

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة أكلي محند أولحاج

-البويرة-



جامعة البويرة

قسم: العلوم الاجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

العنوان:

الإتصال التنظيمي وتأثيره على إتخاذ القرار

(دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة الجزائرية للمركبات المصنعة
BATICOMPOS بني منصور- بجاية- جوان 2015)

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتورة :

إعداد الطالبتين:

- فرفار سامية

- بوطويل سليمة

- الوهابي ريمة

السنة الجامعية: 2015/2014

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى

آله وصحبه أجمعين أما بعد.

نشكر الله العليّ القدير على توفيقه وإتمام هذا العمل، فهو عز وجل أحق بالشكر

والحمد سبحانه وتعالى.

لا يسعنا في هذا المقام إلا أن ننسج الفضل لأصحابه، فنخص بالذكر الأستاذة المشرفة

الدكتورة: فرفار سامية.

التي منحتنا الكثير من وقتها ولم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة فلما جزل

الشكر

والعرفان بالجميل على تحملها وصبرها لطيلة إنجاز هذه الدراسة، فألف شكر.

ونكون ناكري الجميل إن لم نتقدم بخالص الشكر والتقدير الأستاذة تخلص علم

الاجتماع تنظيم وعمل على نصائحهم وتحملهم لنا ومساعدتهم.

وأتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لكل شخص منهم.

والشكر موصول لكل عمال إدارة الموارد البشرية بمؤسسة المراكز المصنعة

Baticompos

وشكري لكل من ساعدنا ولو بالكلام الطيب...

شكرا

الإهداء

أحمد وأشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني وقدرني على انجاز هذا البحث المتواضع

أهدي ثمرة جهدي هذا وتحدي إلى من حملتني وهنا على وهن

إلى التي يعجز اللسان عن ذكر فضلها، إلى من لم تفارق البسمة شفيتها يوما

إلى سلوى وريحانة قلبي، إلى أعز ما جادت بها الدنيا علي، إلى رمز الوجود والتحدي والعطاء

إلى أعظم فخر لي، إلى من ملأت قلبي حبا، إلى من علمتني أن الحياة كفاح

إلى أُمي الغالية "اونيسة" أطال الله في عمرها

إلى أغلى ما أهدت لي أُمي إلى إخوتي "لينا" و "توفيق" و "سليم"

إلى أحب الناس على قلبي وفرحة عمري ابنة أختي "مايلين"

إلى أروع إنسان في الوجود زوج أختي "مولود"

" إلى كل الأصدقاء والصديقات والزملاء والزميلات، إلى جميع زميلاتي في الدفعة،

إلى معهد علم إجتماع تنظيم وعمل بجامعة البويرة

الذين شجعوني وساعدوني كثيرا في انجاز هذا البحث

إلى كل من ذكره قلبي ونسأه قلبي أهديه عملي هذا.

ريمة

الإهداء

إلى من أوصانا الله بهما وقال :وبالوالدين إحسانا .

إلى من أعطتني الحب والحنان، وعلمتني العطاء والتسامح، إلى التي حملتني
وهنا على وهن ، ورأتني أخطوا الخطوات الأولى في حياتي ورأتني أكبر أمام أعينها،
إلى أمي الحبيبة....أطال الله في عمرها .

إلى الذي تعلمت منه كيف تكون الحياة، وتعب من أجلي، إلى من كان ولا زال سنداً
لي في الحياة، إلى أبي العزيز أطال الله في عمره ومنحه الصحة والعافية.
إلى الذين وقفوا بجانبني فكانوا بمثابة سند لي ،فدعوا الله لي أن يوفقني في هذا العمل،
إلى أجمل هدية أهدتني إياها أمي، إلى أخواتي كل واحد بإسمه.
إلى مصدر دعمي وقوتي زوجي العزيز حفظك الله وأدامك تاجاً فوق رأسي
إلى كامل عائلة زوجي دون استثناء .

ولن أنسى زميلاتي وصديقاتي...إلى هالة، ملعز، رحمة، ليلة، وسام، كوكو، ليندة ،...
إلى جميع زميلاتي في الدفعة ،إلى معهد علم الإجتماع تنظيم وعمل بجامعة البويرة،
إلى كل من ساعدني طيلة إنجاز هذه الدراسة ،إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

سليمة

الفهرس

كلمة شكر

إهداء

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

مقدمة أ- ب

الباب الأول: الإطار المنهجي والنظري للدراسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي.

1. أسباب اختيار الموضوع 05
2. أهمية الدراسة 06
3. أهداف الدراسة 06
4. الإشكالية 07
5. الفرضيات 09
6. تحديد المفاهيم 09
7. منهج الدراسة 13

8.	أدوات جمع البيانات.....	14
9.	كيفية اختيار عينة الدراسة.....	16
10.	الدراسات السابقة.....	17
11.	المقاربة النظرية.....	22

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي.

تمهيد	25
1. أهمية الاتصال التنظيمي	26
2. عناصر الاتصال التنظيمي	28
3. هيكل الاتصال التنظيمي	31
4. أنماط وأشكال الاتصال التنظيمي	43
5. أهداف الاتصال التنظيمي	47
6. نظريات الاتصال التنظيمي	48
7. معوقات الاتصال التنظيمي	52
8. التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي	59
9. علاقة الاتصال بالتنظيم واتخاذ القرار	61
10. الاتصال ومميزاته في المؤسسة الجزائرية	62
خلاصة	67

الفصل الثالث:اتخاذ القرار.

تمهيد	69
1. اتخاذ القرار في المنظمات	70

71.....	2. أساليب اتخاذ القرار
74.....	3. مراحل اتخاذ القرار
76.....	4. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
77.....	5. عناصر القرار
78.....	6. أنواع القرارات
80.....	7. ترشيد القرارات
81.....	8. المشاركة في اتخاذ القرارات
82.....	9. النموذج المثالي لاتخاذ القرارات
83.....	10. المداخل النظرية في اتخاذ القرارات
88.....	11. علاقة القرار بالتنظيم و الاتصال
90.....	خلاصة

الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة.

الفصل الرابع: التعريف بميدان وعينة الدراسة.

93.....	1. تقديم ميدان الدراسة.
100.....	2. خصائص العينة.

الفصل الخامس: الاتصال التنظيمي و عملية اتخاذ القرارات في

المؤسسة.

107.....	1. عرض الجداول الخاصة بالفرضية الأولى.
125.....	2. استنتاج الفرضية الأولى.

الفصل السادس: الإدارة و إشراك العمال في اتخاذ القرارات.

1. عرض الجداول الخاصة بالفرضية الثانية.....128
2. استنتاج الفرضية الثانية.....135
- الاستنتاج العام.....137
- خاتمة.....139

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	ص
1	يوضح كيفية اختيار العينة	17
2	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	100
3	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.	101
4	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.	102
5	يوضح توزيع مجتمع البحث على الفئات السوسيو مهنية.	102
6	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة والمنصب .	103
7	يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة النشاط في المؤسسة.	104
8	يوضح مدى قيام الإدارة بإيصال المعلومات إلى المستويات المهنية.	107
9	يوضح كيفية نقل المعلومات إلى المستويات المهنية.	108
10	يوضح كيفية اتصال المرؤوس برئيسه.	109
11	يوضح وسائل الاتصال الأكثر إستعمالا داخل المؤسسة.	111
12	يوضح العلاقة بين الفئات المهنية و كفاية وسائل الاتصال المستعملة.	112
13	يوضح الصعوبات التي تعرقل سير الاتصال داخل المؤسسة.	113
14	يوضح تأثير الاتصال على مواقف العمال داخل المؤسسة.	115
15	يوضح كيفية اتخاذ القرار و المسؤول عن اتخاذه.	117
16	يوضح العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار .	118

120	يوضح العلاقة بين الفئات المهنية والإقتراحات المقدمة لزيادة فعالية القرار.	17
122	يوضح توزيع المبحوثين حسب رغبتهم في حال توليهم منصب مسؤول.	18
123	يوضح العلاقة بين الاتصال و اتخاذ القرار.	19
128	يوضح العلاقة بين المشاركة في الاجتماعات وعرض إيجاد حل لمشكلة ما.	20
129	يوضح توزيع المبحوثين حسب المهام المفضلة لديهم.	21
130	يوضح رأي المرؤوسين حول المشاركة في اتخاذ القرار.	22
131	يوضح العلاقة بين المشاركة في عقد الاجتماعات و طبيعة المواضيع المشاركون فيها.	23
132	يوضح العلاقة بين الأقدمية و المشاركة في تقديم الاقتراحات.	24
133	يوضح العلاقة بين اخذ الاقتراحات و الآراء بعين الاعتبار و الفئة التي تقبل اقتراحاتها.	25
134	يوضح كيفية تقييم عملية صنع القرار داخل المؤسسة مجال الدراسة.	26

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	ص
1	الإتصال الرسمي وإتجاهاته	33
2	الإتصال التنظيمي الرسمي النازل	34
3	الإتصال التنظيمي الرسمي الصاعد	36
4	الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي	38
5	الاتصال التنظيمي الرسمي المحوري	40
6	شبكة العجلة أو النجمة	44
7	نمط الإتصال بالسلسلة	45
8	شبكة الحرف "Y"	45
9	نمط شبكة الدائرة	46
10	نمط شبكة القناة الشاملة	46
11	الاتصالات الجانبية في المنظمة لفايول	51
12	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	96

مقدمة:

شهد العالم تطورات جذرية من بينها ظهور الثورة الصناعية التي أولت الاهتمام بالجانب الصناعي الذي ساهم في ظهور عدة نظريات سلكت عدة اتجاهات مختلفة إلا أن هدفها بقي واحد وهو رفع الإنتاجية، هذا ما أدى إلى سخط العمال إلى أن ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية فاتحة المجال أمام الاهتمام بالسلوك الإنساني في المنظمة، مما زاد الاهتمام بالعملية الاتصالية كبعد من أبعاد التطور الصناعي وتمثله نوع العلاقة التي تربط الرئيس بالمرؤوس وضبطها لما يخدم مصالح المؤسسة.

إن القدرة على الاتصال التنظيمي والتفاهم مع الآخرين لازمة لكل إنسان لكنها ضرورية بشكل خاص للرئيس والمرؤوس، كما لا يمكن للمدير أن يؤدي أعماله ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل التنظيم وما لم يكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم. فالاتصال التنظيمي يهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات داخل الهيكل التنظيمي و خارجه.

وقد أثبتت معظم الدراسات الخاصة بالاتصال العلاقة الوثيقة بين زيادة الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية ووجود أنظمة اتصالية رفيعة المستوى، فتدفع المعلومات من الإدارة إلى العاملين ووضوح هذه المعلومات يساعد على القيام بعمل ذو كفاءة عالية ويقضي على الغموض والتردد، كما يساعد على اتخاذ القرارات التي بدورها تعد الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل. ولذا فإن عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ، إذ عدم الشروع باتخاذ القرارات أو عدم اتخاذها بالشكل المناسب والصحيح من شأنه أن يخلق إخفاق عن أداء المهام والأنشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المبتغي إنجازها إذ أن القرار الصحيح يسهم بشكل اساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها التنظيمية والادارية بكفاءة وفاعلية،فان عملية اتخاذ القرارات تتغلغل و بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة و في جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط ، تنظيم، توجيه و رقابة وهي لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى

إداري دون سواه، فأى إداري يتوجب عليه أن يمارسها لأداء مهامه، و كي يتسنى له اتخاذ قرارات يتطلب توفر لديه المعلومات الدقيقة في المكان و الزمان المناسبين. ولكي يشعر العاملون بأهميتهم فلا بد أن يكون هناك دائما هدفا واضحا يؤمنون به ويعملون على تحقيقه ولا بد أن يدركوا تقدمهم نحو تحقيق هذا الهدف وإسهامهم في بلوغه. والاتصال التنظيمي يفعل فعلته هنا من خلال تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة والاستقرار الوظيفي و رفع الروح المعنوية وزيادة تماسك العمال و تحملهم المسؤولية و مقاومتهم للإحباط و قدرته على توفير البدائل والاختيارات التي تساعد على اتخاذ القرارات.

فمن خلال بحثنا المتمحور حول "الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار" سنحاول معرفة مدى قدرة الاتصال التنظيمي على توفير البيانات و المعلومات التي تعد بدائل لاتخاذ أفضل القرارات، فقد قمنا بتقسيم البحث إلى بابين:

* الباب الأول خصصناه في الجانب المنهجي والنظري للدراسة والذي بدوره ينقسم إلى ثلاثة

فصول: الفصل الأول(الإطار المنهجي) موضوع الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية

وأهداف الدراسة، الإشكالية والفرضيات، تحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، المقاربة النظرية ثم

منهجية البحث وتقنية جمع البيانات.

وتناولنا في الفصل الثاني: أهمية الاتصال التنظيمي وأهدافه وعلاقة الاتصال بالتنظيم واتخاذ القرار

والإتصال ومميزاته في المؤسسة الجزائرية.

وقد خصص الفصل الثالث لاتخاذ القرار حيث تناولنا فيه: أساليب اتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه

وعلاقة القرار بالتنظيم و الاتصال.

أما الباب الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية لموضوع الدراسة وقد قسم إلى 3 فصول: تناولنا

في الفصل الأول منه تعريفا بميدان الدراسة، الهيكل التنظيمي ومميزاته وخصائصه، وخصائص

عينة البحث، أما الفصلين التاليين فكانا عرضا وتحليلا لنتائج الفرضيات ثم استنتاجا عاما

وخاتمة.

الباب الأول

الإطار المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول

الإطار المنهجي

1- أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع في:

1-1/ الأسباب الذاتية:

- إن معاشة الفرد لما يدور حوله يخلق لديه رغبة و فضول يدفعه إلى الخوض في مواضيع مختلفة يحاول من خلالها فهم واقعه، والانفراد أو الميل إلى موضوع معين يعود إلى درجة أهميته ومساسه بحياته العامة والذي لا محالة سينعكس على حياته الخاصة.
- الموضوع ينصب في ميدان التخصص.
- الإستفادة من خلال دراسة هذا الموضوع في الحصول على خبرة شخصية حول أهم العناصر التي يبنى عليها القرار لتقادي الوقوع في الأخطاء.

1-2/ الأسباب الموضوعية:

- الاتصال عالم شامل يسود كل مناحي الحياة و كذلك القرار فهو محرك و عماد الحياة فنجد الفرد مجبر على اتخاذ قرار و لو في أبسط تعاملاته و الدافع الأول للدراسة هو البحث عن كيفية تأثير كل منهما على الآخر.
- محاولة إبراز الأهمية و الدور الفعال الذي يلعبه الاتصال في توجيه السلوك داخل المؤسسات ومدى إهتمام المؤسسة الخاصة بتحقيق الفعالية الاتصالية.
- أهمية الاتصال التنظيمي و مساهمته في إتخاذ القرار داخل المؤسسة الخاصة.
- تسليط الضوء على كيفية تهيئة الظروف الملائمة لصنع القرار.
- التعرف على مدى إشراك العمال في عمليات اتخاذ القرار في المؤسسة الخاصة.

2- أهمية الدراسة:

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع المرتكزة على أهم عناصر العملية الإدارية وهي الاتصالات التنظيمية نظرا لما تكتسيه من جوانب سلبية إن لم تعطى لها الأهمية و لم تراعي فيها الشروط الواجب توفرها في الاتصال الفعال،و التي تنعكس على عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة. بحيث تسعى هذه الدراسة إلى توضيح دور الاتصالات التنظيمية في إحدى مؤسساتنا الوطنية الخاصة و تنبثق هذه الدراسة من كون مؤسسة Baticompos لها اتصال مباشر بالمواطن مما توفره من خدمات أساسية في مجال صناعة الصفائح المحشوة، الأسقف الاصطناعية، الصفائح المعدنية المضلعة و القطع المعدنية المضلعة، وهذا يتطلب من عمالها الحرص على تقديم ما هو أفضل في ظل ظروف العمل الصعبة ، وإملاك العامل للمعلومات من خلال اتصال الإدارة به لتنفيذ قرارات أو أوامر يساعد على تأدية مهامه بأفضل صورة يضمن للمؤسسة ثقة زبائنها و يساهم في الحفاظ على سيرورة أعمالها، لذلك فمن المتوقع أن تساهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول دور و قيمة أن يمتلك العامل المعلومة من خلال اتصال الإدارة به للوصول إلى قرار سليم.

3- أهداف الدراسة:

- معرفة مدى اهتمام المؤسسة الخاصة بالاتصال التنظيمي.
- معرفة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي و اتخاذ القرار في المؤسسة الخاصة الجزائرية.
- معرفة ما إذا كانت المؤسسة الخاصة تسمح بمشاركة العمال في مختلف المستويات التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات.
- تسليط الضوء على الصعوبات و العراقيل التي تواجه عملية الاتصال من جهة و اتخاذ القرار من جهة أخرى في المؤسسة الخاصة.

4- الإشكالية:

لقد شغلت دراسة السلوك الإنساني مساحة متسعة من فكر العلماء خاصة بعد ظهور الثورة الصناعية وذلك في محاولة لرصده وتشخيصه وتحليله و تفسيره باعتباره سلوكا ثقافيا و حضاريا يصدر من مخلوق يستطيع أن يشيد حضارة و يؤسس ثقافة على خلاف بقية المخلوقات الأخرى. "وخلال هذه المرحلة من الرصد و المتابعة تطورت هذه الدراسات و تم تناول فهم السلوك الإنساني في أحواله المتباينة وقد قدمت العديد من التخصصات العلمية إسهاماتها المتتابعة في هذا المجال مثل دراسات العلوم الاجتماعية و السلوكية، و قد تطورت خبرات هذا الكائن الإنساني و تطورت مهاراته في التفاعل و المشاركة و كل هذا بهدف تلبية احتياجاته البيولوجية و مع زيادة تقدم العلم وتتابع الثورات العلمية و الصناعية وتطور أدوات الاتصال و التكنولوجية زادت قدرة الإنسان على التفاعل و التواصل مع الآخرين".¹

ولقد أصبح مفهوم التفاعل و الاتصال بين الأفراد اليوم أكثر تعقيدا من ذي قبل، فالعصر الذي نعيشه اليوم هو في الواقع عصر المعلوماتية و التكنولوجية الحديثة هذا ما دفع بالاتصال إلى تخطي عتبة الضرورة الاجتماعية ليمس جميع المؤسسات وتنظيماتها المختلفة، و لقد تعدد الاتصال و اختلفت أشكاله مع اختلاف طبيعة المؤسسات المطبق فيها، فمن بين أنواعه نجد الاتصال الذاتي و الاتصال الشخصي و كذا الجماهيري والتنظيمي وغيرها من الأنواع و هذا الأخير أي الاتصال التنظيمي الذي يتم على مستوى المؤسسات و الشركات و يلعب دورا هاما فيها فهو يحافظ على تدفق و انسياب العمل داخل المنظمات مما يؤدي إلى رفع كفاءة العامل كما يمكن الاستعانة به من خلال تدفق البيانات و المعلومات في الوقت المناسب و بالصورة الصحيحة التي تساعد على الوصول إلى قرار ناتج عن عملية تشاركية بين عناصر المنظمة بكل مستوياتها عن طريق اختيار أفضل البدائل التي تساعد على بلوغ المصلحة العامة وتحقيق الرضا.

¹ - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002، ص29.

خاصة و أن إشراك العاملين في اتخاذ القرار يشعروهم بأهميتهم وانتمائهم للمنظمة و يرون أن هذه القرارات تعبر عنهم فيعملون على تبنيها و الحرص على تنفيذها، إضافة إلى تحملهم العواقب التي قد تترتب عنها وتتوقف هنا مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المنظمة على الفرصة التي تتيحها لهم هذه الأخيرة و على مدى استجابتها وتجاوبها و تقبلها لمقترحاتهم، " فعندما يشارك أكبر عدد ممكن من الأشخاص في اتخاذ القرار يعني ذلك وجود أكثر من بديل و أكثر من حل، وأن المشاكل يدرك عمقها الموظفون و العمال لا المديرين الذين قد يتخذون قرارات متحيزة أو مزاجية ناتجة عن قلة المعلومات و عدم دقتها لذا فمشاركة الآخرين يعزز الثقة بالمعلومات و ذلك ينعكس حتما على نوعية القرارات المتخذة وفعاليتها خاصة وأن أهمية القرار تكمن في درجة تأثيره على أهداف المنظمة وعلى عدد الأفراد الذين يتأثرون به وعلى كمية الأموال المطلوب توفرها لاتخاذ القرار".¹ وإن المشاركة في اتخاذ القرار تدفع المؤسسة إلى التطور و الرقي، فكل فرد داخلها يجد له بصمة فيما يقوم به و يصبح لديه شعور بأنه مالك أو شريك في المنظمة و ليس مجرد موظف أو عامل.

والمؤسسة الصناعية كغيرها من المؤسسات يعتبر الاتصال فيها عملية حيوية، فهو يساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها و تعريف المشاكل التي يواجهها وسبل معالجتها كما يعمل الاتصال على التنسيق بين مختلف الوحدات و المهام التنظيمية، و يوجه العاملين و يرشدهم.

" كما لا يمكن إغفال العلاقة الوثيقة بين القرار والاتصال فهذا الأخير ينقل المعلومات و الحقائق اللازمة لاتخاذ القرار عبر قنوات الاتصال و كذلك عبر التسلسل الرئاسي و التابع الهرمي القائم سواء من المؤسسات الدنيا إلى العليا أو العكس، و إذا لم تكن هذه القنوات تتسم بالقدر الكافي من اليسر والسهولة فقد يصعب على متخذ القرار أداء دوره المطلوب، وبمثل ما تكون هناك اتصالات رسمية بين أطراف التنظيم و مراكز القيادة نجد احتمال وجود اتصالات أخرى غير رسمية قد يكون لها نفس الأهمية و التأثير على عملية اتخاذ القرارات".²

¹ - فضيل دليو، اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص36.

² - الدكتور نواف كعنان، اتخاذ القرارات الإدارية "بين النظرية و التطبيق"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2007، صص 105-106.

و أردنا تناول هذا الموضوع من خلال المؤسسة الصناعية الخاصة نظرا أن معظم الدراسات التي أجريت في السابق تم تناولها في المؤسسات العمومية، فقمنا باختيار المؤسسة الخاصة "baticompos" التي تقع في بني منصور، مدينة بوجليل دائرة تازمالت ولاية بجاية، و هي مؤسسة المكونات المصنعة نشأت من تبني المجمع الصناعي باتيميتال "BATIMETAL"، مضمومة إلى مجمع سيفيتال سنة 2007، تمتلك خبرة فريدة في مجال صناعة الصفائح المحشوة، الأسقف الاصطناعية، الصفائح المعدنية المضلعة و القطع المعدنية المشكولة.

و من هنا تكمن مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- كيف يؤثر الاتصال التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الخاصة ؟
- هل هناك تقبل الإدارة لمقترحات العمال أثناء مشاركتهم في اتخاذ القرارات؟

5-الفرضيات:

- يساهم الاتصال التنظيمي في التأثير الإيجابي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.
- تقتصر مشاركة العمال في اتخاذ القرارات على تقبل الإدارة لمقترحاتهم.

6-تحديد المفاهيم:

إن تحديد المفاهيم التي تبنى عليها الدراسة، من أهم الخطوات العلمية و المنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث، لأنها تحدد المجال العلمي النظري و التطبيقي للدراسة، كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه، و كذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة و تحديدها لتجنب الاستنتاجات الخاطئة، و أهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي:

6-1 / الاتصال:

هو " نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو الكتابة أو بالإشارة " ¹.

و يعرف أيضا أنه " وصل الشيء بالشيء وصلا، بمعنى نقل المعلومات و الأفكار و المشاعر بين شخص وآخر و بين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين " ².

ويعرف أنه " عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار و معلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة الاتصال إلى الطرف الآخر " ³.

و يعرف أيضا أنه " عملية تبادل للمعاني فيها طرفين مرسل و مستقل، و التبادل لا يتم إلا إذا وقع بين شخصين أو أكثر، فإن وقع بين شخصين فيسمى بالاتصال الفردي الشخصي و هو اتصال بدائي، و إن وقع بين مرسل و عدد كبير من الأشخاص فإنه يسمى بالاتصال الجماعي أو الجماهيري و هو الاتصال المتطور " ⁴.

التعريف الإجرائي: بناءا على ما سبق يمكن تعريف الاتصال على أنه عملية تبادل المعلومات و إرسال المعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد و تعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية أو إنسانية.

¹ - سيزلاقي و رلاس، السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص 632.

² - سلوى عثمان الصديقي، هناك حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية، رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزراطة، مصر، 1999، ص 10.

³ - أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 24-25.

⁴ - زهير إحدادن، مدخل لعلوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 9.

6-2/الاتصال التنظيمي:

هو " عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من أي نوع و من أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين و وسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكهم".¹

كما يعتبر الاتصال التنظيمي " شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته، وبدونه يتعذر أن يوجد تنظيمًا سليماً، لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم البعض داخل جماعة العمل، و هو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية و العلاقات الإنسانية".²

التعريف الإجرائي: هو عملية إدارية و إجتماعية و نفسية داخل المنظمة، تساهم في نقل وتحويل الآراء والأفكار عبر القنوات الرسمية مستهدفة خلق التماسك بين وحدات و مكونات البناء التنظيمي للمنظمة و تحقيق أهدافها.

6-3/القرار:

هو " الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدد من المقترحات البديلة و المتاحة لهم.

أو هو الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ".³

¹ - محمد فهمي الطوروزي، العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات، عالم الكتب، مصر، 1989، ص35.

² - محمد علي محمد، عبد القادر شليحي، واقع الاتصال في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 1995، ص51.

³ - محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 1999، ص173.

6-4/ اتخاذ القرار:

"إن اتخاذ القرار نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف عملية التفكير و ينتهي النظر في الاحتمالات".¹

ويعرف بأنه " الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات و المواقف أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة و الجيدة و إيجاد البدائل المناسبة و اختيار البديل الأفضل من بينها في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف و ظروفه و بمعنى مختصر اتخاذ القرارات هو أسلوب علمي لحل المشكلات".²

التعريف الإجرائي: هو عملية المفاضلة بين مجموعة من البدائل عند حدوث مشكلة ما داخل الإدارة وتصنيفها و تحليلها على أسس منهجية و علمية، مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المحيطة بالمؤسسة للخروج بأفضل القرارات و بالتالي تحقيق الأهداف العامة.

6-5/ المؤسسة:

"إن مفهوم المؤسسة من المفاهيم المحورية في تراث علم اجتماع التنظيم، باعتبارها جزء لا يتجزأ من المجتمع من ناحية و مكانا لإنتاج الخدمات و المنافع المجتمعية المختلفة من ناحية أخرى.

وقد تختلف التسميات لكن الجوهر واحد لا يتغير، إذ يستخدم مصطلح منظمة أو مؤسسة لكنهما يشيران إلى معنى واحد".³

¹ - مجدي عبد الكريم حبيب، سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة المصرية، 1997، ص59.

² - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرام للطفعة الإلكترونية، ط 1، 1993، ص435.

³ - السيد الحسني، النظرية الاجتماعية و دراسة النظم، دار المعارف، ط 4، 1983، ص14.

وعليه " المؤسسة عبارة عن مجموعة متدرجة من الموارد البشرية تستخدم وسائل معنوية، مادية، ومالية لاستخراج و تحويل و توزيع الثروات أو إنتاج الخدمات وفق أهداف محددة".¹

6-6/ المؤسسة الخاصة:

تعرف المؤسسة الخاصة على أنها " كل هيكل تنظيمي إقتصادي مستقل ماليا، وفي إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه مزج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما معا (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط إقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه".²

التعريف الإجرائي: هي التي يديرها جماعة محدودة العدد، مثل إنشاء حقل يشترك فيه أشخاص عدة مترابطين فيما بينها، وهي مؤسسات تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد لشركات الأموال والأشخاص.

7 - منهج الدراسة :

7-1/ المنهج المتبع:

البحث الاجتماعي مثله مثل كل البحوث يعتمد على مجموعة من القواعد و الإجراءات المنهجية للدراسة. وأولها المنهج الذي يعد أهم خطوات يستخدمها الباحث من أجل الوصول إلى معلومات خاصة بالظاهرة التي يريد دراستها.

• **يعرف المنهج العلمي:** "بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة بواسطة مجموعة من القواعد والإجراءات التي يتم وضعها بقصد الوصول للحقيقة في العلم والكشف عن تلك التي يجعلها من

¹ - سعيد يس عامر و علي محمد الوهاب، الفكر الإداري المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز سيريقيس للإستشارات و التطور الإداري، ط 2، 1998، ص 538.

² - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمية العامة، الجزائر، 1998، ص 11.

أجل البرهنة عليها للآخرين. ومناهج وطرق البحث المتبعة تختلف باختلاف طبيعة مشكلة الدراسة والتخصصات¹.

ونظرا لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وعلى ضوء الأسئلة التي تسعى الدراسة الإجابة عنها واستنادا إلى موضوع دراستنا المتمثل في الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار اتبعنا المنهج الوصفي كونه يقوم أساسا على وصف الظاهرة التي نريد دراستها كما توجد في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً وفي دراستنا هذه إتبعنا المنهج الوصفي الكمي "بحيث يعطي للظاهرة وصفا رقمياً يوضح مقدارها، أو مشكلة اجتماعية، كما يقوم بوصف الظاهرة المدروسة وتطويرها كمياً عن طريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإحصائها للدراسة الدقيقة"².

