

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران -السانيا-

كلية العلوم الاجتماعية

معهد علم النفس و علوم التربية

قسم علم النفس العمل

رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم

علاقة الاتصال بعملية
اتخاذ القرار داخل
المؤسسة
(دراسة تحليلية بمؤسسة "سيور"
لتوزيع المياه لولاية وهران)

من إعداد الطالب: تحت إشراف الدكتور: - مبارك بوحفص

خماس قادة

لجنة المناقشة:

أ.د مزيان محمد رئيسا

أ.د مبارك بوحفص مقررا

أ.د بن طاهر بشير مناقشا

أ.د فسيان حسين مناقشا

السنة الجامعية 2010-2011

إهداء

إلى اللذين قال الحق في حقهما

و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب ارحمهما كما ربياني " صغـيرا

: إلى من هيا لي الراحة و الهناء و أنفقا على تربيتي و تعليمي

إلى من كانت أناملها شموعا أنارت دروب حياتي صاحبة القلب الرقيق الدافئ

والدتي الحبيبة

و إلى جدي الغالية أطال الله في عمرها

إلى من أنار دربي ووفر لي أسباب النجاح و كان معي دائما بوصاياه

"والدي الحبيب "شفاه الله

و إلى كل أفراد عائلة خماس كـبـيرا و صغـيرا

و إلى أصدقائي في المهنة، و إلى كل زملائي في الدراسة

و النخبة العلمية

كلمة شكر

نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع سواء كان من بعيد أو من قريب.

و نخص بتشكراتنا أساتذتنا عامة، و أستاذنا الدكتور "مباركي بوحفص" على توجيهاته وهو نصائح القيمة.

كما نخص بالذكر شكرنا لشركة توزيع المياه بوهران "سيور" عمالا و مسؤولين و إلى كل الأصدقاء و الزملاء الذين ساعدوني في إنجاز هذا الدراسة و نخص منهم :

أمين و محمد الذين كتبوا و ترجموا بعض النصوص من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية .

ملخص البحث

ان التطور الاداري في منتصف القرن الماضي، ساهمة في التركيز على العنصر البشري ودوره في تحقيق النجاح، و النمو للمؤسسات و أدت هذه التطورات و التغييرات العديدة في بيئة العمل الى ظهور عدد من الأعراض و المشاكل، من بينها صعوبة اتخاذ القرارات وتعدد الحلول و اختلاف الآراء . مما يولد عدم الشعور بالارتياح. ومن خلال دراستنا للاتصال و تطوير المؤسسات، و طرق اتخاذ القرار المناسب وكيفية تطبيقه و السهر على نجاحه طرح الباحث الاشكالية التالية:

هل يحقق الاتصال الجيد داخل المؤسسة اتخاذ القرار المناسب؟ أو هل هناك علاقة ارتباطية دالة بين الاتصال الجيد و اتخاذ القرار المناسب؟ - من ناحية أشكال الاتصال و علاقة بين متغيرات الاتصال واتخاذ القرار فيمحيط المؤسسة.

و تمت هذه الدراسة على عينة مختارة مكونة من سبعين -70 اطارا موزعين على كافة مصالح المؤسسة بتراوح أعمارهم م بين (24 سنة الي م فوق 55 سنة) بمعدل خبرة مهنية في مجال نشاط المؤسسة تتراوح بأحد عشرة-11 سنة، وتم جمع المعطيات باستعمال الملاحظة والمقابلة و اختيار مراجعة و تقييم الأداء الخاص بالمسؤولية. (السيد الهواري، 1976: 681) و اختيار لقياس مهارات الاتصال للمسؤول (زاد ترين، 2009) و " استبيان لقياس الاتصال بين أعضاء التنظيم .

و استبيان لقياس الرضا الوظيفي عند (2005) G. Neilson ,Pastranak ,EvanNuys العمال، صممها مجموعة من المتخصصين في العلوم الاجتماعية باشتراك مع اطارات من شركة " سوناطراك"، حيث تم تعديله و تكيفه و إخضاعه للإجراءات السيكومترية و الايديومترية للخروج في الأخير باستبيان يتلاءم مع موضوع الدراسة.

و كان الهدف وراء ذلك معرفة فعالية الاتصال عند عملية اتخاذ القرار:

معرفة اتجاهات المسؤولين نحو الاتصال و عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

معرفة أهم عنصر متحكم في عملية الاتصال و اتخاذ القرار المناسب.

وانقسمت فرضيات البحث من فرضية عامة و هي توجد علاقة بين الاتصال الجيد و اتخاذ القرار المناسب ان توفرت العناصر التالية من تم فرضيات جزئية.

توجد علاقة ارتباطية دالة بين عناصر الاتصال و تحقيق القرار المناسب، و تندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

1-توجد علاقة ارتباطية دالة بين الاصغاء و تحقيق القرار المناسب.

2-توجد علاقة ارتباطية دالة بين الفهم و تحقيق القرار المناسب.

3-توجد علاقة ارتباطية دالة بين التغذية الرجعية و تحقيق القرار المناسب.

ثم الفرضية الجزئية الثانية التي تقول توجد علاقة ارتباطية دالة بين الاتصال و عناصر اتخاذ القرار المناسب، و تندرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

1-توجد علاقة ارتباطية دالة بين الخبرة و اتخاذ القرار المناسب .

2-توجد علاقة ارتباطية دالة بين تسيير الوقت و اتخاذ القرار المناسب.

3-توجد علاقة ارتباطية دالة بين الاحساس بالمسؤولية و اتخاذ القرار المناسب.

و بعد التعامل مع المعطيات الدراسية، استعمل الباحث مجموعة من الأساليب الاحصائية منها النسب المئوية ، المتوسط الحسابي ، و معامل الارتباط التي كشفت عن النتائج التالية:

وجود علاقة ارتباطية دالة بين متغيرات الاتصال الجيد و اتخاذ القرار المناسب و ذلك بتوفر العناصر التالية:

1-وجود علاقة ارتباطية دالة بين الاصغاء و تحقيق القرار المناسب.

2-وجود علاقة ارتباطية دالة بين الفهم و تحقيق القرار المناسب.

3-وجود علاقة ارتباطية دالة بين التغذية الرجعية و تحقيق القرار المناسب.

4-وجود علاقة ارتباطية دالة بين الخبرة و تحقيق القرار المناسب.

5-وجود علاقة ارتباطية دالة بين تسيير الوقت و تحقيق القرار المناسب.

6-وجود علاقة ارتباطية دالة بين الاحساس بالمسؤولية و تحقيق القرار المناسب.

و في الأخير استنتج الباحث أن كلما كانت عناصر الاتصال جيدة و مفهومة، أترث جابيا في اتخاذ القرار المناسب و العكس صحيح.

و ختمت الدراسة بتوصيات علمية و عملية استخلصت من الموضوع.

محتويات الدراسة

الإهداء.....	أ
كلمة الشكر.....	ب
ملخص الدراسة.....	ج
قائمة الجداول	ق
قائمة الأشكال.....	م

الفصل الأول: مدخل للدراسة

1- مقدمة البحث	02
2- دواعي اختيار الموضوع	05
3- أهداف الدراسة	06
4- الإطار المنهجي للبحث.....	08
5- المفاهيم الإجرائية للدراسة	11

الفصل الثاني : الاتصال

1- مقدمة	13
2- مفهوم الاتصال.....	14
3- كفاءة الاتصال	16
4- عناصر الاتصال.....	18

22.....	5- أنواع الاتصال
23.....	6- اتجاهات الاتصال
27.....	7- وسائل الاتصال
30.....	8- وظائف الاتصال
32.....	9- أهداف الاتصال
34.....	10- عوائق الاتصال
37.....	11- نظرية الاتصال

الفصل الثالث: اتخاذ القرار

48.....	1- مقدمة
49.....	2- تحديد المفهوم
51.....	3- الأهمية الاستراتيجية في اتخاذ القرار
54.....	4- أنواع القرارات عملية اتخاذ القرار
62.....	5- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات
64.....	6- أهم الأخطاء الشائعة في عملية اتخاذ القرارات
68.....	7- معوقات اتخاذ القرار
70.....	8- نظريات اتخاذ القرار و تطورها في الفكر الإداري
70.....	أ- اتخاذ القرار في المدرسة الكلاسيكية
75.....	ب- اتخاذ القرار في المدرسة السلوكية
77.....	ج- اتخاذ القرار في مدرسة الإدارة الحديثة
81.....	د- طريقة تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و المخاطر Swot

9- الخلاصة.....85

الفصل الرابع: الدراسة الاستطلاعية

- 1- تمهيد
- 2- المجال الجغرافي للدراسة.....88
- 3- مدة الدراسة.....89
- 4- خصائص العينة.....90
- 5- أدوات الدراسة.....91
- 6- المعالجة الإحصائية للمقابل.....93

الفصل الخامس: الدراسة الأساسية

- 1- تمهيد.....104
- 2- مدة الدراسة الأساسية.....104
- 3- عينة الدراسة الأساسية.....105

الفصل السادس: عرض و تحليل النتائج

- 1- عرض و تحليل النتائج.....111
- 2- مناقشة النتائج.....129
- 3- الخاتمة.....138

التوصيات

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
79	جدول يوضح تلخيصا لخطوات عملية اتخاذ القرارات لدى أهم الباحثين	01
90	البيانات الشخصية والمهنية لعينة الدراسة	02
94	جدول يوضح نوعية الاتصال داخل الشركة	03
95	يوضح المعلومات المختلفة التي يزودها المسؤولين للموظفين الجدد	04
96	علاقة العمال مع زملائهم داخل المؤسسة	05
97	جدول يوضح الخطوات التي يتم بها عملية اتخاذ القرار	06
101	طريقة صياغة الفقرات	07
102	القيم العددية لاحتمالات الإجابة	08
105	يوضح نسبة عينة الدراسة	09
106	عدد الاستثمارات الموزعة	10
107	توزيع العينة حسب الجنس	11
107	يمثل توزيع العينة حسب السن	12
108	توزيع العينة من حيث الأقدمية	13
108	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	14
109	توزيع العينة حسب المنصب أو درجة المسؤولية	15
111	مدى مساهمة الإصغاء في عملية اتخاذ القرار	16
111	الإصغاء الجيد و اتخاذ القرار المناسب بالنسبة للرئيس	17
112	تأثير المسؤول على قرارات العمال	18
112	مدى صعوبة الإصغاء لما يقوله الرئيس	19
112	الإصغاء أثناء مناقشات العمال	20
113	إصغاء رئيس المؤسسة لجميع العمال	21
113	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعنصر الإصغاء أثناء عملية الاتصال	22
114	مدى مساهمة الفهم في عملية الاتصال المناسب	23
114	تفهم المسؤول ظروف عماله	24
115	أهداف مؤسستنا واضحة و مفهومة لدى المسؤولين	25
115	الإرشادات التي يحدد في إطارها المسؤول القرار المناسب	26
116	يشرح المسؤول للعامل كل ما يطلب شرحه	27

116	الاتصال المفهوم	28
116	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعنصر الفهم أثناء عمل الاتصال	29
117	يوضح قرب مساهمة التغذية الرجعية في تعيين الاتصال المناسب	30
117	الاتصال الغير رسمي تسييره مناسب داخل المؤسسة	31
118	نجاحي في العمل نتيجة ردود أفعال في عملية الاتصال	32
118	يوضح أثر الإرشادات في المؤسسة	33
118	ما إذا كانت تتوفر معلومات كافية لدى المسؤولين عند اتخاذ القرار	34
119	ما إذا كانت ردود أفعال المسؤولين معظمها إيجابية و لصالح المؤسسة	35
119	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعنصر التغذية الرجعية	36
120	الخبرة في عملية اتخاذ القرار المناسب يوضح مدى مساهمة	37
120	ما مدى اعتماد المسؤول على جمع اكبر قدر من الخيارات لحل المشكلة	38
121	تماشي القرارات التي تتخذ مع أهداف المؤسسة	39
121	يوضح إذا كانت الشخصية القوية في المؤسسة تعني القرار القوي	40
122	تنبؤ بما هو متوقع في العمل	41
122	التزام بأوامر في العمل	42
122	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعنصر الخبرة لدى المسؤولين	43
123	مدى مساهمة تسيير الوقت في عجلة اتخاذ القرار المناسب	44
123	القرار المناسب الذي يتخذ في الوقت المناسب	45
123	الخطة اليومية للبرامج المسطرة كافة	46
124	وقت رقابة المسؤولين للعمال كافي:	47
124	أدخل و أغانر عملي في الوقت المناسب	48
125	أتعاون مع زملائي في أي وقت يطلبونني فيه	49
125	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعنصر تسيير الوقت عند اتخاذ القرار	50
125	تفهم مختلف العمال لي يرفع من روح المسؤولية لدي	51
126	ما مدى مناسبة تحديد المسؤوليات لجميع العمال	52
126	يوضح إن كان المسؤول يرشد زملائه عند الحاجة	53
127	أستطيع تحديد مستوى مسؤولياتي	54
127	ما مدى تصرف المسؤول بروح المسؤولية	55
127	ما مدى اعتراف بالأخطاء في جميع أمور العمل	56
128	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعنصر ممارسة المسؤولية لدى العمال	57
155-153	يبين عملية التحكيم الاستبيان	58
128	علاقات الارتباطية بين الاتصال و عناصر اتخاذ القرار	59
137	يبين فرضية البحث و مدا تحققها	60

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
23	أنواع الاتصال	01
26	الاتصالات النجمية	02
36	مخطط يوضح صياغة المعلومات	03
38	مخطي مثل عملية الاتصال	04
39	مخطط الاتصال حسب Chanon	05
44	النظرية الحلقية للاتصال	06
61	حدود المشكلة	07
62	شكل يوضح ترتيب سبب المشكلة	08
75	نموذج مارج و سايمون في اتخاذ القرار	09
78	ملخص النظرية بحوث العمليات	10
160	الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لمؤسسة "سيور"	11

الفصل الأول

مدخل الدراسة

مقدمة عامة

الإطار المنهجي للبحث

دواعي اختيار الموضوع

أهداف الدراسة

المفاهيم الإجرائية للدراسة

مقدمة البحث:

يرى الكثير من السيكولوجيين من أمثال "Lewin.k&ucchielli&Rorgers.c" أن الاتصال أساس التفاعل البشري ووسيلة أساسية لنشر المعرفة والقيم حيث يعبر الفرد عن رأيه بحرية وإسماع صوته للآخرين و تأكيد وجود ذاته، وتعتبر المؤسسة جزءا يؤثر و يتأثر بهذا الفرد لدى فهي بحاجة لتطوير قدراته و كفاءاته الخاصة أمام التغييرات الحاصلة في ظل العولمة، و لتدعيم قنوات الاتصال لا يمكن فصلها عن التسيير (بوطمين، 2007 :45)

و لتفعيل العلاقة داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف الشخصية والتنظيمية، يتطلب أن يقضي الرئيس ما بين 75% إلى 90% من الوقت اللازم لأداء فعال وناجح. وللنجاح في تحقيق الغايات المنشودة داخل التنظيم والبحث واكتساب مهارات وقدرات تمكنهم من التكيف مع مختلف المصالح وأخذ القرارات الناجحة، وعليه قام الباحث بهذه الدراسة التي قسمها إلى ستة فصول وهي:

الفصل الأول :

كان عبارة عن مدخل للدراسة، وذلك من حيث الإشكالية لموضوع البحث، و الإطار المنهجي، دواعي اختيار الموضوع وصياغة الفرضيات، وأهداف الدراسة ثم المفاهيم الإجرائية للدراسة.

الفصل الثاني :

خصصه الباحث لتحليل عملية الاتصال بداية بمفهوم الاتصال، كفاءته وعناصره وأنواعه مروراً باتجاهاته ثم انتقل إلى إبراز وسائله وأهدافه. ثم معرفة الاتصال وعلاقته بالتنظيم، وفي الأخير إلى معوقاته وما تسببه من خلاف في المؤسسة و في الأخير نظريات الاتصال.

الفصل الثالث :

تناول الباحث دراسة اتخاذ القرار ومفهومه بإبراز أهم الدراسات التي كانت في مجاله ونظرياته، ثم إلى أنواع القرارات داخل المؤسسة، وخطواتها والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، ثم وضع بعض الأخطاء الشائعة عند أخذ القرار و في الأخير نظريات اتخاذ القرار.

الفصل الرابع:

خصصه الباحث للدراسة الاستطلاعية التي قام بها في مؤسسة "سيور" للمياه بوهران، وكانت عينة الدراسة قوامها عشرون- (20) عاملاً، والتي ركز فيها الباحث على حساب الخصائص السيكومترية وشرح المقاييس المطبقة، وجمع المعطيات، وهو ما مكنه من الدخول في الدراسة الأساسية.

الفصل الخامس :

تناول في الدراسة الأساسية حيث بين فيه مكان ومدة الدراسة، وحجم ومواصفات عملية الدراسة ونوعها. كما وصف فيه أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية، التي استعان بها الباحث لتحليل النتائج والتعامل مع معطيات الدراسة الأساسية.

الفصل السادس :

وتم فيه عرض النتائج الدراسية، والتفسيرات الخاصة بنتائج كل فرضية ثم مناقشتها، وختم الموضوع باقتراحات وتوصيات عامة و عملية على ضوء ما تصل إليه من نتائج، تتبعها بالملاحق والمصادر التي اعتمد عليها لكتابة هذه الرسالة.

دواعي اختيار الموضوع

1- دواعي أكاديمية:

- لتكملة الدراسات السابقة التي خصصت في مجال الاتصال ومن بين هذه الدراسات فعالية الاتصال، عملية الاتصال بين الرئيس و مرؤوسه، عوامل نجاح القرار... الخ.
- الوصول إلى نتائج تساعد مجتمع البحث العلمي من أجل الاهتمام بالموضوع أكثر مما هو عليه.
- اهتمامات الباحث بموضوع الاتصال من خلال قراءته لأدبيات البحث، فتكونت لديه فكرة حول الموضوع قصد تناوله وتشخيصه ميدانيا.

2- دواعي عملية:

- إن مؤسسة "سيور" تحتاج إلى دراسة مفصلة في مجال الاتصال وعملية اتخاذ القرار، وذلك بوضع برنامج للزيارات الميدانية والمقابلات مع مجتمع البحث. حيث لوحظ إشكالية عملية الاتصال.
- الاهتمام الكبير للمؤسسة "سيور" بعملية الاتصال وهذا ما لوحظ في الزيارة الأولى التي أعطت الرغبة للباحث للتعمق في الدراسة والتفاعل معه

متغيرات الدراسة:

بناء على الفرضية العامة للبحث يمكننا استخراج متغيرين رئيسيين:

1- المتغير المستقل:

والمتمثل في متغير اتصال العمال داخل المؤسسة حسب العناصر التالية:

✓ الإصغاء أثناء عملية الاتصال بين العمال.

✓ الفهم أثناء عملية الاتصال بين العمال.

✓ التغذية الراجعة المناسبة أثناء عملية الاتصال بين العمال.

2- المتغير التابع:

ويتمثل في متغير اتخاذ القرار في المؤسسة حسب المتغيرات الفرعية التالية:

✓ الخبرة لدى المسؤولين عند عملية اتخاذ القرار.

✓ تسيير وتنظيم الوقت عند عملية اتخاذ القرار.

✓ الإحساس بالمسؤولية وممارستها عند عملية اتخاذ القرار.

المفاهيم الإجرائية للدراسة :

تعريف العمل :

هو كل جهد عضلي أو فكري مبذول يقوم به الفرد من أجل تحقيق هدف معين لتلبية

حاجاته الاقتصادية و الاجتماعية.....الخ

تعريف العامل :

يقصد بالعامل كل شخص يعمل تحت إشراف سلطة شخص آخر لقاء أجر المادة الخامسة- (5) من مشروع قانون التأمينات الاجتماعية الموحد في الدول العربية الذي أعده اتحاد عمال العرب.

تعريف المستخدمين :

هي الفئات السوسيو مهنية التي يتشكل منها هيكل السلم الهرمي لأي مؤسسة كانت، بحيث تسعى هذه الفئات لبلوغ أهداف مشتركة حيث أن نشاطها خاضع لمعايير قانون المؤسسة الداخلي و تشكل هذه الأهداف لبلوغ أهداف مشتركة و تشكل هذه الفئات من المدير، الإطارات المشرفين، الإداريين، وعمال منفذين . (مصباح من محاضرة قانون العمل للماجستير دورة 2004)

تعريف الإطارات :

إذا أخذنا المفهوم الاشتقاقي لكلمة الإطار فهو يمثل دورة في التآطير، و يتعين في المساواة بالمركز الذي يضمن له السلطة، و يعرف "Jaque Doublet" الإطار هو ممارسة وظيفة المبادرة والقيادة و يقوم بمسؤولية معينة داخل المؤسسة، وهو حصل على تكوين عالي ممثل شهادة أو تكوين محصل عليه ذاتيا عن طريق الممارسة والخبرة، و يعمل في ميادين مختلفة سواء كانت تقنية، إدارية، قانونية، أو مالية ... الخ

و يمكن تصنيف الإطار إلى صنفين: الإطار العلياء و هم الإطار المسيرة، المهندسين و الإطار الإدارية و التجارية و القانونية، الإطار المتوسعة هم يقومون بوظيفة المراقبة و التنظيم و لهم نشاط ذو مستوى عالي و اتخاذ القرارات التي تقوم بها الإطار العلياء. (الدكتور مسلم محمد، منمحاضرة الاتصال، 2004).

تعريف علاقات العمل :

هي العلاقات الإنسانية و الاجتماعية و الوظيفية التي تكون من خلالها عنصر العمل نجمة لاتصال الأفراد و الجماعات فيما بينهما. و بما أن المؤسسة هي مكان التقاء الموارد البشرية مع الموارد المالية فإننا نرى أن هناك تواجد جهة العمل للعامل، و بالتالي ظهورها على شكل تعاون أو صراع. أن علاقات العمل تظهر و هي محملة بالصراعات القائمة أما عن ظروف العمل التي يعاني منها العمال أو الصراعات فيما بينهم، أي بين الفئات الموجودة داخل المؤسسة و بالتالي ظهور اضطرابات جماعة احتجاجا على الوضعية التي تسود هذه المؤسسة. (فرح عطية. و آخرون، 1996: 43)

تعريف المعلومات :

هي تقديم تعليمات ببلاغات و إعلانات عن شيء معين، و بذلك تعتبر موضوعا للمعرفة .

تعريف التنظيم :

هو عبارة عن نسق يحتوي على عدد من الأدوار و الوظائف و العلاقات بين الوظائف

و بين الأفراد بعضهم بعض.

تعريف الهيكل التنظيمي :

هو ذلك الإطار الذي يقوم بتحديد التركيب الداخلي للمنظمة مبنيا على التقسيمات التنظيمية و الوحدات الفرعية. التي تقوم بأداء الأعمال و النشاطات التي يتطلبها تحقيق الأهداف كما يوضح أنواع العلاقات بين أقسامها و خطوط السلطة و شبكات الاتصال بها .

و يساعد التنظيم على تحديد المهام و الواجبات الخاصة بكل فرد و وضع الخص المناسب في المكان المناسب، و من ثمة الاستخدام المثل للموارد و هذا ما يساعد على أن كل فرد من أعضاء التنظيم يعرف مكانه و علاقة زملائه و مسؤوليه.

تعريف الدور :

يعرف "Kweek" الدور بأنه تلك التوقعات السلوكية التي يتصل بها مختلف الأفراد و الجماعات مع الفرد في العمل.

تعريف الإدارة :

هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤديون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل و أرخص الطرق و استخدام العناصر المادية و البشرية الملائمة استخداما امثل للتحقيق استمرارية و توازن المؤسسة .

(سيد الهواري, 1976 : 06)

تعريف الفهم :

هو كفاءة من الكفاءات الإدارية العليا لضمان نجاح، حيث يتطلب من العامل الانفتاح على الآخرين و إعطاء المزيد من الاعتبار و احترام اختياراته و القدرة و الإحساس للعالم الذاتي و بذلك فإن الفهم يتطلب الإصغاء .

تعريف الإصغاء L'ECOUTE :

هو التركيز على الشيء أو الصوت أو الرسالة أثناء الحوار و هو عنصر أساسي في عملية الاتصال و لابد من التمييز بين الإصغاء و الاستماع، فالإصغاء يضم بالإضافة إلى الاستماع. الانتباه و الاهتمام و التركيز (استخدام العقل).

تعريف الرجوع FEED BACK :

هو سلوك أو استجابة لقضية أو حركية تصدر فعل لرسائل المرسل إذ انه يضمن بقاء العلاقة و ذلك يساعد على تغيير الاتجاهات من أجل الإقناع و التأثير في السلوك.

تعريف المشكلة : هي عائق في سبيل هدف مرغوب يشعر الفرد إزاءها بالحيرة و التردد و الضيق مما يدفعه للبحث عن حل التخلص من هذا الضيق و بلوغ الهدف.

(سيد الهواري, 1976 : 597 - 457 - 17)

تعريف الفعالية :

تحقيق أفضل نتائج بأكثر العناصر ملائمة و بأقل التكاليف الممكنة.

تعريف الكفاءة :

هي استخدام العناصر التي تقرر استخدامها أحسن تطبيقاً.

تعريف الخبرة :

هي المعرفة أو المهارة أو القدرة الملاحظة لكن بأسلوب فطري عفوي عميق عادة ما يكتسب الإنسان الخبرة من خلال المشاركة في عمل معين أو حدث غالباً ما يؤدي تكرار هذا العمل أو الحدث إلى تعميق هذه الخبرة و اكتسابها عمقا أكبر و عفوية أكبر، لذلك تترافق كل خبرة مع كلمة تجربة.

(دكتور محمد مسلم من محاضرة الاتصال . 2004 : 21).

تعريف المسؤولية :

هي إلتزام عامل بتعويض ضرر أصاب شخص آخر: القانون المدني الجزائري المادة

124. (القانون المدني الجزائري, 2000: 65)

الفصل الثاني

الاتصال

مفهوم الاتصال

اتجاهات الاتصال

أهداف الاتصال

نظرية الاتصال

الاتصال

تمهيد :

تعتبر عملية الاتصال في التجمعات الصناعية من إحدى المهارات الرئيسية، التي يجب أن يتزود بها كل عنصر ينتمي إلى هذه التجمعات، من أجل التكامل النازل بين الأعمال و أوجه نشاط المؤسسة المختلفة. وعليه شهد الاتصال عدة تعاريف مختلفة، بحيث أنها تمس نفس المعنى، كما وجدنا مفاهيم تقليدية للاتصال، و عرف العالم الأمريكي "Lychascool" (1909) بأنه الميكانيزم الذي توجد بفضلها العلاقات، و تتطور و تشمل الرموز العقلية مع وسائل تحويلها عن طريق المكان، و تثبتها في الزمان وتشمل تعابير الوجه ، المواقف، الحركات، الكلمات، الكتابات، المطبوعات ... الخ.

(ماهر أحمد، 2006 : 27).

مفهوم الاتصال :

الاتصال هو تلك الإرسالات و الاستقبالات التي تحدث عن طريق الموائيق و المنشورات و الأوامر والقرارات، و غالبا ما تجده عن تنظيم معين، أو مؤسسة معينة، ذلك أنه الركيزة الأساسية للهيكل التنظيمي للمؤسسة ."(صلاح الدين, 2005 : 25)

- كما عرف " Rogers " أنه نقل المعلومات أو تحويل فكرة ما من شخص مرسل إلى شخص آخر مستقبل و ذلك بغية تغيير سلوكه . " (عشوي مصطفى, 1992 : 42)

فالاتصالات أساس العلاقات الإنسانية، حيث ليس هناك مجتمع إنساني إلا إذا وجدت تبادلات اجتماعية تحت وجود قواعد معينة، و حاجت الاتصالات في المؤسسة الصناعية المتطورة هي على استمرار دائم و في إلحاح دائم، نظرا للمتطلبات المستمرة للحياة العصرية، و كلمة اتصال هي الكلمات القليلة التي يستخدمها الكثير من الناس بطرق ذات معان عديدة، حيث يقول صلاح الدين عبد الباقي: إن الاتصال يشير إلى النشاط الحاصر بإرسال الرسائل و استقبالها. " (ماهر أحمد, 2006 : 28)

و يرى "Warren" الاتصال بمفهوم الواسع، يعني كل تبادل للإعلان،الاتصال بمعناه الضيق، هو نقل الانطباع Impression من محيط إلى عضوية أو العكس، أو من شخص آخر وأصل كلمة Communication يعود إلى الكلمة اللاتينية Communis التي تعني عام أو مشترك، فحيثما نحاول أن نتصل فإننا نحاول أن نؤسس اشتراك في المعلومات، في الأفكار و الاتجاهات مع شخص أو مجموعة أشخاص. "

(صلاح الدين, 2005 : 251)

كما يتفق بعض العلماء على أن الاتصال، هو عملية إيصال الأفكار و الأحاسيس , بطريقة متبادلة لإقامة علاقة مع الطرف الثاني، من أجل احتكاكه معه، و هو أيضا كل علاقة ديناميكية تدخل في سير نشاط عمل معين، و الاتصال يعني أيضا ذلك النشاط من أجل إيصال الأخبار، و نتيجة هذا النشاط هو محاولة وضع المستمع على هذه الأخبار.

و يعرفه " Senford " إرسال و استقبال المعلومات بين الناس . " و يعرف عالم الاتصال الشهير " Wellercham " بأنه المشاركة في المعرفة عن طريق استخدام رموز تحمل معلومات، و يعرفه الأستاذ " سمير حسن " 1984 بأنه النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية، أو الأفكار، أو الآراء، أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى أشخاص أو جماعات استخدام رموز ذات معنى واحد و مفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين (عشوي مصطفى، 1992 :42).

أما العالم "محمد علي محمد" 1985 يعرف الاتصال على أنه أداة نقل المعلومات والوقائع و الأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر، و من مستوى معين إلى مستوى آخر، داخل كل التنظيمات، و هذا بدوره يجعل من الممكن تتحقق الأهداف التنظيمية.

و نجد في نفس السياق الأستاذ " ياسر عامر " (1986) يتحدث عن الاتصال و يقول أنه ظاهرة اجتماعية حركية , تؤثر و تتأثر بمكونات السلوك الفردي، و العوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال المشتملة على نقل و تبادل المعلومات و الأفكار و المعاني المختلفة، و تفهمها باستخدام لغة مفهوم للطرفين من خلال قنوات معينة.

إذن نستخلص من كل هذه التعاريف أن تعريف لها مزايا باعتبار أنه يقدم معنا إضافيا، يزيد من فهم ظاهرة الاتصال، وبعكس وجهة نظر عدد من الباحثين والمتخصصين الذين درسوا الاتصال رغم اختلاف تخصصاتهم، ولكن لاشك أن هناك اتفاقا تاما على ضرورة وجود نظام اتصال فعال في المؤسسة .

