

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الإخوة منتوري قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
(قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا)

رقم التسجيل :

الرقم التسلسلي :

دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة

ودوره

في اتخاذ القرارات التنظيمية

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية
تخصص علم النفس العمل والتنظيم

إشراف:

أ. د . لوكيا الهاشمي

إعداد

سليم كفان

لجنة المناقشة —

جامعة الإخوة منتوري قسنطينة - رئيسا

جامعة الإخوة منتوري قسنطينة - مشرفا ومقررا

جامعة جامعة عنابة عضوا

جامعة سطيف عضوا

أ.د. العايب رابح أستاذ تعليم عالي

أ.د. لوكيا الهاشمي أستاذ تعليم عالي

أ.د. بوياية محمد الطاهر. أستاذ تعليم عالي

أ.د. بوعبد الله محمد أستاذ تعليم عالي

السنة الجامعية: 2005/2004

الإهداء

بعد بسم الله والصلاة والسلام على اشرف خلق الله خاتم النبيين وسيد المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم اما بعد
اهدي هذا العمل المتواضع اولا الى اختي سعاد رحمها الله .وبعدها اهدي هذا العمل الى اعز مخلوق في الدنيا الي امي خزان الحنان الذي . والتي بفضل دعواتها تيسرت لي الطريق .وايضا اهدي هذا العمل الى ابي ا لفاضل الذي علمني كيف واجه دروب الحياة واتحد اها رغم الصعاب . واهدي هذا العمل الى اخي فاتح وزوجته واولاده والى اخوتي واخواتي كل واحد باسمه.والى جميع الاهل وا لاقارب .والى جميع اصدقائي وخاصة)
عبد المالك ومروان)

إليكم جميعا اهدي هذا العمل

* الشكر *

قبل كل شيء احمدا لله حمدا كثيرا على ان وفقني في إتمام هذا البحث المتواضع اما بعد. فهناك كلمة لا بد من قولها وهي اني اقدم الكثير من الشكر والامتنان الى الأستاذ لوكيا الهاشمي على المجهودات الجبارة التي يبذلها في سبيل ارساء قاعدة علمية متينة تساعد الطلبة والباحثين للانطلاق في البحث والتقصي عن الحقيقة والمعرفة العلمية أيضا لا أنسى ان اشكره على

الإرشادات والتوجيهات القيمة التي قدمها لي طوال قيامي بهذا البحث .

ا

كما أقدم أيضا الشكر الى جميع اطارات وعمال شركة شوف لكداد التابعة لمؤسسة أرياض سطيف على تقديمهم لي يد المساعدة أثناء التربص الميداني الذي قمت به والخاص بهذا البحث .

واقدم الشكر الى ابن عمي (فريد) على مساعدته لي في طباعة هذا البحث. الى كل من وقف بجانبني من قريب او من بعيد وساعدني في إتمام هذا البحث.

شكرا لكم

جميعا

خطة البحث

المقدمة :

الفصل الأول : الاطار المنهجي للدراسة

1. الاشكالية
2. فرضيات البحث
3. اهمية الدراسة
4. الدراسات السابقة

الفصل الثاني :الاتصال : أهميته ،أهدافه ووظائفه

- 1-2- ماهية وأهمية الاتصالات
- 2-2- ظهور الاتصال التنظيمي
- 2-3-تعريف الاتصال
- 2-4- أهمية وأهداف الاتصال في المنظمة
- 2-5- نظريات الاتصال في المنظمة
- 2-6- الاتصال ووظائفه وعملياته

الفصل الثالث : الشخصية والاتصال

- 1-3- الأنماط الشخصية والاتصالات
 - 2-3- الأنماط الإدارية وأنماط الاتصالات الشخصية
 - 3-3- شبكات الاتصال
 - 3-4- أشكال الاتصال التنظيمي
 - 3-5- معوقات الاتصال التنظيمي
 - 3-6- تحسين الاتصالات التنظيمية
- العلاقة بين الرئيس والمرؤوس (حالة خاصة في الاتصال).
 - توجيهات للمدراء فيما يخص الاتصال وتفعيله.

الفصل الرابع: القرارات ،ماهيته ،نظرياتها ومراحلها

1-4- ماهية ومفهوم القرارات في المنظمة

2-4- تعريف عملية اتخاذ القرارات

3-4- النظريات الخاصة بعملية اتخاذ القرارات

4-4- المراحل التي تمر بها عملية صنع القرارات

5-4- العوامل المؤثرة في عملية صنع القرارات

الفصل الخامس: القرارات التنظيمية والمنظمة

1-5- خصائص عملية اتخاذ القرارات

2-5- القرارات الادارية وأنواعها

3-5- أسس وقواعد اتخاذ القرارات في المنظمة

4-5- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والفعالة

5-5- المؤسسة الاقتصادية الجزائية ومشاكل اتخاذ القرار فيها

- توجيهات للمدراء فيما يخص عملية اتخاذ القرارات.

الفصل السادس : الجانب الميداني

1-6- التعريف بالوحدة

2-6- كيفية اختيار عينة البحث

3-6- المنهج المستخدم في الدراسة

4-6- ادوات جمع البيانات

5-6- اسلوب المعالجة الاحصائية

6-6- عرض النتائج

7-6- تفسير النتائج في ضوء فرضيات البحث

8-6- التوصيات والاقتراحات

الخاتمة

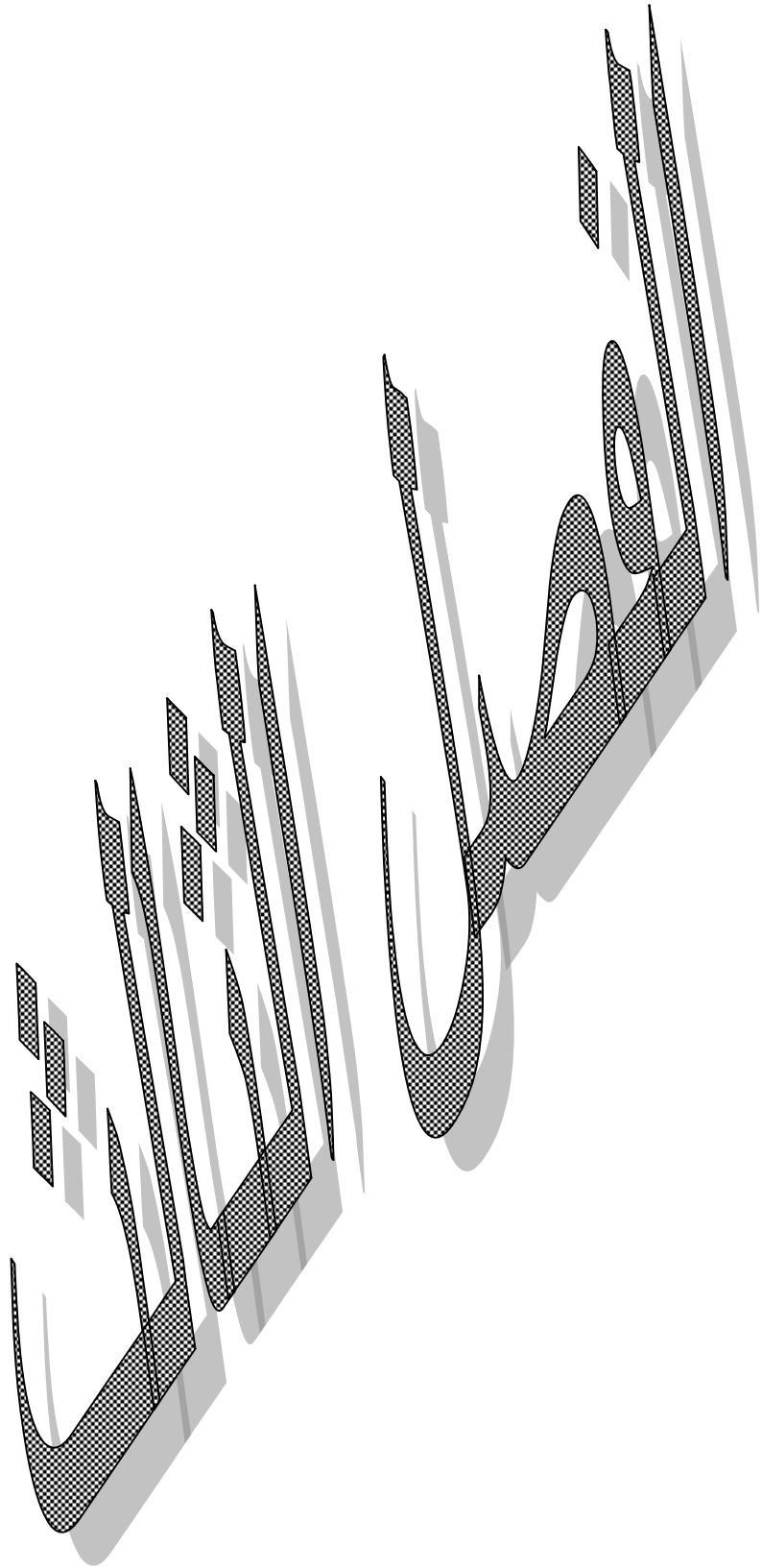
قائمة المراجع

الملاحق

الخط العربي

أفضل
الأمور

الاصحاح الثاني



الاصحاح الثاني

الاصحاح الثاني

السلامة
الطبية

العلماء الذين
يؤمنون بالله

فان الله
الامر
بالحق

فَاللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ وَسَلِّمْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ

مقدمة:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع. وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها وفي أي مكان سواء داخل الأسرة أو في المدرسة أو في المصنع أو في أي مكان يوجد فيه أفراد فلا بد أن يكون هناك اتصال بينهم. وهذا فيما يخص الاتصال بصفة عامة ولكن ما يهمنا نحن هنا هو الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة. الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة أمر ضروري وأساسي جدا لأنه يربط أعضاء المنظمة أو المؤسسة فيما بينهم لينشر بينهم المعلومات والأفكار والحقائق حتى يتمكنوا من أن يؤديوا أعمالهم بالكفاءة الأزمنة كما يساعد أيضا على نشأة التعاون في العمل ويوجه ويحفز الأفراد لأداء مهامهم على أكمل وجه. ويعمل الاتصال كذلك على تجميع وجهات النظر والمعتقدات لإقناع العاملين والتأثير في سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه. وبذلك تقوم العلاقات الإنسانية الناشئة بين أفراد التنظيم أو المؤسسة بتنمية روح التعاون بين هذه الجماعات- "ويحفظ الاتصال هذه العلاقات ويبقي على استمرارها حيث يتمثل هدفها الحقيقي في تكامل جهود جميع العاملين في المنظمة سواء أكانوا إطارات أو عمال بحيث يشاركون بجهودهم وأفكارهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة -" (سيد عبدا لحميد مرسي-1974-ص"45")

ويعتبر الاتصال التنظيمي الوسيلة الوحيدة والفعالة لكل نشاط اجتماعي سواء أكان هذا الاتصال داخليا أو خارجيا التنظيمية.نا إلى واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية نلاحظ أنه لم يعطى له دوره الحقيقي والأساسي. وهذا ما نلاحظه بحيث يوجد خلل كبير على مستوى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وخاصة في مجال اتخاذ القرارات التنظيمية. وهذا من خلال الصعوبة التي يجدها المسؤولين والمشرفين في إيصال أو مرهم وقراراتهم وتعليماتهم وقراراتهم إلى العمال. وأيضا الصعوبة التي يجدها العمال في فهم محتوى القرارات والتعليمات وكذا تنفيذها فيما بعد وهذا قد يعود نقص التكوين وضعف المستوى التعليمي لجملة المسؤولين وأيضا عدم احترام مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب. كل هذه الأمور عادت على ميدان اتخاذ القرارات بالسلبية التامة وذلك لعدم وجود مشاركة جماعية لأعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات وكذلك تلك الأمور عادت على جانب التخطيط والتنظيم والمراقبة بالضعف وعدم التنسيق. وبالرغم من أن التطور التكنولوجي يفرض علينا إتباع استراتيجيات مدروسة ومنظمة خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات التنظيمية الآنية والمستقبلية والتي تخص وتتعلق بتحقيق أهداف المنظمة.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع خاصة في محاولة إثراء الحقل المعرفي في مجال الاتصال التنظيمي كذا اتخاذ القرارات التنظيمية.

جاءت هذه الدراسة التي تظهر أهميتها العلمية خاصة فيما يتعلق بتوجيه المسؤولين والمسيرين إلى نقاط الضعف التي تخصهم في مجال الاتصال التنظيمي. وكذا محاولة إرشادهم إلى الأهمية التي يكتسبها فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة وأيضاً الاستراتيجية التي يجب إتباعها في مجال اتخاذ القرارات التنظيمية. وهذا من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات التنظيمية وخاصة التي تتعلق بمجال عملهم. كل هذه الأمور لها تأثير كبير في دفع عجلة التنمية للمؤسسة الجزائرية.

وبصفة عامة ومن منطلق معرفة الظروف الحقيقية داخل المؤسسة الجزائرية وكذا الجوانب المتعلقة باتخاذ القرارات التنظيمية وهذا من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في المجال ولتحقيق ذلك تم تقسيم البحث إلى فصول مختلفة وكان ذلك حسب الترتيب الآتي

مقدمة تتناول فيها العرض العام للدراسة. وفصل أول " تعرضت فيه للإطار المنهجي للدراسة. وقد تناولت فيه الإشكالية الخاصة بالدراسة والتي تدور بصفة عامة عن مدى الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة وخاصة في مجال إنجاح القرارات التنظيمية.

وانتقلت إلى فرضيات البحث ثم تناولت أهمية الدراسة وبعدها تطرقت إلى الدراسات السابقة. والفصل الثاني "فكان تحت عنوان الاتصال "أهميته أهدافه ووظائفه وتناولت فيه ماهية الاتصالات وكذا ظهورها وكذا تعريف الاتصال وأهدافه في المنظمة ونظرياته وأخيراً وظائفه وعملياته.

الفصل الثالث "ويتعلق بالشخصية والاتصال وتطرقت فيه إلى الأنماط الشخصية. وكذا الأنماط الإدارية وأنماط الاتصالات الشخصية وكذا شبكات وأشكال الاتصال التنظيمي وأيضاً تناولت أهم معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة وكذا طرق تحسينها

الفصل الرابع "يتناول بصفة عامة القرارات ماهيتها تعريفها وأهم نظرياتها. وكذا المراحل التي تمر بها عملية صنع القرارات والعوامل المؤثرة في عملية صنعها واتخاذها

الفصل الخامس "تناولت فيه بصفة عامة القرارات التنظيمية والمنظمة وهذا من خلال خصائص وأنواع القرارات وقواعد وأسس اتخاذها وكذا العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والفعالة وأيضاً المشاكل التي تواجه عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الجزائرية.

الفصل السادس "تناولت فيه الجانب الميداني للدراسة وهذا من خلال عرض نتائج الدراسة في ظل فرضيات البحث وكذا التوصيات والاقتراحات وفي الأخير خاتمة البحث.

الفصل الأول :

1- الإشكالية:

- تعاني المؤسسة الجزائرية العديد من المشاكل سواء في مجال التسيير او في مجال الانتاج وغيرهامن المشاكل التي جعلتها في ازمة حقيقية . وهذا كله ادى بها الى الفشل في استخدام التقنيات الحديثة في تسيير وادارة الموارد البشرية . ولعل ذلك الفشل يبدو واضحا خاصة في مجال انتقال المعلومات بين الادارة والعمال وكذا الاتصال التنظيمي الممارس من طرف الإطارات والمشرفين الذي يكون في غالب الاحيان غير فعال وهذا بالضرورة يؤدي الى بالضرورة الى التأثير سلبيا على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة .

ويعتبر الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة عملية اساسية وضرورية . ومعيارا مهما لقياس مدى تطور ونجاح تلك المؤسسات او فشلها وعدم تحقيق اهدافها . وهذا لانه يعتبر وسيلة هامة للتعرف على اخرما توصلت اليه التكنولوجيا والمعرفة العلمية ، ولكن هذا لا يعني أن الاهتمام بموضوع الإتصال يقتصر فقط على جوانبه التقنية والمعدات والوسائل التكنولوجية بل هو عملية إنسانية واجتماعية تربط بين الأفراد فيما بينهم داخل المؤسسة وينسق كذلك بين وحدات المؤسسة الواحدة وبين مصالحتها .

- في واقع الأمر لا يوجد خلاف في الأهمية التي يكتسبها الإتصال التنظيمي الجيد والفعال بين الأفراد داخل المنظمات أو خارجها لأن من طبيعة الإتصال التنظيمي الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الإنسانية وروح الجماعة كما يحس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من اجلها والفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة فهناك الإتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاتصال مع العملاء وغيرها من أشكال الإتصال التنظيمي داخل المنظمة .

- ويعتبر الاتصال التنظيمي الفعال عملية أساسية وضرورية خاصة فيما يتعلق بتفعيل وترشيد القرارات التنظيمية داخل المؤسسة ككل ، وهذا وكذا التجارب أثبتت أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل للتوجيهات و التعليمات والقرارات ومبررات اتخاذها من طرف المسؤولين أي بمعنى آخر أن يكون هناك " تفاعل اتصالي "بين المسؤولين والعمال داخل المؤسسة .

- ومن هذا كله يمكن القول بأن الاتصالات التنظيمية عملية جد ضرورية و حيوية داخل المؤسسة، وهذا لأنها عملية مسمرة لا تقف عند مرحلة معينة وإنما تستمر طوال حياة المؤسسة فهي تنشط

التخطيط والتنظيم وتعطي حيوية كبيرة في اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيده وخاصة تلك القرارات المتعلقة بالتنسيق والإشراف والمتابعة والرقابة والتقييم.

- واعتبار الأهمية الكبيرة التي تكتسب عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسة وكذا الدور الذي يلعبه الإتصال التنظيمي الفعال في إنجاح القرارات التنظيمية في المؤسسة كذا البحث في هذا المجال أمرا معجزا، وهذا من أجل فهم العملية الاتصالية المعقدة من جهة، و محاولة معرفة مدى تأثير تلك العملية الاتصالية على اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة.

- وهذا كله من أجل الوصول بالمؤسسة إلى مستوى تنظيمي فعال من جهة و كذا تحقيق الاستمرارية و التطور للمؤسسة من خلال تحقيق أهداف أفرادها وأهدافها بصفة عامة.

- ومن هذا كله فإن الإشكالية المطروحة في هذا الموضوع هو:

*الإشكالية العامة:

- إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة و فعالة و رشيده.

*الأسئلة الفرعية:

ا) - كيف و ما هي السبل و الطرق التي نستطيع من خلالها تحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

ب) - وكيف نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناءا على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة .

ج) - والى أي مدى تأثر معرفات الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة و فعالة.

(2) أُمِّيَاتُ الْبَيْتِ

الْأَحْيَاءُ الْعَامَّةُ

- للإتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة دور كبير و أساسي في تفعيل وترشيد القدرات التنظيمية .

الْأَحْيَاءُ الْبَرِّيَّةُ

- 1-فعالية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها اهمية كبيرة في تحقيق اهداف المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية
- 2-المعوقات النفسية والانفعالية للإتصال لها تاثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة
- 3-نجاح القرارات التنظيمية ونجاحتها داخل المؤسسة كنتيجة لفعالية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة

3- أهمية الدراسة و أهدافها:

ترجع أهمية موضوع البحث إن كون ما الاتصال من أهمية كبيرة في المؤسسة بحيث يعتبر مسمار الربط الذي يجمع بين كافة أرجاء التنظيم الإداري سواء تمثل هذا التنظيم في الجهاز الإداري للمؤسسة ككل أو في وحدة فرعية للجهاز العام للمؤسسة. تهتم الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظيفة التقليدية من تخطيط وتنظيم ورقابة وإنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير وكيف ينفق وقته. وكيف يؤدي عمله. وماهي الأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلا أثناء عمله. فنظرية الإدارة الحديثة الإدارة الحديثة تهتم مثلا. بان المدير يلعب دورا اخرى اكثر اهمية مثل الاتصال بالاطراف الداخلية والخارجية معا. وتمثيل المنظمة رسميا. وتجميع المعلومات وتحليلها ونشرها والتحدث باسم المنظمة وحل المشاكل وغير ذلك من المهام والأدوار التي يقوم بها وبصفة عامة وما يهمنا نحن هنا الأهمية التي يلعبها الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وخاصة بالنسبة للإدارات والمشرفين الذين يمارسون الاتصال بشكل اكبر من غيرهم. وإذا نظرنا الى واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية نجد انه لم يعطى له دوره الحقيقي. وهذا ما انعكس سلبا على عملية اتخاذ القرارات. ونظرا لأهمية هذا الموضوع وخاصة لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. فنجد ان اهم اهداف الراسة تتمثل فيما يلي.

- تحسيس المسؤولين بالأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال في المؤسسة. بحيث يعتبر من أهم الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري، وذلك لأنه يعتبر كالجهاز العصبي للمنظمة والمؤسسة والذي يبحث فيها عن الحياة ويدفعها اقترابا نحو تحقيق الهدف.
- تبدي كذلك أهمية الاتصال في علاقته الوثيقة والواضحة بعملية صنع واتخاذ القرارات وهي التي تهتم هذه الدراسة حيث انه يجب إن تكون عملية صنع واتخاذ القرارات من طرف المسؤولين نتاج على جهد مشترك من طرف جميع أعضاء المؤسسة.
- واتخاذ القرار الرشيد يتوقف على كذلك بلا شك على وجود منافذ جيدة للاتصال بكل ما يساهم في عملية صنع واتخاذ القرارات.
- كذلك يجب أن يكون هناك تقييم لما بعد اتخاذ القرار فمجرد اتخاذ القرار لا يعني شيئا بالنسبة للمؤسسة إذا ما بقي حبيس إدراج مكتب المدير، ويظل عديم الأثر، ما لم تتم عملية نقله وتوصيله إلى من يهمهم الأمر من وحدات و أفراد.

4- الدراسات السابقة :

4-1 دراسة "شانون" و" ويفر" "Shannon and Weaver 1949" :

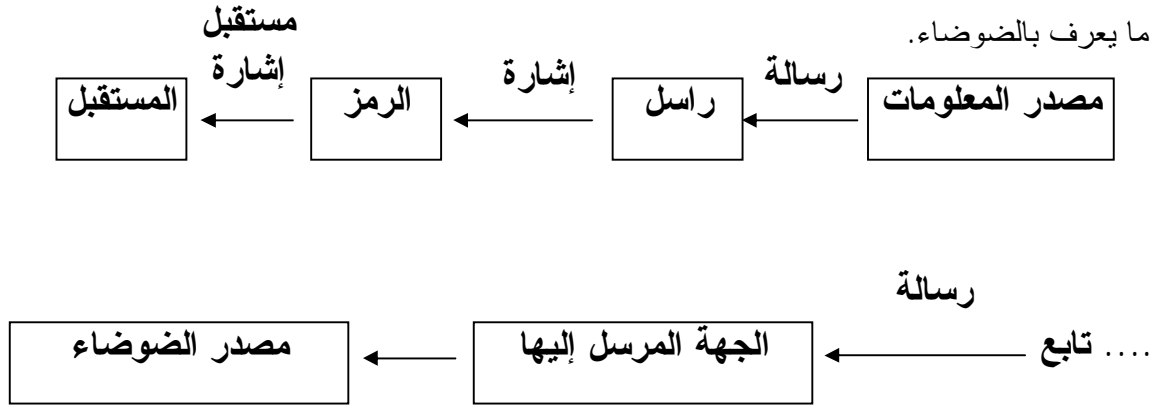
هذه الدراسة قام بها الباحثان "شانون و ويفر" عام 1949، حيث كان العاملان يعملان في مصنع تلفون "BELL" .

وقد أثار جونسون و كلير "Johnson and Klar" أن دراسة "شانون" تعتبر من المساهمات ذات الانتشار و التأثير على دراسات الاتصال التي نراها اليوم، بل وكانت صياغته هي البنية للكثير من الجهود التي بذلت فيما بعد في هذا المجال (أبو النجا محمد العمري: 1986.ص 92).

ولقد تأثرت هذه الدراسة بطبيعة عمل الباحثين، حيث قام بتطبيقها على المعمل الذي كانا يعملان فيه، وترتكز هذه الدراسة على النظرية الرياضية التي طبقت على العلوم الاجتماعية المختلفة، ولقد حدد "شانون" و" وفر" 5 عناصر لعملية الاتصال وهي :

أ- المصدر، ب- المرسل، ج- الرمز، د- المستقبل، ه- المقصد أو الوجهة. المصدر وهو المتحدث، والرمز هو اللغة، والمقصد هو المستمع وتشير هذه الدراسة إلى أن الطريقة المناسبة لوصف عملية الاتصال ممكن أن تتم من خلال الأسئلة التالية:

1- أي نوع من قنوات الاتصال يمكن أن تنقل أكبر عدد من الإشارات.
2- كم من الإشارات المرسلة ستتعرض إلى الضوضاء التي تكون قادمة من المرسل إلى المستقبل، حيث أن هذه الدراسة تصف الاتصال على أنه عبارة عن عملية خطية ذا طريق واحد به خمسة (5) وظائف تؤدي من خلال عملية الاتصال ويكون هناك عاملا واحدا معطلا لهذه العملية وهو ما يعرف بالضوضاء.



شكل (1) نموذج CHANON AND WEOVER

- من خلال هذا النموذج، الذي يبين أن العملية الإتصالية يوجد بها للمعلومات ينتج عنه رسالة ومجموعة من الرسائل التي ستصل في الخطوة الأولى أو في الخطوة الثانية على شكل إشارات ترسل من طرف المرسل وهي عكس وظيفة المستقبل الذي يعيد تركيب الرسالة كليا وقد تكون الرسالة عرضة للأضرار بها، وتتوقف درجة الإضرار على درجة التشويش الذي يحدث عليها بواسطة الضوضاء وإلى آخره من العوامل، وكذلك عندما يكثر الإشارات في نفس القناة في نفس الوقت، هذا يؤدي إلى فقدان المعنى الحقيقي للرسالة و هو السبب الشائع في نظر "شانون" و"وفر" لفشل عملية الاتصال.

- من أهم الانتقادات التي وجهت لهذه الدراسة، أن هذه الدراسة تهتم بالجوانب الميكانيكية و التكنولوجية لعملية الاتصال اكثر من الجوانب الإنسانية و التفاعلات التي تحدث فيها، وهذا راجع لطبيعة علم الباحثين، في معمل "تلفون بل Bell".