8 - أدوات جمع البيانات:

يعتبر اختيار وتحديد أدوات جمع البيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها عنصراً هاماً من عناصر الدراسة الاجتماعية والعلمية، ففيها يتم التجميع الفعلي للبيانات والمعلومات اللازمة للبحث بواسطة أداة جمع هذه البيانات التي اختارها الباحث التي تتوافق مع طبيعة موضوع الدراسة والهدف المراد الوصول إليه. وفي دراستنا قد تم الاعتماد على التقنية التالية:

- **الاستبيان:** "وهي مجموعة من الأسئلة تستخدم من أجل البحث العلمي، التي تقدم للمبحوثين وتصمم لتقديم معلومات مناسبة لموضوع البحث. ويتم استكمالها من قبل المبحوثين وعادة ما يكون ذو نهاية مغلقة"³. كما يعرف أيضاً أنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجرى

¹ - حسان هشام، منهجية البحث العلمي، بدون طبعة، بدون دار النشر وبلد النشر، 2007، ص44.

² - عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2007، ص139.

³ - معن خليل العمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2006، ص 351.

تعبئتها من قبل مبحوثين يستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المبحوثين لجمع الحقائق هم على علم بها. ويكون جمع المعلومات إما عن طريق تقديم الأسئلة المكتوبة بواسطة الباحث نفسه، وعن طريق مساعديه أو البريد، كما "أنها طريقة تمكن الباحث للوصول إلى المبحوثين جميعا في وقت محدد وبتكاليف معقولة وعليه فان الهدف منه هو الحصول على معلومات كثيرة وبيانات واقعية للكشف عن إجابات محدد حول نظرة وأراء العمال حول موضوع الدراسة"¹.

ويشتمل استبيان دراستنا على 51 سؤالاً مستمداً من أبعاد ومؤشرات الفرضيات موزعين على 3 محاور:

المحور الأول: يتضمن بيانات شخصية للمبحوثين.

المحور الثاني: يتضمن بيانات حول الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار.

المحور الثالث: يتضمن بيانات حول مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار.

وبعد صياغة الأسئلة قمنا بإعطاء الاستبيان لثلاثة أساتذة في التخصص من أجل الحصول على أكثر المعلومات والاستفادة من آراء أساتذة آخرون حول الموضوع والتأكد من تسلسل الأسئلة المطروحة، بعدها قمنا بالتعديلات اللازمة وأعدنا بناء الاستبيان وفق ما توصلنا إليه من خلال آراء الأساتذة، كما قمنا بترجمة الاستبيان من اللغة العربية إلى اللغة الفرنسية كون ميدان الدراسة هو مؤسسة خاصة بحيث يتم التسيير فيها باللغة الأجنبية (الفرنسية)، وبذلك كانت الصياغة الأخيرة للاستبيان. وقد قمنا بتوزيع الاستبيان باللغتين العربية والفرنسية وذلك كان اختياريا بسبب عدم تمكن البعض من اللغة الفرنسية، والبعض الآخر من اللغة العربية.

ولقد استعنا خلال تحليلنا لهذه الاستمارات على برنامج ال SPSS .

¹ - مصطفى نمرد عمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر والتوزيع شارع المملكة رانية العبد الله،

2008، ص 217.

9 - كيفية اختيار عينة الدراسة:

" يعتبر اختيار العينة الممثلة للمجتمع المبحوث من أصعب الأمور التي تواجه الباحثين والدارسين، وإن شروط نجاح اختيارها هو ضرورة تمثيلها لكل حالات المجتمع المبحوث وتعبيرها بصدق عن الظاهرة محل الدراسة"¹.

وتعرف العينة بأنها " المجموعة التي يختارها الباحثون من أفراد المجتمع، وهي عدد محدد مأخوذ من مجموعة أكبر بغرض الدراسة والتحليل على افتراض انه يمكن الأخذ بها كمؤشر للمجموعة ككل أو للمجتمع"².

ويتكون مجتمع دراستنا من 180 عامل منهم دائمين و مؤقتين بمؤسسة BATICOMPOS من مختلف المستويات والدرجات العلمية والتخصصات، وقد تم اختيار العينة الطبقية لتلائمها مع دراستنا الحالية والتي تعرف " بأنها نوع من العينات بحيث يتم تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى طبقات أو فئات معينة وفق معيار معين و يعتبر ذلك المعيار من عناصر أو متغيرات الدراسة الهامة، بعد ذلك يتم اختيار عينة من كل فئة أو طبقة بشكل عشوائي و بشكل يتناسب مع حجم تلك الفئة في مجتمع الدراسة الأصلي"³. وفي دراستنا الحالية تم تقسيم المجتمع الأصلي إلى الطبقات السوسيو مهنية والمتمثلة في: إطارات، أعوان التحكيم، أعوان التنفيذ.

وقد تم اختيار 90 مفردة من مجموع مفردات عددها 180 انطلاقا من تطبيق نسبة 50%، وهذا وفقا للعملية الحسابية التالية:

$$\frac{180 \times 50}{100}$$

$$100$$

¹ - سلاطينة بلقاسم وآخرون، أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2007، ص127.

² - فهد جبور، منهجية الأبحاث وأسسها العلمية الحديثة، الإشكالية في البحث في العلوم الإنسانية، المؤسسة الحديثة للكتاب طرابلس، ط2، لبنان، 2010، ص201.

³ - د.أبو نصار وآخرون، منهجية البحث العلمي "القواعد والمراحل والتطبيقات"، دار وائل للطباعة و النشر، ط1، عمان، 1999، ص91.

أي 90 مفردة، ولحساب مجموع الفئات السوسيومهنية طبقنا القانون التالية: العينة×مجموع كل فئة

المجموع الكلي للعمال

و تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1): يبين كيفية اختيار العينة

عدد الفئة المختارة	العدد الإجمالي	الفئات السوسيومهنية
23	46	إطار
60	120	أعوان التحكيم
7	14	أعوان التنفيذ
90	180	المجموع

بعد أن تم توزيع 90 استبياناً على جميع أفراد العينة، تم الحصول في الأخير على 70 استبيان من العينة الأصلية، ويرجع ذلك إلى عدم رغبة بعض أفراد العينة بالإجابة على بعض الاستمارات، والبعض من الاستمارات لم تستوفى الإجابات العلمية فتم إلغاؤها.

10 - الدراسات السابقة:

10-1/ الدراسات الأجنبية:

10-1-1/ دراسة "كاتز كوبي وموريس 1950": بعنوان دور الاتصال التنظيمي في رفع الإنتاجية خلاصة

هذه الدراسة هو "أن الشركة التي تم فيها البحث استطاعت خلال الإتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم ومشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلاً من الذهاب إلى

الكافيتريا وتضييع الوقت، وكان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا وأوضحوا كيف أن منحى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال 15 د السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات والوجبات وكذلك الخرائط الإحصائية التي أوضحت هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الإستغناء عن الذهاب إلى الكافيتريا عن طيب خاطر واقتناع¹.

10-2/ الدراسات العربية:

10-2-1/ دراسة محمد علي محمد 1978: "انطلقت هذه الدراسة من موضوع الإتصال بإعتباره جانب من جوانب العمليات التنظيمية ولقد أجريت في شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بمدينة الإسكندرية، وكان محور هذه الدراسة محاولة كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الإتصال في التنظيم الصناعي، ولقد إعتد الباحث على ثلاثة أدوات وعناصر لجمع البيانات وهي²:

- **الملاحظة المباشرة :** وذلك للكشف عن العلاقات السائدة في المصنع ودراسة سلوك جماعات العمل أثناء قيامهم بعملهم.
- **المقابلة الحرة :** وذلك لإفلاح أعضاء التنظيم عن آرائهم ووجهات نظرهم.
- **الإستمارة :** إستخدم عينة مشكلة من عمال خمسة أقسام إنتاجية وذلك للكشف عن طبيعة نظام الإتصال.

ولقد شملت دراسته على خمس جوانب للإتصال وهي:

- 1- بيانات عن أنماط التفاعل الإجتماعي والتشاور.
- 2- بيانات تتعلق بتفهم وتقويم العمال لمضمون الرسائل الرسمية.
- 3- مقياس يكشف تقويم العمال للإتصال.

¹ - كيث ديفيز، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة: سيد عبد مرسى، محمد إسماعيل يوسف، دار النهضة للطباعة والنشر، مصر، 1974، ص50.

² - مجدي احمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي، دار المعرفة، الإسكندرية، 1996، ص73.

4- بيانات حول إمكانية الإتصال الصاعد.

5- بيانات تتعلق بمعرفة مصادر الرسائل التي تجمعها قنوات الإتصال الهابط .

ولقد إستخلص "محمد علي محمد" في دراسته، إلى أن الإتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة كذلك لاحظ تباين أساليب الإتصال ومضمون الإتصال يختلف باختلاف الجماعة الداخلية في عملية الإتصال. وكذلك عامل الأمية يلعب دورا كبيرا في إنخفاض درجة الدراية بالقرارات الإدارية.

10-3/الدراسات الجزائرية:

10-3-1/دراسة الطاهر جفيم: "واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية" جامعتا منتوري وباجي مختار نموذجا

نوقشت في جامعة منتوري قسنطينة سنة 2006/2005. لنيل درجة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى طرح مشكلة هامة جدا وجوهرية في دراسة الموضوع وهي، هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية وبلغة مفهومة أدى ذلك إلى نجاح التسيير وإدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية. وانطلقت من الفرضيات التالية:

1. تستعمل المؤسسة الجزائرية لغة اتصال فعّالة في أدائها. المؤشرات (اللغة الفئوية، الحديث الجماهيري، اللغة الرمزية والحركية).

2. يتصف نظام الاتصال الكتابي السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية بكونه نظاما بيروقراطيا(مغلقا). المؤشرات (محتوى الاتصال ثانوي، الإفراط في الشكليات - الرموز- تعقيد شبكة الاتصال - السلم الإداري).

3. نظام الاتصال المطبق حاليا يستجيب لمتطلبات العملية الادارية الاساسية في المؤسسة الجزائرية. المؤشرات(التوجيه، الرقابة، التنسيق، التخطيط، اتخاذ القرار).

4. إن إستعمال المؤسسة الجامعية الجزائرية لوسائل اتصال مناسبة، جعل أدائها أكثر فعالية. المؤشرات(ماهية الوسائل المستعملة، مجالات استعمالها، كفاءة استعمالها، فعالية استعمالها).

5. يختلف تقدير مكونات (أفراد وفئات) الأسرة الجامعية لواقع الاتصال باختلاف انتماءاتهم الفئوية (لغة الاتصال، الاتصال الكتابي، العمليات الإدارية الأساسية، وسائل الاتصال).

• عينة الدراسة:

إن العينة التي اعتمدت في الدراسة من نوع العينات الحصصية. حيث قام الباحث بتقسيم المجتمع الأصلي إلى فئات أو طبقات على أساس خصائص معينة مثل: الوظيفة، الجنس، والصفة... الخ وقد تكون مشابهة للعينة الطبقية من حيث أن كل منهما يقوم على تصنيف مجتمع البحث إلى فئات وفقا للفئات أو الشرائح التي يتضمنها متغير معين أو عدة متغيرات، لكن الفرق بينهما هو أن العينة الطبقية يختار الباحث وحدات عينة بحثه بطريقة عشوائية من كل مجموعة.

أهم النتائج:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها:

- إن للاتصال دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الإدارية من اتخاذ القرارات والتخطيط والتنسيق والرقابة.

وعليه ومما سبق ذكره ساعدتنا هذه الدراسة على إدراك أهمية الاتصال وكيفية استغلاله داخل المؤسسة حتى تتمكن من مباشرة نشاطها وأي نوع من الاتصالات يساعد على تفعيل القرارات وحسن تطبيقها.

10-3-2/ دراسة بونخلة فريدة : تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري،

دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع فرمال بمدينة عنابة، نوقشت في جامعة قسنطينة 2006/2007، لنيل شهادة ماجستير في علم إجتماع تنمية الموارد البشرية، إن سؤال العام الذي خلصت إليه هذه الدراسة هو ما مدى تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري ؟

وفرضيات الدراسة كانت كالآتي:

• الفرضية العامة:

هناك علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي و عملية ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري.

• الفرضيات الفرعية:

1- يؤدي إتباع النمط القيادي الديمقراطي إلى ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري.

2- كلما كان الاتصال إيجابيا مع العمال كلما كانت عملية اتخاذ القرار أكثر عقلانية.

3- تؤثر عملية تفويض السلطة إيجابيا في ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي.

• العينة: يتكون مجتمع الدراسة من 121 عاملا ولقد إعتمدت الدراسة في إختيار العينة على المسح

الشامل، حيث أخذ كل أفراد مجتمع البحث باستثناء 11 عاملا منهم 07 يعملون في سلك الأمن

الخاص بالمصنع، و04 يعملون في مصلحة النظافة، لأنهم خارجون عن إطار الدراسة وبعيدين عن

الجانب الإداري و عملية الإنتاج للمصنع.

• أهم النتائج:

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج إلا أننا كما سبق الذكر سنركز على النتائج التي تمس موضوع

الدراسة الحالي من قريب أو من بعيد، خاصة و أن هذه الدراسة قد تناولت متغير اتخاذ القرارات الذي يعتبر

متغير تابع في دراستنا ومن بين النتائج:

• تأثير الضغوط على عملية اتخاذ القرارات.

• تأثير عامل الوقت على اتخاذ القرارات.

• وجود قرارات تتخذ و لكنها لا تنفذ و تبقى في أدراج المكاتب.

• التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الإطلاع على تفاصيل الدراسات السابقة تبين لنا أن موضوع دراستنا له أهمية وقيمة كبيرة في البحث السوسيولوجي واعتمدنا على الدراسة الأولى والثانية لتأطير الجانب النظري فيما يخص الاتصال و اتخاذ القرار، وكذلك أفادتنا منهجيا في إعداد خطة البحث وتقسيم الدراسة إلى فصولها إضافة إلى كيفية إختيار العينة والمنهج المستخدم و صياغة أسئلة الإستبيان.

أما الدراسة الثالثة والرابعة فقد اتضح لنا من خلالها معرفة تأثير القادة على القرارات و كيف تطبق، والظروف الزمنية التي تتعقد فيها القرارات، و كذلك قد أشار في مذكرته على الاتصال الإيجابي و الذي بالضرورة سيؤدي إلى نتائج إيجابية، وعليه سعينا من خلال مذكرتنا إلى التعرض أو بالأحرى التركيز على منحى آخر لتقادي تكرار المواضيع و محاولة إبراز جوانب أخرى في كيفية إدارة المؤسسات الجزائرية.

11-المقاربة النظرية:

لقد حضى موضوع الاتصال باهتمام كبير في الفكر الاجتماعي، خاصة علم اجتماع تنظيم وعمل على اعتبار انه مبتغى تنظيمي يرتبط بالعمال وبوضعهم في المؤسسة حيث تتضح أهم المقاربات السوسيولوجية التي اهتمت بهذا المتغير في:

• النظرية الكلاسيكية:

ترجع جذورها إلى بداية القرن العشرين و استمرت تحظى بالقبول و الاهتمام حتى أواخر الثلاثينات من هذا القرن و قد أسهم في دعم و تأكيد هذه النظرية كل من رواد الإدارة الأوائل أمثال " تايلور"، " فايول " بالإضافة إلى كتابات "ماكس فيبر" بالنسبة للتنظيم الرشيد، و قد تطورت في جو يتسم بظهور و تبلور الرأسمالي القائم على المنافسة الحرة، و الاتجاه إلى الترشيح و تفسير السلوك الإنساني و التنظيمي استنادا إلى مفاهيم

العلوم الطبيعية." وتقوم النظرية الكلاسيكية أساساً على النموذج الرشيد للتنظيم و الذي يفترض أن هدف التنظيم هو الوصول إلى الكفاءة عن طريق الإستخدام الأمثل لموارده و يسهل تصميم التنظيم في تحقيق هذا الهدف، فصفة الرشيد تشمل بالإضافة إلى التنظيم أعضاء التنظيم أنفسهم فالمدير رجل رشيد حين يتخذ قراراته بمعنى أنه يسعى إلى تعظيم الإنتاجية، والعامل أيضاً رجل رشيد لأنه يسعى إلى تحقيق أقصى دخل ممكن".¹ "ويشير مبدأ الرشيد أو العقلانية إلى التوجهات الهدفية للمنظمة و كل نشاط تقوم به يرتبط بوضوح بأهدافها المحددة".²

ورغم أن النظرية الكلاسيكية ركزت اهتمامها على بنية وحدات التنظيم و أهملت دراسة عملية اتخاذ القرارات و العوامل المؤثرة فيها، إلا أن النموذج الفيري أثر في النظريات التي تناولت اتخاذ القرارات في بعدين بحيث يتمثل:

البعد الأول: "في رؤية المدرسة العقلانية التجريدية للقرار وفق نموذج يتكون من ثلاثة عناصر:

- عنصر خطي يتكون من إعداد القرار و اتخاذه و تنفيذه.
- عنصر عقلائي يتمثل في عملية اختيار القرار الأفضل ضمن بدائل متعددة.
- عنصر الحرية الذي يتضمن حرية صاحب القرار لحظة قيامه بالاختيار.

البعد الثاني: فيتمثل في المقارنة المؤسساتية كاتجاه ثاني لتمثل مفهوم العقلانية الذي تقترحه النظرية البيروقراطية، أي الانطلاق من وحدة إدارية مكتملة العناصر".³

¹ - علي السلمي ، تطوير الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط1، الكويت، 1975، ص27.

² - هاني عبد الرحمان الطويل، الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي للأفراد و الجماعات في المنظمة، الجامعة الأردنية، ط1، عمان، 1986، ص83.

³ - منصف السلمي، مرجع سابق، ص74.

الفصل الثاني

الاتصال التنظيمي

تمهيد:

تعتبر الاتصالات في أي منظمة من المنظمات همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف، لذا يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة النابض، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة، بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين والمرؤوسين، و أي قصور في نظام الإتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات، حيث تقوم العمليات الإدارية على نقل و تبادل المعلومات والبيانات، التي تعد جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة، و يتوقف نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال.

1 - أهمية الاتصال التنظيمي:

" يعد الاتصال التنظيمي من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري في المنظمات، حيث لا يمكن تصور السلوك البشري داخل التنظيم دون اتصال لفظي واتصال تنظيمي، الذي يحدث في إطار منظمة ما، فهو يعد عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات"¹.

و نحن هنا سنتطرق إلى عرض أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والمنظمة والذي يبرز في عدة نواحي أهمها ما يلي:

- " الاتصال واتخاذ القرار: عن طريق الاتصال يمكن توفير المعلومات وتدفق البيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول إلى قرار.
- **الاتصال والتوجيه:** من خلال الاتصال يستطيع المدير تحديد أهداف التنظيم للعاملين وكذلك تبليغهم بمستوى أدائهم.
- **الاتصال والتنسيق:** يساعد التنسيق على التوفيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة لمنع التضارب والتعارض بين الوحدات، وبالتالي التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المنظمة.
- **الاتصال ودوره في دعم العلاقات داخل المنظمة:** يساعد الاتصال على تدفق المعلومات من العاملين إلى الرئيس، وهذه الأخيرة تمكن من التعرف على العاملين وتفهم رغباتهم ومشاكلهم، ويصحح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسة الإدارة"².

¹ - عبد الرحمن عزي، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص17.

² - عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، (المفاهيم، الوظائف، العمليات)، دبي، 2001، ص232.

- "المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة: فيما يتعلق بأهداف المنظمة ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقاتها بالمنظمات الأخرى.
 - المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية للعاملين في المنظمة مما يساعد على الرقي بالمخرجات الإنتاجية للمنظمة.
 - مساعدة العاملين في منظمة الأعمال على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المنظمة وتتعكس على بيئتهم الداخلية.
 - إبقاء صانعي القرار في المنظمة على اطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة، وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة.
 - المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.
 - توفير فرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في المنظمة من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير المنظمة والرقي بها.
 - المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة.¹
- وعليه فالاتصالات عملية حيوية، وضرورة حتمية لأي منظمة، بحيث لا يمكن تصور نمو واستمرار أي منظمة دون اتصالات، وبالتالي فإن الأمر لا يقتصر على مجرد ممارسة الاتصالات فحسب ويمكن إبراز أهمية الاتصال من خلال اعتبار أن الاتصالات تساعد على:
- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.

¹ - محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2001، ص30.

- تحقيق الأهداف الواجب تنفيذها.
- تعريف المشاكل وسبل معالجتها.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- توجيه العاملين وإرشادهم.
- التأثير في الآخرين وقيادتهم.

" وإذا ما تعمقنا في تحليل أهمية الاتصالات لتبين لنا أن كل عضو من أعضاء المنظمة يكون مسؤولاً عن أعمال المئات بل وأحياناً الآلاف من الرؤوسين، وبالتالي فإن عدم دقة عملية الاتصالات لن تؤثر فقط على المديرين، بل تؤثر كذلك على كفاءة أعمال المئات ممن يعتمدون عليهم، وبالتالي تتأثر الإنتاجية والروح المعنوية ودرجة تحقيق المؤسسة لأعمالها وأهدافها ونتيجة لذلك فإن الكفاءة التي تداريها عملية الاتصالات في المنظمة سيكون لها تأثير واضح على ميول واتجاهات المديرين ومعنوياتهم"¹.

2- عناصر الاتصال التنظيمي:

إن العملية الاتصالية تتم من خلال العناصر التالية:

2-1/ المرسل:

" هو مصدر الرسالة الاتصالية أو النقطة التي تبدأ عندها العملية الاتصالية و قد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعة أو غير ذلك ، و يحول هذا المصدر الرسالة التي يريد أن يبعثها إلى رموز تأخذ طريقها من خلال القنوات الاتصالية المختلفة " .²

¹ - إبراهيم الغمري، الإدارة، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المعارف المصرية، 1982، ص437.

² - احمد بخوش ، الاتصال و العولمة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008، ص8.

2-2/ الرسالة:

"هي مجموعة من الأفكار و المفاهيم و المهارات أو المبادئ أو القيم أو الاتجاهات ذات رموز لغوية لفظية أو كتابية يرغب المرسل توجيهها إلى المستقبل و تتضمن معلومات عن المؤسسة الأخرى التي تدخل في نطاقها مشكلة أحد العملاء ، كذلك يقدم المرسل إلى المستقبل معلومات عن التنظيم و كيفية الاستفادة من الموارد المتاحة و تعد هذه المعلومات و الحقائق رسالة"¹.

2-3/ المستقبل:

وهو الذي يستقبل الرسالة من خلال حواسه المختلفة، ويختار وينظم المعلومات ويفسرها ويعطي لها المعاني والدلالات بما يتناسب والتعليمات والخبرات السابقة، ومنها يحاول أن يعطي الاستجابة المناسبة لها في صورة تطبيق للأوامر وتنفيذ للمهام.

2-4/ القناة:

"هي الوسيلة أو الوساطة المادية التي تستخدم في إيصال الرموز الحاملة للمعاني التي تشكل الرسالة و تعدد الوسائل المستخدمة في تنفيذ عملية الاتصال منها"².

- **القناة اللفظية** :و فيها تستخدم اللغة اللفظية سواء كانت شفوية أو مكتوبة.
- **القناة التصويرية** :وفيها تستخدم الملصقات وكتابات الحائط ولوحة الإعلانات...الخ
- **القناة الكتابية** :و فيها تستخدم اللغة المكتوبة لنقل الرموز و المعاني (صحف، مجلات، كتب، مطبوعات).

¹ - ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2006 ص21.

² - محمد الصيرفي، الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية ، 2007، ص ص 42،43.

د /القناة الحركية : و فيها تستخدم اللغة دون اللفظية التي تضم أشكالاً متعددة أهمها اللغة الحركية مثل (الإيماءات ، الإشارات ، شكل الوقوف) و كذلك اللغة الانفعالية الفيزيولوجية مثل (النظرات ، الابتسامة، تقطيب الحاجبين) .

2-5/ الاستجابة:

"هي عملية تبين جدوى التعليمات و مدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه ، و تختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال وليس ذلك على البيئة الداخلية للمنظمة فقط بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها و التي يفترض أن تتم لمعرفة ردود فعلها حول ما يجري داخل المنظمة سلباً أو إيجاباً بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية و التعزيز للجوانب الايجابية وقد تكون التغذية العكسية فورية -إعلامية - تصحيحية و تعزيزية"¹.

2-6/ التأثير:

هو المحصلة النهائية للاتصال ويتم بتغيير معلومات واتجاهات وسلوك المستقبل بما يتم وأهداف المرسل، و تحدث عملية الاتصال في حال توفر الشروط التالية:

- يجب أن يكون لدى المرسل فكرة " سياسية، اجتماعية، ثقافية ...الخ"
- الفكرة تصبح رسالة اتصالية.
- ترسل الرسالة.
- يتلقى المستقبل الرسالة.
- يتفاعل المستقبل مع الرسالة و يرسل استجابة أو تغذية راجعة إلى المرسل.

¹ - جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص42.

3- هيكل الاتصال التنظيمي:

يتكون كل نسق من عدة وحدات ومستويات مختلفة، وهذه الوحدات والمستويات تشكل هيكل المنظمة أو النظام الإداري لها الذي يحدد بصفة رسمية مكانة ودور كل فاعل داخله، ولا يمكن أبدا فصل الهيكل التنظيمي عن هيكل السلطة إذ أن هذا الأخير هو الذي يحدد حدود المهام التنظيمية التي ترتبط بدرجة أساسية بمناصب العمل.

حيث توجد صلة عضوية بين التنظيم الإداري وعملية الإتصال، إذ نجد التنظيم الرسمي هو الذي يعمل على تقسيم العمل ويحدد السلطات والمسؤوليات والواجبات، وكذلك العلاقات الوظيفية وبجواره التنظيم غير الرسمي والذي يتحدد بين العاملين أو الفاعلين على أسس شخصية تفاعلية، ولكلا النوعين من التنظيم صلة وثيقة ومباشرة بعمليات الإتصال، فنتيجة للتفاعل الحاصل بين الفاعلين في إطار الهيكل التنظيمي الذي يقتضي تبليغ المعلومات والأوامر والتعليمات والمطالب إلى مختلف المستويات والأقسام، فقد أصبح من الضروري وجود منافذ ومسالك لهذه العملية والتي نعبر عنها بالهيكل الرسمي الذي يتميز بأنماط وأشكال رسمية لحركة المعلومات.

بهذا يمكن الحديث عن اتصال رسمي مرتبط بالتنظيم الرسمي للنسق، كما يمكن ربط الإتصال التنظيمي بالارسمي بجماعات معينة داخل التنظيم الرسمي نفسه. وسنتطرق في الآتي إلى كل نوع بشكل

مفصل. 1- الإتصال التنظيمي الرسمي:

- تعريفه: "هو الذي يتم من خلال شبكة الإتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى".¹

¹ - عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص404.

" هو ذلك الإتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للإعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة.¹"

ويمكن أن نعرف الإتصال الرسمي هو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسباب المعلومات وتوجد في الهيكل التنظيمي ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين وقواعد تفرضها المنظمة.

ويعتمد هذا النوع من الإتصالات على المذكرات أو التقارير و الاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعد أو هابط أو أفقي، أو محوري، وتتعد العلاقات في هذا النوع من الإتصالات عن الطابع الشخصي وتتنقيد بلوائح معينة.

• مهامه:

- "ويمكن إجمال أو توضيح بعض مهام الاتصال التنظيمي الرسمي في النقاط التالية
- نشر أهداف المنظمة وقيمتها وفلسفتها.
 - إعلام أعضاء المنظمة بخطط المنظمة، وإمكانياتها وتطلعاتها.
 - إبلاغ التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى العاملين.
 - الحصول على المعلومات والبيانات والاستفسارات والتوقعات والمقترحات والمشكلات والشكاوي.
 - توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات.
 - تطوير الأفكار و تعديل الإتجاهات وإستقصاء ردود الأفعال.
- الأمر الذي يصب في النهاية في إتجاه تحقيق الأهداف، وخدمة مصالح العمل من التأثيرات في الأفراد ودفعهم في إتجاه تحقيق الهدف".²

ومن خلال هذه المهام يمكن أن نستشف أهمية الإتصال التنظيمي الرسمي كنشاط إداري في:

¹ - عبد المعطي محمد عساف ، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص221.

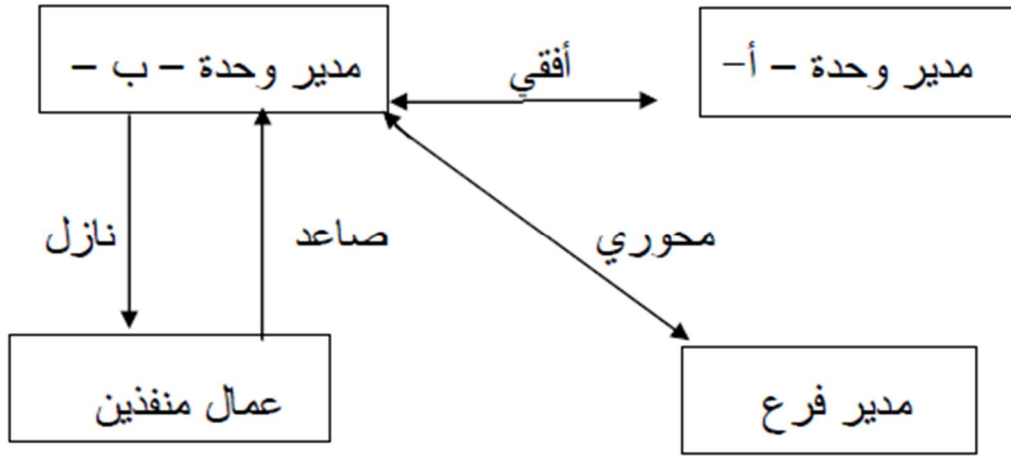
² - هالة منصور ، الاتصال الفعال، مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية الإزاريطة، الإسكندرية، 2000، ص54.

- نقل المفاهيم والآراء والأفكار لخلق التماسك بين مكونات المنظمة وتحقيق أهدافها.
- ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين داخل المنظمة.
- يعتمد عليه في عملية إتخاذ القرارات التي تمثل المحور الأساسي التي تقوم عليه أي منظمة.
- توطيد الثقة بين المنظمة والموظفين ما يخدم المصالح المشتركة ويسير بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها.