كفاءة الاتصال :

لكل مؤسسة اتصال خاص بها، فقد تتجح هذه الأخيرة و قد تفشل في تحقيق الاتصال فعال يضمن لها استمراريتها لدى يجب أن يكون الاتصال ذو كفاءة و فعالية، والتي يجب أن تراعي فيه الخصائص التالية: (lévy_leBoyer ,2004 :21)

السرعة :

إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات، قد يعود على الوسيلة المستخدمة، فعند مقارنة التلفزيونية بالخطاب يتبين لنا أن الأول أسرع من الثاني بكثير، وهناك بعد آخر بسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومات قيمتها إذ لم تنتقل أو لم تصل في وقت اتخاذ القرار أو التصرف.

الارتداد :

الوسائل الشفهية في الاتصال تمكن إمكانية أطراف الاتصال الحصول على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم، وإتمام عملية الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات و التقارير فهي بطيئة وغير فعالة، فتقديم المعلومات المرتدة إلى أطراف الاتصال.

التسجيل :

يمكن بعض وسائل الاتصال أن تحفظ سجلات و الملفات مثل الخطابات، و المذكرات، و يفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في انجاز الموضوعات، أما الوسائل الشفهية للاتصال فيصعب تسجيلها والاحتفاظ بها .

الكثافة

تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة، مثل الخطابات، و التقارير، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة أو النتائج المتبعة و الرقابة، و بصفة عامة كلما قدمت وسيلة اتصال معلومة كثيفة كلما كان أفضل".

الرسمية

إذا كان موضوع الاتصال رسمياً يمكن استخدام وسائل اتصال مناسبة، فإعلام الفرد من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة المذكرات الداخلية بين زملاء العمل و الأقسام، قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية، و الهاتف، وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى شكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان.

التكلفة

بصفة عامة كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل و تشمل التكلفة كل من الأدوات المكتبية و الطبع و البريد و التلفون، و هي تشمل في تكاليف الإرسال و الاستقبال و التخزين والاسترجاع.(ماهر أحمد, 2006 : 115)

عناصر الاتصال

يعتبر الاتصال عملية مركبة من عناصر متصلة ببعضها البعض، و انطلاقاً منها فإن لعملية الاتصال خطوات متسلسلة، فالمرسل يقوم بكتابة الرموز المعينة للرسالة، و قد تكون الرموز الشفوية أو إشارية وذلك حسب الاتصال وبعد تصل الرسالة إلى المستقبل يفك رموزها وتتمثل عناصر الاتصال في : (حتومحمد, 1982 : 73).

أ- المرسل

و هو المصدر تبدأ منه عملية الاتصال، فقد يكون المرسل إنساناً، أو آلة، أو مادة مطبوعة، أو منشورة أو هيئة، أو منظمة كالصحافة، أو الإذاعة فالمرسل هو الذي يصوغ الرسالة في الكلمات، أو الحركات أو إشارات، أو الصور، لكي ينقلها إلى الآخرين، و قد يكون المتحدث رئيساً مصلحة أو مدير مؤسسة أو عامل في ورشة، والذي يريد نقل ما لديه من أفكار أو مفاهيم أو معلومات أو خبرات، أي يقوم بتحويلها إلى رسالة من خلالها التأثير في الآخرين، و حتى يتمكن المرسل من إيصال رسالة على الوجه الأمثل، ينبغي أن تتوفر عدة شروط منها :

- أن يكون مقتنعا و مؤمنا بالرسالة من المعلومات و مهارات و اتجاهات.
- أن يكون مقتنعا، متيقنا و ملما بطرق الاتصال المختلفة.
- أن يكون متمكنا على علم بخصائص المستقبلين للرسالة و صفاتهم من حيث خلفيتهم العلمية و الاجتماعية.
- أن يكون يحسن اختبار الوقت و المكان الملائمين لتوصيل الرسالة.

- أن يشجع التغذية الراجعة للمستقبل .
- أن يمتلك مهارات اتصال معينة كالكتابة و التعلم فمن المهارات الأساسية القدرة على الربط و التحول.
- أن تكون اتجاهاته نحو نفسه و رسالته و المستقبل ايجابية لأن ذلك يزيد من فرص نجاح الاتصال.

ب- المستقبل

هو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة و يقوم بفك رموزها ليصل إلى محتوياتها، إذ تصل الرسالة إلى المستقبل بصورة رمزية فيبدأ بترجمتها ليفهمها و المستقبل هو الهدف من عملية الاتصال و بعد توفر طريقي الإرسال مرسل و مستقبل لا يمكن أن يتم الاتصال كما أن الاتصال لا يتم بوجود طرق واحد فقط (بوفلجة غياث , 1998 :62).

و ليس شرطاً أن يبقى المرسل مرسل و المستقبل مستقبلاً ف أثناء عملية الاتصال فقد يتحول المرسل مستقبلاً و المستقبل مرسل و هكذا تتم عملية الاتصال على شكل دورة متكاملة يمكن أن نطبق عليها دورة أو حلقة الاتصال.

و هناك مجموعة من المعايير و الشروط الواجب توفرها في المستقبل منها:

- الراحة الجسمية و النفسية.
- شعور المستقبل بأهمية الرسالة و ما تحمله من خبرات أو معلومات أو أفكار.

- أن تكون لدى المستقبل اتجاهات ايجابية نحو نفسه و نحو الرسالة التي يريد استقبالها.

ج - الرسالة

هي ترجمة المرسل لما يرغب في توصيله إلى المستقبل من خبرات و معارف و مهارات و حقائق و قيم و عادات و اتجاهات في شك لفظي أو مكتوب أو مرسوم أو صور أو حركات أو تغييرات أو إشارات تتناسب مع مضمون الرسالة و هدفها فالفرح قد ينقل بصورة ابتسامة و الغضب قد ينقل بصورة عبوس في الوجه و للرسالة ثلاثة عناصر و هي : الرموز ، المضمون ، الأسلوب (Bailly Alfred, 2003 :101).

و عند صياغة الرسالة لابد من مراعاة الآتي :

- مراعاة اجتياح المستقبل و ظروفه و خلفيته حتى يشير موضوع الرسالة انتباهه و تشوقه.
- أن تتضمن صياغة الرسالة مثيرات تساعد في جلب الانتباه كطرح أسئلة أو طلب رأي مستقبل في مسألة ما.
- اختبار المكان المناسب يضمن استقبالا ناجحا.
- اختبار الوقت المناسب يضمن استقبالا أفضل للرسالة عند المستقبل.
- مراعاة صياغة الرسائل و مستوى المستقبل العلمي والنفسي و العقلي.

د - قناة الاتصال

هي الوسيلة أو المادة التي يتم بها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل فمن خلالها يتم نقل المعارف و المهارات و الأفكار و القيم و المشاعر فقد تكون الرسالة لفظية،

و إشارات، و حركات، و صور تماثيل و أفلام. أن وسائل الاتصال و قنواته كثيرة و متنوعة و أساسية، فهي التي تحمل الرسالة لتصل إلى حواسه، ثم يحلل رموزها و يفهمها بعد أن يفسرها، و تعد اللغة أقدم وسيلة للاتصال و أكثرها شيوعا و قنوات الاتصال إما أن تكون فردية كالزيارات الشخصية أو الجماعية كالمؤثرات و الاجتماعات أو جماهيرية كالتلفاز.

هـ - التغذية الراجعة

من أجل نجاح عملية الاتصال و تحقق أهدافها لا بد للمرسل أن يعرف أثر ما يقدم من معلومات و خبرات و اتجاهات في المستقبل و ذلك من المناقشة و عرض الرأي كما يقتضي الأمر معرفة رد الفعل عند المستقبل سلبا أو ايجابيا تكون التغذية الراجعة من المستقبل إلى المرسل عادية و حدث تصحيح الأخطاء في الرسالة و في تحسين عمليات ترميزها و تنظيمها و نقلها، أو في مساعدة المستقبل في تحليلها و فهمها و قد تكون من المرسل إلى المستقبل و ذلك عندما يستجيب المرسل و يرد على أسئلة و استفسارات المستقبل فالتغذية الراجعة تكون في اتجاهين بين المرسل و المستقبل.

(Abric jean,2004 : 08)

أنواع الاتصال

يقسم العلماء، الاتصال إلى نوعينهما:

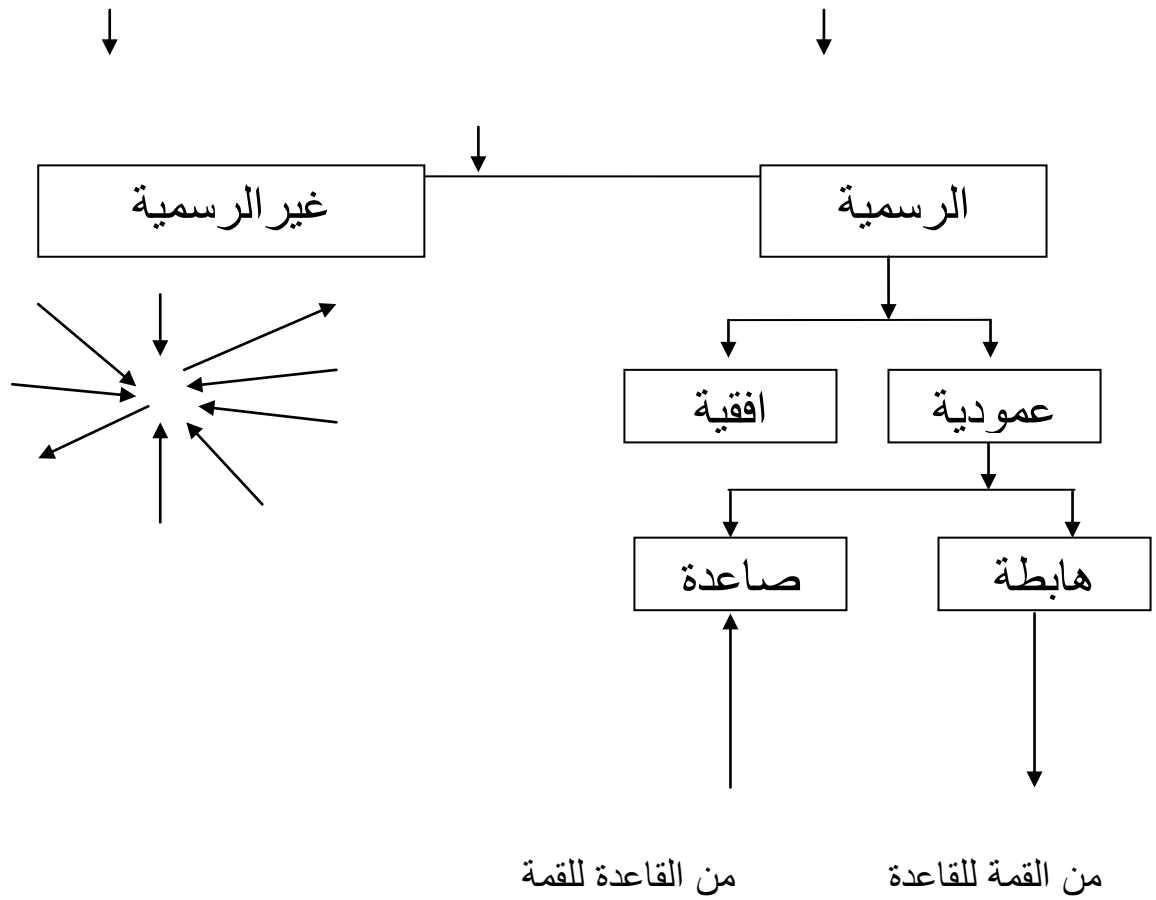
الاتصال الرسمي

يعرف معجم مصطلحات الإعلام الاتصال الرسمي. بأنه الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها و تقاليدھا، و يعتمد على الخطابات أو المذكرات أو التقارير حيث يوجد في كل منظمة فرد ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية و بأنواعها المختلفة، التي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل.

الاتصال غير الرسمي

هو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات و الأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تتصل بعملهم أو تبادلهم المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمية مثل اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص، مثلا حينما يتقابل زميل في جهة مع زميل من جهة أخرى في حقل و يتبادلان وجهات النظر في الموضوع يهمهم. " (بوفلجة غياث، 1998 : 62).

إن عدم فعالية القنوات الرسمية للاتصال يؤدي إلى ازدهار الطرق غير الرسمية و ما يصحبها من إشاعات و تشويهات مما يبرر مشاكل أساسها سوء الاتصالات الرسمية كما أكد بعض العلماء منهم "Beidan" (1984) أن الاتصالات غير الرسمية عدة مزايا في كونها سريعة و دقيقة و ناجحة، كما أنها تلبي حاجات العمل.



شكل رقم 01: أنواع الاتصال (محمد عباس, 1972: 43)

اتجاهات الاتصال

يرتبط الاتصال الذي يتخذ أنماطا أو أشكالاً رسمية بالهيكل التنظيمي الرسمي و تصبح حركة الاتصال مرتبطة بهذا الهيكل، بحيث يتم الاتصال عمودياً من الأعلى إلى الأسفل و من الأسفل إلى الأعلى و أفقياً من مستوى تنظيمي آخر في نفس المستوى أو الدرجة.

أ - الاتصال النازل: (من الأعلى إلى الأسفل)

و هي أكثر شيوعاً و انتشاراً في التنظيمات العمالية ، حيث تكون المعلومات و التوجيهات صادرة من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا في التنظيمات و تهدف هذه الاتصالات النازلة خاصة إلى نقل الأوامر و التوجيهات و الإرشادات، و قد حدد "Kahn Katz" (1979) أغراض هذه الاتصالات

- توفر التوجيهات أو التعليمات الخاصة بالمهام المهن.
- توفر المعلومات عن التطبيقات و الإجراءات التنظيمية.
- تقديم معلومات ذات طبيعة إيديولوجية للمساعدة على تثبيت الأهداف و الأفكار.
- تمد المرؤوسين التغذية المرتدة عن أدائهم.

ب - الاتصال الصاعدة (من الأسفل إلى الأعلى)

و من الاتصالات التي تصدر عن العطل و المنفذين المتواجدين في أدنى السلم الإداري في المسؤولين و الأطر داخل التنظيم، و تحتوي عادة على انشغالات العمال و مشاكلهم

المهنية و التطبيقية و اقتراحاتهم المختلفة ، و بهذا يمكن للعمال أن يساهموا بطريقة غير مباشرة في التأثير على القرارات التي تؤخذ في المستويات العليا. بما يصدر عنه من معلومات و تعتبر النقابة أحد صور الاتصالات الصاعدة كما أن هذه الاتصالات تمكن الإدارة على إدراك و فهم مدى تقبل المرؤوسين و فهمهم لمضمون الرسائل التي حملتها إليهم قنوات الاتصال النازل. " (بوفلجة غياث، 1998 : 134).

و كذلك كمدى اهتمام المرؤوسين لتحقيق الأهداف العامة لتنظيم. و من خلال الاتصال الصادر تستطيع الإدارة الكشف عن حاجات المرؤوسين و درجة إشباعها، و هي الوسيلة لظهور الديمقراطية العامة. الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق الصراعات و التوترات داخل المؤسسة، و يمكن تلخيص أغراض الاتصال الصاعد فيما يلي :

- تقديم شكاوى عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد إن كان مشرفا مثلا.
- طلب بعض الاستفسارات أو التوضيحات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المنظمة أو في آراء عموما. الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى.

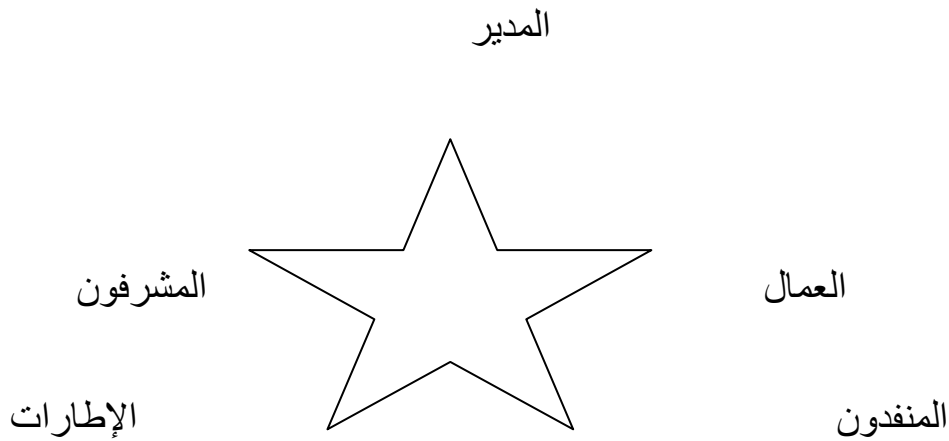
ج - الاتصالات الأفقية Horizontal

و هي الاتصالات التي تحدث بين الأفراد من نفس المستوى الإداري مثلما يحدث بين الإطارات أو بين المشرفين أو بين المنفذين لكل على حدة و وظيفة هذا الاتصال الإشهار و التنسيق من مختلف المصالح الإدارية و الإنتاجية و غيرها. التي تقع في نفس المستوى التنظيمي و إلى جانب الحصول على المعلومات التي تتعلق بالعمل، فإن الزملاء في العمل يلجئون إلى هذا النوع من الاتصالات للحصول على

معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي، وخاصة في المؤسسة التي يسودها التسلسل الذي يؤدي لاحتكار المعلومات باعتبار هذه الأخيرة من مصادر القوة والسلطة. (Labrédaniel, 1999: 84) وغالبا ما يؤدي الاتصال الأفقي إلى نشوء علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل تمتد إلى خارج المنظمة إلى جانب هذه الاتجاهات المذكورة هناك من يضيف اتجاها آخر للاتصال وهي:

د - الاتصالات النجمية

و هي الاتصالات التي تكون مختلفة الاتجاهات أفقية و عمودية و مائلة، و هي الطريقة الأكثر نجاعة و فعالية في مواجهة تعقد التنظيمات الحديثة، و بذلك تساهم في إيصال مجموعة من المعلومات في كل الاتجاهات و على كل المستويات . "



شكل رقم 02: الاتصالات النجمية(بوفلجة غياث، 1998 : 135).

وسائل الاتصال

إن للاتصال خطوطاً متعددة تكون فيما بينها ما يعرف بشبكة الاتصالات أفراد الجماعة، حيث تربط بينهم بغرض نقل الأفكار و المعلومات و قد كانت النظرة التقليدية ترى أن للاتصال اتجاه واحد من أعلى للأسفل. و لكن وجهة النظر الحديثة أظهرت أن الاتصال يجب أن يتم في جميع الاتجاهات، و لذلك زادت أهمية العناية بتصميم شبكات الاتصال و الوسائل التي تستخدمها في نقل المعلومات بين أطراف الاتصال المعنيين. و هذا في ذاته يساعد على رفع كفاءة الأداء التنظيمي، خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات المختلفة و تتميز شبكات الاتصال التي تسمح بتحقيق عملية الاتصالات في جميع الاتجاهات حرية الأفراد و علاقاتهم المفتوحة بين بعضهم البعض إلا أنه يجب العناية الفائقة في تصميم ذلك النوع من الشبكات، حيث يمكن تلاقي الأخطاء التي تنجم عنها مثال ذلك البطء في توصيل المعلومات و البيانات بالإضافة إلى احتمال تكرار نفس المعلومات و البيانات إلى مراكز اتخاذ القرارات.

و كلما نتعرف على الهياكل التنظيمية الرسمية كلما تنطبق شبكات الاتصال الغير الرسمية مع التنظيم الغير الرسمي.

و تستخدم شبكات الاتصال العديد مع الوسائل لإتمام عملية الاتصالات و من هذه

الوسائل هي :

- الوسائل الشفهية للاتصال.
- الوسائل الكتابية للاتصال.
- الوسائل المصورة للاتصال.

أ - وسائل الاتصال الشفهية: (ماهر أحمد، 2006: 83).

مما لا شك فيه أن الاتصال الشفهي بين شخص و آخر هو اتصال مباشر لا تعادله وسيلة أخرى في هذه الناحية، و المتواصلون بهذه الوسيلة تكون لديهم الفرصة لتقرير درجة التفاهم الذي تم، و على هذا يمكن للعامل في هذه الحالة أن يفصح عن كل ما في نفسه داخل ظروف العمل و من هنا نجد أن بعض المديرين يأخذ سياسة الباب المفتوح بعد إقناعهم الفعلي بفعالية مثل هذا الأسلوب، إلا أن استجابة المرؤوسين من هذه السياسة كانت في الكثير من الحالات غير مواتية، فقليل من المرؤوسين يرضى أن يتحمل معايير الشك من جانب زملائه و رؤسائه عندما يقصد مكتب المدير، وفي بعض الأحيان تمتلكه الرهبة التي ترتبط بسلطة المدير، و بالتالي فمن الأفضل ألا يحبس المدير نفسه في مكتبه و هذا هو المقصود الحقيقي من هذه السياسة. على الرغم من ذلك للاتصال الشفوي عيوب يمكن حصرها فيما يلي :

- ✓ عدم ترك الاتصالات أثر دقيق يمكن رجوع إليها عند الحاجة.
- ✓ تكون الاتصالات الشفوية عرضة للتشويش خاصة إذا طالت سلسلة الاتصال بين أكثر من شخصين.
- ✓ تستهلك حيزاً أكبر من الوقت المدير.

✓ اعتماد الاتصال الشفوي على اللغة المتداولة و بالتالي فعدم توحيدها يؤدي إلى عرقلة

الحوار دون فعالية الاتصال.

ب – وسائل الاتصال الكتابية (ماهر أحمد، 2006 :84)،

(بوحوشمحمد، 1984 : 46)

هي عكس الاتصال الشفوي، حيث يتخذ من الكتابة وسيلة للاتصال و نقل المعلومات من مستوى لآخر و له صيغة إدارية خاصة، حيث يمكن بواسطته نقل المعلومات و التعليمات إلى اكبر عدد ممكن من الأفراد، كما يمكن للمستقبل مراجعتها عدة مرات حتى يتفهم معناها و يستجيب استجابة لائقة، و من الاستعلامات نجد أن للاتصالات الكتابية استعلامات واسعة كالتقارير و الاقتراحات و الشكاوى و الأوامر الكتابية، و هي أكثر الأساليب انتشارا داخل المؤسسات الصناعية خاصة الكبيرة منها، لان ضخامة التنظيم و ترامي أطرافه و كثرة العاملين به يستدعي الرئيس بالمرؤوسين عن طريق الاتصال الكتابي لتنفيذ التعليمات و الأوامر، إلا أنه كغيره من الأساليب الاتصالية فضلا عن أهميته أنه لا يخلو من العيوب، فهو يتطلب من المرسل أو المستقبل على السواء قدرا معيناً من الدراية في الكتابة و القراءة، فقد يترتب عنه الفهم الخاطئ للتعليمات المرسلة من طرف المستقبل، على الرغم من وضوح ما يصدر من تعليمات مكتوب، لذلك يجب أن تتعزز الاتصالات الكتابية بالمناقشة و الشرح لموضوع الرسالة و من طرق الاتصال الكتابية في المؤسسة نذكر التقارير التي هي من أبرز أشكال الاتصالات الكتابية اللازمة للعمل، فهي ضرورية لتنسيق الأعمال و تحدي المهام و رقابة سير هذه الأعمال و تعدد أنواعها، من تقارير إدارية الخاصة بالوظائف إلى تقارير تشغيلية حول كيفية سير العمل، كما يمكن

تصنيفها تبعا للمركز الوظيفي الذي يصدر منه إلى تقارير قانونية، تنفيذية، و تكون دورية تصدر في مواعيد منظمة، تبعا لوثيرة العمل أو غير دورية خاصة بمسالة معينة،

و من مزايا التقارير نجد :

- تشكل أرشيفا تاريخيا للمؤسسة و تطوير أعمالها.
- تتوافق كفاءتها على مدى صياغتها و التسلسل المنطقي الذي يحكمها، و كذلك مدى تجنبها لتفاصيل الثانوية التي لا فائدة منها.

ج - وسائل الاتصال المصور(صلاح الدين،1988 : 62)

تستخدم وسائل الاتصال المصورة بكثرة في الميادين الأعمال، فالصور قد تساوي في قيمة ألف كلمة إلا أنه يفضل أن تصاحب الصور مجموعة الألفاظ المنتقاة، بحيث تلم عن الموضوع المراد توصيله بشكل فعال و على هذا فإن أي عملية اتصال هي في المقام الأول عملية التفاعل، و في حالة استخدام وسائل الاتصال على نطاق واسع (كالتلفزيون مثلا) فلا بد من أن تتمكن من تقدير درجة الاتصال و مدى تأثيره.

وظائف الاتصال :

يقصد الباحثون الأمريكيون مثل "Frans"&"Mong" و راسل (1977) بوظيفة الاتصال هو مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة و تأثير الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة. (Roger,M ,2002 :77).

و يمكن ملاحظة هذا التأثير عدة جوانب تنظيمية و سلوكية في مختلف المستويات التنظيمية مما يبرز عدة وظائف يمكن تلخيصها في الميادين الثلاثة التالية:

● **الإنتاج:** إن عملية الاتصال هي التالي تحدد سير الإنتاج من حيث كمية و نوعية، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ و الأداء كتوجيه الإنذارات بسبب التعب و إبداء الإعجاب و الإعلان عن مكافأة لأداء جيد و إرسال المذكرات أو عقد الاجتماعات لمناقشة المشاكل و رفع الإنتاج و تحسين النوعية. " (حتومحمد، 1982: 45).

● **الإبداع:** المقصود به هو نشر و وضع أفكار و أنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي تطوير المنظمة لكن هناك عبأ تقف في وجه الإبداع كالروتينية و النمطية و التقنية، إضافة إلى تصلب الموافق و الاتجاهات مما ينتج مقاومة شديدة تبديها مختلف الأطراف ضد التغيير التنظيمي و من أسباب هذه المقاومة شعور الفرد و الجماعة بصعوبة التكيف مع وضع الجديد الذي يهدد التوازن الفردي و الجماعي. و للإبداع بعدان، فالبعد الأول يتمثل في تقديم الأفكار و الاستراحات المخططات الجديدة، و يتمثل البعد الثاني في عملية تطبيق البعد الأول و بطبيعة الحال فالاتصال يلعب دورا متمما في تحقيق كل من البعدين و ذلك بوضع برنامج يهدف إلى القضاء أو على الأقل التحقيق من عملية المقاومة.

● **الصيانة:** يمثل دور الاتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاثة مهام رئيسية و هي :

✓ حفظ الذات و ما يرتبط بها من العواطف و المشاعر.

✓ تغيير موافق الأفراد من القيمة التي يولونها التفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى

أفقي و عمودي.

✓ ضمان استمرارية العمليّة الإنتاجية و الإبداعية للمنظمة."

(Guillevic,2002 :129)

أهداف الاتصال:

- 1- تحسين الإنتاجية و الفعالية في العمل.
- 2- الاتصال يساهم في توجيه مجهودات الإدارة في اتجاه المرغوب فيه.
- 3- الاستجابة لمطالب العمال و الحفاظ على روحهم المعنوية الجيدة يستطيع المستخدمون الإداريين مطالبهم بواسطة الاتصال و استجابة المسيرين لها.
- 4- توطيد العلاقات بين أعضاء التنظيم.
- 5- تدعيم التواصل و النظام اللذان يؤديان إلى السير الحسن."

في عصرنا الحضري تؤدي الاتصالات في صورها المختلفة كالتوعية و الإعلام و الدعوة مهمة أساسية في سبيل توصل المفاهيم و توضيحات لكل مواطن، و من هذا تبرز أهمية الاتصالات كعملية أساسية و حيوية إلى جانب كونها عملية مستمرة لا يقف عندها وقت أو مرحلة معينة و إنما تستمر طوال الحياة المنظمة و بها يستمر نشاط الإدارة كالتهيئة و التنظيم و اتخاذ القرارات و التنسيق و الإشراف و المتابعة و الرقابة و التقويم

الاتصال و التنظيم:

يعتبر الاتصال المصدر الأساسي للمعلومات بين مراكز اتخاذ القرارات و كما يستعمل في نقل الأوامر و التعليمات و الأفكار إلى العاملين بالمؤسسة و يهتم التنظيم بالاتصالات الخارجية التي تتم مع الجهات الأخرى مثل المستهلكين و المساهمين، و يستطيع الإنسان أن

يكيف نفسه و سلوكه مع العالم المحيط بالمعلومات التي تصله حينما يطبق مدير المؤسسة نظام الاتصال التنظيمي فإنه يتبع ما يلي :

- تحديد المدير مع مرؤوسيه الأهداف التي يجب تحقيقها.
 - يرسل المدير المعلومات الخاصة بنتائج أعمال المرؤوسين إلى المدير.
 - يقوم المدير بمراجعة مستويات النتائج بمقومتها بالمعايير الموضوعية ثم يقرر الخطوات التصحيحية المطلوبة إلى مرؤوسيه و بهذا تعتبر الاتصالات بين المدير و المرؤوسين احد الأوجه الهامة في اتخاذ القرارات داخل البناء التنظيمي، و تتمثل أحد الأسس الهامة التي يتركز عليها، و هي من المقومات النشاط التعاون في جماعات العمل و من خلالها يتحقق التكامل بين الوحدات الفرعية للتنظيم، و نظرا لتعدد الأهداف التنظيمية و التي يرغب الفرد أو الجماعة في نقلها إلى جماعات أخرى فإن الاتصال أساس للفهم المتبادل و تنظيم الإدارة عن طريقة أن تنقل أهدافها التنظيمية إلى مستويات مختلفة و من هنا نرى التفاعل في التنظيم يعتمد كل اتصال لكونه أداة نقل للمعلومات و الواقع و الأفكار من شخص لآخر أو من جماعة إلى أخرى و بواسطته تتحقق الأهداف التنظيمية.
- (ماهر أحمد، 2006: 93).

و نستخلص مما استعرضنا لأهداف الاتصال بأنه عامل هام و حيوي لضمان المؤسسة و لاستمرار العملية التنظيمية و الإنتاجية، و الذي يعني أنه أداة نقل و تبادل المعلومات بين أفراد المنظمة قصد ضمان الاستمرار بينها داخل ذلك التنظيم، فإن الاتصال يعتبر مقوما أساسيا للبناء و التنظيم، و هو الذي يعطي للإدارة أسلوب توصيل قراراتها و تعد اتصالات

العمل على جميع المستويات وتسييره وفق التنظيم المعمول به و من كل هذا يتبين أن تأثير و تفاعل الأعضاء في التنظيم وتفاعل التنظيم نفسه إنما يعتمدان على الاتصال أي أنه لا يمكن الفصل بين الاتصال و التنظيم و كلاهما يساهم في استمرار الآخر.
(ماهر أحمد، 2006: 78).

و خلاصة القول أنه لا يمكن قيام تنظيم أي مؤسسة كانت إلا بوجود اتصال فإن له فعالية كبرى في أداء الوظائف على الرغم من تعدد الصعوبات والعراقيل التي تقف في وجهه.

