس و تسنيم رياحني**
الجامعية : **2016/2015**

بغرض تسهيل مهمة الطالب من أجل القيام بدراسة ميدانية حول موضوع :
**حصة الإسهال الإداري في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة
رياضية**
اسم مديرتة السباب والرياضة - باتنة -

رئيس القسم



دايف رجم أحمد

قائمة المحكمين

الجامعة	المستوى	اسم ولقب الاستاذ
المسييلة	استاذ محاضر ب	منجحي مخلوف
المسييلة	استاذ محاضر ب	مرنيز اسامة
المسييلة	استاذ محاضر ا	مرنيز امينة
المسييلة	استاذ مساعد ا	تباني علي
المسييلة	محاضر ب	بن البار السعيد

كشاف جامعة "محمد بوضياف" بالمسيلة لرسائل ليسانس . ماستر للفترة [2016/2015] على شكل word

----- -----

معهد

علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

قسم :

الادارة والتسيير الرياضي

رقم التسلسل :

رقم التسجيل :

الباحث (ة) :

سلوق صلاح الدين

تاريخ المناقشة :

2016-05-30

عنوان الرسالة : أهمية الاتصال الإداري في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية

لمديرية الشباب والرياضة لولاية باتنة.

لغة الرسالة :

اللغة العربية

نوع الرسالة :

ماستر

البلد :

الجمهورية الجزائرية – المسيلة

الجامعة :

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

إشراف :

ساسي بوعزيز الصفة : دكتور

عدد الصفحات : 95 .

ملف إلكتروني (PDF * cd-Rom)

التخصص : ادرة وتسيير في رياضي

فرع : ادارة وتنظيم في الرياضة

المخلص :

بالعربية

تمت الدراسة حول اهمية الاتصال الإداري في اتخاذ القرار لدى العمال بمديرية الشباب والرياضة دراسة ميدانية لمديرية الشباب والرياضة لولاية باتنة. وهدفت الى التعرف على الاتصال ودوره في تحقيق اتخاذ القرار للعمال وتشخيص الواقع الفعلي للاتصال وعلاقته بالقرارات المتخذة ومحاولة فهم وتفسير ظاهرة الاتصال الجماعي في مديرية الشباب والرياضة ضرورة جعل طرق التواصل بين العمال سهلة ومرنة.

كلمات المفاتيح: الاتصال الاداري- اتخاذ القرار- الادارة الرياضية.

بالفرنسية

L'étude sur l'importance de la communication dans la décision de gestion se faisait chez les travailleurs auprès de la direction de la jeunesse et l'étude de terrain de Sport de la direction de la jeunesse et des sports de Batna. Et visant à identifier un contact et son rôle dans la prise d'une décision permettant de diagnostiquer une réalité concrète pour communiquer et sa relation aux décisions et essayer de comprendre et d'interpréter le phénomène de la communication de masse dans la direction de la jeunesse et du sport doivent se contact entre travailleurs faciles et flexibles.

Mots clés : gestion administrative contact-job satisfaction-sports.

بالإنجليزية

Was the study on the importance of communication in management decision making in workers with the Directorate of youth and Sport field study for the Directorate of youth and sport of Batna. And aimed to identify a contact and its role in achieving a decision for diagnosing actual reality to communicate and its relationship to decisions and try to understand and interpret the phenomenon of mass communication in the Directorate of youth and sport need to make contact between easy and flexible workers.

Key words: administrative contact-job satisfaction-sports management.

جاء هذا البحث في:

خمس فصول، الأول يتعلق بالخلفية النظرية للبحث التي تناولنا فيها مختلف النظريات المفسرة للفكر الإداري ومراحل تطوره، والاتصال الإداري القرار وما يتعلق بهما، بالإضافة إلى الدراسات السابقة. واحتوى الفصل الثاني على الإطار العام للدراسة، حيث تطرقنا إلى التعريف اللغوي والاصطلاحي والإجرائي لأهم الكلمات المفتاحية والدالة، وإلى إشكالية الدراسة وأهداف الدراسة وأهميتها وفرضياتها. أما الفصل الثالث جاء بعنوان الإجراءات الميدانية للدراسة، حيث تطرقنا إلى الدراسة الاستطلاعية، والمنهج المتبع في الدراسة ومجتمعها وأداة الدراسة وأساليب المعالجة الإحصائية المتبعة. والفصل الرابع خصصناه لعرض وتحليل وتفسير النتائج، ثم مناقشتها وربطها بالخلفية النظرية والدراسات السابقة. في حين الفصل الخامس تناولنا فيه استنتاجات عامة واقتراحات وآفاق مستقبلية للدراسة وذكر المراجع المعتمدة وقائمة الملاحق وملخص للدراسة.