• أشكاله:

"يتخذ هذا النوع من الإتصال التنظيمي أربع إتجاهات أو أشكال، ويمكن إبراز ذلك في الشكل التالي:

الشكل رقم (01).

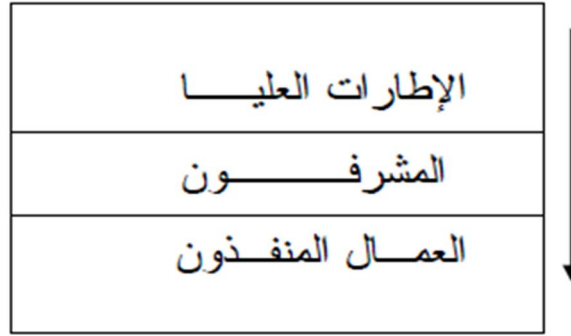


الشكل رقم(01): يوضح الإتصال الرسمي وإتجاهاته"¹.

وانطلاقاً من هذا الشكل، نتحدد لنا أشكال الاتصال كما يلي:

¹ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص547.

3-1-1/الاتصال النازل: كما يوضحه الشكل (02).



الشكل رقم (02): يوضح الإتصال الرسمي النازل.

ويطلق عليه البعض الإتصال المتجه إلى أسفل، وبناءً عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الإتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة، ولذلك فإن هذا النوع من الإتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم. ولإتصال الهابط هدفان هما:

1 - "توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة و واضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.

2 - قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوس" ¹.

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الإتصال التنظيمي الإجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، كتيبات التنظيم، مجلات التنظيم، مجلات الحائط، التقارير النمطية... الخ، وتجدر بنا الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة.

ويمكننا التطرق إلى مزايا ومعوقات هذا النوع من الإتصال في مايلي:

¹ - محمد يسري ابراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الانساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، سلسلة 18، الإسكندرية، 1999، ص183.

1 /مزايا الاتصال النازل:

للاتصالات النازلة مزايا عديدة منها:

- "تعليم الموظفين وتوجيههم ,وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟
- يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع إهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا. وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والإعتزاز بالنفس والعمل.
- تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة¹.

2 /معوقات الإتصال النازل:

إن أسباب فشل هذا النوع من الإتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

- إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل إتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة (وجها لوجه) مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.
- أسلوب الفلتر من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين².

¹ - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص224.

² - عبد الله طويرقي، علم الاتصال المعاصر، دراسة في الأنماط والمفاهيم وعلم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، الطبعة الثانية، الرياض، 1947، ص43.

- نقص الفهم والمعرفة من جانب المرؤوسين، ويتمثل في عدم إدراكهم بأن هذه المعلومات قاصرة عليهم أم يجب نقلها للآخرين منهم في مستويات تالية، وهذا من شأنه أن يحد من الإتصال الفعال.
- مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه... وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الإتصال والعكس.
- التوقيت ويقصد به الوقت المناسب لإستقبال المتلقي للرسالة، وكذا المكان المناسب والحالة النفسية التي يكون عليها متلقي الرسالة.

3-1-2/ الإتصال الصاعد: كما يوضحه الشكل (03):



الشكل رقم (03): يوضح الإتصال الرسمي الصاعد.

"ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الإتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم"¹.

"ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الإتصال حسب ماجاء به كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في"²:

1- معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطته المستقبلية.

¹ - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص 226.

² - طريفي شوقي فرج وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، ص 289.

2- مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.

3- أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات وإستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.

4- معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

وكذلك للإتصال الصاعد مزايا ومعوقات نوردتها في مايلي:

1 /مزايا الإتصال الصاعد:

نذكر منها مايلي:

- تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الإجتماعية والذاتية لهم.
- يمكن من إكتشاف الأخطاء قبل إستقبالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.
- "المساعدة في زيادة الإلتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الإتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس. وبناء عليه يشعر المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية"¹.

2 /معوقات الإتصال الصاعد:

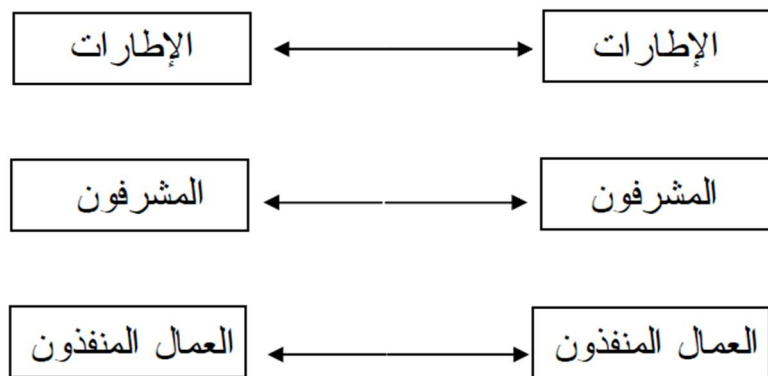
هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الإتصال الصاعد وهي:

¹ - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص224.

- "محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثراً إيجابياً لدى الرئيس، وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أوحثى بعض الحالات الإستثنائية تزييف بعض المعلومات"¹.
- البعد المكاني والإداري بين الرؤساء والمرؤوسين.
- التقاليد الإدارية في المنظمة..مثل إعتبار أنه من الطبيعي أن يبدأ الإتصال بالمرؤوسين وليس بالعكس ويعتبرون الإتصالات الصاعدة إستثنائية بينما الإتصالات النازلة هي الأساسية.
- "حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق، والبعد عن الإتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز بين الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير"².

و الإتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الإقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

3-1-3/ الإتصال الأفقي: كما يوضحه الشكل (04) :



الشكل رقم(04): يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي.

¹ - خليل محمد الشماع، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 1991، ص283.

² - محمد يسري إبراهيم دعبس، مرجع سابق، ص ص187،188.

"ويتم هذا النوع من الإتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الإتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة"¹.

"كما أن هذا النوع من الإتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية"². ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

- التنسيق للقيام بمهمة.
- حل المشاكل وذلك في محاولة الإجتماع لحل مشاكل تعرضت أو ستعرض لها المنظمة.
- تبادل المعلومات (المشاركة).
- "حل الصراع ويتمثل ذلك في إجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين، حيث أن الإتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهم"³.

ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الإتصال ومعوقاته كالتالي:

1 /مزايا الإتصال الأفقي:

- يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالإستناد إلى معلومات كافية.

¹ - لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي ، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ج2، الجزائر، 2006، ص225.

² - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص225.

³ - محمد يسري ابراهيم دعبس، مرجع سابق، ص 189-188.

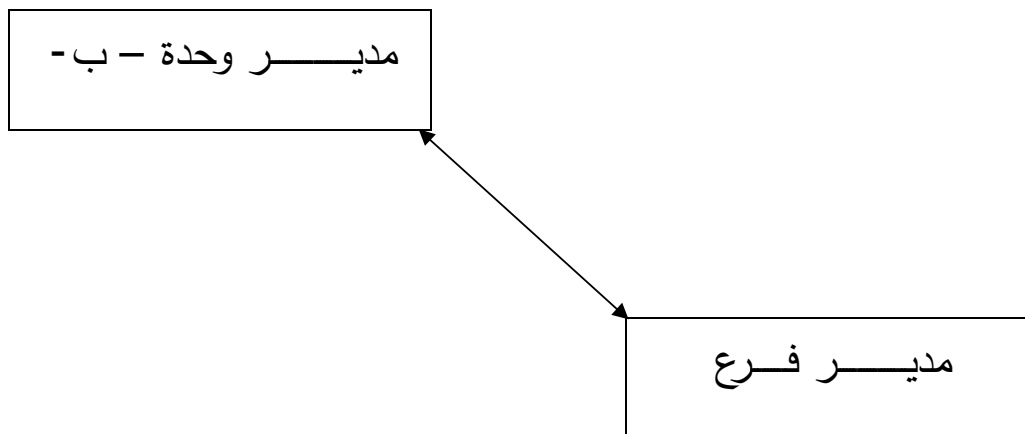
- "يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم كمؤوسين عليهم السمع والطاعة"¹.

2 /معوقات الإتصال الأفقي:

بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الإتصالات الأفقية فان هناك عدة معوقات تحول دون أدائها الفعال وهي:

- إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.
- "إن هذه الإتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات"².

3-1-4/الإتصال المحوري: كما يوضحه الشكل(05) :



الشكل رقم (05): يوضح الاتصال الرسمي المحوري.

¹ - عبد المعطي محمد عساف، مرجع سابق، ص225.

² - محمد يسري ابراهيم دعبس ، مرجع سابق، ص190.

ويطلق عليه تسمية الإتصال القطري أو المائل، وكلها تصب في معنى واحد والذي يتمثل في "أنها تتناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق¹".

من كل ما عرضناه من أنواع الإتصال التنظيمي الرسمي تبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فإن إعطاء الاهتمام لكل أنواع الإتصال الرسمي المذكورة سلفا يؤدي إلى تكوين إنطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنظمة ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال من أجل إبداء أرائهم في الأعمال التي يقومون بها وهذا مايساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.

3-2/ الإتصال التنظيمي غير الرسمي:

• تعريفه:

الإتصال التنظيمي غير الرسمي هو "الإتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الإتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الإتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالإتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة²".

أي أنه "إتصال دائم الحركة و التجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة. فإذا حاولت

¹ - محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2005، ص250.

² - خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002، ص124.

منعه في مكان ظهر في مكان آخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية، حيث يتعذر كبتة تماما¹ .

إذن فالإتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة، ويظهر لنا جليا أن الإتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب هاوثورن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في انجاز أهداف المنظمة.

• دوافع وجوده:

توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي. وهذه الدوافع هي:

- 1- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.
- 2- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- 3- رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.
- 4- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- 5- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.
- 6- "عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين"² .

والإتصال التنظيمي غير الرسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:

¹ - لو كيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 237.

² - سلمان محمود العميان، مرجع سابق ، ص 250.

- اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.
 - الحوار المتبادل داخل المكاتب.
 - الإتصال المباشر من شخص لأخر (من الفم إلى الأذن) والذي ينقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون أقل أمانة من الرسالة الأصلية (الإشاعة) .
- فالإتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة، وتسلك بدلا من ذلك واحدا أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالإتصال غير الرسمي أصبح ملازما للإتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي. حيث نجد أن تواجد الإتصال غير الرسمي لوحده يشكل نوعا من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير، وتواجد الثاني (أي الرسمي) دون الأول هو تجريد وفقدان لمعنى العملية الإتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين ذلك أنه يحد من تفاعلاتهم الاجتماعية.

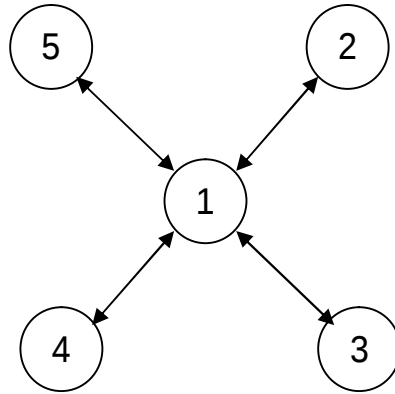
• سلبياته:

- يمكن أن يكون للاتصال التنظيمي غير الرسمي أثر سلبي على التنظيم بحيث يؤدي إلى:
- إنتشار الشائعات والمعلومات المشوهة مما يترك أثارا سلبية على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
 - يؤدي أحيانا إلى إنخفاض الروح المعنوية واضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود أفعال انتقامية بالدرجة الأولى وذلك بسبب الإشاعات مثلا.
 - من خلال كل هذا ينبغي على المنظمة أو مديرها الاستعانة بالمختصين في علم النفس لدراسة قنوات الإتصال غير الرسمي المرتبط بالتنظيم الرسمي الموازي للتنظيم الرسمي من أجل الاستفادة من الاتصال غير الرسمي وتقادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم، وبالتالي الوصول باستعمال الإتصال التنظيمي بنوعيه إلى المساهمة في بلوغ وانجاز أهداف التنظيم.

4- أنماط وأشكال الاتصال التنظيمي:

"ربما يستعمل العاملون في المؤسسات أنواعا عدة من شبكات الاتصال دون أن يكونوا على وعي بها أو يقصدونها، وقد تعم الإدارات في وضع الهيكل التنظيمي التي تبني أنواع من شبكات الاتصال التي تقوم على تخطيط مسبق، وقد تم استخلاص هذه الشبكات من الملاحظة الميدانية أولا ومن مختلف التجارب التطبيقية التي يقوم بها المديرون والباحثون في آن واحد، ويمكن حصر أنواع شبكات الاتصال في خمسة أنواع بين أعضاء المجموعة التي تتكون من خمسة أفراد كالأتي"¹:

4-1/ نمط العجلة the wheel pattern: "في ظل هذا النمط من شبكة الاتصال تتدفق جميع المعلومات من خلال فرد مركزي، عادة ما يكون قائد المجموعة وهذا النوع من الشبكات هو الأكثر مركزية بين الأنواع الباقية، حيث يقوم فرد واحد باستقبال ونشر كافة المعلومات"². مثلما يوضحه الشكل رقم (06).



الشكل رقم (06): شبكة العجلة أو النجمة.

¹ - ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص22.

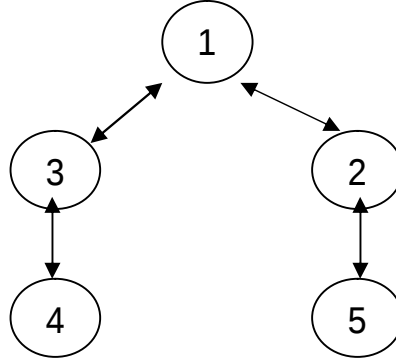
² - الدكتور إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 547 - 546.

4-2/ نمط السلسلة the chaine patern: يتضمن هذا النمط تدفقا اكبر للمعلومات بين أعضاء

المجموعة، على الرغم من أن الفردين اللذان يقفان عند طرفي السلسلة يتعاملان مع فرد واحد بين أي

منهم وبين الفرد المركزي¹.

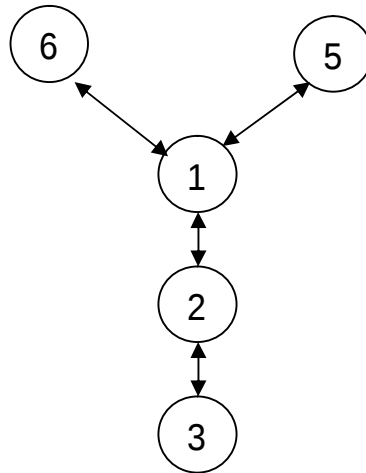
مثلا يوضحه الشكل رقم (07).



الشكل رقم (07): نمط الاتصال بالسلسلة.

4-3/ نمط الحرف Y the y pattern: وهو النمط الأقل مركزية نسبيا، إذ يقترب فردين فقط من مركز

الشبكة. مثلا يوضحه الشكل رقم (08).



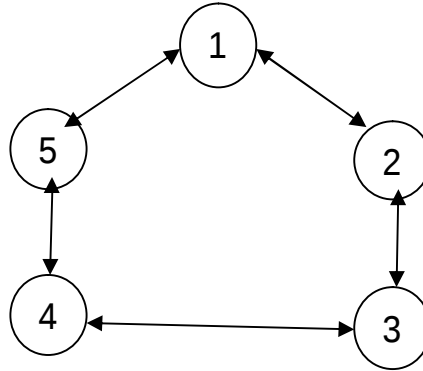
¹ - ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص23.

الشكل رقم (08): شبكة الحرف "Y".

4-4/ نمط الدائرة the circle pattern: يجري في هذا النمط من الشبكة إغلاق المسار، إذ يتصل

كل فرد بفردين آخرين الأمر الذي يزيد من مساحة الاتصالات المتبادلة.

مثلاً يوضحه الشكل رقم (09).

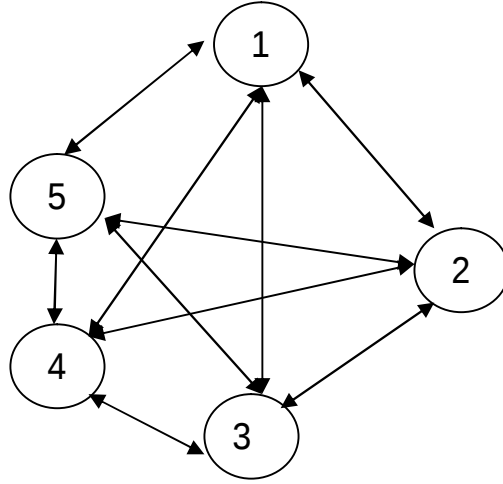


الشكل رقم (09): نمط شبكة الدائرة.

4-5/ النمط الشمولي the all Channel pattern: (شكل النجمة): يعد هذا النمط من أكثر أنماط

الشبكات تحرراً من المركزية كونه تتدفق المعلومات بشكل حر بين أعضاء المجموعة أي قوة أو سلطة

إضافية. مثلاً يوضحه الشكل رقم (10).



الشكل رقم (10): نمط شبكة القناة الشاملة.

5- أهداف الإتصال التنظيمي:

"الإتصال وسيلة أساسية في التبادل الفكري، فهي عملية تبادلية يتم فيها تبادل ونقل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين والإدارات ، ويسعى الأفراد في التنظيم الواحد لتغيير حياتهم الاجتماعية وتحقيق الهدف العام من الإتصال وهو التأثير في المستقبل وأما الأهداف الأخرى فهي كالآتي " ¹:

5-1/ أهداف إدارية:

- تحسين العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المنظمة.
- المشاركة في اتخاذ القرار حيث يلعب الإتصال الدور الهام فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفين إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

¹ - د.ياسين محجر، تأثير برنامج الاتصال التنظيمي على الأداء، دراسة شبه تجريبية على بعض عمال الجزائر، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، العدد السابع، جانفي 2012، ص4. نقلا عن أ.لوكيا الهاشمي، 2006، ص236.

5-2/ أهداف تعليمية:

- إكساب الفرد (المستقبل) اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيتها.
- تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.
- إكساب الفرد المستقبل خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم.

5-3/ أهداف اجتماعية:

- يهدف إلى إتاحة الفرصة لزيادة احتكاك الجماعات والأفراد ببعضهم البعض لتقوية الصلات الاجتماعية بينهم.

6- نظريات الاتصال التنظيمي:

6-1/ المدرسة الكلاسيكية:

"لاحظت المدرسة الكلاسيكية أن بعض مشاكل المؤسسة ترجع إلى الخلل في الهيكل التنظيمي المعتمد والذي منه توزيع المهام وأنماط الاتصال التي يتجسد من خلالها تطبيق الهيكل التنظيمي وأن المشاكل التي كان يواجهها المديرون كانت ترجع في الغالب إلى الارتجال في العملية الاتصالية والانفعال والعاطفة بدلا من العقلانية والموضوعية في التسيير الرسمي بدلا من التسيير غير الرسمي، أي التحول من العلاقات القرابية إلى العلاقات الصناعية ومن الاتصال غير الرسمي إلى الاتصال الرسمي"¹.

"تتظر المدرسة الكلاسيكية للاتصال نظرة ضيقة فهو مرتبط بطبيعة نمط التسيير الذي انتهجته والذي يقوم على إصدار الأوامر من الجهات العليا إلى العاملين ولا تتظر منهم إلى الامتثال لها، وبالتالي فإن

¹ - منصف السلمي، صناعة القرار الأمريكي، مركز الدراسات العربي والأروبي، باريس، 1997، ص 74.

مفهوم الاتصال لديها يقوم على إرسال الرسائل إلى العاملين في شكل أوامر ولا تنتظر الرجوع من طرفهم إنما فقط تطبيق ما يرد في الرسائل الفوقية، وبالتالي فإن فرصة الرجوع والاستماع إلى العاملين ضعيفة جدا سواء من حيث الرسائل الخاصة بمشكلات التسيير أو من حيث المشاكل المتعلقة بالجانب الإنساني، وهذا الخلل في العملية الاتصالية يؤثر بطبيعة الحال في فعالية التسيير لأن فعالية التسيير من فعالية الاتصال، وقد كشفت مدرسة العلاقات الإنسانية العيوب المترتبة عن هذا الخلل خاصة من حيث ضعف الاتصال الإنساني¹.

6-2/ نظرية العلاقات الإنسانية:

أشارت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال دراساتها الميدانية إلى أهمية الاتصال الإنساني أولا والذي يبحث في مشكلات العلاقات الإنسانية وحل عوائق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، ومشكلات التسيير الناجمة عن عوائق هذا الاتصال والصعوبات الكامنة وراء إهمال العلاقات الإنسانية أو عدم التحكم فيها ثانيا، وهذا كان واضحا من خلال فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين و الاستماع إلى شكاياتهم و ملاحظاتهم السلبية و الايجابية للسلوك التنظيمي و لأنماط القيادة و التسيير السائدين وهي أحد أهم الخطوات التي أسهمت في البحث المستمر عن الفعالية التنظيمية من هذا الجانب، وأثبتت العلاقات الإنسانية والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، كما أثبتت التجارب التي أجراها رواد هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات اثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، "كما بينت أعمال "إلتون مايو" Elton Mayo في مصانع "هاوثورن" كيف يصبح الاتصال وسيلة لبناء نوع آخر من العلاقات يختلف عن العلاقات المفروطة في الرسمية والتي تجعل العامل في حالة ترقب وخوف اتجاه الرئيس، بل ويصبح الاتصال هنا وسيلة لبناء علاقات اجتماعية قائمة على الثقة والتعبير الصريح عن اهتمامات العاملين وكل ما يقلقهم في العمل حتى ولو كان شخص الرئيس، ووسيلة

¹ - منصف السلمي، مرجع سابق، ص75.

لإزالة ضغوط العمل وضغوط القيادة وضغوط الرقابة، ووسيلة لمعرفة النقائص في العمل وكفاءة العاملين حتى يمكن اتخاذ الإجراءات المناسبة مثل تغيير المهام والتكوين والابتعاد عن كل أشكال الإرغام والتهديد¹.

6-3/ النظريات الإدارية:

إن سير المهام الإدارية يعتمد بصفة أساسية على مبدأ الاتصال وأن تقسيم المهام وتوزيع مراكز المسؤوليات يتبعه بصفة آلية نظام اتصال مناسب لهذه المهام والمراكز، بحيث أن إرسال المعلومات الخاصة بالتسيير من القمة وإرسال الأوامر من القمة يجعلنا نفهم أن مسار الاتصال في النظرية الإدارية يقوم على مبدأ توزيع المهام والمراكز، فالإدارة العليا تتصل من أجل إرسال الأوامر وتقديم المعلومات الخاصة بالتسيير وتقديم التوضيحات في حالة الغموض، وأن العملية الاتصالية تحترم بدقة الترتيب الهرمي للعاملين، فكل شخص مجال اتصال تمنحه له النصوص القانونية ونطاق اتصال خاص به لا يتجاوزه وإلا يكون قد تعدى على نطاق الآخرين وصلاحياتهم، فنطاق الاتصال أو مجال الاتصال مرتبط بالصلاحيات، وتتمثل عناصر العملية الاتصالية في المصدر الذي يكون إما الإدارة أو الرئيس أو القاعدة حسب مضمون الرسالة، ثم المرسل إليه الذي يكون أحد الأطراف السابقة دائماً حسب مضمون الرسالة، ثم هدف الرسالة، وحيثيات الاتصال، ووسيلة الاتصال المناسبة والمتوفرة.

"وتظهر أهمية الاتصال في هذه النظرية من خلال المبادئ التي أتى بها فايول Henri Fayol

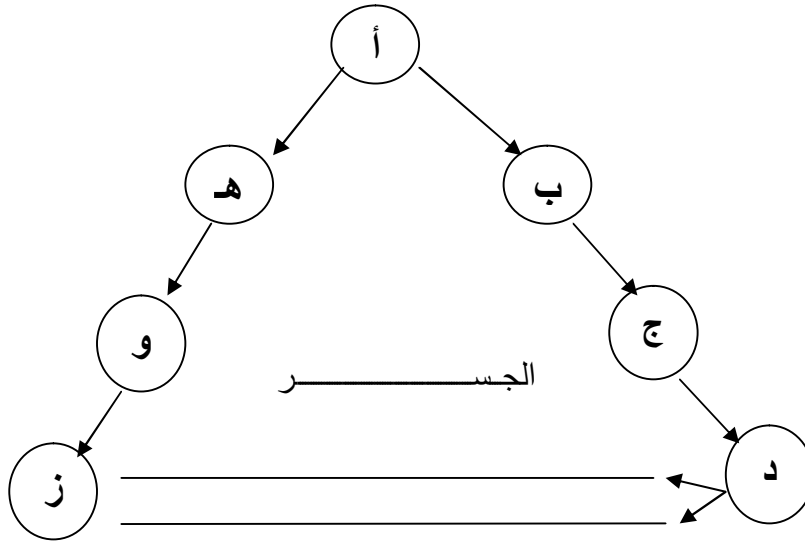
فمبدأ وحدة القيادة يعني أن القائد هو مركز الاتصال، وهو منشط العملية الاتصالية ما دام هو المحرك الأساسي للتسيير، ومادام هو مصدر القرار الأول في المؤسسة، كما أن مبدأ وحدة التوجيه يصب في نفس الغرض الاتصالي بحيث يؤدي إلى وحدة الهدف ووحدة الخطة، ثم أن مبدأ المركزية أيضاً احترام تدرج السلطات واحترام مصدر القيادة و القرار وهذا لا يتحقق إلا بمركزية الاتصال أيضاً، ثم أن مبدأ

¹ - ناصر قاسمي، مرجع سابق ، ص ص 40-41.

الترتيب والتدرج يجعل من الضروري احترام السلمية في الاتصال بناء على الرتب الرئاسية المنصوص عليها في الهيكل التنظيمي.¹

" ومن خلال ذلك قام بوصف وظيفي للعملية الاتصالية من خلال تفصيل وصف الوظائف التي تكون في شكل هري وبالتالي فإن الاتصال التنظيمي يكون هرميا وقد قام بوصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء المؤسسة ولا حظ بأن الاتصالات العمودية تضيع الوقت والجهد ورأى أنه إذا أراد الشخص (ز) الاتصال بالشخص (د) لابد أن يصعد إلى المنصب (ج)، (ب)، (أ) ثم يهبط إلى (هـ)، (و)، (ز) وهذا يؤدي إلى طول وقت الاتصال، وعليه يقترح "فايول" ما يطلق عليه الجسر أو المعبر بين (د)، (ز)، وبالتالي التأسيس للاتصالات الجانبية"². ويشرح ذلك من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (11).



الشكل رقم(11): الاتصالات الجانبية في المنظمة لفايول.

من خلال الشكل الملاحظ نرى أن عملية الاتصال ليست بالشيء السهل فمثلا إذا أراد أي شخص في أي منصب الاتصال بشخص آخر سيمر عبر سلسلة اتصالية طويلة حتى يصل لديه، فالمعبر هنا يوفر

¹ - Fayol (H) , Administration industrielle et générale, E.N.A.G Editions, Alger,1990, p 31-32.

² - Fayol (H) , opcit, pp 31-32.

الجهد والوقت وهذا طبعا لن يخل بسير التنظيم ولا تجاوز في السلطة بل مجرد القضاء على التسلسل التقليدي الذي لم يعد يواكب عصرنا عصر السرعة وسهولة الاتصال.

6-4/ نظرة الاتجاهات الإدارية الحديثة للاتصال:

قدمت المدرسة الإدارية الحديثة عدة إسهامات في مجال الاتصال تنطلق أساسا من الاهتمام الكبير الذي حظي به مفهوم الاتصال التنظيمي، فمدرسة النظم تنظر إلى المنظمات باعتبارها أنظمة اجتماعية تحوي أفرادا وأهدافا واتجاهات ودوافع مشتركة لا يمكن أن تنقسم دون وجود اتصالات تؤثر فيها بحيوية، كما أن التوازن الداخلي هو توازن أجزاء العملية الاتصالية وارتباط أجزائها.

أما النظرية الموقفية التي تبنت موقف عدم وجود طريقة مثلى لأداء العمل، وإنما هناك طرق عديدة لذلك تستند على نوع الأفراد والعمل والظروف المحيطة، ويمكن للأفراد وللنظام أن يصوغوا طريقة الأداء، لو أحسن توفير المعلومات عن ذلك ونقلها وإفهامها للمرسل إليه.

وأسهمت نظرية المعلومات في التحليل الرياضي للمعلومات التي تقوم بجمعها وتحليلها وتصنيفها وتخزينها ومعالجتها.

"أما "بيتر دراكر (Peter, Drucker) فقد قفز بالاتصال إلى مرحلة متقدمة بما قدمه من مبادئ وعناصر أدخل فيها الجوانب النفسية والاجتماعية للعملية الاتصالية وهي النظرة التي يتبناها حاليا المختصون في هذا الموضوع، وقد تناولها من جوانب أربعة هي الاتصال كنوع من الإدراك الحسي، وكنوع من التوقعات، وكنوع من الشمول، وباعتباره مختلفا عن المعلومات"¹.

¹ - ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 56، 57.

7- معوقات الإتصال التنظيمي:

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

وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي:

- معوقات نفسية.
- معوقات إجتماعية - ثقافية.
- معوقات تنظيمية.

7-1/ المعوقات النفسية:

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

- تباين الإدراك:

إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي إختلاف إدراك وفهم الآخرين لها، وعدم إنتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة إختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى إختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء، كما أن الكلمات المتضمنة في الرسالة قد تكون لها دلالات ومعاني مختلفة لكل شخص عن الآخر.

وتكمن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه على الأسباب التالية:

- "تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة.
- مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.
- مدى بساطة محتويات الرسالة وإنظامها.
- درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه"¹.

• الإدراك الانتقائي:

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

• الانطواء:

- "عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.
- تشويه وترشيح المعلومات مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه"² .

• اللغة:

"هي وسيلة إتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفاهة أو كتابة، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الإتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ إن إتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسهولة ويسر، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون... كل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات علمية وفنية

¹ - محمد يسري إبراهيم دعبس ، مرجع سابق، ص307.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص252.