عوائق الاتصال :

تتعرض الاتصالات داخل التنظيمات إلى صعوبات و عوائق يمكن تقسيمها إلى أربعة أصناف حسب طبعها (Ayerth, 1967).

(أ) عوائق شخصية :

و تتمثل في الأسباب الشخصية المعرقة للاتصال الحسن قد تكون هذه العراقيل في صورة إدراكات اختيارية ما يسمعه و يتذكره، بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه لا يحركها و لا يتذكرها و كأنه لا تعنيه، و بالتالي فإن هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات و مدى فعاليتها.

(ب) عوائق ما بين الأشخاص :

و تتمثل في الجو السائد وسط جماعة العمل، فسوء التفاهم و الصراعات التنظيمية تؤثر سلباً على فعالية الاتصال و قد حددت عوائق الاتصالات بين الأشخاص في الجو السائد (Bedeiaw, 1984: 424) داخل التنظيم، إذ كلما زادت درجة المصادقية بين

الأشخاص في موضوع الاتصال كلما زاد الانتباه و الإدراك , سهل الاتصال وعدم المصادقية أحد عناصر أساليب الاتصال فيؤدي إلى عدم الاهتمام بمادة الاتصال و الخبر و بالتالي إلى إهمالها و عدم الاعتماد عليها إما النقطة الأخيرة التي تسيطر على فعاليتها. (بوفلجة غياث، 1998 :38) ..

الاتصالات بين الأشخاص هي درجة التشابه بين المرسل و المستقبل فكما كان كبيرا من حيث السن و المكانة، الثقافة و المهنة كلما كان الاتصال سهل و أكثر فائدة بينما تزيد عراقيل الاتصالات مع زيادة الاختلاف بين المرسل و المستقبل.

ت) عوائق تنظيمية :

قد تكون عوائق الاتصالات تنظيمية و يمكن حصرها فيما يلي:

❖ اختلاف المكانة :

إن اختلاف مكانات الأفراد قد يؤدي إلى صعوبة في الاتصالات نتيجة ما قد ينجر عن ذلك من آثار نفسية كخوف العامل من رئيسه مثلا أو الخجل منه أو عدم فهم أو امره و نواحيه نتيجة اختلاف الدرجة العلمية و مدى قدرة العامل البسيط استجاب فجوى الاتصالات

❖ سلم الاتصال و مداه :

يكون الاتصال المباشر أكثر بساطة و سهولة بينما تزيد صعوبة الاتصال مع زيادة البعد بين المرسل و المستقبل، فقد يكون الاتصال مباشر بين العامل و المشرف عليه من حيث قصر المدى و قد يكون الاتصال بين المدير العام و العامل البسيط بطرق غير مباشرة و هنا يكون المدى واسعا. (Baily alfred,2003 : 90 - 92).

تتجلى صعوبة الاتصال عن بعد مدى الإرسال عندما تكون التوجيهات أو النصوص غامضة، فيصعب الحصول على التوضيحات أو التفسيرات اللازمة لأن ذلك قد يتطلب

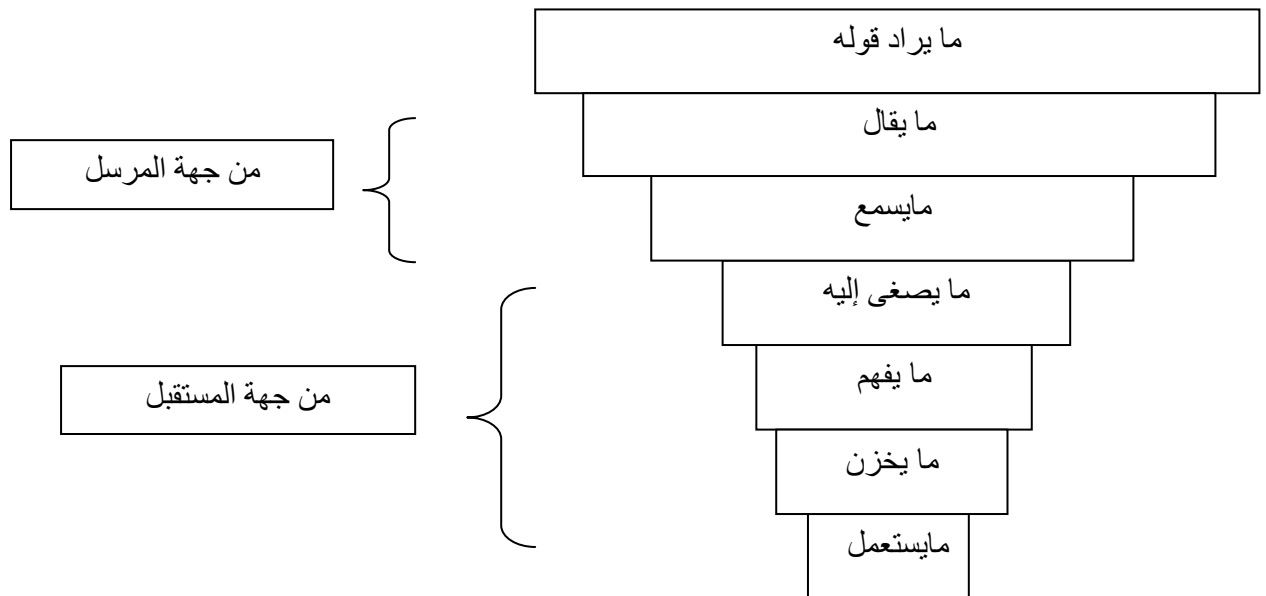
شهوراً من الإجراءات البيروقراطية و الاجتماعية و خاصة في الدول النامية و هو ما يعرفل الاتصالات و درجة وضوحها

❖ حجم المجموعة :

لحجم الجماعة المستقبلية أثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها، إذ كلما كان حجم الجماعة صغيراً كلما كان بالإمكان تركيز العناية و استقبال الاستفسارات و الرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية. (عشوي مصطفى، 1992: 57).

❖ مكانة المستقبل :

لمكان تواجد المستقبل أثر على مدى الاستجابة للمعلومات فالعامل وسط ورشة الإنتاج يسمع فحوى الرسالة بتفاصيلها، كما أن العامل الذي يشغل بمركز الشركة يكون سهل الاتصال و يستعمل مختلف القنوات الشفهية و الكتابية و المنشورات و المعلقات و غيرها، بينما يصعب الاتصال بأفراد آخرين منعزلين، حيث قد تنعدم بعض وسائل الاتصال الأساسية و الضرورية خاصة المتواجدين بأماكن نائية منعزلة.



شكل رقم 03: مخطط صياغة المعلومات (عشوي مصطفى، 1992: 57)

ث) عوائق تكنولوجية

تطورت وسائل الاتصال تطورا كبيرا نتيجة تعقد التنظيمات و تشابك أوجه الحياة المعاصرة و حاجاتها إلى السرعة في اتخاذ القرارات، و التكنولوجيا المؤثرة على الاتصالات نجد الرموز الغير كلامية و مدى فعالية قناة الاتصال .

ظهرت صعوبة في استعمال اللغة في الكثير من حالات الاتصال، بهذا كان لابد من استعمال بعض الرموز. أو غير ذلك من الوسائل المساعدة للتغلب على العراقيل المحيطة من بعد أو توضيح أو صعوبة التفاهم اللغوي، فكلما زادت هذه الوسائل المستعملة وضوحا و دقة كلما زادت الاتصالات وضوحا و نجاحا، كما أن لدرجة تطور القناة الموصولة من خيوط الهاتف أو ألياف بصرية أو تلكسا أو حاسوبا . أو غيرها من وسائل أثر على فعالية الاتصال هذا ما يوضح الفرق بين فعالية الاتصال في الدول المتقدمة و صعوبته في الدول النامية. و ما لذلك من انعكاسات على فعالية المؤسسات و مستوى النتيجة في عصر ينبعث بغرض الاتصال. (بوفلجة غياث، 1998 : 38).

نظريات الاتصال :

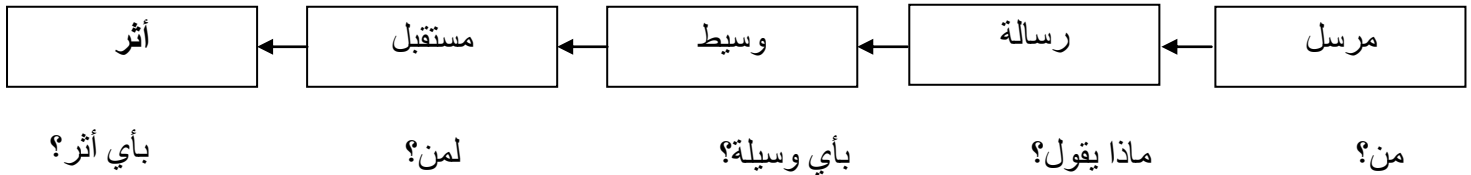
لقد درس الاتصال بطرق عدة و من طرف عدة علماء، اختلفت رؤاهم له بالتالي النتائج و المقاربات التي حصلوا عليها من دراستهم، و لكن هناك نموذجين رئيسيين لتحليل الاتصال يمكن أن يختصرا الدراسات الأخرى، النموذج التقني و هو خلاصة للأفكار و المقاربة السيبرنيقراطية و النموذج النفس اجتماعي و هو خلاصة لإسهامات علماء النفس الاجتماعيون و يسمى أيضا النموذج النسقي للاتصال.

1- الاتصال كوضعية تقنية :

ترى هذه المقاربة أنه سهل و أبسط طريقة لمعالجة مشاكل الاتصال تكون باستعمال مخطط "Lasoile" و الذي اقترحه سنة (1948)، و هو يتضمن خمس أسئلة أساسية رأى أن الإجابة عليها تحد من مشاكل الاتصال و جاءت الأسئلة كالتالي:

من؟ ماذا يقول؟ بأي وسيلة؟ لمن؟ بأي أثر؟ (Alexandre,2003 : 101)

و انطلاقا من هذه الأسئلة يمكن تمثيل عملية الاتصال في المخطط التالي:

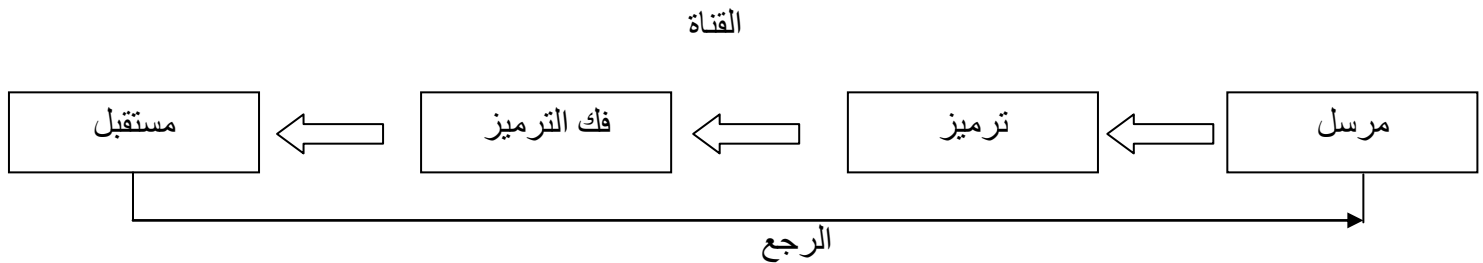


مخطط رقم (04) : عملية الاتصال (Alexandre ,2003 : 101)

و لقد جاء "Chanon" (1949) بنموذج مقارب لنموذج "Lasoile" في إطار نظريته للمعلومات، و لقد لاقى نجاحا باهرا و هو "نتيجة للأعمال المقدمة من بعض المهندسين في الاتصالات بالإضافة إلى مختصين في الرياضيات للإجابة عن تساؤل أساسي ظهر في تلك الحقبة في مجال صناعة الهواتف و التلغراف، و يتعلق بكيفية تحسين انتقال المعلومات من نقطة إلى أخرى، أو كيف تبعث رسالة ما مع ضمان المرادوية القصوى لانتقالها و التكلفة الأقل و الفعالية الأحسن.

(Gilles amado, André guittet,1975 :03)

و انطلاقا من نظريته عرف "Chanon" الاتصال على أنه انتقال رسالة ما من مكان إلى آخر، و يمكن تمثيل هذه العملية ببساطة بالشكل الآتي:



مخطط رقم (05) : الاتصال حسب "Chanon" (Gilles amado, André)

(guittet,1975 : 03)

لقد استوحى "Chanon" هذا المخطط من مخطط آخر طوره "Winner" (1948) بهدف الحد من الضياع المعلومات عبر التيليغراف.

و لقد نشر كل من "Chanon" & "Winner" سنة (1949) نموذجا بعد تعديله ليتناسب مع الاتصالات بين الأفراد". (Beaudiction , 1999 :25).

ارتكز "Chanon" في نظريته على الربط بين المرسل و المستقبل، فالمرسل الذي يريد إرسال معلومة ما يتوجب عليه ترجمتها إلى لغة يفهمها المستقبل، و في نفس الوقت تناسب وسائل الاتصال المستخدمة، و هذا ما أطلق عليه اسم الترميز.

أما الرسالة فتبعث و تنقل بفضل دعامة مادية هي قناة الاتصال و يبقى للمستقبل فك الترميز و فهم الرسالة التي يستقبلها. و ليكون نسق الاتصال أكثر نجاعة يجب أن يتضمن

نوعاً من الرقابة، التعديل و معالجة الأخطاء و هذا ما أسماه الرجوع بمعنى حلقة الرجوع من المستقبل إلى المرسل.

ما يميز السيبرنيطيقية هو الأهمية المنسوبة إلى تأثير المعلومة، فإرسال رسالة ما تنتج ردود فعل عند المستقبل و هو الشيء الذي يؤثر بدوره على المرسل فيعيد صياغة رسالته انطلاقاً من المعلومات المرجعة إليه. مصدر إرسال المعلومات هو ما يسمى المرسل و الذي يمكن أن يكون فرد أو جماعة، آلة... إلخ.

أما المستقبل فهو الهدف الذي تصل إليه الرسالة و من يقوم بتلقيها و الرسالة هي محتوى أو مضمون الاتصال و تمثل مجموع الرموز أو الدلالات المدركة التي تحفز المستقبل و التي تعطيه المعلومة المرسل.

بالنسبة إلى القناة فهي ما يسمح بمرور المعلومة من المرسل إلى المستقبل، فهي طريق سير الرسائل و تتمثل في الوسائل الفيزيقية التي تحفز المستقبل في عملية الاتصال (الوسائل السمعية البصرية... إلخ) و خصائص القناة هي التي تحدد الضغوط و الحدود في نقل الرسالة.

أما عملية الترميز فهي تتناسب مع تحويل معلومة ما إلى دلالة يمكن تحديدها و فهمها هذه الدلالات أو الرموز ترتبط بطبيعة القناة المستعملة و تربط أو تجمع طبقاً لنسق من القواعد.

تصبح عملية فك الترميز ممكنة إذا أدرك و تعرف المستقبل على الدلالات و فهم القواعد التي تجمعها فإذا كانت قوائم الرموز متشابهة و إذا كانت قواعد فك الترميز متشابهة توجد و إذا كانت قواعد فك الترميز متشابهة توجد إمكانية لاستقبال المعلومة.

أما بالنسبة للضجيج فيغطي كل الظواهر المشوشة التي تشوه الرسالة و تجعل من فهمها عملية صعبة، و لهذا تعتبر عملية الترميز رئيسية و مركزية بالنسبة للمرسل، لأن الهدف من المعلومة هو أن تجذب بشكل كلي انتباه المستقبل الموجهة إليه، فالمرسل يعمل على الطريقة التي يعيد بها صياغة هذه المعلومة لتتكيف مع الفرد الموجهة إليه، فعليه أي ينتبه إلى استخلاص المهم من محتوى المعلومة و أن ينظمها بطريقة واضحة و منطقية و أن يعيد صياغتها بطريقة أفضل ليضمن وصولها إلى الشخص الموجهة إليه.

برغم النجاح الباهر الذي لاقته نظرية المعلومات لـ "Wiffen"&"Chanon" و الذي دام لسنوات إلا أنه وجهت لهم انتقادات كبيرة و خصوصا من علماء النفس الاجتماعيون مع العلم أن كلا من "Wiffen"&"Chanon" لم يسعيا قط إلى تطبيق هذا النموذج على الاتصال الشخصي، و لهذا نجد أن من أهم الانتقادات التي وجهت للنموذج أنه يتجاهل كليا مسألة أن الاتصال يكون بين الأفراد أو الجماعات و الذين يمتازون بتدخل العوامل النفسية الضغوط الاجتماعية و أنساق المعايير و القيم في العملية الاتصالية.

فهم يرون الاتصال كسيرورة خطية حتى و لو جعل الرجوع من نسق الاتصال حلقة مغلقة نموذج "Chanon"(1949) و هذا ما ظهر حتى في تعريفات الاتصال في تلك الفترة، ففي معجم علم النفس (1968) "Lebiroon" نجد تعريف للاتصال على أنه "نقل

للمعلومات (Beaudiction, 1999 :25). بحيث لا يوجد أي مكون نفسي أو اجتماعي في هذا التعريف.

و حتى في معجم « le grand dictionnaire de la psychologie » نجد أن تعريف الاتصال أنه "نقل للمعلومة بين نقطة و أخرى بمعنى بين مصدر ووجهة ما". (Beaudiction, 1999 :25).

أما الانتقاد الثاني الذي وجه لهذا النموذج، هو أنه يعتبر أن دراسة و تحسين الاتصال يجب أن يخل بالقناة بدون نسيان أهمية باقي العناصر طبعا.

و نتيجة لهذه الانتقادات ركز علماء النفس الاجتماعيون على محدودية هذا النموذج، لأنه لا يمكن مطابقته مع سلوك الإنسان، و أسسوا لنظرية جديدة و مقاربة أخرى ترى الاتصال في كليته و ليس فقط كنقل رسالة من نقطة إلى أخرى.

النموذج النفس اجتماعي للاتصال

بعكس النموذج السابق فإن تعريف المختصين في علم النفس الاجتماعي يختلف بشكل واضح، فبالنسبة إليهم "الاتصال هو مجموع العمليات التي تتم من خلالها تبادل للمعلومات و المعناني بين الأفراد في و ضاعات اجتماعية معينة".

(Abric jean claude , 2004 :08)

فعمليات الاتصال هي عبارة عن وضعيات اجتماعية تحدد من طرف حالات التفاعل و هي بذلك عبارة عن ظواهر ديناميكية منتجة للتحويل بمعنى إنها تقع ضمن عملية تأثير متبادلة بين فاعلين اجتماعيين.

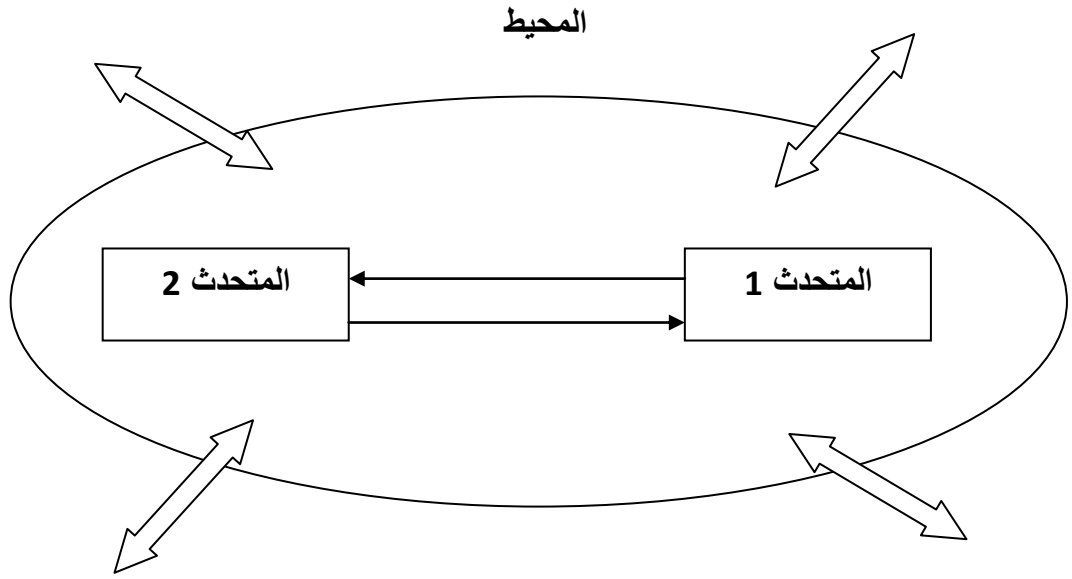
و بهذا فإنه لا يوجد مرسل أو مستقبل أو مصدر ووجهة كما رأينا في النموذج التقني و لكن نجد متحدثين أو أكثر أو أطراف الاتصال أو ببساطة المتصلين في تفاعل بينهما و منه فلا يمكن اعتبار الاتصال كعملية نقل أو إرسال بسيطة فهي مبنية على التفاعل و التبادل بين المتحدثين، و معنى ذلك أن عمليتا الإرسال و الاستقبال تكونان متزامنتين أي في نفس الوقت المرسل يكون مرسلا و مستقبلا و المستقبل مستقبلا و مرسلا.

فالالاتصال هو عبارة عن فعل اجتماعي، يكون بوعي الفرد أو بدونه و هو أحد أهم الأفعال التي تربط الروابط الاجتماعية بين الأفراد، فكما جاء على لسان "Watzlawick" فإنه لا يمكننا عدم الاتصال، فإذا اعتبرنا أن ضمن التفاعل كل سلوك يمكن اعتباره رسالة ما، فبالتالي لا يمكننا عدم الاتصال شئنا ذلك أم أبيننا (Abrie jean claude , 2004 : 08)، و هذا لأن الاتصال لا يعتمد قط على الاتصال الشفوي فهو عبارة عن نسق متعدد القنوات، فالحركات، تعابير الوجه، ووضعيات الجسم و حتى الصمت تعتبر أفعالا اتصالية، فهي تحمل أثرا ما، معنى ما و هنا تظهر طبيعة الرابط الاجتماعي الموجود أو الذي يرغب في وجوده.

و هذا يوصلنا إلى حقيقة أن الاتصال يحمل دائما بداخله هدفا ما، و هذا الهدف يمكن أن يكون ظاهرا بمعنى معلنا، مستترا أو ضمنيا. و يمكن أيضا أن يكون من دون وعي.

و لفهم وضعيات الاتصال بغية التدخل أو التحكم فيها يجب الإجابة عن السؤال التالي:
 ما هي الأهداف الحقيقية لطرفي الاتصال أو المتحدثين؟ لأنه أصبح من المفروغ منه أن
 الأهداف المعلنة يمكن أن تخفي أهدافا حقيقية مختلفة تماما عنها.

و يمكن تمثيل مخطط الاتصال حسب علماء النفس الاجتماعيين كالتالي:



مخطط رقم (06) : النظرية الحلقية للاتصال (Abric jean claude , 2004 : 08)

إن العلاقات بين الأفراد ذات طبيعة حلقية، و هذا يعني أن الاتصال هو عملية معقدة بحيث يشارك فيها جميع الأطراف دون أن يكون هناك نقطة للانطلاق أو نقطة للوصول.

"فعندما يتفاعل شخصان مثلا فإنهما يشكلان نسقا مفتوحا يضم كليهما، أي أنهما يشكلان ثنائي بالمعنى الواسع و يمكن لهذا النسق أن يعمل لصالح الطرفين أو

ضدهما". (Maurice Mathieu, 2004 : 05)

إن النظرية الحلقية للاتصال جاءت بأمرين أساسيين أولهما أن لكل واحد منا سلطة على علاقته و اتصالاته و يتم استخدام هذه السلطة بشكل وصفة دائمين سواء كان ذلك بوعي الشخص أو بدونه.

أما الأمر الثاني فهو عندما تتراجع العلاقة أو يفشل الاتصال فليس على الطرفين أن يبحثا عن متهم بينهما، فالمتهم الحقيقي يكون العلاقة نفسها، و الحل يكمن في التوقف عن السلوك الذي كان يسلكه كلا الطرفين و الذي كان سببا للإشكال، و هذا يتطلب منا المرور من سلوك الاتهام إلى سلوك البناء و التطوير و إيجاد الحلول، الانتقال من ماذا؟.

الاتصال حسب مدرسة "Palo Alto"

يمكن اعتبار باحثي مدرسة (Chicago) "Palo Alto" من أكبر المساهمين في دراسة مفهوم الاتصال من منظور علم النفس الاجتماعي، فقد نظروا إلى الاتصال بصفة عامة على أنه "تبادل عملية مشاركة تكون أكثر أو أقل نجاحا" (Dutermecleau, 2002: 21)، و لقد ركزوا في دراستهم حول الاتصال على كل ما هو متبادل كالمحتوى أو الرسالة، آخذين بعين الاعتبار الطريقة التي نقلت بها المعلومات، و الصفة التي أظهرها المتحدثون عند اتصالهم بمعنى نبرة أصواتهم، إيماءاتهم ووضعيات أجسامهم و التي تعتبر مؤشرات تسمح لنا بتحديد صدق المتحدث، و قد سميت هذه المؤشرات المتزامنة مع عملية التبادل، "الغير اللغوية" و سميت أيضا الاتصال شبه اللغوي و هي كما سلف ذكره مصاحبة للاتصال الشخصي و خصوصا الحالات التي تعتمد بصفة مباشرة على العلاقات بين الأفراد في حالات اللقاء المباشر، معتمدين في ذلك على أعمال "Karl Rogers"

و مبادئ الإصغاء الإيجابي، و التي شكلت دائما قاعدة للنصائح المقترحة في برامج التكوين في الاتصال الشخصي.

لقد ركزت المدرسة أيضا على أن عملية الاتصال تتطلب التبادل عكس ما جاءت به الدراسات الأخرى من أن الاتصال هو عبارة نقل ذو اتجاه واحد و ذو مسافة معينة.

في الواقع كل الكائنات الحية مرتبطة في ما بينها و أيضا مع محيطها فإذا أرادوا ذلك أو رفضوه و إذا علموا به أو لم يعلموا، يوجد دائما اتصال، و حتى إذا كان شخصين برفقة بعض و كانا صامتين، فهما في اتصال.

و يتركز أيضا الاتصال الشخصي على الإشارات "الغير اللغوية" كبعد هام في الاتصال الجيد، فالاتجاهات، النظرات، الإيحاءات، و الحركات تعتبر مهمة لضمان نجاح الاتصال. من خلال ما سبق يظهر لنا الاتصال كنسق معقد تحدده مجموعة من العوامل المادية، النفسية، المعرفية، الاجتماعية. (Duterme , 2002 :21).

الفصل الثالث

اتخاذ القرار

تحديد المفهوم

أنواع القرارات عملية اتخاذ القرار

نظريات اتخاذ القرار و تطورها في الفكر الإداري

تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و المخاطر

الخلاصة

تمهيد :

يساهم صانعو القرارات بتصميم أنظمة القيم و الاتصال و السلطة و تقسيم العمل في التنظيم. و يتم تغيير هذه الأنماط و الحالات التي تتأثر بها بشكل اختياري. و يقرر "Saymon" بأن طبيعة التنظيم تتحدد من خلال توزيع و تحديد وظيفة اتخاذ القرارات .

و ينتج السلوك الإنساني من خلال أعمال واعية أو غير واعية، و عندما تكون الأعمال المقصودة يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار قد وقعت عندما تتخذ القرارات فمن شأنها أن تؤثر في السلوك البشري. و قد يتخذ الفرد قرارا يؤثر في سلوكه أو في سلوك غيره، و في الحالة الثانية يحدث ما يسمى بالتفاعل الاجتماعي. و من المعروف أن المديرين هم أولئك الذين يستخدمون السلطة الرسمية لتنظيم و توجيه رقابة المرؤوسين من أجل تنسيق الأعمال و النشاطات لتحقيق أهداف التنظيم و أهداف الفرد معا. و أن أحد أهم أساليب المديرين المستخدمة هي صنع القرارات و يعتبر هذا الأسلوب (الوظيفة) من أساليب الإدارة أهم ما يسيطر على أداء العاملين و المديرين على السواء.

و من أجل التنظيم و الرقابة و التوجيه يقوم المديرون باتخاذ قرارات تؤثر في سلوك المرؤوسين، و في نفس الوقت يقوم العاملون من غير المديرين باتخاذ القرارات و لكنها تؤثر في سلوكهم هم أكثر بكثير من تأثيرها في سلوك المديرين. و لهذا يمكن القول بأن قرارات المديرين لها تأثير اجتماعي في حين أن قرارات غير المديرين تأثيرها فردي، إضافة إلى أن هناك قرارات يتخذها أفراد و مجموعات تؤثر في سلوك المديرين و يعتبر تأثيرها ذا صبغة اجتماعية. (فخر الدين، 1979 : 137).

دراسة اتخاذ القرارات :

لقد جاءت النظريات المتعلقة باتخاذ القرارات متأخرة بالقياس للنظريات الإدارية و التنظيمية الأخرى بالرغم من الأهمية الكبيرة التي يعطيها منظمو التنظيم و باحثوه لهذه العملية الهامة في التنظيمات الحديثة و المعاصرة، و إذا استثنينا بعض الإشارات العابرة إلى عملية اتخاذ القرارات في دراسة التنظيمات أو دراسة ميزات الرؤساء كما وردت في كتاب وظائف الرؤساء "Legster Bernard"، يمكن القول أن اتخاذ القرارات كحقل، دراسة في عملية اتخاذ القرارات في العلوم السياسية و الاقتصاد و علم النفس الاجتماعي و في محصلة هذه العلوم جميعا (الإدارة). (فخر الدين، 1979 : 138).

تحديد المفهوم:

يعيد معظم الباحثين تطور مفهوم اتخاذ القرارات كعملية رشيدة إلى الخطوات المتخذة في التفكير الفاعل Reflective Thinking التي وضعها "John Dewey" في كتابه " كيف نفكر" سنة (1910) و الذي يعتقد بأن التفكير (اتخاذ القرار) يخضع لخمس خطوات منطقية واضحة هي :

- ✓ الإحساس بمشكلة (الصعوبة).
- ✓ تحديد و تعريف الصعوبة.
- ✓ اقتراح حل ممكن.
- ✓ تطوير عقلائي لنتائج الحل المقترح.
- ✓ ملاحظة لاحقة أو اختبار يؤدي إلى القبول أو رفض الحل .

لقد سيطر هذا المنهج الرشدي لاتخاذ القرارات على حقول المعرفة المرتبطة به لأكثر من خمسين سنة و ذلك لأنه يتفق مع النمط التفكري السائد في القرن التاسع عشر و القرن العشرين أي عهدي العقل و العلم .