4-2 دراسة "كاتز كوبي" و"موريس" Katz Cobi et Mourice 1950 :

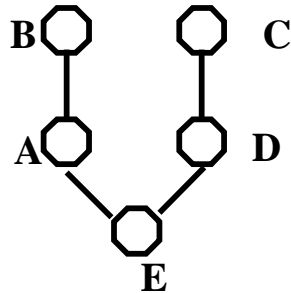
و خلاصة هذه الدراسة هو ان الشركة التي تم فيها هذا البحث استطاعت خلال الاتصال الفعال أن تقنع العاملين بضرورة إحضار وجباتهم و مشروباتهم إلى مكان عملهم وأن يقضوا فترات الراحة بجوار آلاتهم بدلا من الذهاب إلى الكافتيريا وتضييع الوقت. و كان مسؤولي الشركة واضحين وصريحين في هذا المجال بحيث بينوا و أوضحوا كيف أن منحنى الإنتاج ينخفض إلى أقل من نصف المعدل خلال الخمسة عشرة دقيقة السابقة واللاحقة لفترة تناول المشروبات و الوجبات و كانت الخرائط الإحصائية التي أوضح هذا التذبذب في الإنتاج مقنعة مما أدى إلى أن يتقبل العاملون الاستغناء عن الذهاب إلى الكافتيريا عن طيب خاطر واقتناع(سيد عبد الحميد مرسي، عن كيث ديفيز 1974 ص50).

ومن هذا نستنتج أن ما للاتصال الفعال أهمية و ضرورة قبل اتخاذ أي قرار أي أن المشرف الممتاز هو الذي يستطيع ان يتوحد مع جماعته وأن يظل قريبا منهم مثل هذا و الاتجاه يساهم في اتخاذ القرارات الواقعية و السليمة بالنسبة للمسؤولين.

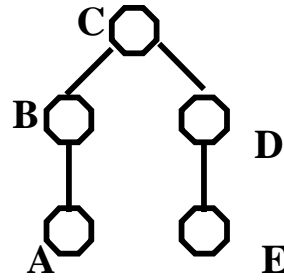
4-3 دراسة "ليفيت ويفلير Levit Weivler 1951":

تناولت هذه الدراسة التفاعل الإجماعي ونمط العلاقات الاجتماعية القائمة بين أفراد الجماعات الصغيرة، فقام "ليفيت"

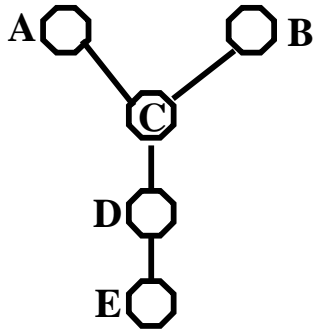
بتصميم أربعة نماذج لعلاقات الاتصال في أربع جماعات كل جماعة مكونة من خمس أفراد، جلس أفراد كل مجموعة على مائدة مستديرة وبينهم حاجز يمنع رؤية بعضهم البعض لكن هناك فتحات تسمح للاتصال بينهم عن طريق كتابة أوراق خاصة فكل فرد يعطي ورقة فيها خمس رموز على شرط أن يظهر أحد فقط في الورقة التي تعطى للمفحوص الثاني وعلى المفحوصين اكتشاف الرموز العامة التي توجد عند كل منهم وتنتهي التجربة إلى اكتشاف الرمز ثم تبدأ محاولة أخرى ولقد حسب الرمز الذي أستغرقه الفرد إلى الرموز وكذلك عدد الرسائل التي تبادلها أعضاء الجماعة حتى تمكنوا من التعرف على الرمز، والشكل التالي يوضح مواقع الأفراد و تمثلهم حروف هجائية :



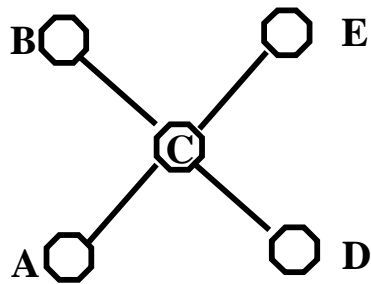
شكل رقم (2) يبين على شكل دائرة



شكل (1) يبين علاقة على شكل سلسلة



شكل رقم (4)



شكل رقم (3) يبين علاقة شكل عجلة

يبين علاقة على شكل Y

شكل (2) يوضح شبكات الاتصال

ولقد أوضحت هذه التجربة أن العلاقة التي تتخذ على شكل عجلة (wheel) في أكثر الشبكات الاجتماعية كفاءة في حل المشكلة ثم تليها العلاقة التي تتخذ الشكل "Y" ثم تليها علاقة السلسلة "chaine" وأخيرا علاقة على شكل الدائرة "cyrcl" ويلاحظ أن الفرد "C" في نموذج العجلة يحتل مكانا دائريا ومركزيا حيث تمر خلاله جميع الرسائل فهو حلقة الاتصال بين أفراد الجماعة (A.B.D.E) إذا كان يتخذ القرار حول التعرف على الرمز الشائع ويخبر زملاءه بهذا القرار فكان الشخص في النمط على شكل حرف "Y" يحتل مكانا مركزيا فهو يقوم بمعظم القرارات بالنسبة لهم. (عبد الرحمن عيسوي "1980ص339).

وفي شكل السلسلة نلاحظ أن الأشخاص من (B.C) يحتلون مكانة مساوية بالنسبة لمركز الجماعة بينما كان (E.A) يحتلان مكانة بعيدة نسبيا عن مركز الجماعة وساهم بجهد أقل في اتخاذ القرارات وفي علاقة الدائرة و جميع الأشخاص في مكانة مساوية بالنسبة لمركز الجماعة و نلاحظ أن أعضاء جماعة الدائرة قد تبادلوا عددا من الرسائل اكبر من جميع الجماعات الأخرى مما يدل على صعوبة حل المشكلة بالنسبة لهم.

وفي نهاية التجربة سال الباحث أفراد العينة عن مدى شعورهم بالرضى الذي قاموا به عن العمل وعن المواقع التي كانوا يحتلونها وقد تبين إن الجماعة المنظمة تنظيما دقيقا والتي مكنها هذا التنظيم بالأداء المطلوب بكفاءة عالية لا يشعرون جميعهم بالرضى و السعادة عن عملهم وإنما يشعروا أنهم فقط بالرضى و السعادة وهو الشخص الذي يحتل مكانة مركزية في علاقة العجلة ومعنى ذلك أن القادة هم الذين يشعرون فقط بهذا الرضى، بينما الأتباع لا يشعرون بذلك .

تؤكد هذه التجربة أن مكانة الفرد في الجماعة تؤثر على سلوكه وعلى شعوره العام بالرضى وكذلك تدل أن قدرة الفرد على ضبط جماعته و التحكم فيها و اتخاذ القرارات بالنسبة لها تعتمد على المكانة التي يحتلها في بناء الجماعة.

4-4 دراسة محمد علي محمد (1970) :

قام بها محمد علي محمد على شركة الأصواف والمنتجات الممتازة "سيتيا" بالإسكندرية بمصر في الفترة ما بين أول أوت 1969 إلى غاية 30 جانفي 1970 وقد تأسست هذه الشركة سنة 1946 براس مال خاص وتدار بواسطة هيئة من أصحاب راس المال ثم تحولت في سنة 1960 إلى ملكية الدولة و أصبحت واحدة من الشركات كبيرة الحجم تبعا للمؤسسة العامة المصرية للغزل و النسيج و الهدف من الدراسة هو الكشف عن طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي و شملت عملية الاتصال عدة جوانب متمثلة في :

1-المصدر الذي يستقي منه العامل المعلومات الآتية من الإدارة.

2-مدى فهم العامل لمضمون الرسالة الرسمية.

3-إمكانية الاتصال الصاعد لإتاحة الفرصة للعمال مع الإدارة في القرارات.

4-أنماط التفاعل الاجتماعي و التشاور.

فيما يتعلق بمصدر معرفة العمال لمضمون منشورات أو الرسائل المكتوبة التي تحملها، قنوات الاتصال الهابط من الإدارة إلى العمال فإن الشواهد أشارت إلى تعدد مصادر المعلومات إذ يعتمد العمال أغلبهم على قراءة المنشورات بنسبة (79.1%) أما النسبة الباقية (24.9%) يعتمدون في ذلك على العاملين معهم، (11.9%) يعتمدون على رئيسهم، وإذا ربطنا علاقة المستوى التعليمي بمصادر المعلومات فإن الأميين يعتمدون في الحصول على معلوماتهم من زملائهم أكثر من اعتمادهم على الرئيس بالرغم من أن الذين يعرفون القراءة و الكتابة و الحاصلين على شهادات المدرسة يعتمدون على القراءة في معرفة المنشورات و الرسائل التي تحملها قنوات الاتصال من الإدارة إلى العمال إلا أن الشواهد و البيانات التي حصل عليها الدراسة تشير إلى وجود قنوات أخرى للاتصال حين يعتمدون على زملائهم و رئيسهم الخاص و المباشر.

أما الجانب الثاني المتمثل في مدى معرفة العمال لمضمون الرسالة في ضوء تذكرهم لآخر المنشورات التي أصدرتها الإدارة حول تنظيم العمل بالمنتج، و لوحظ أن نسبة (47.8%) من العمال كشفت على عدم معرفتهم بالمنشورات وتذكرها لها وتختلف هذه النسبة حسب المستوى التعليمي أو الكبر النسبي لحجم بعض الأقسام الذي

يعيق عملية توصيل المعلومات، و أوضحت العديد من الدراسات فشل الاتصالات الهابطة لتحقيق أهدافها و هذا راجع إلى غموض لغة الرسائل الرسمية فإذا كانت المنشورات تتعلق بإصدار تعليمات كإحداث نظام في العمل يجب أن تهتم الإدارة بإبراز المبررات الكافية للقرار والتي أغلب ما تواجهه من طرف العمال بكثير من التحفظ وعدم الاقتناع بشكل احتجاج جماعي للتعبير عن آرائهم وإيصالها إلى الإدارة العليا و أوضحت هذه الدراسة تقويم العمال للقرارات المختلفة التي تصدرها الإدارة باعتباره

مقياس لفحص مدى كفاءة الاتصالات الهابطة بنسبة (56%) تصف المنشورات بأنها مهمة و ضرورية لإنجاز العمل، أما نسبة (17%) تقرر على تضارب واضح في القرارات وكذلك (13.2%) تعبر عن قرارات ذات أهمية وأخرى غير مهمة، و أخيرا نسبة (12.7%) لا يعرفون مضمون المنشورات و بالتالي لا يستطيعون إصدار حكم عليها و تكشف هذه النسب المئوية عن موقف العمال عن مضمون الاتصال الهابط و المتمثل في عدم إهتمامهم بالمنشورات المتعلقة بإنجاز الأهداف إضافة إلى أن المستوى التعليمي المنخفض يعيق قراءة المنشورات و بالتالي الاتصالات الهابطة المكتوبة ليست فعالة دائما .

إما إذا انتقلنا إلى جانب الاتصالات الصاعدة، كشفت الدراسة عن النقص الواضح في معدلاتها نظرا لعدم اهتمام الإدارة بهذا النوع من الاتصال، و تعبر نسبة (34.3%) إلى وجود فرصة الاتصال بين الإدارة و العمال. أما نسبة

(65.7%) تمثل صعوبة الاتصال إلى المستويات العليا نظرا لحرص مسؤولي إدارة الأقسام الفرعية عدم وصول الشكاوي إلى الإدارة العليا لكن بعد ظهور شكاوي كثيرة و تزايد المشكلات بين الإدارة و العمال عملت الإدارة على تدعيم قنوات الاتصال الصاعد لإنشاء أقسام جديدة تتعلق بمشكلات العمل و العمال وإتاحة فرصة المشاركة في إدارة التنظيم لكسب ثقة العمال لتحقيق التوازن الداخلي للمصنع. اما الجانب الرابع والمتمثل في التشاور بين الأعضاء حول مشكلات العمل اوضحت الدراسة ان شبكات الإتصال التي تنشأ حول التشاور تتخذ طابع رسمي وآخر غير رسمي بلغة الذين يفضلون الإستعانة بأراء زملائهم في القسم (21.5%) بينما الذين يعتمدون على قنوات رسمية بأششارة رؤسائهم مباشرة (78.5%) و يعود ارتفاع هذه النسب إلى أنماط التفاعل الإجتماعي التلقائي بين العمال ورؤسائهم حول الإستشارة في هذه المشكلات أما إذا أختلفت طبيعة المشكلات التي تواجههم تكشف الدراسة إلى أن التشاور بين الزملاء يكون واضحا خاصة في المشاكل الخارجية عن نطاق العمل بنسبة (37.7%) في المقابل (10.3%) يمثل التشاور بين العمال و الرؤساء المباشرين و اللجوء المستمر إلى الرؤساء يظهرهم بأنهم محدودي الخبرة لذلك ظهرت شبكة الإتصالات بين الزملاء لزيادة التماسك الإجتماعي بين العمال . ولقد إنتهى محمد علي محمد في دراسته إلى أن الإتصال في التنظيم الصناعي يحقق وظيفة رئيسية هي التكامل و التوازن بين الوحدات المختلفة باعتبار أنه أداة لنقل المعلومات بين كافة المستويات للتسلسل الرئاسي ، كذلك كشفت هذه الدراسة أن إدراك مضمون الإتصالات يختلف باختلاف الجماعة الداخلة في عملية الإتصال، التي تهدف إلى تحقيق مصالحها، كما أن فشل شبكة الإتصال الصاعد عمل على ظهور إتصال غير رسمي يعبر عن تفاعل إجتماعي بين أعضاء التنظيم، و لاحظ أن أفضل طريقة للحفاظ على التوازن الداخلي و تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية هو تدعيم الإتصالات بين الغدارة و العمال (محمد علي 1980 ص192.193.194) .

الفصل الثاني

2-1 - تمهيد:

يمكنك أن تتصور وجود ثلاث من المديرين في أحد المكاتب يعمل الأول بمفرده ولكن مع ذلك يصرخ بأعلى صوته على أحد مساعديه لمعاونته والذي لا يسمع هذا النداء أما الثاني فيتحدث في الهاتف إلى أحد المرؤوسين طالبا منه أن يقدم له تقريرا عن مستوى الإنتاج كما ونوعا خلال الشهر القادم ولكن هذا المرؤوس يقدم له تقريرا عن مستوى الإنتاج خلال الشهر الماضي . أما الثالث فيتحدث إلى أحد معاونيه مباشرة بصوت مسموع وكلمات مفهومة.

- الحقيقة أن المديرين الثلاثة كانوا يمارسون الاتصال ولكن النتيجة متفاوتة من حيث فعالية هذا الاتصال فنحن نعرف بصفة عامة أن الاتصال هو: " عبارة عن نقل المعلومات من طرف لآخر " وبالتالي وفي ضوء هذا المعنى فإن المدير الأول لم يمارس الاتصال بشكل فعال ، أما المدير الثاني أنه مارس أيضا الاتصال ولكن فعليته كانت نسبية ، لأن المشكلة تمثلت في أن الرسالة لم تنقل كما هي ، وبالتالي جاء السلوك الفعلي مغايرا للسلوك المتوقع ، أما المدير الثالث فقد كان اتصاله جد فعال ، ومن هذا فإن ما نبحت عنه ليس مجرد الاتصال ولكن الاتصال الفعال وعليه فإن الاتصال الفعال بصفة عامة هو: " عملية نقل رسالة بالطريقة التي تساعد على استقبالها بنفس المعنى أو المضمون الذي استهدفه مرسل هذه الرسالة " . ويركز هذا التعريف للاتصال الفعال حول فكرة المعنى **meaning** وتوافق المعنى **consisting** والمعنى هنا يقصد به الفكرة التي يود المبادرة بها في عملية الاتصال من خلال نقلها أو تحويلها إلى الطرف الآخر . (جمال محمد الدين المرسي - 2002 ص 601) .

2-2- ظهور الاتصال التنظيمي :

يعتبر الاتصال التنظيمي من الفروع الجديدة في العلوم الاجتماعية ، وقد انبثق عن دراسات علم النفس الاجتماعي ونظريات التنظيم ونظريات الاتصال ، ويتناول هذا الميدان بالدراسة والتحليل عملية الاتصال في المؤسسات وفي المنظمات بصفة عامة ، وبالرغم من تركيز الباحثين في هذا المجال على دراسة اتجاه الاتصال ، فإن مواضيع أخرى هامة كشبكات الاتصال ، وتوزيع المعلومات وعلاقة الاتصال بخط التنظيم المختار تشكل محاور أساسية في هذا الميدان .

وكثيرون من تناولوا هذا الموضوع الهام والحي بالدراسة والتمحيص خاصة وأن العالم اليوم قد صار شبكة اتصالات معقدة ، أي أننا نعيش ونتفاعل على جميع المستويات ، وان كان الكثير لا يدرك في إطار المنظمات والشبكات تنفرد بأسلوب اتصالها . وكما قلنا فكثيرون هم من تناولوا هذا الموضوع (الاتصال التنظيمي) أمثال : روبرت وأوريلي وبريتون وبورتر (1974) ورشيتو (1977) وكولد هيبو وبورتر وبيتس وليزنيك (1978) وريدينغ (1977) يلح كثير من الباحثين مثل فرانس ومونج وراسل (1977) بأن الاتصال التنظيمي مفهوم مستقل عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى وذلك لاعتقادهم وقناعتهم بضرورة

استعمال مفهوم الاتصال كأداة تحليلية تفسيرية للسلوك البشري داخل المنظمات . (ت.د. فارس حلمي 1999 ص 8-9).

وإذا كان رواد مدرسة العلاقات الإنسانية قد أولوا موضوع الاتصال وخاصة الاتصال اللارسمي عناية خاصة لم يسبقهم إليها أحد من الباحثين المعاصرين فإن موضوع الاتصال التنظيمي لم يصبح مفهوما مستقلا عن بقية المفاهيم السلوكية الأخرى إلا في إطار مدرسة الأنساق المفتوحة التي أولت الاتصال الرسمي واللا رسمي أهمية كبيرة وذلك على نطاق مختلف المستويات التنظيمية واهتمت بتفاعل المنظمة بمحيطها الخارجي وخاصة في مجال تبادل الطاقة بأشكالها المختلفة والحصول على المعلومات.

وانطلاقا من تناول وظائفه فإن كاتز وكاهن (1978) باعتبارهما من أشهر الباحثين في إطار مدرسة الأنساق المفتوحة يلحان على عدم اعتبار الاتصال عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط بل ينبغي النظر على علاقة الاتصال بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه وبوظيفته الخاصة التي يؤديها في إطار ذلك النسق ، وعلاوة على هذا التأكيد فإن الاتصال قد يأخذ شكل متغير مستقل يؤثر في متغيرات تابعة كما انه قد يكون هو نفسه متغيرا تابعا يتأثر بمتغيرات مستقلة أخرى وذلك كتأثره بنمط القيادة أو السلطة التنظيمية أو أنماط القوة السائدة في المنظمة ، ويرى باحثون آخرون مثل : كولهبير وبورتر وبييتس ولزنيك (1978) بأن البحوث الميدانية قد بينت إمكانية إسهام الاتصال التنظيمي في حل مشاكل التنسيق والتخطيط والعلاقات الإنسانية على جانب تنمية المصادر البشرية للمنظمة.

2-3- تعريف الاتصال :

يعتبر موضوع الاتصال من أهم المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة وهذا قديما وحديثا ، وهذا نظرا للدور الكبير الذي يلعبه في العديد من المجالات العملية المختلفة.

وبصفة عامة نجد أن كلمة الاتصال مترجمة عن كلمة "communication" وهي مشتقة من الكلمة اللاتينية *comminis* وتعني مشترك واشتراك (عودة محمد -1988 ص 7 .8) وفي نفس السياق نجد (سامية محمد 1988 . ص 43-44) يعرفه على أنه " عملية اشتراك ومشاركة في المعنى من خلال التفاعل الرمزي " .

ومما تقدم يصبح إعطاء جملة من التعاريف التي حاول أصحابها تحديد مفهوم الاتصال من الأهمية بمكان فقد تشير كلمة الاتصال إلى معان كثيرة لدى كثير من الناس فالبعض ينظر إليها على أنها علم ، والبعض الآخر أنها فن والتي قد تكون نشاطا عفويا لا شعوريا أو عملا مخططا هادفا (منال طلعت - 2002 ص 11) .

و في مايلي سأعرض بعض التعاريف للاتصال :

يركز علماء النفس والإدارة والمهتمين باكتساب السلوك على أن الاتصال يمكن أن يكون وسيلة للتأثير وعلى هذا فإن الاتصال من وجهة نظرهم عبارة عن :

" السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر".

- وهناك مجموعة من العلماء تركز على العمليات العقلية (أو الوجدانية) والمعرفية والذهنية الموجودة في عملية الاتصال ، ومن ضمن هذه العمليات التقدير والحكم والتفسير والربط والتذكر وعليه فإن الاتصال هو : " استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات " . collin cherry (p160) .

- وينظر بعض العلماء إلى العلاقات والتفاعلات التي تحدث في الاتصال على اعتبار أنها محور التركيز والاهتمام وهكذا يقوم أحد أطراف الاتصال بدراسة الطرف الآخر لكي يحدد كيف يصيغ أفكاره في رسالة يضعها في وسيلة معينة وعلى هذا فإن الاتصال هو :

" وضع الأفكار في صياغات (رسالة) وفي وسيلة مناسبة بحيث يمكن أن يفهمها الطرف الآخر

ويتصرف بالشكل المطلوب " .(Gerald R philips & nancy mergger 1976 p44)

- ومن جهة فقد أشار كل من : ريتشارد أركان ،ونيكول بوردو" : أنه على المستوى الإنساني بمقدورنا تحديد مفهوم الاتصال على أنه نظام ديناميكي ، والذي بواسطته يستطيع الإنسان تكوين علاقات مع إنسان آخر ، بلغة العقل وتبادل الأفكار أو المعلومات أو العواطف والأحاسيس ، وذلك بواسطة اللغة الشفوية أو المكتوبة عن طريق نظام من الرموز والإشارات كالحركات والإيماءات أو الموسيقى والرسم وغيرها ، فالإتصال إذن من شأنه تكوين علاقات التي بواسطتها توجد المؤسسات وتواصل أداء وظائفها".

أما الاتصال في الإدارة حسب رأي "منال طلعت محمود 2002 . ص 22

فهو : " عملية نقل وتفاعل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ، كما أن الاتصال أداة هامة في إحداث التغيير في السلوك البشري" ومن هذا كله فإني أرى أن الاتصال هو : عبارة عن عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف الاتصال (المرسل) بتحريك أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة مكتوبة أو شفوية تنقل من خلال وسيلة معينة من وسائل الاتصال إلى الطرف الآخر (المستقبل) بحيث تكون الأفكار والمعلومات المرسله إليه مفهومة لديه وبالتالي فهو ينفذ المهام الموكلة إليه على أتم وجه وهذا كله سيساهم في تطور واستمرارية المنظمة".

2-4 - أهمية وأهداف الاتصال في المنظمة :

تهتم نظرية الإدارة الحديثة ليس فقط بالوظيفة التقليدية الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وإنما تهتم أكثر بالطريقة التي يعمل بها المدير وكيف ينفق وقته ، وكيف يؤدي عمله ، وماهي الأدوار والأنشطة والمهام التفصيلية التي يقوم بها المدير فعلا أثناء عمله فنظرية الإدارة الحديثة تهتم مثلا بأن المدير يلعب أدوارا مثل الاتصال بالأوساط الخارجية ، وتمثيل المنظمة رسميا ، وتجميع وتحليل المعلومات ونشرها والتحدث باسم المنظمة وحل المشاكل وغير ذلك من المهام والأدوار. وفي واقع الأمر لا يوجد خلاف حول أهمية الاتصال الجيد بين الأفراد سواء داخل المنظمات أو خارجها لأن طبيعة الاتصال الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة ، كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها ، لأن تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط من قبلهم مما ينعكس في النهاية على الكفاية الإنتاجية للمنظمة ككل ، لذلك اعتبرت الاتصالات الفعالة بمثابة حياة أي تنظيم فبدون الاتصالات الجيدة يشعر الناس أنهم وحيدون لأنها عملية تساعدهم على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة (صلاح الدين محمد عبد الباقي - 2001 ص : 227)

إن الفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره في المنظمة فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين ، والاتصال مع العملاء والاتصال مع الزملاء. ويعتبر الاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المشروع ، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك شرح وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها بكل وضوح ونزاهة بما يقطع الطريق أمام مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي تعكس صفو علاقات العمل داخل المنظمة فالالاتصال الجيد يعمل على توجيه المعلومات والبيانات لتحقيق الفهم المتبادل بين طرفي الاتصال بمعنى أن يفهم تماما ما يقصده المرسل . وبهذا يتم الاتصال الجيد والفعال بينهما . (المرجع السابق : ص 27-2 - 229) .

§ وتعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في غدارة أنشطتهم الإدارية وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة ، وذلك على اعتبار أن الاتصالات تساعد في القيام بمايأتي : (أحمد ماهر 1997 ص " 360- 361 "

§ تحديد الأهداف الواجب تنفيذها .

§ تعريف المشاكل وسبل علاجها .

§ تقييم الأداء وإنتاجية العمل.

§ التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة .

§ تحديد معايير ومؤشرا الأداء .

§ إصدار التعليمات والأوامر .

§ توجيه العاملين ونصحهم وارشادهم.

§ التأثير في الآخرين وقيادتهم. .

ويمكن فحص أهمية وظيفة الاتصال من خلال الموقف بين المدير ومرعوسيه وهنا يكون الاتصال من أعلى على أسفل .أوبين المشرف وزميله ، وقد يكون بين المرؤوسين ومديرهم وبالتالي يكون الاتصال من أسفل على أعلى . وإذا فحصنا كل موقف وما يحتويه من اتصالات مختلفة يمكن أن نتعرف على أهمية الاتصالات .

فالموقف الأول : وهو الاتصال بين المدير ومرعوسيه يحتوي على وظائف كثيرة ولها أهمية بالغة وهي كآلاتي :

◆ توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل .

◆ شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين وعلاقتهم بباقي الأعمال في المنظمة.

◆ إعطاء المرعوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.

◆ إعطاء المرعوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الإنجاز "الأعمال".

◆ تحديد أهداف وسياسات العمل للمرعوسين .

◆ تدريب المرعوسين ودفع مهاراتهم.

◆ نصح المرعوسين ن ومساعدتهم في حل المشاكل .

فالموقف الثاني : والذي يتضمن الاتصال الجانبي أو الأفقي بين الزملاء أوبين الوحدات التنميمة

على نفس المستوى ، فهو يقوم بأداء وظائف هامة وهي :

◆ التنسيق بين الزملاء أو بين الوحدات في كيفية أداء العمل المشترك بينهم.

◆ تشجيع التعاون بين الزملاء أو بين الوحدات .

◆ تعزيز وبث ونشر المعلومات بين الزملاء أو الوحدات والتي تهمهم خاصة في المواقف

والمشاكل التي يواجهونها.

فالموقف الثالث : والذي يتضمن الاتصال بين المرعوسين ورئيسهم فهو على جانب كبير من الأهمية

لأنه يساعد في أداء وظائف هامة ومنها:

الاستفهام عما يجب عمله وكيف يتم الأداء .