وقانونية خاصة بها .وبطبيعة الحال فان مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة.أما الإتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني و الإستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات"¹ .

• الإنفعالات :

إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاجزا انفعاليا بينهما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

• الاختلافات الوراثةية :

"إن المقصود بالاختلافات الوراثةية هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومتلقيها ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف إن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهه"² .

• تنقية وغرلة المعلومات :

تحدث عادة بالنسبة للإتصالات الصاعدة وتشير إلى إستبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل، فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفضلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم، ويكمن السبب في اللجوء لتنقية المعلومات المرسله للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة.

"فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم،تمنح الزيادات في الرواتب والحوافز وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تتلقاه من قنوات الإتصال الصاعد. إن الميل للتنقية يتم تقريبا في كافة المستويات الإدارية"³ .

• التجريد :

¹ طارق المجذوب، الإدارة العامة، "العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000، ص522.

² عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1971، ص ص373-374 .

³ جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، 2002، ص635.

"عملية التجريد تعني إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك بها وليس كما

هي موجودة"¹.

7- 2/ معوقات إجتماعية ثقافية:

ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير و المعتقدات التي تشكل حاجزا أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم.

ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

• التباعد الإجتماعي:

ونقصد به الإختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الإتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشتمل هاته النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية... حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير، إذ تتعدد الإتصالات فيه.

وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد إتصالية . ويعتبر هذا العائق من أبرز العوامل المساهمة في بروز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

• الإختلافات الثقافية:

¹ - عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص748.

"إن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه إختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الإتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها".¹

وفي هذا الصدد يرى كل من كوشار و كاس أن الإتصال "فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة (لغة، عادات، قيم ...) فإنه يكون صعبا جدا".²

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

7-3/ المعوقات التنظيمية:

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

ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

• صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي:

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

¹ - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط1، الأردن، 2004، ص242.

² - Richard Arcand, la communication efficace, de bock université, paris, 1998, P 51.

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

• إن تفاوت مراكز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي الى صعوبة العملية الإتصالية داخل التنظيم ذلك لعدة أسباب :كخوف وخجل العامل البسيط من رئيسه في العمل.

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

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

• صعوبات إنطلاقا من التخصص في العمل:

بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين وبالتالي الرفع من ناجعة التنظيم، إلا أن هذا الأخير يصبح عائقا في عملية الإتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجا كل فئة من تلك الجماعات إلى إستخدام لغتها الفنية الخاصة بها مما يؤدي إلى صعوبات جمة في الإتصالات ويجعلها غير مفهومة مما يؤثر على سيرورة الأعمال داخل المنظمة وإنعكاس ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة.

• مشاكل مترتبة عن درجة الرسمية:

¹ - أحمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989، ص275.

حيث إن كبر التنظيم وتعقيده يحتم عليها الميل إلى إستخدام الإتصال الكتابي والذي له العديد من

السلبيات:

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

• صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية:

ويشمل هذا العنصر على:

- " قصور سياسة نظام الإتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.
- التداخل بين التنفيذ والإستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما".¹
- الإعتماد الزائد على اللجان، حيث تعتبر هاته الأخيرة كأحدى أنواع الاستشارة وأن الإعتماد عليها يؤدي إلى تدهور العلاقة بينهما وبين المسؤولين في خط السلطة.
- عدم الإستقرار التنظيمي والتغيرات المتتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للإتصال الجيد.
- كما أن عدم الإستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.

¹ - كامل المغربي، مرجع سابق، ص241.

- العجز والقصور في ربط التنظيم وبيئته الخارجية، حيث يعتبر من أقوى عوائق الإتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بمعلومات عن العملاء والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة.

و إنطلاقا مما تم عرضه يتبين لنا أن معوقات العملية الإتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من أجل تحقيق فعالية التنظيم إلا أنه يمكن أن تستفيد المنظمة من خلال معرفة قادتها بخصائص الإتصال الجيد ومحاولة بناء نظام الإتصال وفقا لهاته الخصائص وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والمسطرة سلفا.

8- التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي:

"يمكن التغلب على معظم معوقات الاتصال ويمكن تحديد مدخلين ضمن إستراتيجية التغلب عليها، أما الأول فيتمثل في التسليم بأن هذه المعوقات موجودة فعلا. وأما الثاني، فهو تطوير تكتيكات للتعامل مع كل معوق منها على حدة وهذه بعض سبل التغلب على معوقات الاتصال التنظيمي"¹:

1. التكيف مع عالم المتلقي:

محاولة التنبؤ يؤثر على ما تنوي أن تكتبه أو تقوله على مشاعر المتلقي وحالاته النفسية، وجعل الرسالة تتلائم مع كلمات المتلقي ومصالحه وقيمه.

2. استخدام التغذية العكسية:

التأكد من استرجاع الرسالة من المتلقي.

¹ - نبيل حامد مرسي، فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، المكتب العربي الحديث، الأزاريطة، الاسكندرية، 2010، ص218.

3. استخدام الاتصال بالمواجهة:

التحدث إلى العمال كلما أمكن، أفضل من الكتابة إليهم فهكذا يمكن الحصول على تغذية عكسية.

4. استخدام التعزيز:

نستطيع أن نقدم رسالة بطرق مختلفة وتأكيد النقاط الهامة.

5. استخدام لغة مباشرة ومبسطة.

6. تطابق الفعل مع القول:

يجب أن تكون الاتصالات صادقة لتوفير الفعالية لها.

7. تعدد قنوات الاتصال:

بعض الاتصالات تكون مكتوبة لضمان سرعة الرسالة، ويمكن أيضا استخدام الاتصالات الإضافية المكتوبة مع الكلمات المسموعة.

8. تقليل مشاكل حجم المنظمة:

فذلك يكون ممكنا بتخفيض المستويات الإدارية وكذلك تشجيع الاتصالات غير الرسمية بحد معقول¹.

9- علاقة الاتصال بالتنظيم واتخاذ القرار:

9-1 / الاتصال والتنظيم:

¹ - ميشيل أرمسترونج، إذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون مديرا أكثر نجاحا، مكتب جريير للترجمة، بيروت، لبنان، 2001، ص51:50.

"يقوم التنظيم على أساس تقسيم العمل داخل المنظمة وتوزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكون منها المنظمة، بحيث يراعي عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة ومحددة حتى لا يحدث نوع من التداخل وبحيث تكفل نوعا من التعاون بين هذه الوظيفة من وظائف الإدارة تحتاج إلى شبكة من الاتصال بين الوحدات المختلفة حتى تتعرف كل منها على المسؤوليات الأخرى، وحتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات"¹.

9-2/الاتصال واتخاذ القرار:

"يعتبر صنع القرار هو عصب العملية الإدارية كلها، وتتوقف عملية صنع واتخاذ القرارات على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانع القرارات في أي مستوى من المستويات الإدارية، بحيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات لسبب أو لآخر فإن صانع القرارات يقف عاجزا أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفا من نوع ما وهنا تبدو أهمية وخطورة الاتصال في الدارة واضحة إذ أنه من خلال عملية الاتصال يتييسر انتقال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات في المنظمات وبدونها فإن حياة المنظمات كلها تصبح مهددة بالجمود والفناء"².

10-الاتصال ومميزاته في المؤسسة الجزائرية:

للإتصال الداخلي في المؤسسة الإقتصادية دور من أكثر الأدوار أهمية في توجيه نشاطها واستمرار حياتها، من خلال المشاركة الفعالة في العملية الإدارية، فالإتصال يعتبر كتيار كهربائي يعطي الحياة للمؤسسة، كجهاز مكون من عدة أنظمة فرعية تشارك في أداء دورها العام.

¹ - محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الإتصال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1، الإسكندرية، 2001، ص193.

² - نفس المرجع، ص 193.

ويأتي دور الإتصال من ما يقدمه للمؤسسة من دعم في مختلف مراحل العملية الإدارية وكذا ما تستفيد منه في الإشراف وتوجيه الموارد البشرية فيها، والتي تعتبر المحرك الأساسي والضروري لحركتها وبقائها. وكما رأينا فإن العملية الإتصالية دورها في المؤسسة الإقتصادية تبدأ منذ العمل على تحديد وبلورة أهدافها وإستراتيجيتها، وسياستها، ثم العمل على تخطيطها وتحديد الخط الإستراتيجي الواجب إتباعه لتحقيقها، من خلال الخطة الإستراتيجية، وتقرعاتها الفضائية والزمنية، إلى أن تصل العملية إلى التنفيذ، التوجيه والرقابة، وهي كلها عمليات لا يمكن تحقيقها، في تسلسل وإحكام، بدون أن يلعب الإتصال في المؤسسة الدور المساند والموجه فيها إلا أن دور الإتصال وفعاليته في المؤسسة يرتبط بعدة جوانب تؤثر فيه وتتأثر به، ومنها وضعيتها العامة وظروفها المادية، وطاقاتها البشرية في مختلف المستويات، وكفاءاتها الإدارية، وعلاقتها بمحيطها الثقافي والاجتماعي... الخ، وهي كلها عوامل يتحدد من خلالها أداء الإتصال وفعاليته في العملية الإدارية، عن طريق عملية التخطيط الإستراتيجي.

" و لقد تميزت المؤسسة الجزائرية الصناعية خاصة التي تتعقد فيها العملية الإنتاجية والتنظيمية بعدة خصائص منذ وجودها، وهي مستمرة إلى حد كبير حتى اليوم، وتعود هذه المميزات في الإتصال إلى أكثر من عامل، والتي تتمثل أولا في عامل التنظيم الذي عرفت به المؤسسة الصناعية، ومازالت عليه في غالب الحالات، والعامل الثاني يرتبط بمستوى التكوين والتعليم الذي يرتبط بالعامل البشري، وينتج عنه مستوى المشاركة في تسهيل أداء الإتصال".¹

وفي ما يتعلق بالأهداف الرئيسية المطلوبة للعملية الاتصالية فهي:

- إنشاء علاقة إتصال مستمر، بفضل حرية حركة الأفكار في الاتجاهين بين العمال و الإدارة.
- الحوار والمشاورة المزدوجة، والتعاون الفعال هما أيضا من قنوات للإتصال، وحرية تبادل المعلومات يجب أن تتم بين الإدارة والعمال، وبين مجموعات الأفراد في مختلف المستويات.

¹ - ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المجدية العامة، الجزائر، 2004، ص132.

- إنشاء نظام اقتراحات، سواء بما يدعى بعملية الأداء مثلا، التي تعتبر سهلة الاستعمال وجد مفيدة، أو بطرق أخرى، وهذا النظام يأخذ اهتماما متزايدا وخصوصا من بين مختلف الاهتمامات في هذا المجال.¹

- العمل على تشجيع المشرفين على العمال، وحث البعض منهم للقيام بدور الوسيط بين الإدارة العليا في المؤسسة والعمال في المستويات الأدنى، وهذا من خلال الاتصالات التي تتم بشكل عادي ومستمر بين الطرفين، لتفادي ما كان يلاحظ من إنقطاعات في المستويات المختلفة من جهاز الهيكل التنظيمي شديد البيروقراطية والصلابة.

10-1/ بعض مشاكل الاتصال بالمؤسسات الجزائرية:

" يلاحظ على مختلف المؤسسات الجزائرية أن الكثير منها يعاني من ضعف سيولة الاتصالات وذلك راجع للأسباب التي نوردتها فيما يلي.

• انتشار الأمية:

إن انتشار الأمية بشكل واسع، وخاصة بالمؤسسات القديمة، والتي تحتاج إلى يد عاملة غير متخصصة، يؤدي إلى آثار سلبية على فعالية الاتصالات، إذ أن ذلك يؤدي إلى صعوبة التفاهم، و عجز كثير من العمال عن قراءة الأخبار و التوجيهات المعلقة، أو المكتوبة على لوحة الإعانات، كما أن الأمية تؤدي إلى صعوبة الوصول لنتائج ملموسة أو جيدة في الجمعيات العامة.

• "عدم قيام النقابة بالدور المنوط بها:

¹- نفس المرجع، ص ص155-156.

إن انتشار الأمية بين العمال أدى في الكثير من الأحيان إلى انتخاب ممثلين أميين، وهو ما ينتج عنه عدم الفهم السليم والكامل للكثير من القضايا المطروحة، فكيف الحال بنقلها إلى غيرهم من العمال، وقد يكون الممثلون من الإطارات المتوسطة، إلا أننا كثيرا ما نجد نوعا من الحاجز النفسي بينهم وبين باقي العمال الذين يشكون في جدية مساعي ممثليهم، كما أن الإدارة كثيرا ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف الحوافز، كالترقية، والسكن...، حتى يقوموا بالتواطؤ مع الإدارة في مختلف القضايا، وإخفاء حقيقة ما يجري في المؤسسة. كان ذلك في الفترة السابقة - خلال هيمنة الحزب الواحد - كل ذلك يؤثر سلبا على فعالية الاتصال ودرجة سيولتها.¹

• عدم منح الأهمية الكافية للاتصالات:

رغم أهمية وضرورة العناية بالاتصالات من أجل الرفع أو تحقيق الفعالية التنظيمية، نجد أن غالبية المؤسسات الجزائرية لم تعطى موضوع الاتصالات حقه من العناية والاهتمام، إذ أن غالبية المحاولات لا زالت في بدايتها، ولم توفر لها الإمكانيات الضرورية لإنجاحها. مما سبق نستخلص أن المؤسسات بحد ذاتها تعاني في أغلبها من سوء تنظيم قنوات الاتصال، وتحتاج إلى عمل جدي في مستوى أهمية الاتصال داخل التنظيم.

10-2/ النتائج السلبية لوضعية الإتصال في المؤسسة الجزائرية:

1 - إهمال المعلومات:

بفعل سوء ونقص إيصال المعلومات سواء ذات المصدر الخارجي أو الداخلي، يزداد إهمال العمال في المؤسسة للمشاركة في التسيير، والتقاعس عن أداء دورهم في ذلك، ليس من ذات أنفسهم، ولكن نتيجة لمعاملات المشرفين على المؤسسات في ظل نقص المعلومات، وصعوبة حركتها، وقد ظهر أن العمال كانوا دائما يعاملون بإخلاص في سبيل المصلحة العليا... ولكن حرمانهم جعل ردود فعلهم سلبية

¹ - غيات بوفلجة، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2006، ص43.

على المؤسسة، وأصبحوا لا يؤمنون بشيء من المعلومات الداخلية بحيث الإتصال يتم من الفم إلى الأذن، وضعف الوسائل الرسمية.

2 - الغيابات والمواجهات:

كانت النتائج عن الوضعية السيئة للإتصال :نقص في الإنتاج، الإنتاجية منخفضة، ونسبة عالية من الغيابات. ولا تقتصر الغيابات على التأثير على نتائج المؤسسة، بل يصل تأثيرها إلى مستوى أوسع في مؤسسات أخرى ومتعاملين مرتبطين بها، وهذا يؤدي دورا عكسيا للمؤسسة ذات الدور القيادي الإقتصادي والتي حاول المسيررون تتميتها.

ومن هنا يتضح أن نظام المعلومات بمعناه الحقيقي لم يوجد في المؤسسة الجزائرية منذ فترة، وإن وجد فهو لم يلعب الدور الحقيقي الذي وجد من أجله، لأنه لم يتكيف مع عملية إشراك التسيير وديمقراطية المعلومات الإقتصادية، ويتميز بصلابة مسالكه.

3 - ضعف الإهتمام بوضعية المؤسسة وأهدافها:

"عدم الإهتمام من طرف العمال والأفراد بالمؤسسة وبوضعية هذه الأخيرة وأهدافها، بالقدر الكافي مقارنة مع اهتمامهم بمشاكل الأجور والمزايا التي يتحصلون عليها، ويبحثون عنها، ليس في الحقيقة نتيجة لضعف نظام الإتصال في المؤسسة الاقتصادية الوطنية كحالة خاصة، مع أنها جد مقلقة نظرا للوضعية الحرجة التي تمر بها، وإنما هي حالة عامة تمت ملاحظتها في مختلف المجتمعات، وهي ترتبط بطريقة التنظيم والإدارة، وما توفره المؤسسة من ديمقراطية وإتصال أو العكس"¹.

10-3/ الإتجاه نحو التحسن في الإتصال بالمؤسسة الجزائرية:

نلاحظ في السنوات الأخيرة وجود بعض التحسن في عدد من المؤسسات العمومية في الجزائر في موضوع الإتصال، وهذه الوجهة في بعض المؤسسات إيجابية جدا على العمل الإداري فيها والفعالية في

¹ - ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص170.

نشاطها، وهو ما استنتج فيها باتصال مباشر مع مسؤولين في إدارة الموارد البشرية، ورؤساء بعض الأقسام، وحتى بعض العمال التنفيذيين، وكان لبعض المسؤولين وحتى بعض العمال البسطاء نظرة إيجابية للعملية الإتصالية والوسائل، المستعملة فيها وأهدافها.

خلاصة:

يمكننا القول مما سبق بأن الفكرة التي كانت سائدة حول الاتصال تطورت، وقد تغيرت النظرة من السطحية إلى النضج والأهمية الكبيرة للاتصال هو الوسيلة التي من خلالها يمكن الأفراد والعمال التعبير عن آرائهم وأفكارهم و مشاعرهم، فالهدف منه إيجاد فهم مشترك في التفكير بين أفراد التنظيم الواحد، وهذا يؤدي إلى التعاون وتحقيق التوجيه، فمن خلال الاتصال يبقى الأفراد العاملين على علم بكل ما يجري في المؤسسة، فالاتصال يعتبر عملية أساسية في بناء العلاقات الإنسانية بين الأفراد داخل المؤسسة.

أما فيما يخص أنواع الاتصال فهناك الاتصال الداخلي والذي ينقسم بدوره إلى اتصال رسمي يتمشى والتنظيم الرسمي، والذي يفرض على أطراف العملية الاتصالية المرسل والمستقبل الالتزام بالقواعد الداخلية للمؤسسة، في حين الاتصال غير الرسمي يمكن من خلاله انتقال المعلومات وتبادلها في بعض الحالات أو الأحيان بطريقة سريعة.

الفصل الثالث

اتخاذ القرار

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية رشيدة، تنطلق من إستراتيجية تطوير القرار نحو تطبيق و تقييم النتائج وهي من العمليات الأساسية الضرورية في حياة الأفراد و الجماعة ،سواء كان ذلك على مستوى التنظيمات الصغيرة كالأسرة أو التنظيمات الكبيرة كالجهاز الإداري أو السياسي، فعملية صنع القرار تظهر في جميع المنظمات بغض النظر عن نوعها و طبيعتها، عسكرية، صناعية، تعليمية، خدماتية، و ليست هناك طريقة مثلى لاتخاذ القرار، فالطريقة المثلى هي التي تناسب الظروف و تحقق الهدف .

1- اتخاذ القرار في المنظمات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات الأساسية، بل إن بعض المهتمين بهذا الشأن جعلها مرادفة لمفهوم الإدارة، حيث اعتبروها جوهر كافة العمليات الإدارية على الإطلاق، لكونها حاسمة وخطيرة في نفس الوقت، و الهدف من التطرق إلى هذه العملية هو الوقوف على الأسلوب الأمثل الذي يؤدي إلى اتخاذ أنسب القرارات وأهمها. "ولابد أن نؤكد على الشرط الأساسي و الأوحد لاتخاذ القرارات الفعالة داخل أي منظمة، و هو توفير العديد من البدائل المتاحة و المتوفرة التي يمكن لصاحب السلطة في القرار أن يختار من بينها البديل الأمثل وذلك من حيث خفض التكلفة و الوقت و الجهد، و عدم التضحية و تبذير موارد المنظمة أو العمل على تحقيق المصالح على حساب المصلحة العامة للمؤسسة".¹

وطبيعة القرارات تختلف تبعا للمنظمة و البيئة السائدة فيها، ففي المنظمات يكون اتخاذ القرارات لامركزيا وتكون لدى الموظفين ذات صلاحيات لا بأس بها، في حين أنه في البعض الآخر قد يتمركز فقط في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة، و في بعض الحالات تكون صلاحية اتخاذ القرار متمركزة في جزء واحد أو اثنين من أجزاء المنظمة، مثل الإدارة المالية و الإدارة الميزانية على سبيل المثال، في حين أنه في منظمات أخرى قد تكون أكثر تنوعا و انتشارا، بالإضافة إلى ذلك فإن عدد القرارات و أهميتها قد تختلف عبر مرور الزمن، ففي الفترات التي تشهد تغيرات سريعة سواء داخل المنظمة أو في بيئتها المحيطة، كما هو الحال في فترات التوسع الكبير أو الإنكماش على سبيل المثال، فإن الكثير من القرارات قد يتعين اتخاذها في خلال فترة زمنية وجيزة.

"إن المنبر أو الاجتماع الذي تتخذ فيه القرارات قد تختلف باختلاف طبيعة المنظمة و الأسلوب الإداري لمراكزها الرئيسية، ففي المنظمات يكون هناك ميل إلى اتخاذ القرارات في بيئة أكثر انفتاحا، في حين أنه في البعض الآخر منها يتم اتخاذها خلف الأبواب المغلقة، و في المنظمات الأكثر ديمقراطية و مشاركة فإن

¹ - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص48.

الإحتمال الأكبر هو أن تتخذ القرارات بعد إجراء مزيد من المشاورات التي ربما تكون في شكل إجتماع، أما في المنظمات الديكتاتورية ذات البنية السلطوية الأكثر تمركزا فإن القرارات تصدر من مكتب المسؤول الأول، حيث تجدر الإشارة إلى وجود موقعين يتطلبان اتخاذ القرار:

الأول: عندما تكون مشكلة تستلزم التوصل إلى حل لها و اتخاذ الإجراء الصحيح.

الثاني: عندما تكون هناك فرصة للتحسين إذا كان بمقدورنا إيجاد و اتخاذ التدابير الملائمة و حيث أن القرارات تتطلب على تعهد أو إلزام¹.

2- أساليب اتخاذ القرار:

يستعان بأساليب مختلفة في عملية اتخاذ القرار قصد الوصول إلى القرار المناسب و تقديم معايير معينة تكون الأساس في تحديد مدى فعالية القرار المتخذ و نجاحه، و تتعدد هذه الأساليب من السهلة إلى الصعبة من حيث الجهد و الوقت و التكلفة، و يتوقف استخدام أحد هذه الأساليب دون الأخرى على طبيعة المشكلة .

2-1/ الخبرة:

" عندما يواجه المدير مشكل ما فإنه يستعمل خبرته السابقة للوصول إلى قرارات خاصة و أن الحلول التي استعملت أمس يمكن أن تستعمل اليوم أيضا، وهذا ليس بالشيء الأكيد و المتبع دائما بل قد تكون هناك مخاطرة في الإعتماد على الخبرات السابقة"².

¹ - راس سي أومان و آخرون : التحليل الإداري في المنظمات العامة تاريخه، مفاهيمه، أساليبه، ترجمة فهد بن معيقل العلي، الإدارة العامة للنشر و الطباعة، الرياض، 2006، ص36.

² - سعيد يس عامر و علي عبد الوهاب: الفكر الإداري في التنظيم و الإدارة، مركز سيريقيس للإستشارات و التطوير الإداري، ط2، 1998، ص418.

2-2/ التجربة:

تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات، إذ مما لا شك فيه أن هناك كثير من المواقف المشابهة للموقف الحالي قد اتخذت فيه قرارات معينة، فإذا كانت تلك القرارات قد أدت نتائج طيبة فإن من المفيد الإستفادة من التجارب السابقة في اتخاذ قرارات حالية.

و إذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياسا جيدا لاتخاذ القرارات في مواقف مشابهة أو أنها يجب أن لا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرارات، فقد تكون التجارب السابقة غير كافية للحكم على موقف ما.

و على ذلك "فإن على المدير أن لا يتقيد فقط بهذه التجارب و يجعلها المقياس الوحيد لاتخاذ القرارات بل لابد أن يعتمد على حكمه الشخصي وتقديره للأمور، فقد تكون المشكلة الحالية مشابهة لمشكلة سابقة ظاهريا و لكنها تحمل في طياتها عناصر جديدة تحتاج إلى وسائل إضافية بجانب التجربة عند اتخاذ قرار بحلها أو علاجها".¹

2-3/المشاهدة:

"هو تقليد المدير لما يقوم به المدرون غيره في منظمات أخرى، و يلجأ إلى التقليد لحل المشكلات التي تصادفه، قد يكون جائزا لمشاريع صغيرة لكن المشاريع الكبرى قد تكون مجازفة، كما أنه قد يلائم منظمة معينة ولا يساعد أخرى و بالتالي يصعب الإعتماد على مجرد التقليد لاختلاف قوة الملاحظة و تفاوت نسبة التقدير للأمور من مدير إلى آخر".²

¹ - جمال الدين لعويصات : الإدارة و عملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة و النشر و التوزيع، الجزائر، 2005، ص75.

² - سعيد يس عامر و علي عبد الوهاب: مرجع سابق، ص419.

2-4/ الآراء:

" إن الاعتماد على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات، و الآراء أسلوب لا ينتهجه كل المديرين و لكنه يظل على أي حال أسلوباً أفضل في اتخاذ القرارات الآنية من القرارات الفردية، و كذلك فإن القرار المبني على المشاركة و إعطاء الرأي يشجع العناصر المعنية بتنفيذه كل في المجال الذي يخصه، غير أن هذا الأسلوب قد لا يكون هو الوسيلة المثلى في اتخاذ القرارات العاجلة و التي لا تحتمل المداولة أو التأخر".¹

وهذه الأساليب تعتمد على النماذج الرياضية و الإحصائية بهدف جعل القرار أكثر رشداً و موضوعياً و هذه النماذج هي:

• النماذج الوصفية:

" يعتمد هذا النموذج على التعريف و الوصف الخاص بكافة التفاصيل المتعلقة بالموقف، و كذلك يعتمد ويعمل على قدر من التجريد، ويتصف هذا النموذج بالبساطة و السهولة في التكوين.

• النماذج التماثلية:

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

¹ - جمال الدين لعويصات : مرجع سابق ، ص76.

• النماذج الرمزية:

في هذا النموذج يتم التعبير عن الموقف و متغيراته عن طريق الرموز، تعد النماذج الرياضية من أمثلة النماذج الرياضية الرمزية¹.

3- مراحل اتخاذ القرار:

تمر عملية صنع القرار بمجموعة من المراحل تتمثل في مايلي:

3-1/تحديد المشكلة:

تعرف المشكلة بأنها انحراف عن الأداء المخطط و يرى البعض أن التحديد الدقيق للمشكلة يمثل نصف الطريق إلى الحل، كما أن التحديد الخاطئ لها يجعل جميع الجهود التالية تضيع سدى،و يتطلب التحديد الدقيق للمشكلة مراعاة الآتي:

- يجب أن يدرك المدير أن هناك مشاكل ظاهرة تعلن عن نفسها و أيضا مشاكل مستترة تحتاج إلى قوة المدير للإحساس بوجودها، بالإضافة إلى ذلك قد تتطوي المشكلة على فرص متوقعة يجب اقتناصها أو تهديدات محتملة يجب تجنبها أو الحد من آثارها السلبية.
- يجب التمييز بين المشكلة الحقيقية و أسبابها و مظاهرها و أعراضها و كذلك يجب التمييز بين المشكلة الرئيسية و المشاكل الفرعية المشتقة منها.
- ينبغي تجزئة المشاكل الكبيرة إلى مشاكل جزئية أو عناصر فرعية مما قد يساعد على تبسيطها و سرعة حلها.

¹ - محمد فريد الصحن و آخرون : مبادئ الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص152.

3-2/ تحديد البدائل:

تتطوي هذه المرحلة على تحديد كل الطرق و المسارات التي يمكن أن تسير فيها للوصول إلى حل للمشكلة التي سبق تحديدها و يتطلب الأداء الفعال لهذه المرحلة مراعاة الآتي:

- "تحليل البيئة الخارجية للمنظمة لتحديد الفرص و التهديدات الموجودة بها في الأجل القصير و الأجل الطويل، وكذلك يجب تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة نقاط القوة و الضعف التي يمكن أن تؤثر في البدائل كما ونوعاً".¹

- يجب أن يطلق المدير لنفسه العنان في التفكير و الإبداع و الابتكار لجلب بدائل جديدة لحل المشكلة وهنا تلعب القدرات الشخصية و الذاتية للمدير دوراً حاكماً و مؤثراً في تحديد البدائل المحتملة.

3-3/ اختيار البديل المناسب:

تتطوي هذه المرحلة على اختيار البديل المناسب لحل المشكلة و يجب أن يتمتع البديل المختار بأكثر المزايا و أقل العيوب بالمقارنة بالبدائل الأخرى، و يتطلب الأداء الفعال لهذه المرحلة مراعاة الآتي:

- أن يتجنب صانع القرار أن يحصر نفسه داخل حدود و قيود لم تكن مفروضة عليه أصلاً.
- من الصعب أن يحصل صانع القرار على كل المعلومات، و إنما أن يعرف ما هي المعلومات التي لم يتمكن من الحصول عليها ليراعي ذلك عند اختيار البديل المناسب.
- يجب أن يكون البديل المختار لديه القدرة على حل المشكلة الأساسية في الوقت الحاضر، و أن يمنع تكرار ظهورها في المستقبل و أن يكون اقتصادياً و قابلاً لتطبيق في حدود الموارد المتاحة حالياً و التي يمكن توفيرها في المستقبل.

¹ - محمد إسماعيل بلال : بحوث العمليات: استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص 269.

- يجب أن يحقق البديل المختار التوازن بين العائد المادي الذي يمكن قياسه كمياً، والعائد النوعي أو الكيفي الذي يمكن التعرف عليه من خلال قياس أثره على بعض الظواهر.