و قد اتخذ هذا المنهج أهمية بسبب موضوعيته، و قد قارن "John Dewey" بين هذا المنهج و بين الأسلوب الذي يتخذه قاضي ما في محكمة ، أي أن الشخص (متخذ القرار) يعزل نفسه عن الحالة (المطلوب اتخاذ قرار حولها) و يعلق الحكم بينما يتدرج في الخطوات السابقة برشداية منظمة. و يستند "John Dewey" في نظريته إلى الاعتقاد بأنه إذا ما طبقت هذه الخطوات بوعي فان الحل سيكون وفقا للحقائق المجمعمة و ليس وفقا للرجبات الشخصية و ذلك لأن العملية تبدأ بالحقائق (الاستقراء) و تعود إلى الحقائق.

و قد تطورت المناهج و النظريات التي وضعت في حقل اتخاذ القرارات منذ عهد "John Dewey" إلى المعلومات غير كاملة. و في كثير من الحالات تحول المحددات الزمنية و المادية دون التعامل مع المشكلة بشكل متكامل، إضافة إلى أن قيم الأفراد تحول دون تعاملهم مع جميع البدائل و الحلول الممكنة لمشكلة ما.

فغالبا ما تشكل الاتجاهات أو الأعمال السابقة نمطا أو أسبقية تحول بين إدراك متخذ القرار و كثير من الحلول الممكنة. و هكذا تأثرت عملية صنع القرارات الرشيدة ببرامجه التنظيمية الحديثة، و أصبحت عملية اختيار الحقائق و البدائل الواجب الاستناد إليها و استعراضها خطوة هامة جدا في حل المشكلات.

التحول نحو المفاهيم المترابطة :

يتطلب المنهج الترشيدي للحل تصنيف بعض الجوانب مثل القيم و المسببات و الآثار و الحلول الممكنة في أصناف مستقلة، و قد أفادت دراسة "Kepner"&"Trego" أن متخذ القرارات يجب أن يكتشف السبب الوحيد الذي أدى إلى الأثر (المشكلة) الناشئ . (Gore william,1964:56) و لكن و مع تزايد التعقيد في التنظيمات المجتمع و زيادة التداخل بين مؤسساته و أفراده و مجموعاته افترض متخذو القرارات واقعية عملية يتم فيها التداخل بين المفاهيم الديناميكية و بدا واضحا من أن محاولة عزل مفهوم معين من شأنه أن يشوه الأفكار لأن التغيير مستمر و أي محاولة لعزل مفهوم ما تمت ملاحظته في وقت ما ستكون مختلفة في وقت آخر (فخر الدين،1979: 39).

و يبدأ متخذو القرارات يتحققون من أن جميع المفاهيم المتضمنة للحقائق تتكون من بيانات رمزية وضعها الإنسان، و إذا ما رغب في تغيير أو تعديل مفهوم ما فما عليه إلا أن يغير تعريفه أو منهجه في القياس أو الجمع المعلومات. و يقدم "Saymon" في هذا المجال أهمية كبرى لدور القيم في اتخاذ القرارات، فطالما أن أن القرارات تصنع لاختيار هدف نهائي فيمكن تسميتها أحكام قيمة "Value judgements" أو أحكام أو قرارات تتحكم فيها القيم ، أما إذا تضمنت القرارات تطبيق و تحقيق الأهداف فيمكن تسميتها بقرارات (أحكام حقيقية) . إلا أنه من المعلوم أن المشكلات التي يواجه بها صانع القرار ليست مغلقة في حزم منسقة بأحكام قيمية و أحكام حقيقية ، و لسبب أو لآخر فإن أهداف المؤسسات و نشاطاتها عادة ما يتم وضعها بشكل عام و غامض مثل "تحقيق العدالة ، أو المصلحة

العامة ، أو الحرية " . و قد تكون هذه الأهداف وسائل لتحقيق أهداف نهائية ، فمثلا قد يكون سلوك الأفراد ذا حافز اقتصادي أو مادي مع أن الكسب المادي لا يشكل غاية في حد ذاته بل وسيلة لغايات أخرى كالأمن و الراحة و الشهرة.

التحول إلى متخذ قرار مشارك

يعتبر الرفد وفقا لنظرية اتخاذ القرارات الرشيدة مراقب موضوعي خارج عن المشكلة و هو في صدد البحث عن حل لها . إلا أن حل المشكلات الحاضرة يتطلب من الفرد دورا أكثر فعالية بحيث أصبح مشاركا في عملية صنع القرارات و حل المشكلات ، فالمحلل يستجيب لعدد من المؤثرات عند تحليل و تقييم . (فخر الدين، 1979: 140).

و قد ذكرنا كيف أنه عند وضع المفاهيم و تدخلاتها العشوائية بات من الصعب عزل فكرة ما و دراستها على انفراد . و لما كان عالم الإنسان انعكاس موضوعي لإدراكه فالإنسان ليس معزولا عن المشكلة التي يوجهها. و لهذا فإن إدراك الفرد و المعاني المرتبطة بهذا الإدراك تتأثر بحاجاته الشخصية وقيمه وأهدافه. و هكذا عندما يصبح متخذ القرار أكثر ارتباطا بالمشكلة قيد الدراسة يتحول دوره من قاض (حكم موضوعي) إلى إداري استراتيجي.

التحول نحو مجموعة تتخذ قرارات برقابة موجزة :

تشير دراسة "John Dewey" إلى أن حل المشكلات بطريقة رشيدة يتم من خلال تجمع العناصر (المركبات) في فرد واحد أو وحدة تقرر البديل الأحسن ثم تقوم بتنفيذه ، و لكن في البيئة السائدة المعقدة و بالرغم من استخدامات الكمبيوتر فأبي شخص أو

مجموعة لا يمكنها أن تحصل على جميع المعلومات أو يمكن التنسيق التام بين جميع المشاركين في اتخاذ القرارات ، و القدرة موزعة بشكل يستحيل معه لشخص أو مجموعة أن يتحكم في المتغيرات الضرورية لتنفيذ القرارات بعد صنعها ، و لذا فمن الصعب الحديث عن متخذ قرار واحد أطراف متعددة تشترك في صناعة القرار.

و هكذا فإن الحل للمشكلات لا يرتبط بشخص واحد يجمع المعلومات و يستند إليها في اختيار و تنفيذ البدائل بل إن هذه النشاطات موزعة بين عدد من الأفراد و المؤسسات يتخصصون في أوجه مختلفة لعملية صناعة القرار. (فخر الدين، 1979 :142).

و بالرغم من أن مسؤولية اتخاذ القرارات موزعة بشكل كبير داخل التنظيم الواحد إلا أن أنواع القرارات و الظروف تتغير في سماتها عندما تتدرج من المسؤول الأعلى إلى مراكز الأفراد في المستويات الدنيا.

ففي حين تركيز قيادة التنظيم على القرارات المتعلقة بالأهداف العامة بدلا من الوسائل تقوم الإدارة الوسطى بتقسيم هذه الأهداف العامة إلى غايات أكثر تحديا، أما في مستويات الدنيا فيتم التركيز على صنع القرارات التي من شأنها أن تنفذ السياسات المتسلمة من قمة التنظيم .

التحول نحو توجيه التغيير :

يعلم متخذو القرارات الحالية بأن العالم يعيش عملية تحول و تغير مستمرين و عليه، يستطيع الفرد أن يرفض تبني سياسات جديدة فقط و ليس في مقدوره أن يترك الأمور

(مسائل) على حالها كما اعتقدوا واطبقوا المنهج الترشيدي الذين افترضوا بأن الإنسان يستطيع أن يقرر في ما إذا أراد أن يتغير عالمه وأن يبقيه على حاله من خلال عدم تبني سياسة جديدة. أن متخذي القرار في عالم اليوم يجب أن يقرروا باستمرار أي التغييرات تحقق لهم المنافع و الفائدة و يتصرفوا وفقا لذلك.

وتزايد التداخل و الاعتماد المتبادل عامل هام في فهمنا لمقتضيات التغيير المستمر. إذ أنه عندما يتم أي تغيير مهما كان بسيطاً في مجال ما فإن ذلك يحدث سلسلة من التغييرات تؤثر في مشكلات لا يبدو أنها مرتبطة بمحور التغيير الأول. فاتخاذ القرار يرفع أجور فئة ما في التنظيم من شأنها أن تنعكس على بقية الفئات أو الجماعات المرتبطة بالتنظيم.

و من شأن الظروف أن يتغير من ذاتها حتى و لو لم يساعد الإنسان على تغييرها عن قصد و وعي. واليوم يستخدم صانع القرار رسم السياسة لتوجيه التغيير من خلال تشجيع بعض التغييرات و عدم تشجيع البعض الآخر، فالعالم لا يمكن أن يبقى ثانياً حتى و لو كان ذلك ضد رغبات الفرد.

أنواع القرارات :

هناك اختلاف بين القرارات الفردية و قرارات المجموعة و القرارات التنظيمية فيما يتعلق بدرجة الترشيد. و من أجل فهم الأنواع الثلاثة نرى أن نورد بعض الميزات لكل منها.

(أ) القرارات الفردية:

يمتاز الفرد كصانع للقرار بما يلي :

- 1- غالبا ما يجهل صانع القرار العمليات (الخطوات) التي وصل بواسطتها إلى قراره.
- 2- تتضمن معظم القرارات عمليات غير واعية Subconscious و إجراءات يصعب فهمها و تحديدها. (فخر الدين، 1979: 145).
- 3- تتأثر عملية صناعة القرارات بمجموعة من الخصائص متخذ القرار مثل المركز الاجتماعي والجنس و درجة التوجيه الذاتي. كما تتأثر عملية صناعة القرار بالحالة العاطفية و الجسمية لنتخذ القرار عندما يقوم بوضع القرار مثل أيضا بالبيئة الاجتماعية لنتخذ القرار مثل آراء الزملاء و وسائل الاتصالات المختلفة.
- 4- يميل صانع قرار إلى استخدام المسار الذي يلقي اقل مقاومة ممكنة و نادرا ما يكون هناك مكان للخلق و الإبداع و عليه تختلف نوعية القرارات بين شخص و آخر.
- 5- تتغير عملية صناعة القرار بتغير الظروف و يمكن أن تتأثر بوضع خطط رسمية لحل المشكلات وبعض الوسائل النفسية لتطوير الشخصية.

(ب) القرارات على مستوى المجموعة:

و تمتاز القرارات الصادرة عن المجموعات الصغيرة بما يلي :

- تعتمد عملية صناعة القرارات في المجموعات الصغيرة على مميزات الأفراد و عملية التفاعل بين أعضاء المجموعة نفسها.

- تتأثر عملية صناعة القرارات على مستوى المجموعة بخلفية المجموعة و هيكلها (بنيانها) وبالعلاقات الاجتماعية بين المشاركين و السلوك المستخدم في القيام بالمهام الرسمية و غير الرسمية و ممارسة القيادة غير الرسمية، كما تتأثر بطبيعة المسائل أو المشكلات المطروحة لاتخاذ قرارات بشأنها.
- بالمقارنة بالقرارات الفردية تؤدي القرارات الصادرة عن المجموعة إلى نتائج أفضل في بعض الأحيان و إلى نتائج أسوأ في أحيان أخرى.
- إن القرارات الفردية التي يشترك فيها أعضاء المجموعة تلامي قبولاً أكثر لها و تزيد من درجة الالتزام بتنفيذها.
- يمكن تحسين عملية صناعة القرار على مستوى المجموعة من خلال تحسين كمية و نوعية المعلومات اللازمة لصناعة القرار و اختيار أفراد المجموعات و قيادة غير رسمية لإدارة المناقشات.

(ج) القرارات التنظيمية:

تعتبر القرارات التي تتخذ على مستوى التنظيم من أهم القرارات، خاصة فيما يتعلق برسم السياسات العامة. و مع أنها تتسم بدرجة عالية من التعقيد تفوق تلك القرارات المتخذة خارج إطار التنظيم، إلا أنها قرارات يصيغها أفراد داخل التنظيم . و قد وضعت الإجراءات التنظيمية من أجل الحد ما أمكن من الأخطاء الفردية الشائعة و المعتمدة على الحكم الشخصي. و مع أن تطوير أي فهم لعملية رسم السياسات و اتخاذ القرارات، يجب أن تبدأ بالفرد و محدداته في اتخاذ القرار الرشيد، إلا أنها يجب أن تعطي الاهتمام للتنظيم الذي

يمارس فيه و من خلاله الأفراد مهماتهم ويتخذون قراراتهم، و يعرض "Dror" بعض الاستنتاجات المتعلقة بالقرارات التنظيمية نلخصها فيما يلي:

- أن معظم القرارات التنظيمية غير مبنية على قواعد و العقائد السائدة.
 - تصنع القرارات التنظيمية من خلال قنوات و أنماط قد لا تكون مقبولة رسميا.
 - في معظم الحالات لا يعرف الموظفون الرسميون بصورة واعية كي تصنع القرارات أو القوى التي ساهمت في صياغة و صناعة القرار فيما خلا بعض الموظفين ذوي المهارات العالية الذين يملكون شعورا ضمنيا للعملية التي تتم بها صناعة القرار.
- (فخر الدين، 1979: 146)
- تتأثر عملية صناعة القرارات التنظيمية بالتقاليد وعلاقات القدرة و عملية تقديم العمل الرسمية .
 - تصنع القرارات التنظيمية من قبل مجموعة مختلفة من الوحدات الإدارية ذات الموقع التنظيمي المختلف.
 - تتضمن عملية صنع القرارات التنظيمية عملية مساومة و تشكل خلالها تحالفات تنظيمية يتم من خلالها تبادل المصالح و حساب للقدرات و للقوى المتصارعات و العلاقات الشخصية.
 - غالبا تصنع القرارات التنظيمية دون وجه أهداف عملية واضحة و ون توفير معلومات كافية و إمكانيات محدودة جدا للبحث عن البدائل، و عليه تكون القرارات من ذلك النوع المرضى Satisficing بدلا من أن تكون القرارات مثلى Optimal.

- يتم اغفال بعض الاعتبارات ذات الأمد إلا إذا توفرت بعض الوحدات التنظيمية المكلفة بمتابعتها.

- هناك ميل لتجنب المخاطرة باتخاذ القرارات التنظيمية و البحث عن مواقع يسهل الدفاع عنها، إذ أن هناك تحيز كبير ضد الغموض و عدم التأكد .

و بالرغم من هذه الاستنتاجات المتعلقة بالقرارات التنظيمية إلا إن المحللين يتجاهلون مجموعة من الاعتبارات التي لا بد من التثبت منها قبل الوصول إلى أحكام نهائية حول القرارات التنظيمية.

- الأول :

إن العديد من القرارات المتخذة من خلال الإلهام و الإيحاء (الحدس) تتمتع بنوعية عالية أكثر بكثير من القرارات المتخذة بطرق البحث التي تعجز عن التعامل مع الظواهر فوق الرشيدة Extra Rational.

- الثاني :

إن معظم الدراسات المتعلقة بالقرارات التنظيمية أجريت على التنظيمات المنفذة Exécutive وليست تنظيمات الفكر و الإبداع مثل وحدات البحث و وحدات التخطيط و الجامعات و محطات التلفزيون و الراديو... الخ .

- الثالث :

إن معظم الدراسات تناولت المستويات التنظيمية الدنيا أو الوسطى بينما تجنبت

المستويات التنظيمية العليا . (فخر الدين، 1979 :146).

و مع أن القرارات التنظيمية لا تزال ذات نوعية متدنية إلا أن التنظيمات تبقى أكثر

الوحدات الاجتماعية كفاءة في اتخاذ القرارات بالمقارنة بالأفراد و الوحدات الاجتماعية

التي تتمتع بهيكل محدد و ببيان تنظيمي رسمي.

عملية اتخاذ القرارات:

عملية صناعة القرار كتتابع لخطوات منطقية هي :

- التحقق من وجود مشكلة و التشخيص الدقيق لها.
- جمع المعلومات الأولية.
- تصنيف و تحليل المعلومات.
- إعداد قائمة بالبدائل (الوسائل) الممكنة لتحقيق الهدف.
- جدول الحلول البديلة.
- التحري و التحليل للحقائق المرتبطة بكل بديل.
- المقارنة بين نتائج كل بديل و تقييم النتائج.
- اختيار أفضل البدائل الممكنة لحل المشكلة.
- تنفيذ القرار.
- جمع معلومات عائدة حول النتائج المتحققة.

و لكن الإداريين لا يمكن أن يتبعوا هذا التسلسل في الوصول إلى القرار الرشيد لأنهم يأخذون بالاعتبار عوامل أخرى عاطفية و سياسية و عوامل قدرة كما بينا، و قد أشار "Dowens" إلى أن الإداريين (خاصة الإداريين العاميين) يعملون في واقع مختلف عن عالم التنظير و ليس في عالم مثالي وضعت مواصفته النظرية الاقتصادية التقليدية ، و يحدد "Dowens" بعض المحددات المتوارثة للقرار الإداري الإنساني .
(فخر الدين، 1979 :146).

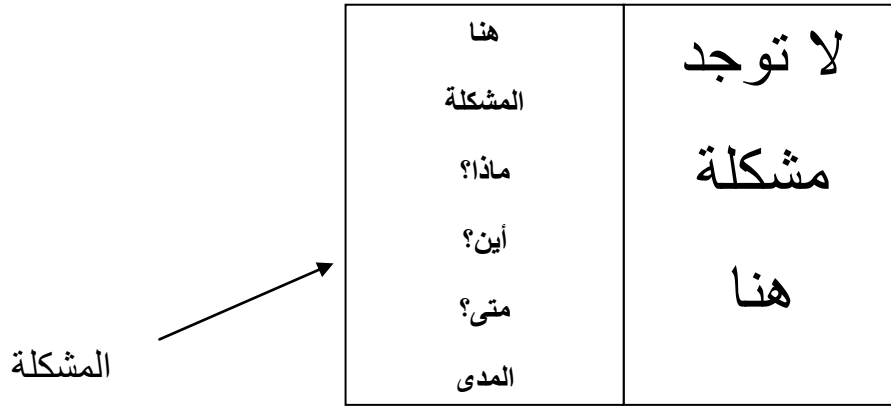
- 1- لا يستطيع متخذ القرار إن الإداري إلا أن يخصص وقتا محددًا لاتخاذ القرارات.
 - 2- يستطيع متخذ القرار أن يقيم و ينظر في كمية محددة من المعلومات في وقت واحد.
 - 3- إن وظائف معظم الموظفين تتطلب منهم أن يشتركوا في نشاطات أكثر من قدرتهم على التعامل معها جميعا في وقت واحد. و عليه ينبغي أن يركزوا جهودهم على جزء بسيط من اهتماماتهم بينما يبقى الجزء الأكبر في الإهمال و الكتمان و النسيان.
- تشكل كمية المعلومات الأولية المتوفرة لصانع القرار حول كل مشكلة جزءا بسيطا من المعلومات الممكنة حول تلك المشكلة.

و هكذا يصبح صنع القرار في الواقع العملي أكثر بعدا عن تسلسل المنطقي للنموذج الترشيدي و قد ثبت بالتجربة إنه في بعض الحالات تعطى الأهمية لحلول مقترحة دون أن يسبقها جمع دقيق للمعلومات و تقييم للبدائل.

و لكي يتم وصف المشكلة و وضع حدود متناهية في الدقة حولها فعلى المقرر إن

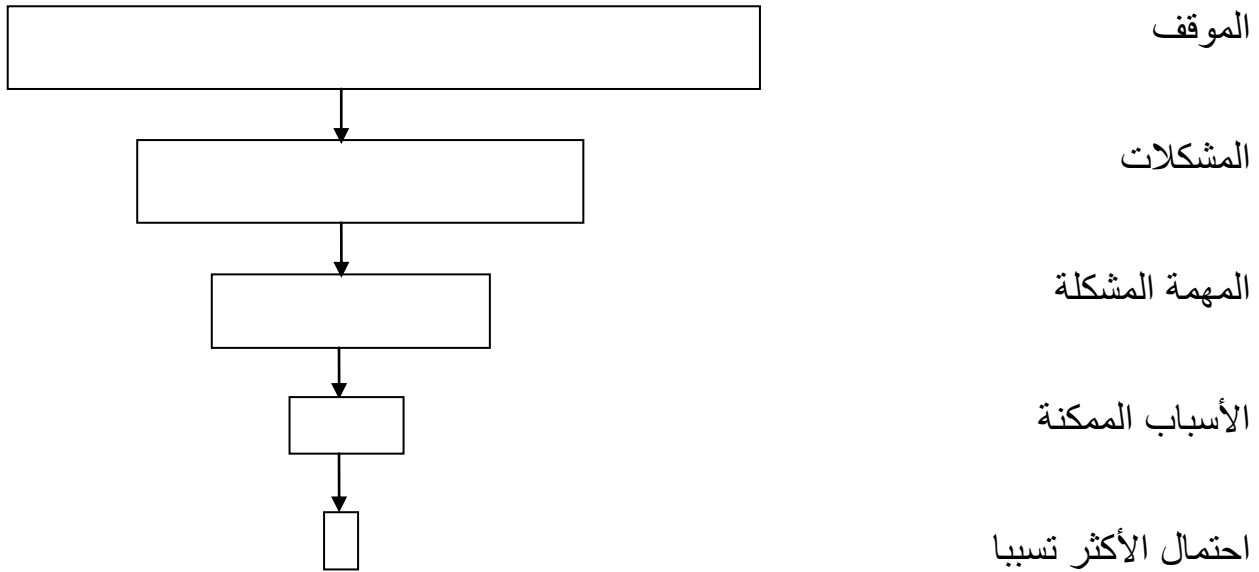
يسترد بالأسئلة التالية:

- 1 - ما هو الانحراف بالضبط، و ما هو الشيء الذي لوحظ الانحراف بالضبط.
- 2 - أين لوحظ الانحراف، و أين الأشياء التي لوحظ الانحراف على الأشياء.
- 3 - ما هو حجم الانحرافات، و ما هو عدد الأشياء التي لوحظت الانحرافات عليها.
- 4 - متى ظهر الانحراف على الشيء، و متى لوحظ للانحراف على الأشياء.



شكل رقم 07: حدود المشكلة

إن هذه الأسئلة تساعد على تمييز الأشياء التي فيها مشكلة عن تلك التي لا توجد فيها مشكلة و لتحديد السبب لأي مشكلة ليس مجرد عملية اختيار و إنما هي مسألة دراسة منظمة للبيانات و المعلومات عن طريق الترتيب الدقيق.



شكل رقم 08: يوضح ترتيب سبب المشكلة (سيدالهوري، 1976 : 460)

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات :

هناك مجموعة من العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر على القرارات التنظيمية

و منها :

(أ) الضغوط الخارجية :

تأتي معظم الضغوط من خارج التنظيم و يترتب على ذلك فرض بعض القرارات على إدارة التنظيم. وإذا كان الإداريون يقومون باتخاذ قرارات ذات طابع سياسي فإنه من الصعب استخدام المنطق المجرد الرشيد كنموذج لاتخاذ القرارات الحكومية.

(سيد الهواري ، 1976 : 463)

(ب) التكاليف الغارقة :-

يجعل تخصيص الموارد و الاستثمار المادي و البشري و الزمني من التنظيم هيكلًا محافظًا جامدًا و من الصعب أن يحدث فيه تغير شمولي. و غالبًا ما يتوارث الإداريون الأموال في التنظيم و مشروعاته يميل الإداريون نحو الاستمرار بالبرامج السابقة بالرغم من ما يبدو بأنه تمسك بقرارات قديمة غير سليمة.

(ج) محددات شخصية :-

يعتمد القرار الذي يتخذه الفرد على كثير من الميزات الفردية و الشخصية التي تطورت معه قبل وصوله إلى التنظيم و عليه تشكيل عمليات اختيار الأفراد و تدريبهم عوامل هامة في نوعية القرارات المتخذة في التنظيم . فعلمية التوظيف تميل إلى إبعاد الموظفين ذوي الاتجاهات المختلفة عن اتجاهات التنظيم بينما تستقطب أولئك الذين يحملون التوجهات المشابهة و المتفقة مع قيم التنظيم. (Jones,1964 :158).

(د) تأثير المجموعات الخارجية :-

تشكل البيئة الاجتماعية لصانع القرار عاملاً محددًا للقرارات المتخذة إذ يميل الفرد للتماثل مع مجموعات أو أفراد خارج التنظيم على نفس المستوى من القدرة و التمركز الاجتماعي ، أو في مستوى أعلى، و عليه يعطي أهمية كبيرة لاتجاهات و أفكار هذه المجموعة لكثير من المرؤوسين في المستويات الدنيا.

(هـ) بعض المؤثرات الراسخة :

يؤثر التدريب و التأهيل السابقين في طريق صناعة القرار. فالفرد الذي يتكون من مركب من المخاوف حول نفسه و الآخرين معرض لوضع ضوابط و رقابة على سلوكه و على سلوك الآخرين، فهو يتشكك من إمكانية أن يسيء المرؤوسون استخدام أي من السلطة تفوض إليهم، أو أنهم سيبدعون في العمل لدرجة أنهم سيشكلون خطرا عليه . وتعمل الخبرة العملية للفرد في التنظيم سابق على التأثير على القرارات التي سيستخدمها في التنظيم لاحق و عليه تصبح عملية اختيار الفرد في فريق ما عملية هامة في القرارات الناتجة عن هذا الفريق. (فخر الدين، 1979: 149).

أهم الأخطاء الشائعة في عملية اتخاذ القرارات:

ونعرض باختصار مجموعة من الأخطاء الشائعة لعل صناع القرارات يكونوا على

دراية بها لغاية تجنبها و من هذه الأخطاء:

- قصر النظر.
- التبسيط.
- الاعتماد المبالغ فيه.
- الأفكار المسبقة.
- التردد في اتخاذ القرار.

(أ) قصر النظر الذهني :

هناك ميل لدى الأفراد لصناعة قرارات تلبى الحاجات الملحة و تتجنب الخوض بعيدا في أمور ليست ذات أثر مباشر على الفرد أو التنظيم أو البيئة و المجتمع. و لما كانت المشكلات التي تواجه الحكومات الحاضرة مشكلات معقدة و ملحة، و لما كانت التداخلات و التفاعلات بين التنظيمات و المؤسسات أو بينها و بين البيئة على درجة عالية من التعقيد و التغيير، فإنها تشجع صانع القرار على اتخاذ قراره اعتمادا على اعتبارات ضيقة ترتبط بالواقع المباشر.

(ب) المغالاة في التبسيط :

غالبا ما يرغب صانعو القرارات في التعامل مع إعراض المشكلات بدلا من التعامل مع الأسباب، فالبعض يعتقد بان معالجة مشاكل الشغب الاجتماعي تتم من خلال تطبيق القانون و النظام و الضبط و الربط. و نادرا ما يهتم واضعو السياسات بالعوامل التي أدت غالى مثل هذه المسائل. و في الدول النامية يعمد المسؤولون إلى إرجاع المشكلات إلى أسباب خارجية بعيدة عن البيئة الاجتماعية و السياسية للمجتمع الكبير و هم بذلك يعمدون إلى صانعو القرارات إلى البحث عن الإجابات سريعة و مقبولة و يتمسكون بأول حل مهما كان ساذجا و بسيطا بالقياس لبدائل أخرى أكثر تعقيدا و عمقا.

(سيد الهواري ، 1976 : 488).

ج) الاعتماد على الخبرات الشخصية :

تعانى المنظمات من هيمنة مجموعة من الإداريين الذين يعطون أهمية كبيرة للخبرات الطويلة السابقة التي قضاها في العمل في التنظيم أو أشغال المراكز الإشرافية و الإدارية فيه، و مع أنه يجب عدم التقليل من أهمية الخبرات الفردية في صناعة القرارات الأفضل، إلا أن الخبرة الشخصية يجب أن لا تكون المعيار الوحيد للقرار الأفضل. و في الحقيقة فإن النجاح السابق في معالجة مشكلة ما يمكن أن يعزى غالباً نوع من الصدفة و ليس الطريقة التي تمت بها صياغة القرار و تنفيذه. و لهذا السبب يستفيد الموظف في موقع إشرافي من استشارة معاونيه و مرؤوسيه و زملائه و التعرف على تجاربهم و آراءهم، فالقرارات المبنية عن المشاركة يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل، و عليه تكون المشاركة في دورات تدريبية تعالج فيها حالات عملية ذات نفع و فائدة لصانعي القرارات إذ يتم خلالها التعرف على بدائل جديدة، و بدلاً أن تتكرر عليه خبراته السابقة فإنه يستطيع من خلال زيادة المعرفة إن يستخدم تلك الخبرات في إطارها الصحيح و السليم.

د) الأفكار المسبقة :

غالباً ما يدعي صناع القرارات إنهم بنو قراراتهم عادى حقائق الموقف في حين أنهم يعتمدون إلى حد كبير على الأفكار المسبقة التي يحملونها عن الحالة أو الموقف لموضوع القرار. و لا يعتمد القرار في أي موقف على الحقائق فقط ولكن على الطريقة التي يختار فيها صانع القرار و ينظم بها الحقائق المتوفرة و يعتمد على الطريقة التي يرى بها صانع

القرار الحالة أو الموقف قيد البحث. وفي كثير من الحالات فان صانع القرار لا يستطيع سوى الاعتراف بالحقائق التي تثبت وجهة نظره أو موقفه المنحاز و يكون ذلك على حساب إهمال أي شيء آخر كمصدر غير موثوق به ولا يمكن اعتباره حقيقة. و غالبا ما تكون الحقائق غير كافية لتشكيل جزءا هاما من الموقف أو الحالة. و إذا هي تثبت على بنیان الموقف لغايات التوضيح فقط.

هـ) التردد في اتخاذ القرار :

تعتبر صناعة القرارات عبء يحاول الكثيرون تجنبه بالرغم من توفر المعلومات الكافية حول المشكلات فالشعور بالارتياح النتائج عن اتخاذ القرار صائب و ناجح و السعادة التي تتبع الصراع مع مشكلة و تحديد المسائل المرتبطة بها يقلل منها الشعور بالإحباط المتوقع من الفشل في قرار ما و القلق الذي سينتج عن عدم التأكد و المخاطرة .

فالارتياح المنتظر و الإحباط المتوقع يؤديان إلى الأفراد في التنظيمات الصناعية أو الحكومية في اتخاذ قرارات تنتج عنها مسؤولية يصعب تحملها، فالخوف من نقد الجمهور أو غضب المسؤول لا يشجع الموظف على اتخاذ قرارات معينة الأمر الذي يؤدي به إلى تمرير عملية صناعة القرارات إلى أفراد آخرين في مواقع إشرافيه.

معوقات اتخاذ القرار :

إن المعوقات كثيرة، فمنها ما هو مرتبط بالتكوين الذاتي لمتخذ القرار، ومنها ما هو مرتبط بالمناخ بكل ما فيه من فرص وعلاقات وأهداف عامة وعادات وتقاليد وغيرها ولعل أهم المعوقات ما يلي :

1- قصور البيانات والمعلومات والإحصاءات: ويرجع عدم توفرها الآتي :

- أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين لذلك.
- ضيق الوقت اللازم للجمع والترتيب.
- عيوب شبكة الاتصال التي تؤدي إلى عدم جمع المعلومات.