رفع معلومات عم يتم إنجازها.

رفع معلومات عن مشاكل العمل والمشاكل الشخصية

رفع معلومات عن الزملاء والوحدات والعلاقة بينهما.

ومن هذا كله يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها :

1/ تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: بحيث يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات وأفعال وأقسام المؤسسة المختلفة ، فبدون اتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض ، وبالتالي يفقد التنسيق بين أفراد التنظيم ، وهنا تتحول المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة.

2/ المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف

التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

توجيه سلوك الأفراد من ناحية تحقيق الأهداف .

توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

تعريف الأفراد بنتائج أدائهم(أ- بن نوار صالح -2002 -ص- 87).

3/ اتخاذ القرارات: يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات .فاتخاذ أي قرار يحتاج على معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وبالتالي تنفيذ القرارات وتقييم نتائجها (رواية حسن " 1999 ص 190) .

4 / التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير على سعادتهم و أحزانهم ، ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف كما يمثل جزءا هاما في عمل المدير فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية وبهذا يتدخل الاتصال في جميع وظائف و أنشطة المنظمة.

2 - 5 نظريات اتصال المنظمة:

2 - 5 - 1 نموذج شانون وويفر والمدرسة الكلاسيكية:

يعتبر موضوع الاتصال مجالاً خصباً للبحث و التقصي على أساس أنه عنصراً للتواصل واستمرار المجتمعات و انتقال الثقافات ، لذلك حاول العديد من الدارسين تبسيط عملية الاتصال من خلال تحليلها إلى عناصرها الأولية و نجد أن البداية الأولى للاتصال قد ظهرت في مجال البلاغة و الخطابة وقد وصف أرسطو الاتصال " بأنه عملية تجري بين الخطيب أو المتحدث الذي يبتكر حجة يقدمها في شكل قول السامعين و الجمهور و هدف المتحدث أن يعكس صورة إيجابية عن نفسه (بریت روبن 1991 ص: 67) . ويعتبر نموذج "شانون وويفر" الانطلاقة الحقيقية للنماذج النظرية لعملية الاتصال وإن كان تركيزهما منصب على عنصر التشويش أو الضوضاء والذي يمكن أن يعيق مسار الرسالة التي تم إرسالها.

وما يهمنا هو أن هذا النموذج كغيره من النماذج النظرية الأخرى للاتصال المماثلة ك نموذج هارولد لاسويل ، ونموذج نيوكمب ... الخ. تعترف فقط بأحادية الاتجاه في مسار الاتصال ، وفي هذا افتراض صريح وضمني لسلبية المستقبل للرسالة . وتتفي وجود فعل او تغذية رجعية يقوم بها المستقبل للدلالة على سلامة الرسالة من طرف المصدر . والاستمرارية للعملية الاتصالية في شكل دائري . (عبد النبي عبد الفتاح : 1990 ص 34 - 37) .

2- 5- 2 رجع الصدى في النظرية الاتصالية ومدرسة الأنساق المفتوحة

أضاف نوبرت وينر مفهوم رجع الصدى FEED BACK وذلك بجعل العملية الاتصالية تتم في شكل دائري وليس خطي ، وقامت مدرسة " بالو ألتو " بتحسين نموذج "وينر" وإمكانية تطبيق هذا النموذج على الجانب الإنساني . وهذا يعني إمكانية تطبيقه على كل ما هو ببيكولوجي وسيكولوجي اجتماعي (التمثلات والمرجعيات) ، وبمعنى آخر أن الفرد لا يعيش بمعزل عن هذه التمثلات وإنما يحملها معه إلى التنظيم ، وأن أي تشويش على الفرد يؤدي إلى تشويش على التنظيم . (المرجع السابق ص 36) .

وكذلك بالنسبة للمؤسسة التي لا يمكن أن تعيش بمعزل عن المجتمع الذي توجد فيه ، وهذا ما أكدته مدرسة الأنساق المفتوحة ، وتعتبر من أهم المدارس التي تناولت المؤسسات كأنساق مفتوحة تتبادل التأثير مع محيطها الخارجي ، وقد ظهرت عدة نماذج في هذا الإطار من بينها " نموذج هومانز ونموذج تافستوك " ، حيث ينسب النموذج الأول إلى الباحث الاجتماعي " هومانز " الذي اقترح نموذجا لدراسة الأنساق الاجتماعية ، بين فيه أن أي نسق اجتماعي يعيش في وسط محيط اجتماعي ذو ثلاثة أبعاد : المحيط الطبيعي (الأرض ، الطقس ..) - المحيط الثقافي (القيم و المعايير الاجتماعية) - والمحيط التكنولوجي ، ويرى أنه توجد علاقة وثيقة بين النسق الداخلي للمؤسسة والنسق الخارجي ،

كما لا يخرج عن هذا التأثير المتبادل بين النسقين الحاصل بين التنظيم الرسمي واللا رسمي داخل النسق ككل (دادي عدوى ناصر - 1998 ص 42).

أما بالنسبة لنموذج تافستوك : فهو يرجع على البحوث الميدانية التي أجريت في الخمسينات من قبل معهد تافستوك بلندن حول التغيير التكنولوجي وما ينجر عنه من تغيير في سلوك الأفراد . هذه البحوث أدت إلى بلورة نموذج تنظيمي جديد يطلق عليه النموذج التقني -الاجتماعي ، ومن هذا المنطلق يجب الأخذ بالحساب البعد التقني للمؤسسة ، ويظهر هذا البعد في الآلات والمواد الخاصة ، وبعد اجتماعي (يتمثل في علاقات العمل وما ينتج عنها من علاقات اجتماعية) على العموم فإن البعدين السابقين في تفاعل مستمر فيما بينهما وفي حالة تأثير وتأثر مع المحيط الخارجي للمؤسسة ، ومن أشهر الدراسات في هذا المجال نجد دراسة رايس "1958" والتي أجريت بمصانع النسيج " أحمد أباد بالهند" حيث توصلت هذه الدراسة إلى تأكيد ضرورة تفتح المؤسسة على محيطها الخارجي (عشوي مصطفى - 1992 ص - 86/85).

وهكذا تظهر هذه المدرسة - مدرسة الأنساق المفتوحة - هي المقاربة النظرية الأنسب التي من الممكن أن ينساق في اطارها دراسة موضوع الاتصال .

2- 5- 3 محيط المؤسسة (كنسق مفتوح)

نجد أن (بومخلوف محمد " 2001 " ص 26) حدد بيئتين للمؤسسة بيئة عامة والتي يعني بها المجتمع الواسع بكل أنظمتها الفرعية :سياسية ، اقتصادية ،اجتماعية ذات التأثير المباشر على الأنظمة. أما عشوي (1992 - ص 84) فقد حدد محيط النسق على أنه : مجموعة العوامل الطبيعية والفيزيائية والاجتماعية الموجودة خارج حدود النسق والتي تؤخذ بعين الاعتبار عند القيام بعملية اتخاذ القرار من طرف المؤسسة ويبدو واضحا أن المحيط لانعني به كل ما يوجد خارج المؤسسة بل فقط العوامل المكونة له والتي لها تأثيرات واضحة على حياة المؤسسة أي أن محيطها شئى نسبي والمهم هو أن عدم العناية بالمحيط الخارجي قد أدى بالكثير من المنظمات إلى الإفلاس أو إلى حالة الجمود والعجز عن مسايرة التطور العلمي والتغيير الاجتماعي والاقتصادي .

وبذلك يمكن أن نميز بين نوعين من المحيط بالنسبة للمؤسسة:المحيط الخاص والمحيط العام ، والمحيط العام يعتبر مشتركا بالنسبة لكل المؤسسات أما المحيط الخاص فهو يختلف من مؤسسة لأخرى ويعني المؤسسات الأخرى التي تعتمد عليها المؤسسة للحصول على الموارد اللازمة لنموها وتطورها (أوكيل سعيد : 1994 . ص 114 " .

2-6- الاتصال : وظائفه ، نماذجه وعملياته

2-6-1 وظائف الاتصال

قام ويليام سكوت وتيرنس ميتشيل scoth & mitchul بتحديد وعرض الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الاتصال داخل المنظمة وحدد أربع أغراض رئيسية يخدمها الاتصال ، وقاما بتصنيف نظام الاتصال بتفصيل أكثر عن طريق : توجه الاتصال ، الاغراض التي يخدمها الاتصال والوسائل النظرية ، وجوانب البحث التي ركز عليها الباحثون الذين تولوا دراسة ذلك الجانب المعين للاتصال
william ,scott and terence R .mitchell . 1974 chap 9

الوظيفة- الفرصة	التوجه	الأهداف	مجال التركيز القطري والبحث
الانفعال	المشاعر	زيادة درجة القبول للأدوار التنظيمية	الرضا ومعالجة الصراع وتخفيف حدة التوتر وتحديد الأدوار
الدافعية	التأثير	الالتزام بالأهداف التنظيمية	النفوذ والسلطة والمواكبة ، التعزيز ، التوقع تعديل السلوك والتعلم
المعلومات	تقني	توفر البيانات اللازمة لاتخاذ القرار	اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ونظرية اتخاذ القرارات
الرقابة	البنية	توضيح الواجبات والسلطة اللازمة	التصميم التنظيمي

الجانب العاطفي : تتكون شبكات الاتصال عادة من افراد ويدخل في أغلب مما يتبادلته الناس وما يتناقضونه من جوانب عاطفية ، والاتصال سواء أكان رسميا أو غير رسميا هو أحد الوسائل الرئيسية لإشباع هذه الحاجة حيث يستطيع العاملون عن طريق الاتصال التعبير عن حالات الشعور بالإحباط والرضا لبعضهم وللإدارة ، زيادة على ذلك يوفر الاتصال للأفراد إمكانية مقارنة الاتجاهات وعلاج الغموض أو الالتباس المرتبط بوظائفهم وأدوارهم ومجالات الصراع بين المجموعات والأفراد ، فإن كان هناك موظف غير راض عن راتبه على سبيل المثال فإنه ينقل ذلك للأخرين بسورة غير رسمية ليحدد ما إذا كانت هناك مبررات لتلك الأحاسيس أم لا .

الدافعية : تتمثل الوظيفة الرئيسية الثانية للاتصال في دفع و توجيه و توجيه و تقويم أداء العاملين في المنظمة ، فالاتصال هو الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء ، وعلى ذلك تتضمن كل النشاطات القيادية ، مثل : إصدار الأوامر و مكافأة السلوك والأداء ومراجعة و تقويم الأداء و تخصيص المهام و الوظائف ، و تدريب و تنمية مهارات المرؤوسين من خلال الاتصال ، و في الواقع فإن مبادئ نظرية التعزيز تزداد رسوخا استنادا على أن للأفراد القدرة على تلقي و استيعاب المعلومات ذات الصلة بالأنماط السلوكية المطلوبة و التصرفات التي يكافأ عليها بما يساعد في ترسيخ السلوك أو تغييره بصورة فعالة .

المعلومات : إلى جانب الوظائف العاطفية و الدافعية للاتصال ، يقوم الاتصال بوظيفة حيوية في مجال توفير المعلومات بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات ، و على خلاف جانبي المشاعر والتأثير فلالاتصال في هذه الحالة توجه تقني حيث ركز البحث التجريبي في مجال للاتصال على العمليات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل تحسين مستوى دقة قنوات للاتصال في نقل المعلومات المطلوبة من قبل الأفراد و الجماعات و القرارات التنظيمية .

الرقابة : و أخيرا هناك ارتباط وثيق للاتصال و البنية التنظيمية وفي الواقع تحاول المنظمات دائما التحكم في نشاطات الأفراد من خلال التنظيم و استخدام قنوات للاتصال الرسمية ، فالخراطيم التنظيمية مثلا : تمثل قنوات للاتصال الرسمية في المنظمة ، وقد سبق ذكر أن (مارش و سيمون) march and simon أشارا إلى أن المنظمات تتجه إلى تنميط عملية اتخاذ القرارات وأداء الأعمال عن طريق الاتصالات الرسمية ، ، أن يتم نقل النتائج عن طريق قنوات الاتصال الرسمية وعلى ذلك تمثل قنوات الاتصال الرسمية وسيلة تنظيمية أساسية للرقابة داخل المنظمات .

2-6-2- نماذج الاتصال

أ- نموذج سلوكي للاتصال

ضمن نماذج الاتصال المقترحة هناك نموذج واحد يساعد أكثر من غيره في فهم الاتصال كنظام وهو النموذج المستمد من مجال علم النفس الاجتماعي ويظهر هذا النموذج الذي يطلق عليه مصطلح التفاعل الرمزي

المرسل المعنى المقصود ←	طبيعة المرسل هوية المرسل دور المرسل الحالة النفسية للمرسل دافع المرسل	طبيعة المتلقي هوية المتلقي دور المتلقي قيم المتلقي ←
-------------------------------	---	--

ويعرف هذا النموذج الاتصال (بالنظام الذي ينقل به أحد الأفراد أو الجماعات معنى أو مغزى معيناً للآخرين) و ثمة طريقة أخرى لتعريف الاتصال وهي (النظر إليه كطريقة أو نظام انقل المعرفة) فحينما يرغب أحد الأشخاص (المرسل) الاتصال بآخر أو بآخرين (المتلقي) فان هناك معنى محدد مقصودا في ذهنه على أن المرسل لا يستطيع أن ينقل الرسالة مباشرة إلى ذهن المتلقي مثل التداوي تطابق الخواطر (telepathic communication) بل لا بد من اعتماد المرسل على استخدام شيء ما خارجه أي رمز من الرموز لينقل المعنى فالرمز شيء كائن بين الناس يمكن استخدامه في نقل الرسائل وقد كانت الرموز تسمى بالجانب الموضوعي أو الملموس للأفكار و المقاصد الذاتية أو الجوانب و تتخذ أشكالا مختلفة :

- اللغة : مكتوبة أو شفهية و تشكل أسلوبا رئيسيا لنقل الأفكار

- تعابير الوجه أو الجسم : يمكن أن ترمز لرسائل يحاول شخص ما نقلها

- الملابس : يستخدم الزي الذي يرتديه الشرطي مثلا : كرمز للسلطة

- تنعيم الصوت : يمكن أن يستخدم للتعبير عن الدهشة أو الغضب أو خيبة الأمل أو الخوف

بمعزل عن ما قبل الفعل .

- الرموز الدينية : و تعطي فكرة عن المعتقدات الدينية لشخص ما .

- و من الممكن استخدام أي شيء أو أي تصرف كرمز في أي محاولة للاتصال بين الناس و

الجماعات و المنظمات إذا كان الاتصال ناجحا فمعنى ذلك التطابق الكامل بين المعنى

المقصود و المعنى المدرك أي أن المتلقي سيفسر الرموز بطريقة تتطابق مع ما يعنيه المرسل

و نادرا ما يكون الاتصال داخل المنظمات و في الواقع خاليا من العيوب بل هناك نسقين في

عملية الاتصال يتدخلان بين شخصين أو أكثر مما يؤدي في أحيان كثيرة إلى التأثير في سلامة الاتصال و هما : استخدام الرموز (الترميز) بواسطة المرسل و التفسير الرمزي (فك الرموز) من قبل المتلقي مما يؤدي إلى تقنية الإرسال و تحديد الرسائل التي تم استقبالها بالفعل .

استخدام الرموز : هو النشاط الذي يقوم المرسل بموجبه بترجمة أفكاره إلى مجموعة من الرموز : لنقل المتلقي و هذا النشاط غير بسيط كما يبدو إذ انه لا يتضمن استخدام الرموز التي تبث الرسالة فحسب بل الرموز التي تؤسس الإطار الذي يتم من خلاله بث الرسالة أيضا و يطلق خبراء علم النفس الاجتماعي على هذا الإطار مصطلح : **الذات أو النفس (self)** و تتضمن هوية المرسل و دوره أو صفاته التي يتحدث بها و قيمته و الحالة النفسية التي يكون عليها عند إجراء الاتصال و الدافع للاتصال و من الممكن أن يتم تفسير نفس الرموز بطرق مختلفة عن بعضها تماما اعتمادا على الإطار أو السياق الذي استخدم فيه.

التفسير الرمزي : هو الطريقة التي يترجم بها المتلقي الرمز حسب تأويلها و على أساس الرسالة المستلمة و من جهة ثانية لا يتم تفسير الرموز فحسب بل الظروف المحيطة التي تم فيها بث الرسالة و تعتبر ذات المتلقي هي الظروف أو الإطار الذي يتم تفسير الرسالة على أساسه و كما هي الحالة بالنسبة للمرسل فان شخصية المتلقي و وظيفته و قيمته و حالته النفسية و دوافعه تؤثر في حل الرموز المرسل و تفسيرها فالتفسير الرمزي إذن عامل تصفية آخر للرسالة المرسل و تؤيد الأبحاث التي تمت في أوضاع إدارية حقيقة الافتراضات الأساسية لنظرية التفاعل الرمزي ففي إحدى الدراسات التي تناولت ردود فعل المديرين اتجاه رموز الاتصال الشفهي مثلا تم اكتشاف سبع خصائص للاتصال الشفهي هي :

- الشخص الذي يتم الاتصال به (الرؤساء و الأشخاص من خارج التنظيم الزملاء و النظراء المرءوسين)

- المبادرة (المبادرة الشخصية في مقابل المبادرة بالاتصال من قبل الآخرين

- وسيلة الاتصال (المقابلة الشخصية المباشرة أو الهاتف)

- الجدولة

- تحديد المواعيد أم يتم بصورة مفاجئة

- المحتوى (معلومات ، طلبات ، قرارات) و أمد الاتصال (قصير أم طويل)

- حجم الجماعة.

ولكل جانب من جوانب الاتصال الشفهي قيم رمزية ، ويؤثر في ردود أفعال المديرين لما في ذلك من الأهمية التي يعلقونها بالاتصال وفهمهم لمضمونه ودرجة الثقة فيه (william whitely-1984 p41)

وهناك عدد من النتائج التي يمكن استنباطها من النظر للاتصال كعملية تفاعل رمزي:
أولاً: يمكن أن تؤدي عملية التصفية (الفلتر) ذات الاتجاهين على تشويه الاتصال .
ثانياً: يجب أن يتم تحديد الإطار الذي يتم فيه الاتصال ويتفق عليه من قبل طرفي الاتصال قبل أن
يجريا الاتصال بينهما ، فعل العاملين أن يقوموا مصدر الرسالة قبل الاستجابة لها، وإلا فإنهم لم
يستجيبوا لها أو يتأثروا بها ،فقد اكتشف الباحثون مثلاً أن نفس الرسالة قد تفسر بطرق مختلفة اعتماداً
على مصدرها.

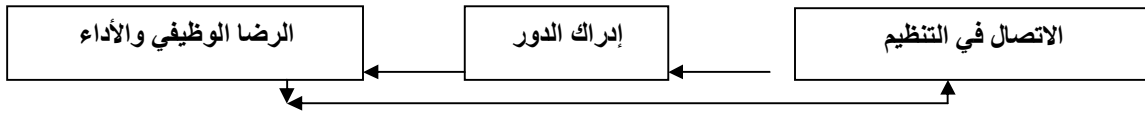
وأخيراً: ترى نظرية التفاعل الرمزي أن لابد للمرسل أن يأخذ المتلقي في الاعتبار إذا ما أريد
مضاعفة فاعلية الاتصال ، ويتعين على المرسل أيضاً أن يكون ملماً ومطلعاً بقدر الإمكان على
شخصية وقيم وردود ودوافع المتلقي وحالته النفسية » aril a oreilly and karienne reberts
1974 p253

ويؤكد بعض الباحثين بشدة على أن السياق هو أهم جانب من جوانب الاتصال التي تؤثر على ردود
فعل المتلقي ، ويشير أحد المنظرين على أن أغلب المديرين يفترضون أن سياق الاتصال يشبه القناة
الواقعية على أن هذا اعتقاد يقود المديرين بالافتراض بأنهم يستطيعون الاتصال بجهد يسير لا يذكر ،
وهذا الاعتقاد الخاطئ يمكن أن يؤدي على نتائج غير محمودة . حيث يمكن أن يضاعف درجة الرضا
الذاتي والثقة المفرطة بالاتصالات القائمة حالياً. كما يمكن أن يؤدي ذلك إلى تخصيص موارد محدودة
جدا للاتصال من قبل المدير ،أو يرفض المدير تعلم طريقة للاتصال ، أخيراً من الممكن أن يقود
الاعتقاد بالتشبيه المجازي للاتصال بالقناة الواقعية إلى أن يخصص المنظمات قدراً ضئيلاً من الموارد
والاهتمام بتحسين نظام الاتصال فيها M . reddy 1979 p284 .

ب) نماذج الاتصال في التنظيم :

مازال البحث التجريبي حول الارتباطات بين الاتصال ومدركات الدور والأداء والرضا الوظيفي في بدايته وتمثل هذه الجهود دراستان أجراها راندل شولر Randal Schuler وتتص الأفكار التي يعرضها في الشكل (3) بإيجاز على أنه لا بد من ربط الاتصال التنظيمي مع مدركات الدور ربطا متبادلا ، وربط مدركات الدور بالأداء والرضا بنفس الصورة RANDAL SCHULER 1979 p270

شكل (3) : نموذج شولر للاتصال في المنظمات



ولفكرة التبادل المشار إليها بالاسم بعض الدلالات الهامة بتأثير الاتصال على الأفراد داخل المنظمة على النحو التالي :

أولا : لا يؤثر دور الشخص على تأويله للمعلومات المرسله فقط بل ويمكن أن يتأثر الدور بالاتصال أيضا .

ثانيا : يشير النموذج إلى أن مدركات الدور تقوم مقام الوسيط لتأثير الاتصال على مستوى الرضا الوظيفي لدى الموظفين وأدائهم.

وأخيرا : يشير النموذج إلى أن مدركات الدور تتفاعل مع الرضا والأداء

ويورد روبرت كيلر ووينفورد هولاند دراسة حول أدوار الاتصال في المنظمات ذات دلالات بالنسبة للمديرين ، وقد توصلا إلى أن للقائمين بالاتصال وصانعي الأفكار الجديدة في منظمات البحث والتطوير خصائص فردية معينة ويلعبون أدوارا خاصة داخل منظماتهم ويتميزون بالتوجه الإبداعي والوضوح واحترام الذات ومستوى عال من التعليم ودرجة عالية من الاطلاع و الواجبات ذات الطبيعة الإشرافية والمركز في شبكات الاتصال ROBERT KELLER & WINFORD HOLLAND 1984 p742

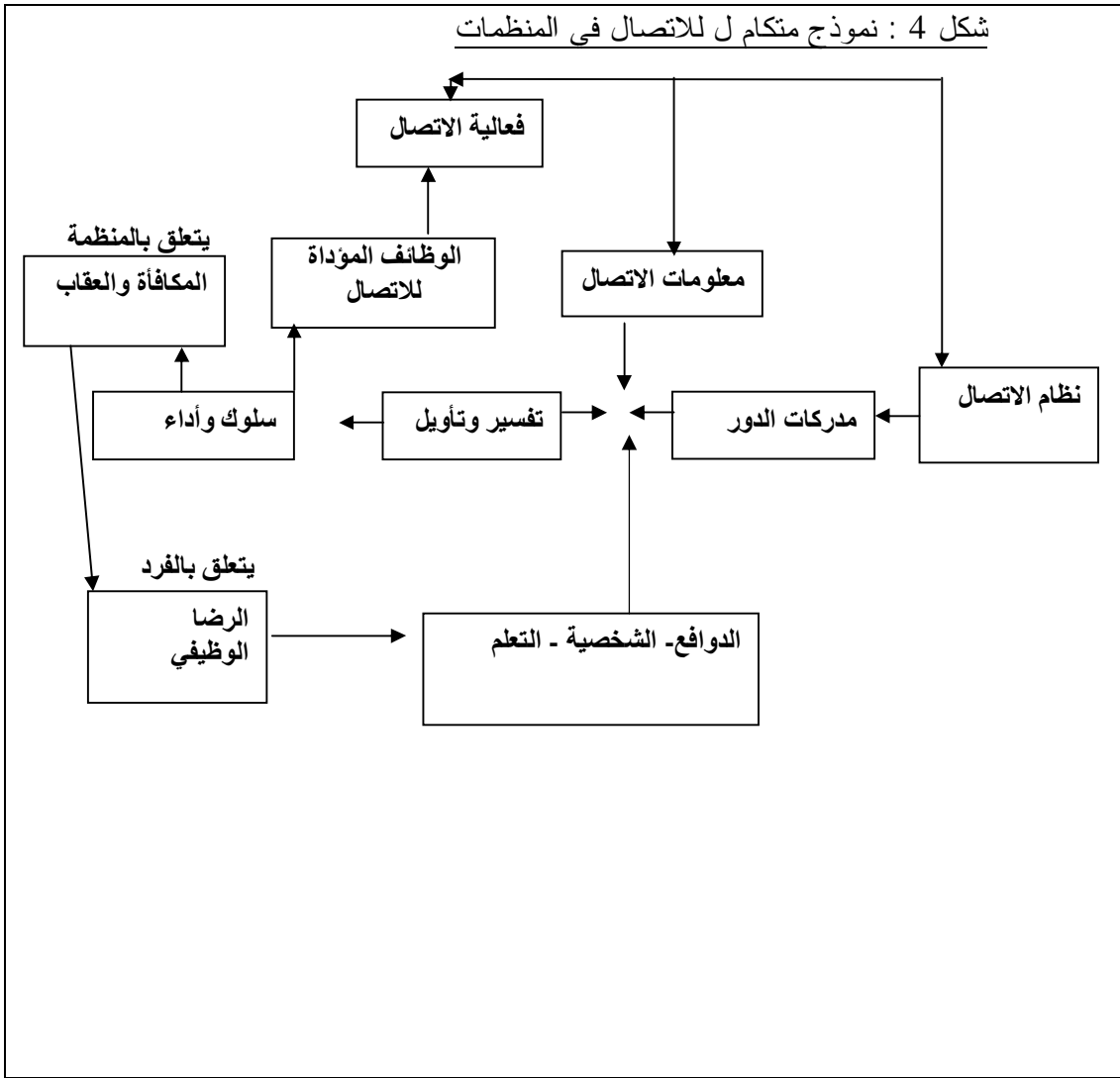
ج) نموذج متكامل للاتصال في المنظمات :

تم تضمين المعلومات التي أجريت حول الاتصال في المنظمات حتى الآن في نموذج متكامل للاتصال في المنظمات على النحو الوارد في الشكل (4) وهناك عديد من العوامل الواردة في نموذج تتطلب اهتماما خاصا

أولا - الاتصال عملية يتم بموجبها نقل المعلومات ومن الممكن أن تكون وسيلة نقل المعلومات شفوية أو مكتوبة أو مرئية أو مسموعة أو إلكترونية أو غير آلية أو تتضمن مجموعة من وسائل الاتصال ويشيد النموذج من جهة ثانية إلى انه ليس هناك تطابق مباشر بين نظام الاتصال وبعض النتائج مثل السلوك و الأداء وتأثر مدركات الدور ومعوقات الاتصال والتأويل الشخصي في واقع الاتصال على السلوك و الاداء

- وتشير الأبحاث والنماذج إلى أن الخصائص الفردية ونظم الدفاعية تلعب دورا رئيسيا في الاتصال فمدركات الدور مثلا تؤثر في المعنى الذي يفهمه الشخص من رسالة معينة زيادة على ذلك سنرى كيف تقيد معوقات الاتصال مثل (التحريف) رسالة معينة و تؤثر في تفسيرها
- ولا يمكن معرفة أثر الاتصال على السلوك دون معرفة عملية الإدراك التي يتلقى بموجبها الشخص ويؤولها بطريقة مناسبة وهو بهذه الصفة يتأثر بصورة متميزة بالدوافع الشخصية والتجربة السابقة في التعلم ويترتب على تباين الأفراد في هذه العوامل الاختلاف في التفسير حتى لو كانت مدركات الدور ومعوقات الاتصال متماثلة للسلوك والأداء نتائج تعود إلى كل من المنظمة والفرد فالسلوك والأداء ناتجان عن واقع اتصال معين في المنظمة سيؤديان إلى تحقيق أو الفشل في تحقيق مهمة ما، يراد إنجازها مثل: الانفعال والدافعية والمعلومات والرقابة ويحدد مدى التطابق بين ما يعنيه المدير والمضمون المدرك للرسالة : درجة فعالية الاتصال التي تم تحقيقها ، ويشير نموذجا المتكامل إلى ضرورة قيام المنظمات بمراقبة فعالية الاتصال 0 واجراء التغييرات اللازمة في عملية الاتصال ومحاولة إزالة معوقات الاتصال لتحسينه (اندور دي سيز لاقى .مارك جي والاس 1991 ص365).