3-4/ تطبيق القرار و متابعته:

- "الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرارات، هي تطبيق القرارات و متابعتها، لكي يتم التأكد من أن القرار سيحقق الأهداف الموضوعة له، و هناك عدة عوامل لابد من مراعاتها في هذا المجال هي:"¹
- "يجب تهيئة مناخ ملائم لتطبيق القرار على نحو يضمن المشاركة الإيجابية من القائمين على التنفيذ وأيضا من المتأثرين بها.
 - التمييز بين الأخطاء التي ترجع إلى الخطأ في التنفيذ و تلك التي ترجع إلى وجود قصور في أحد أو بعض مراحل عملية صنع القرار مثل التحديد الخاطئ للمشكلة أو عدم اختيار البديل المناسب.
 - يجب التمييز بين الأخطاء التي ترتبط بالقائمين على التنفيذ أو صانعي القرار و تلك التي ترجع إلى عوامل تخرج عن نطاق المنظمة"².

4- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

4-1/ القيم و المعتقدات:

للقيم و المعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار و دون ذلك يتعارض مع حقائق و طبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

4-2/ "المؤثرات الشخصية:

لكل فرد شخصية التي ترتبط بالأفكار و المعتقدات التي يحملها و التي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقاً مع تلك الأفكار و التوجهات الشخصية للفرد.

¹-جمال الدين لعويصات: مرجع سابق، ص32.

²-محمد إسماعيل بلال : مرجع سابق، ص271.

4-3/ الميول و الطموحات:

لطموحات الفرد و ميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله و طموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المرتبطة على ذلك.

4-4/ العوامل النفسية:

تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار و صوابيته ، فإزالة التوتر النفسي و الاضطراب و الحيرة و التردد لها تأثير كبير في انجاز العمل و تحقيق الأهداف و الطموحات و الآمال التي يسعى إليها الفرد".¹

5- عناصر القرار:

هناك ثلاثة عناصر رئيسية هي:

5-1/ الاختيار:

يشير الاختيار إلى فرصة الانتقاء من بين مجموعة من البدائل و بالتالي فإن انتقاء الاختيار يعني عدم وجود قرار، إن حرية المدير في الاختيار ليس مطلقة بل أن الحرية في الاختيار تختلف من موقف إلى آخر وفقا للظروف التي يتخذ في ظلها القرار .

5-2/ البدائل:

تمثل البدائل مجموعة التصرفات المحتملة و التي يتم الاختيار من بينها، و إن لم تتوفر البدائل فلن تكون هناك عملية اختيار و من ثم لا يوجد قرار .

5-3/ الأهداف:

تستخدم الأهداف كمعيار عند المفاضلة بين البدائل لاختيار أفضل بديل".²

¹ - سيد صابر تعلب: نظم و دعم القرارات الإدارية، دار الفكر ناشرون و موزعون المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، عمان، 2011، ص113.

² - محمد فريد الصحن و آخرون : مرجع سابق، ص128.

6 - أنواع القرارات:

يمكن تصنيف القرارات بطرق مختلفة، تصنف القرارات التي يتخذها المدير آخذاً بنظر الاعتبار طبيعة مشكلة

القرار إلى:

6-1/ القرارات شبه المبرمجة:

" هي القرارات التي تكون فيها مشكلة القرار شبه محددة تماماً، كأن تكون بعض الإجراءات محددة مسبقاً و هناك جوانب أخرى غير واضحة و ليست معلومة لمتخذ القرار، مثل قرار تعيين موظف جديد هناك جانبين في هذا القرار، ما يتعلق في تحديد مقدار الراتب لهذا الموظف الجديد يمثل جانب روتيني بالقرار، أما ما يتعلق بجوانب الترقية لهذا الموظف تعتبر جوانب غير روتينية بالقرار لأنها غير معلومة لمتخذ القرار عند لحظة اتخاذ القرار في تعيين الموظف الجديد".¹

6-2/القرارات المبرمجة:

القرارات المبرمجة، هي تلك التي تعالج مواقف شبه يومية متكررة بأسلوب نمطي أي وفقاً لقواعد مصممة مسبقاً، و لأنها قرارات متكررة فهي تسير وفق قواعد و إجراءات روتينية، تتبع كلما واجه المدير نفس الموقف ومن أمثلتها تلك القرارات الخاصة بطلب مستلزمات إنتاج، ترخيص بإجازة، الإعلان عن مناقصة، ترقية بالأكاديمية.

6-3/ القرارات غير المبرمجة:

" القرارات غير المبرمجة هي تلك التي تعالج مواقف لا تتكرر، مواقف متميزة تحدث بشكل عارض ولا توجد سوابق لمعالجتها، و تزيد درجة تعقيدها و درجة المخاطرة المتضمنة بها، و تتطلب بالتالي قدراً معتبراً من

¹ - الدكتور منعم زمير الموسوي : بحوث العمليات "مدخل علمي لاتخاذ القرار"، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2009، ص17.

التفكير الابتكاري، و من أمثلة هذه القرارات، دمج شركة مع أخرى، إضافة نشاط جديد لأنشطة المنظمة ودخول سوق أو أسواق جديدة".¹

كما يمكن تصنيف القرارات حسب المستوى الإداري الذي يتخذها كما يلي:

6-4/ قرارات تشغيلية:

" تتعامل القرارات التشغيلية مع الأنشطة اليومية أو قصيرة المدى، في هذا النوع من القرارات تكون المعايير قياسية و ثابتة، يمكن القول إن هذا النوع من القرارات يتطلب الالتزام بأساليب و قواعد و أوامر معينة تتعلق بعمليات رقابية مخططة مسبقا، هذا يعني أن معايير هذه القرارات قد حددت مسبقا و على متخذ القرار الالتزام بها و تطبيقها و مراقبة تنفيذها، و أن هذه القرارات ممكن برمجتها ونظم تكنولوجيا المعلومات ممكن أن تؤديها بسرعة و بكفاءة عالية وهذا بدوره يساعد منظمة الأعمال على تخفيض الكلف التشغيلية، ومن أمثلة القرارات التشغيلية مراقبة المخزون بمختلف مكوناته".²

معظم القرارات التشغيلية ذات طابع روتيني يمكن برمجتها بسهولة، حيث يوضع لها قواعد و شروط معينة بحيث يمكن اتخاذ القرار بصفة آلية عندما تنطبق القواعد و تتوافر الشروط المحددة مسبقا.

6-5/ القرارات التكتيكية:

هي القرارات التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى و تتعامل مع الأنشطة متوسطة المدى للوصول بها إلى الأداء المثالي، و من هذه الأنشطة الوظيفية كالإنتاج و التسويق و إعداد الموازنات وتحليل الأعمال المالية و غيرها.

¹ - نبيل حامد مرسي: مرجع سابق، ص ص 162-163.

² - الدكتور منعم زمير الموسوي: مرجع سابق، ص 18.

إن القرارات التكتيكية عبارة عن خليط من كل من نشاطي التخطيط و الرقابة، إن مستوى اتخاذ القرارات التكتيكية الذي يتعامل في معظم الحالات مع قرارات شبه مبرمجة، يتطلب نظم تكنولوجيا معلومات خاصة تلائم طبيعة هذا النوع من القرارات مثل نظم دعم القرارات ونظم دعم القرارات الجماعية.

6-6/ القرارات الإستراتيجية:

تتعامل القرارات الإستراتيجية مع الأهداف و الخطط الرئيسة لمنظمة الأعمال و تغطي فترة زمنية طويلة نسبيا، مثل إعداد أهداف المنظمة، و من هذه الأهداف ينشأ عدد من القرارات الإستراتيجية مثال:

- توظيف و إنفاق رأس المال .

- التوسع في نوعية و حجم منتجات المنظمة.

- التفكير في دخول أسواق جديدة.

إن بنية المشكلة لهذا النوع من القرارات تكون غير محددة لذا يصعب برمجتها حيث أنها تتعلق بمواقف يصعب التنبؤ بها، تحتاج القرارات الإستراتيجية إلى نوع خاص من أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي توظف إمكانيات التقيب على البيانات و من تطبيقاتها الحالية نظم دعم الإدارة العليا.

7 - ترشيد القرارات:

"يشير الرشد إلى أن يكون القرار معبرا عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله يتخذ القرار، ويمكن تعريف الرشد بأنه ذلك القرار الذي يؤدي إلى أقصى منفعة للفرد و ينظر كذلك إليه كوسيلة لتفحص عملية صنع القرارات و تحديد ما إذا كانت عملية منظمة و منطقية، و هل أنها تتبع خطوات متتالية تقود متخذ القرار من المشكلة إلى الحل، فإن كانت الحالة كذلك، فإن العملية تتصف بأنها رشيدة".¹

"وأشار "سيمون" إلى أن ما يتطلع إليه الفرد في الواقع هو الوصول إلى قرارات معقولة، و ليست قرارات رشيدة، إذ أن الفرد غالبا ما يتأثر بالقيم و الاعتبارات المختلفة فيما يتعلق بالقرارات المختلفة التي يتخذها ومن ثم

¹- كامل محمد المغربي : مرجع سابق، ص ص223-224.

فإن قراراته قد تبدو غير رشيدة، و يميز "سيمون" بين نوعين من المعطيات أو المقدمات التي يعتمد عليها الشخص الذي يصدر القرار إحداها معطيات أو مقدمات واقعية و يمكن أن تخضع للاختبار الإمبريقي للتحقق من صدقها أو عدم صدقها و هي قضايا تتعلق بالظواهر الملاحظة في العالم الخارجي و أسلوب التفاعل بينهما، والثانية معطيات أو مقدمات قيمية و هي قضايا ذات طابع أخلاقي أساسا، ولا تخضع لمثل هذا الاختبار لأنها لا تتعلق بما هو كائن بل بما ينبغي أن يكون، و النوع الأول من المقدمات يرتبط بالوسائل والنوع الثاني يرتبط بالغايات و الأهداف".¹

وعلى ذلك فإن القرار الرشيد هو النتيجة الصحيحة التي نستخلصها من هاتين القوتين على الرغم من أن "سيمون" نفسه يدرك صعوبة الفصل بين كل المعطيات الواقعية و المعطيات القيمية.

8 - المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات في المنظمة سوف تنمي لديهم الشعور بالأهمية و الشعور بالإنتماء للمنظمة، و يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركتهم بالمسؤولية.

" كما أن هذه المشاركة سوف تجعل القرارات معبرة تعبيراً صادقا عن هؤلاء العاملين، و هذا بدوره يؤدي إلى احتضانهم لهذه القرارات و تبنيهم لها و الحرص على تنفيذها، كما أن المشاركة في هذه القرارات تجعلهم يتقبلونها ويتقبلون كل ما يترتب عنها من تغيرات و تعديلات و تتوقف مشاركة العاملين في المنظمة في اتخاذ القرارات، وعلى مدى استجابة إدارة المنظمة و تجاوبها و تقبلها لمقترحات العاملين".²

حيث حينما يشارك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات يعني ذلك أن هناك بدائل عديدة و أنظمة عديدة ومقترحات عديدة، و أيضا أن الكثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها الموظفون أو العاملون أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين فتأتي القرارات أو الحلول أكثر فعالية و واقعية، كما قد يلعب التحيز و المزاج

¹ - محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي، ط1، الإسكندرية، 1999، ص181.

² - نفس المرجع، ص185.

من قبل المدير أو المشرف دورا كبيرا في اتخاذ القرار أو حل المشكلة بالمشاركة تتيح فرصة الدقة و العدالة في اتخاذ القرار.

"وقد تكون المعلومات التي لدى المدير أو المشرف عن موضوع القرار أو المشكلة غير كافية أو غير دقيقة أو محرفة فمشاركة الناس الآخرين تعزز الثقة بالمعلومات أو تصححها و ينعكس ذلك على نوعية القرار وفعاليتها"¹.

إن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم عامل الثقة و الدافعية إلى العمل كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للجهاز أو المؤسسة فيشعر الفرد الواحد أنه جزء فعال و مهم في كيان المنظمة و ليست وقفا على المديرين أو المشرفين.

9- النموذج المثالي لاتخاذ القرارات:

9-1/ الوعي بوجود المشكلة و الحاجة إلى اتخاذ القرار:

هو تمكن المدير من اتخاذ قرار رشيد، من خلال إدراكه لوجود مشكلة و مدى الحاجة إلى اتخاذ قرار نابع عن المتابعة المستمرة للعمل و مقارنة الوضع الحالي و ما يجب أن يكون عليه، ويجب كذلك أن يكون المدير واع بخطة العمل و صعوبات التنفيذ و الشكاوي و التأخير.

9-2/ تشخيص و تحديد المشكلة:

إن التشخيص الفعلي و الحقيقي للمشكلة يعتبر نصف الحل و يساعد على اتخاذ قرار سليم و ذلك من خلال جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات و النتائج لهذه المشكلة أو إلى ما تؤول إليه، أي التفريق بين ما هو سبب المشكلة و ما هي النتيجة.

9-3/ تحديد معايير اتخاذ القرار:

وهي تحديد العناصر التي سيعتمد عليها متخذ القرار في تقييمه للبدائل مثال: شراء الآلة، المعايير هي:

¹ - ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الإلكترونية، ط1، 1993، ص3.

ثمن الآلة، تكاليف الصيانة، سهولة استعمالها و جودة المنتج النهائي و تكاليف تشغيلها و غيرها...

9-4/ تحديد وزن كل معيار:

إن المعايير المستخدمة تختلف و لا بد بأن يكون لها وزنها عند اتخاذ قرار مختلف و إعطاء وزن لكل معيار حسب أهميته و تأثيره على جودة القرار النهائي، يعطي للقرار رشدا و مثالية عالية.

9-5/ تحديد بدائل الحل:

" يجب على متخذ القرار البحث عن البدائل المختلفة و كلما كانت البدائل كثيرة كلما كان ذلك أفضل حتى لا يكون محصورا في عدد صغير الذي لا يساعد على اتخاذ القرار الأمثل.

9-6/ تقييم بدائل الحل:

تعني دراسة مزايا و عيوب كل بديل لاختيار أفضلها".¹

9-7/ اختيار أنسب بديل:

هنا نتيجة للخطوة السابقة و اتخاذ متخذ القرار للخطوات السابقة يستطيع الوصول إلى قرار مثالي و رشيد.

10- المداخل النظرية في اتخاذ القرارات:

10-1/ المدرسة التقليدية:

تشتهر هذه المدرسة لكونها أولى المدارس الفكرية في علم الإدارة، ويعود لها الفضل في وضع القواعد والمبادئ الأساسية للوظيفة الإدارية بعد أن كانت تقوم على الصدف و التجربة المحددة و الحدس و التخمين. وتسمى هذه المدرسة أيضا بالمدرسة العلمية وذلك لاعتمادها على قواعد علمية ثابتة في معالجة وحل المشكلات الإدارية بالأسلوب العلمي الذي يستخدم وسائل التعريف و التحليل و القياس و التجربة و البرهان... إلخ، حيث هذا التوجه في معالجة المشكلات الإدارية على فلسفة مادية بحثة للأمور، حيث على الفرد العامل أن يقوم كامل

¹ - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 1997، ص ص76-78.

طاقته و أن تسخر هذه الطاقة لخدمة الإنتاج، وعلى السلطات العليا في المشروع توفير الجهود الضائعة بما يخدم هذا الغرض وشبهت الإنسان العامل بالآلة أي أهملت الجانب الإنساني.

تعتمد هذه النظرية في اتخاذ القرارات على ناحيتين:

- أن يتوفر بالشخص الذي يتخذ القرار، الرشد بحيث يختار البديل الأفضل الذي يحقق المنفعة القصوى من البدائل الأخرى بعد تحديد الأهداف و الحلول البديلة الممكنة التنفيذ.
- على متخذ القرار أن يرتب النتائج المتكونة من كل بديل سلم للأفضلية ليختار البديل الذي يحقق له أكبر الأرباح أو الخسائر

و تعرضت هذه النظرية إلى الانتقادات التالية.

- "تفترض بأن الإداري الذي يتخذ القرار بأنه يعمل ضمن نظام مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، إلا أن متخذي القرارات يحاولون أن يسلكوا الرشد في إحداث التغييرات والتعديلات لإبقاء هذا النظام الإقتصادي بحالة من التوازن، وإلا سوف يتعرضون إلى الكثير من الصعوبات لأنهم لا يستطيعون التعرف على درجة هذا التعقيد بصورة كافية و لا يتمكنوا من السيطرة على تلك البيئة وهذا يعني أن متخذي القرار يبتعدون عما يسعى بالقرار العقلاني أي أن مبدأ النظام المغلق يتنافى مع مبدأ المدعو إليه".¹

- يعتبر العنصر الإنساني المحرك الأساسي للنشاطات الاقتصادية، وبما أن السلوك الإنساني يخضع لعدد كبير من المؤشرات التي يصعب إخفائها من قواعد ثابتة ومعروفة من أجل استنتاج الأحكام، و بما

¹ - الدكتور حسن علي مشرقي : نظرية القرارات الإدارية "مدخل كمي في الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1 عمان، 1997، ص ص 40-41.

أن العمل في المنظمات البشرية يفترض التأكد من درجة عدم الرشد وبالتالي إخضاعها إلى قواعد عملية وفنية يعتبر تجاهل النواحي الرشيدة في السلوك الإنساني.

• "إن إستخدام الرشد والمنطق في اتخاذ القرارات لدى متخذ القرار وقدراته في التنبؤ في أحداث المستقبل والحصول على المعلومات المطلوبة، وتأمين الوقت لدراسة جميع البدائل المتاحة ومعرفة نتائجها واختيار البديل الأفضل، وهذا ما يجعل الإداري يلقي صعوبة تحقيق الحد الأعلى من المنفعة في سلوكه وقراراته.

• كون متخذ القرار فردا يعمل ضمن منظمة فهو يتأثر بها ويؤثر بها، هذا من جهة ومن جهة ثانية إن كل حالة اتخاذ قرار قد تحتوي على أهداف متعددة ومتناقضة، وبالتالي عملية الرشد في ذلك أمر غير مضمون." ¹

10-2/ المدرسة السلوكية:

إن المدرسة السلوكية في إعداد و اتخاذ القرارات تعد أول نظرية ترتبط بين اتخاذ القرار والسلوك داخل المنظمة، و قد عرف "سيمون" المنظمة بأنها "هيكل متخذي القرارات أحيانا كأفراد و أحيانا كجماعات. "إن رواد هذه المدرسة انتقدوا فكرة النظام المغلق و الرشد في اتخاذ القرارات الإدارية، حيث نظروا إلى المدرسة على أنها عضو اجتماعي فعال يؤدي وظائفه المتكاملة عن طريق سلسلة من اتخاذ القرارات الإدارية و يرتبط مع غيره بسلسلة من العلاقات تكون النظام الاجتماعي العام، واعتبروا بأن التنظيم هو عبارة عن نظام مفتوح يتأثر و يؤثر بالبيئة المحيطة عبر قيود داخلية و خارجية، فهذا التفاعل بين المنظمة و البيئة و العلاقات الناشئة بينهما هي التي تحدد مواصفات و خصائص و أهداف و الفرص البديلة و أنواع القيود التي تتعرض لها المنظمة لتحديد مناخ اتخاذ القرار الإداري فيها." ²

¹- نفس المرجع، ص ص 41-42.

²- ناصر محمد العديلي: مرجع سابق، ص 479.

" ويعتبر العالم "إلتون مايو" من مؤسسي المدرسة السلوكية و يشتهر بأنه صاحب تجارب هاوثرن، حيث أشرف على قسم البحوث الصناعية بجامعة هارفارد و وصل إلى تقييم الاتجاهات و ردود الفعل النفسية التي يلاحظها على العمال في مختلف المواقف، و خاص بأنه لكي يكون المدير ناجحاً لا بد من أن يعترف بالفرد و يفهمه كشخص له رغباته و دوافعه و أهدافه الشخصية".¹

أما العالم "هربرت سيمون" لاحظ تصور مفهوم الرشد و المعيار الاقتصادي في اتخاذ القرارات حيث بين بأن الحل الأمثل في هذه الفترة قد لا يصلح لفترة زمنية أخرى، و يتوقف اختياره على البديل الأفضل على تجاربه ومحاكمته الشخصية و المعلومات المتوفرة لديه حيث يواجه الكثير من الصعوبات التي يصعب السيطرة عليها ليتمكن من اتخاذ قرار سليم.

10-3/ نظرية القرارات:

يعد "هربرت سيمون" من المفكرين الإداريين الذين انتقدوا بشدة مبادئ الإدارة التي ندى بها "فايول" وقال "إن هذه المبادئ تتعارض مع بعضها، ولا يمكن تطبيقها بصورة عامة. وقد أوضح ذلك في كتابه السلوك الإداري ويرى في نظريته أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول اتخاذ القرارات وأن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات، لذلك فإنه يرى ضرورة معرفة كيفية اتخاذ القرارات والمؤثرات التي تحددها من أجل تفهم السلوك التنظيمي".²

وقد عرف "سيمون" التنظيم بأنه عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانباً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات كما أن التنظيم يتكون من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل.

¹ - الدكتور حسن علي مشرقي: مرجع سابق، ص ص42-43.

² - علي السلمي: تطوير الفكر التنظيمي، دار القلم، ط 2، 1980، ص182.

ومن خلال هذا التعريف نرى أن "سيمون" يتكلم عن السلوك الإداري، فالمدير لا يعنى باتخاذ القرار فقط وإنما ينظر إلى ردود الفعل الناتجة عنه. وبما أن نظرية التنظيم تدور حول اتخاذ القرارات فإنه يرى ضرورة الحد بين الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة بمعنى أن المدير يتخذ قرارات على أساس المعلومات المتوفرة لديه.

وتقوم هذه النظرية على العناصر التالية:

- **"اتخاذ القرار":** إن التنظيم يتكون من هيكل للاتصالات والعلاقات بين الأفراد ويقوم على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين لتحقيق هدف معين الذي يصبح خطوة أو مرحلة في تحقيق هدف آخر.
- **البيئة:** عند اتخاذ أعضاء التنظيم لقراراتهم، فإنهم يستمدون معايير وقيم الاختبار من التنظيم، إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة.
- **الجماعة:** إن اتخاذ القرارات عمل جماعي، ولا بد من تقسيم العمل وتنسيق الجهود على هذا الأساس.
- **التخصص:** يتخصص أعضاء الإدارة العليا في التنظيم باتخاذ القرارات، أما الآخرون فيتولون التنفيذ.
- **التأثير:** لكي يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه، فلا بد من إلزام الأعضاء بالقرارات المتخذة في المستويات العليا، لذلك يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال والتدريب ووضع معايير الكفاءة.. وغيرها.
- **التوازن:** إن هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل.¹

إن نظرية اتخاذ القرارات تعتمد على حقيقتين أساسيتين هما:

¹ - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، دار الفكر، ط2، عمان الأردن، 1994، ص62.

الجانب النظري لاتخاذ القرارات و الجانب العملي الذي يعبر عن الواقع الاجتماعي، ففي الجانب الأول يسعى الإداريون لحل المشكلات، أما في الجانب العملي فإن التحليل الدقيق يشكل الأساس المنطقي لكل قرار إداري تتخذه القيادة، والمشكلة الأساسية هي أن القرارات قد لا تقوم على الخبرة وتحقيق الفائدة والعثور على الحلول المناسبة لجميع المشكلات، وإنما تقوم أيضاً على اعتبارات سياسية، وضيق الوقت لاستيفاء الدراسات والتحليل.

11 - علاقة القرار بالتنظيم و الاتصال:

11-1/ علاقة القرار بالتنظيم:

" ترتبط عملية اتخاذ القرار بالتنظيم من زوايا مختلفة ومتعددة، مثل تقسيم العمل و تحديد الاختصاصات والقواعد و الإجراءات التفصيلية التي تحكم سير العمل، و ذلك نقل عملية اتخاذ القرار إلى جميع أجزاء التنظيم من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى أو على المستوى الأفقي، و عملية اتخاذ القرار تختلف حسب طبيعة الأنظمة و درجة المركزية و اللامركزية المطبقة في المنشأة، إضافة إلى نظرة رجال الأعمال للإدارة فالنظرة الكلاسيكية تركز على معايير معينة كأساس للرشد في اتخاذ القرارات، بينما السلوكيين يهتمون بالعوامل والمتغيرات السلوكية النابعة من البيئة الداخلية أو الخارجية، كما أن وجود تنظيمات غير رسمية داخل التنظيم الرسمي يؤثر في عملية اتخاذ القرارات من خلال الدور الهام الذي يمكن أن تقوم به هذه التنظيمات و قيادتها غير الرسمية في التأثير على عملية اتخاذ القرارات الرسمية".¹

نرى أن ما يوضح هذه العلاقة بين اتخاذ القرار و التنظيم هو ما أثاره بعض كتاب الإدارة عن وجود علاقة وثيقة بين عملية اتخاذ القرار و التنظيم، خاصة أن من خلال ما سبق ذكره عن النظرة المختلفة للإداريين أنهم يرون أن العلاقة الوثيقة هي ربط كفاءة التنظيم بقدرته على مواجهة المشاكل المختلفة و القدرة على التكيف مع متغيرات البيئة في سبيل الوصول إلى أهداف المنشأة والعاملين فيها، لأنه لا يمكن الفصل بين بيئة العمل

¹ - أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة-الاتصالات-المعلومات-القرارات، مؤسسة الشباب الجامعية، القاهرة، 2000، ص229.

والتنظيم لأن كل منهما يتأثر بالآخر، مما يدفع بالإدارة اتخاذ قرارات تتفق مع ما يحدث من تغيرات في هذه البيئة التي يكون لها تأثير على التنظيم.

11-2/ علاقة القرار بالاتصال:

يرى الكثير من علماء الإدارة أن مشكلة الإدارة الأولى في يومنا هذا هي مشكلة الاتصالات أي مشكلة توفير البيانات و المعلومات اللازمة للعملية الإدارية.

وإذا كانت الاتصالات ضرورية و لازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة و أهمية لعملية اتخاذ القرارات لأن الاتصالات و اتخاذ القرارات يشكلان جانبيين هامين من جوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل واحد منهما على الآخر و يتأثر به بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال، و هذا ما عبر عنه "سيمون" عندما قال أنه يجب أن تنطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصالات أو أن تكون الأخيرة ملحقة بالأولى.

"وقد أكد الكثير من كتاب الإدارة على أهمية العلاقة بين الاتصالات و اتخاذ القرارات، فالقرار يتخذ بناء على نوع من الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات وأن الاتصالات هي التي تنقل البيانات و المعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين، و أن نقل هذه البيانات و المعلومات قد يتم عن طريق التسلسل الرئاسي وفق القاعدة الهرمية، و قد يتم النقل أيضا بطرق أخرى لا تلتزم في سيرها قنوات الاتصال الرسمي، كما هو في الاتصالات غير الرسمية".¹

¹ - الدكتور نواف كعنان: مرجع سابق، صص 105-106.

خلاصة:

تمثل عملية اتخاذ القرار جانبا هاما في مختلف الإدارات، و قد استندت قديما على الحدس و التخمين لكنها اليوم أصبحت مبنية على أسلوب علمي، و ليس من شك أن عملية صنع القرار لا تعتبر ضرورية للمؤسسة فحسب بل أنها تعتبر القلب النابض الذي يبقي على حياتها، باعتبارها عملية مستمرة و متمركزة و متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة و توجد في كل جزء من أجزائه، و اتخاذ القرار ما هو إلا الاختيار المدرك لمجموعة من البدائل لتحقيق أهداف المؤسسة بتوفير الموارد اللازمة لتنفيذه.

إن اتخاذ القرارات يمثل أحد الأنشطة الإستراتيجية في العمل الإداري الشامل، و يهدف إلى الحكم على الأمور من حيث اختيار أولوية الأهداف الواجب تنفيذها حسب الخطة المرسومة للتنظيم كما يهدف أيضا إلى إيجاد حلول للمشاكل التي قد تتعرض للتنظيم سواء كانت مالية، إدارية، أو إنتاجية أو عمالية.

الباب الثاني

الجانب الميداني

للدراسة

الفصل الرابع

التعريف بميدان وعينة الدراسة

1- تقديم ميدان الدراسة:

1- 1/ التعريف بالمؤسسة:

الشركة الوطنية للمركبات المصنعة تحت إسم مختصر baticompos و هي مؤسسة ذو رأسمال خاص حيث يصل رأسمالها حوالي 984000 000 دج.

إنطلقت من طرف الشركة الوطنية للحديد (SN METAL) ، و قد توقف عمل الوحدة في عام 1981 لإعادة تكوين المشروع في الصفائح المحشوة (Panneau Sandwich) وغيرها من العناصر لتلبية إحتياجات السوق المحلية.

Baticompos هي شركة تابعة لمجموعة باتيميتال " BATIMITAL " و هي مستقلة منذ 12 أفريل 1997 وقد تم وضع فريق Panneau Sandwich في العمل خلال سنة 1986 بالتحديد في 02 جانفي 1986، وقد تحقق بموجب المرسوم رقم 50-51-83 والتي تعمل بشكل رئيسي في تحقيق المركبات الصناعية، وبعد قرار 12 سبتمبر 2006 تم إبرام عقد بين مجموعة باتيميتال ومجموعة سيفيتال، أصبحت BATICOMPOS تابعة لهذه الأخيرة CEVITAL في 17 ديسمبر 2007.

1- 2/ أعمال المؤسسة:

- الأسقف الإصطناعية " faux plafonds " .
- الصفائح المعدنية المضلعة " tole nervure " .
- القطع المعدنية المشككة .
- غرف التبريد chambre froide " .
- ملاجئ لمعدات الاتصال .
- معسكرات التتقيب .

- الحجرات الصحراوية (السكنية، المكاتب، الحمام).
- إنشاءات معدنية خفيفة.
- البنايات النموذجية.

1-3/ الموقع الجغرافي:

تقع مؤسسة المركبات المصنعة "baticompos" بالقرب من محطة السكة الحديدية في بني منصور وعلى حوالي 7 أو 8 كلم من بلدية بوجليلة ولاية بجاية وعلى حوالي 50 كلم شرق مدينة البويرة، وتمتد المؤسسة على حوالي 61200 م منها 31204, 70 م تم بناؤه، و المؤسسة متمحورة بين الطريقين 5 و 26.