2- التردد (عدم الحسم) وأسباب التردد ما يأتي:

- عدم المقدرة على تحديد الأهداف بدقة.
- عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.
- تعدد الأسباب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار مما يجعله يصاب بالخوف والشك والسلبية.

- عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها على وجه غير مرضي.

- الضغوط والالتزامات الغير مقبولة كالذاتية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها.

3- ضعف الثقة المتبادلة بين المديرين والمرؤوسين

سبب كافي لا يشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها.

4- وقت القرار

قد تفرض ضغوط معينة على رجل الإدارة أن يتخذ قرار في عجلة من الوقت دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير سليم.

5- الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار:

إن الفروق الفردية الموجودة عند البشر ينتج عنها سلوك إداري متحيز للمديرين واتخاذهم للقرار، فهناك المدير الذي يقبل المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل للوصول إلى البديل الأفضل، وهناك المدير الجامد الذي يخشى المسؤولية ويتصف سلوكه الإداري بالجمود.

6- عدم المشاركة في اتخاذ القرار:

هناك من المديرين من يشجع المشاركة وهناك من يرفضها رفضاً تاماً وهناك من يأخذ بالمشاركة بدرجة أو أخرى. وكلما زادت المشاركة كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما شاركت الجماعة التي تتمثل في المعلمين والجهاز الإداري والطلاب وأولياء الأمور وغيرهم في اتخاذ القرار، كانت أقدر على فهم الهدف منه وأكثر تحملاً لتنفيذه. ونستطيع أن نقول أن الكثير من القرارات إذا لم يتوفر فيها مبدأ المشاركة فإنها تكون غير سليمة ويصعب تنفيذها. (فخر الدين، 1979: 151).

نظرية اتخاذ القرار و تطورها في الفكر الإداري :

أولا - اتخاذ القرارات في المدرسة الكلاسيكية:

هي عبارة عن مجموعة من النظريات و الدراسات التي ظهرت عقب الثورة الصناعية عام 1776م في بريطانيا، و خاصة في المجالات الإنتاجية و الاقتصادية و من أهم هذه النظريات و الدراسات التي نشأة في ظل فكر المدرسة الكلاسيكية ما يلي:

أ- الإدارة العلمية (scientific management).

ب-نظرية المبادئ الإدارية (principales of management).

ت-النظرية البيروقراطية (burequacy).

و قد أرسى أفكارها روادها الأوائل و هم "Frédéric Taylor" & "Henri Fayol"، "L.Urwik" & "Frank Gilbert"، و سوف نجمل إسهاماتهم في مجال اتخاذ القرارات الإدارية.

نظرية الإدارة العلمية (Scientifique management)

و الذي يعتبر "Frédéric Taylor" (1856 م- 1916م) رائدها الأول، و هو من مواليد الولايات المتحدة الأمريكية في ولاية فيلادلفيا و عرف بالأب للإدارة العلمية، عمل "Frédéric Taylor" في إحدى مصانع الحديد في فيلادلفيا كمهندس و أثناء عمله لاحظ انخفاض الإنتاجية و ضياع الوقت و الجهد و الموارد دون تحقيق فائدة إنتاجية مثلى، و من أهم الإسهامات التي قدمها في مجال اتخاذ القرارات الإدارية الأفكار و التوجيهات التي

استخلصها من خلال دراساته و أبحاثه الميدانية و التجارب الدقيقة، و سرعان ما نشر نتائج تجاربه كنظرية في كتابه "إدارة الورش" عام 1904م (محمد توفيق ماضي، 1996 : 49)، كما نشر أفكاره عن الإدارة العلمية في كتابه المعروف باسم "مبادئ الإدارة العلمية" في عام 1922م، و لقد بين "Henri Fayol" واجبات متخذي القرار في الإدارة العلمية كما يلي:

- التحليل العلمي و المنطقي بدلا من التجريبي و التخمين.
- إيجاد أسلوب علمي لطريقة اختيار تدریب و تعلم و تطوير العمال و تحسين أدائهم.
- التعاون الكامل و المسؤولية بين الإدارة و العمال، حتى يمكن تطبيق المبادئ العلمية.
- تقسيم العمل و المسؤولية بين الإدارة و العمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط و يقوم العمال بتنفيذ خطط الإدارة في انسجام بدلا من التفرقة و التعاون بدلا من روح الفردية (individualisme).

- تدريب العاملين إلى أعلى درجة ممكنة من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الدخل لهم و لمنظمتهم، و على الرغم مما يؤخذ على نظرة الإدارة العلمية من إغفالها لبعض العوامل و الجوانب السلوكية و الاجتماعية كأبعاد و جوانب هامة و مؤثرة في العملية الإدارية و نظرتها إلى العاملين كالألات يستخدمها المدير و يؤثر فيها كما يشاء، نقول على الرغم من ذلك لقد كان لأفكار و ملاحظات "Frédéric Taylor" التي استخلصها من أبحاثه و تجاربه أثر في توجيه الأنظار في ما بعد إلى أهمية إيجاد الطرق و الوسائل العلمية لاتخاذ القرارات الإدارية، و لا تزال أفكاره ملموسة في الدراسات الإدارية الحديثة، بعد أن نالت التأييد و التقدير على النطاق المحلي و العالمي.

كذلك فقد كانت هناك مساهمات عديدة أخرى لرواد آخرين في حركة الإدارة العلمية

نذكر منهم، "FrankGilbert" (1868-1924) وزوجته "Lillian"

(1878 – 1972)(عبد الغفار حنفي، 1993 : 51) في تطوير و ترشيد عملية اتخاذ

القرار من خلال افتراضات و استنتاجات من أبحاثه الدقيقة في مجال عمله، ومن أهمها

الافتراض الذي يقول بأن هناك طريقة واحدة مثلى لأداء أي عمل

(the one best way to do work) و هذه الطريقة المثلى هي التي يجب اكتشافها،

و هذه الفكرة هي أساس فكرة اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة و المتاحة

لحل المشكلة الإدارية التي تعتبر من المراحل أو الخطوات الأساسية لعملية اتخاذ القرارات،

و أوضح "F. Gillbert" المعايير التي يتم بموجبها تحديد البديل الأنسب

و المتمثلة في الوقت، و التكلفة، و الجهد و الإمكانيات المادية المتوفرة.

و كذلك هناك "H. Gantt" (1861-1919) الذي قدم نظاما لجدولة الإنتاج يقوم

على خرائط تدعى بخرائط "Gantt charts"، و التي ما زالت تستخدم حتى الآن لترشيد

عملية اتخاذ القرارات.

أ- نظرية التقسيم الإداري، أو المبادئ الإدارية (principles of management):

يعتبر "Henri Fayol" (1841م – 1925م) الفرنسي الجنسية، صاحب هذه

النظرية في الإدارة ضمن المدرسة الكلاسيكية، و التي ينصب اهتمام أنصار هذه النظرية

على التكوين الداخلي للتنظيم و على كيفية توزيع النشاطات بين أقسامه بالشكل الذي يحقق

التكامل بينهما و يعد "Henri Fayol" من مفكري الإدارة و خبراءها الذين مارسوا علميا

(سمير محمد عبد العزيز، 1998 : 50-51) ، و هو الذي أجمل وظائف الإدارة في خمسة

عناصر و هي وضع الخطة، التنظيم، التنسيق، و إصدار الأوامر الرقابة و إلى جانب تصنيف وظائف الإدارة إلى خمسة وظائف كانت أهم إسهاماته في مجال الإدارة هي تصنيف النشاطات الإدارية، تحديد مهارات و صفات إدارية خاصة و تطوير مبادئ الإدارة بشكل عالمي. (محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله، 2000 : 40 - 41).

و من الإسهامات الرائدة لـ "H. Fayol" في مجال اتخاذ القرارات، اقتراحه لعدد من التوجيهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن أداءه لدوره القيادي و تقريره لعدد من المبادئ و صفات التي رآها ضرورية (Gladden, 1964 : 115-118) و لازمة و الواجب توفرها في المديرين، و هي صفات جسدية، و عقلية، و صفات خلقية و ثقافية، ثم فنية، لأن وفقا لرأيه تعتبر إصدار الأوامر و وظيفة تنفيذية لوظيفة التنظيم من خلال تعيين الإشراف على العاملين و توجيههم، لذا فهي تتطلب شخصية قيادية معينة قادرة على أخذ القرار و إصدار الأمر.

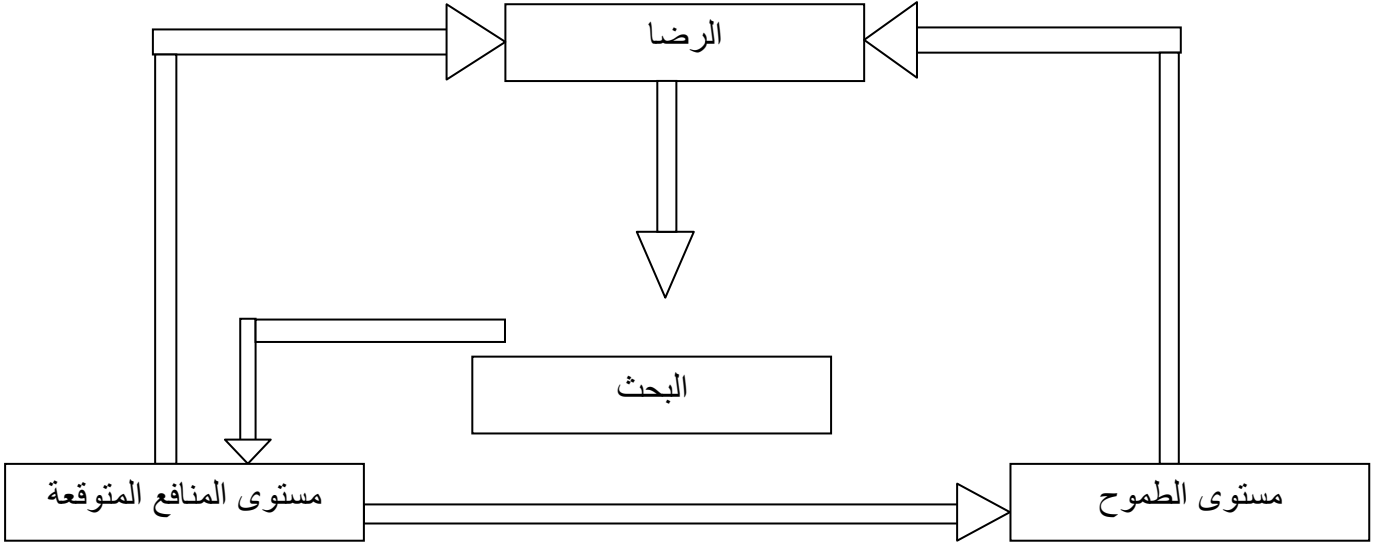
بالرغم من المآخذ على إسهامات "H. Fayol" في مجال اتخاذ القرارات الإدارية من عدم تعرضه لإدارة الأفراد وعدم تركيزه على بعض العمليات الأخرى، كالقيادة و الاتصالات بالشكل الذي يتناسب مع أهمية هذه الجوانب و تأثيرها في تحقيق أهداف الإدارة، و مجرد وصفه لتصفيات نشاطات الإدارة التي ذكرت سابقا، إلا أنها لا تقلل من إسهامات التي قدمها في مجال اتخاذ القرارات إذ لا يمكن إنكار أثر التوجيهات و المبادئ التي اقترحها في تطوير و ترشيد عملية اتخاذ القرارات ("أرويك"، إعداد علي و إشراف كمال، 1960 : 80 - 84).

و من أبرز رواد هذه النظرية هم "Parnard" & "j. Monney & A. Reiley" و "Chedon"، "L. Gulich" ثم "L. Uwrik" و سنتناول باختصار إسهامات هذا الأخير، حيث تمثلت إسهامات "L. Uwrik" في مجال اتخاذ القرارات الإدارية من خلال أبحاثه و دراساته على أهمية دور التفويض شجاعة المدير و توفر الثقة لديه و ثبات العمل بالنسبة للموظف و تحديد واجباته، و يضاف إلى ذلك عامل هام و هو مدى نجاح المدير في تطبيق ما أسماه بمبدأ نطاق الإشراف الذي يعتبره "L. Uwrik" أساسا لتقديم فاعلية تأثير المدير في مرؤوسه.

النظرية البيروقراطية (Bureaucracy) :

لعل النموذج المثالي الذي صممه "Max Feber" (1864م – 1920م) (جمال الدين عويسات، 2003 : 19) الألماني الجنسية، للمنظمة البيروقراطية كان أول محاولة عملية لوضع النظرية التقليدية في الإدارة، ولقد عرف "فيبر" البيروقراطية على النحو التالي (عبارة عن مجموعة الأسس الإدارية التي تخرج السياسة العامة للمنظمة إلى حيز الواقع، و تضعها موضع التنفيذ الصحيح لتحقيق الأهداف)، فهناك إشارة ضمنية. لاتخاذ القرار و يلاحظ من مراجعة هذا النموذج أنه تصميم نظري مؤسس على دراسة الأنظمة البيروقراطية في الحضارات القديمة (سمير محمد عبد العزيز ، 1998 : 48)، و في دول غرب أوروبا وقد عرض في "فيبر" في هذا النموذج الأول تنظيم للبيروقراطية الحديثة في المنظمات الضخمة لذلك فهو يعد أداة صالحة لدراسة المنظمات و تقويمها.

ثانيا- اتخاذ القرارات في المدرسة السلوكية:



الشكل رقم (09): نموذج "Marge et Saymon" في اتخاذ القرار: (المصدر،

الدوري، 1978: 21).

و يتضمن نموذج "Marge et Saymon" أربعة مستويات أساسية في عملية اتخاذ

القرار تتطوي على خمسة افتراضات أساسية تعبر عن طبيعة السلوك الإنساني في مسألة

اتخاذ القرار:

✓ كلما انخفض الرضا لدى الفرد كلما زاد البحث عن القيم و المكاسب المتوقعة.

✓ كلما زاد البحث عن القيم و المكاسب المتوقعة كلما زاد مستوى القيم و المنافع المتحققة.

✓ كلما زاد مستوى القيم المتحققة كلما زاد مستوى الرضا.

✓ كلما زاد مستوى القيم و المنافع المتوقعة كلما زاد مستوى الطموح.

✓ كلما زاد مستوى الطموح كلما انخفض مستوى الرضا.

ومن هنا يتضح بأن مستوى الرضا المتحقق يمثل حالة القرار الممكن، و لكن تبقى مسألة الطموح تشكل الحالة الأساسية للتطلع الإنساني، و بزيادة الطموحات تنخفض مستويات الرضا و هكذا تبقى عجلة التفكير الإنساني تنسجم مع حقيقة الرضا و حالة الطموح و التي تعد المحرك الكبير في إطلاق قابلية الإنسان و فاعليته في البحث و التحليل و التطوير المستمر ضمن تطلعات المستقبل، و تناول "H. Simon" بتحليل صفة الرشد في القرارات فأوضح أن القرار الإداري لا يكون رشيدا 100%، لأنه ليس من الممكن أن تتوافر لدى المدير (حنفي عبد الغفار، أبو قحف، 1993 : 71)، متخذ القرار كل مقومات الرشد التي تتطلب توافر معرفته بكل الحلول الممكنة و نتائج كل حل و التقييم السليم لكل البدائل و الحلول.

و من هنا يرى "H. Simon" أن على المدير أن يكفي بالحلول "المرضية" أو "المثالية النسبية" بدلا من الحلول المثالية" ("Simon"، 1978 : 32).

و لم يقلل "H. Simon" و غيره من رواد هذه النظرية من الاهتمام بالمنهج العلمي في اتخاذ القرارات . و لكنه أوضح أنه عند تطبيق الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات أنه توجد هناك عوامل تتعلق بمتخذ القرار نفسه، كالتقييم التي يؤمن بها، و اتجاهاته و معارفه.

و منه فإن كل الإسهامات و الأفكار و المفاهيم التي قدمها رواد هذه المدرسة، خاصة في مجال اتخاذ القرارات، لها أثر كبير في توجيه علماء الإدارة المحدثين إلى أهمية

العوامل و المتغيرات السلوكية و البيئة بما تضمنه من ظروف سياسية و اجتماعية و اقتصادية و أثرها على القرارات و أساليب اتخاذها.

ثالثا- مدرسة الإدارة الحديثة :

بوصول العالم إلى منتصف القرن العشرين وضعت دعائم علم الإدارة Management science، تعددت مداخله مع الاتجاه نحو التوسع في تطبيق الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات على النحو الذي يساعد على تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المحدودة، في ضوء هدف محدد و لعللى أهم هذه المداخل.

(سمير عبد العزيز ، 1991 :42)

أ- المدخل البيئي **Ecologie approche**: و جوهره يقوم على أن الدراسة البيئية الإدارية هو التدخل الموضوعي لتفهم العملية الإدارية في إطارها الصحيح و منها اتخاذ القرارات، و ذلك بدء باختيار المجال المناسب للنشاط الإنتاجي و استخدام القدر المناسب من عوامل الإنتاج و تهيئة بيئة للعمل الملائم في ظل الظروف المحيطة من اقتصادية و سياسية. ثم متابعة مشكلات العمل بالتحليل العلمي و العمل على حلها بأفضل الوسائل و أقل التكاليف.

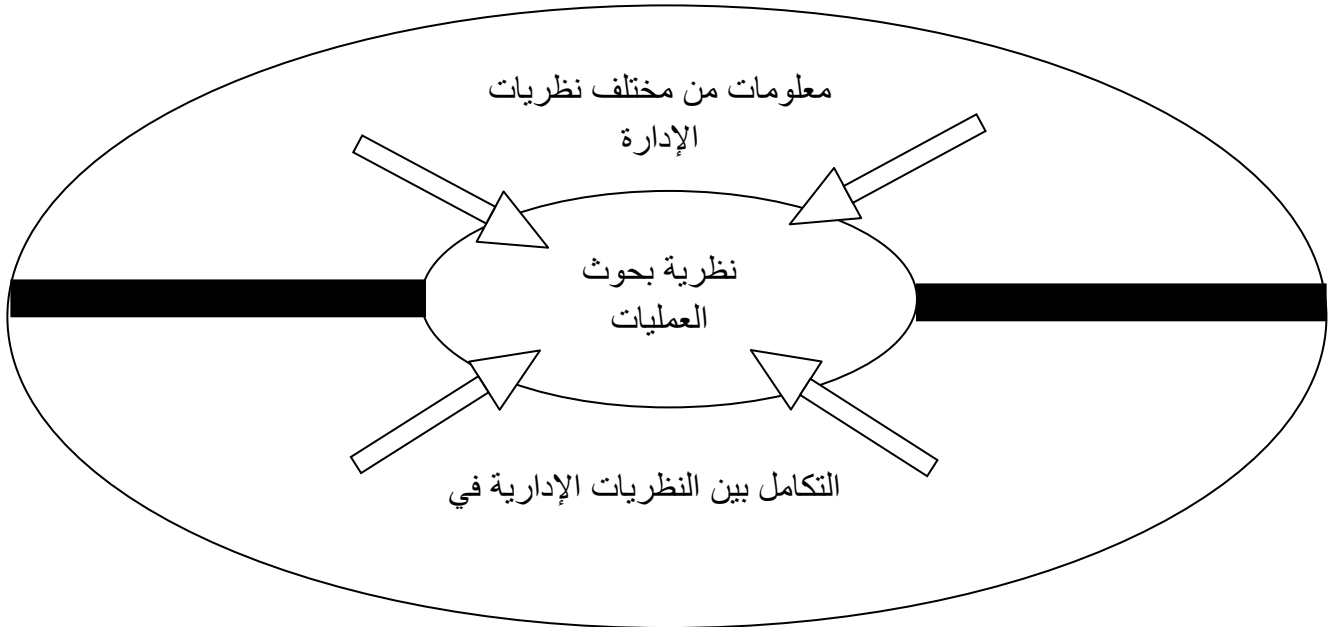
ب- المدخل المقارن **comparative approche**: و جوهر هذا المدخل يتركز فيأن مدير منظمة ما يؤثر في المشروعات و في تحليل مشكلات الإدارة، و يتأثر بزملائه المديرين في المنظمات التي تعمل في نفس المجال الذي تعمل فيه المنظمة، فهو عندما

يتخذ قرارا ما لا يستطيع أن يهمل ردود الفعل من جانب المنظمات الأخرى و المثلية.

(عبد العزيز، 1991 : 42)

ت- مدخل النظم système approche :

أصبح هذا المدخل يحتل مكانة بارزة في الفكر الإداري في السنوات الأخيرة فهو وسيلة فعالة في تنظيم و إعادة تنظيم المشروعات و في تحليل مشكلات الإدارة فيها، و لقد أصبح مدخل النظم كمفهوم من مكونات الأساسية لاتخاذ القرارات الإدارية، و بعبارة أخرى أن المدخل الأساسي لحل المشكلات و اتخاذ القرارات و القيام بالأعمال بكفاءة عالية يتطلب النظرة العامة و الشمولية و البعد من النظرة الفرعية الدقيقة على جزء معين أو مجموعة من الأجزاء المحددة غير الكافية.



الشكل رقم: (10) ملخص بحوث العمليات (Konntz, and, Odonnell, 1972 : 54)

جدول رقم (01) يوضح تلخيصاً لخطوات عملية اتخاذ القرارات لدى أهم الباحثين في هذا

المجال مبينا السنة التي برز فيها (عساف عبد الفتاح، 2000 : 233) :

NiofanDesmer 1973 م	FleyxNeigerd 1965 م	Keter et Trigo 1965 م	Peter Darker 1965 م	HerbetSaymon 1961 م
-تشخيص المشكلة -تحليل المعلومات و أسباب المشكلة -إيجاد بدائل الحل -تحليل و مقارنة البدائل -اختيار البديل	-رؤية المشكلة -تصنيف المشكلة و تحليلها -تحديد و فحص الإمكانات و الوسائل - وضع البدائل -تقييم البدائل -اتخاذ القرار -تنفيذ القرار -المتابعة	- تحديد الأهداف - مقارنة البدائل - اختيار قرار مؤقت للتحقق من النتائج و المضاعفات - اختيار البديل - المتابعة - التنبؤ بالمشكلات المتوقعة و اتخاذ ما يلزم لعلاجها	-تعريف المشكلة -تحديد المشكلة -وضع الحلول البديلة -إيجاد الحل الأمثل	-تحديد المشكلة - جمع المعلومات و تحديد البدائل -مقارنة البدائل -اختيار البديل الأنسب و المرضي

Juliette &Hexe م 1975	lfred م 1975	Djonse&Micheal م 1973	HellberdDez م 1972	Hood Johnson م 1970
- تحديد معايير الأداء في إطار المنظمة - التعريف على المشكلة - بحث البدائل - اتخاذ القرار - المتابعة و مقارنة النتائج و العلاج	- الاحتكاك بالبيئة و تحسس الموقف العام -تشخيص الموقف و تعريف المشكلة -إيجاد الحلول البديلة -تحليل و مقارنة البدائل -اختيار الخطة -الرقابة على الانحرافات	-تعريف المشكلة -تشخيص المشكلة -البحث عن المعلومات -وضع البدائل -اختيار البديل المناسب -التنفيذ و الرقابة	- جمع المعلومات و تنظيمها عن الأهداف - الإحساس بالمشكلة - اختيار الوقت - الإعداد للتنفيذ - اتخاذ القرار	-تعريف المشكلة -وضع الفروض -جمع البيانات -وضع الحلول -اختيار الحل المقترح -اختيار الحل النهائي

تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و المخاطر Swot

تحليل Swot عبارة عن أداة مفيدة للغاية لفهم و اتخاذ القرار لكل أنواع المواقف في العمل. تقدم عناوين تحليل Swot (نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات) إطاراً ممتازاً لمراجعة الاستراتيجية و الموضوع و اتجاه الشركة أو عرض العمل أو أي فكرة أخرى.

يفيد تحليل Swot بشكل خاص في اجتماعات العصف الذهني. استخدم تحليل Swot في تخطيط الأعمال و التخطيط الاستراتيجي و تقييم المنافسين و التسويق و تطوير الأعمال و المنتجات و تقارير الأبحاث.

يساعد نموذج تحليل Swot على التنبؤ بدلا من الاعتماد على ردود الفعل العفوية أو الغريزية.

ويتكون نموذج Swot في الغالب من جدول من أربع مربعات، كل منها يحمل عنواناً من عناوين التحليل:

- نقاط القوة الداخلية.
- نقاط الضعف الداخلي.
- عوامل خارجية (فرصة).
- عوامل خارجية (تهديدات).

تحليل نقاط القوة و الضعف الداخلية

نقاط القوة	نقاط الضعف
<p>تتمتع مواطن قوة الشركة في مواردها و قدراتها التي يمكن استخدامها كأساس لتطوير الميزة التنافسية و من أمثلة مواطن القوة:</p> <ul style="list-style-type: none"> - براءات الاختراع - قوة اسم الماركة - السمعة الطيبة بين العملاء - مزايا التكلفة بناء على الخبرة التي تمتلكها الشركة - الوصول (دون بقية الشركات) إلى موارد طبيعية عالية الجودة - الوصول المقبول إلى شبكات التوزيع 	<p>يمكن اعتبار عدم وجود نقطة من نقاط القوة بمثابة نقطة من نقاط الضعف. مثال: يمكن اعتبار ما يلي ضمن مواطن الضعف:</p> <ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود حماية لبراءة الاختراع - ضعف اسم الماركة - السمعة السيئة بين العملاء - ارتفاع هيكل التكلفة - عدم الوصول إلى الموارد الطبيعية

تحليل العوامل الخارجية المساعدة (الفرصة) و المهددة (المشكلة أو التهديد)

التهديدات	الفرص
و كذلك قد تكشف التغيرات في البيئة الخارجية عن وجود تهديدات للشركة و من أمثلة هذه التهديدات:	قد يكشف تحليل البيئة الخارجية فرصا جديدة للرياح و النمو و من أمثلة هذه الفرص:
- حدوث تغير في أذواق المستهلك و انصرافه عن منتجات الشركة	- احتياجات للعميل لم يتم تلبيتها
- ظهور منتجات بديلة	- وصول تكنولوجيا جديدة
- صدور لوائح جديدة	- تخفيف اللوائح و القوانين
- زيادة الحواجز أمام التجارة	- إزالة الحواجز أمام التجارة الدولية

تحويل نقاط القوة و الضعف و المخاطر إلى إجراءات و قرارات

أما الآن فعلينا تحويل قضايا تحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص إلى إجراءات عمل

يتم تصنيفها على ست فئات حسب الطريقة التي تعمل بها المؤسسات و الشركات، و هذا يجعلها كمية و قابلة للقياس.

الفئات:

- 1- ما الذي سننتجه/ نبيعه؟ ما هو المنتج؟
- 2- كيف سننتج أو نبيع؟ عملية البيع
- 3- من هو العميل؟ لمن سنبيع المنتج؟
- 4- كيف سنصل للعملاء؟ ما هي طريقة التوزيع المناسبة؟
- 5- التمويل، ما هي التكاليف؟ ما السعر المناسب لبيع المنتج؟
- 6- الإدارة، كيف سندير مشروعنا الجديد؟

ينبغي أن تأتي إجراءات العمل من عناصر Swot مثل:

- | | |
|--------------|---|
| ✓ نقاط القوة | - كيف نحافظ على نقاط القوة و كيف نبني عليها؟ |
| ✓ الفرص | - كيف نستخدم هذه الفرص لصالحنا؟ |
| ✓ نقاط الضعف | - كيف نعالج هذه النقاط؟ |
| ✓ المخاطر | - كيف نستعيد لهذه المخاطر حتى نواجهها بطريقة سليمة؟ |

الخلاصة

خلقنا الله سبحانه و تعالى و هو عالم بكل ما سنقوم به و ترك لنا حرية الاختيار و ما هي إلا مجموعة من الخيارات التي نتخذها كل يوم فأنت من يختار أن نكون ناجحا أو فاشلا و أنت من يختار أن يكون غنيا أو فقيرا أن تكمل دراستك من عدمه فكلها خيارات نقوم بها كل يوم.

الخيارات التي نتخذها ما هي إلا قرارات فأنا أقرر أن أقوم بعمل ذلك الشيء من عدمه و لكن هناك قرارات صغيرة أو بديهية قد لا تحتاج إلى الكثير من التفكير مثل الأكل عند الجوع أو الشرب عند العطش و قس عليها باقي القرارات الصغيرة التي تأخذها كل يوم.

هناك مهارات تستخدم لمساعدتنا في اتخاذ القرار و خصوصا تلك القرارات الكبيرة أو المصيرية فغالبا سبب ترددنا في اتخاذ قرار معين هو عدم وضوح الرؤية المستقبلية و لكن هناك تقنيات فعالة تساعدنا في اتخاذ القرار بوضوح حيث أنها تنبذ كل ما يدور في ذهنك و تحفز عقلك الباطن على اتخاذ القرار بسرعة و ذلك بتحليل نقاط القوة و الضعف و الفرص و المخاطر، هذه التقنية تعتمد على الإجابة عن أربع أسئلة بسيطة غالبا ما تسأل عنها سؤاليين عند اتخاذ أي قرار و ننسى النصف الثاني من الأسئلة و التي يحاول عقلنا أن يخفيها و يلغينا لكي يساعد في اتخاذ القرار من عدمه بناء على خبرات سابقة قد تكون هذه المساعدة في غير محلها إن لم ترى الصورة بكل وضوح.

في حال اتخاذ القرار مهما كان حجمه كبيرا أو صغيرا حاول الإجابة عن هذه الأسئلة

الأربعة

- ما هي الفوائد التي أتحصل عليها عند اتخاذ القرار؟.

- ما هي الأضرار التي قد تحصل لي عند اتخاذ القرار؟

- ما هي الفوائد التي سوف احصل عليها عند عدم اتخاذ القرار؟.

- ما هي الأضرار التي قد تحصل عند عدم اتخاذ القرار؟.

باختصار هو مربع كبير مقسم إلى أربع أقسام على الشكل التالي:

- ما هي الفوائد و ما أضرار من اتخاذ القرار؟. ما الفوائد و ما الأضرار من عدم اتخاذ

القرار؟.

الفصل الرابع

الدراسة الاستطلاعية

المجال الجغرافي للدراسة

مدة الدراسة

خصائص العينة

أدوات الدراسة

المعالجة الإحصائية للاستمارة

عرض نتائج الدراسة الاستطلاعية

الدراسة الاستطلاعية :

المجال الجغرافي للدراسة :

أجرى الباحث دراسة استطلاعية في شركة "سيور" لولاية وهران. ويعود سبب إجراء الدراسة في هذه الشركة لعدة اعتبارات منها: التسهيلات المقدمة للباحث لإجراء بحوث ميدانية داخل هذه الشركة، ووجود مؤطرة متخصصة في علم الاتصال التي ساعدتني كثيرا في الدراستين الاستطلاعية والأساسية.