شكل 4 : نموذج متكامل للاتصال في المنظمات



والخلاصة :

يؤكد هذا النموذج على ضرورة تكامل الخصائص الفردية والتنظيمية حتى يمكن بها فهم نظام الاتصال وأثره، فالالاتصال عملية فردية وتنظيمية على السواء، وتتأثر بالخصائص التنظيمية مثل : معوقات الاتصال، والحوافز والعقوبات التنظيمية والخصائص فردية مثل : الرضى والدوافع الشخصية والتعلم .

2-6-3- عملية الاتصال :

يوضح الشكل (5) بأن الاتصال يحدث عادة بين الأفراد وتبدأ العملية عندما يرغب أحد الأطراف (المرسل) في نقل حقيقة أو فكرة أو رأي طرف آخر يسمى (المستقبل) مثل هذه الحقيقة أو الفكرة أو الرأي ينطوي على معنى بالنسبة للمرسل بعض النظر عما إذا كان هذا المعنى بسيطاً أو معقداً دقيقاً أو سطحياً .

الخطوة التالية: هي التفسير أو فك رموز المعنى إلى شكل يتلاءم مع المواقف مثل: التفسير قد يأخذ شكل الكلمات أو تعبيرات الوجه أو الإشارات أو التصرفات المادية 0و من الواضح أن عملية فك الترميز أو التفسير تتأثر بمضمون الرسالة، ومألوفية المرسل للمستقبل وبعض العوامل الموقفية الأخرى .

وبعد فك أو تفسير الرموز خاصة بالرسالة، فإنه يتم تحويلها مرة أخرى من خلال قناة أو وسيط مناسب أو من القنوات الشائع استخدامها في المنظمات كل من المقابلات والمذكرات والتقارير والاتصالات الهاتفية

-وأخيراً فإنه بعد استقبال الرسالة بواسطة المستقبل في المرة الأولى يتم إعادة تفسيرها -معلومات مرتدة- إلى شكل يعكس معنى بالنسبة للمرسل، وكما هو ملاحظ فإن توافق أو تطابق المعنى يمكن ألا يحدث أوفي أحوال كثيرة فإن المعنى المحقق يتولد عنه استجابة ومن ثم الدورة عندنا يتم إرسال رسالة جديدة من خلال نفس الخطوات إلى المرسل الأصلي .

-وكما يشير الشكل (5) فإن الضوضاء قد تشوه الاتصال في أي مرحلة وهذه الضوضاء قد تصدر من أفراد أو آلات أو أنظمة مثل ذلك : وجود أصوات بشرية مرتفعة أو مرور شاحنة أو عدم وضوح اتصال هاتفي

وبصفة عامة تشمل عملية الاتصال سبعة عناصر وهي : جمال الدين محمد المرسي 2002ص60

1 - المتصل

2-المستقبل

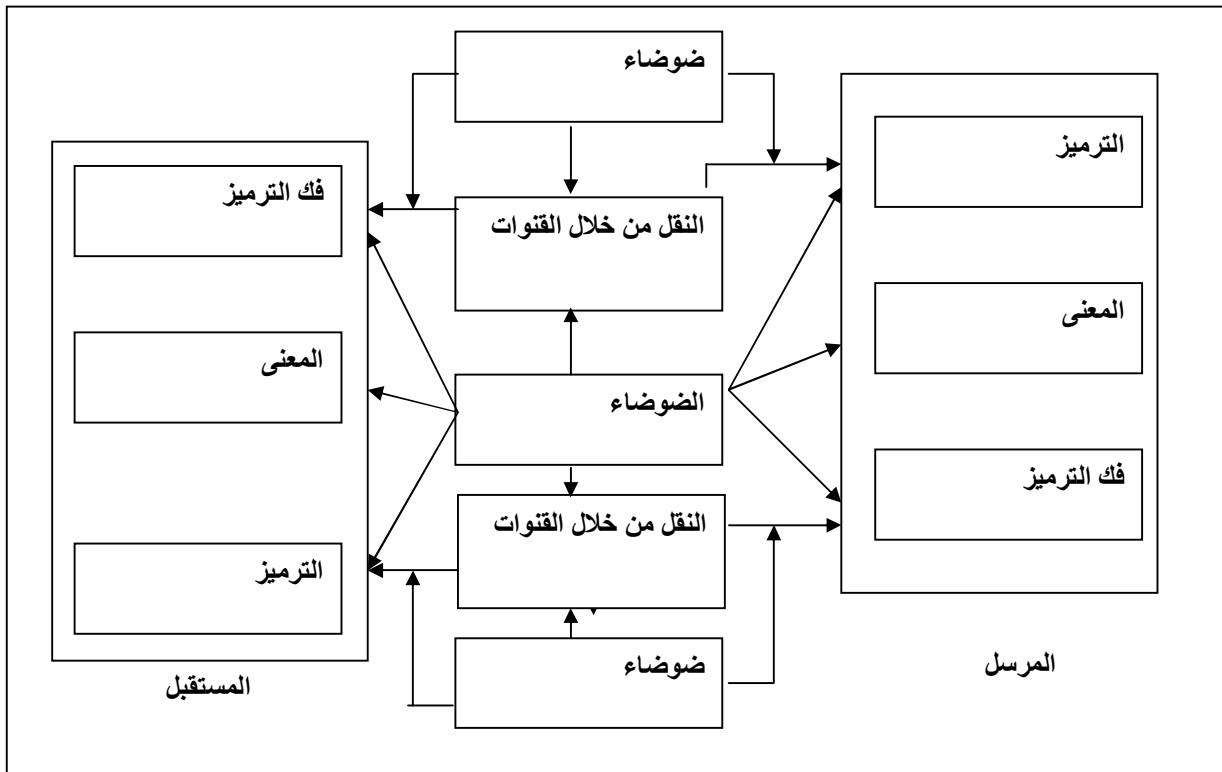
3-الترميز

4- فك الرموز

5- القناة أو الوسيلة

6- المعلومات المرتردة

7- الضوضاء



عناصر عملية الاتصال

تتكون عملية الاتصال من العناصر التالية :

- 1- المرسل أو المصدّر
- 2- ترجمة وتسجيل الرسالة في شكل مفهوم
- 3- الرسالة موضوع الاتصال
- 4- وسيلة الاتصال
- 5- تفهم الرسالة بواسطة الشخص الذي يستقبلها
- 6- استرجاع المعلومات

المرسل : أو مصدر المعلومات : و هو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره أو أفكاره .

و يتحدد مصدر الاتصال أو مرسل المعلومات في الهيكل التنظيمي بعضو من الأعضاء العاملين في التنظيم و سوف يكون لدى العضو في هذه الحالة بعض الأفكار و النوايا و المعلومات فضلا عن أهداف محددة من قيامه بعملية الاتصال
ترجمة و تسجيل الرسالة في شكل مفهوم :

يهدف المرسل لأي رسالة إلى تحقيق نوع من الاشتراك و العمومية بينه و بين المستقبل الرسالة هدف محدد .

و بالتالي فهناك ضرورة لترجمة أفكار أو نوايا و معلومات العضو المرسل إلى شكل منظم و يعني ذلك ضرورة التعبير عما يقصده المرسل إلى رسالة يمكن للشخص الذي يستقبلها أن يفهم الغرض منها.

-الرسالة : و تعني الأسلوب الذي تخرج به الفكرة أو المشاعر من المرسل إلى هؤلاء الذين يود أن يشاركوه أفكاره أو مشاعره و الرسالة هي الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار و معلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها و الرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها و الذي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي .

قناة الاتصال: وهي الطريقة التي تنتقل بها الرسالة بين المرسل و المستقبل او المستقبلين و ترتبط الرسالة موضوع الاتصال مع الوسيلة المستخدمة في نقلها ولذلك فان القرار الخاص بتحديد محتويات الرسالة الاتصالية لا يمكن فصله عن القرار الخاص باختيار الوسيلة او المنفذ الذي سيحمل هذه الرسالة من المرسل إلى المستقبل و هناك أشكال أخرى مختلفة لوسيلة الاتصال في البيئة التنظيمية
منها :

- الاتصال المباشر بين المرسل و المرسل إليه (و جها لوجه)

- الاتصال بواسطة التليفون

- الاتصالات الغير رسمية (خارج نطاق الأداء التنظيمي)

- الاتصال من خلال الاجتماعات

- الاتصال عن طريق الوسائل المكتوبة

- تبادل الكلمات و العبارات عن طريق بعض الأشخاص بين المرسل و المرسل إليه

تفهم الرسالة: receiver المستقبل

وهو ذلك الشخص او المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال و الذي يريد المرسل أن يشاركه في أفكاره و مشاعره

يتوقف كمال عملية الاتصال و تحقيق الغاية منها على مدى ارتباط محتويات الرسالة باهتمامات المرسل إليه

و يؤثر ذلك في الطريقة التي يمكن لمستقبل الرسالة أن ينظر بها إلى مدلولات محتوياتها و بالتالي طريقة تفهمه لها و بخبرته السابقة للتنظيم فضلا عن انطباعه الحالي عن مرسلها

و كلما كان تفهم المرسل إليه لمحتويات الرسالة موافقا لنوايا و أهداف المرسل كلما انعكس ذلك على نجاح عملية الاتصال و إتمامها بدرجة مناسبة من الفاعلية .

***الاستجابة استرجاع المعلومات:**

وهي ما يمكن ان نسميه رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال و هل حققت التأثير أو الهدف المطلوب ام لا وهو ما يعتبره البعض المتم لدائرة الاتصالات بين المستقبل و المرسل

***استرجاع المعلومات**

تلعب عملية استرجاع الأثر الدور الأساسي في معرف مرسل الرسالة الأثر الذي نتج عنها لدى مستقبلها ومدى استجابته لها ومدى اتفاق ذلك مع الهدف الذي حدده المرسل أصلا

وتتم عملية استرجاع المعلومات في المنظمة باستخدام الطرق التالية

الاسترجاع المباشر للمعلومات من خلال الاتصال المباشر (و جها لوجه) الذي يتم بين المدير والأطراف الأخرى في التنظيم وعادة يتم ذلك عن طريق التبادل الشفوي للمعلومات بين مرسل

الرسالة ومستقبلها

وقد يتمكن المرسل من استرجاع المعلومات من خلال مظاهر معينة لمستقبل الرسالة مثل التعبير عن عدم الرضا العام من محتويات الرسالة أو يلمس سوء فهم الرسالة من المرؤوس

استرجاع غير مباشر للمعلومات ومن أمثلة الوسائل غير المباشرة أن يلاحظ المدير الظواهر التي توضح له عدم فاعلية الاتصال مثل :

- الانخفاض الملحوظ في الكفاية الإنتاجية

- الزيادة المطردة في معدلات غياب العاملين

- الزيادة الملحوظة في معدلات دوران العمل

- التنسيق الضعيف بين الوحدات التنظيمية التي يشرف عليها المدير

وعموما فان المدير الناجح والفعال هو الذي يحاول بشكل مستمر أن يعي مستوى كفايته وفاعليته في

أداء عملية الاتصال في التنظيم فضلا عن اقتناعه التام بأهمية عملية الاتصال في تحقيق أهداف التنظيم

أنواع الاتصال التنظيمي في المنظمة

أولاً: الاتصالات الرسمية:

تتم الاتصالات الرسمية من خلال خطوات السلطة الرسمية وأبعادها ؛ وتأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة

اتجاهات أساسية هي:

- **الاتصالات الهابطة :**

وتعني تدفق الاتصالات من أعلى إلى أسفل .

حيث تتناسب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين ذلك

حسب السلم الإداري ، يلخص كاتز وكاهن (1978) أنواع الاتصال كمايلي :

** الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل .

** المعلومات المتعلقة بفهم وارتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المنظمة.

** المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء والعقاب مثلا؛ التغذية

العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين .

** المعلومات ذات لطابع العقائدي والتي تهدف أساسا إلى إعطاء طابع عقائدي للأهداف التي

سطرته المنظمة.

يبدو من هذا العرض الموجز لهذا النوع من الاتصال العمودي الدور الفعال الذي يمكن أن يؤديه

الاتصال في إنجاز العمل وفق تعليمات دقيقة ومحددة وفي بث شعور تكامل الأعمال التي قد تبدو

تافهة إذا نظر إليها نظرة جزئية وفي تعزيز السلوك الإيجابي بنظام واضح للمكافآت والعقوبات التي

يمكن أن تطبق في جميع الأحوال ، وفي وضع برنامج تقويمي لسلوك المرؤوسين يمكنهم من إدراك

تقويم الرؤساء لادائهم مما يساعد على تعزيز السلوك الإيجابي وتفاذي الأخطاء أو تصحيحها في

الوقت المناسب ، وفي توضيح الأبعاد العقائدية لاداء عمل مما يكون دافعا قويا لإنجاز العمل وإتقانه

وذلك كاعتبار الشغل عبادة وأداء المهام الخطيرة التي تعود على الجماعة بالفائدة تضحية وجهادا ،

وكل هذا أي كل ما ذكرناه فيما يتعلق بهذا النوع من الاتصال يحقق لنا أهم وأكبر هدف يسعى إليه

المختص في علم النفس العمل والتنظيم وهو تحقيق رضا العامل عن عمله وكيف ذلك؟ بتحقيق رضاه أولاً عن رؤسائه في هذا العمل؟.

- الاتصالات الصاعدة:

**** وتعني تدفق الاتصالات من أسفل إلى أعلى.**

إذا كان النوع الأول من الاتصال يقتصر على إعطاء الأوامر والتعليمات فإن النوع الثاني أي الاتصالات الصاعدة يكاد يقتصر في هذه المؤسسات على تقديم الشكاوى والتقارير العامة أو الطلبات، ومما يؤكد بهذا الصدد أن نوع الاتصال ومضمونه وحجمه يرتبط بنوع القيادة السائد في المنظمة . فكلما كانت القيادة ديمقراطية كان الاتصال من الأسفل إلى الأعلى سهلاً ومتنوعاً ؛ وكلما كانت القيادة ديكتاتورية كان الاتصال صعباً وقليلًا ويمكن تلخيص أنماط الاتصال العمودي من أسفل إلى أعلى في النقاط التالية : تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل ، تقديم شكاوي من المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو أحد أتباعه أن كان مشرفاً مثلاً ، تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين ، طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المنظمة أو في أداء عمل ما ، الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى . من الدراسات الهامة والقيمة في هذا النوع من الاتصال نذكر دراسة مختار حمزة (1960) ومصطفى عشوي سنة (1982).

**** وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها كلما أدى ذلك على كفاية المنظمة وزيادة إنتاجيتها.**

- الاتصالات الأفقية:

**** وتعني تدفق الاتصالات بشكل أفقي في المستويات التنظيمية المختلفة ، يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات والأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل .** ويتم الاتصال الأفقي بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي ويشكل الاتصال الرسمي وسيلة هامة لتحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي ولا يخفى بطبيعة الحال لما للتنسيق من أهمية في نشاط المنظمة وعلى جانب الحصول على معلومات تتعلق بالعمل فإن زملاء العمل يلجأون على هذا النوع من الاتصال للحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها عن طريق الاتصال العمودي وخاصة في المؤسسات التي يسودها التسلسل الذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبار هذه الأخيرة مصدراً من مصادر السلطة والقوة . وغالباً ما يؤدي الاتصال الأفقي إلى نشوء علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل تمتد خارج المنظمة . ويرى هنري فايول (في عبد الرحمان عبد الباقي 1973) ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية الفعالة والسليمة مع مراعاة شرطين أساسيين وهما وجوب حصول الموظف

على إذن رئيسته قبل إعطاء أي معلومات لجهة أخرى ويمكن لضبط هذه العملية وضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها مباشرة على المستوى الأفقي وهي ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية .

ثانيا : الاتصالات غير الرسمية

وهي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال ، وتعتمد أساسا على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتوفيرا للوقت في جمع المعلومات.

فمن الملاحظ يوميا انتشار الأخبار والمعلومات والشائعات في مختلف المؤسسات حول أمور شخصية تتعلق بشخصية الأفراد وأمورا عامة ترتبط بميدان العمل وما يتصل به ولا تخضع هذه الأخبار والمعلومات لأي تنظيم رسمي أو رقابة بل تنتقل عبر خطوط ومستويات التنظيم الرسمي دون قيود، فهي تنتشر من أعلى إلى أسفل وبالعكس وأفقيا دون أي حاجز مادي أو معنوي، وإذا كان الاتصال اللارسمي مصدر الشائعات والأخبار المبتورة والمعلومات المشوهة مما يترك أثارا سلبية على الأداء والعلاقات الإنسانية في المنظمة فإنه أيضا ذو خصائص ومميزات يلخصها كاتز وكاهن (1978) فيما يلي ك الاتصال اللارسمي تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا ، وهذا النوع من التعبير يؤدي على إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي .

* عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصفيتها فإن الاتصال اللارسمي يقدم معلومات أوفر

وأكثر تفصيلا.

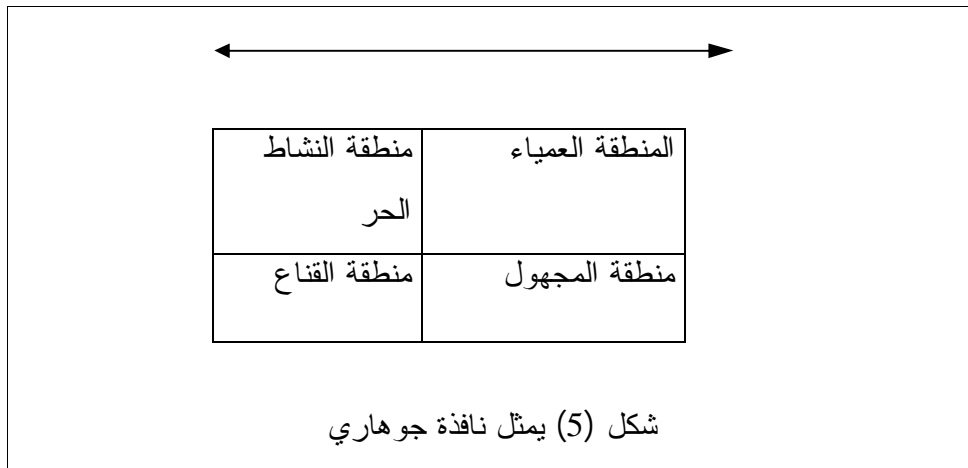
الفصل الثالث :

3-1 - الانماط الشخصية و الاتصالات :

يشير مفهوم النمط الشخصي إلى الطريقة التي يفضلها الفرد في تكوين رابطته بلآخرين ،و تمكن البداية في إدراك أن المعلومات قد يسيطر عليها الفرد أو الآخرين ،ولكن كل منهما لا يمتلك أو يعرف هذه المعلومات كلية و إنطلاقا من هذه العلاقة بين :المعرفة / عدم المعرفة /ال فرد /الآخرين .

يمكن التواصل إلى أربعة مربعات أو ما يسمى نافذة جوهاري وهذا ما يبينه الشكل (5)

جمال الدين المرسي (2002)/ص:/211-214



وهذه نبذة مختصرة عن العناصر التي يتضمنها الشكل :

1- منطقة النشاط الحر (منطقة الوضوح) : the arma :تمثل أفضل المناطق لإقامة العلاقات الشخصية ،وتبادل الإتصالات ،ففي هذه المنطقة فإن كل المعلومات الضرورية للقيام بالاتصال الفعال تعتبر معروفة لكل من القائم بالاتصال (الشخص ذاته) والمستقبلين له (الآخرين) وعليه فإن أي محاولة للاتصال تصنف في هذه المنطقة وإن جميع الافراد المشاركين في عملية الاتصال يجب أن يمتلكوا مشاعر وبيانات وافتراضات ومهارات متماثلة

2- منطقة العمياء (the blindspot)

تنتج عندما تكون المعلومات المعروفة مطلوبة لدى الآخرين لكنها ليست معروفة لدى الشخص ويتمثل ذلك إعاقة له يصعب عليه فهم السلوكيات وقدرات وأنماط تصرفات الآخرين بدون المعلومات التي يستند إليها إن الآخرين يمتلكون ميزة معرفة تصرفاتهم ومشاعرهم وإدراكهم بينما لا يعرفها الشخص أو الطرف الآخر في عملية الاتصال ،ومن ثمة فإن علاقة الاتصال الشخصية سوف تعاني أو تتأثر سلبيا .

3-منطقة القناع (المظهر الكاذب) : (the facade) :عندما تكون المعلومات معروفة للذات ولكنها ليست معروفة للآخرين فإن الفرد في هذه الحالة يتصرف وفقا للاتصالات السطحية ، أي أنه يمثل حالة المظهر الكاذب أو القناع ،هذه الواجهة الوقائية بدورها تعمل كأداة دفاعية للذات ،ومثل هذا الموقف يعتبر خطيرا على سبيل المثال :عندما يمتلك المرؤوس المعرفة ولكن الرئيس المباشر لا يعرف ،لان منطقة القناع مثل المنطقة العمياء تقلل من مساحة الوضوح ،ومن ثمة نجد من فعالية الاتصال .

4-منطقة المجهول (the un known) :هذه المنطقة تمثل جانب من العلاقات الشخصية عندما تكون المعلومات المطلوبة غير معروفة سواء بواسطة الذات أو الآخرين ،وعادة ما يعبر عن هذه الحالة بقول (أن لا أفهم ،كما أنهم لا يفهموني)،ومن الطبيعي في مثل هذه الحالة أن تتسم الاتصالات الشخصية بانعدام الفعالية أو التأثير ويمكن تصور هذه الحالة عندما يصعب التنسيق أو التوفيق بين أداء مهندسو التصميمات وأخصائيو الإنتاج ومسؤولو التنسيق حول التصميم المناسب لمنتج جديد .

5-التعرض (exposure):إن زيادة النشاط الحر أو منطقة الوضوح من خلال تقليل مساحة القناع يتطلب أن يكون الفرد أمنيا ومتقنحا على الآخرين في تبادله ومشاركته للمعلومات معهم إن العملية التي يستخدمها الفرد لزيادة إلمامه بالمعلومات المتاحة لدى الآخرين تسمى بالتعرض لانها أحيانا تنطوي على تعرض الشخص للهجوم من قبل الآخرين .

6-المعلومات المرتدة (feed back) عندما لا يعرف الشخص كيف يتحقق له الفهم فإنه يمكن تنمية فعالية الاتصال من خلال المعلومات المرتدة ،أي عن طريق أولئك الذين تتوافر لديهم المعرفة أو الفهم ومن ثمة فإن مساحة المنطقة العمياء يمكن تقليلها من خلال التشجيع على تنمية المراسلات وتبادل المعلومات وبالطبع فإن إمكانية استخدام المعلومات المرتدة بنجاح تتوقف على مدى توافر الرغبة لدى الفرد في (السماع) ومدى توافر الرغبة لدى الآخرين في تزويده بالمعلومات .

ويعنى ذلك أن قدرة الفرد على التحكم في التزويد بالمعلومات المرتدة تعتبر أقل من قدرته على تحقيق التعرض ،وإن الحصول على المعلومات المرتدة تتوقف على إستعداد الآخرين للتعاون ، بينما يتطلب تحقيق التعرض وجود سلوك إيجابي للمتصل وإنصات جيد للآخرين .

3-2- الإيماط الإدارية وأنماط الاتصالات الشخصية :

إن الاتصالات ترتبط مباشرة بمزلة الوظائف الإدارية الرئيسية وهي : التخطيط، التنظيم، والتوجيه والرقابة، على سبيل المثال : فإن تحليل البيئة ووضع الخطط، واتخاذ القرار تتطلب بالضرورة ممارسة الاتصال كما أن التفويض والتنسيق، والتنمية والتطوير التنظيم تتضمن وجود الاتصال، وبمثل فإن تنمية نظام المكافاة والتفاعل مع المرؤوس كجزء من وظيفة القيادة، سوق يكون من الصعب تحقيقه بدون وجود بعض أشكال الاتصال وبصفة عامة فإن الاتصال يعتبر ضروريا لبناء المعايير، مراقبة الأداء، وإتخاذ القرارات التصحيحية .