من أهم النتائج التي توصلت إليها الباحث :

- هناك اتصال إداري من الأعلى إلى الأسفل يهتم بإيصال المعلومات الواضحة والفعالة إلى كل الإداريين بمديرية الشباب والرياضة، كما نجد هناك اهتمام كبير من الرئيس للاستماع إلى آراء الموظفين وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة .
- أما الفرضية الفرعية الثانية، والتي مفادها أن للاتصال الصاعد دور في اتخاذ القرار فقد تبين نتائج هذه الفرضية أن الإدارة تبدي اهتمام كبير للاتصال الصاعد، وذلك من خلال إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم أو رفع الشكاوي وهذا ما يؤثر إيجابياً على الروح المعنوية للعمال وذلك من خلال مشاركتهم وتقبل مقترحاتهم في كل نشاطات المؤسسة.
- أما الفرضية الفرعية الثالثة والتي تناولت الاتصال الأفقي، فقد كشفت لنا عن دور واثق للاتصال الأفقي في المؤسسة الرياضية، حيث أن الاتصال مع الزملاء يساهم إلى حد كبير في اتخاذ القرار وهذا ما يوصف بأنه إيجابي في قيام العلاقات الإنسانية وتقوية روح التعاون والعمل الجماعي ..

توصل الباحث لمقترحات عديدة أهمها :

- فتح قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم مما يساهم في خلق التوازن والاستقرار داخل المؤسسة.
- على المدير توفير الشروط الضرورية والملائمة لتحفيز العمال بغية تحقيق الأهداف المرجوة
- الابتعاد قدر الإمكان عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- الاعتماد على أسلوب التشاور والحوار لأن ذلك يفتح المجال للتعرف على ما يدور داخل المؤسسة.
- تقدير العمال واحترامهم وفتح مجال الاتصال بينهم وبين المستويات الإدارية وذلك بغية تعريفهم بأهميتهم داخل المؤسسة.
- الاعتماد على الأساليب العلمية في اختيار الموظفين بحيث يكون الرجل المناسب في المكان المناسب.

كشاف بالفرنسية

Institut : Science et technique activité physiques et sportif
Département : Administration Et Gestion Sportif
N° d'ordre :
N° d'inscription :
Chercheur : Sellouk salah eddine

Soutenu publiquement le : 30-05-2016

Titre de la thèse: **Importance de la communication dans le processus décisionnel
au sein du sport d'entreprise**

Étude de cas au sein de la direction de la jeunesse et du sport wilaya de Batna

Langage de la thèse : ARABE

Modèle de la thèse : MASTER

Pays : RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE-M'SILA

Université : Université de M'sila

Nom et Prénom de l'encadreur **Saci bouaziz** **Grade :** Docteur

Nombre de page : 95 pages
(cd-Rom* PDF) Ficher électronique

Spécialité : STAPS

Option : Administration Et Organisation Sportif

Ce mémoire et contient de trois « 03 » chapitre

Chapitre 1: Contexte théorique et études antérieures

Chapitre 2 : Cadre général pour l'étude

Chapitre 3 : Méthodes sur le terrain pour l'étude

Chapitre 4: Résultats et interprétation et discussion.

Chapitre 5: Conclusions et suggestions.

Résultat essentielle que le chercheur à conclue :

Il y a un lien administratif de haut en bas donne une diffusion de l'information claire et efficace à tous les administrateurs de la direction de la jeunesse et des sports, que nous trouvons, il y a beaucoup d'intérêt, par le Président d'écouter les opinions des employés pour atteindre les objectifs de l'organisation.

-Soit la seconde prémisse, ce rôle de liaison de recrue dans le syndicat, les résultats de cette hypothèse a montré que le grand intérêt de l'Administration Voir la connecter vers le haut par le biais de l'occasion pour les employés d'exprimer leurs opinions et des suggestions ou des plaintes que qui influencent positivement sur le moral des travailleurs par le biais de leur participation et accepter leurs propositions dans toutes les activités du fondateur.

-La troisième prémisse qui a adressé la communication horizontale, nous avons fait descendre sur le rôle et l'impact de la communication horizontale en institution sportive, où le contact avec des collègues contribuent grandement à faire ce qui est décrit comme les relations humaines positives et renforcer l'esprit de coopération et d'équipe.

Université Mohamed Boudiaf M'sila

Faculté /Institut : Science et technique activité physiques et sportif

Département : Administration Et Gestion Sportif



Mémoire

Présenter pour obtenir du diplôme de MASTER

Spécialité : STAPS

Option : Administration Et Organisation Sportif

SUJET :

**Importance de la communication dans le processus décisionnel au sein du sport
d'entreprise**

Étude de cas au sein de la direction de la jeunesse et du sport wilaya de Batna

Par :

Sellouk salah eddine

Soutenu publiquement le : 29-05-2016 Devant le jury composé de :

- ... DR. Saci bouaziz ... Rapporteur
- ... DR. Bousag fatiha ... Président
- ... M. khaddar khaled... Examineur
- ... M belbar said ... Examineur

Année 2015-2016

محمد

بِحَمْدِ اللَّهِ