1-4/ التركيب العام للوحدة:

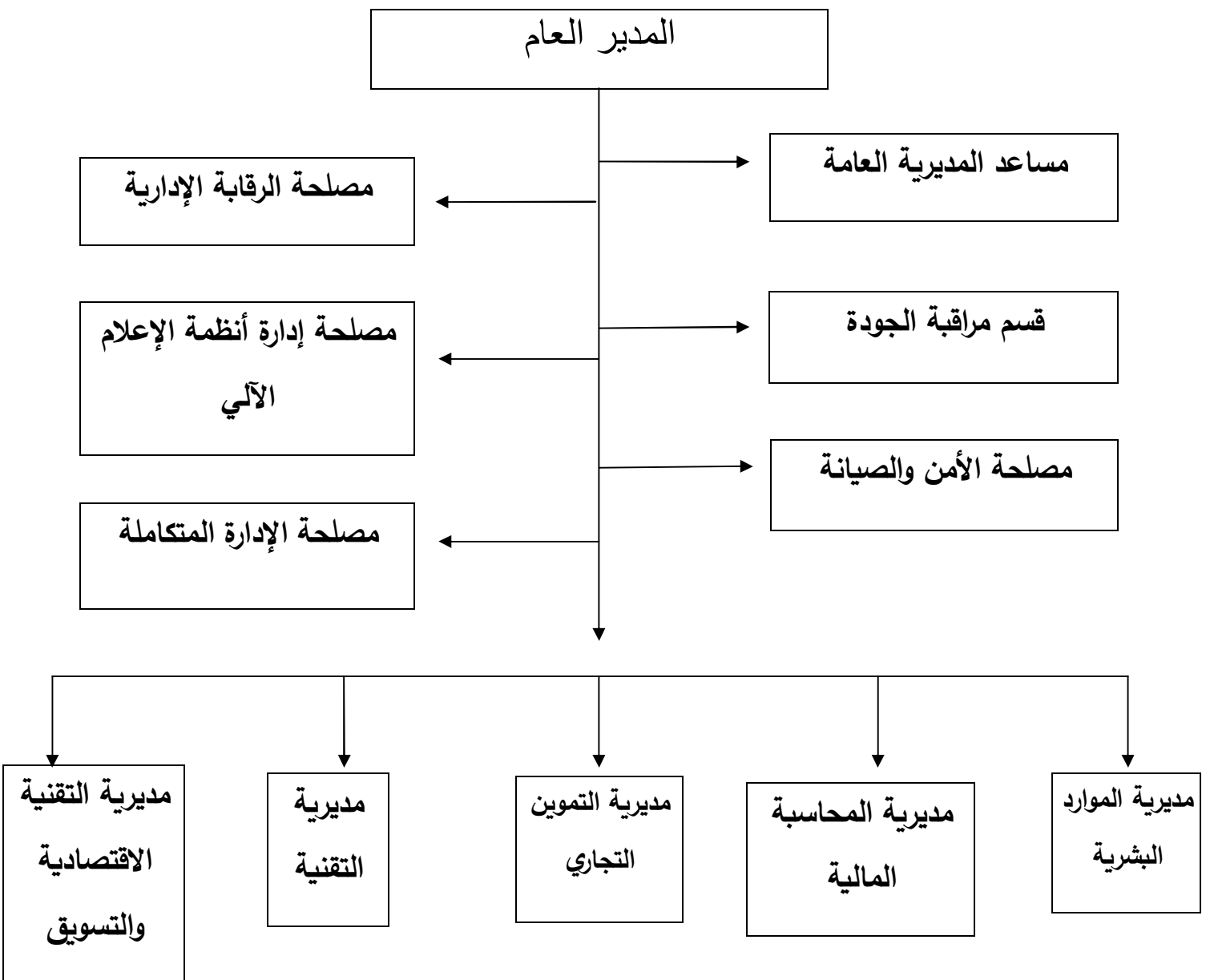
وحدة baticompos مخططة على شكل U و هي تقدم مجهود ملاحظ في تحويل المادة الأولية إلى مواد مصنعة على بناية عامة تحتوي على :

- محل لتخزين البكرات مساحته حوالي 2440 م و يقع في الجهة اليمنى.
- ورشة تجمع سلسلتي إنتاج panneau sandwich مساحته حوالي 2440 م.
- ورشة لتخزين المواد الكيميائية و مخبر مساحته حوالي 1200 م متصلة بورشة سلسلتي الإنتاج . panneau sandwich
- ورشة للوازم panneau sandwich مساحته حوالي 4402 م تقع على إمتداد ورشة السلسلتين.
- ورشة صغيرة مساحتها حوالي 1400 م للقطع المدمجة و سلسلة الأسقف الإصطناعية تقع في الجهة اليسرى للبناية.

- ورشة للصيانة مساحتها 500 م قريبة من الجناح الأيسر.
- ورشة لصيانة السيارات مساحتها 290 م .

- هيكل إداري مساحته 650 م، و هيكل إجتماعي (مطعم و مطبخ) مساحته حوالي 460 م .
- مكان لتخزين المنتجات المصنعة في نطاق حر ، مساحته حوالي 6230 م .
- طرق و مساحات خضراء مساحتهم حوالي 31490 م.

1-5/الهيكل التنظيمي للمؤسسة: إن الهيكل التنظيمي يتطور ويتغير بتوسع نشاط المؤسسة إذ لابد من وجود هيكل تنظيمي يتلائم مع هذا التوسع، وهذا ما لاحظناه في هذه الشركة بحيث يتماشى الهيكل التنظيمي مع توسع نشاطها وسنحاول عرض الهيكل التنظيمي الخاص لمؤسسة Baticompos وفق الشكل رقم (12):



الشكل رقم (12): يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

➤ **المدير:** تتمثل مهنته الرئيسية في انجاز المهام الداخلية و الخارجية للمؤسسة وتتحصر مهامه الرئيسية فيما يلي:

- التوفيق بين مختلف الوظائف و التنظيم داخل المؤسسة.
- إعداد مخططات واستراتيجيات المؤسسة وتحديد الأهداف الكمية والكيفية والعمل على تحقيقها.
- التأكد من السير الحسن لنظام الجودة في المؤسسة.

➤ **مساعد المديرية العامة:**

- التخطيط وتنظيم السفر والاتصالات و الاجتماعات التحضيرية ، الاستقبال، تنظم وتنسق المعلومات الداخلية والخارجية وسرية في بعض الأحيان المتعلقة بتنفيذ الهيكل .
- تنكير العملاء و الموظفين الإداريين بأحداث معينة ، ندوات ، معارض.
- إرسال البريد ، والتقارير، وأحيانا بعدة لغات. وفقا للتعليمات الرسمي.
- إعداد وتنظيم اجتماعات العمل، رحلات العمل.
- استغلال المعلومات ونقلها باستخدام وسائل الاتصال (الهاتف، الفاكس، البريد الإلكتروني والإنترنت).
- حماية البيانات والنسخ الاحتياطي وثائق الأرشفة والسجلات.
- الإشراف على موظفي السكرتارية والإشراف على أعمالهم.

➤ **مصلحة الرقابة الإدارية:**

- المساهمة في تعريف وتنفيذ وتقييم الخطط والسياسات والمشاريع المخصصة لرجال الأعمال.
- البحث عن الاستخدام الأمثل و العقلاني للموارد المؤسسة.
- التنسيق، التخطيط والرقابة الإدارية بما في ذلك وضع الميزانية ورصد و تحقيق الأهداف.
- تأسيس لوحة القيادة للمؤسسة، بجمع المعلومات من الهياكل الأخرى المجاورة وتحليلات هيكل كل النتائج الإدارية من خلال التوصية والتعديلات على الامتثال للجدول الزمني الأولي.

- مراجعة الوظائف المختلفة لمنع فشل الشركات ويعرض مشاهد من البنوك قبل مجلس التنسيق.
- **مصلحة إدارة أنظمة الإعلام الآلي:** ويتكفل هذا القسم بمهام تسيير مركز المعالجة الآلية للمعلومات وتطوير واستغلال هذه الأنظمة على مستوى المؤسسة وأهم وظائف هذا القسم:
- ضمان إدارة مركز المعالجة الآلية للمعلومات.
- تسيير جملة عتاد الإعلام الآلي بالمؤسسة وفروعها.
- صيانة ومراقبة الموارد المستهلكة وكذا السهر على صيانة الأنظمة.
- تطوير التطبيقات ذات الأهمية القصوى.
- **قسم مراقبة الجودة :** تتمثل مهمتها في ضمان جودة المنتجات المصنعة ، وامثال المواد الأولية التي تم شراؤها.
- **مصلحة الأمن والصيانة:** وهما مصلحتان تعملان على تحقيق الأمن والسلامة للمؤسسة من خلال صيانة التجهيزات والمعدات وحمايتها من النهب والسرقة عن طريق ضمان الحراسة ليلا ونهارا والتدخل في حالات الحوادث التي قد تتعرض اليها المؤسسة.
- **مصلحة الإدارة المتكاملة:**
- مخصص للتخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة .
- نظام إدارة متكامل ، هذا النوع من نظام يجمع بين متطلبات معايير مختلفة متوافقة مع بعضها البعض و ذلك لتحقيق الكفاءة و الأهداف .
- **مديرية الموارد البشرية:** تعتبر ركنا أساسيا في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات وتمكين شركة baticompos من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقدرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، وتتمثل وظائفها في:
- تخطيط الموارد البشرية.

- قياس كفاءة أداء المورد البشري.
 - توفير الرعاية الصحية للعمال.
 - الأعمال الروتينية كحفظ ملفات العاملين والترقيات والنقل.
 - علاقات الموظفون.
 - شؤون الموظفون.
- **مديرية المحاسبة المالية:** تهتم بالجانب المالي للمؤسسة، وذلك بمراقبة الميزانية وسير الاستثمارات وتسجيل جميع عمليات المحاسبة العامة التي تقوم بها المؤسسة، كما تقوم أيضا بتسيير النفقات البنكية ومتابعة الاستثمارات من تاريخ امتلاكها إلى تاريخ إهلاكها والقيام بالجرد النهائي عند نهاية كل دورة مالية مع تحديد الأسعار و التكاليف.
- **مديرية التقنية الاقتصادية والتسويق:** تتكفل بمهام النشاط التجاري وتنمية المبيعات وتقديم النصائح للزبائن كما تعمل أيضا على:
- إجراء تخفيضات بخصوص الزبائن.
 - المساهمة في رسم سياسة تجارية للمؤسسة.
 - إجراء كافة الحسابات وأعمال الجرد.
 - متابعة وتحليل تكاليف وسائل البيع، وانجاز حوصلة تجارية.
- **مديرية التموين التجاري:** تهتم بالتزويد المؤسسة بكل المستلزمات الضرورية من موارد أولية من داخل أو خارج الوطن، حيث تقوم ب:
- العمليات الشرائية المختلفة.
 - تسيير المخزون من حيث دخول وخروج المواد منه.

- حفظ كل مقتنيات المؤسسة من المواد الأولية التي يتم جلبها إلى المؤسسة من خارج البلاد أو من داخلها أو حتى التي يتم صنعها بالمؤسسة.

➤ **مديرية التقنية:** وهي من أهم الإدارات الموجودة على مستوى المؤسسة حيث تقوم بالوظائف التالية:

- القيام بالدراسات والأبحاث على المنتجات من حيث التطوير والتحديث.
- تحديد منهجية عملية الإنتاج أي طرق وأساليب العمل بها من أجل إنتاج الصفائح والقطع المختلفة.
- مراقبة عمليات الإنتاج المتعددة أي من بدايتها إلى غاية خروج المركبة.

2- خصائص العينة:

الجدول رقم 02: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة %
ذكر	44	62,86
أنثى	26	37,14
المجموع	70	100

يتضح من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة الذكور تشكل النسبة الأكبر من مفردات مجتمع البحث، حيث تمثل نسبة 62,86 % فيما تقدر نسبة الإناث 37,14% من مجموع المبحثن.

مما سبق يتضح لنا أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث و يرجع ذلك إلى طبيعة العمل بالمؤسسة الصناعية baticompos، التي تحتاج إلى يد عاملة في الميكانيك، الصيانة الكهربائية و التي تحتاج إلى قوة بدنية كبيرة (العمل الشاق).

الجدول رقم 03: توزيع المبحوثين حسب السن.

السن	التكرارات	النسبة %
35- 25	24	34,29
46- 36	27	38,57
47 فما فوق	19	27,14
المجموع	70	100

يوضح الجدول أعلاه وجود مختلف الفئات العمرية من الشباب إلى سن التقاعد، و الملاحظ أن أغلب المبحوثين ما بين 46-36 و ذلك بنسبة 38,57%، ثم تليها الفئة العمرية ما بين 35-25 بنسبة 34,29%، أما نسبة 27,14% تمثل المبحوثين البالغين 47 سنة فأكثر.

و خلاصة القول أن من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة إشتملت على فئات عمرية مختلفة ومتباعدة و أغلبية العمال في سن يسمح لهم بأداء العمل بكل سهولة، وكذا تحمل الأعمال الشاقة التي تتطلبها المؤسسة.

الجدول رقم 04: يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة %	التكرارات	المستوى التعليمي
15,71	11	متوسط
34,29	24	ثانوي
50	35	جامعي
100	70	المجموع

يظهر من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 50% من أفراد العينة هم ذوي مستوى جامعي، ثم يليها المبحوثين الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة 34,29% ثم المبحوثين الذين لديهم مستوى متوسط بنسبة 15,71%.

يتضح لنا من خلال المعطيات السابقة بأن المؤسسة تستقطب يد عاملة حاملة لشهادات جامعية، وهذا راجع إلى عمل المؤسسة الذي يتطلب مستوى تعليمي عالي من أجل تسيير العمل أحسن تسيير.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع مجتمع البحث على الفئات السوسيو مهنية.

الرتبة المهنية	التكرارات	النسبة %
إطارات	18	25,7
أعوان تحكم	48	68,6
أعوان تنفيذ	4	5,7
المجموع	70	100

كما هو واضح من الجدول أعلاه فإن أغلب أفراد المجتمع هم أعوان التحكم بنسبة 68,6% ثم الإطارات بنسبة 25,7% ثم نجد النسبة الأقل لدى عمال التنفيذ بنسبة 5,7%.

هذه النتائج دليل على أن طبيعة النشاط في المؤسسة إنتاجية بالدرجة الأولى بحيث يعتبر أعوان التحكم حلقة وصل بين العامل الأساسي و الإدارة العليا،¹ ثم تليها الإطارات ذات مؤهلات علمية عالية لإنجاز الأعمال و المهام الإدارية، أما أعوان التنفيذ فهي قليلة نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يحتاج إلى أيدي عاملة مؤهلة جدا.

¹ - محمد قاسم القريوي ، نظرية المنظمة و التنظيم، مرجع سابق، ص 195.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع العلاقة بين الأقدمية في المؤسسة و المنصب.

الأقدمية في المؤسسة		15- 1		30- 16		31 فما فوق		المجموع
التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
19	76	6	24	-	-	25	100	6- 1
14	50	12	42,86	2	7,14	28	100	12- 7
3	17,65	9	52,94	5	29,41	17	100	13 فما فوق
36	51,43	27	38,57	7	10	70	100	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الأكبر ممثلة بنسبة 51,43% و التي تخص الأقدمية في المؤسسة، مدعمة بنسبة 76% من أفراد العينة الذين لديهم أقل من 6 سنوات أقدمية في المنصب، ونسبة 50 % للفئة التي لديها 7 - 12 سنة و نسبة 17,65 % للفئة 13 فما فوق بالمقابل تليها نسبة 38,57% للفئة التي أقدميتها في المؤسسة ما بين 16- 30 سنة مدعمة بنسبة 52,94 % للفئة التي أقدميتها في المنصب أكثر من 13 سنة ونسبة 42,86 % للفئة 7- 12 سنة و 24 % للفئة 1- 6 سنوات أما نسبة 10% تخص الفئة التي أقدميتها في المؤسسة 31 فما فوق، مدعمة بنسبة 29,41 % للفئة 13 فما فوق ونسبة 7,14% للفئة 7- 12 سنة.

إن مدة العمل بالمؤسسة تلعب دورا هاما في تمكين العامل بما يجري داخل المؤسسة من إتصالات أو أعمال حيث تمكنهم الأقدمية من الإدراك السليم للعلاقات الإنسانية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وما يجري فيها من إتصالات داخلية وخارجية.

ومنه تشكل الأقدمية في العمل أحد العناصر الأساسية، فمدة العمل تؤدي بالعامل إلى أداء الأعمال بشكل متميز وإلى إقامة علاقات جيدة مع مختلف الأفراد، كما أن طول مدة العمل ستسمح لنا بالحصول على معلومات أكثر موضوعية حول الموضوع في صدد الدراسة.

كما أنه كلما كانت مدة العمل أطول في نفس المنصب كلما كان بإمكان العامل أن يصدر أحكاماً وآراء أكثر دقة وفعالية .

الجدول رقم 07: يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة النشاط في المؤسسة.

طبيعة النشاط	التكرارات	النسبة %
إدارة	24	34,3
إنتاج	29	41,4
خدمات	17	24,3
المجموع	70	100

يبين لنا هذا الجدول طبيعة نشاط كل فرد من أفراد العينة، بحيث تمثل نسبة 41,4% أكبر نسبة للذين يعملون في عملية الإنتاج، ثم تليها نسبة 34,3% و المتمثلة في العمال الذين يعملون في مجال الإدارة، ثم نجد النسبة الأقل لدى العمال الذين يقدمون خدمات بنسبة 24,3%.

مما سبق نلاحظ أن مؤسسة baticompos تنوع في طبيعة نشاطاتها (إدارية-إنتاجية-خدماتية)، ولكن يبقى نشاطها الأول هو الإنتاج.

الفصل الخامس

الاتصال التنظيمي و عملية اتخاذ

القرار في المؤسسة

تمهيد:

إن عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ليست بالعملية السهلة، فمن خلالها يتم تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة والاستقرار الوظيفي ورفع الروح المعنوية ، وزيادة تماسك العمال وتحملهم المسؤولية ومقاومتهم للإحباط وقدرتهم على توفير البدائل والاختيارات التي تساعد على اتخاذ القرارات.

الجدول رقم 08: يوضح مدى قيام الإدارة بإيصال المعلومات إلى المستويات المهنية.

المجموع	أبدا		أحيانا		دائما		اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات الفئة المهنية
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
	100	18	-	-	44,4	8	الإطارات
	100	48	22,91	11	47,91	23	التحكم
	100	4	25	1	25	1	التنفيذ
	100	70	17,14	12	45,71	32	المجموع

من خلال المعطيات الكمية للجدول نلاحظ أن نسبة 45,71 % من المبحوثين أكدوا أن الإدارة أحيانا ما تقوم بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات المهنية مدعمة بنسبة 47,91 % من مجموع أعوان التحكم وكذلك بالنسبة للإطارات التي أقرت بقيام الإدارة أحيانا بإيصال المعلومات بنسبة 44,4 % من مجموع هذه الفئة وكذلك بالنسبة لأعوان التنفيذ بنسبة 25 %، كما تأتي نسبة 37,5 % من أفراد المجتمع البحث الذين أجابوا بأن الإدارة دائما ما تقوم بإيصال المعلومات خصوصا بالنسبة للإطارات التي أجابت بنسبة 55,6 % ثم تليها نسبة 50 % لأعوان التنفيذ أما فيما يخص أعوان التحكم أقرروا نسبة 29,18 % بأن دائما ما تقوم الإدارة بإيصال المعلومات، أما فيما يخص احتمال الإدارة أنها أبدا ما تقوم بإيصال المعلومات إلى جميع المستويات فقدرت بنسبة 17,14 % من مجموع مجتمع البحث مدعمة بنسبة 25 % من مجموع عمال التنفيذ، و تليها نسبة 22,91 %.

وخلاصة القول أن الإدارة تقوم بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات وذلك بنسب متفاوتة، بحيث تحرص بنقل المعلومات إلى جميع الفئات المهنية وذلك باستعمال جميع أشكال الاتصال وهذا بهدف التسيير الحسن للعملية الإنتاجية.

الجدول رقم 09: يوضح كيفية نقل المعلومات إلى المستويات المهنية.

المجموع		في كل الاتجاهات		أفقيا		من الأسفل إلى الأعلى		من الأعلى إلى الأسفل		كيفية نقل المعلومات
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
100	18	27,77	5	16,66	3	22,23	4	33,34	6	الإطارات
100	48	22,92	11	27,08	13	22,92	11	27,08	13	التحكم
100	4	50	2	25	1	0	0	25	1	التنفيذ
100	70	25,72	18	24,28	17	21,43	15	28,57	20	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة لأشكال الاتصال تتمثل في نسبة 28,57% و التي تخص الاتصال من الأعلى إلى الأسفل مدعمة بنسبة 33,34% من الإطارات، ثم تليها نسبة 27,08% من أعوان التحكم، و نسبة 25% من أعوان التنفيذ.

في المقابل نجد نسبة 25,72% تؤكد على وجود الاتصالات في كل الجهات والمدعمة بنسبة 50% من أعوان التنفيذ، ثم تليها نسبة 27,77% من الإطارات ونسبة 22,92% من أعوان التحكم، أما فيما يخص الاتصال أفويا بنسبة 24,28% والذي يؤكد وجوده أعوان التحكم بنسبة 27,08% ثم تليها 25% التي تخص

أعوان التنفيذ، أما بالنسبة للإطارات بنسبة 16,66% ، أما بالنسبة للاتصال من الأسفل إلى الأعلى يتمثل بنسبة 21,43% المدعمة بنسبة 22,92% من أعوان التحكم الذين يؤكدون على وجوده، ثم تليها نسبة الإطارات المتمثلة في 22,23%.

ومما سبق يتضح لنا أن الإدارة تستعمل كل أشكال الاتصال و لكن بنسب متفاوتة، ومن خلال المعلومات التي تحصلنا عليها من المؤسسة اتضح لنا أن المؤسسة دائما ما تحرص على إيصال المعلومات من القمة إلى القاعدة و المتمثلة على شكل أوامر و توجيهات، و لكنها غالبا ما تستقبل المعلومات من القاعدة.

الجدول رقم 10: يوضح كيفية اتصال المرؤوس برئيسه و وصول المعلومات في الوقت.

كيفية الاتصال		كتابيا		شفاهيا		الاثنين معا		المجموع	
وصول القرارات في الوقت		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم		20,69	6	31,03	9	48,28	14	100	29
لا	تسيير ضعيف	11,11	2	61,11	11	27,78	5	100	18
	المنصب الذي تحتله	20	3	53,33	8	26,67	4	100	15
بدون إجابة		25	2	50	4	25	2	100	8
المجموع		18,57	13	45,71	32	35,72	25	100	70

من الجدول نلاحظ أعلى نسبة 45,71% من مجموع مفردات العينة تستعمل الاتصال الشفهي مدعمة بنسبة

61,11% من العمال الذين أقرروا بعدم وصول المعلومات في الوقت بسبب التسيير الضعيف للمؤسسة، ثم تليها

نسبة 53,33% الذين يرجعون السبب إلى المنصب الذي تحتله، أما نسبة 50% امتنعوا عن الإجابة.

في المقابل نجد نسبة 35,72% من مجموع مفردات العينة الذين يؤكدون على استعمال كلا الاتصالين (كتابي وشفهي)، مدعمة بنسبة 48,28% من العمال أقروا بوصول القرارات في الوقت ثم تليها نسبة 27,78% أكدوا بعدم وصول القرارات في الوقت والسبب يرجع إلى التسيير الضعيف للمؤسسة، أما نسبة 26,67% أرجعوا السبب إلى المنصب الذي تحتله، أما نسبة 25% امتنعوا عن الإجابة. أما نسبة 18,57% من العمال يستعملون الاتصال الكتابي مدعمة بنسبة 25% من العمال امتنعوا عن الإجابة، ونسبة 20,69% أقروا بوصول القرارات في الوقت، أما نسبة 20% أكدوا بعدم وصول القرارات في الوقت بسبب المنصب الذي تحتله أما نسبة 11,11% أرجعوا السبب إلى التسيير الضعيف للمؤسسة.

أما في ما يخص الاتصال الكتابي 18,58% و المدعمة بنسبة 27,78% التي تخص الإطارات و الذين يؤكدون على استعمال الاتصال الكتابي خلال اتصالهم برئيسهم ثم تليها نسبة 16,67% لأعوان التحكم، أما فيما يخص أعوان التنفيذ أقروا على عدم استعمال الاتصال الكتابي أثناء اتصالهم بالرئيس.

ومما سبق يتضح لنا أن المؤسسة تستعمل الاتصال الشفهي، والذي عبر عنه المبحوثين أنه الأكثر استعمالا فهو يتميز بالديناميكية وسرعة نقل المعلومات بين مختلف الأقسام والعمال، وهذا لا ينفي وجود اتصال كتابي لكن ما أكدوا عليه أنه قبل وصول أي معلومة أو أمر عبر الاتصال الكتابي يسبقه اتصال شفهي قبله وبعده سواء للإعلام أو للاستفسار لأن أي فئة من الفئات لها مسؤول مباشر، وهذا الأخير يتلقى التعليمات كتابيا وينقلها شفاهيا إلى مرؤوسيه، وهم بدورهم يتعاملون مع مسؤوليهم شفاهيا نظرا للوقت الذي تستغرقه وسيلة الاتصال الكتابية.

ولكن رغم استعمال المؤسسة كلا الاتصالين (شفهي،كتابي)، لكن معظم العمال أكدوا على عدم وصول المعلومات في الوقت و الذي أرجعوا السبب إلى التسيير الضعيف للمؤسسة أو المنصب الذي تحتله في المؤسسة.

الجدول رقم 11: يوضح وسائل الاتصال الأكثر إستعمالا داخل المؤسسة.

الوسيلة	التكرارات	النسبة%
الإعلانات	49	44,55
عقد الاجتماعات	36	32,72
الرؤساء المباشرين	25	22,73
المجموع	110*	100

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن وسيلة الاتصال الأكثر استعمالا داخل المؤسسة هي الإعلانات بنسبة 44,55% ثم تليها نسبة 32.72% من المبحوثين الذين يستعملون عقد الاجتماعات و نسبة الرؤساء المباشرين بنسبة 22,72% .

مما سبق نستنتج أن مؤسسة baticompos تسعى إلى استغلال هذه الوسائل أحسن استغلال لضمان السير الحسن لهذه المؤسسة، فهي تنوع في اتصالاتها و الوسيلة الأكثر استعمالا هي الإعلانات و التي تعد من وسائل الاتصال الرسمي و هو شكل من أشكال الأمر غير القابل للنقاش و هذا ما نؤكد عدم الاعتماد كثيرا على الاجتماعات التي تسمح بالمناقشة و إبداء الآراء والتي نراها ضعيفة جدا في هذه المؤسسة.

* إختار المبحوثين أكثر من إجابة.

الجدول رقم 12: العلاقة بين الفئات المهنية و كفاية وسائل الاتصال المستعملة المستعملة كافية.

المجموع		غير كافية		كافية		كفاية الوسائل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الفئات المهنية
100	18	50	9	50	9	إطارات
100	48	37,5	18	62,5	30	تحكم
100	4	75	3	25	1	تنفيذ
100	70	42,86	30	57,14	40	المجموع

من خلال الجدول أعلاه سجلت أعلى نسبة على كفاية الوسائل المستعملة و المقدرة ب 57,14% مدعمة بنسبة 62,5 % بالنسبة لأعوان التحكم، ونسبة 50% للإطارات، أما نسبة أعوان التنفيذ قدرت ب 25%. بالمقابل نجد نسبة 42,86% على عدم كفاية الوسائل المستعملة و المدعمة بنسبة 75% لدى فئة التنفيذ و 50% لفئة الإطارات، أما فئة أعوان التحكم فقد سجلت ب 37,5%.

و من خلال النتائج السابقة أن الوسائل المستعملة في المؤسسة كافية بالنسبة لفئة الإطارات و أعوان التحكم لكن تبقى غير كافية لفئة أعوان التنفيذ لأن الوسائل المكتوبة تتطلب وقتا لوصولها سواء من جهة الوقت أو حجم المنظمة، فكل مؤسسة تسعى إلى تغطية شاملة على كافة مستوياتها كي توفر كل البيانات و المعلومات لموظفيها وعمالها، كما تسعى إلى الإلمام بجوانب العمل ومدى تماشيها مع أهدافها.

الجدول رقم 13: يوضح الصعوبات التي تعرقل سير الاتصال داخل المؤسسة.

صعوبات الاتصال		لغوية		وسيلة الاتصال		حجم المؤسسة		المجموع	
الفئات المهنية		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
إطارات		11	39,29	6	21,42	11	39,29	28	100
تحكم		23	31,94	23	31,94	26	36,12	72	100
تنفيذ		3	42,86	3	42,86	1	14,28	7	100
المجموع		37	34,58	32	29,91	38	35,51	107*	100

تبين القراءة الإحصائية للجدول أن نسبة 35,51% و المتمثلة في حجم المنظمة من الصعوبات المعرقة لسير الاتصال داخل مؤسسة baticompos مدعمة بنسبة 39,29% لفئة الإطارات، ثم تليها نسبة 36,12% لفئة أعوان التحكم، أما نسبة أعوان التنفيذ تقدر ب 14,28%.

كما سجلت نسبة 34,58% من مجموع أفراد مجتمع البحث يرون أن الصعوبات تعود إلى أسباب لغوية وهذا ما أثبتته نسبة 42,86% لأعوان التنفيذ، ونسبة 39,29% بالنسبة للإطارات، ونسبة 31,29% لأعوان التحكم.

وسجلت نسبة 29,91% على اقتراح وسيلة الاتصال مدعمة بنسبة 42,86% لفئة أعوان التنفيذ، ونسبة 31,94% لأعوان التحكم وأما فيما يخص الإطارات فسجلت بنسبة 21,42%.

*- إختار المبحوثين أكثر من إجابة.