ومن الواضح إذن أن الاتصال يعتبر مطلبا حيويا لممارسة جميع الأنشطة الإدارية تقريبا (جمال الدين محمد المرسي -2002-ص(603-604)

-تعكس الأنشطة اليومية للمديرين أهمية خاصة للاتصالات الشخصية الفعالة، فالمدیر يزود العاملين بالمعلومات والتي يجب أن تطاع وتنفذ، كما يبذل جهودا مستمرة لتحقيق التأثير والإقناع، وعليه فإن الطريقة التي يمارس بها المدير الاتصال تعتبر حاكمة في تحقيق الأداء الجيد (and ponlyi p57 j alescande --1991) ومن الناحية النظرية فإن المديرين الذين يرغبون في تحقيق الاتصال الفعال يمكنهم استخدام إستراتيجي التعرض والمعلومات المرتدة، وبصفة عامة يمكن التمييز بين 4 أنماط إدارية في هذا المجال : (جمال الدين محمد المرسي -2002ص 225-226):

النمط (أ) : ويمثل أولئك المديرين الذين لا يستخدمون المعلومات المرتدة أو التعرض، وتعتبر المنطقة نموذجا لممارسة النمط (أ) حيث لا يرغب المدير توسيع نطاق المعرفة لديه أو توسيع نطاق المعرفة لدى الآخرين

- النمط (ب) : يرغب بعض المديرين في تنمية علاقات ودية مع مساعديهم لكن نظرا لطبيعة شخصياتهم، ونوعية اتجاهاتهم فإنهم لا يقدررون على التعبير عن مشاعرهم وأحاسيسهم نتيجة لذلك فإنهم لا يستطيعون استخدام استراتيجية التعرض بينما يفضلون الاعتماد على المعلومات المرتدة وتمثل منطقة القناع النمط السائد لعلاقات الاتصال الشخصي بالنسبة لهذه النوعية من العلاقات بين المدير ومرؤوسه ومن الملاحظ أن المرؤوسين ربما يظهروا عدم الثقة في هذه النوعية من المديرين لأنهم قد يفسروا ذلك بأنه استنثارا للأفكار والمعلومات والارادة إن سلوك نمط (ب) قد يبدو ظاهرا بواسطة المديرين الذين يرغبون في ممارسة بعض أشكال القيادة المستاهلة أو الحرة .

النمط (ج) type C : ويتمثل في الأئك المديرين الذين يؤثرون أفكارهم وأثارهم وأراءهم على حساب أفكار وأراء معاونيهم ومن ثم فإنهم يميلون إلى استخدام استراتيجية التعرض على حساب استراتيجية المعلومات المرتدة، إن النتيجة الطبيعية لممارسات هذا النمط هو إتساع المنطقة العمياء، وفي ظل هذا

النمط فإن المرؤوسين سرعان ما يدركون أن مديرهم لا يرغب في الاتصال المفتوح بل فقط في إصدار التعليمات أو التوجيهات .

و نتيجة لذلك فإن نمط (ج) من المدراء يتعاملون مع مرؤوسين يتسمون بالعدوانية وعدم الامان وروح المقاومة الذي تولد عند إدراكهم بأن المدير لا يهتم سوى بالحفاظ على أهميته ومصالحه ووضع الوظيفي .

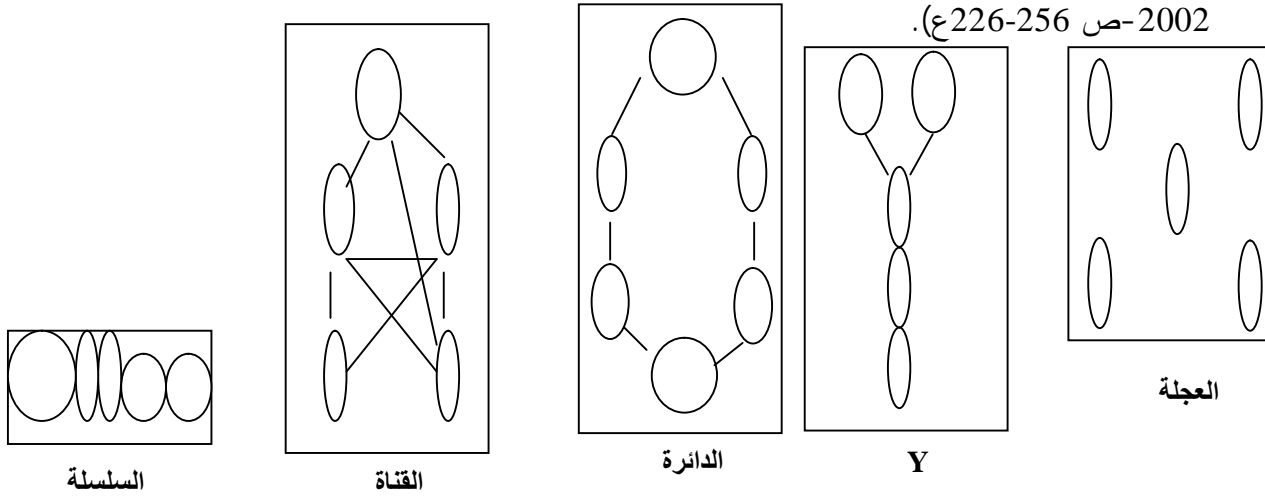
النمط (د) type d : ويتمثل أحسن أنماط الاتصالات الشخصية من حيث الفعالية حيث يستخدم قدرا متوازنا من إستراتيجي التعرض و المعلومات المرتدة إن المديرين الذين تتوفر لديهم مستويات مرتفعة من الثقة بالنفس و الأمان الوظيفي يمتلكون في ذات الوقت قدرات و الرغبة في إظهار مشاعرهم و الحصول على معلومات مرتدة من الآخرين وعموما فإن إلى المدى الذي يمارس فيه المدير سلوك النمط (د) بنجاح فإن مساحة منطقة الوضوح أو النشاط الحر سوف تتسع ويصبح الاتصال في قيمة فعالية .

الخلاصة :

تلخيصا لما سبق يمكن القول بأن الأنماط الشخصية تلعب دورا هاما في تحديد مدى فعالية الاتصالات الشخصية في المنظمات ،إن القوة الرئيسية المحددة لفعالية الاتصالات الشخصية تمكن في اتجاهات المديرين نحو كل من التعرض والمعلومات المرتدة ومن هذا المنطلق فإن أفضل مداخل السلوك هو الذي اتبعه المنط (د) بينما يمارس أنماط الثلاثة الاخرى نماذج سلوكية إتصالية تتسم بضعف الفعالية الامر الذي يؤثر سلبا وان بدرجات متفاوتة على الأداء التنظيمي .

3-3 شبكات الاتصال : شبكات الاتصال هي النموذج الذي يتشكل منه خلاله الاتصال بين الاعضاء في المجموعة ،لقد إكتشف الباحثون في مجال الديناميكية المجموعات الصغيرة العديد من الاشكال لشبكات الاتصال على سبيل المثال ك فغن توجد خمسة أنواع من شبكات الاتصال بين أعضاء المجموعة التي تتكون من خمسة أفراد ،وهذا ما يبينه الشكل رقم (7) (جمال الدين حمد المرسي

2002-ص 256-226ع).



الشكل (7) يمثل أنماط شبكات

1- نمط العجلة : في ظل هذه الشبكة فإن جميع الاتصالات تتدفق من خلال شخص مركزي والذي من المحتمل أن يكون قائد المجموعة وتعتبر هذه الشبكة أكثر الشبكات من حيث درجة مركزية الاتصالات حيث يقوم فرد واحد باستقبال ونشر كافة المعلومات .

2- نمط حرف (v) : يعتبر أقل مركزية نسبيا حيث يقترب شخصين من مركز الشبكة .

4- نمط الدائرة : يتفوق على نمط السلسلة و لذلك لأن الممر لا يتم إغلاقه بمعني أن كل منهما يمتلك فرصة الاتصال بمفردين آخرين وهو ما يزيد من مساحة الاتصالات المرتدة.

3- نمط السلسلة : تضمن تدفقا أكثر للمعلومات بين أعضاء الجماعة على الرغم من أن الشخصين اللذان يقفان في الأطراف رقم (1) و(5) يتعامل مع فرد واحد .

4- النمط الشمولي: تعتبر أكثر الشبكات تحررا من المركزية وتسمح بتدفق المعلومات بشكل حر بين أعضاء المجموعة، في ظل هذا النمط تتساوى مساهمات الأفراد بينما لا يمتلك قائد المجموعة في حالة وجود أي قوة أو سلطة إضافية .

3-4- أشكال الاتصال التنظيمي: هناك العديد من أشكال الاتصال في المنظمات ولكننا هنا سأحاول ذكر بعض الأشكال أهمها فيما يخص مجال الاتصال وهي كآلاتي :

3-4-1) الاتصال اللفظي : وهو الاتصال الذي يتم استخدام الرموز اللفظية ويطلق عليها (اللغة) سواء أكانت منطوقة أو مكتوبة أم مسموعة ، ويعتمد فيه بصفة أساس على اللفظ كوسيلة لنقل المعاني إلا أن اللفظ ذاته يخضع إلى التعدد والتنوع فهناك المعنى الضمني والمعنى الصريح والأمر يتوقف فهمه على قدرة المستقبل على فهم دلالات الرموز ومعانيها كما يقصدها المرسل 0 والقدرة هنا تنقسم إلى قسمين (منال طلعت محمود 2002-ص32)

أ- قدرة المرسل أو المصدر على بناء الرسالة الاتصالية من حيث انتقاء الألفاظ بكيفية تمكن من نقل المضمون إلى المستقبل وإيصاله على النحو المراد .

ب- قدرة المستقبل أو الملتقي على تحيّل اليل المعاني وفهم مضمون الرسالة ويشتمل ذلك القدرة الذهنية والخبرة ورصيده إلى المعرفة .

وتوجد علاقة تناسبية بين بناء رسالة من جهة وفهماها من جهة أخرى فكما كان بناء الرسالة دقيقا وواضحا كانت احتمالات فهم المضمون مرتفعة وهذه علاقة تعكس بالاتصال والأطراف المشتركة والفاعلة في هذه العملية .

3-4-2) الاتصال غير اللفظي :

هو الاتصال الذي تستخدم فيه بدائل أخرى للفظ المكتوب والمنطق وتعتمد لغته على الإشارة غير اللفظية التي تؤدي دورا متميزا في الاتصالات والعلاقات الاجتماعية ، فعلى الرغم من أننا لا نتفوه بكلمة واحدة في بعض المواقف إلا أن أش ياء كثيرة تعطي عنا معلومات للآخرين من تلك الأشياء : المظهر العام ، الأفعال ، اللباس ، والحركات وأوضاع الجسم ... الخ. وهي حين تفعل ذلك يكون لها تأثيرها على سلوك الآخرين ومواقفهم .

وهذا الأسلوب لا يمكن تجاهل أهميته خلال عملية التفاعل في علاقات العاملين بالمؤسسة مع بعضهم البعض وفي علاقاتهم واتصالاتهم بمحيط المؤسسة الخارجي لكونه مفيدا في فهم سلوك الطرف الآخر في مختلف المواقف كالرضا والغضب والمواقف والرفض ... الخ (د.حسين خريف. الملتقى الوطني الثاني الخاص بالاتصال في المؤسسة - 2002 -).

3-4-3 الاتصالات الإلكترونية

تغيرات طبيعة الاتصالات التنظيمية في الآونة الأخيرة بشكل غير مسبوق نتيجة التطورات الهائلة في تكنولوجيا الاتصال ، وتعد آلات الطباعة والتصوير الحديثة من التطورات الأولية في هذا المجال والتي مكنت العديد من توزيع وتقديم مطبوع على سبيل المثال في وقت محدود للغاية كما أن استخدام الكمبيوتر قد زاد من سرعة هذه العملية الى حد كبير بالمثل فإن المديرين أصبحت تتوفر لهم القدرة على عقد مؤتمرات تلفزيونية *téléconférences* حيث يجلسون في أماكن عملهم ولكنهم يلتقون على شاشات عرض تلفزيونية بعض النظر عن مواقعهم .

- لقد مكنت التكنولوجيا الحديثة من استدعاء كميات هائلة من المعلومات بسهولة من قواعد إلكترونية ضخمة وتشير التقارير الحديثة إلى أنه يوجد في و - م - أ وحدها عما يزيد عن 35 مليون فرد يستخدمون الهاتف أو الحاسب الشخصي أو الفاكس لممارسة العمل خارج مكاتبهم ويمكن أن نتصور ما أحدثته ثورة الإنترنت - Internet _ من الفرص للاتصال على مستوى المنظمات والأفراد بل والدول مما جعل من العالم كله بمثابة قرية صغيرة (جمال الدين محمد المرسي _ 2002 ، ص 221) .

- وعلى الرغم من المزايا المتولدة عن استخدام تكنولوجيا الاتصال الحديثة ، إلا أن علماء النفس وعلماء الاجتماع نجحوا في رصد بعض المشكلات المصاحبة لهذه الظاهرة ، على سبيل المثال : فإن الأفراد والمسؤولين الذين مارسوا أعمالهم خارج مكاتبهم التقليدية أصبح من الصعب عليهم تحقيق التدرج الطبيعي في مسارهم الوظيفي والمهني النهم لم يعودوا قادرين على متابعة واستعاب ما يدور داخل المنظمة وحماية مصالحهم الخاصة ، لقد أصبحوا ضحية التقدم في تكنولوجيا الاتصال وكذلك فإن استخدام الاتصال الإلكتروني بدلا من الاتصال الشخصي في المحادثات والمقابلات جعل من الصعب بناء ثقافة تنظيمية وبناء علاقات قوية تستند الى الثقة المتبادلة و الدعم الإيجابي . (المرجع السابق ص 222)

3-4-4 الإدارة بالتجول :

من الأشكال المعاصرة للاتصالات غير الرسمية مفهوم " الإدارة بالتجول " ، وتمكن الفكرة الأساسية وراء هذا المفهوم في أهمية أن يكون المدير على دراية مستمرة بما يجري على ارض الواقع وذلك عن طريق المرور على المساعدين المباشرين وفئات العاملين الآخرين في المستويات الدنيا للتنظيم والتحدث إليهم .

جدول يلخص سلبيات وإيجابيات أهم وسائل الاتصال التنظيمي

<p>* الإيجابيات (شفوي، يسمح بتقديم الأسئلة والحصول على الإجابات، ملائم والتغذية الرجعية فورية وعملية الاتصال ثنائية الاتجاه). * السلبيات (أقل مباشرة أي غير شخصي ، لا يوجد سجل أو وثيقة للرجوع إليها عند الحاجة ، ويمكن فهم الرسالة بطريقة خاطئة وقد يكون التوقيت غير مناسب وربما يكون من المستحيل إنهاء الرسالة).</p>	<p>الهاتف</p>
<p>* الإيجابيات (بصري واتصال شخصي ، ويمكن استخدام أساليب توضيحية مختلفة وتحديد نوع الانفعال أو معالمة وتغذية راجعة فورية) * السلبيات (قد يكون الوقت غير مناسب ويتطلب تفكيراً فورياً ، وليس من السهولة بمكان إنهاء الاتصال والمكانة أو السلطة التي يتمتع بها طرف معين قد تضع ضغوطاً على الطرف الآخر)</p>	<p>وجهها لوجه</p>
<p>*الإيجابيات (يمكن استخدام وسائل الإيضاح المرئية ، ويتضمن لقاء عدة عقول معا ، واتصال ثنائي الاتجاه). *السلبيات (تستغرق كثيراً من الوقت وليس الوقت مناسباً ، وقد يهيمن فرداً واحداً على الجماعة).</p>	<p>الاجتماعات</p>
<p>*الإيجابيات (مختصرة ، قصيرة وهي بحد ذاتها وثائق يمكن الاحتفاظ بها ، وتطلب تفكيراً مسبقاً في الرسالة ويمكن توزيعها على نطاق واسع). *السلبيات (لا يمكن التحكم في مستقبل الرسالة - على الأقل - من الناحية الشخصية واتصال ذو اتجاه واحد والتغذية الراجعة تأتي متأخرة).</p>	<p>التعليمات المكتوبة</p>
<p>* * الإيجابيات (كامل وشامل ، ويمكن تنظيم البيانات بطريقة تناسب الكاتب وفي الوقت الذي يناسبه يمكن توزيعه بسرعة). السلبيات (أقل من الناحية الشخصية ، قد تتطلب قراءته وقتاً طويلاً واتصال ذو اتجاه واحد والتغذية الرجعية عادة تأتي متأخرة).</p>	<p>التقارير الرسمية</p>
<p>* * الإيجابيات (أقل تكلفة مقارنة مع السفر ، ويمكن استخدام وسائل الإيضاح وتقلل أثر الهالة الناجمة عن السلطة / المكانة وتجعل المنتفعين أو المشاركين أفضل استعداداً). * * السلبيات (الاتصال بين المشاركين لا يكون شخصياً وهذا الأسلوب لا يلائم جلسات التفكير بصوت عالٍ وتكاليفه عالية).</p>	<p>مؤتمرات عبر الهاتف</p>

وتبادل وجهات النظر معهم مما قد يساعد في النهاية على الحصول على افكار جديدة لأداء العمل وتنمية المشاعر الايجابية نحو الادارة والمنظمة وتحسين صورتها الذهنية لدى العاملين ومجتمع الأعمال بوجه عام (المرجع السابق ص 229).

3-5- معوقات الاتصال الفعال :

قد يرسل أحد المشرفين مذكرة لأحد مرؤوسين يهنئه فيها على انجاز مهمة ما في الوقت المحدد للانجاز، ويعبر عن أمله أن يكون أداءه مستقبلاً بهذا المستوى ، قصد المشرف أن يكون هذه المذكرة مجرد تهنئة ، تسلم الموظف المذكرة متذمراً : " هذه التصرف يقصد به المشرفين أنه حينما تعمل بجد لتتجز مهمة في الوقت المحدد ، فليس هناك غير ابلاغ بأنهم يتوقعون منك نفس هذا المستوى من الأداء في كل الأوقات . يمكن القول عرفياً ، وكرد على المثال "يعكس هذا الموقف فشلاً في الاتصال" ، بالرغم من أن أسباب اختلال الاتصال قد تبدو بسيطة ، إلا أن الاختلال قد ينشأ في الواقع أسباب معقدة ، وتوضح دراسة نموذج التفاعل الرمزي ، عدداً من العوامل التي تؤدي إلى الأختلال في الاتصال وتنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين

(أندرودي، سيزلافي، مارك جي، والاس، " 9911 " ص 366 - 367)

1 - التحريف في المعلومات المنقولة.

2- الإفراط في المعلومات

وستتناول كل من هاتين المشكلتين على التوالي:

1- تحريف المعلومات:

يشير النموذج المتكامل للاتصال إلى عملية معقدة تتضمن استخدام الرموز أو الترميز لنقل الرسالة ، بالإضافة إلى تحديد محتوى الرسالة ، تفسير أو فك الرموز المستلمة من جهة أخرى ومن المحتمل أن تحدث في كل مرحلة من مراحل هذا التفاعل هفوة ينشأ عنها خطأ في التفسير أو معان غير مقصودة

(أ) **خصائص المتلقي :** قد تكون الطريقة التي يستجيب بها الأشخاص المختلفون لنفس الرسالة متباين تماماً الأسباب أو دوافع شخصية مختلفة . فقد يؤدي التعلم أو التجارب السابقة إلى اكتساب عادات التفسير أو تأويل الأشياء . وبناء على ذلك يمكن أن يكون رد فعل شخصين نشأ في بيئتين مختلفتين - مثلاً اختلاف تماماً لموضوع سياسي واحد ، فالشخص الذي نشأ في بيئة تعطي قيمة كبيرة للأراء الشخصية السياسية البارزة قد يأخذ آراء الشخص المنتخب مأخذ الجد ، فيما شكك الشخص الذي يتأثر بانتقاد السياسيين وعدم ثقته فيما يقولون فيسخر من نفس الآراء .

- من الممكن أن تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة أو تفسيرها ، فالموظف الذي يتميز بالحاجة للتقدم في المنظمة ، ويتصف بالتفاؤل ، قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشر وتعليقه العارض

كمؤشر الى أنه "شخص محبوب" و"ينتظر ترقية"، أما الشخص الذي يتصف بضعف الحاجة لتقدم ،ويميل للتشاؤم ، قد يفسر نفس التعليق من الرئيس على أنه شيء عارض ولا علاقة له بأي موضوع آخر .

ب- الإدراك الانتقائي : تلقي الرسالة ضرب من ضروب السلوك الإدراكي فالناس بوجه عام يتجهون على سماع جزء من الرسالة " وإهمال " المعلومات الأخرى لعدة أسباب ، ويتمثل أحد أهم هذه الأسباب في الحاجة إلى تجنب أو تخفيف حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيه من قبل ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم قرينة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.

- يوحى التفسير الدقيق لنظرية التفاعل الرمزي في الواقع بأنه لا يمكن فك رمز أي رسالة قبل تفسير تلك العوامل القرينة ، ويمثل موقع المرسل الرسمي في التنظيم أحد ابعاد دوره فيما تشمل رموز المراكز المستخدمة من قبل المنظمة في تمييز الواقع الرسمي : حجم المكتب ، والمعدات الخاصة والسكرتيرات . فمن الممكن أن تحرف مثل هذه الرموز المعنى المقصود أو مغزى رسالة من شخص في هذا الموقع (الوظيفة) مثل: كأن يقابل طلب عادي من مكتب عميد الكلية مثلاً بشأن بعض المعلومات بشيء من الخوف من قبل أحد الاساتذة لأن طلب المعلومات صادر ببساطة من عميد الكلية.

ج- المشكلات اللغوية: لقد أوردنا فيما سبق أن الاتصال يشمل استخدام الرموز وتفسيرها ، وتتمثل احدى المجموعات الرئيسية للرموز المستخدمة في الاتصال في اللغة، وتكمن المشكلة هنا في أن الكثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال لها معان مختلفة للأشخاص المختلفين .
- وهناك نوعان من المشكلات اللغوية يحدان من فعالية الاتصال :

أولاً: لبعض الكلمات والعبارات معان متعددة أو تجريدية بحيث تحتمل تفسيرات مختلفة ، فقد يقول رئيس مجلس الإدارة مخاطباً مديري الشركة بجدية " من الموضوعات الرئيسية في جدول أعمالنا اشترك كل واحد منكم في اعادة توجيه الشركة بمسارات جديدة وعلينا أن ندرس الاختيارات المتوافرة لدينا " . يحتمل أن يكون لهذا الحديث مضامين مختلفة لثلاثة من المديرين ، فالكلمات المجردة مثل: اشترك ، اعادة توجيه ، واتجاهات وأهداف وخيارات. تحتمل تفسيرات مختلفة فقد يفسر أحد المديرين المشككين مثلاً " الاشتراك في اعادة توجيه المؤسسة" بأنه استراتيجية للإشراف المحكم الذي قد يحد من حرية التصرف التي يتمتع بها الان ، وبالمقابل قد يفسر المدير المتفائل نفس العبارات على اساس أنها تعني التوسع في التوجيهات لتشمل مجالات أخرى لا يملك حالياً حرية التصرف فيها.

ثانياً: تنشأ المشكلة اللغوية عندما يكون للمجموعات المختلفة لغة فنية أو اصطلاحية خاصة بها مثلاً: فقد يذهل المرضى حينما يرون الطبيب مبتسماً وهو يبلغهم بأن نتائج الفحص مثل :تحليل السرطان

كانت سلبية ففي هذه الحالة كلمة "سلبية" تشير إلى أن فحص يكتشف عن عدم وجود السرطان (وهذا ما يعني للمريض نتيجة إيجابية)، وكمثال آخر: فيحتمل الشخص العادي بما يعنيه العنوان التالي " التطبيق الاولي لأدوات قياس مجموعة سلوكية معينة لتقدير درجات الاستعداد نحو المخاطرة " حيث يتم تفسير ذلك بأنه يشير إلى تصميم استبيان لقياس مدى استعداد الشخص للمخاطر .

1- ضغوط الوقت: يشكو المديرين من أن الوقت أندر الموارد - ودائماً يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة ، ويعزى ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية ، مثلاً : فقد يقرر طبيب احدى المستشفيات مثلاً : إعطاء المريض دواء معيناً وحيث أن تأخر ساعة بعد انقضاء ساعات الدوام ، فقد وجه الممرضة شفويًا بحقن المريض بدلاً من كتابة هذا التوجيه الرسمي ، وبذلك تكون متطلبات الموقف الانية قد استوفيت إلا أن هناك بعض النتائج غير المقصود قد تترتب على هذا التصرف هي :

- لأحد سوى الطبيب والممرضة والمريض متأكد أن الدواء المطلوب قد تم اعطائه - ولم تصل هذه المعلومات على مكتب المحاسبة الذي لم يقم بمطالبة المريض بتقديم مقابل الخدمة التي تلقاها (مما يزيد من التكاليف التشغيل للمستوصف - والأخطر من ذلك هو ان الجرع التي أعطيت للمريض لم تظهر في سجله ولم يتم تضمينها في السجل الطبي التاريخي للمريض ، فإذا كان هناك احتمال بان يكون هذا الدواء خطيراً إذا ماتتاوله مع أدوية أخرى له اثار جانبية مختلفة ، فإن حياة هذا المريض تكون معرضة للخطر .

1 - **تضخم المعلومات:** تتمثل ثاني المعوقات الرئيسية للاتصال في الافراط في مقدار المعلومات ، ومن الشكاوي السائدة في أوساط المديرين في المنظمات أنهم غارقون في المعلومات ، مثلاً : فقد ذكر أحد المديرين في قسم التركيب في أحد الشركات الكبرى لاعمال الحديد أنه كان يتسلم سجلاً مطبوعاً من الحاسب الالى فيه ستمائة صفحة يومياً يعطي بالتفصيل مخرجات كل من خطوط الانتاج وموقع المواد المختلفة والمؤشرات الأخرى لعملية الانتاج ، وذكر أن تبسيط هذه المعلومات لكي تصبح قابلة للاستخدام يأخذ منه ثلاثة أيام كاملة تقريباً .

3 - 6- تحسين الاتصالات التنظيمية:

يطرح النموذج المتكامل للاتصال بعض الوسائل التي يمكن أن يستخدمها المديرين في تحقيق تأثير عدد من المعوقات للاتصال ، حيث يمكن تحسين مستوى الاتصال بطريقتين شاملتين .أولاً: يمكن للمدير أن ينمي مهاراته في استخدام الرموز "أي عملية الترميز" ويعني ذلك الاهتمام بقدر الامكان بعملية اختيار الرموز وتحديد القرينة أو المحيط الذي تبث من خلاله الرسالة. ثانياً: يتعين على المرسل أن يأخذ مستمعيه في الحسبان عند ترميز الرسالة لذلك يجب أن يضع المدير نفسه في مكان المتلقي ويحاول أن يحيط مسبقاً بالعوامل الشخصية والموقفية التي ستؤثر على تفسير الرموز أو فك

رموز الرسالة وقد جاء في تعليق حول الاتصال : عليهم -أي المديرين ألا يسعوا جاهدين لفهام غيرهم مايعنون فقط بل عليهم أن يعرفوا هم ايضا ماذا يعنون"
(james L . GIBSON .JOHN .M 1982-P549.)

وهناك عدد من السائل التي تستخدم عادة بواسطة المديرين لتحقيق تلك **الغايات**
(أندرودي -سيزلافي مارك جي والاس " 369- 371 ".)

أ- المتابعة والتغذية المرتدة: تتطلب عملية المتابعة للتغذية المرتدة الملائمة في ايجاد طريقة رسمية أو غير رسمية يتمكن المرسل من خلالها التأكد من الكيفية التي يتم بها تأويل الرسالة بالفعل ، فيما تجعل التغذية المرتدة من الاتصال عملية ذات اتجاهين ، ففي المواقف التي تتم فيه المقابلة المباشرة بين المرسل والمتلقي يتعين على المرسل أن يلاحظ تعابير الوجه ، والعلاقات الأخرى التي توضح الطريقة التي استقبلت بها الرسالة وغالبا ما يكون من الضروري في هذه الحالة أن يلمس المرسل استفسارات من المتلقي ، اما في حالة الاتصال الرسمي المكتوب فقد يطلب من المرسل صيغة معينة ووقتا محددا للإجابة ضمانا للتغذية المرتدة الملائمة .