تعريف بالشركة "سيور" :

شركة تسيير المصالح العمومية للمياه الصالحة للشرب والتطهير على مستوى ولاية وهران، التي باشرت مهامها في 01 أبريل 2008 تحت اسم شركة المياه والتطهير لولاية وهران "سيور". بعد إدماج شركتين في قطاع المياه: وحدتي الإنتاج والتوزيع الجزائرية للمياه وهران، والديوان الوطني للتطهير لوهران.

هيكلتها :

الهيكل الرئيسية التي تشكل "سيور" هي كما يلي :

- المديرية العامة.
- مديرية التزويد بالمياه الصالحة للشرب.
- مديرية التطهير.
- المديرية التجارية.
- مديرية المكتب التقني.
- مديرية الإدارة والمالية.
- مديرية الموارد البشرية.

- مديرية الأنظمة.
- مديرية التكوين.
- دائرة الشؤون القانونية.
- دائرة الاتصال والعلاقات المؤسسية.
- دائرة الأمن.

1 - مدة الدراسة :

حرصا على أهمية الدراسة الاستطلاعية قام الباحث بإجراء هذا البحث خلال ثمانية وعشرون - (28) يوما من 2010/08/15 إلى 2010/09/13، ومست عشرون- (20) عاملا من مختلف المصالح داخل المؤسسة.

تمت هذه الدراسة في مراحل الأسبوع الأول تم من خلالها الزيارات والملاحظة. وفي الأسبوع الثاني والثالث قام الباحث بمقابلة عينة البحث المختارة من المسؤولين والإطارات. وفي الأسبوع الأخير قام بوضع خطة للدراسة الأساسية مع المؤطرة داخل الشركة.

2 - عينة الدراسة الاستطلاعية :

بلغ حجم العينة عشرون- (20) عاملا بشركة "سيور" موزعين على مختلف المصالح داخل المؤسسة منهم ثلاثة عشر- (13) رجلا، وسبعة- (07) نساء.

خصائص عينة الدراسة: جدول رقم (02): البيانات الشخصية والمهنية لعينة الدراسة :

النسبة المئوية	التكرارات	الخصائص الشخصية والمهنية	
%65	13	ذكور	الجنس
		إناث	
%35	07	38 - 31	السن
%35	07	47 - 39	
%25	05	55 - 48	
%35	07	55 أكثر	
%05	01	55 أكثر	
%35	07	ثانوي	المستوى التعليمي
%65	13	جامعي	
%25	05	6 أشهر - سنة	الأقدمية في الوظيفة
%20	04	سنة - سنتين	
%55	11	سنتين - أكثر	
%70	14	مسؤول أول	السلم الوظيفي
%30	06	إطار	

نلاحظ من خلال الجدول أن العينة موزعة توزيعاً شبه اعتدالي على متغيرات السن، فأعلى فئة عند المسؤولين تقع بين 31- 38 سنة و48- 55 سنة بنسبة 35% و تليها فئة 39-47 سنة بنسبة 30% تم في الأخير فئة 55 سنة بـ 5%، أما بالنسبة للمتغير التعليمي، فإن أكبر نسبة كانت 65% لدى المستوى الجامعي و يليها نسبة 35% للمستوى الثانوي.

أما بالنسبة للمتغير الأقدمية في الوضعية فكانت أكبر نسبة لفئة أكثر من سنتين بنسبة 55% ثم فئة ستة- (6) أشهر – سنة بنسبة 25% و في الأخير فئة سنة- سنتين بنسبة 20%.

أما بالنسبة لمتغير السلم الوظيفي فيتضح لنا أن أكبر نسبة تقدر بـ 70% بالنسبة للمسؤولية الأولية، ثم تليها نسبة 30% بالنسبة للإطارات.

بعد الانتهاء من فئة الإطارات و المكلفين بعملية الاتصال و اتخاذ القرارات قرر الطالب تعديل أسئلة المقابلة و زيادتها بما توافق مع موضوع البحث.

أدوات الدراسة :

❖ الملاحظة :

هي أداة ساعدت الطالب على ملاحظة عملية الاتصال بين العمال والمسؤولين المكلفين بعملية اتخاذ القرارات والتعرف على أهم المعلومات التي يود الموظفون الحصول عليها والتعرف على الصعوبات التي يواجهها في الحصول على هذه المعلومات. و كانت الملاحظة دقيقة لكل ما يحدث في المؤسسة و خاصة بين العمال.

❖ المقابلة:

اعتمد الطالب على أسلوب المقابلة المقننة مع المسؤول المكلف بعملية الاتصال والمسؤول المكلف بعملية الإطارات وبعض الإطارات العاملة داخل الشركة للوقوف على معرفة الطرق التي تستخدمها

الشركة في عملية الاتصال مع العمال وكيفية اتخاذ القرارات الصائبة، و أيضا من أجل بناء استمارة متعلقة بموضوع البحث حيث كانت أسئلة المقابلة كالتالي:

1 - ما هو الاتجاه الصائب لعملية الاتصال داخل المؤسسة؟

- الاتجاه الصاعد.

- الاتجاه النازل.

- الاتجاه الأفقي.

2 - ما هي المعلومات التي يتم تقديمها للعمال الجدد الذين يلتحقون بالمؤسسة؟

- شرح كامل حول نشاط المؤسسة

- معلومات حول الأمن و الوقاية

- القانون الداخلي و مهامه

1- ما نوع العلاقة التي تربط العمال مع زملائهم في الشركة؟

- التفاهم

- الاحترام

- الود و المحبة

2- ما هي الخطوات التي تتم بها عملية اتخاذ القرار؟

- التشخيص

- جمع المعلومات

- تصنيف و تحليل المعلومات

- إعداد قائمة البدائل

- المقارنة بين النتائج

- جمع المعلومات العامة حول النتائج المحققة

المعالجة الإحصائية للمقابلة :

تندرج هذه الدراسة حسب الدراسات الأولية قصد التعرف على الميدان من أجل الحصول على المعلومات الأولية حول موضوع البحث. لذا قام الباحث بتحليل محتوى المقابلات المفتوحة واستخدام التكرارات مع المكلف بالاتصال والنسب المئوية لمعالجة معطيات وتحليل نتائج المقابلة الموضحة في الجداول السابقة.

نتائج الدراسة الاستطلاعية:

- كانت نتائج المقابلة مع مسؤولي مصلحة الاتصال، بتحليل إجابات العينة على السؤال المتعلق بكيف تتم عملية الاتصال وإيصال المعلومات لدى الإطارات
- وقد تم تزويد الباحث ببعض الوثائق الضرورية من أجل الاستشهاد بها في تحليل نتائج المقابلة وكان السؤال كالتالي : كيف تتم عملية الاتصال داخل الشركة؟
- وقد كانت مختلف إجاباتهم ترى أن مؤسسة "سيور" تتبع سياسة موحدة فيما يخص الاتصال بعمالها ومن الاتصال الصاعد، أي من الأسفل إلى الأعلى وتصدر على المنفذين المتواجدين في أدنى السلم الإداري في المسؤولية والعمال في المؤسسة وتحتوي عادة على انشغالاتهم ومشاكلهم المهنية واقترحاتهم المختلفة.
- وبهذا يمكن للعمال أن يساهموا بطريقة غير مباشرة في التأثير على القرارات التي تأخذ في المستويات العليا.

أما بالنسبة للعمال الجدد فيتم الاتصال بهم كالتالي :

التعريف بالشركة: ويشمل على الجوانب التالية :

✓ شرح الهيكل التنظيمي داخل الشركة

✓ تزويد العمال الجدد بكل المعلومات الكافية حول نشاط الشركة

✓ إعطاء معلومات حول الأمن والوقاية في الشركة

✓ تزويد العمال الجدد بالمعلومات الضرورية حول القانون الداخلي للشركة والاطلاع على اتفاقية

العمل وحول المهن التي يشغلونها

✓ القيام بزيارات داخل دوائر ومصالح الشركة قصد التعرف على عمال الشركة.

بعد الانتهاء من المقابلة الإطارات والمكلفين بعملية الاتصال واتخاذ القرارات قرر الطالب تعديل أسئلة

المقابلة وزيادتها بما توافق مع موضوع البحث, وانطلاقا من إجابات التالية بمصلحة الاتصال ومصلحة

التكوين كانت نتائج المقابلة على النحو التالي :

السؤال الأول كيف تتم عملية الاتصال داخل الشركة؟

الجدول (03) : يوضح نوعية الاتصال داخل الشركة

الأسئلة	نعم	النسبة المئوية	لا	النسبة المئوية
هل الاتصال داخل المؤسسة صاعد؟	15	75	05	25
هل الاتصال داخل المؤسسة نازل؟	11	55	09	45
هل الاتصال داخل المؤسسة أفقي؟	12	60	08	40

بالنسبة للسؤال الأول المتعلق باتجاه الاتصال السائد داخل الشركة، فكانت نسبة الإجابة على السؤال الذي يتعلق بالاتصال الصاعد 75% بنعم يوازيه ب 25%. أما السؤال التالي المتعلق بالاتصال النازل كان 55% بمقارنته ب 45% بلا. أما السؤال الأخير المتعلق بالاتصال الأفقي كان 60% مقارنته 40%

السؤال الثاني ما هي المعلومات التي يتم تزويد بها العمال الجدد الذين يلتحقون بالشركة؟

العبارات	التكرارات	النسبة المئوية%
شرح الهيكل التنظيمي	20/18	90%
الشرح الكامل حول نشاط الشركة	20/17	85%
معلومات حول الأمن والوقاية	20/20	100%
القانون الداخلي ومهامه	17%	85%

الجدول رقم (04) يوضح المعلومات المختلفة التي يزودها المسؤولين للموظفين الجدد:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ما يلي:

- المعلومات حول الهيكل التنظيمي بتكرار يقدر 20/18 يقابلها نسبة 90%.
- ثم معلومات حول نشاط الشركة بتكرار يقدر 20/17 يقابلها نسبة 85%.
- ثم معلومات حول الأمن والوقاية ب 20/20 يقابلها 100%.
- ثم معلومات حول القانون الداخلي للشركة 20/17 تقابلها نسبة 85%.

السؤال الثالث ما نوع العلاقة التي تربط العمال مع زملائهم داخل الشركة؟

الجدول (05) يوضح علاقة العمال مع زملائهم داخل المؤسسة

أسس عملية اتخاذ القرار	التكرار	النسبة المئوية
التشخيص الدقيق	20/17	85%
جمع المعلومات	20/20	100%
تصنيف وتحليل المعلومات	20/18	90%
إعداد قائمة البدائل	20/15	75%
المقارنة بين النتائج	20/13	65%
جمع المعلومات العامة حول النتائج المحققة	20/11	55%

من خلال إجابات العينة والتي تخص العلاقة التي تربطهم بزملائهم في العمل نلاحظ أنها مرتبة

على الشكل التالي : أولا الاحترام بتكرار 16 بنعم والتي تقابله نسبة مئوية 80% , تم التفاهم ب15 بنعم

تقابلها 75% تم الود والمحبة ب 9 بنعم تقابلها 45% , تم في الأخير النصح و المساعدة ب06 بنعم

تقابلها 30%

السؤال الرابع : ما هي الخطوات التي تتم عليها عملية اتخاذ القرار؟

الجدول (06) : يوضح هذا الجدول خطوات عملية اتخاذ القرار:

العلاقات التي تربط العمال داخل / الشركة مع العمال الآخرين	التكرار / 20	النسبة المئوية
التفاهم	15	75%
الاحترام	16	80%
الود والمحبة	09	45%
النصح والمساعدة	06	30%

من خلال الإجابات التي توضح أهم الخطوات التي تتم فيها عملية اتخاذ القرارات نلاحظ أن أهم خطوة هي جمع المعلومات بنسبة 100% ثم تصنيف و تحليل المعلومات ب 90% ثم تليها التشخيص الدقيق بنسبة 85% ثم تليها إعداد قائمة البدائل بنسبة 65% ثم جمع المعلومات حول النتائج المحققة ب 55% مما يوضح أن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تتم حسب ترتيب المدرسة الإدارية.

و من خلال الإجابات تم وضع نتائج فقرات استبيان الدراسة الأساسية، و تنظيم العناصر حسب أهميتها، و ذلك بالاعتماد على المقابلة و الملاحظة في الزيارات الميدانية للدراسة الاستطلاعية

- أدوات القياس و خصائصها السيكوميتريّة:

مقياس الاتصال ما بين أعضاء داخل التنظيم و اختبار القدرات الإداريّة:

مصادر بناء المقياس:

من الصعب معرفة نوعية العلاقة بين المسؤول و بين عماله داخل المؤسسة و حتى الاختبارات التي يفترض أن تقيس هذا الموضوع قليلة، لذا رأى الباحث من الأهمية تصميم استمارة تتماشى مع طبيعة الموضوع و ميدان الدراسة و للوصول إلى هذا الهدف ابتع الباحث المراحل التالية:

أ- الاطلاع و الاستفادة من البحوث و الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال داخل التنظيم

ب- الاطلاع على المقاييس القليلة حول موضوع الاتصال و عند دراسة الباحث لهاته المقاييس استخلص أنه لا يمكن الاعتماد عليها كلياً لاختلاف الثقافة و اختلاف مكان الدراسة، بل استعان الباحث بالفقرات التي تخدم الموضوع و تفيده، و بتوجيهات من المختصين تجنب الباحث الفقرات الأخرى لعدم أهميتها بالنسبة للموضوع المدروس، من بين هذه المقاييس نذكر ما يلي:

✓ استبيان لقياس الاتصال بين أعضاء التنظيم لكل من "Neilson" & "Pasternack"

"EvanNuys" (2005) من الولايات المتحدة الأمريكية

✓ استبيان لقياس الرضا الوظيفي عند العمال الورديات (service quart) حول نظام العمل صممها

مجموعة من المختصين في العلوم الاجتماعية "Pasternack" مع إشارات من شركة سوناطراك

(2005) (Activité Aval).

✓ ثم استبيان لمراجعة و تنظيم الأداء الخاص بالمسؤولين من تصميم (سيد الهواري, 1976) الذي تم

تعديله و تكييفه من طرف الباحث، و إخضاعه للإجراءات السيكوميتريّة، و الأوديومتريّة ليلاءم

موضوع الدراسة.

الخصائص السيكومترية للاستبيان :

لكي يصبح الاستبيان صالحاً للتطبيق، يجب أن يتوفر على درجة عالية من الصدق و الثبات بمعنى
ذا دلالة و هو ما قام بحسابهما الباحث ليتأكد من ذلك

صدق الاستبيان: اختيار الباحث من بين أهم أنواع الصدق، صدق المحكمين لكي يتم تقويمه من

طرف أخصائين و الصدق الذاتي

صدق المحكمين: عرض الصورة الأولى للاستبيان على خمس محكمين ممن توفر فيهم شروط

الخبرة و التأهيل المهنيين، يدرسون بقسم علم النفس و علوم التربية بجامعة وهران حيث طلب منهم

الحكم على كل فقرة من فقرات الاستبيان لمعرفة صدق مضمون الموضوع، بمعنى معرفة هل تقيس

محتوى الموضوع شكلاً و مضموناً؟

الصدق الذاتي

- يعتبر الصدق الذاتي من الوسائل التي تقيس مدى صدق أداة الدراسة ويكون بحساب الجذر التربيعي

للثبات أي 0,70 الذي أعطى نتيجة تساوي $\sqrt{0.83}$ وبالتالي الاستبيان صادق.

الأستاذة الكرام الدين حكموا الاستبيان

أ.د بوحفص مباركي، أ.د بن طاهر البشير ، أ.د فراحي فيصل ، أ.د شعبان زهرة ، أ.ريزيدي نجاه

أ- ثبات الاستبيان: لحساب ثبات الاستمارة فصل الباحث استخدام طريقة التجزئة النصفية "Split Half Reliability" و هذا لشيوع هذه الطريقة. قام الباحث بحساب معامل الثبات باستعمال معادلة "Person" وهي:

$$r = \frac{ن \times مج (س \times ص) - (مج س) (مج ص)}{[(ن \times مج س^2) - (مج س)^2] [(ن \times مج ص^2) - (مج ص)^2]}$$

ثم تم تصحيح ذلك المعامل بتطبيق معادلة "Brown" & "Spearman" و هي:

$$r_{ت ص} = \frac{ر \times 2}{ر \times 1}$$

فوجد معامل الثبات يساوي $r = 0,54$ و بعد تصحيح المعادلة بتطبيق معادلة التصحيح

$$r_{ت ص} = \frac{0,54 \times 2}{0,54 \times 1}$$

و كانت النتيجة 0,70

و هذا ما يؤكد ثبات الاستبيان المراد تطبيقها في هذه الدراسة و لمعرفة الدلالة المعنوية لمعامل

$$التبات طبق الباحث قانون "ت" : ت = \sqrt{\frac{ن - 2}{ر^2 - 1}}$$

$$\sqrt{\frac{2 - 0,70}{0,70 - 1}}$$

فكانت النتيجة: $ت = 0,70 = -2,081$

و بما أن قيمة "ت" المحسوبة التي تساوي 2,081- أكبر من قيمة "ت" الجدولية التي تساوي 3,15- أمام درجة حرية 68 و تحت مستوى الدلالة 0,01 فمعامل الثبات دال إحصائياً و يتمتع بدرجة من الاستقرار.

الخصائص الإيديومترية :

بالنسبة للمستوى اللغوي، فقد تم استبدال بعض الكلمات و التي رأى المحكمون و بتوجيهات من الأستاذ المشرف أنه وجب تعديلها حتى تصبح فقرات الاستبيان صالحة و واضحة شكلاً و مضموناً و مناسبة لعينة البحث و التزام الباحث بدراسة ستة- (06) عناصر لكل من الاتصال و اتخاذ القرار و كان لكل عنصر ستة- (06) فقرات و كان تقدير كل فقرة على سلم ثلاثي، موافق غير متأكد، غير موافق و كانت القيم العددية للاحتتمالات على حسب سلم القياس "Leakart" و صيغت كل الفقرات في اتجاه موجب و تم صياغة كل الاستبيان كما هو موضح في الجداول التالية:

ثم تم صياغة بنود الاستبيان و إعدادها كما هو موضح في الجداول التالية:

الجدول رقم(07): يوضح طريقة صياغة الفقرات

المتغير	الاتصال	اتخاذ القرار
رقم السؤال	من 1 – 18	من 19 - 36
اتجاه الفقرات	كل الفقرات كانت ذات اتجاه موجب	

جدول رقم(08) : يوضح القيم العددية لاحتمالات الإجابة:

غير متأكد	موافق	الإجابة
غير موافق	موافق <td>الإجابة</td>	الإجابة
1	2	3
		القيم العددية

(5) طريقة صياغة الفقرات و إعداد الاستبيان

قام الباحث بعد عملية إعداد الاستبيان و تطبيق كل عتبة الدراسة كان تفريغ دراجتها بإعطاء وزن لكل إجابة حسب سلم "Leakart" باستعمال البرنامج الآلي (spss v10) لتفريغ كل الدرجات المتحصل عليها.

الفصل الخامس

الدراسة الأساسية

تمهيد

مدة الدراسة

عينة الدراسة الأساسية

أدوات القياس و الخصائص السيكومترية

الوسائل الإحصائية

أولاً- الدراسة الأساسية :

بعد قيام الطالب بالتعديلات التي أفرزتها نتائج الدراسة الاستطلاعية شرع في القيام بالدراسة

الأساسية

وكانت إجراءاتها على النحو التالي:

أولاً- مدة الدراسة:

بدأ الباحث دراسته الأساسية يوم 2010/09/14 و انتهت أواخر يوم 2010/10/13، حيث

استغرقت شهر و كانت مقسمة إلى مرحلتين:

المرحلة الأولى :

بدأت في الأسبوع الثالث من شهر سبتمبر بحيث قام الباحث بدوره للاستعلام و الاتصال بكل

مصالح الشركة، بإشراف موجهة مختصة لتوجيه الباحث لإتمام دراسته على أحسن الظروف و في هذه

المرحلة قام الباحث بتوزيع مقياس الدراسة (أداة البحث) و هي استمارة تخص دراسة عملية الاتصال،

و اتخاذ القرار كما تعاون المسؤولون معه في توزيع الاستمارات على كافة عينة البحث مختارة

الموصفات مسبقاً.

المرحلة الثانية :

بدأت في الأسبوع الرابع من الشهر نفسه، خصصها الباحث في استلام الاستمارات و قد تطلب وقتاً

كبيراً و مجهوداً لتجاوز الصعوبات.

ثانيا- عينة الدراسة الأساسية

يمثل اختيار عينة الدراسة إحدى أهم خطوات البحث العلمية الميدانية، ذلك أن نتائجه التي سينتهي إليها تتوقف و بدرجة كبيرة على خصائص و مواصفات العينة و مدى تماثلها و تطابقها مع خصائص المجتمع الأصلي الذي سحبت منه، حيث تتوفر إمكانية تعميم البحث على أفراد المجتمع الإحصائي كله، لذا وجه الباحث عناية كبيرة لطريقة سحبها و كانت العينة مختارة.

حجم العينة :

كان حجم العينة مائة و خمس عشرة- (115) إطارا موزعين بين المدرسة و مختلف المصالح المنتشرة عبر بلديات ولاية وهران، ثم تقلص هذا الحجم ليصل إلى سبعين- (70) إطارا و ذلك لأنهم لم يحسوا التعامل بصدق مع متطلبات البحث، أضف إلى ذلك صعوبة الاتصال بهم.

1-1 نسبة العينة: الجدول رقم (09): يوضح نسبة عينة الدراسة

عدد الإطارات	النسبة المئوية
115	%100
70	%80.5

بين الجدول رقم(09)نسبة العينة بالمقارنة مع العدد الإجمالي للإطارات حيث بلغت 80.5% فقط من إجمالي العمل و الباقي رفضوا الإجابة على الاستبيان و البعض لعدم التوفر لهم الوقت و إيجادهم في أماكنهم المحددة.

توزيع الاستبيان على العينة:

تم توزيع الاستبيان على العينة بطريقة منطقية حيث قام الباحث بوضع برنامج زمني لذلك، من أجل الإلمام بجميع الإطارات و ذلك لبعده المسافة بين مختلف المصالح و كانت أسهل طريقة لذلك: أولاً بانتظار وقت الاجتماعات و الندوات، نظراً لحضور جميع الإطارات تماماً، التعاون مع الباحث من أجل تقسيم الاستثمارات على زملائهم المسؤولين في مختلف المصالح و لم يكن حاضراً عند الإجابة على الاستثمارة و ذلك لتفادي الذاتية.

جدول رقم (10): يوضح عدد الاستثمارات الموزعة

عدد الاستثمارات التي الموزعة	عدد الاستثمارات التي أجيب عليها بطريقة كاملة	عدد الاستثمارات الملغاة
115	70	45

2-2-1 خصائص العينة :

أ-الجنس :

بين الجدول رقم (11) توزيع العينة حسب الجنس والنسبة المئوية لكل فئة ونلاحظ أن نسبة الذكور بلغت 60% مقابل نسبة الإناث التي كانت 40%

جدول رقم (11) :بين توزيع العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	عدد العينة	الجنس
60%	42	ذكور
40%	28	إناث

ب-السن :

بين الجدول رقم (12) :توزيع العينة حسب معدلات أعمار أفرادها ونلاحظ ترتيبها كالتالي:

فئة 38-31 هي إناثية حيث بلغت نسبة 48,58% تليها 24 – 30 سنة بلغت 41,20 ثم 47,39

نسبة 14,38%.

جدول رقم (12) : يمثل توزيع العينة حسب السن:

النسبة المئوية	العدد	فئة السن
20%	14	24 - 30 سنة
48.58%	34	38 - 31 سنة
14.28%	10	47 - 39 سنة
12.86%	09	55 - 48 سنة
04.28%	03	أكبر من 55 سنة
100%	70	المجموع

ث- الأقدمية

بين الجدول رقم (13) : توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية ونلاحظ أن أكبر نسبة وهي 70% وكانت عند فئة الأكثر من سنتين، تم تليها فئة سنة و نصف بنسبة 21,42% تم تليها فئة 6 أشهر – سنة ب 8,58%.

جدول رقم (13) : يمثل توزيع العينة من حيث الأقدمية:

الأقدمية	العينة	النسبة المئوية
06 أشهر - سنة	06	%8.58
سنة ونصف- سنتين	15	%21.42
أكثر من سنتين	49	%70
المجموع	70	%100

د- المستوى التعليمي :

بين جدول رقم (14) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي لكل فرد ونلاحظ أن أعلى نسبة كانت 78,58% أي معظم العينة مستوى جامعي ثم تليها نسبة 21,42% مستوى ثانوي

جدول رقم (14) : توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العينة	النسبة المئوية
ثانوي	15	%21.42
جامعي	55	%78.58
المجموع	70	%100

هـ المنصب أو درجة المسؤولية :

بين جدول رقم (13) : توزيع العينة حسب المنصب أو درجة المسؤولية ونلاحظ أن فئة الإطارات

هي النسبة السائدة بـ70% ثم تليها نسبة المتحكمين بـ20% ثم المنفذين بـ10%

النسبة المئوية	السن	المنصب
70%	49	مصلحة الاتصال
20%	14	مسؤول عن العمال
10%	07	البرامج والقرارات
100%	70	المجموع

فقرات : الأولى الخاصة بالاتصال والثانية الخاصة باتخاذ القرار' وكانت النتيجة 0.54 وبواسطة

معادلة ارتباط Person تم تصحيح النتيجة المحصل عليها وباستعمال معادلة التصحيح ل

"Spearman" و قمنا بتصحيحه كالتالي :

$$0,70 = \frac{0,54 \times 2 + 1}{0,54 + 1}$$

وكانت النتيجة بـ0.70 و هذا يدل على أن الاستبيان ثابت.

الفصل السادس

عرض و تحليل النتائج

عرض و تحليل النتائج

مناقشة النتائج

الخاتمة

التوصيات

قائمة المراجع

الملاحق

عرض و تحليل النتائج:

1- عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى:

توجد علاقة ارتباطية دالة بين عناصر الاتصال و تحقيق القرار المناسب.

1-1 عرض نتائج كل عنصر على حدة بين عناصر الاتصال:

الجدول رقم (16): يوضح مدى مساهمة الإصغاء في عملية اتخاذ القرار:

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
1,28	2,93	معظم القرارات أتخذها عندما أصغي جدا لكل العمال	01

يوضح الجدول رقم (16) بأن قيمة المتوسط 2,93 بانحراف معياري 1,28 هي قيمة قريبة من الوزن (3) المحدد للمواقف و هذا يعني أن معظم القرارات التي يتخذها المسؤول تكون قبل الإصغاء الجيد للعمال.

الجدول رقم (17): يوضح الإصغاء الجيد و اتخاذ القرار المناسب بالنسبة للرئيس:

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
1,27	2,57	من يصغي جيدا هو الذي يتخذ القرار المناسب	02

يوضح الجدول رقم (17) قيمة 2,27 من المتوسط عينة الدراسة بانحراف معياري (1,27)، و هو متوسط قريب من الوزن (02) المحدد للغير المتأكد و لهذا فإن عمال المؤسسة لا يصغون للترتيب جدا، و هي أن الإصغاء محصور للمسؤولين فقط.

الجدول رقم (18): يوضح تأثير المسؤول على قرارات العمال

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
03	بصفتي مسؤول أستطيع التأثير على قرارات العمال	2,31	1,23

يوضح الجدول (18) نجد أن قيمة 2,31 من متوسط العينة بانحراف معياري 1,23، و هو متوسط مقرب من الوزن 2 المحدد لدرجة غير متأكد مما يدل على أن ليس معظم المسؤولين يؤثرون على قرارات العمال.

الجدول رقم (19): يوضح مدى صعوبة الإصغاء لما يقوله الرئيس:

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
04	أجد صعوبة للإصغاء لما يقوله الرئيس	2,99	1,4

يتضح من خلال الجدول (19) أن قيمة 2,99 هي قيمة مقربة من نقطة 3 للغير موافق من أفراد العينة، بانحراف معياري يقدر ب 1,4، و هذا يدل على أن يوجد صعوبة في الإصغاء لمسؤول المؤسسة.

الجدول رقم (20): الإصغاء أثناء مناقشات العمال:

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
05	يصغي المسؤول لما يقال أثناء مناقشات العمال	2,64	1,38

يتضح من خلال الجدول (20) قيمة المتوسط الحسابي 2,64، بأنها قريبة من الوحدة الواحدة للفئة الموافقين على وجود إصغاء أثناء مناقشة العمال و هذا بانحراف معياري يقدر ب 1,38، مما يعني هناك نوع من التبادل النقاش و الآراء عن عملية الاتصال.

الجدول رقم(21): إصغاء رئيس المؤسسة لجميع العمال

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
06	يصغي رئيس المؤسسة لجميع العمال	2,57	1,27

يوضح الجدول رقم (21) قيمة 2,57 من متوسط عينة الدراسة بانحراف معياري 1,27 و هو متوسط قريب من الوزن 02، المحدد للغير متأكد و بما جاء العمال غير شاكين بإصغاء الرئيس لكل العمال داخل المؤسسة.

عرض و تحليل عنصر الإصغاء أثناء عملية الاتصال :

عمد الباحث إلى دراسة عنصر الإصغاء أثناء عملية الاتصال، من خلال حساب المتوسط العام و الانحراف المعياري العام، لدراسة عنصر الإصغاء كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعنصر الإصغاء أثناء عملية الاتصال.

العنصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الإصغاء	2,66	2,44

يتضح من خلال الجدول رقم 22 عرض نتائج أن متوسط الإصغاء يقدر ب 2,66، و هي النسب التي ربما تختصر على رؤساء المصالح و الوحدات داخل المؤسسة إن جل العمال و بنسب كبيرة يعتبرون بأن الإصغاء يجعلهم واثقين من عملهم مما يدل على أن العامل رغبة للقيام بأعماله بمهارة و إكمال.

2-1 الفهم :

الجدول رقم (23): يوضح مدى مساهمة الفهم في عملية الاتصال المناسب:

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
07	إن فهم المسؤول للمشكلة يجعله يتخذ القرار المناسب	2,59	1,15

يتضح من خلال الجدول رقم (23) أن نسبة 2,59 ممثل قيمة المتوسط بانحراف معياري يقدر ب 1,15، حيث يتبين لنا من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة الذين يوافقون و أن إدارة الرئيس يقوم بهذه الخطوة التي تقوم على معرض حقائق و فهم الأسباب المشكلة.

الجدول رقم (24): تفهم المسؤول ظروف عمله:

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
08	يتفهم المسؤول ظروف عمله	2,73	1,1

يتضح من خلال الجدول رقم (24) أن أغلبية أفراد العتبة يوافقون على أن المسؤول يتفهم ظروف عمله و هذا ما تؤكد قيمة المتوسط التي تقارب 2,73 من متوسط أفراد العينة الذين يوافقون على ذلك بانحراف معياري 1,1.