هذه النتائج أثبتت أن أكبر عائق هو حجم المنظمة، وحجم المنظمة حسب ميشيل ارسترينج " كلما كانت المؤسسة أكبر أو أكثر تعقيدا كلما زادت مشاكل الاتصال"¹ ، وتأتي في المرتبة الثانية الصعوبات اللغوية بحيث تعتبر اللغة من أبرز الوسائل المستعملة في الاتصال، لكن المشكلة تكمن في الكثير من الكلمات الشائعة في الاتصال تعمل معاني مختلفة لأشخاص مختلفين² ، وكل فرد يفهمها حسب قدراته الفكرية أو السياق الذي تعود استعمالها فيه، وفي الأخير تأتي وسيلة الاتصال " فهي لا تتناسب مع الموضوع أو عدم فلائمتها مع الوقت المتاح لها أو الأفراد القائمين بالاتصال"³ .

وعليه تبقى هذه الصعوبات قائمة في كل إدارة جزائرية لاختلاف اختصاص كل عامل ودرجة قدرته على تحليل المعطيات وتقبلها، كما أن كل مؤسسة تسعى إلى التغلب على هذه الصعوبات، ففي مؤسسة baticompos لاحظنا وجود هذه العوائق سواء حجم المنظمة أو اللغة أو وسائل الاتصال ولكنها تسعى جاهدة للتغلب على هذه الصعوبات وذلك بمحاولتها لتقليص لحجم المنظمة وذلك باستخدامها و تنويعها لوسائل الاتصال.

¹ - ميشيل ارسترينج، مرجع سابق، ص49.

² - نفس المرجع، ص 47.

³ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص361.

الجدول رقم 14: يوضح تأثير الاتصال على مواقف العمال داخل المؤسسة.

المجموع		أصبحت تدرك كل ما يدور حولك		لديك تصور عن أهداف المؤسسة والفائدة التي تعكس عليك		أصبح لديك وعي بأهمية ما تقوم به من عمل		تأثير الاتصال على مواقف العمال
								الفئات المهنية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	28	39,29	11	25	7	35,71	10	إطارات
100	70	35,71	25	32,86	23	31,43	22	تحكم
100	7	42,86	3	28,57	2	28,57	2	تنفيذ
100	105*	37,14	39	30,48	32	32,38	34	المجموع

من خلال الجدول أعلاه أن درجة تأثير العملية الاتصالية تختلف باختلاف شخصية المتأثر كأن يصبح الفرد يدرك ما يدور حوله، وقد اتضح ذلك من خلال دراستنا بنسبة 37,14 % وهي أكبر نسبة وتفرعت عنها نسب أخرى مختلفة في اختصاصات أفراد العينة، حيث ارتفعت عند عمال التنفيذ بنسبة 42,86 %، ثم تليها فئة الإطارات بنسبة 39,29 %، في حين بلغت النسبة عند عمال التحكم ب 35,71 %.

أما الاحتمال الذي يوضح وعي العامل أو الموظف بأهمية ما يقوم به من عمل ف سجل بنسبة 32,38 %

• - إختار المبحوثين أكثر من إجابة.

مدعمة بنسبة 35,71% لفئة الإطارات، أما فئة عمال التحكم فقد سجلوا بنسبة 31,43 %، أما فيما يخص عمال التنفيذ فقد سجلوا بنسبة 28,57 %.

والمقابل احتمال الذي يوضح أنه أصبح لدى العمال تصور عن أهداف المؤسسة مجال الدراسة قدرت بنسبة 30,48 %، وهي أصغر نسبة وقد تفرعت عنه أعلى نسبة عند عمال التحكم بنسبة 32,86 % ، و تتقارب النسب بين عمال التنفيذ ب 28.57 % وعمال الإطارات ب 25 %.

ومما سبق يمكننا أن نستنتج أن الوعي الذي اكتسبه العمال من جراء الاتصال بارز في جميع الاختصاصات سواء إطار أو عامل تحكم أو عامل تنفيذ هذا شيء يشجع على الاتصال، لأن أكثر مما يجب التركيز عليه هو وعي العمال بأهمية ما يقوم به من عمل، لأنهم قد يدركون كل ما يدور حولهم أو قد يعرفون أهداف المؤسسة لكن في غياب الوعي لن تستطيع المؤسسة للوصول إلى أهدافها.

الجدول رقم 15: يوضح كيفية اتخاذ القرار و المسؤول عن اتخاذه.

المجموع		جماعيا		فرديا		كيفية اتخاذ القرار
						المسؤول عن اتخاذ القرار
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	54	42,06	23	57,40	31	المدير
100	16	43,75	7	56,25	9	الإدارة
100	-	-	-	-	-	بالإجماع
100	70	42,86	30	57,14	40	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن عملية اتخاذ القرار تتم فرديا وذلك بنسبة 57,14 % مدعمة بنسبة 57,40 % من أفراد مجتمع البحث الذين يؤكدون أن المدير هو المسؤول عن اتخاذ القرار ، وتليها نسبة 56,25 % الذين يؤكدون أن الإدارة هي المسؤولة عن اتخاذ القرار و نسبة 0 % من المبحوثين يؤكدون عدم أخذ القرار بالإجماع.

في المقابل نجد نسبة 42,86 % من المبحوثين يؤكدون على أن عملية اتخاذ القرار تكون جماعيا مدعمة بنسبة 43,75 % أن الإدارة المسؤولة عن اتخاذ القرار، ونسبة 42,6 % أن المدير هو المسؤول على اتخاذ القرار ونجد نسبة 0 % من المبحوثين بالنسبة لإقتراح أن القرار يؤخذ بالإجماع.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة مجال الدراسة تحتكر عملية اتخاذ القرار فهي تأخذ القرارات فردياً، وتتمحور عملية صنع القرار في قمة الهرم أي في المناصب العليا، وتأتي هذه القرارات على شكل أوامر وتوجيهات غير قابلة للمناقشة وتطبق من طرف المناصب الدنيا.

الجدول رقم 16: يوضح العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار	التكرارات	النسبة%
قلة الاتصال	43	30,28
بطء الاتصال	35	24,64
تداخل الصلاحيات بين المصالح	31	21,84
صلابة القوانين التي تمنح السلطة في اتخاذ القرار	33	23,24
المجموع	142*	100

تبين القراءة الإحصائية للجدول أن نسبة 30,28% من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار ويعود ذلك إلى قلة الاتصال، الذين أرجعوا الأمر إلى بطء الاتصال فكانت نسبتهم 24,64%، و تليها نسبة 23,24% الذين أرجعوا السبب إلى صلابة القوانين التي تمنح السلطة في اتخاذ القرار، أما نسبة 24,84% تعود إلى الذين قالوا أن السبب تداخل الصلاحيات بين المصالح.

* إختار المبحوثين أكثر من إجابة.

ومما سبق نستنتج أن هناك علاقة بين الاتصال وعملية اتخاذ القرار، وذلك يظهر من خلال تأثير بقاء العملية الاتصالية وقلتها على عملية اتخاذ القرار، فالاتصال بكل أنواعه يؤدي إلى تحفيز العمال ودفعهم إلى تقديم أفكار جديدة، كما يزيد من حظوظ العمال في عملية صنع القرار.

الجدول رقم 17: العلاقة بين الفئات المهنية والإقتراحات المقدمة لزيادة فعالية القرار.

المجموع		بدون إجابة		الجدارة		زيادة الاتصال		اتخاذ القرار جماعيا باشتراك جميع العمال		إجراء إختبارات للعمال		الإعلام بالقرار قبل اتخاذ		الإقتراحات
														الفئات المهنية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	18	16,67	3	5,56	1	11,11	2	5,55	1	27,78	5	33,33	6	إطارات
100	48	8,33	4	8,33	4	16,66	8	25	12	29,16	14	12,5	6	تحكم
100	4	50	2	25	1	-	-	-	-	25	1	-	-	تنفيذ
100	70	12,85	9	8,57	6	14,28	10	18,58	13	28,58	20	17,14	12	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نجد أن أفراد عينة البحث يؤكدون على ضرورة إجراء اختبارات للعمال من أجل زيادة فعالية القرار وذلك بنسبة 28,58% مدعمة بنسبة 29,16% من فئة أعوان التحكم ونسبة 27,78% من فئة الإطارات، أما أعوان التنفيذ فقدرت نسبتهم ب 25%، بالمقابل نجد نسبة 18,58% من أفراد عينة البحث يصرحون على ضرورة اتخاذ القرار جماعيا باشتراك جميع العمال مدعمة بنسبة 25% من فئة أعوان التحكم، ونسبة 5,55% من فئة الإطارات و 0% من عمال التنفيذ، كما نجد نسبة 17,14% يؤكدون على ضرورة الإعلام بالقرار قبل اتخاذه مدعمة بنسبة 33,33% من فئة الإطارات، ونسبة 12,5% من فئة أعوان التحكم و 0% من فئة أعوان التنفيذ، أما اقتراح زيادة الاتصال فقد قدرت نسبته ب 14,28% من أفراد مجتمع البحث مدعمة بنسبة 16,66% من فئة أعوان التحكم، ونسبة 11,11% من فئة الإطارات ونسبة 0% من فئة أعوان التنفيذ، كما نجد نسبة 12,85% من أعضاء مجتمع البحث امتنعوا عن الإجابة مدعمة بنسبة 50% من فئة أعوان التنفيذ، ونسبة 16,67% من فئة الإطارات ونسبة 8,33% من فئة أعوان التحكم، ونجد نسبة 8,57% من أعضاء مجتمع البحث يؤكدون على ضرورة توفر الجدارة في الفرد من أجل زيادة فعالية القرار مدعمة بنسبة 25% من فئة أعوان التنفيذ ونسبة 8,33% من فئة أعوان التحكم، ونسبة 5,56% من فئة الإطارات.

نستنتج مما سبق أن عمال المؤسسة يؤكدون على ضرورة إجراء اختبارات للعمال بصفة دائمة وهذا من أجل أن يكون العامل دائما قادرا على اتخاذ القرار في أي وقت، كما ينادون إلى ضرورة اتخاذ القرار جماعيا وذلك بإشراك العمال وهذا دليل على أن المؤسسة مجال الدراسة تحتكر عملية اتخاذ القرار و لا تسمح لهم بالمشاركة في عملية صنع القرار، إلا أن عدم إشراك بعض العمال في اتخاذ القرارات أو التفاوت من حيث الاهتمام بإيصال المعلومات إلى كافة المستويات لا يعني أن الإدارة لا تهتم إلا بالمستويات العليا، ولكن اتصالها بالمستويات و الفئات الدنيا يكون على شكل أوامر وتوجيهات، لأن العامل هو الطرف الهام في العملية الإنتاجية

بالرغم من مستواه المهني فهو المعني الأول بكل ما يتخذ من قرارات، فكلما كان طرفا في العملية كلما زاد شعوره بالإنتاج و الثقة وهذا ما يعكس على الإنتاج وعلى المصلحة العامة للمؤسسة.

الجدول رقم 18: توزيع المبحوثين حسب رغبتهم في حال توليهم منصب مسؤول .

النسبة %	التكرارات	رغبات المبحوثين في حال توليهم منصب مسؤول
28,03	37	تسعى لتحسين فعالية الأداء للعمل
22,72	30	تطور في أسلوب الاتصال السائد في المؤسسة
21,97	29	تغيير إستراتيجية المؤسسة
27,28	36	تغيير إستراتيجية الاتصال
100	132*	المجموع

من خلال الجدول القراءة الإحصائية للجدول أن إقتراح تحسين الأداء سجل أعلى نسبة ب 28,03%، ثم تليها نسبة 27,28 % على الإجابة تغيير إستراتيجية الاتصال، أما الإجابة على تطور في أسلوب الاتصال السائد في المؤسسة سجلت بنسبة 22,72%، أما نسبة 21,97% فقد سجلت على إجابة تغيير إستراتيجية المؤسسة .

وخلال ما سبق يجب أن نشير أن الاتصال السائد في المؤسسة لازال يعاني بعض القصور، إلا أن كل مبحوث يرى أن تحسين الأداء أهم من الاتصال لكن إذا حللنا الأمور ببعض المنطق كيف يكون هناك تحسين في الأداء إذا لم يكن هناك فعلا عملية اتصالية ناجحة تساعد على خلق جو من الثقة بين العمال ومؤسساتهم، فتوفر

*- إختار المبحوثين أكثر من إجابة.

قنوات اتصال مستمرة بين العمال و الإدارة على مختلف المستويات تستطيع الإدارة التعرف على مشاكل العمال وأمال العاملين واقتراحاتهم الخاصة بالتطوير، ومناقشة المشاكل التي تنشأ في مجال العمل.

فشعور العامل بأهميته يدفعه إلى مواصلة العمل ورفع روحه المعنوية، وهذا ما تؤكد عليه نظرية الاتصال أن الأهمية القصوى التي يكتسبها الاتصال القائم بين المستويات التنظيمية المختلفة عند محاولة تطبيق السلطة في التنظيم، لا يدع مجال للشك بأن وضوح ودقة وجودة المعلومات المتدفقة بين المراكز داخل التنظيم في جميع الإتجاهات من العوامل المحورية التي تساعد الموظفون على النجاح في عملهم وتحسين أدائهم.¹

الجدول رقم 19: يوضح العلاقة بين الاتصال و اتخاذ القرار.

النسبة %	التكرارات	العلاقة بين الاتصال و اتخاذ القرار
32,86	23	القرار يتوقف على كمية و سلامة المعلومات المتوفرة
52,86	37	الاتصال ينقل البيانات و المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار
14,28	10	بدون إجابة
100	70	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد مجتمع البحث لهم رأي حول العلاقة بين الاتصال واتخاذ القرار، بحيث سجلت النسبة الأكبر ب 52,86% التي ترى أن الاتصال ينقل البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وتليها نسبة 32,86% من أفراد مجتمع البحث، والذين يرون أن القرار يتوقف على كمية وسلامة المعلومات المتوفرة، أما نسبة 14,28% من أفراد مجتمع البحث فضلوا عدم الإجابة على السؤال.

¹ - عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 99

ومما سبق نرى أنه ليس منطقي أو عقلائي اتخاذ قرارات هكذا دون أي دراسة أو مشاورة أو حتى السعي لجمع المعلومات، خاصة وأن تعاليم الدين الإسلامي تحث على المشاورة " لا ظهيرة كالمشاورة "، نحن نتحدث عن القرارات الرشيدة و الفعالة وهذه ما هي إلا نتاج العديد من الاتصالات التي تعمل على المساعدة على جمع أكبر عدد من المقترحات و الحلول و الآراء التي تساعد على إعطاء الفرصة لانتقاء أفضل الحلول و البدائل.

استنتاج الفرضية الأولى :

من خلال تحليلنا للجداول الخاصة بالفرضية الأولى والمتمثلة في " يساهم الاتصال التنظيمي في التأثير الإيجابي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة." توصلنا إلى :

- إن إدارة المؤسسة مجال الدراسة تهتم بإيصال المعلومات دائما إلى المستويات العليا و تهمل المستويات الدنيا، وهذا دليل على ضعف الاتصال النازل .
- إن المؤسسة مجال الدراسة تستعمل كلا الاتصاليين (الكتابي والشفهي)، ولكن الاتصال الشفهي هو الأكثر استعمالا وهذا ما يوضحه، وهذا نظرا لسرعة نقله للمعلومات بين مختلف الأقسام والعمال.
- إن المؤسسة مجال الدراسة تتنوع في وسائل الاتصال المستعملة، بحيث تسعى إلى استغلالها أحسن استغلال وذلك لضمان السير الحسن للعمل .
- إن العملية الاتصالية تواجه عدة عوائق، وأكبر عائق يعرقل سير عملية الاتصال داخل المؤسسة مجال الدراسة هو حجم المنظمة.
- إن الاتصال يؤثر في مواقف العمال حيث أصبح لديهم وعي بأهمية ما يقومون به من عمل وكذلك إدراك كل الأمور التي تحيط بهم .
- إن المؤسسة مجال الدراسة تحتكر عملية اتخاذ القرار فهي تأخذ القرار فرديا، فالقرارات تصدر من القمة وتصل إلى القاعدة على شكل أوامر وتوجيهات .
- هناك علاقة وثيقة بين الاتصال وعملية اتخاذ القرار، فالالاتصال يؤدي إلى تحفيز العمال، كما يزيد من حظوظهم في عملية صنع القرار .
- عمال المؤسسة مجال الدراسة يؤكدون على ضرورة اتخاذ القرار جماعيا وذلك بإشراك العمال، وهذا من أجل زيادة فعالية اتخاذ القرار .

- إن الاتصال هو محرك المؤسسة وموجهها وهو حقا بمثابة روح المؤسسة مما يساعد على فهم إستراتيجيتها والعمل على تحقيقها، فالمؤسسة مجال الدراسة تعتمد على الاتصال الذي يسهل على نقل المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار.

الفصل السادس

الإدارة و إشراك العمال في اتخاذ

القرارات

تمهيد:

إن اشراك العمال في اتخاذ القرار يشعّرهـم بأهميتهم وانتمائهم للمنظمة، ويرون أن هذه القرارات تعبر عنهم فيعملون على تبنيها و الحرص على تنفيذها.

الجدول رقم 20: يوضح العلاقة بين المشاركة في الاجتماعات وعرض إيجاد حل لمشكلة ما.

إيجاد حل لمشكلة ما		نعم		لا		المجموع	
المشاركة في الاجتماع		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
		13	48,15	14	51,85	27	100
		26	60,47	17	39,53	43	100
		39	55,71	31	44,29	70	100

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة تسمح للعمال عرض وإيجاد حل لمشكلة ما في العمل بنسبة 55,71%، مدعمة بنسبة 60,47% من العمال الذين أكدوا على عدم مشاركتهم في الاجتماعات و نسبة 48,15 % أكدوا على مشاركتهم.

بالمقابل نجد نسبة 44,29 % من العمال صرحوا على عدم السماح لهم بعرض إيجاد حل لمشكلة ما في العمل، مدعمة بنسبة 51,85 % الذين أكدوا على مشاركتهم في الاجتماعات ، ونجد نسبة 39,53% يؤكدون على عدم مشاركتهم.

نستنتج مما سبق أن المؤسسة مجال الدراسة لا تعير اهتمام للعمال و ذلك بعدم إشراكهم في الاجتماعات ومن هنا نستنتج أن المؤسسة لا تؤمن بروح الجماعة و لا تأخذ باقتراحات و آراء العمال أثناء اتخاذها لأي قرار وذلك يظهر من خلال عدم عرض على العمال المشاركة في إيجاد حل لمشكلة ما.

الجدول رقم 21: يوضح توزيع المبحوثين حسب المهام المفضلة لديهم.

المجموع		مناقشة أمور المؤسسة جماعيا		تفضل فقط تنفيذ القرارات		اقتراح حل لمشكلة ما		ماذا يفضل المهنيين
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100	18	44,44	8	5,55	1	50	9	إطارات
100	48	4,17	20	33,33	16	25	12	تحكم
100	4	50	2	50	2	-	-	تنفيذ
100	70	42,86	30	27,14	19	30	21	المجموع

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة 42,86 % سجلت في احتمال مناقشة

أمور المؤسسة جماعيا بنسبة 42,86 % مدعمة بنسبة 50 % لأعوان التنفيذ و نسبة 44,44 % للإطارات ونسبة 4,17 % لأعوان التحكم.

بالمقابل نجد اقتراح حل لمشكلة ما بنسبة 30 % مدعمة بنسبة 50 % للإطارات ونسبة 25 % لأعوان التحكم أما بالنسبة لاقتراح تنفيذ القرارات فنقدر نسبته 27,14 % ،مدعمة بنسبة 50 % لأعوان التنفيذ و 33,33 % لأعوان التحكم ونسبة 5,55 % بالنسبة للإطارات.

وخلاصة القول أن كل عضو أو عنصر داخل المؤسسة مجال الدراسة يفضل مناقشة أمور المؤسسة جماعيا واقتراح الحلول وبذلك تتضح أهداف المؤسسة والظروف التي تمر بها، فهو حتما يساعد في إيجاد حلول بناءة تساعد على حل المشاكل العالقة ويعرف الأسباب التي أدت للوصول إلى مثل هذه الظروف ومحاولة تقايدها مستقبلا أما بالنسبة لتنفيذ القرارات فهو آخر مرحلة، فغالبا ما نجد أنه من الصعب على أي فرد يقوم بالتنفيذ دون أن تكون له دراية كافية عن ما يدور حوله، خاصة و أن مناقشة الأمور جماعيا تساعد على تبادل الآراء وخلق جو من التفاهم بين أعضاء المؤسسة مما يساعد ويحفز على البحث عن أنجع الحلول والعمل على تنفيذها "خاصة وأنه عندما يشارك أكثر من شخص في القرار يعني ذلك أنه هناك بدائل عديدة ومقترحات

عديدة، وكما يقال المثل أن رأسين أحسن من رأس وثلاثة أحسن من اثنين وهكذا، ضف إلى ذلك أغلب المشكلات يدرك عمقها الموظفون والعاملون أكثر من إدراك المشرف أو المدير لها، لذلك ينشأ عن المناقشة قرارات وحلول أكثر فعالية وواقعية".¹

الجدول رقم 22: يوضح رأي المرؤوسين حول المشاركة في اتخاذ القرار.

المجموع		الشعور بالانتماء إلى المؤسسة		تقسيم المسؤولية الجماعية		توطيد الثقة بين الإدارة والعمال		الرأي حول المشاركة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الفئات المهنية
100	18	61,12	11	22,23	4	16,66	3	إطار
100	48	35,41	17	37,5	18	27,09	13	تحكم
100	4	50	2	25	1	25	1	تنفيذ
100	70	42,86	30	32,86	23	24,28	17	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة مسجلة هي احتمال الشعور بالانتماء إلى المؤسسة بنسبة 24,86 % مدعمة بنسبة 61,12 % والتي تخص الإطارات، ثم تليها نسبة 50 % تخص أعوان التنفيذ أما بالنسبة لأعوان التحكم نسبة 35,41 %.

بالمقابل نجد نسبة 32,86 % تمثل اقتراح تقسيم المسؤولية الجماعية والمدعمة بنسبة 37,5 % والتي تخص عمال التحكم، ثم تليها نسبة 25 % تخص عمال التنفيذ ونسبة 22,23 % تخص الإطارات، أما فيما يخص

¹- ناصر محمد العديلي: مرجع سابق، ص444

اقترح توطيد الثقة بين الإدارة والعمال ممثل بنسبة 24,28 % والمدعمة بنسبة 27,09% والتي تخص أعوان التحكم ونسبة 25% تخص أعوان التنفيذ ونسبة 16,66% تخص الإطارات.

نستنتج بذلك أن سعي المؤسسة مجال الدراسة إلى استعمال الاتصال الجيد وفعال و الذي من خلاله يستطيع العامل توصيل مقترحاته وأفكاره إلى الإدارة العليا، و العملية العكسية التي تتم بينه وبين مسؤوله من مناقشة الأمور و تعديل الاقتراحات ينمي لدى العامل إحساس بأنه ينتمي إلى المؤسسة يساعد لا محالة على تقسيم المسؤولية الجماعية، وكل عامل يدرك ما له وما عليه من حقوق و كما أن كل فرد في التنظيم بحاجة ماسة إلى توفير الثقة بينه وبين المكان الذي يعمل فيه.

الجدول رقم 23 : يوضح العلاقة بين المشاركة في عقد الاجتماعات و طبيعة المواضيع المشاركون فيها.

طبيعة المواضيع		التسيير		ظروف العمل		مصالح العمال		المجموع	
المشاركة في الاجتماع		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
أشارك		25,93	7	48,14	13	25,93	7	100	27
لا أشارك		18,61	8	53,48	23	27,91	12	100	43
المجموع		21,43	15	51,43	36	27,14	19	100	70

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أكبر نسبة مسجلة 51,43 % من طبيعة المواضيع المشاركة فيها والمتمثلة في اقتراح ظروف العمل، مدعمة بنسبة 53,48 % من العمال أقروا بعدم مشاركتهم في الاجتماع ونسبة 48,14 % يقرون بمشاركتهم. بالمقابل نجد نسبة 27,14 % المتمثلة في إقتراح مصالح العمال مدعمة بنسبة 27,91 % من العمال لا يشاركون في الاجتماع، ونسبة 25,93 % يشاركون، تليها نسبة 21,43 %

ممثلة لإقتراح التسيير مدعمة بنسبة 25,93 % من العمال يشاركون في الإجتماع ونسبة 18,61 % لا يشاركون.

و مما سبق نجد المؤسسة مجال الدراسة تتوع في الاجتماعات المنفذة ولكن لا تسمح بجميع العمال المشاركة فيها، و إذا كانت هناك مشاركة فإنها تتم حسب نوع الاجتماع المنعقد، لأن كل عامل حسب قدرته وخبرته في المؤسسة.

الجدول رقم 24 : يوضح العلاقة بين الأقدمية و المشاركة في تقديم الاقتراحات.

المشاركة في تقديم		أشارك		لا أشارك		المجموع	
الأقدمية	الإقتراح	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار	النسبة %	تكرار
15-1		58,33	21	41,67	15	100	36
30-16		62,97	17	37,03	10	100	27
31 فما فوق		57,14	4	42,86	3	100	7
المجموع		60	42	40	28	100	70

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة 60% و التي تخص السماح في مشاركة تقديم الاقتراحات مدعمة بنسبة 62,97 % و التي تخص الفئة التي عملت في المؤسسة ما بين 16 - 30 سنة داخل المؤسسة، ثم تليها نسبة 58,33% بالنسبة للفئة ما بين 1 - 15 سنة أما بالنسبة للفئة من 31 سنة فما فوق فقد سجلت نسبة 57,14%.

في المقابل نجد نسبة 40% من أفراد مجتمع البحث لا يقدمون اقتراحات مدعمة بنسبة 42,86 % للفئة من 31 سنة فما فوق ثم تليها نسبة 41,67 % للفئة من 1 إلى 15 سنة، أما الفئة 16-30 سنة سجلت بنسبة 37,03 %.

يتضح لنا بذلك أن المؤسسة غالبا ما تلجأ إلى طلب اقتراح الحلول للمشاكل المهنية المطروحة من قبل عمالها، فاقترح العامل للحلول شيء ايجابي فهو حتما سيشعر بأهميته و يولد لديه ثقة في قدراته و مدى نفعه لمؤسسته، "إن اقتراح العمال للحلول يعني ذلك وجود بدائل مقترحة لاختيار أحسنها من قبل الإدارة لاسيما وأن القرار يتخذ بناءا على اختيار أفضل بديل مقترح".¹ فالمؤسسة تعطي فرص المشاركة لجميع العمال وذلك بنسب متفاوتة، ففرص المشاركة لا تقتصر فقط على الفئات العمرية الوسيطة وإنما تتيح الفرص للفئات الشبانية أيضا.

الجدول رقم 25: يوضح العلاقة بين اخذ الاقتراحات و الآراء بعين الاعتبار و الفئة التي تقبل اقتراحاتها.

أخذ الاقتراحات والآراء		تأخذ		لا تأخذ		المجموع	
الفئة التي تقبل اقتراحاتها		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
إطارات		61,11	11	38,88	7	100	18
تحكم		54,16	26	45,83	22	100	48
تنفيذ		50	2	50	2	100	4
المجموع		55,71	39	44,29	31	100	70

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة مجال الدراسة تقوم بأخذ اقتراحات و آراء العمال بعين الاعتبار وذلك بنسبة 55,71% والمدعمة بنسبة 61,11% و التي تخص الإطارات ثم تليها نسبة 54,16% تخص أعوان التحكم، أما بالنسبة بأعوان التنفيذ 50%.

في المقابل نجد نسبة 44,29% لا تقبل بأخذ اقتراحات و آراء العمال بعين الاعتبار وذلك بنسبة 50% لأعوان التنفيذ، و تليها نسبة 45,83% التي تخص أعوان التحكم و أما فيما يخص الإطارات نسبة 38,88%.

¹ - أحمد ماهر: مرجع سابق، ص78.

مما سبق نلاحظ أن مؤسسة baticompos تقبل باقتراحات وآراء جميع الفئات السوسيو مهنية وذلك بنسب متفاوتة، فأخذ بآراء العمال و مشاركتهم تعتبر كحلول لصعوبات التي يعرضون لها أو تتعرض لها المؤسسة كما يساعد بدوره على حرص العمال على تنفيذ هذه القرارات نظرا لتناسبها و ملائمتها لهم.

الجدول رقم 26: يوضح كيفية تقييم عملية صنع القرار داخل المؤسسة مجال الدراسة.

النسبة %	التكرارات	تقييم عملية صنع القرار
30	21	عملية ضعيفة
12,85	9	عملية تتم في جهة واحدة
17,15	12	عملية جيدة تمكن المؤسسة من التطور
22,85	16	عدم إعطاء أهمية للعامل البسيط أثناء اتخاذ القرار
17,15	12	بدون إجابة
100	70	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن عملية صنع القرار داخل المؤسسة مجال الدراسة سجلت أعلى نسبة 30% لاقتراح عملية ضعيفة، ثم تليها نسبة 22,85% لاقتراح عدم إعطاء أهمية للعامل البسيط أثناء اتخاذ القرار، أما لاقتراح عملية جيدة تمكن المؤسسة من التطور فقد سجلت بنسبة 17,15% و نجد أيضا نسبة 17,15% للعمال الذين امتنعوا عن الإجابة، ثم تليها نسبة 12,85% لاقتراح عملية تتم من جهة واحدة.

و خلاصة القول أن عمال المؤسسة مجال الدراسة قيموا عملية صنع القرار داخل المؤسسة أنها عملية ضعيفة ومن هنا يمكننا أن نستنتج أن ضعف عملية صنع القرار تعود إلى عدم إشراك العامل البسيط أثناء اتخاذ القرارات، بحيث هذا الأخير يتم في اتجاه واحد مع العلم أن أغلب المشكلات في المؤسسة يدركها الموظفون والعاملون أكثر من إدراك المشرف أو المدير بها، و ذلك بسبب الاحتكاك المباشر للعمل من طرف العمال.