ب-قنوات الاتصال المتوازنة والتكرار: من المبادئ الأساسية لتتقية قنوات اتصال متوازنة تدعم بعضها بعضا كأن ينبع الطلب الشفهي بمذكرة مكتوبة .

بهذه الطريقة يتأكد المرسل من حصول على انتباه الملقى (عن طريق المعلومات شفاهة ومباشرة وجها لوجه) ومن وجود شيء مكتوب (المذكرة) يمكن الرجوع اليه في حالة نسيان التفاصيل

ج- التوقيت : ذكرنا من قبل أن تفاعل الناس مع الرسائل تنقيحها يرتبط بتوقيتها ، فقد يهمل أحد المديرين مذكرة ما أو طلبا ، بسبب وجود مشكلات أخرى أكثر إلحاحا في نفس الوقت ويمكن للإدارة أن تتخذ إجراءين لضمان عدم إضاعة التوقيت لسلامة إستقبال المعلومات المرسله **أولا:** قد يكون للإدارة الرغبة في توحيد نمط توقيت رسائل معينة : فإذا تم مثلا :يوم الثلاثاء الثاني من كل شهر موعد التوزيع تقدير معين فإن هنا ك ضمان لاهتمام الناس به لأنهم يتوقعون أستلامه في الوقت.

ثانيا: تقوم كثيرا من المنظمات بتحديد الفترات انحسار أو توقف تلك الفترات التي تخلوا من ضغط العمل لإرسال أي معلومات أو أفكار أو تعليمات للموظفين مما يكلف الانتباه الكامل لملتقى هذه المعلومات

د- الاهتمام باللغة : يحدد في كثير من الأحيان ألا يعير الشخص اهتمام كبير لاختيار الأسلوب والمستوى المناسب من اللغة عندما يكتب الشخص أخر مثلا : عادة ما يحاول الطالب فهم مايعنيه الأستاذ بتدوين المعلومات موجزه عن المحاضر ، وبالمقابل تسبب اللغة التي يستخدمها المسؤولون الحكوميون فيكثير من الاحياء خلطا للجمهور .

فالاختبار الاول : إذن هو أن يأخذ الشخص من يتلقونه في الحسان عند إختيار أسلوب المخاطبه ، فالاستخدام الأمثل للغة يتوقف على مدى تكيف الرسالة لظروف ومستوى الملتقى بحيث يتطابق المقصود مع ما يتم تلقي من الرسائل

هـ - نقل المعلومات ومراكز المعلومات : هناك شبكات للاتصال غير الرسمي تتزامن مع قنوات الاتصال الرسمية ، تعرف عموما وسائل نقل المعلومات غير الرسمية grapevines وهي السمة الحقيقية المعروفة في كل المنظمات ولا تقوم هذه الوسائل بوظائف إعلامية فقط بل تؤدي مهام تتعلق بالدافعية أيضا إذ أنها عامل تدعيم فعال للعديد من حاجات العاملين بالمنظمة". ومن الممكن أن تكون قنوات الاتصال غير الرسمية grapevines مصدرا هاما للمعلومات ونقلها بين الادارة والعاملين.

أولا: تتميز هذه الاتصالات الشخصية بأنها وسيلة سريعة لتبادل المعلومات اكثر من قنوات الاتصال الرسمية .

ثانيا: تتميز هذه الوسيلة بأنها أكثر مرونة ، وتمتد لعدد أكبر من الناس على أساس اللقاء المباشر (وجها لوجه) ، ولذلك فهي توفر مصادر ممتازة للمعلومات المرتردة ، وعادة ما يجمع المتخصصون في مجال الاتصال بين القنوات الرسمية وغير الرسمية للاتصال ، وبناء على ذلك يستطيع المدير تعزيز المعلومات التي يتلقاها عن طريق القنوات الرسمية للتحديث بصورة غير رسمية مع مرءوسيه الكبار ،وكما يمكن للمدير تعزيز واستيضاح بعض الجوانب المتعلقة بأمر رسمي مكتوب بحديث ودي مع المرؤوسين ،بطريقة معايرة لسابقتها .

- بارغم من الرقعة التي تتميز بها الاتصالات الشخصية في نقل المعلومات (يقدر أحد المصادر أن نسبة صحة المعلومات في الاتصالات الشخصية تصل إلى أن المعلومات المظلة والاشاعات التي تنتقل عن طريق الاتصالات الشخصية قد تقوض الإنسياب الفعال للمعلومات في المنظمات ((1972) (keith . davis :

- ولتصحيح هذه التحريفات،قامت العديد من المنظمات بتكوين مجموعات لمراجعة المعلومات أو مراكز للمعلومات ،بغرض توفير معلومات مباشرة ويؤمل ألا تكون متحيزة حول الأداء في بعض المجالات ذات الأهمية القصوى لعمليات المنظمة ،ولتحقيق هذا الهدف تتجاوز هذه المجموعات مصادر السلطة الرسمية ،وتقوم بمراجعة أي عملية نم عمليات المنظمة بصورة رسمية (Leonard R .SAYLES-1972 .)

و- مبدأ الاستثناء والحاجة للمعرفة : لمعالجة مشكلة التضخم في المعلومات بفعالية تحاول كثير من المنظمات ،وضع أسس لتقييد نطاق المعلومات وتطبيق كثير من المشكلات مثلا : مبدأ الاستثناء في قنوات الاتصال الذي ينطوي على أن يتم نقل المعلومات إلى أعلى فقط في الانحرافات غير عادية

،وعلى الاوامر والخطط والسياسات ،وبناء على ذلك تتلقى المستويات الإدارية العليا فقط تلك المعلومات التي تتطلب اهتمامها .

- تدخل في نظام نقل المعلومات من الاعلى إلى الأسفل قاعدة شبيهة بقاعدة الاستثناء ،وهي أن يلتقي المديرون المعلومات بحيث يبنونها على أساس " الحاجة المعرفة " وبهذه طريقة يتلقى العاملون في المستويات الدنيا المعلومات الأساسية للقيام بها فقط ،ويتوقف نجاح هاتين القاعدتين جزئيا على الأقل على نوع المنظمة التي تؤدي المهام في إطارها أكثر فاعلية في المنظمات المهيكلة بنمط حيث تتصف المهام بالبساطة التكرارية نسبيا ،فيها يتطلب الاتصال في المنظمات الاقل تمسكا بالشكليات والتي يتصف العمل فيها بالتعقيد والطبيعة المتغيرة ،أو يكون مفتوحا وغير مقيد بقدر الإمكان ،وبناء على ذلك يمكن أن تأخذ قاعدة الاستثناء الحاجة للمعرفة من فعاليته مثل هذه المنظمات .

- العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين :

- حالة الخاصة في الاتصال : ليس هناك علاقة ذات أهمية لفعالية الأداء بين المنظمات مثل العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين (حالة خاصة في عملية الاتصال):

ويتوقف سلوك وأداء الأفراد والجماعات وكل المنظمات بشكل أساسي على مدى نجاح الطريقة التي توجهها الأطراف الأنية علاقتهم المتفاعلة : الرئيس . نائب الرئيس . مدير الفرع . ورئيس القسم ومشرف المستوى الأول والعامل .) وقد توصل عرض لاحد البحوث التجريبية الرئيسية حول الاتصال بين الرئيس والمرؤوس والانفتاح في نظام الاتصال وانحراف الاتصال إلى الأعلى ،وتأثير الاتصال إلى الأعلى وتباين الغوي في المعلومات "أي الفجوة بين الرئيس والمرؤوس حول بعض المسائل " والخصائص التنظيمية التي تؤثر على الاتصال بين الرئيس والمرؤوس . (FREDRIC 1979 p201-M. JABL N .

شكل (8) يمثل تأثير السلطة والثقة والتباين اللغوي في الاتصال بين الرئيس والمرؤوس

التأثير على الاتصال

السلطة والمركز

- علاقة مباشرة بين سلطة الرئيس المباشر بنظام الاتصال ،تكرار

الاتصال بين الرئيس والمرؤوس ،والثقة

الثقة

- علاقة معتدلة بين انفتاح نظام الاتصال وفعالية الاتصال

- علاقة منحنية الخطين مع فعالية الاتصال

التباين في اللغة

وتوصلت دراسة "فريدريك جابلن" (fredrik jablin) لهذا البحث إلى هناك ثلاث عوامل هامة

لها تأثير ظاهر على نجاح الاتصال بين الرئيس والمرؤوس :. japlin f 1971 p422

ويعرض الشكل (8) في إيجاز تحليل جابلن توضيح تأثير كل عامل على الاتصال :

أ- **القوة والمركز** : القوة هي تأثير على أفعال الآخرين وتمثل النتيجة الرئيسية لأعمال

البحث في هذا المجال في أن المرؤوسين الذين يحسون ان لرئيسهم تأثير على رؤسائه اكثر

على فعالية الاتصال والثقة برئيسهم .

ب- **الثقة** : تشمل الثقة الاعتقاد بإمكانية الاعتماد على الرؤساء وأنهم ينفذون ما يعدون به

فالثقة عامل بسيط في العلاقة بين انفتاح الاتصال وفعاليته ، ولا يكون لانفتاح نظام الاتصال

أثر على فعالية الاتصال إلا حينما يتوافر قدر كبير من الثقة بين الرئيس والمرؤوسين .

ت- يشير التباين اللغوي في المعلومات إلى التفاوت بين الرئيس والمرؤوسين في المعلومات والفهم

حول مسائل معينة ، ويبدووا من المعقول للوهلة الاولى ان نتوقع أنه كلما قلت درجة التفاوت

كلما أصبح الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين اكثر فعالية ، إلا أن جابلن يشير إلى أن يكون

الاختلاف اللغوي ميزة ايجابية في واقع الأمر فيما يؤدي اتساع الفجوة في اللغة على تحريف

المعلومات ويجعل الاتصال أكثر فاعلية وأكثر من ذلك تشير شواهد البحث حتى الان أنه من

المفيد بالنسبة للرئيس من الناحية العملية أن يكون بينه وبين مرؤوسيه مسافة فيما يتعلق

بالمعلومات وتفسير المسائل التي تتعلق بهاجمياً:

توجيهات خاصة للمدراء فيما يخص الاتصال وتفعيله:

- الاتصال بنظام لنقل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات فالالاتصال إذن ضروري للأداء على

جميع المستويات : الفردي والجماعي والتنظيمي

- يؤدي الاتصال أربع مهام على الأقل في المنظمات : الانفعالات والدافعية ومهام اعلامية ورقابية

1- تؤكد الأبحاث الخاصة بالنموذج المتكامل للاتصال على ضرورة النظر في العوامل

التنظيمية والفردية التي تؤثر على الاتصال وبالتالي على السلوك والأداء.

2- تشمل عوائق الاتصال الفعال تشويه أو تحريف المعلومات وتضخيمها ، وبالتالي يجب أخذ

هذه النقطة بعين الاعتبار .

3- ينتج التحريف في المعلومات عن خصائص المستقبل والمدرجات الانتقائية والمشكلات

اللغوية وضيق الوقت كل هذه العوامل يجب تجنبها وهذا لتفعيل الاتصال

4- هناك عدة أساليب تم استحداثها بغرض تحسين مستوى الاتصال والتغلب على معوقاته

وتشمل المتابعة والتغذية المرتدة واستخدام قنوات الاتصال المتوازية واستخدام قاعدتي

الاستثناء والحاجة للمعرفة .

5- للعلاقة بين الرئيس والمرؤوس أهمية خاصة بالنسبة للمديرين الممارسين وتشير الأبحاث

إلى أن هناك ثلاثة عوامل تؤثر على مدى نجاح الاتصال بين الرئيس والمرؤوس وهي :

(أ) نفوذ ومركز الرئيس بالنسبة للمرؤوسين (ب) الثقة بين الاثنين (ج) التباين اللغوي في

المعلومات .

الخلاصة العامة

ان للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة في المنظمات ، وهذه الأهمية لا يختلف فيها الباحثون في العديد من التخصصات سواء أكان في ميدان علم النفس أو الاجتماع أو الاقتصاد أو الإعلام... الخ. ذلك لأن الاتصال التنظيمي يعتبر أمرا حاسما وضروريا في تحقيق التفاعل بين أفراد التنظيم ككل ، ونجد أن هذا الاتصال كلما كان فعالا استطاع كل عنصر من عناصر التنظيم أن يؤدي دوره على أكمل وجه .

فعلى سبيل المثال نجد أن معظم مشكلات المديرين مع مرؤ وسيهم ناتجة عن فشل عملية الاتصال ، وهذا يعود إلى عدم توصيل المعلومات بطريقة سليمة وإما بسبب عدم فهم المعلومات المنقولة بين الطرفين (عبد الرحمن أحمد هيجان 1993 ص 31). فالاتصال إذن يهدف إلى التأثير والأخبار والتزويد بالمعلومات والتعبير عن وجهة النظر وقد يكون مباشرا أو غير مباشر رسميا أو غير رسميا، لفظيا أو مكتوبا ، مسموعا أو مرئيا أو يجمع أكثر من أسلوب من هذه الأساليب وبالتالي فإن دوره الرئيسي يتمثل في توصيل المعلومات والتوجيهات والقرارات وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ككل . وفي هذا الصدد نؤكد على أهمية البعد الإنساني في عملية الاتصال فالمدير الناجح هو الذي يفتح قنوات الاتصال أمام مرءوسيه ويسهل لهم عملية الاتصال فيمنحهم فرصة ابداء الرأي أو طلب المعلومات التي يحتاجونها .

وفي الأخير يجب ألا ننظر إلى الاتصال على أنه عملية بسيطة وواضحة نتناولها بنظرة تقنية باعتبارها عملية تتم بين مرسل ومستقبل بل هي عملية مركبة تتسم بالتعقيد وذلك لأن عدة عوامل متفاعلة تتدخل في عملية الاتصال فلا غرابة إذا قلنا بأن خبرة القائم بالاتصال وتكوينه وقدراته ومهاراته وفطنته وذكائه على التعامل مع أفراد التنظيم كلها أمور تعتبر حاسمة في نجاح أو فشل عملية الاتصال .

الفصل الرابع

تمهيد:

تشير الأبحاث الحديثة إلى أن التنفيذيين الكبار يتلقون رواتب عالية و مكافآت كبيرة وهذا لأنهم يتخذون قرارات صعبة ويتحملون كذلك مسؤولية اتخاذها وتتمثل اصعب القرارات تلك التي تتضمن تحول وتغيير في مجال أعمال الشركة و الدخول في أعمال جديد والتي تنطوي في الكثير من الأخطار كبيرة ونجد في بعض الأحيان أن هناك قرارات صحيحة تتخذ وهذا نظرا لمعطيات وأسباب غير صحيحة بحيث نجد أن عمل المدير التنفيذي هو تحديق النظر لمدة ثلاث سنوات في المستقبل واستباق المشكلات والتنبؤ بها وإذا نظرنا إلى شركات الدول المتقدمة نجد أن مدراءها التنفيذيين يتخذون قرارات مستقبلية وهذا من خلال المعلومات المتوفرة لديهم و القرارات التي يتخذونها تكون في كثير من الأحيان مثمرة و فعالة و التي ستساهم في تطور وربحية الشركات التي يديرونها و من العجيب أن نجد هذه القرارات الناجحة والفعالة جاءت استنادا إلى نظرة مستقبلية ومعلومات لواقع غير ثابت وتتطلب عملية اتخاذ القرارات على المدير أن يختار بين البدائل . و عملية الاختيار بحد ذاتها ليست سهلة و بسيطة إذ أن الخيارات المتوافرة لمتخذ القرار تكون في بعض الأحيان مفروضة عليه بحيث يفرض عليه أحيانا أن يقوم بالاختيار دون أن تتوفر له المعلومات الكافية للقيام باتخاذ القرار .

كما أن العملية تتعقد اكثر بالقيم والمصالح الشخصية و علي متخذ القرار أن يتعامل معها ويتغلب على كل هذه العوامل عند الاختيار النهائي بين البدائل .

4-1- ماهية ومفهوم القرارات في المنظمة

تعتبر عملية صنع واتخاذ القرارات و وظيفة إدارية و عملية تنظيمية فهي وظيفة إدارية من حيث أنها تعتبر من المسؤوليات التي يتحملها المدير كما أنها عملية تنظيمية من حيث أن اتخاذ القرار يعتبر عملية اكبر من أن ينفرد بها المدير وحده فهي ناتج جهود كثير من الأفراد على شكل جماعات أو مجالس إدارة بل في بعض الأحيان ناتج الكمبيوتر فالمدير في الوقت الحاضر لا يعمل في عزلة بل يتأثر في قراراته بأراء و أفكار المحيطين به و بطبيعة بيئة العمل التي يعمل فيها (عادل حسن 1992ص15) و بهذا تعتبر عملية صنع القرارات نشاطا إداريا و تنظيميا فقرارات المدير تعكس كثيرا من الوظائف الإدارية مثل : وضع الخطط و السياسات الخاصة بالمنظمة و كذا تحديد الأهداف المسطرة و التي يجب على المنظمة تحقيقها فنجد أن قرارات المديرين لها تأثير كبير في شكل و أسلوب العمل الذي تنتهجه المنظمة وتبدو القرارات انعكاسا للسلوك الذي يحدث في المنظمة مستقبلا وكذا النتائج التي تترتب عن هذا السلوك .

ويمكن توضيح طبيعة هذه العملية بدراسة عامل الوقت فيها فهناك الماضي حيث بدأت المشكلة في الظهور وهذا يستلزم تجميع المعلومات و البيانات و بالتالي ظهور الحاجة الملحة لاتخاذ القرار وهناك الحاضر حيث يمكن التوصل إلى العديد من البدائل و بعدها تتم عملية الاختيار بين البدائل . و هناك المستقبل حيث نفذ القرار الذي اتخذ ووضعت نتائجه موضع التقييم و الحقيقة أن عملية صنع و اتخاذ القرارات التي يقوم بها المديرين من وقت لآخر ما هي إلا تعبير - رد فعل - عن استمرار النشاط الإداري حتى بالنسبة للقرار المفاجئ فظروف العمل تؤثر بشدة على تفكير المدير والقرار الذي يتخذه يكون كنتيجة لرد فعله ولكن ليس معنى ذلك أن يتخذ القرار دون أن يفكر في العوامل التي ترتبط بالحاجة الملحة لاتخاذها وكثيرا ما يفتخر بعض المديرين بمقدرتهم على اتخاذ القرارات السريعة بحيث يعتبرون أن الوقت عامل رئيسي في اتخاذ مثل هذه القرارات ولكن يجب مراعاة أن هذا العامل قد يؤدي إلى البعد عن التفكير العلمي وبالتالي لا يمكن توقع قرارات ر شيده وفعالة في مثل هذه الظروف (المرجع السابق ص 16)

4- 2 تعريف عملية اتخاذ القرارات

ترتبط عملية اتخاذ القرارات بظاهرة الرشد الإداري في المنظمات و يلعب الرشد الإداري دورا هاما عند دراسة و تغيير المفاضلة بين البدائل المتاحة و الممكنة و يصبح القرار الإداري رشيدا إذا جاء متوافقا لمبرراته و للهدف الذي يسعى إلى تحقيقه بمعنى أن يكون موضوعيا و مقصودا و محسوبا بدقة .

يعتبر التقسيم الذي قدمه هربرت سايمون(1958) لصور الرشد في القرارات من أهم التقسيمات المعروفة و قد قسمها إلى ستة أنواع وهي كما يلي (سعيد محمد المصري - 1999ص 93-94)

الرشد الموضوعي objective rationality

تهدف القرارات التي تبني على هذا النوع من الرشد إلى تحطيم نتيجة معينة في إطار المعرفة المتاحة

الرشد الشكلي subjective rationality

تهدف القرارات التي تبني على هذا النوع من الرشد إلى تعظيم طريقة التوصل إلى النتيجة معينة في إطار المعرفة المتاحة.

الرشد الواعي conscious rationality

تقوم القرارات التي تبني على هذا النوع من الرشد على منهج ملائمة أو تكييف الوسائل الممكنة لتناسب مع النتائج أو الأهداف المرغوبة .

الرشد المتعمد deliberate rationality

تقوم القرارات التي تبني على هذا النوع من الرشد على اختيار و تطويع الوسائل عن عمد لتلائم النتائج المستهدفة

الرشد التنظيمي organizational rationality

تصنع القرارات التي تبنى على هذا النوع من الرشد الأهداف التنظيمية في الأهمية القصوى دون غيرها.

الرشد الشخصي personal rationality

تقوم القرارات التي تبنى على هذا النوع من الرشد على أساس تحقيق الأهداف الشخصية لمتخذ القرار وبعد هذا التمهيد نتطرق لبعض التعاريف لعملية اتخاذ القرارات ففي هذا الإطار يرى سايمون أن: " القرار الرشيد إداريا هو ذلك القرار الذي يجمع بين صفتي الرشد التنظيمي والرشد الشخصي وذلك إذا ما اعتبرنا أن متخذ القرار هو شخص (بأهدافه الذاتية) يشغل مركزا أو يلعب دورا إداريا رسميا داخل التنظيم ومن ثم فعلى هذا الشخص أن يحاول دائما المحافظة على التناسق والتوازن بين أهدافه الشخصية وأهداف التنظيم بطريقة تساعده في الاحتفاظ بمركزه ودوره داخل التنظيم وأيضا تساعد على تحقيق أهدافه (المرجع السابق ص 95)

وتعرف القرارات الإدارية في عملية إدارة الأعمال حسب duppy et autres "بأنها تسيير الموارد من أجل التوصل إلى احسن النتائج الممكنة لحل المشاكل الإدارية من جهة و تنظيم هيكل المؤسسة (علاقة السلطة و المسؤولين -اكتظاظ العمل و الإعلام و شبكة الاتصال) من جهة أخرى من أجل الحصول على نمو الموارد (التمويل -التكوين -و الحصول على المعدات) (20 P - 1989) duppy et autres

والقرار في علم الإدارة (محمد عاطف عيث1990ص159) يعني " الاختيار المدرك بين أكثر من بديل ممكن لمواجهة موقف أو مشكلة معينة " .

ويعني أيضا " نتاجا لعملية التفاعل بين ما هو رسمي وغير رسمي " .

أما التعريف الإجرائي لعملية اتخاذ القرارات فهي " تلك العملية التي يقوم بها الجهاز التنفيذي للمنظمة والتي تتمثل في مختلف الأوامر والتعليمات التي يصدرها متخذ القرار ولها الصفة الإجبارية وضرورة تنفيذها من طرف جميع أعضاء التنظيم قصد تحقيق وتجسيد الأهداف المسطرة وتحقيق التوازن في تسيير علاقات العمل داخل المنظمة ككل .

3-4) النظريات الخاصة بعملية اتخاذ القرارات

1-3-4 النظرية التقليدية

ركزت النماذج المبكرة لنماذج اتخاذ القرار على متخذ القرار (الفرد) و أصبحت تعرف فيما بعد بالنظرية التقليدية لاتخاذ القرارات وسيتناول نقاشا حول هذه النظرية في أربعة موضوعات وهي

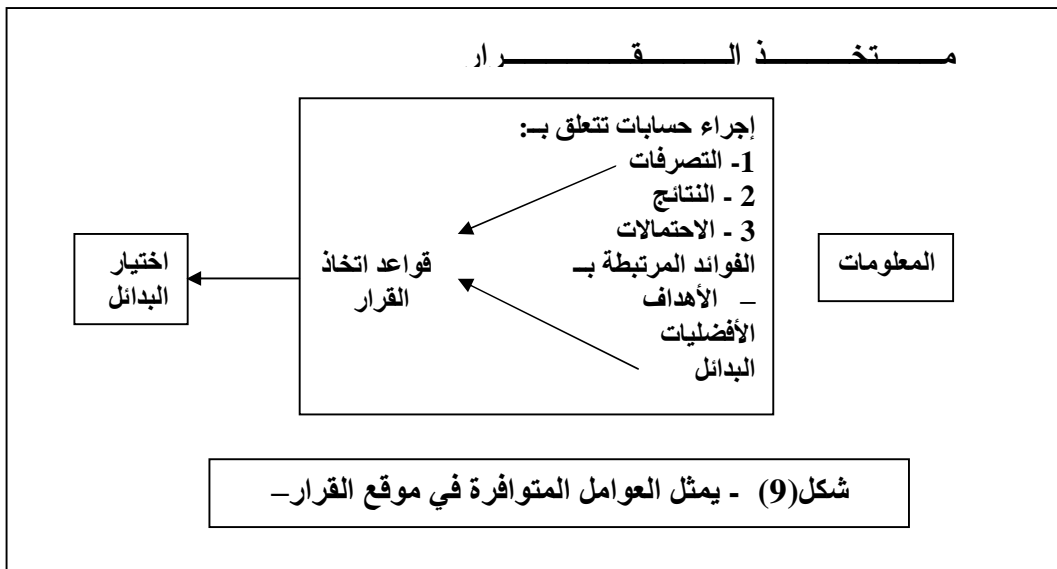
1 -المعلومات

2- أسس اتخاذ القرار

3-درجة المخاطرة

4- الأدوات المساعدة على اتخاذ القرار (اندرودي -سيزلافي - مارك والاس 1991ص329-332)

(1) المعلومات:



يمكن توضيح النظرية التقليدية لاتخاذ القرارات المعروضة في الشكل (1) بقرار المستشفى الخصوصي (المستوصف) فيما يتعلق بإمكانية إضافة جناح جديد و التوسع في الخدمات الطبية بحيث تقابل الزيادة المتوقعة في أعداد المرضى أن أو ما يحتاجه الشخص المسؤول عن اتخاذ القرار هو المعلومات و يشير الشكل (1) إلى أن الموقف يتطلب أنواعا مختلفة من المعلومات :

أولاً: لا بد من إجراء حسابات دقيقة حول الخيارات المتوافرة للمستوصف و تشير مصادر المعلومات في هذه الحالة وجود خيارين: أن يبقى المستوصف كما هو دون إضافة جناح جديد فيه و تحويل الأعداد الزائدة من المرضى إلى مستو صفات أخرى أو العكس و ذلك بإضافة جناح جديد واستقبال الأعداد الإضافية من المرضى .