الجدول رقم (25): وضوح أهداف المؤسسة لدى المسؤولين:

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
09	أهداف مؤسستنا واضحة و مفهومة لدى المسؤولين	2,27	1,01

يتضح من خلال الجدول رقم (25) أن متوسط أفراد العينة ب 2,7 بانحراف معياري يقدر ب 1,01 يوافقون على رأي مسؤولهم. لديهم سياسات المؤسسة و هذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على توضيح و تطوير المهام و إقامة ندوات دراسية حول المشاريع.

الجدول رقم (26): الإرشادات التي يحدد في إطارها المسؤول القرار المناسب

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
10	الإرشادات التي يحدد في إطارها المسؤول المناسب	2,54	0,99

يتضح من الجدول رقم (26) أن 2,54 هي متوسط أفراد العينة الذين يوافقون على أن الإرشادات مفهومة و واضحة بانحراف معياري يقدر ب 0,99، إلا أن هذا لا ينفي احتمال وجود بعض الإرشادات الغير متأكد منها، و يتضح هذا من خلال حصر المتوسط ما بين موافق و غير متأكد.

الجدول رقم (27): يشرح المسؤول للعامل كل ما يطلب شرحه

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
1,28	2,73	يشرح المسؤول للعامل كل ما يطلب شرحه	11

يتضح من خلال الجدول رقم (27) أن متوسط يساوي 2,73 بانحراف معياري 1,28، بأن هناك وضوح تام في الشرح المهام التي تتناسب مع أهداف المؤسسة، و يتضح لنا هذا جليا من خلال متوسط موافقتهم القريب من درجة 3.

الجدول رقم (28): الاتصال المفهوم

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
1,19	2,64	الاتصال المفهوم	12

يتضح من خلال الجدول (28) أن المتوسط 2,64 بانحراف معياري 1,19، محصور ما بين موافق و غير متأكد، و بالتالي فإن الأول أن المسؤول يقوم بتسهيل الاتصال بعد جمع المعلومات المناسبة لكن لا يتم متابعتها.

الجدول رقم (29): يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعنصر الفهم أثناء عمل الاتصال

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العنصر
1,12	2,7	الفهم

يتضح من خلال الجدول (29) أن عنصر الفهم الذي بلغ متوسط حساب ب 2,7 بانحراف معياري ب 1,12 ما هو إلا أن فهم الاتصال له دور كبير في المؤسسة و خاصة عند تحقيق القرار المناسب

3-1 التغذية الرجعية Feed Back:

الجدول رقم (30): يوضح قرب مساهمة التغذية الرجعية في تعيين الاتصال المناسب.

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
13	الحوار بيني و بين جماعتي كاف	2,71	1,3

يتضح من خلال الجدول رقم (30) أن المتوسط 2,71 بانحراف معياري 1,3، و أن الحوار بين

العمال كافي و خاصة بين جماعات العمل

الجدول رقم (31): يوضح الاتصال الغير رسمي تسييره مناسب داخل المؤسسة

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
14	الاتصال الغير رسمي تسييره مناسب داخل المؤسسة	2,31	1,23

يوضح الجدول رقم (31) نجد أن قيمة 2,31 من متوسط العينة بانحراف معياري 1,23، غير

متأكدين على أن الاتصال الغير الرسمي غير مناسب داخل المؤسسة، و هذا لأن قيمة متوسط القياس

قريبة من الوزن المعبر لفئة العمال الغير متأكدين.

جدول رقم (32): نجاحي في العمل نتيجة ردود أفعال في عملية الاتصال

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
15	نجاحي في العمل نتيجة ردود أفعال في عملية الاتصال	2,73	1,28

يتضح من خلال الجدول (32) أن متوسط يساوي 2,73 بانحراف معياري 1,28، بأن هناك رد اتفاق في آراء العمال حول ما إذا كانت ردود الأفعال التي تنجم عن العمال هي سبب نجاحهم في العمل و في عملية اتخاذ القرار.

جدول رقم (33): يوضح أثر الإرشادات في المؤسسة

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
16	إرشادات لها أثر إيجابي في المؤسسة	2,4	1,12

يتضح من خلال الجدول رقم (33) أن المتوسط 2,4 من متوسط أفراد العينة بانحراف معياري يقدر ب 1,12، و هي قيمة قريبة من الوزن 2 المحدد للغير متأكدين، مما يظهر وجهة نظر أن الإشاعة ليست لها تأثير إيجابي في المؤسسة بشكل مؤكد.

الجدول رقم (34): يوضح ما إذا كانت تتوفر معلومات كافية لدى المسؤولين عند اتخاذ القرار

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
17	تتوفر معلومات كافية لدى المسؤولين عند اتخاذ القرار	2,51	1,27

يتضح من خلال الجدول رقم (34) أن قيمة المتوسط هي قريبة من الأوزان 2 لفئة موافق و 3 المحدد لفئة الغير متأكدين و هذا يعني أن هناك فئة من يوافقون و منهم غير متأكدين حتى تتوفر معلومات كافية في عملية و اتخاذ القرار و هذا بانحراف معياري يقدر ب 1,27 مما يستدعي ضرورة توضيح المعلومات و توفرها لدى المسؤولين من أجل أخذ القرار المناسب من طرفهم.

الجدول رقم (35): يوضح ما إذا كانت ردود أفعال المسؤولين معظمها إيجابية و لصالح المؤسسة

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
18	ردود أفعال المسؤولين معظمها إيجابية و لصالح المؤسسة	2,87	1,32

يتضح من خلل الجدول رقم (35) أن 2,87 هي قيمة المتوسط الأفراد الذين هم يوافقون على أن ردود أفعال المسؤولين، معظمها إيجابية و لصالح المؤسسة بانحراف معياري يقدر ب 1,32.

الجدول رقم (36): يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعنصر التغذية الرجعية (feedback) أثناء عملية الاتصال و اتخاذ القرار.

العنصر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التغذية الرجعية	2,58	1,08

يتضح من خلال الجدول (36) أن المتوسط الحسابي 2,58 بانحراف معياري 1,08 كما يتضح من خلال الدراسة أن التغذية الرجعية ما هي إلا ذلك العمل الفكري و الموضوعي الذي يتوقف في جملة من الإجراءات المتمثلة في ردود أفعال وفهم المواقف بسرعة و تنفيذها في الواقع بتمشيها مع الظروف الداخلية و الخارجية للمؤسسة.

عرض و تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

توجد علاقة ارتباطية دالة بين الاتصال و اتخاذ القرار المناسب

عرض كل عنصر على حدة من عناصر اتخاذ القرار

1-2 الخبرة لدى المسؤولين :

الجدول رقم (37): الخبرة في عملية اتخاذ القرار المناسب يوضح مدى مساهمة:

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
19	تصف الإدارة شكل المشكلة و تحللها قبل اتخاذ القرار	2,7	1,01

يتضح من خلال الجدول رقم (37) أن متوسط معياري يقدر ب 1,01، إدارتهم تقوم بتصنيف المشكلة و تحليلها و هذا يعني أن المؤسسة تعتمد على هذه الخطوة في اتخاذ القرارات.

جدول رقم(38): ما مدى اعتماد المسؤول على جمع اكبر قدر من الخيارات لحل المشكلة

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
20	يعتمد المسؤول على جمع أكبر قدر من الخيارات لحل المشكلة	2,8	1,06

يتضح من خلال الجدول رقم (38) أن المسؤول يبحث عن جمع أكبر قدر من الخيارات و هذا واضح من قيمة المتوسط الحسابي 2,8 بانحراف معياري يقدر ب 1,06، مما يسمح للمدير بأن يختار الحل الأنسب لاتخاذ القرار.

جدول رقم(39): يوضح تماشي القرارات التي تتخذ مع أهداف المؤسسة

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
21	القرارات التي تتخذ، تتماشى مع أهداف المؤسسة	2,73	1,28

يتضح من خلال الجدول رقم (39) أن المتوسط يساوي 2,73 بانحراف معياري 1,28، بأن هناك مواقف بأن القرارات التي يتخذها تتناسب مع أهداف المؤسسة و يتضح لنا هذا جليا من خلال متوسط موافقتهم.

جدول رقم (40): يوضح إذا كانت الشخصية القوية في المؤسسة تعني القرار القوي

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
22	الشخصية القوية في المؤسسة تعني القرار القوي	2,6	1,42

يتضح من خلال الجدول رقم (40) بأن المتوسط الحسابي 2,6 و مقارن بانحراف المعياري 1,42

يدل أن أغلب العتبة يعتبرون أن الشخصية القوية هي التي تؤثر في القرارات و تتخذ بشكل إيجابي و تحقق الأهداف التي اتخذت من أجلها.

جدول رقم (41): يوضح تنبؤ بما هو متوقع في العمل

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
1,13	2,73	إني قادر على التنبؤ بما هو متوقع في عملي	23

يتضح من خلال جدول رقم (41) أن نسبة 2,73 من المتوسط الفعال الذين يتنبؤون بما هو متوقع في عملهم.

جدول رقم (42): يوضح التزام بأوامر في العمل

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
1,19	2,64	الالتزام بالأمر في عملي منظم	24

يتضح من خلال الجدول رقم (42) أن المتوسط 2,64 بانحراف معياري 1,19، محصور بين فئة العتبة التي معظمهم موافقين على الالتزام بالأهداف في العمل المنظم

جدول رقم (43): يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعنصر الخبرة لدى المسؤولين:

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العنصر
1,01	2,7	الخبرة

يتضح من خلال الجدول (43) أن عنصر الخبرة الذي بلغ متوسطها الحسابي ب 2,7 بانحراف

معياري 1,01، أي يدل على أن الخبرة لها دور كبير في اتخاذ القرار و خاصة بتحليل Swot

2-2 تسيير الوقت عند اتخاذ القرار:

جدول رقم (44): يوضح مدى مساهمة تسيير الوقت في عجلة اتخاذ القرار المناسب

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
25	يأخذ المسؤول الوقت الكافي عند اتخاذ القرار	2,64	1,29

يتضح من خلال الجدول رقم (44) أن متوسط 2,64 من أفراد العينة أن المسؤول يأخذ الوقت الكافي عند اتخاذ القرار، و هذا يعني أن هناك نوع من الاحترافية في ذلك بانحراف معياري يقدر ب 1,29،

الجدول (45): يوضح سؤال القرار المناسب الذي يتخذ في الوقت المناسب:

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
26	القرار المناسب هو الذي يتخذ في الوقت المناسب	2,93	1,28

يوضح الجدول رقم (45) بأن قيمة المتوسط 2,93 بانحراف معياري 1,28، هي قيمة قريبة من

الوزن 3 المحدد للسوابق و هذا يعني جل العينة تتشارك في نفس الإيجابية.

الجدول رقم (46): يوضح إجابة عن سؤال الخطة اليومية للبرامج المسطرة كافة

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
27	الخطة الزمنية للبرامج المسطرة كافية	2,51	1,27

يتضح من خلال الجدول رقم (46) أن قيمة المتوسط الحسابي 2,51 و هي قريبة من الوزن 2 لعينة الغير متأكد و 3 المحدد لعينة الموافق و هذا يعني أن هناك قيمة من يوافقون بأن الخطة مناسبة و أخرى غير متأكدين من ذلك و هذا بانحراف معياري 1,27 مما يستدعي طريقة توضح صورة البرامج المسطرة و تمديد المدة الزمنية لتطبيق ذلك

الجدول رقم (47): يوضح إجابة عن سؤال وقت رقابة المسؤولين للعمال كافي:

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
28	وقت رقابة المسؤولين للعمال كافي	2,40	1,12

يتضح من خلال الجدول رقم (47) أن قيمة 2,42 هي متوسط أفراد العينة بانحراف معياري يقدر ب 1,12، هي قيمة قريبة من الوزن 2 المحدد للغير المتأكد بما يظهر وجهة نظر أن وقت الرئيس غير متأكد.

الجدول رقم (48): يوضح الإجابة عن سؤال أدخل و أغانر عملي في الوقت المناسب:

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
29	أبدأ و أنهى عملي في الوقت المناسب	2,87	1,32

يتضح من خلال الجدول رقم (48) أن 2,87 هي قيمة متوسط الأفراد الذين هم يوافقون على أن الدخول و الخروج من العمل يكون في الوقت المناسب مع احترام الوقت في ذلك بانحراف معياري يقدر ب 1,32.

الجدول رقم (49): يوضح الإجابة من سؤال أتعاون مع زملائي في أي وقت يطلبونني فيه:

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
30	أتعاون مع زملائي في أي وقت يطلبونني فيه	2,31	1.23

يوضح الجدول رقم (49) نجد أن قيمة 2,31 من متوسط العينة بانحراف معياري 1.23 غير متأكد من زمن للقرب ذلك من قيمة 2 المحدد لذلك و هذا يعني أنه لا يوجد تعاون كافي فيما بين العمال داخل المؤسسة.

جدول رقم (50): يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعنصر تسيير الوقت عند اتخاذ القرار:

العنصر	المتوسط	الانحراف المعياري
تسيير الوقت	2,61	1,14

يتضح من خلال الجدول (50) أن المتوسط الحسابي الذي يساوي 2,61 بانحراف معياري 1,14، ما يدل على قرب المتوسط بين القيم التي تقول على أن تسيير الوقت له أهمية كبيرة في تحقيق القرار المناسب و خاصة في سرعة اتخاذه.

3-2 ممارسة المسؤولية :

جدول رقم (51): يوضح تفهم مختلف العمال لي يرفع من روح المسؤولية لدي:

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
31	تفهم مختلف عمال لي يرفع من روح المسؤولية لدي	2,93	1,28

يوضح الجدول رقم (51) بأن قيمة المتوسط 2,93 بانحراف معياري 1,28، هي قيمة قريبة من الوزن 3 المحدد للموافق، و هذا يعني أن كل أفراد العينة موافقون على أن التفهم العمال للمسؤول يرفع من روح المسؤولية.

جدول رقم (52): يوضح ما مدى مناسبة تحديد المسؤوليات لجميع العمال:

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
32	تحديد المسؤوليات مناسب لجميع العمال	2,31	1,23

يوضح الجدول رقم (52) نجد أن قيمة 2,31 من متوسط العينة بانحراف معياري 1,23، ليس متأكدين من هذه الفقرة مما يدل على أن العمال مترددين في تنفيذ بعض المسؤوليات التي توجه لهم مما يخلق الصراع النفسي و عدم الشعور بالراحة.

جدول رقم (53): يوضح إن كان المسؤول يرشد زملائه عند الحاجة

الرقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
33	أرشد زملائي عند الحاجة	2,64	1,29

يتضح من خلال الجدول رقم (53) أن متوسط 2,64 من أفراد العينة موافقون على أن المسؤول يرشد العمال عند الحاجة و هذا يدل على وجود روح التعاون فيما بين العمال بانحراف معياري 1,29.

جدول رقم (54): أستطيع تحديد مستوى مسؤولياتي:

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
1,32	2,87	أستطيع تحديد مستوى مسؤولياتي بدقة	34

يتضح من خلال الجدول رقم (54) أن 2,87 هي قيمة الأفراد الذين هم يوافقون عن استطاعتهم تحديد مستوى مسؤولياتهم بدقة و هي قيمة قريبة من الوزن 3 المحدد لفئة موافق بانحراف معياري يقدر ب 1,32.

جدول رقم (55): يوضح ما مدى تصرف المسؤول بروح المسؤولية:

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
1,4	2,99	أتصرف بروح المسؤولية	35

يتضح من خلال الجدول رقم (55) أن قيمة 2,99 هي قيمة مقربة جدا من نقطة الفئة الموافق 3 من أفراد العينة بانحراف معياري يقدر ب 1,4، و هذا يعني أن معظم العمال يتصرفون بروح المسؤولية.

الجدول رقم (56): يوضح ما مدى اعتراف بالأخطاء في جميع أمور العمل:

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	الرقم
1,12	2,40	أعترف بأخطائي في جميع أمور العمل	36

يتضح من خلال الجدول (56) أن قيمة 2,4 هي قيمة قريبة من 2 المحدد للفئة الغير متأكدة و انحراف معياري 1,12، و هذا يدل على أن العمال ليسوا متأكدين من الاعتراف بأخطائهم وهذه صفة تتواجد نظرا لشخصية الإنسان و لو بنسبة قليلة.

جدول رقم (57): يوضح المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعنصر ممارسة المسؤولية لدى العمال:

العنصر	المتوسط	الانحراف المعياري
ممارسة المسؤولية	2,69	1,27

يتضح من خلال الجدول رقم (57) أن المتوسط الحسابي 2,69 بانحراف معياري 1,27، كما يتضح من خلال الدراسة أن ممارسة المسؤولية ما هي عملية تتواصل مع خطوات إيجاد القرار المناسب.

جدول رقم (59) : يوضح العلاقات الارتباطية بين عناصر الاتصال و عناصر اتخاذ القرار:

متغيرات الاختبار	حجم الفئة	قيمة "ر"	الدلالة الإحصائية	نسبة	مستوى الدلالة
الإصغاء	70	0,34	0,01	%60	دالة إحصائية
الفهم	70	0,44	0,01	%64	دالة إحصائية
التغذية الراجعة	70	0,31	0,01	%50	دالة إحصائية
الخبرة	70	0,33	0,01	%54,2	دالة إحصائية
تسيير الوقت	70	0,49	0,01	% 62,8	دالة إحصائية
ممارسة المسؤولية	70	0,34	0,01	% 60	دالة إحصائية

مناقشة النتائج :**تمهيد :**

يحتوي هذا الفصل على مناقشة نتائج الدراسة الأساسية، و الغرض منه التحقق من فرضيات البحث و ربطها بما وصلت إليه الدراسات السابقة في صلب الموضوع، و من خلال النتائج التي وصلنا إليها التي تدرس العلاقات الارتباطية بين متغيرات الاتصال و متغيرات اتخاذ القرار، سنبين ذلك في جدول ارتباطات لكل من فرضيات البحث على حدة.

الفرضية الجزئية الأولى:

- توجد علاقة ارتباطية دالة بين عناصر الاتصال و تحقيق القرار المناسب

و تحتوي على فرضيات الفرعية التي تدرس العلاقة بين متغيرات الاتصال و اتخاذ القرار المناسب و هي (الإصغاء، الفهم، التغذية الراجعة).

- الفرضية الفرعية الأولى:

- توجد علاقة ارتباطية دالة بين الإصغاء و تحقيق القرار المناسب.

للتحقق من هذه الفرضية تم اختيار معامل ارتباط Person "ر" لدراسة العلاقة

الارتباطية بين المتغيرين كما مبين في الجدول رقم (59)

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (59) وجود علاقة ارتباطية دالة بين متغير الاتصال،

و هو الإصغاء و اتخاذ القرار المناسب، لأن قيمة "ر" قد بلغت 0,36 و هي قيمة دالة

إحصائياً عند مستوى الدالة 0,01، والتي هي أكبر من الدلالة الإحصائية 0,01 و نستطيع القول بأن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الإصغاء و تحقيق القرار المناسب، مما نبين أيضاً أن متخذ القرار يجب أن يصغي جيداً لحاجات و اهتمامات العمال فقد اشترك في هذا 60% من الإطارات، و هي النتيجة التي توصل إليها (Abricjeanclaude,2005:34)، بحيث أن الرئيس الذي يمتاز بمهارة الإصغاء و الحياد الإيجابي بتقبل ما يقوله عماله فهو يهيئ محيط مناسب لنجاح عملية اتخاذ القرار المناسب و الاتصال الفعال. و يسميه "Stevens Koufi" الإصغاء التعاضدي بحيث يكون الإنصات لما يقوله الآخر بلغة الجسد خاصة لغة العين و التي تشكل نسبة 55% من فعالية الاتصال.

نفس النتيجة توصلت إليها دراسة (1987) "Siguel"، أي أن أغلب اتجاهات المسؤولين في المؤسسات الكندية الفرنسية هي أكثر تفتحاً بحيث أذانبهم صاغية لعمالهم و يشتركون معهم في اتخاذ القرارات و يتفاعلون معهم لرغبتهم الملحة للانتماء، و التجانس و يوجد الإصغاء السلبي و هذا ما توصل إليه (1969) "loing"، بحيث أن الرئيس المسلط يستخدم الإنصات كاستراتيجية لمراقبة زلات اللسان و هفوات عماله ليقدر على التحكم فيهم و يحرص نفسه منهم و بهذا فهو يعيق عملية الاتصال.

الفرضية الفرعية الثانية:

- توجد علاقة ارتباطية دالة بين الفهم و تحقيق القرار المناسب.

تبين من خلال الجدول رقم (59) أنه توجد علاقة بين متغير الاتصال و الفهم و اتخاذ القرار المناسب. لأن قيمة "ر" قد بلغت 0,44 و هي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدالة 0,01، و التي هي أكبر من الدلالة الإحصائية 0,01 و نستطيع القول بأن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الفهم و تحقيق القرار المناسب، و لقد اشترك في المواقف على هذه الفرضية بنسبة 61,4 % من عينة الدراسة، و هذه النتيجة توصلت إليها دراسة "kannneway" & "Pasternak" & "Nilson" (2005) حيث وضحو صعوبة التفاعل لعدم التفاهم بين الرئيس و العمال و فهم مشاعرهم و رغباتهم، مما يخلق صراعات إدارية في المؤسسة، و من ما وصل إليه "عبد الباقي" (2006)، أن الرئيس المتفتح يلمح بإشارات موحية بالاحترام، و حركات الموافقة و تعابير الوجه الإيجابية فيها من البشاشة و الابتسامة لإشعار العمال بالإعجاب و تقدير مجهوداتهم و تفهم مشاعرهم، (limbos,2006:46). و لكي يكون هناك جو من التفاعل الإيجابي و اتخاذ القرار المناسب يشترط أن يفهم المسؤول مشاعر و أحاسيس الشخص المتحاور معه، و هذا ما أكدته "Karl Rogers" بحيث قيم فهم عواطف الآخر كأنك تعيش نفس عواطفه و أحاسيسه، و هذا ما يهيأ جو من الرضا و التفاعل الديناميكي، فتضبط جميع المشاكل ما بين أعضاء التنظيم، و هو ما يسمى "l'empathie" (التقمص العاطفي) (abric jean claude, 2004 :39).

النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه Machigan (1977) و مفادها أن المسؤول الذي يهتم بعماله و يفهمهم من خلال تنمية علاقاتهم المساندة لهم و بمشاكلهم و تفهمه لظروفهم، فيحقق لهم رضا تام في العمل (الغميدي عبد الفتاح، 2005 : 63).

2-1 الفرضية الفرعية الثالثة :

- توجد علاقة ارتباطية دالة بين التغذية الرجعية و اتخاذ القرار المناسب

توضح لنا من خلال الجدول رقم (59) أنه توجد علاقة بين التغذية الرجعية و اتخاذ القرار المناسب، و لقد بلغت قيمة "ر" 0,31 و هي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدالة 0,01 و التي هي أكبر من الدالة 0,01، و نستطيع القول بأن هناك علاقة ارتباطية دالة بين التغذية الرجعية و تحقيق القرار المناسب و كانت الموافقة على هذه الفرضية بنسبة 50% لدى عينة الدراسة، و بها يتم تعزيز مبدأ التفاهم لتواجد التغذية الرجعية بين المسؤول و العمال، حيث يستطيع المسؤول إشباع حاجاتهم الفيزيولوجية و الاجتماعية، فإن التقدير و التحضير، اعتراف المسؤول بمهارات و كفاءات عماله، يؤدي إلى استقرار النفسي و الاجتماعي و المهني الذي يولد الثقة و ينعكس ذلك في اتخاذ القرارات المناسبة، مما يولد جواً من العمل الملائم و تحقيق فيه الأهداف المسطرة، أما بنسبة للإشادة لها دور إيجابي في المؤسسة فهذا راجع لمعرفة العمال لكل صغيرة و كبيرة و خاصة البريد الداخلي، و أغلب المعلومات تصل بصفة غير رسمية و هي ما يسميها "Mucchielli" مختص في الاتصال داخل التنظيم بلغة الإشاعات (bouche a l'oreille)، و لغة الإشاعة تحمل معلومات مشوهة و مغلوطة و العمال في مثل هاته الرسائل الغير الرسمية غالباً ما تسيء إلى الرسائل الوظيفية و لهذا يجب أن يعلم العمال بكل ما يجري داخل

المؤسسة عبر ملصقات و إعلانات و لوائح و اجتماعات ليكون هناك تغذية رجعية مناسبة و فعالة مما يؤدي إلى تحقيق القرار المناسب (حجازي مصطفى، 2000 : 30).

الفرضية الجزئية الثانية :

- توجد علاقة ارتباطية بين دالة الاتصال و عناصر اتخاذ القرار المناسب.

1-2 الفرضية الفرعية الأولى :

- توجد علاقة ارتباطية بين الخبرة و اتخاذ القرار المناسب.

من خلال الجدول رقم (59) نستطيع القول بأن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الخبرة و اتخاذ القرار المناسب، حيث بلغت قيمة "ر" 0,33 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0,01 و التي هي أكبر من الدلالة الإحصائية 0,01، و هو ما يؤكد وجود علاقة بين الخبرة و اتخاذ القرار المناسب، حيث أن الخبرة تقتضي أداء الفعال في الوضعيات الجديدة و الصعبة، و كيف يتكيف معها المسؤول بمهارة و اقتدار و حسب مجلة (تسيير الموارد البشرية الكندية 2006) فإن الخبرة في الأداء تحفز متخذ القرار و ترفع مستوى تفاعله الإيجابي 85%، و الخبرة تنجلي في مهارة التواصل مع العمال و في الإنصات و مهارة طرح الأسئلة و القدرة على صياغة الأفكار بشكل يوضح المشاعر و الانفعالات، لكن يتم ضبطها، و هي نفس النتيجة التي توصل إليها "Oberdahm" أن المسؤول يشعر عماله بالاحترام و التقدير لشخصياتهم و مرونته في تطبيق قوانين العمل

ولوائحها و معاونتهم لتحقيق أهدافهم و تقدمهم المهني و معاملة كل منهم المعاملة التي تناسب مستواه (طه،2006: 13)، و أكد "Klatcherd" (1992) أن المسؤول الناجح ذو الخبرة هو الذي يساعد عماله لكي ينجحوا فنجاحهم نجاح له و كانت النسبة المئوية ب 54% من عينة الدراسة يتفوقون على أن الخبرة لها تأثير في اتخاذ القرار المناسب.

2-2 الفرضية الفرعية الثانية :

- توجد علاقة ارتباطية دالة بين تسيير الوقت و اتخاذ القرار المناسب.

يتضح من خلال الجدول رقم (59): بوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً قدرت قيمة "ر" ب 0,49 عند مستوى الدلالة 0,01، تسيير الوقت و اتخاذ القرار المناسب و هذا ما بين (34 : 1978 Micchiellialex) أن المسؤول المنضبط هو الذي يراقب في كل وقت و خاصة عند دخولهم و خروجهم كما جاء في فقرة المتغير، و يجب أن يتصف المسؤول بصراحة حسب الأوضاع وحالات التي يتعامل معها، و هذه النتيجة تتوافق مع ما توصل إليه (صالح الجهني (2004)) بأن أوقات العمل تكون العمل و أوقات الراحة تكون لتعزيز الثقة المتبادلة بين عمال المؤسسة.

و يؤكد على ذلك (Mauricemathieu,2004:13) أن المسؤول الناجح يجب أن يجعل عمالهم أحرار لا خاضعين له كأنهم آلة يستعملها كيف ما شاء ووقت ما يريد، و يجب أن يقدم لهم تحفيزات مادية و معنوية لتدعيمهم و خاصة عند إنجاز المهام في الوقت المحدد (Maurice :131).

و كان اتفاق عتبة الدراسة على متغير تسيير الوقت ب 62,8% وهي أكبر نسبة يتوصل إليها متغير البحث و هذا لأهمية الوقت لدى المسؤولية و خاصة عند إرسال الرسالة في الوقت المناسب و بطريقة سهلة و مرنة يثير الهمم و الدافعية للإنجاز المهام بصورة جيدة و متقنة و فعالة، و هذا يتطابق مع شعار مؤسسة سيور (التحكم في التكلفة) و إذا لم يتم ذلك فإن الرسالة تفقد من قيمتها و أهميتها فضبط الوقت يعتبر نجاح في حد ذاته داخل التنظيم، نفس النتيجة توصل إليها "Altrad" (1994) الذي يؤكد إلى أن الأمر الخطير الذي يقع فيه المسؤول و هو تضييعه للوقت، و ينعكس ذلك سلبي داخل المؤسسة بحيث تتأجج الصراعات و تزداد الشكاوى و تكون لتلك الضغوط النفسية و خاصة من ناحية اتخاذ القرار المناسب (Altradmohad ,1994 : 47).

2-3 الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد علاقة ارتباطية دالة بين ممارسة المسؤولية و اتخاذ القرار المناسب.

تبين من خلال الجدول (59): أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بقيمة 0,34، التي تبرهن على وجود علاقة بين ممارسة المسؤولية و اتخاذ القرار المناسب، و هي دالة على مستوى الدلالة 0,01 و التي هي أكبر من الدالة الإحصائية 0,01، و هذه النتيجة توصل إليها فالح الجهني (2004) و كل من "Lavérier"&"Safou" (2002)، أن الشعور بالمشاركة الجماعية في تحديد الأدوار و فهم المسؤوليات و التفاهم الجماعي لتحديد الأهداف و تحقيقها بالوسائل المناسبة و بتهيئة جو من علاقة أساسها الثقة المتبادلة، بحيث يصح سلوك الفرد في عمله يفوق سلوكه في تأدية مهامه الرسمية يتعين بنقل من مرحلة

الالتزام بالعمل داخل التنظيم و الإخلاص له و يصبح العامل بذلك عنصرا مشاركا متطوعا بالقيام بمهام إضافية خدما للمؤسسة كجزء لا يتجزأ من هويته الشخصية، و بهذا يصل أداء المسؤول المعيار الامتياز و خاصة في عملية اتخاذ القرارات، و هذه النتيجة تدل على أن المسؤول يهتم أكثر بتنظيم المهام و يراقب كل صغيرة و كبيرة، و هذا ما يولد روح المسؤولية حيث يركز على العمال ذاتهم ثم مراقبة مهامهم، و نلاحظ أيضا أنه يوجد في المؤسسة مناصب العمل التي يشغلها العمال تتلاءم مع قدراتهم، و في تقسيم مسؤولياتهم. و قد وافق على ذلك من عينة الدراسة ب 60%، و السبب راجع للتخطيط و التنظيم السليم من طرف المسؤولين داخل المؤسسة و توضيح الأدوار حسب الكفاءات و بهذا يتم ترسيخ مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

جدول رقم (60): يبين فرضيات البحث و مدى تحقيقها:

رقم الفرضية	الفرضيات	مدى تحقيقها
1	توجد علاقة بين الاتصال الجديد و اتخاذ القرار المناسب	تحققت
1-1	توجد علاقة ارتباطية دالة بين عناصر الاتصال و تحقيق القرار المناسب	تحققت
1-1-1	توجد علاقة ارتباطية دالة بين الإصغاء و تحقيق القرار المناسب	تحققت
2-1-1	توجد علاقة ارتباطية دالة بين الفهم و تحقيق القرار المناسب	تحققت
3-2-2	توجد علاقة ارتباطية دالة بين التغذية الرجعية و تحقيق القرار الم	تحققت

تحققت	توجد علاقة ارتباطية دالة بين الاتصال و عناصر اتخاذ القرار	2-1
تحققت	توجد علاقة ارتباطية بين الخبرة و اتخاذ القرار	1-2-1
تحققت	توجد علاقة ارتباطية دالة بين تسيير الوقت و اتخاذ القرار	2-2-1
تحققت	توجد علاقة ارتباطية دالة بين ممارسة المسؤولية و اتخاذ القرار	3-2-1

من خلال الجدول رقم (60) يتضح لنا تحقيق الفرضيات بشكل كبير و هذا ما يدفعنا إلى تأكيد أهمية الاتصال في تحقيق القرار المناسب، و بوجود علاقة تأثير و تأثير فيما بينهما، فاتصال هو ركيزة المؤسسة و اتخاذ القرار هو سيرورة و تحقيق الأرباح سواء كان خاصة بالنسبة للفرد أو عامة بالنسبة للمؤسسة.