استنتاج الفرضية الثانية:

من خلال تحليلنا للجداول الخاصة بالفرضية الثانية و المتمثلة في تقبل الإدارة لمقترحات العمال يزيد من مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوصلنا إلى أن :

- المشاركة في الاجتماعات يعني وجود بدائل كثيرة وأفكار متنوعة تساعد على إختيار أفضل الحلول، والمؤسسة مجال الدراسة لا تعطي أهمية للعمال وذلك بعدم إشراكهم في الاجتماعات.
- إن العمال يفضلون مناقشة الأمور جماعيا، لأن النقاش يساعد إلى إزالة الغموض وإيضاح الأفكار، ومن خلالها يتم عرض واقتراح الحلول و مناقشتها وتعديلها وأيضا معرفة رأي الجماعة بها، وبالتالي سيكون التنفيذ أسهل ولا يحتاج للمراقبة ولا للإشراف لأن كل واحد يدرك ما يجب فعله.
- أن رأي العمال حول المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة مجال الدراسة يكمن في اقتراح الشعور بالإنتماء إلى المؤسسة، لأن قدرة العامل على توصيل مقترحاته و أفكاره إلى الإدارة العليا و العملية العكسية التي تتم بينه وبين مسؤوليه، تنمي لديه إحساس بالإنتماء إلى المؤسسة والذي يشعره بثقة أكثر وحماس أكبر للعمل، وهذا ما يساعد المؤسسة على تحقيق الأرباح.
- أن المؤسسة مجال الدراسة تتوع في الاجتماعات المنعقدة ولكن لا تسمح لجميع العمال بالمشاركة فالمشاركة تتم حسب نوع الاجتماع المنعقد (حسب آراء المبحوثين).
- أن اقتراح العامل للحلول شيء إيجابي، فهو حتما يشعره بالأهمية ويولد لديه ثقة في قدراته ومدى نفعه في المؤسسة التي يعمل بها، والمؤسسة مجال الدراسة غالبا ما تلجأ إلى طلب اقتراح الحلول من قبل عمالها .

- إن المؤسسة مجال الدراسة غالبا ما تلجأ إلى أخذ إقتراحات وأراء العمال بعين الإعتبار ، والفئة التي تقبل اقتراحاتهم هم فئة الإطارات فالعمال يرون أن قيمتهم وثقتهم بالمؤسسة تزداد كلما استدعوا للمشاركة واقتراح الحلول وقبولها.
- لا يمكن إغفال أهمية الاتصال التي تساعد على تنفيذ القرار، هذا الأخير أي التنفيذ ذو أهمية تعكس قيمة القرار المتخذ، ألا أن المبحوثين يفضلون أولا المشاركة ثم التنفيذ، لأن تقبل الأوامر دون نقاشها يجعل التنفيذ عملية آلية.
- أما فيما يخص تقييم العمال لعملية صنع القرار داخل المؤسسة مجال الدراسة، فقد وصفوها المبحوثين بأنها عملية ضعيفة وأنها تتم من جهة واحدة، وذلك بعدم إعطاء أهمية للعامل البسيط أثناء اتخاذ القرارات مع العلم أن أغلب مشكلات المؤسسة يدرك عمقها الموظفون و العاملون أكثر من إدراكها المشرفون و المدير العام .

الإستنتاج العام للفرضيات:

بناءا على النتائج الإحصائية للجداول السابقة وعلى ضوء القراءات السوسولوجية يمكننا القول أن الاتصال التنظيمي يؤثر على عملية اتخاذ القرار، فمن خلال الجدول رقم (19) الذي يوضح العلاقة التي تربط الاتصال واتخاذ القرار وقد سجلت أعلى نسبة 52,86 % على الاحتمال الاتصال ينقل البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات فان الاتصال يعمل على جمع أكبر عدد من المقترحات والحلول و الآراء التي تساعد على إعطاء الفرصة لانتقاء أفضل الحلول والبدائل وخاصة أن القرار يتوقف على كمية وسلامة المعلومات والبيانات اللازمة والتي تساعد على اتخاذ القرارات التي ستكون لا محالة قرارات رشيدة وعقلانية ومن هنا نستنتج أن الفرضية الأولى والتي مفادها "يساهم الاتصال التنظيمي في التأثير الإيجابي على عملية اتخاذ القرار تحققت.

أما بالنسبة للفرضية الثانية والمتمثلة في " تقتصر مشاركة العمال في اتخاذ القرارات على تقبل الادارة لمقترحاتهم"، فمن خلال تحليلنا للجداول الخاصة بها توصلنا إلى أن الفرضية تحققت لأن كل ما يروجوه العمال داخل التنظيم هو حضورهم للاجتماعات وتقبل اقتراحاتهم وأفكارهم وأرائهم و مناقشتها للوصول إلى قرار رشيد وفعال ثم تنفيذه، لأن المشاركة في الإجتماعات يعني وجود بدائل كثيرة وأفكار متنوعة تساعد على إختيار أفضل الحلول، وأن رأي العمال حول المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة مجال الدراسة يكمن في اقتراح الشعور بالإنتماء إلى المؤسسة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (22) وذلك بنسبة 42,86 % لأن قدرة العامل على توصيل مقترحاته وأفكاره إلى الإدارة العليا والعملية العكسية التي تتم بينه وبين مرؤوسيه تنمي لديه إحساس بالإنتماء إلى المؤسسة والذي يشعره بثقة أكثر وحماس أكبر للعمل، وهذا ما يساعد المؤسسة على تحقيق الأرباح .

خاتمة

خاتمة:

يعمل الاتصال التنظيمي على توفير البيانات و المعلومات التي تعتبر بدائل وحلول تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل التنظيم، واتخاذ القرار إلا بتوفيرها وإلا كان قرار غير عقلاني ولا رشيد، ومشاركة العمال في هذه العملية له عدة أوجه، منها إحساس العامل بأهميته لمؤسسته، توطيد الثقة بين العامل والمؤسسة، تطوير فكر العمال وتنميته وتعويدهم على المشاركة في كل ما يمس المؤسسة وتحمل العواقب والأزمات، لأن إغتراب العامل داخل المؤسسة سيدفع بها إلى الهاوية خاصة عندما تصبح علاقته بمؤسسته مادية لا أكثر، لكن إذا تم توفير جو من العلاقات الإنسانية وتوفر روح التضامن وحب العمل وسعي المسؤولين إلى إقترابهم من مرؤوسيههم يعزز الروابط بينهم ويجعلهم يعملون دون ملل أو تذمر.

فتوفر الثقة وحب العمل سوف يزيد من الإنتاجية ويحسن الأداء، وهذه لا تكون دون اتصال جيد وهادف يوفر سهولة التواصل بين أعضاء التنظيم، والمؤسسة مجال الدراسة تستغل الاتصال أحسن إستغلال في تسيير أمورها، لكن لم تعتمد عليه في إشراك عمالها لاتخاذ القرارات، كون قراراتها تأتي من قمة الهرم على شكل قوانين لا يمكن تجاوزها أو عدم تنفيذها، ولكن ضمن هذه الأوامر يفتح مجال ولو بسيط يسمح للعامل بالاتصال بمن هم أعلى درجة والتعبير عن رأيه حول وضع مؤسسته وإبداء رأيه حتى وإن لم يعمل به، والملاحظ من مجتمع البحث أن أكثر دافع لتحمل عبء العمل هو وجود علاقة إنسانية تجعل الكل يعمل بدون كلل أو ملل.

إن الاتصال بالمؤسسة مجال الدراسة متوفر، لكن المشاركة في اتخاذ القرار غير متوفر يعني إشراك العاملين خاصة في المناصب الدنيا أمر مستحيل، فمسؤولية اتخاذ القرار يتحملها أصحاب المناصب العليا وترسلها لأصحاب المناصب الوسطى لتحويلها إلى أوامر يجب تطبيقها وهذه العملية تتم عن طريق الاتصال سواء كان كتابي أو شفهي، المهم هو التنفيذ لكن النتائج المترتبة عن القرارات يتحملها الموظفون في المناصب الدنيا.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

أ. الكتب:

1. أبو نصار وآخرون: منهجية البحث العلمي "القواعد والمراحل والتطبيقات"، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، 1999.
2. أحمد بخوش: الاتصال و العولمة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2008.
3. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
4. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار الجامعية، ط1، الإسكندرية، 1997.
5. أحمد صقر عاشور: السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، القاهرة، 1989.
6. أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة - الاتصالات - المعلومات - القرارات، مؤسسة الشباب الجامعية القاهرة، 2000.
7. إبراهيم الغمري: الإدارة، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المعارف المصرية، 1982.
8. إحسان دهش جلاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع ط1، عمان، 2011.
9. الحسني: النظرية الاجتماعية و دراسة النظم، دار المعارف، ط4، 1983.
10. حسن علي مشرقي: نظرية القرارات الإدارية "مدخل كمي في الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 1997.
11. نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية "بين النظرية و التطبيق"، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2007.
12. منعم زمزير الموسوي: بحوث العمليات "مدخل علمي لاتخاذ القرار"، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2009.
13. حسان هشام، منهجية البحث العلمي، مطبعة الفنون للنشر، ط1، الجزائر، 2007.

14. جمال الدين لعويصات: السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة، الجزائر 2002.
15. جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية 2002.
16. جمال الدين لعويصات : الإدارة و عملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر، 2005.
17. خليل محمد الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 1991.
18. خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2002.
19. راس سي أومان و آخرون : التحليل الإداري في المنظمات العامة تاريخه، مفاهيمه أساليبه، ترجمة فهد بن معقل العلي، الإدارة العامة للنشر و الطباعة، الرياض، 2006.
20. زهير إحدادن: مدخل لعلوم الإعلام و الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1993.
21. سيزلاقي ورلاس: السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991.
22. سلوى عثمان الصديقي: هناك حافظ بدوي: أبعاد العملية الاتصالية، رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزرايطه، مصر ، 1999.
23. سعيد يس عامر و علي محمد الوهاب: الفكر الإداري المعاصر في التنظيم و الإدارة، مركز سيرقيس للإستشارات و التطور الإداري، ط 2، 1998،
24. سلاطنية بلقاسم وآخرون: أسس البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1 الجزائر، 2007.
25. سعيد يس عامر و علي عبد الوهاب: الفكر الإداري في التنظيم و الإدارة، مركز سيرقيس للإستشارات و التطوير الإداري، ط 2، 1998.
26. سيد صابر تعلب: نظم و دعم القرارات الإدارية، دار الفكر ناشرون و موزعون المملكة الأردنية الهاشمية، ط1، عمان، 2011.

27. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
28. طريفي شوقي فرج وآخرون: علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة.
29. طارق المجذوب: الإدارة العامة، العملية الإدارية والوظيفية العامة والإصلاح الإداري، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2000.
30. علي السلمي: تطوير الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
31. عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط4، الجزائر، 2007.
32. عبد الرحمان عزي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
33. عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم، (المفاهيم، الوظائف، العمليات)، دبي 2001.
34. عمر وصفي عقيلي، الإدارة أصول ومفاهيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
35. عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
36. عبد الله طويرقي: علم الاتصال المعاصر، دراسة في الأنماط والمفاهيم وعلم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، ط2، الرياض، 1947.
37. عبد الغفور يونس: تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1971.
38. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية 1990.
39. علي السلمي: تطوير الفكر التنظيمي، دار القلم، ط2، 1980.
40. غيات بوفلجة: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2006.

41. فهد جبور، منهجية الأبحاث وأسسها العلمية الحديثة، الإشكالية في البحث في العلوم الإنسانية، المؤسسة الحديثة للكتاب طرابلس، ط2، لبنان، 2010.
42. . فضيل دليو: اتصال المؤسسة، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
43. كيث ديفيز: السلوك الانساني في العمل، ترجمة:سيد عبد مرسى، محمد إسماعيل يوسف دار النهضة للطباعة والنشر، مصر، 1974.
44. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، دار الفكر، ط2، عمان الأردن، 1994.
45. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي - مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، ط1، الأردن، 2004.
46. محمد فريد الصحن و آخرون : مبادئ الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
47. محمد إسماعيل بلال : بحوث العمليات: استخدام الأساليب الكمية في صنع القرار، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2005.
48. محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي، ط1 الإسكندرية، 1999.
49. ميشيل أرمسترونج: إذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون مديرا أكثر نجاحا، مكتب جرير للترجمة، بيروت، لبنان، 2001.
50. محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الإتصال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، ط1 الإسكندرية، 2001.
51. منصف السلمي: صناعة القرار الأمريكي، مركز الدراسات العربي والأروبي، باريس 1997.
52. محمد فهمي العطروري: العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة و الشركات، عالم الكتب، مصر، 1989.
53. محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، ط1 الإسكندرية، 1999.
54. مجدي عبد الكريم حبيب: سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة المصرية، 1997.
55. مجدي احمد محمد عبد الله : علم النفس الصناعي، دار المعرفة، الإسكندرية، 1996.

56. معن خليل العمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1 عمان الأردن، 2006.
57. ¹ مصطفى نمرد عمس، منهجية البحث العلمي في التربية والعلوم الاجتماعية، دار غيداء للنشر والتوزيع شارع المملكة رانية العبد الله، 2008.
58. محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، ط1، الإمارات العربية المتحدة، 2001.
59. محمد الصيرفي: الاتصالات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية ، 2007.
60. محمد يسري ابراهيم دعبس: الاتصال والسلوك الانساني، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع سلسلة 18، الإسكندرية، 1999.
61. محمود سلمان العميان : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2005.
62. ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرامل للطباعة الإلكترونية، ط 1، 1993.
63. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمية العامة، الجزائر، 1998.
64. ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2006.
65. نبيل حامد مرسي: فن إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، المكتب العربي الحديث، الأزيطة، الاسكندرية، 2010.
66. ناصر دادي عدون: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمية العامة الجزائر، 2004.
67. ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الإلكترونية، ط1، 1993.
68. لوكنيا الهاشمي: السلوك التنظيمي ، مخير التطبيقات النفسية والتربوية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، ج2، الجزائر، 2006.

69. هاني عبد الرحمان الطويل: الإدارة التربوية و السلوك التنظيمي للأفراد و الجماعات في

المنظمة، الجامعة الأردنية، ط1، عمان، 1986.

70. هالة منصور : الاتصال الفعال، مفاهيمه وأساليبه ومهاراته، المكتبة الجامعية

الإزاريطة، الإسكندرية، 2000.

ب. المذكرات:

1. محمد علي محمد، عبد القادر شليحي: واقع الاتصال في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم

الإجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 1995.

ثانيا: بالغة الفرنسية:

- Fayol (H) : Administration industrielle et générale, E.N.A.G Editions, Alger, 1990.
- Richard Arcand: la communication efficace, de bock université, paris, 1998.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العقيد أكلي محند أولحاج

البويرة

رقم الاستبيان:

الاستبيان:

يدخل هذا الاستبيان في إطار التحضير لمذكرة ماستر في علم الاجتماع حول موضوع الاتصال التنظيمي.

لذا نطلب منكم الإجابة على الأسئلة بكل موضوعية بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

ملاحظة:

نحيطكم علما أن بيانات هذه الاستمارة سرية للغاية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

1/الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2/السن:

3/المستوى التعليمي: يقرأ ويكتب ☐ ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4/نوع العمل الحالي: إطار ☐ تحكم ☐ منفذ ☐

5/الأقدمية: في المؤسسة: في المنصب:

6/ طبيعة النشاط في المؤسسة؟ إدارة ☐ إنتاج ☐ خدمات ☐

7/ هل يتم إيصال المعلومات إلى كل المستويات المهنية؟ دائما ☐ أحيانا ☐ أبدا ☐

8/ كيف تنتقل المعلومات في المؤسسة؟ من الأعلى إلى الأسفل ☐ من الأسفل إلى الأعلى ☐

أفقا ☐ في كل الاتجاهات ☐ أخرى.....

9/كيف تتصل برئيسك؟ كتابيا ☐ شفها ☐ الاثنين معا ☐

10/ماهي وسائل الاتصال الأكثر استعمالا داخل المؤسسة؟

الإعلانات و الملصقات ☐ عقد الاجتماعات ☐ الرؤساء المباشرين ☐
أخرى تذكر:.....

11/هل ترى أن هذه الوسائل كافية؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا، لماذا؟.....

12/حسب رأيك هل الصعوبات التي تعرقل سير عملية الاتصال داخل المؤسسة هي:

لغوية ☐ وسيلة الاتصال ☐ حجم المنظمة ☐

أخرى تذكر:

13/هل يمكن التغلب على هذه الصعوبات أو التخلص منها؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم، وضح كيف ذلك؟.....

14/كيف يؤثر الاتصال في مؤسستكم على مواقفك؟

أصبحت تترك كل ما يدور حولك ☐ أصبح لديك وعي بأهمية ما تقوم به من عمل ☐

أصبح لديك تصور عن أهداف المؤسسة والفائدة التي ستنعكس عليك ☐

أخرى:

15/هل تتصل دائما برئيسك؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم، لماذا؟.....

16/ما هو تقييمك للمعلومات التي تصلك من الادارة؟

سريعة بطيئة أخرى

17/ما هو تقديرك لكمية المعلومات التي تصلك؟ كافية ☐ غير كافية ☐

18/هل المعلومات التي تصلك : واضحة ☐ غير واضحة ☐

19/هل تتعقد الاجتماعات بشكل دائم لطرح مشاكل المؤسسة؟ نعم ☐ لا ☐

20/ هل تعتمد الادارة على الوسائل التكنولوجية في الاتصال بكم ؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم، فيما تتمثل هذه الوسائل؟.....

21/هل تجدون استعمال هذه الوسائل؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا، لماذا؟.....

22/هل يهتم رئيسك بانشغالاتك ومشاكلك المهنية؟ نعم ☐ لا ☐

23/هل تسعى المؤسسة لإيجاد الحلول لانشغالاتك؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا، لماذا؟.....

24/إذا كان نعم، هل يتم تطبيق هذه الحلول؟ مباشرة ☐ بعد مدة ☐ لا تطبق ☐

25/من المسؤول عن اتخاذ القرارات؟ المدير ☐ الإدارة ☐ بالإجماع ☐

26/كيف يتم الاختيار بين بدائل القرار؟ فرديا ☐ جماعيا ☐

27/هل ترى أن القرارات الصادرة من الإدارة متناقضة؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم، لماذا؟.....

28/هل ترى أن قرارات الإدارة: صارمة ☐ قابلة للتعديل ☐

إذا كانت قابلة للتعديل، فماهي حالات التعديل؟.....

29/هل يتم التأكد من إمكانية قابلية تطبيق القرار قبل إصداره؟ نعم ☐ لا ☐

30/هل تتيح لك الإدارة فرص المشاركة في اتخاذ القرار؟ نعم ☐ لا ☐
إذا كان نعم، حول ماذا كانت هذه القرارات؟ مشكلات العمل ☐ الأجور ☐ الترقية ☐ الحوافز ☐ أخرى....
إذا كان لا، لماذا؟.....

31/هل تواجه الإدارة صعوبات في اختيار القرار المناسب؟ نعم ☐ لا ☐

32/هل تصلكم القرارات في وقتها المناسب؟ نعم ☐ لا ☐

-إذا كان لا، إلى ما يرجع الأمر:.....

33/حسب رأيك ماهي العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار؟

-قلة الاتصال ☐ بطء الاتصال ☐ فردانية اتخاذ القرار ☐ -تداخل الصلاحيات بين المصالح ☐

-صلابة القوانين التي تمنح السلطة في اتخاذ القرارات ☐ أخرى تذكر:.....

34/هل تخلق القرارات المتخذة صراع بين العمال والإدارة؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم، ما محتوى هذه القرارات؟.....

35/أين تكمن أهمية القرار؟ في اتخاذه ☐ في تنفيذه ☐

36/ماذا تقترح لزيادة فعالية القرار؟.....

37/إذا عرض عليك منصب مسؤول فماذا ستفعل؟

تسعى لتحسين فعالية الأداء للعمل ☐ تطور في أسلوب الاتصال السائد في المؤسسة ☐

تغير إستراتيجية المؤسسة العامة ☐ تغير إستراتيجية الاتصال ☐

38/كيف ترى العلاقة بين الاتصال واتخاذ القرار؟

-القرار يتوقف على كمية وسلامة المعلومات المتوفرة ☐

-الاتصال ينقل البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ☐

-أخرى تذكر:.....

39/هل سبق و أن عرض عليك إيجاد حل لمشكلة في العمل من قبل رئيسك؟ نعم ☐ لا ☐

40/كيف تطرح اقتراحاتك حول مشكلة ما؟ كتابي ☐ شفهي ☐ أخرى:.....

41/بالنسبة لك ماذا تفضل؟ اقتراح حل لمشكل ما ☐ -تفضل فقط تنفيذ القرارات ☐ مناقشة أمور المؤسسة

جماعيا ☐ -أخرى تذكر:.....

42/ما رأيك حول المشاركة في اتخاذ القرار؟

-توطيد الثقة بين الإدارة والعمال ☐ تقسيم المسؤولية الجماعية ☐

-الشعور بالانتماء إلى المؤسسة ☐-أخرى:.....

43/هل أنت مستعد لتطبيق أي قرار تصدره مؤسستك؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا، لماذا؟.....

44/عندما تقوم الإدارة بعقد اجتماعات، هل تشارك فيها؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا، لماذا؟.....

45/ما نوع الاجتماعات التي تشارك فيها؟ التسيير ☐ ظروف العمل ☐ مصالح العمال ☐

46/هل يسمح المدير لبعض العمال بقيادة الاجتماعات؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم، لماذا؟.....

47/هل يتم الإعلان عن الاجتماع قبل عقده؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم، كيف يتم الإعلان عنها؟.....

48/هل يعلم معظم العمال بالإعلان؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان لا لماذا؟.....

49/هل يطلب من المشاركين تقديم اقتراحات؟ نعم ☐ لا ☐

و ماهي الاقتراحات التي يسمح بها؟

.....
.....

50/هل تؤخذ الاقتراحات والآراء بعين الاعتبار؟ نعم ☐ لا ☐

إذا كان نعم، ماهي الفئة التي تقبل اقتراحاتها؟

إطارات ☐ أعوان التحكم ☐ أعوان التنفيذ ☐

51/من خلال تجربتك المهنية، كيف تقيم عملية صنع القرار في مؤسستكم؟

.....
.....

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE AKLI MOHEND OULHADJ

BOUIRA

QUESTIONNAIRE N°:

QUESTIONNAIRE

Le présent questionnaire entre dans le cadre de la préparation du mémoire de Master en Sociologie, dont l'objet est :

COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

Ainsi, nous vous prions de répondre aux questions en toute objectivité en mettant (X) à la case correspondante.

Remarque : nous tenons à vous informer que les informations du présent questionnaire sont très secrètes et ne seront utilisées que pour des travaux de recherche scientifique.

1. Sexe :

Masculin ☐

Féminin ☐

2. Age :

3. Niveau d'instruction :

Lire et écrire ☐

Primaire ☐

Moyen ☐

Secondaire ☐

Universitaire ☐

4. Type d'activité actuelle

Cadre ☐

Maitrise ☐

Exécution ☐

5. Expérience

Dans l'entreprise

Dans le poste

6. Nature de l'activité au sein de l'entreprise ?

Administration ☐

Production ☐

Services ☐

Autres

7. Les informations circulent-elles entre tous les fonctionnaires ?

Toujours ☐

Parfois ☐

Jamais ☐

8. Comment circulent les informations au sein de l'entreprise ? Du haut en bas ☐

haut ☐

Verticalement ☐

Dans toutes les directions ☐

Autres.....

9. Communication avec le responsable hiérarchique ?

Ecrit ☐

Oral ☐

les deux

10. Moyens de communication usuels au sein de l'entreprise ?

Avis et affiches ☐

Réunions ☐

Responsables hiérarchiques directs ☐

Autres (Précisez).....

11. Est-ce que vous voyez que ces moyens sont suffisants ?

Si non, pourquoi ?.....

12. Selon vous, ce qui entrave le bon déroulement de l'opération de communication au sein de l'entreprise c'est ?

La langue ☐

Le moyen de communication ☐

Le volume de l'organisation ☐

Autres (Précisez).....

13. Est-il possible de surmonter ces difficultés ou s'en débarrasser ?

Si oui, expliquez ?.....

14. Comment la communication influence votre entreprise ?

Vous avez pris conscience de ce qui se passe autour de vous ☐

Vous avez pris conscience de l'importance de votre travail ☐

Vous avez une conception des objectifs de l'entreprise et l'impact du bénéfice sur vous ☐

Autres

15. Contactez-vous toujours votre président ? Oui ☐

Non ☐

Si oui, pourquoi ?.....

16. Quelle est votre évaluation des informations qui vous arrivent de l'administration ?

Rapides ☐

Lentes ☐

Autres

17. Quelle est votre appréciation du volume des informations qui vous arrivent ?

Suffisantes ☐

insuffisantes ☐

18. Est-ce que les informations qui vous arrivent sont ? Claires ☐

Ambigües ☐

19. Est-ce que des réunions sont régulièrement tenues pour exposer les problèmes de l'entreprise ? Oui ☐ Non ☐

20. L'administration utilise-t-elle des moyens technologiques pour vous contacter ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, quels sont ces moyens ?.....

21. Métrisez-vous l'utilisation de ces moyens ? Oui ☐ Non ☐

Si non, pourquoi ?.....

22. Est-ce votre responsable s'intéresse à vos préoccupations professionnelles ?

Oui ☐ Non ☐

23. Est-ce que cherche à trouver des solutions à vos préoccupations ?

Oui ☐ Non ☐

Si non, pourquoi ?.....

24. Si oui, est-ce que ces solutions sont appliquées ?

Immédiatement ☐ Après un temps ☐ Jamais applications ☐

25. Qui est responsable de la prise de décision ?

Directeur ☐ Administration ☐ Consensus ☐

26. Comment le choix est-il fait entre les alternatives de la décision ?

Individuellement ☐ Collectivement ☐

27. Est-ce vous estimez que les décisions de l'administration sont contradictoires ?

Oui ☐ Non ☐

Si non, pourquoi ?.....

28. Est-ce que vous estimez que les décisions de l'administration sont ?

Strictes ☐ passibles de modification ☐

Si passibles de modification, quel sont les cas de modification ?.....

29. Est-ce qu'on vérifie l'applicabilité de la décision avant sa promulgation ?

Oui ☐ Non ☐

30. L'administration vous offre l'occasion de participer à la prise de décision ? Oui ☐ Non ☐

Si oui, de quelles décisions s'agit-il ?

Problèmes de travail ☐ Salaires ☐ Promotion ☐ Motivations ☐ Autres

Si non, pourquoi ?.....

31. Est-ce que l'administration a des difficultés de choix de la bonne décision ?

Oui ☐ Non ☐

Si non, à quoi cela est-il dû ?.....

32. Est-ce que les décisions vous arrivent au moment opportun ?

Oui ☐ Non ☐

Si non, à quoi cela est-il dû ?.....

33. A votre avis qu'est-ce qui influence la prise de décision ?

Manque de communication ☐ La lenteur de l' communication. ☐

Individualité de prise de décision ☐ Interférence de prérogatives entre les services ☐

Inflexibilité des lois ne permettant pas la prise de décision par l'autorité ☐

Autres (Précisez).....

34. Est-ce que les décisions prises créent un conflit entre le personnel et l'administration ?
 Oui ☐ non ☐
 Si oui, quel est le contenu de ces décisions ?.....
35. Ou consiste l'importance de ces décisions ?
 Dans sa prise ☐ dans son exécution ☐
36. Qu'est-ce que vous proposez en guise d'augmenter l'efficacité de la décision ?

37. Si on vous propose un poste de responsabilité, vous ferez quoi ?
 Veiller à améliorer l'efficacité au travail ☐
 Développer le mode de communication qui prime dans l'entreprise ☐
 Changer la stratégie de l'entreprise ☐
 Le changement de la stratégie de communication. ☐
38. Comment juger-vous la relation entre la communication et la prise de décision ?
 La décision dépend du volume et de la sécurité des informations disponibles
 La communication procure les données et les informations nécessaires à la prise de décision
 Autres (Précisez) :
39. Est-ce votre responsable vous a déjà demandé de trouver une solution à un problème ?
 Oui ☐ Non ☐
40. Comment exposez-vous vos suggestions concernant un problème ?
 Par écrit ☐ Oralement ☐
 Autres :
41. Vous préférez quoi ?
 Proposer une solution à un problème ☐ Seulement exécuter les décisions ☐
 Discuter collectivement des affaires de l'entreprise ☐
 Autres (Précisez) :
42. A quoi sert la participation à la prise de décision selon vous ?
 Consolider la confiance entre l'administration et le personnel ☐
 Partager la responsabilité administrative ☐ Sentir appartenir à l'entreprise ☐
 Autres :
43. Etes-vous prêt à appliquer toute décision émanant de votre entreprise ?
 Oui ☐ Non ☐
 Si non, pourquoi ?.....
44. Est-ce que vous participez aux réunions que tient l'administration ?
 Oui ☐ Non ☐
45. Quel est le genre de réunions auxquelles vous participez ?
 Gestion ☐ Conditions de travail ☐ Intérêts au personnel ☐
46. Est-ce que le Directeur permet à quelque travailleur de présider les réunions ?
 Oui ☐ Non ☐
 Si non, pourquoi ?.....
47. Est-ce qu'on déclare la réunion avant sa tenue ?
 Oui ☐ Non ☐
 Si non, comment est-elle déclarer.....
48. Est-ce que la majorité des travailleurs prennent connaissance de l'avis ?
 Oui ☐ Non ☐

Si non, pourquoi ?.....

49. Est-ce qu'on demande aux participants de proposer ?

Oui ☐ Non ☐

Quelles sont les suggestions qui sont permises ?

.....
.....

50. Est-ce que les suggestions et les avis sont pris en considération ?

Oui ☐ Non ☐

Si oui, quel est la catégorie dont les suggestions sont acceptées ?

Cadres ☐ Agents de control ☐ Agents d'exécution ☐ Autres citer.....

51. D'après votre expérience professionnelle, comment évaluez-vous le processus de prise de décision au sein de votre entreprise ?

.....
.....