ثانياً : لا بد من تحديد النتائج المحتملة و التي يمكن أن تترتب على الخيارين وفي هذه الحالة تفيد المعلومات بأحد الاحتمالين ألا يزيد عدد المرضى زيادة كبيرة أو أن يتضاعف عدد المرضى . يتمثل ثالث متطلبات المعلومات في معرفة مدى أو إمكانية حدوث النتائج المحتملة ولنفترض في هذه الحالة أن احتمال بقاء عدد المرضى على حاله يساوي % 40 وان احتمال الزيادة المتوقعة % 60 في هذه الحالة يكون متخذ القرار قد اخذ في حسبانته إلى هذا الحد المعلومات الآتية :

1- البدائل المتوافرة

2- النتائج المترتبة على كل فرد

3 - احتمال حدوث النتيجة المتوقعة

إلى جانب المعرفة بالنتائج والأفعال والاحتمالات يلزم أن تتوافر للمدير قواعد و أسس يستطيع بموجبها وضع قيمة لكل تصرف و النتيجة المترتبة عنه و يشير الشكل (1) إلى ضرورة توافر معلومات تتعلق بالأهداف و الأسبقيات و البدائل التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها قبل تحقيق تلك القيم . لنفرض أن الهدف الرئيسي للمستوصف - في مثالنا - هو تحقيق أعلى نسبة من الأرباح (على أساس المحافظة على مستوى مناسب من الرعاية الصحية) فمثل هذا الهدف يدل على ضرورة تقييم القرار على أساس النتائج المادية المرتبطة بكل فعل او إجراء.

(2) أسس اتخاذ القرار

تتعلق قواعد اتخاذ القرار من أهداف المنظمة وتتقسم قواعد اتخاذ القرار إلى مجموعتين رئيسيتين

1 - القواعد الاحتمالية للقرار

وهي الأسس التي تغفل احتمالات حدوث نتائج مختلفة ويتصرف متخذو القرار في هذه الحالة وكأنهم يملكون المعلومات الكاملة عن الموقف فمتخذ القرار المتشائم مثلا : يفحص مصفوفة اتخاذ القرارات المعروضة أمامه بحثا عن أسوأ النتائج المحتملة وجوهر هذه القاعدة هو أن نفترض أن نسبة احتمال عدم زيادة في أعداد المرضى 100% وقد أطلق منظرو اتخاذ القرارات التقليدية على هذه القاعدة مصطلح " _ اقل الأكبر" أي تقليص الحد الأقصى من الخسارة إلى ادنى الحدود وفي هذه الحالة سيوصى متخذ القرار المتشائم بعدم فتح جناح جديد في المستوصف .

أما متخذ القرار المتفائل من جهة أخرى فيركز اهتمامه على أقصى ما يمكن تحقيقه من أرباح وهو يفترض في الواقع أن احتمال زيادة عدد المرضى إلى الضعفين يصل إلى 100% ويطلق المنظرون التقليديون في اتخاذ القرارات على هذه القاعدة " تكبير الحد الأقصى " أي مضاعفة الحد الأقصى من الأرباح إلى أقصى ما يمكن وفي هذه الحالة سيوصى المتفائل بان يقوم المستوصف ببناء الجناح الجديد

(2)القواعد الاحتمالية للقرار

و تتعامل مباشرة مع احتمالات حدوث النتائج المختلفة في حالة المستشفى يقوم متخذ القرار بجمع المعلومات المتعلقة بالاحتمالات والأرباح المشروطة معا و تقديم البديلين على أساس الأرباح السنوية المتوقعة في المدى الطويل و تشير البيانات إلى انه في حالة عدم التوسع في المستوصف فمن الممكن أن يبلغ متوسط الأرباح المتوقعة سنويا 400 ألف دولار و يبلغ متوسط الأرباح في حالة التوسع 600 ألف دولار سنويا ويقوم متخذ القرار في ظل القاعدة الاحتمالية بتقويمه على

أساس التوقعات الإحصائية و بناءا عليه تكون القاعدة في هذه الحالة " مضاعفة الأرباح المتوقعة
 "و على ذلك يختار متخذو القرار فتح الجناح الجديد في المستوصف
 و تعكس الاختلافات الواردة بين مجموعتي قواعد اتخاذ القرار و اختلاف الظروف التي يتم فيها
 اتخاذ القرارات و يعتمد مدى تناسب القواعد الاحتمالية أو اللاحتمالية على ما إذا كان القرار فرديا
 أم تنظيميا ومدى معرفة متخذ القرار بالموقف ويوضح الشكل (2) اوجه الاختلاف بين القرارات
 الفردية التي تتخذ في ظروف مؤكدة من جهة وقرارات مؤسسة التي تتخذ في ظروف محفوفة
 بالمخاطرة من جهة أخرى وأي قرارات تتخذ في حالة من عدم التأكد أو الغموض التام من جهة
 .ثالثة .

شكل 10 : يمثل نوع القرار ونوع المعرفة المطلوبة

في حالة التأكد	المخاطرة	في حالة عدم التأكد
- في حالة اليقين التام يتم اتخاذ قرارات فردية: - بصورة فردية - لايمكن تحمل الخسائر في المدى القريب.	- يتم اتخاذ قرارات مؤسسية في ظروف محفوفة بالمخاطرة. - بصورة مستمرة. - يمكن تحمل الخسائر في المدى القريب.	- لايمكن اتخاذ قرارات. - لايمكن تحمل الخسائر في المدى القريب.

3 - المخاطرة :

تتخذ اغلب القرارات التنظيمية في ظروف تختلف من حيث درجة المخاطرة اكثر من كونها تتخذ تحت
 ظروف مؤكدة أو غامضة وتتميز هذه القرارات بأنها قرارات مؤسسية لأنها تتخذ بصورة متكررة
 وتستطيع المنظمة في معظم الحالات أن تتحمل الخسائر او الأخطاء قصيرة المدى وتتخذ مثل هذه
 القرارات في ظروف محفوفة بالمخاطرة لان متخذ القرار لا يملك كل المعلومات وبدلا من ذلك عليه

أن يتعامل مع احتمال حدوث وقائع مختلفة وهناك طرق عديدة تستخدم في تقدير هذه الاحتمالات وتمائل تخمينات متخذ القرار حول الموقف حالة عدم التأكد أو الغموض التام في متصل المعرفة مثلا : فالمدبر الذي يقوم بتخزين تشكيلة جديدة من لعب الأطفال على أساس أن يشعر أن أسعارها سترتفع ، والمرضة التي تفحص مريضا في حالة خطيرة في الوقت المناسب تفاديا لحدوث مضاعفات خطيرة سيقولان انهما لم يملكا معلومات تتعلق بالموقف بل انهما تصرفا وفقا لما أحساه.

و يقرر العلماء السلوكيين أن مثل هذه القرارات اتخذت على أساس ترجيحات ذاتية او شخصية ولم تستند إلى بيانات تجريبية او سند قانوني بل تستند إلى التجربة الشخصية لمتخذ القرار .

4 - الأدوات المساعدة في اتخاذ القرارات

دفع حلول عصر معالجة البيانات إلكترونيا و تطور العلوم الإدارية للكثير من المنظمات إلى إضفاء السيرة الرسمية على المبادئ المختلفة للنظرية التقليدية و قد أريد بهذه النماذج إتاحة المجال بالنسبة لمتخذ القرار لتحقيق افضل النتائج من أهداف المنظمة في الظروف المختلفة و من النماذج التي تساعد متخذ القرار في تخطيط المشروعات بالصورة التي تحقق اكبر من الكفاءة طريقة تقويم ومراجعة البرامج و أسلوب المسار الحرج و ذلك عن طريق تحديد العمليات الحرجة و تسلسلها و مواعيد إتمامها علاوة على ذلك هناك برمجة الأهداف إحدى الصيغ الحديثة للبرمجة الخطية التي تتيح لمتخذ القرار تحديد أهداف عديدة يمكن إنجازها ووضع الأسبقيات أو الأهمية النسبية لاتمامها و اختيار افضل البدائل المتوافرة بالنسبة لمجموعة القيود المختلفة وقد تم تكييف نماذج رياضية متطورة جدا للاستفادة منها في توزيع العاملين في المنظمات أن الغرض من هذه النماذج الرياضية هو تحديدها كتطبيقات للنظرية التقليدية لاتخاذ القرار على الأدوات المساعدة المتطورة للقرار الإداري و تتصف هذه النماذج بأنها معيارية من حيث أنها توجه المديرين إلى كيفية اتخاذ افضل قرار فهي لا تركز على العملية التي يتم بموجبها اتخاذ القرارات الفعلية و على ذلك فهي ليست نماذج وصفية بل توضح سلسلة الخطوات التي يتبعها الإنسان في اتخاذ القرار .

4-3-2) النظرية السلوكية لاتخاذ القرار

يחס كثير من المديرين بالقلق عند محاولتهم استخدام النماذج المستمدة من النظرية التقليدية لاتخاذ القرارات و يعود مصدر القلق عند المديرين إلى أن هذه النماذج " مثالية " و تقوم على افتراضات حول الطبيعة البشرية و السلوك التنظيمي مثل: (مارك حي و لاس -اندر و دي سيزلافي 1991- ص332-335)

- متخذ القرار شخص رشيد ودائما يختار البديل الذي يحقق افضل النتائج من أهداف المنظمة.
 - إن المعلومات الكاملة المتعلقة بكل جوانب الموقف الذي يتخذ فيه القرار جاهزا وفي متناول يد متخذ القرار.
 - يمكن تشكيل الأهداف المتعددة بأسلوب خطي وتوحيدها رياضيا في معادلة رياضية مبسطة .
 - يستخدم كل الناس المعلومات بنفس الطريقة حينما يواجهون بموقف اتخاذ القرار .
 - لا تؤثر الاتصالات و مستوى الإدراك و الشخصية و الدوافع في تصرفات متخذ القرار أو في البدائل التي يختارها.
- ويصعب في كثير من الحالات التنبؤ بالبدائل الفعلية التي يختارها الأشخاص أفرادا أو جماعات من وجهة النظر المنطقية لنظرية اتخاذ القرارات و ذلك لإمكانية نقص واحد أو اكثر من هذه الافتراضات في الأوضاع التنظيمية الفعلية و قد ظهرت منذ منتصف الستينات ثلاث نظريات اتخذت منحى سلوكيا في اتخاذ القرار بدلا من الأسلوب المعياري و ركزت على التنبؤ بالقرارات بناء على وصف و فهم العمليات النفسية و الجماعية و التنظيمية التي تقضي إلى اتخاذ القرارات .
- وفي هذه النظرية هناك ثلاث مجموعات رئيسية من النماذج السلوكية لاتخاذ القرار (المرجع السابق ص: 40) .

أولها : أعمال برنارد ومارش و سيمون و سارت (March - Bernard -Simon and cyert)

التي تشير إلى أهمية معرفة خطوات اتخاذ القرار لفهم سلوك المنظمات

ثانيا : نماذج المعالجة للمعلومات التي ترى أن معرفة طريقة اهتمام الأشخاص بالمعلومات و معالجتها

سيؤدي إلى معرفة السياسات المعلنة والغير المعلنة التي توجه اختياراتهم وقراراتهم

ثالثا : النماذج الحديثة التي ترى أن عملية اتخاذ القرارات عملية اجتماعية و تنظر في عملية اتخاذ

القرارات كأحداث ووقائع تحدث بين الناس .

ظهرت أول عملية للتكامل بين نظرية اتخاذ القرارات و السلوك التنظيمي لأول مرة في سلسلة من

المقالات النظرية لبرنا رد ومارش وسيمون و سايرت حول سلوك الأفراد و الجماعات والمنظمات في

اتخاذ القرار . وتقوم نظريتهم على الافتراض بان عملية اتخاذ القرارات هي العملية الأساسية للسلوك و

الأداء في المنظمات و على ذلك فانهم يعرفون المنظمة بأنها " تشكيلة من متخذي القرار في بعض

الأحيان فرادى وفي بعض الأحيان جماعات " .

ويشير المدخل السلوكي لاتخاذ القرارات إلى أنه لا يمكن قبول افتراضات لنظريته التقليدية حول

الطبيعة البشرية دون التحقق منها بل لا بد من استقصائها تجريبيا قبل إنشاء نموذج وصفي لاتخاذ

القرارات التنظيمية و لذلك تقوم نظرة برنا رد و مارش و سيمون و سايرت للسلوك التنظيمي على

أساس البحث في بعض المحددات كالدافعية و الإدراك و حاب النتائج التي تتخذ القرارات الفعلية على

أساسها .

وفي مقابل متخذ القرار المثالي في النظرية التقليدية لاتخاذ القرارات يشير مارش و سيمون إلى أن

القرارات الفعلية تتخذ في ظروف الرشد المقيد أو المحدود هذه - إذن - الصورة العامة للكائن البشري

الحي الذي يختار و يتخذ القرار و يحل المشكلات و يستطيع أن يؤدي عملا واحدا أو عدة أعمال في

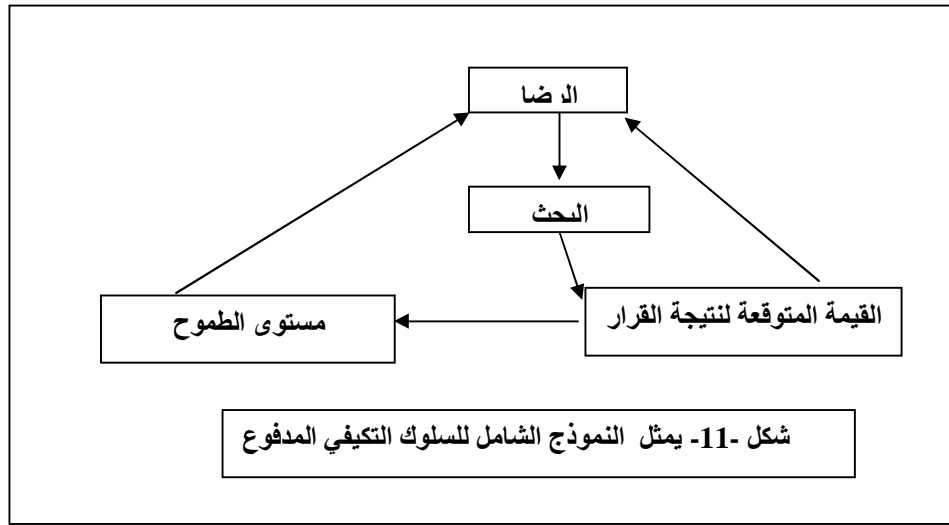
وقت واحد كما انه يستطيع أن يركز اهتمامه على جزء يسير من المعلومات التي توفرها البيئة و يمكن

لذاكرته حفظها .

" ويعني نطاق الرشد المحدود أن العاملين يتخذون قرارات في ظروف مشحونة بعدد من القيود

الخارجية والنفسية" .

فالمدير الذي يتعين عليه تحديد كم وحدة من الأصناف المختلفة يتم تخزينها على سبيل المثال لا يملك في الواقع معلومات كاملة بل في اغلب الأحيان يتخذ قراره دون البحث عن كل المعلومات المتوفرة هناك عدد من الدلالات الهامة التي تبرز بشأن مفهوم الرشد المحدود بحيث يميل متخذ القرارات الى اتخاذ قرارات متعاقبة أي إذا أحس الفرد أو المنظمة بالارتياح اتجاه الظروف الراهنة فإنه لا يبحث عن مزيد من البدائل والاستراتيجيات الأفضل إنما يجري البحث عن بدائل جديدة فقط في حالة عدم الإحساس بالارتياح للنتائج الحالية ويبين الشكل (3) تسلسل الأحداث التي تدفع متخذ القرار إلى البحث عن معلومات تتعلق بالبدائل :



ويمكن استنباط النتائج التالية من النموذج الموضح في هذا الشكل :

- كلما انخفض مستوى رضا متخذ القرار بالنتائج الحالية زاد البحث عن طرق بديلة (يشار إلى

ذلك بعلامة ناقص (-)

- كلما زادت القيمة المتوقعة لنتيجة القرار ارتفعت مستويات الرضا والطموح أو الأهداف (يشار

إلى ذلك بعلامة زائد (+) .

- كلما ارتفع مستوى الطموح انخفض مستوى الرضا (يعبر عنها بعلامة ناقص (-) .

و النتيجة الرئيسية التي يمكن استنباطها من النموذج أن عملية اتخاذ القرار و البحث عن البدائل ليست نشاطا عفويا أو نشاطا مستمدا مثل التنفس بل لا بد من بذل الجهد لاتخاذ قرار حكيم و يشير الشكل السابق إلى أن مستوى الطموح هو الذي يجعل المنظمة في حالة حركة مستمرة وديناميكية و يؤكد أن البحث عن البدائل يستمر بصورة دورية كما يلزم أيضا ملاحظة أن البحث المستحدث يحدث في كل مستويات اتخاذ القرار و قد استخدم في هذه الحالة مثلا لاتخاذ القرارات في التنظيم الرسمي إلى أن النموذج يعمل بنجاح مع قرارات الجماعات غير الرسمية و الأفراد على حد سواء و بصفة عامة أن القرارات المؤسسية قرارات متكررة (روتينية) أي أنها تتخذ بصورة مستمرة و بالتالي تستطيع المنظمة أن تجمع معلومات دقيقة حول النتائج و التصرفات و التقديرات البديلة و من أمثلة هذه القرارات عدد الوحدات من ملابس الأطفال الواجب تخزينها في مستودع أحد المتاجر أو اختيار طالب لوظيفة تتطلب مهارات كتابية بسيطة و قد لاحظ العلماء السلوكيين أن هذه القرارات الروتينية التي تتخذ في المنظمات قابلة للبرمجة و دائما ما تسعى الإدارة إلى تخفيض تكلفة قرارها و ممارسة الرقابة مع الأداء عن طريق وضع إجراءات تشغيلية معيارية أي وضع و تنفيذ السياسة التي توجه العاملين وترشدهم الى الاختيار الصحيح فعندما يأتي وقت لاتخاذ القرار بشأن عدد الوحدات من الملابس المراد طلبها لفترة أسبوع مثلا قد يرجع مدير المصنع إلى رسم بياني يحدد العدد اللازم طلبه مع معرفة حجم الإنتاج المطلوب .

- تقوم المنظمات بوضع أسس ثابتة للقرارات لأسباب ثلاثة رئيسية:

1- الاقتصاد لتوفير الوقت و تحقيق الموارد المالية وكذا الموارد الأخرى.

2- تخفيض درجة عدم التأكد بوضع نظام روتيني تتجنب المنظمات من خلاله الخسائر الناتجة عن

المهام أو الأعمال الحرجة.

فمن الممكن مثلا : تقليل الأخطاء التي تترتب عليها خسارة في غرفة العمليات بالمستشفى عن

طريق تنميط القرارات والإجراءات .

- **التنسيق والرقابة** : يؤدي تنفيذ السياسات النمطية إلى تنسيق القرارات بين الأفراد وتوافق

اختياراتهم ويؤدي ذلك إلى قدر كبير من إمكانية التنبؤ بعمليات المنظمة والرقابة عليها.

ثانيا: معالجة المعلومات : لقد أصبح السؤال عن كيفية استفادة الأفراد والجماعات من المعلومات ، في

اتخاذ قرارات والتوصل على أحكام تقديرية ضمن مجالات اهتمام العلماء السلوكيين في الآونة الأخيرة

. ويتناول البحث في هذا المجال عملية اتخاذ القرارات كمنشأ يتعلق بمعالجة المعلومات ومحاولات

للتنبؤ بالقرارات التي يتخذها الناس على ضوء معرفة الطريقة التي يعالجون بها المعلومات.

- ويطرح مدخل معالجة المعلومات لاتخاذ القرارات الأسئلة الرئيسية الثلاثة التالية:(المرجع السابق

ص 335/337).

- 1- ماهي المعلومات التي يستخدمها متخذ القرار في عملية اتخاذ القرارات؟

- 2- ماهو الوزن النسبي او الأهمية النسبية لكل جزء أو معلومة من المعلومات.؟

- 3- ماهي الطرق التي يستخدمها متخذ القرار في جمع المعلومات من مصادرها المختلفة للوصول

إلى اختيار معين.؟

- ويتضمن السؤال الأول: أنواع المعلومات التي يستخدمها متخذ القرار والعديد من الاعتبارات التي

أوردناها في نقاشنا حول نطاق الرشد المحدود . ولقد أجاب العلماء السلوكيين على هذا السؤال

على نحو تجريبي بمحاولة التنبؤ بالقرارات التي يتخذها الناس على ضوء المعلومات المتوافرة ،

فإذا لم تساعد المعلومات في التنبؤ بالقرار تجريبيا

استنتج الباحث عدم أهمية هذه المعلومات في تكوين أحكام أة آراء أخرى فهناك دليل واضح على

أهمية المعلومات لمتخذ القرارات .

فقد تناولت إحدى الدراسات على سبيل المثال قرارات إحدى اللجان المكونة من أعضاء هيئة التدريس

حول قبول طلاب الدراسات العليا خلال فترة 05 سنوات . ومن ضمن المعلومات المتوافرة للجنة

جنس الخريج ، عمره ، وموطنه وتقديره العام ، والدرجات التي تحصل عليها في الاختبار الشهري

والحسابي ، ومكانة الجامعة التي تخرج منها . وبيان مكتوب حول اهتمامات الطالب المهنية وأهدافه ،

وهناك بعض المعلومات المتعلقة بجوانب ثلاثة فقط من بين كل هذه المعلومات تنبأت بقرارات اللجنة

بصورة ثابتة وهي : التقدير العام ودرجات تسمى اختبار الخريجين . و في حالات عديدة أخرى اتضح

أن لمنزلة الجامعة التي تخرج منها الطالب و خطابات التوصية آثرها على القرارات .

- و يتعلق السؤال الثاني بالأهمية النسبية التي يضعها متخذ القرار كل معلومة من المعلومات ، إذ

يحتمل أن يكون شخص يتعامل مع كل المعلومات على أساس أنها تتساوى في أهميتها في اتخاذ

قرار أو حكم ما فقط ينظر أحد المشرفين ، عند إجراء تقييم لأداء أحد العاملين مثلا إلى أن

معدلات تخيبه ونوعية أدائه ومقدار إنتاجيته على أساس أنها درجة متساوية من الأهمية بينما لايهتم

مشرف آخر بمعدلات الغياب ويركز فقط على جودة الأداء ، ويستطيع الباحثون تحديد الأهمية

النسبية للمعلومات المختلفة في اتخاذ القرارات تجريبيا بمقارنة قوة أو قدرة كل معلومة على التنبؤ

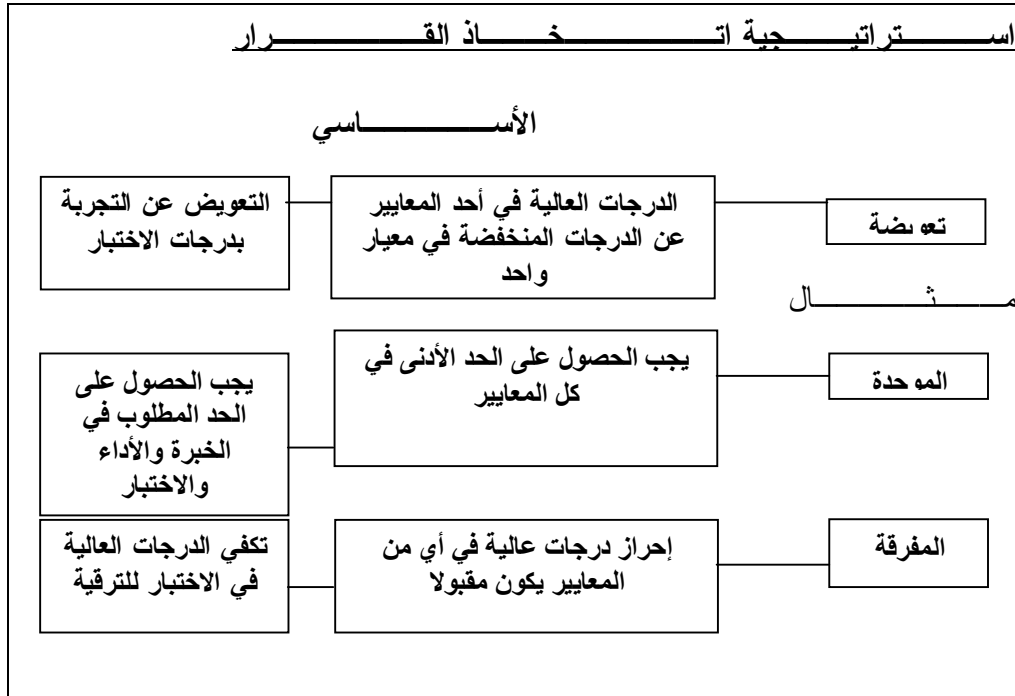
الفعلي بالقرار .

- وترتبط المسألة الأخيرة في دراسة معالجة المعلومات بالطريقة التي يزواج بها الناس بين

المعلومات عند اتخاذ القرارات نعرضها بإيجاز في الشكل (4) وتصلح حالة المشرف الذي يتخذ

قرارا بترقية واحد من بين خمسة مرشحين كمثل توضيحي لكل هذه النماذج . لنفرض أن

للمشرف معلومات تتعلق بأربع نواحي في المرشحين : مدة الخدمة في المؤسسة- وتقارير تقييم الأداء للسنتين الماضيتين - والخبرة السابقة في مجال الإشراف - ونتائج اختبار قياس القدرات الإشرافية.



شكل 12 - : يمثل العمليات البديلة لاتخاذ القرارات

يستطيع المشرف أن يتعامل مع المعلومات أولاً: بأسلوب تعويض للوصول إلى حكم عام عن كل مرشح للترقية ، حيث يمكن أن تنسخ أو تعوض الدرجات المنخفضة لأحد المعايير التي تم على أساسها اتخاذ القرارات للمعيار الثاني فقد لا يكون لأحد الموظفين مثلاً أي خبرة سابقة في مجال الإشراف إلا أنه قد يحرز درجات عالية في اختيار القدرة على الإشراف و بما أنه من الممكن أن تعوض الدرجات العالية التي أحرزها المرشح في الاختبار.