الخاتمة

يقول "Kodara" إن المعلومات تأتي دائما من الأسفل – أسفل الهيكل التنظيمي-، و كلما زادت أهمية المعلومات، كلما كان علينا أن نذهب إلى الأسفل أكثر لجمعها، فإن إدارة تقنيات عملية الإرسال و الاتصال للمعلومة في الوقت و الأسلوب المناسب، و بهذا يتم تبادل المعلومات بامتياز بين المسؤولين و العمال و يتم تسييرها، و ضغطها بمنطقية، و موضوعية، لكي تسمح إشارة الأفكار البناءة، و تتم إعادة صياغتها بشكل يساعد على تفعيل تغذية رجعية هادفة، و بهذا يتم تطوير و تنمية دائرة عملية التفاعل و تجاوز المعوقات، و اتخاذ القرار المناسب و الفعال الذي يؤثر في تطور المؤسسة (سيد الهواري، 1976 : 345).

فإن أساس بقاء المؤسسة و استمرارها يقوم على إتباع معايير تفويض السلطة، و إتباع إجراءات عملية تقدم على اللامركزية في اتخاذ القرار، و توفير الوسائل المادية و المعنوية و اعتماد سياسة الإعلام و الاتصال على جميع المستويات الهرمية لتحقيق الأهداف المسطرة و تجنباً لعمليات التهميش و التحريف في آن واحد فإن القرار هو جوهر الإدارة الفعالة و تستمر المؤسسة بقائها منه و الاتصال هو العنصر الأهم في عملية تحقيق القرار الراشد.

في جميع الأحوال فإن الاتصال مرتبط بعملية اتخاذ القرار، و لا ننسى المقولة الشهيرة التي تقول "الناجح هو من يتخذ القرار بسرعة، و يتراجع عنه ببطء، و الفاشل هو الذي يتخذ القرار ببطء و يتراجع عنه بسرعة"، و خصوصا إذا ربطنا هذا الكلام بعصرنا الذي يتميز بالسرعة و يحتاج منا في كل دقيقة قرارات سريعة جميع أفراد و اتصال فعال مع جميع أفراد المجتمع

التوصيات :

انطلاقاً من نتائج الدراسة تقدم الباحث بجملة من التوصيات إلى الجهات المختصة - الأسرة العلمية في الجامعة، و إلى توصيات عملية إلى مختلف المسؤولين بالمؤسسات الجزائرية، و خاصة مؤسسة "سيور" و كانت كالتالي:

التوصيات العلمية:

- 1- إعداد دراسات أخرى مكملّة للبحث و متممة له، بوسائل متعددة قصد التحكم في مواضيع دراسة الاتصال و اتخاذ القرار.
- 2- إثراء موضوع دراسة الاتصال من حيث تعدد مفاهيمه قصد الإلمام بكل جوانبه المتعددة، و كل المتغيرات المرتبطة به، نفس الشيء كذلك مع موضوع اتخاذ القرار.
- 3- إعداد ورشات خاصة عن موضوع الاتصال للجامعات بالتعاون مع المؤسسات العمومية و الخاصة وذلك لأهميته.
- 4- ضرورة مشاركة الباحث و ذوي الاختصاص في وضع البرامج، و الإشراف نحو الإدماج و التطور.

التوصيات العلمية:

- 1- إرسال المسؤولين المصالح و الإطارات إلى دورات تدريبية خاصة في مجال التطوير مهارات التواصل و التفاعل بين أعضاء التنظيم، و تتضمن تقنيات تفعيل مهارات التواصل و التفاعل كما يلي:

- تدريبهم على البرمجة اللغوية العصبية

- تدريبهم على تقنية التحليل التكاملي

- تدريبهم على جميع تقنيات أخذ القرار الصائب (Swot).

2- تشجيع و تفعيل المبادرة و ذلك بإتاحة فرص النقاش و الحوار بطرح الآراء، و إثارة

الأفكار البناءة، عن طريق عقد اجتماعات و المقابلات بين المسؤول، و عماله للرفع

من درجة الوعي داخل المؤسسة بتقنية زوبعة الأفكار (brainstorming).

3- توسيع رقعة المشاركة الإدارية من مشاركة مختصرة على المسؤولية و رؤساء الدوائر

إلى مشاركة تشمل جميع أفراد العمال باستشارتهم و أخذ آرائهم بشأن القرارات

المتخذة.

تقبل النقد و تشجيعه من طرف المسؤولين، لاكتشاف المشكلات و الأخبار السيئة داخل

المؤسسة

قائمة المراجع :

- 1- بوفلجة، غياث. (بدون سنة). مبادئ التسيير البشري. دار الغرب للطباعة و النشر. وهران. الجزائر
- 2- حجازي، مصطفى. (2000). الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارية. ط2. المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع. مصر.
- 3- حنفي، عبد الغفار. و أبو قحف، عبد السلام. (1993). تنظيم و إدارة الأعمال. مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية. مصر.
- 4- السيد أبو الفضل، محمد. (1984). علم النفس الاجتماعي دراسات عربية و عالمية. دار النهضة العربية. بيروت. لبنان.
- 5- سيد الهواري، أحمد. (1976). الأصول و الأسس العلمية. مكتبة الشمس. جامعة الشمس. القاهرة. مصر.
- 6- سيد مصطفى، أحمد. (2005). إدارة السلوك التنظيمي. الناشر الدكتور أحمد سيد مصطفى. القاهرة. مصر.
- 7- صلاح الدين، محمد. (2002) السلوك الفعال في المنظمات. الدار الجامعة الجديدة للنشر. الإسكندرية. مصر.
- 8- صلاح الدين، محمد. (2005). مبادئ السلوك التنظيمي والصناعي النفس. الدار الجامعة الجديدة للنشر. الإسكندرية. مصر.
- 9- صلاح الدين، محمد. (2006) السلوك الإنساني في المنظمات. الدار الجامعة الجديدة للنشر. الإسكندرية. مصر.

- 10- عاشور، أحمد. (1985) السلوك الإنساني في المنظمات. دار المعرفة الجامعة. الإسكندرية. مصر.
- 11- عبادة، عبد العزيز. (1998). الاقتصاد الإداري مدخل تحليل كمي لاتخاذ القرارات في منظمات الأعمال. ط2. مكتبة الإشعاع الفنية. الإسكندرية. مصر.
- 12- عساف، عبد الفتاح. (2000). مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة. دار زهران للنشر والتوزيع الأردن.
- 13- عشوي، مصطفى. (1992). أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر.
- 14- عويسات، جمال. (2003). مبادئ الإدارة. دار هومة للطباعة والنشر. الجزائر.
- 15- الغميدي، عبد الفتاح. (2007). الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية. المكتبة العصرية. مصر.
- 16- فرح، عطية و آخرون. (1996). معجم علم النفس و التحليل النفسي. دار النهضة العربية. بيروت. لبنان.
- 17- ماهر، أحمد. (2003). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الدار الجامعة للنشر. الإسكندرية. مصر.
- 18- ماهر، أحمد. (2006). الاتصال. الدار الجامعة للنشر. الإسكندرية. مصر.
- 19- محمد، عباس. و علي، حسين. (2000). إدارة الموارد البشرية. دار وائل للنشر. الأردن.

20- مسلم، محمد. (2007). مقدمة في علم النفس الاجتماعي. منشورات دار قرطبة. المدية. الجزائر.

21- سيفاوي. سمية (2008)، "الاتصال و التطور الشخصي"، رسالة ماجستير بمعهد علم النفس الاجتماعي، جامعة وهران السانبا.

مراجع باللغة الفرنسية:

1- Abric , Jean , Claude. (2004). Psychologie de la communication. Edition Armand Colin, Paris, France.

2- Abric, Jean, Claude. (2003).la psychologie de la communication. Edition Armand Colin Paris, France.

3- Altrad,Mohad. (1994). écouter, harmoniser, diriger un certain Art du management. édition office de publication universitaires, Algérie.

4- Bailly, Alfred. (2003). Comportement humains et managements, Edition Armand Colin, Paris, France.

5- Cabin, Philippe. (1998).la communication état des savoirs, édition sciences humaines.

6- Felix, Fichl. (1970). Nigro Modern public Administrative. Edition Retz. France.

- 7- Gore, William. (1964). administrative Decision Making.
Edition d'organisation, Paris, France.
- 8- Kennet, jean &Gergan, Mary. Sylvie Justras. (1992).
Psychologie sociale. édition vivantes , Québec, Canada.
- 9- Labré . Daniel & Landier, Hunt. (1999).les relations sociales
dans l'entreprise. Edition CNPA, Paris. France.
- 10- Lévy, Boyer. (2005).la personnalité, un facteur essentiel de
réussite dans le monde de travail. édition d'organisation,
Paris. France.
- 11- Maurice, Mathieu. (2004). gagnez en autorité naturelle en
affaires et dans la vie. Edition d'organisation Paris. France.
- 12- Mucchielli, Alex. (1978). psychologie de la relation.
d'autorité 2, édition entreprise moderne libraires techniques.
- 13- Mucchielli,Alex&Garbalan,jean&Fernandez,
Van,(1998).théorie des processus de la communication
principes et application. édition Masson de Armand Colin ,
Paris. France.

- 14- Shermeehrom, Jean & James, Hunt & Osborn. (2002). comportement humain et organisation. 2ém Edition, édition du Renouveau pédagogique LNC, Canada. Montréal.
- 15- Cherif , Halouma. (2000) . la représentation du travail et l'image de soi chez l'ouvrier de l'électronique", thèse de doctorat d'état en psychologie sociale, faculté des sciences sociales, université d'Oran Es-senia, Algérie.

الشبكة العنكبوتية :

1- ابراهيم فقه الخطة الدراسية لمادة اتخاذ القرار الإداري، استخرج يوم 06 جوان

2010

http://www.uqu.edu.sa/files2/tiny_mce/plugins/filemanager/

2- سلطاني محمد، سلسلة اكتساب المهارات الإدارية، استخرج يوم 27 أكتوبر 2010،

مأخوذ من <http://www.islamtoday.net>

3- زيد ترين، اختبار الاتصال لقدرات المسؤول، استخرج يوم 23 مارس 2009

مأخوذة من ، <http://www.zadtrain.com>

الملحق (01)

اختبار القدرات الإدارية

فيما يلي عدة أسئلة تستطيع من خلالها التعرف على مستوى قدراتك الإدارية، قدرتك على إجابة السؤال، وما إذا كنت تحصل على الحد الأقصى من مجهود موظفيك.

منقول من كتاب فن الإدارة بالسؤال لـ "أحمد جمال الدين"

بدء الاختبار

❖ حينما تنظم فريق عمل مشروع :

- تنتقي الأفراد الذين تحبهم ؟
- تسأل عن أفضل الأشخاص ؟
- تسأل نفسك عن هدف المشروع وأفضل الناس لتوليه ؟
- تختار الأفراد الذين تستطيع السيطرة عليهم ؟

❖ إذا لاحظت أن موظفيك دأبوا على ارتكاب أخطاء في التقارير، هل :

- تقبل الوضع كجزء من انجاز العمل ؟
- تسال نفسك عن كيفية تحسين التعليمات ؟
- توجه النقد على عدم إتباع التوجيهات ؟
- تطلب منهم حلا ؟

❖ تحتاج أن تختار وتحد من اثنين أكفاء من إدارتك، كيف تفاضل بينهما ؟ هل :

- يطلب من زميل أن يجري لهما مقابلة لاختبارهما ؟

- توجه لهما مزيدا من أسئلة الاختبار ؟

- تبحث عن طريقة لتوظيفهما معا ؟

- ترفع تقريرا للقيادة الأعلى وتترك له القرار؟

❖ أخبرك مساعدك أنه لن يستطيع الانجاز في الموعد المحدد، هل يكون جوابك الفوري:

- تسأل: ماذا أقول مجلس الإدارة ؟

- تقول لمساعدك: لا مفر من الانجاز في الموعد المحدد.

- تسأل: مالمشكلة ؟

- تطلب منه أن يحصل على كل المساعدات اللازمة لإنهاء العمل في مواعده ؟

❖ بعد إعطاء الموظف تعليمات مركبة لأداء مهمة، هل :

- تسأل: هل لديك أسئلة أخرى ؟

- تتركه، وتمهله وقتا لينجز المهمة بنفسه ؟

- تطلب منه ذكر التعليمات ؟

- تطلب منه شرح المهمة بكلماته ؟

❖ إذا لم تستطع إنهاء مشروع في الوقت المحدد، هل :

- تفكر في أي الموظفين تختار للمساعدة ؟

- تستمر في العمل طوال الليل لتنتهي المشروع: مفترضا أن موظفيك مرهقون ؟

- تطلب المساعدة من أقرب الزملاء ؟

- تسأل نفسك من يستفيد أكثر من العمل في هذا المشروع ؟

❖ إذا تورط اثنان من أفضل موظفيك في صدام شخصي، هل :

- تدعوهما إلى مكتبك في اجتماع لحل المشكلة ؟

- تتكلم مع كل منهما على حدة ؟

- تطلب منهما حل المشكلة فيما بينهما ؟

- تنقل أحدهما إلى إدارة أخرى لتتجنب التوترات ؟

❖ حين تخطط لإجراء مقابلة اختبار توظيف، هل :

- تكتب مجموعة أسئلة ؟

- تحضر الوصف الوظيفي وتستخدمه كمرشد ؟

- تبني الأسئلة حول ملخص مؤهلات طالب الوظيفة ؟

- تعتمد على العفوية لأنها تتيح حرية أكثر لاكتشاف القدرات ؟

❖ أحد موظفيك يعاني من مشكلة شخصية طال أمدها، هل :

- تتدخل وتحاول حلها ؟

- ترسل الموظف إلى إدارة شؤون الموظفين ؟

- تتجاهلها ؟

- تنصح بضرورة عرضه على الأخصائي الاجتماعي ؟

❖ مندوب جديد أبلغوك أنه لا يقوم بعملية الانتداب بكفاءة، هل :

- تعدد له مزايا الانتداب خلال دورة الانتداب ؟

- تطلب منه أن يبذل جهدا أكبر ؟

- تسأله عن أهمية الانتداب للمدير ؟

- ترسله إلى دورة تدريبية مكثفة في الانتداب ؟

❖ **لديك موعد لحفل توديع مجموعة موظفين مستقلين، هل :**

- تشرف على رسميات حفل التكريم، وتتمنى لهم حظا سعيدا ؟

- تسأل الموظفين الباقين كيف يرون الموقف ؟

- تحاول اكتشاف الأسباب الحقيقية لاستقالتهم ؟

- تؤكد أنهم يرتكبون خطأ كبيرا باستقالته

(زيد ترين، اختبار الاتصال لقدرات المسؤولين)

الملحق (02)

مقابلة الدراسة الاستطلاعية

بيانات شخصية:

الجنس: ذكر أنثى

السن: 30-24 38-31

47-39 55-48

أكبر من 55 سنة

المستوى التعليمي:

ثانوي جامعي

الأقدمية: 6 أشهر – سنة

سنة و نصف- سنتين

أكثر من سنتين

المنصب أو درجة المسؤولية:

إطار متحكم منفذ

أسئلة المقابلة:

3- ما هو الاتجاه السائد لعملية الاتصال داخل المؤسسة؟

- أ- الاتجاه صاعد
- ب-الاتجاه نازل
- ت-الاتجاه أفقي

4- ما هي المعلومات التي يتم تقديمها للعمال الجدد الذين يلتحقون بالمؤسسة؟

- أ- شرح الكامل حول نشاط المؤسسة
- ب-معلومات حول الأمن و الوقاية
- ت-القانون الداخلي و مهامه

5- ما نوع العلاقة التي تربط العمال مع زملائهم في الشركة؟

- 6- التفاهم
- 7- الاحترام
- 8- الود و المحبة

4- ما هي الخطوات التي تتم بها عملية اتخاذ القرار؟

- أ- التشخيص
- ب-جمع المعلومات

ت- تصنيف و تحليل المعلومات

ث- إعداد قائمة البدائل

ج- المقارنة بين النتائج

ح- جمع المعلومات العامة حول النتائج المحققة

5- ما هي المدة التي تصلك فيها المعلومة المهمة؟

أ- في اليوم

ب- بعد يومين

ت- بعد أسبوع

الملحق (03)

الجدول رقم -58- :يوضح عملية تحكيم الاستبيان:

اختبار الوضوح			اختبار القياس			
غير واضح	متوسط الوضوح	واضح	لا يقيس الموضوع	متوسط القياس	يقيس الموضوع	رقم الفقرة
% 0	% 0	% 100	%0	%0	%100	01
%66,66	% 0	% 33,33	% 66,66	% 0	% 33,33	02
% 0	% 66,66	% 33,33	% 0	%66,66	% 33,33	03
% 0	% 0	% 100	% 0	% 0	% 100	04
% 0	% 33,33	% 66,66	% 0	%33,33	% 66,66	05
% 0	% 0	% 100	% 0	% 0	% 100	06
% 0	% 0	% 100	% 0	% 0	% 100	07
% 0	% 0	% 100	% 0	% 0	% 100	08
% 0	% 0	% 100	% 0	% 0	% 100	09
% 0	% 0	% 100	% 0	% 0	% 100	10

% 0	% 33,33	% 66,66	% 0	% 33,33	% 66,66	11
% 66,66	% 0	% 33,33	% 66,66	% 0	% 33,33	12
% 0	% 0	% 100	% 0	% 0	% 100	13
%0	%33.33	%66.66	% 0	% 33.33	% 66.66	14
% 0	% 0	% 100	% 0	% 0	%100	15
% 0	% 33,33	% 66,66	% 0	% 33.33	% 66.66	16
% 0	% 33,33	% 66,66	% 0	% 33.33	% 66.66	17
% 0	% 0	% 100	% 0	% 0	% 100	18
% 0	% 0	% 100	% 0	% 0	% 100	19
% 0	% 0	% 100	% 0	% 0	% 100	20
% 0	% 33,33	% 66.66	% 0	% 33	% 66.66	21
% 0	% 0	% 100	% 0	% 0	% 100	22
% 0	% 0	% 100	% 0	% 0	% 100	23
% 0	% 33,33	% 66.66	% 0	% 33.33	% 66.66	24
% 0	% 33,33	% 66.66	% 0	% 33.33	% 66.66	25

% 0	% 0	% 66.66	% 0	% 0	% 66.66	26
% 66.66	% 0	% 33,33	% 66.66	% 0	% 33.33	27
% 0	% 0	% 100	% 0	% 0	% 100	28
% 0	% 0	% 100	% 0	% 0	% 100	29
% 66.66	% 0	% 33,33	% 66.66	% 0	% 33.33	30
% 0	% 0	% 100	% 0	% 0	% 100	31
% 0	% 0	% 100	0%	0%	10%0	32
% 0	% 33,33	% 66.66	0%	33.33%	66.66%	33
% 66.66	% 0	% 33,33	66.66%	0%	33.33%	34
% 0	% 0	% 100	0%	0%	100%	35
% 0	% 33,33	% 66.66	0%	33.33%	66.66%	36

تبين من خلال الملحق رقم (03) أن جل بنود الاستبيان كانت واضحة و قابلة للقياس الأبعاد التي حددت لقياسها، إلا أنه بنسب مئوية مختلفة منها ما هو واضح و يقيس بالنسب الممنوحة 100/ % ، و 60% و 66% و منها ما كانت متوسطة القياس نسبة 33,33%، و عليه يمكن القول بأن جميع بنود الاستبيان تقيس بنسب مئوية متفاوتة.

الملحق (04)

استبيان الدراسة الأساسية:

عنوان الاستبيان: قياس فعالة الاتصال عند عملية اتخاذ القرار من خلال اتجاهات المسؤولين.

سيدي(تي):

يسعدني أن أقدم لكم هذه الاستمارة، من أجل اختيار الاقتراح المناسب بوضع علامة (X)، في الخانة المناسبة أمامه. حيث يوجد في هذا الاستبيان متغيران الاتصال، واتخاذ القرار، وكليهما لهم بنود خاصة بهم .

تهدف هذه الاستمارة، لقياس:

- فعالة الاتصال عند عملية اتخاذ القرار .

- معرفة اتجاهات المسؤولين نحو الاتصال وعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة .

- معرفة أهم عنصر متحكم، في عملية الاتصال و اتخاذ القرار المناسب.

إن هذه الاستمارة سرية، ولا تستعمل إلا لأغراض علمية ليست شخصية، لأن المعلومات التي نتحصل عليها ستحول إلى أرقام.

إن تجاوبكم معنا بكل صدق، يساهم بشكل كبير في إنجاز هذا العمل .

نشكركم على حسن تعاونكم معنا

البيانات الشخصية :

الرجاء التأشير بالعلامة (X) في الخانة المناسبة :

الجنس :

ذكر أنثى

السن: 30-24

38-31 47-39 55-48 أكثر من 55 سنة

المستوى الدراسي :

متوسط ثانوي جامعي

الأقدمية في المؤسسة :

(6 اشهر - سنة)

(سنة ونصف - سنتين) (أكثر من سنتين)

السلم الوظيفي :

مسؤول أول متحكم

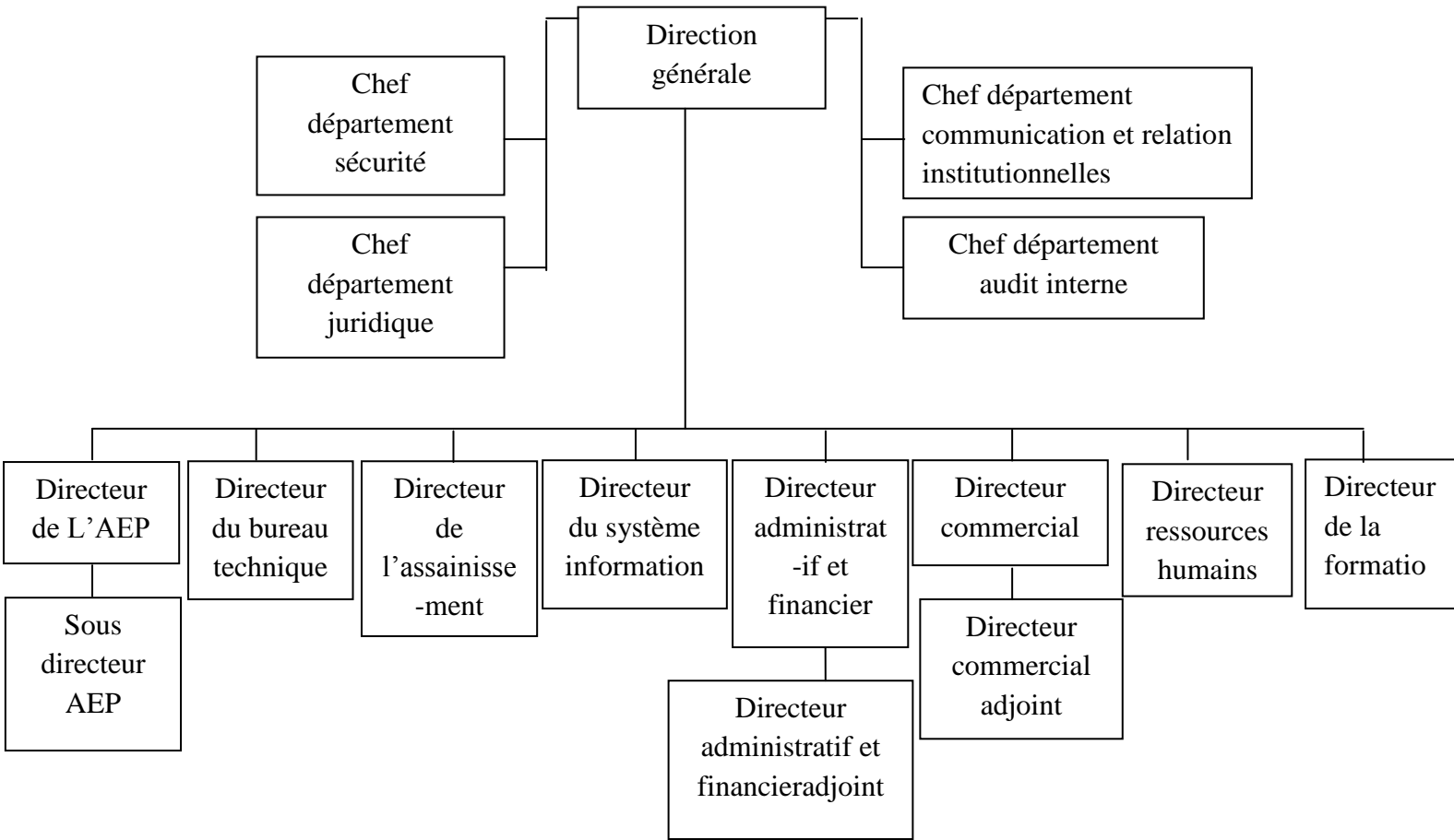
عناصر الاتصال: الفقرات التي تقيس فعالية الاتصال عند عملية اتخاذ القرار من قبل المسؤولين.

المحددات	الفقرات	موافق	غير متأكد	غير موافق
الإصغاء أثناء عملية الاتصال	معظم القرارات اتخذها، عندما أصغي جيدا لكل العمال.			
	الذي يتخذ القرار المناسب هو الذي يصغي جيدا			
	بصفتي مسؤول، أستطيع التأثير على قرار الرئيس الذي يصغي جيدا.			
	لا أجد صعوبة للإصغاء لما يقوله رئيسي.			
	يصغي المسؤولون لي ما يقال ، أثناء مناقشة العمال.			
	يصغي رئيس المؤسسة لجميع عماله.			
الفهم	إن فهم المسؤول لمشكلة، يجعله يتخذ القرار المناسب .			
	يتفهم المسؤول ظروف عماله .			
	أهداف مؤسستنا واضحة ومفهومة، لدى المسؤولين .			
	الإرشادات التي يعمل في إطارها المسؤولين، مفهومة .			
	يشرح المسؤول للعمال، كل ما يتطلب شرحه .			
	الاتصال مفهوم و واضح، داخل المؤسسة.			
التغذية الراجعة	الحوار بيني وبين جماعتي في العمل كاف.			
	الاتصال الغير رسمي تسييره مناسباً، داخل المؤسسة.			
	نجاحي في العمل، ناتج لردود افعلي عند عملية الاتصال.			
	الإشاعات لها دور ايجابي، في المؤسسة .			
	تتوفر معلومات كافية لدى المسؤولين، عند اتخاذ القرار.			
	ردود أفعال المسؤولين معظمها ايجابية ولصالح المؤسسة.			

عناصر اتخاذ القرار: الفقرات التي تقيس عملية اتخاذ القرار المناسب

المحددات	الفترات	موافق	غير موافق	غير متأكد
الخبرة لدى المسؤولين	تصنف الإدارة المشكلة، وتحللها قبل اتخاذ القرار .			
	يعتمد المسؤول على جمع اكبر قدر من الخيارات، لحل المشكلة واتخاذ القرار الأخير.			
	القرارات التي تتخذ، تتماشى مع أهداف المؤسسة .			
	الشخصية القوية في المؤسسة، تعني القرار القوي.			
	إني قادر على التنبؤ بما هو متوقع في عملي .			
	الالتزام بالأهداف في عملي منظم .			
تسيير الوقت عند اتخاذ القرار	يأخذ المسؤول الوقت الكافي، عند اتخاذ القرار .			
	القرار المناسب هو الذي يتخذ في الوقت المناسب .			
	الخطة الزمنية للبرامج المسطرة، كافية.			
	وقت رقابة المسؤولين للعمال ، كاف.			
	أبدأة أنتهي من عملي في الوقت المناسب			
	أتعاون مع زملائي في أي وقت يطلبونني فيه.			
ممارسة المسؤولية	تفهم مختلف العمال لي، يرفع من روح المسؤولية لدي.			
	تحديد المسؤوليات ،مناسبا لجميع العمال .			
	أرشد زملائي عند الحاجة .			
	أستطيع تحديد مستوى مسؤولياتي، بدقة .			
	أتصرف بروح المسؤولية.			
	اعترف بأخطائي، في جميع أمور العمل.			

الملحق (04) الهيكل التنظيمي للإدارة العامة لمؤسسة "سيور"



ملخص البحث

ملخص البحث

من خلال دراستنا للاتصال و تطوير المؤسسات، و طرق اتخاذ القرار المناسب وكيفية تطبيقه و السهر على نجاحه طرح الباحث الإشكالية التالية: هل يحقق الاتصال الجيد داخل المؤسسة اتخاذ القرار المناسب؟ أو هل هناك علاقة ارتباطية دالة بين الاتصال الجيد و اتخاذ القرار المناسب؟. و تمت هذه الدراسة على عينة مختارة مكونة من سبعين -70 اطارا موزعين على كافة مصالح المؤسسة، وتم جمع المعطيات باستعمال الملاحظة والمقابلة و اختيار مراجعة و تقييم الأداء الخاص بالمسؤولية. و اختيار لقياس مهارات الاتصال للمسؤول و كان الهدف وراء ذلك معرفة فعالية الاتصال عند عملية اتخاذ القرار معرفة أهم عنصر متحكم في عملية الاتصال و اتخاذ القرار المناسب. و بعد التعامل مع المعطيات الدراسية، استعمل الباحث مجموعة من الأساليب الإحصائية منها النسب المئوية، المتوسط الحسابي، و معامل الارتباط التي كشفت عن النتائج التالية: وجود علاقة ارتباطية دالة بين متغيرات الاتصال الجيد واتخاذ القرار المناسب و ذلك بتوفر العناصر التالية: الإصغاء، الفهم، التغذية الراجعة، الخبرة، تسيير الوقت، الإحساس بالمسؤولية.

كلمات المفتاحية:

الاتصال؛ اتخاذ القرار؛ الإصغاء؛ الفهم؛ التغذية الراجعة؛ تسيير الوقت؛ الإحساس بالمسؤولية؛ أنواع الاتصال؛ أنواع القرارات؛ نظريات الاتصال واتخاذ القرار