- انعدام الخبرة: فسيتم تقييمه في نفس مستوى المرشح بخبرة متوسطة في مجال الإشراف و معدل

وسط في اختبار القدرة على الإشراف

- قد يتعامل المشرف مع المعلومات بطريقة موحدة أو بطريقة الحواجز المتعددة كبديل عن أسلوب التعويض وفي هذه الحالة يضع متخذ القرار الحد الأدنى المقبول الذي يتعين الحصول عليه في كل معيار على حدة فإذا انخفض معدل أي مرشح عن الحد الأدنى المقبول في أي من تلك المعايير استبعد من المنافسة في الترقية

- قد يضع المشرف في هذه الحالة مثلا الحدود الدنيا للمرشحين على النحو التالي

1- خبرة في العمل مع الشركة لخمس سنوات على الأقل

2- خبرة سابقة للعمل مع الشركة ثلاث سنوات كحد أدنى

3- أن تكون تقديرات الأداء الإشرافي عالية بحيث تضعه ضمن 25 0/0 من زملائه العاملين

4- الحصول على درجات عالية في الاختبار بحيث يكون المرشح ضمن احسن 25 0/0

ممن أخذوه للاختبار

- ويجب ملاحظه أن الحصول على تقديرات عالية في أحد العوامل في النموذج الموحد لا يعوض

عن التقديرات الأقل من الحد الأدنى في بعض العوامل الأخرى كما هو الحال في النموذج

التعويضي

- أخيرا : قد يتخذ المشرف استراتيجية متفرقة ويقوم المشرف بموجب هذه الاستراتيجية بفحص

المعلومات عن المترشح بحثا عن ميزة أو خاصية يبرز فيها هذا المترشح فإذا توافرت فيه

تمت ترقيته بناء على تلك الميزة وحدها و وأهملت بقية المعلومات وفي هذه الحالة قد يقرر

المشرف مثلا أن أحد المرشحين قد أحرز درجات عالية جدا في اختيار القدرة على الإشراف وان

هذه الدرجات وحدها مبرر كافي لترقية هذا الشخص

- ويجب ملاحظة أن هذه الاستراتيجيات تختلف اختلافا جوهريا عن بعضها وتقضي في الغالب إلى

قرارات مختلفة تمام وقد نشأ اختلاف غريب بين العلماء السلوكيين حول أي من هذه النماذج يمثل

عملية اتخاذ القرارات في المنظمات بالفعل ويرى البعض أن النموذج التعويضي بسيط من الناحية

الحسابية وأوردوا دليلا تجريبيا بإمكانية تنبؤ النماذج التعويضية بالقرارات الفعلية بنفس مستوى

النموذجين الموحد والمفروق ويرى آخرون أن للنماذج التعويضية قدرة كبيرة للمقارنة بين

المعلومات المتعلقة بجوانب مختلفة في وقت واحد و الموازنة بينها للوصول إلى قرار ويقولون أن

"النموذجين الموحد و المفروق خاليان من التعقيد (النفسي) و يمثلان العمليات الفعلية لاتخاذ

القرارات و قدموا الشواهد التي تؤيد موقفهم هذا "

- اظهر البحث التجريبي حول هذه المسألة أن النماذج الخطية و النماذج الرياضية الأخرى لا تقل

فعالية في التنبؤ بالقرارات عن أكثر النماذج الرياضية تطورا كما أن مبدأ الاقتصار في مجال

العلوم أي الإبقاء على النماذج بسيطة بقدر الإمكان يتجه إلى قبول النماذج المبسطة باعتبارها

ممثلة لسياسة متخذ القرار على احسن وجه في الوقت الحاضر .

1- النظرية البيروقراطية لـ Michel Crozier

لقد قام Michel Crozier بأعمال ميدانية مع جماعته التابعة للمركز الوطني للبحث العلمي « c n r s » للإدارة العمومية الفرنسية وتوصل إلى مجموعة من النتائج سنحاول استعراضها فيما يلي:

- في الأنظمة البيروقراطية تتجمع السلطات والمسؤوليات في قمة الهرم والقاعدة المنفذة للقرارات تعيش الأحداث وتختلف مع المحيط ولها دراية ومعرفة بكل ما يحدث إلى أنها تفتقر إلى سلطة اتخاذ القرار وفي الوقت نفسه من له حق في اتخاذ القرار يفتقر إلى بيانات وبعيد عن ما يجري في الواقع (بحكم السلطة والمكانة) فيلجأ إلى المرؤوس للحصول على بيانات فقد يزود المنفذ المسير بمعلومات خاطئة إخفاء لأخطائه أو قد يمارس عليه نوعا مكن الضغط ليتحصل على امتيازات مقابل معلومات (سعيد اوكيل و آخرون 1994ص 133) .

و لقد اعتبرت كل الدراسات الحديثة أن النظام نسقا من اوجه السلوك الاجتماعي يقوم به مجموعة من أشخاص يمكن أن تطلق عليهم اسم أعضاء التنظيم أو المشاركين في التنظيم و يمكن التأثير على عضو من هؤلاء الأعضاء عن طريق السلطة لكسب معلومات عن طريق الإقناع بضرورة المشاركة إلا انه في حالات أخرى يمكن " تقديم لكل مشترك اغراءات أو حوافز مقابل ما يضيفه للتنظيم من إسهام وسوف يستمر كل مشترك و يواصل مشاركته في التنظيم طالما كانت الاغراءات المقدمة له تفوق الإسهامات المطلوبة منه تقديمها .

وفي هذه الحالة التنظيم مرتبط بنوع المعطيات التي يحصل عليها الجهاز المكلف بإصدار القرارات وفي اغلب الأحيان المكلف يجمع هذه المعلومات ويحاول إرسال المعلومات التي تخدم مصالحه ولا تتعارض مع طموحاته ويتحمل مسؤولية إرسال بيانات خاطئة أو ناقصة قصد ربح الوقت وتعقيد عملية اتخاذ القرار .

" فالقرارات التي تتخذ في المستوى الأعلى تستغرق وقت أطول من المرحلة التمهيديّة أو التقديرية السابقة على اتخاذ القرار كذلك لوحظ أن هذه القرارات اقل وضوحا كما تكشف عن درجة معينة من عدم التأكيد وكل هذه المشاكل والتعقيدات جعلت كر وزي يعطي مضمونا سلبيا للبيروقراطية (بار كر واخرون 1972ص135"

1- الخصائص المميزة للحلقة البيروقراطية

إن الحلقة البيروقراطية حسب " كر وزبي " تتميز بالخصائص التالية :

1- مركزية القرارات

كما سبق الإشارة إليه فإن السلطة مرتكزة بين أيدي المدير والمدير المساعد فاتخاذ القرارات طبعا هو بعيد عن مراكز التنفيذ (العمال) وإذا كانت هذه القرارات غير شخصية فإن فكرة المركزية مستحيل التخلي عنها الآن " الأولوية أعطيت للمشاكل الداخلية مثل مكافحة التعسف والمحسوبية للحفاظ على توازن المصالح المختلفة للمنسق إما بالنسبة لمشكل التلاؤم مع المحيط فذلك يتطلب أن تكون القرارات المتخذة في مستوى آخر يعرف خصوصيته وتطوره (المحيط)

إن المصنع وتنظيمه يخضع لأهداف عدة من طرف الجهاز المسير ولتحقيق ذلك لا بد من وضع إدارة رشيدة عقلانية تقوم بعملية التسيير والمراقبة واتخاذ القرارات الناجحة للحفاظ على هذه الأهداف المسيطرة وفي هذه الحالة يجب أن تكون هناك سلطة واحدة وموحدة مرتكزة على شخص المدير الذي ينسق أعمال كل مدراء المصالح ويتشاور معهم قصد إيجاد الحلول للمشاكل التي يمكن أن تعرف أهداف التنظيم .

2- انعزال كل فئة من التنظيم الهرمي عن الآخر

إن التنظيم منقسم إلى مجموعة الفئات أو المصالح وكل واحدة منها مكلفة بإنجاز مهام محددة وإن تطور القواعد اللاشخصية ومركزية القرارات بين أيدي المدير هو عامل مساعد على تكوين فئات خاصة بكل قسم أو مصلحة " كل فئة من التنظيم الهرمي تجد نفسها منعزلة عن الفئات الأخرى كانت في أعلى التنظيم أو أسفله ، والتنظيم البيروقراطي من هذا النوع يجد نفسه متكون من مجموعة فئات متسلسلة حيث ينعدم تقريبا الاتصال بينهما وبما أن هناك حواجز بين الفئات فإن ذلك يقلل من إمكانيات تشكيل جماعات تتكون وتجمع أعضاء من فئات مختلفة" (1) ibid. p234

وهكذا تظهر الفروق بين العمال الذين ينتمون إلى فئة معينة ويتميزون بخصائص تختلف عن العمال الآخرين ، مما يصعب مهمة الإدارة في حصر الأهداف التي يصبو إليها العمال ، ومن هنا تصعب عملية اتخاذ القرارات لأن الجهاز المكلف بذلك تتقصه المعلومات الكافية نظرا لاختلاف كل فئة عن الأخرى.

- 3 - ضغط الجماعة على الفرد

يخضع الفرد داخل أي تنظيم لضغط يجعله مقيدا بأهداف الجماعة التي ينتمي إليها و أن عمال التنظيمات البيروقراطية يتميزون بالطقوسية لان إمكانيات التقدم الوظيفي و التأقلم مع التنظيم مرهون بمكانته في الجماعة و مكانة الجماعة في التنظيم و إذا كانت الطقوسية كعامل مساعد للأفراد في التنظيمات البيروقراطية فهي معيقة للتنظيمات الأقل بيروقراطية حيث أن إمكانيات التقدم الوظيفي أو النجاح مرهونة بقدرته على الانتقال من مجموعة إلى أخرى و الإثبات بأنه قادر على التضحية بأهداف الشخصية لأجل أهداف جماعته و فهم الأهداف العامة للتنظيم .

ومن هنا نستنتج أن الفرد داخل الجماعة ليس له إمكانيات إحداث أي تغيير إلا إذا كانت أهدافه مستمدة من أهداف الجماعة

2 - اتخاذ القرارات في إدارة الأعمال

إن عملية أخذ القرار هي أول عملية في التسيير و هذا في كل الأوضاع ففي الحياة الشخصية و المهنية للفرد هناك قرارات تتخذ وحسب هربرت سيمون أن عملية أخذ القرار من نواة الوظيفة التنفيذية

2- 1 لمحة تاريخية عن سيمون وأعماله

لقد درس هربرت سبنسر العلوم السياسية في جامعة شيكاغو أين تحصل على شهادة دكتوراه دولة سنة 1943 واشتغل في الجمعية الدولية للمسيرين المحليين ودرس في المعهد التكنولوجي في لينينوا سنة 1949 ولقد درس سيمون عملية أخذ القرار من ثلاثين عاما وتحصل على شهادة "نوبل" في الاقتصاد سنة 1978 ولقد ساهم سيمون في عمق معرفتنا بالسيرة البشرية في حل المشاكل المتعلقة بأخذ القرار .وبدأ في عرض أفكاره في كتاب " السلوك الإداري" 1946 وفيه أوضح أن كل نشاط عملي يتركب من تقرير وتنفيذ وبالتالي التسيير والإدارة يجب اعتبارهما كنسق لأخذ القرار وأيضا كنسق يؤدي إلى الفعل.

ويرى سيمون وجود تسلسل هرمي في عملية أخذ القرار حيث كل قرار على المستوى الأدنى يسعى إلى تحقيق أهداف مرسومة من طرف قرار مأخوذ في المستوى الأعلى المباشر ، وإن السلوك القراري يكون متناسقا عندما يوجه نحو هدف معين ويكون عقلانيا في حالة إذا وجدت اختيارات محددة تسعى إلى استعمال أهداف محددة في وقت مسبق .

- إن مفهوم العقلانية عند سيمون هو " السياق الذي يقوم على ترشيح اختبارات تفصيلية للسلوك اعتمادا على نظام قيم الذي في إطاره يمكن أن تقيم نتائج السلوك".

2- 2 أسس عملية أخذ القرار في إدارة الأعمال

أن تكون المشاكل معقدة أو سهلة الحل فالمسير يتخذ عدة قرارات .فما هي المقاييس التي تقوم عليها عملية أخذ القرار .

إن المقررين محدودي المعارف و كفاءتهم في حل المشاكل المعقدة و إن الأفراد يقتصدون على الطرق السهلة التي تقلص من إجراءات تحليل المعلومات بالتوافق مع قدراتهم المعرفية المحددة و استنتج سيمون أن الاختيار ممارس دائما بالنظر إلى مخطط مسهل (مبسط) ومحدد ومتقارب إلى الواقع وهذا المبدأ هو العقلانية المحددة يستلزم أن المسير لا يستعمل بطريقة منظمة المعلومات التي تتوفر لديه، أو التي يمكن أن يستعين بها من أجل أخذ قرار معين أو بين الحل الذي يراه مناسباً " (1) ويرى "lindblow أن تحليل المشكلات والحلول محدودة كون أنه من المستحيل الأخذ بعين الاعتبار كل الحلول الممكنة وتقديرها ، والمسير يحتاج في أغلب الأحيان في إطار مقارنة محددة ومتتالية لحلول متتابعة أو متناوبة".

ويؤكد سيمون في أعماله الأخيرة (1978 - 1980) إن العلوم المعرفية لها كل الحظ أن تبقى علوم الأنساق التي تجد الحلول المقبولة لمشاكلها بدل أن تكون علوم الأنظمة التي تتفاعل أو تتنبأ وتتلاءم بطريقة مكتملة مع محيطها .

إن المسير يستعمل عدة مصادر للمعلومات و عدة طرق لمعالجتها للتوصل إلى اخذ القرار " وان المورد النادر يقع في إمكانيات الحساب للذهن البشري والحاجة إلى التقدير ليس إلا خاصية ثانوية أو مملة في عالمنا التي يجب مواجهتها بصناعة أجهزة الإعلام الآلي الضخمة أو تكوين أفراد أكثر ذكاء وان التعقيد هو جزء من الطبيعة العميقة للأشياء واكتشاف إجراءات مقبولة بالتقريب وهو نواة الذكاء نفسه

2- 2 عملية اتخاذ القرار في إدارة الأعمال

يمكن أن تظهر هذه الصعوبات بصورة واضحة في كل من التسويق تسيير الإنتاج المالية وتسيير الموارد البشرية

نأخذ مثالا يوضح ذلك ويتعلق بميدان التسويق في الحقيقة انه من الصعب فرض إجابة السوق لمتغيرات سياسة التسويق لأي مؤسسة والأسباب الرئيسية لهذه الصعوبة نذكر منها الثلاثة الأساسية

2- 1-2) تأثير قرار التسويق على المبيعات أو الأرباح

رغم معارفنا في هذا الميدان تتراكم عدة بحوث تساعدنا على تفهم الظواهر يبقى من الصعب جدا تتبؤ السوق لقرار تسويق وحيد . مثلا . فكيف يكون التأثير على المبيعات بزيادة 0/50 من ميزانية الأسعار وتقليص 5 0/0 في السعر

2-2-2) تواجد ردود أفعال المنافسين

كفاءة المواد تابعة بدرجة كبيرة لخطة التسويق المرسومة من طرف المؤسسة ولكن " هي متأثرة مباشرة بردود أفعال المنافسين فإذا كان من الأمر الضروري معرفة تسيير الموارد وسياسات التسويق للمنافسين الرئيسيين يصبح من الصعب جدا التنبؤ رد فعل المنافسين وخطتهم المستقبلية للتطور

2-2-3) تعدد الأسواق

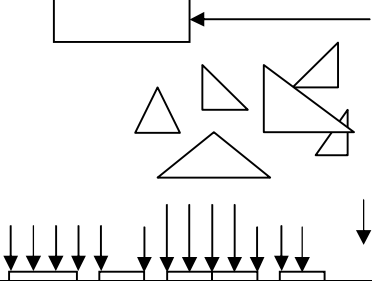
إن المؤسسة تسوق منتجاتها في أسواق مختلفة او لمجموعات مختلفة من الزبائن وان لكل سوق جواب خاص لكل تغيير يحدث في سياسة التسويق فيطرح هنا عدة مشاكل مثلا " ما هي الميزانية التي يجب توفيرها او تكريسها لكل سوق لكي نتحصل على نتائج إيجابية أخذنا بعين الاعتبار الخطر الذي يمكن أن تشكله على الخزينة العامة للمؤسسة وبالتالي مما سبق فان قرارات المسير تكون معقدة في اغلب الأحيان و صعوبة القرارات تقف على خاصيتين أساسيتين :

الخاصية الأولى

تتعلق بعدد العمليات الممكنة التي من بينها يقوم المسير باختيار معين

الخاصية الثانية

تتعلق بصعوبة تقييم كل من هذه العمليات المتداخلة حيث يجب أن تقسم على عدد كبير من المقاييس والجدول التالي يبين المشاكل المعقدة في التسيير .

المشاكل المعقدة في التسيير	
<p>حاجيات متعددة ذات أهمية متفاوتة</p> <p>متفاوتة</p>	<p>خاصية القرارات أو الهدف الذي يجب تحقيقه</p>
	<p>عمليات أو حلول بديلة</p>
	<p>أخذ القرار</p>

شكل رقم 12 : يمثل عملية اتخاذ القرار وتعقدها في إدارة الأعمال

2-3) الأنظمة المساعدة على اخذ القرار

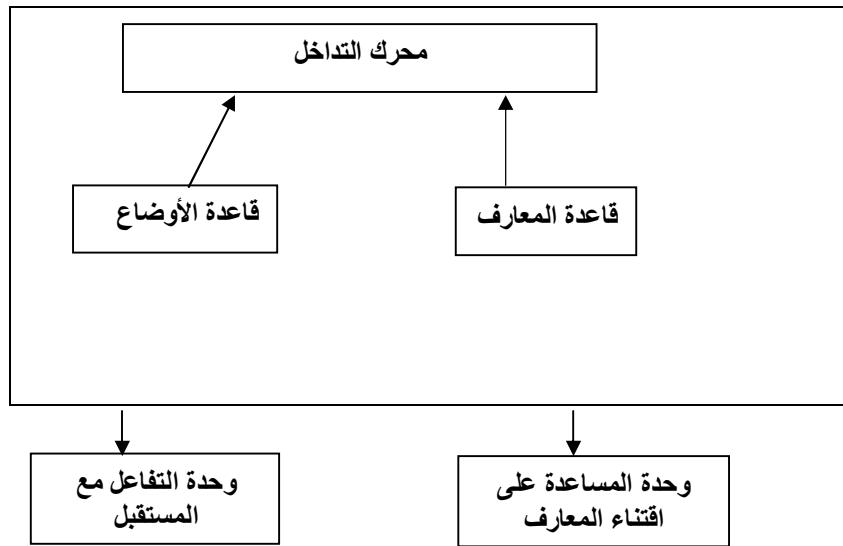
في كل يوم المسيرين يأخذون عددا كبيرا من القرارات فالقرار الذي يتعلق بالمشاكل الصغيرة أو اليومية تتوقف في اغلب الأحيان على المعارف و الخبرة المكتسبة من طرف المسير سابقا " و لكن القرارات المعقدة أي التي تتعلق بالمشاكل العويصة فهي تتوقف على عملية اخذ القرار و التي تتطلب

تكلفة باهضة و صعوبة التطبيق و النظام الخبير في التسيير سيوفر مساعدة ثمينة للمسيرين .

2-3-1 - الأنظمة الخبيرة

إن خبرة المسيرين تلعب دورا كبيرا في عملية اخذ القرار و هذه الخبرة تمكن المسير من أن يكون فعالا و بالتالي يبقى دائما العنصر البشري ذا مكانة فعالة أما العقل الإلكتروني و غيره " و كذا هذه الخبرة يستعين بها و بسرعة دون العودة إلى إجراءات حسابية أو تفاعلية معقدة و من جهة أخرى هذه الخبرة باعتبارها غامضة وفي اغلب الأحيان تكون غير دقيقة و من الصعب أخذها مباشرة بعين الاعتبار أو وضعها حيز التطبيق في إطار النموذج الكلاسيكي لعملية اخذ القرار .

و الجدول التالي يبين أقسام النظام الخبير:



الشكل 6 - يمثل أقسام الأنظمة الخبيرة في عملية اتخاذ القرارات

شرح المصطلحات

1 - قاعدة المعارف : تحتوي على المعلومات النوعية في مجال الخبرة المأخوذة بعين الاعتبار و تمثل أدوات المعرفة لاحد أو للعديد من خبراء هذا المجال.

2-قاعدة الأوضاع : وتحتوي على المعطيات المتعلقة بالمشكل الخاص الذي يجب أن يحل من طرف هذا النظام وهذه المعطيات المقدمة من طرف المستعمل وقاعدة الأوضاع هذه تلعب دور ذاكرة

المساعدة المحافظة على تحاليل أجريت أو وضعت من طرف النظام من اجل الوصول إلى مجموعة من الحلول.

3 - محرك التداخل :

انه يتكون من البرنامج الذي يستعمل المعارف والتحليلات المنتظمة داخل قاعدة المعارف من اجل المشكل المطروح عن طريق المعطيات المقدمة من طرف المستعمل في قاعدة الأوضاع أن بناء الأنظمة الخبيرة في التسيير ليست عملية سهلة حيث " يجب ألا الطرح بوضوح لنوع المشكل الذي يجب حله من طرف هذا النظام والوفاق بين خبرة واحدة او عدة خبراء ان تقنيات اللجوء الى الخبرة حساسة جدا للتطبيق لانها تتطلب نوعا ممتازا من السمع والملاحظة والمعرفة الجيدة لاستعمال الذكاء الاصطناعي(1)

3- 5- 2- التحليل الهرمي للمشكل المعقد في عملية أخذ القرار:

إن معظم القرارات تؤخذ بصفة أوتوماتيكية عودة إلى خبرة المسير المكتسبة مسبقا من تجربته في الميدان وهذا في حالة مواجهة لمشكل روتيني يشبه أو يماثل المشاكل التي اعتاد عليها ولكن لا يبدو سهلا في حالة ما إذا واجه المسير مشكلا عويصا : المشكل المعقد يتضمن عدة حلول التي من بينها يقوم المسير باختيار الحلول وهذه الأخيرة تتطلب تقديرها أو التأمل فيها على عدة معطيات تتمايز عن بعضها البعض حسب درجة الأهمية لكل منها وتتواجد في غالب الأحيان في وضعية تنافس إن عملية التحليل الهرمي تشكل مساعدة ثمينة وفعالة للمسير من أجل أخذ قرار معين وفي اختيار الخبير الذي يسير أو يعمل بواسطة الإعلام الآلي وهذه الصفة تعتمد على أنماط تحليلية كثيرة الاستعمال وتتكون من مرحلتين

المرحلة الأولى: وتتعلق بتجزئة المشكل المعقد وكذا العلاقات التي تربط هذه العناصر وهذه التجزئة الهرمية للمشكلة أساسية لأنها تجبر على تحليل المشكل بصفة شاملة وكاملة وتنظم تفكيره بطريقة بناءة ومنطقية¹

المرحلة الثانية: تتعلق بتحليل كل العناصر التي تنتمي على التجزئة الهرمية للمشكل والأحكام التي يجب أن يقوم بها يمكن أن يكون تسهيلها في حالة ما إذا كانت المعطيات المستقبلية في شكل مقارنة زوجية بين العناصر (2). وبعد أن تكون كل المقارنات الزوجية بين العناصر قد تحققت بإجراء

التحليل الهرمي. ibid. p280-281

الأنظمة الإعلامية

إن الأنظمة الإعلامية تضم كلمة النظام وكلمة المعلومات وهما مفهومان يحملان عدة معاني ويمكن أن نفرق بين نوعين من الأنظمة

نظام المعلومات " وهو يتولى تخزين المعطيات ومعالجتها ونظام القرارات حيث يزود الإنسان باعتباره مركز هذا النظام بكل الوسائل المساعدة على اتخاذ القرارات بوسائل كلاسيكية (آلات حسابية مذكرات شخصية ونماذج عامة) ومع التطور التكنولوجي السريع عرف نظام المعلومات تغيرات عميقة حيث تحول هذا النظام الكلاسيكي إلى نظام أكثر دقة الذي يمد بمساعدة ثمينة جدا وهو : النظام الخبير وهناك عدة تعاريف لنظام المعلومات أو الأنظمة الإعلامية يعرفه لويس ريفوند بأنه " نظام المعلومات في التسيير هو شبكة من الأنظمة الإعلامية مركبة حسب الضرورة وإمكانيات التنظيم بالاعتماد على نسق متطور لتحليل المعطيات وتوفيرها لكل المسيرين وفي الوقت الضروري بطريقة قابلة لاستعمال المعلومات اللازمة للإدارة والتسيير .

و يقترح جعل آثار الإعلام مقاس باقتراحه مفهوم الاعلاماتية وفي مقال نشرته جريدة le monde بتاريخ 32 جوان 1990 حيث الاعلاماتية في الإعلام شبيهة بالإنتاجية في الإنتاج وبالتالي إعلامية مؤسسة تحدد قدرتها على الوصول انطلاقا من معلومة بحوزتها لنتائج تستجيب لاهداف محددة وبالتالي الإعلامية تمكن مسؤولي مؤسسة من تقييم المزايا التي تكتسبها هذه الأخيرة من الوسائل و تكاليف نظامها الإعلامي وتقييم نجاح أو فشل كل عملية اعتمادا على إحدى أو عدة تقنيات لتحليل و إيصال المعلومات وفي تعبير شامل و مختصر أشار إلى انه في نهاية الأمر كل نصف مؤسسة يعني

مجموعة أفراد حيث أن كل فرد مزود بوجه بسلوكي معين و معرض لمشاكل محددة في منظمة معينة وهذه المشاكل التي تكون من أجلها عناصر عملية اخذ القرار ضرورية و منه فان نظام الإعلام هو وسيلة أساسية وهدف رئيسي في التسيير أي له مكانة أساسية في تصور نظام التسيير و نظام الإعلام لا يتوقف فقط على وسائل الإعلام الآلي بل يتعدى ذلك ليشمل كل الموارد المنظمة بما فيها الموارد البشرية التي تمثل جانبا معتبرا.

وحسب محمد سعيد اوكيل فان نظام المعلومات يعرف بأدواره الثلاثة

1/ مهمة المساعدة على اتخاذ القرارات أي تزويد نظام القيادة بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات .

2 / مهمة مساعدة النظام العملي أي يسجل ويعالج بيانات هذا النظام التي يحصل عليها كمادة خام

ويرسلها في شكل صالح للاستعمال (إعداد الفواتير)

3 / مهمة المساعدة على الاتصال أي يضمن تبادل المعلومات بين المحيط الداخلي والخارجي . سعيد

أوكيل واخرون 1994 ص 152 -

3- الخلاصة

يرى Crozier أن سلطة المدير في اتخاذ قرارات ناجحة مرتبطة بالمحيط العام الذي يتحكم في تحركاته وعلى المدير وأعوانه اتخاذ القرارات شخصيا في كل المشاكل البشرية الموجودة في الورشات رغم انه من المستحيل عليهم الحصول على كل المعلومات وتتلخص هذه النظرية في مركزية القرار انعزال كل فئة من التنظيم الهرمي عن الأخرى

أن عملية اخذ القرار جزء مهم من مهام المسير وتتضمن دائما جزءا من الشك "سيمون" ومسيرين

آخرين من مدرسة..... اعترفوا بحدود العقلانية في أعمالهم وقدموا صورة لمسير يبحث عن

نتيجة مرضية وهو ذو معارف رفيعة وهذا بعيد كل البعد على الإداري الذي يهتم ببلوغ أقصى

الأهداف وبلوغ النتائج المثالية .

وليست الأنظمة الإعلامية المساعدة على اخذ القرار دورا كبيرا في مساعدة المسير وتطور ت مع تطور التكنولوجيا من الأنظمة الكلاسيكية إلى الأنظمة الحديثة كالأنظمة الخبيرة ثم إلى الشبكة الدولية للمعلومات .

ونجد أن المؤسسات الجزائية الاقتصادية تفتقد إلى هذه التقنيات علما أنها ضرورية لتسيير ونموها السليم ومعظم الباحثين في الفترة الأخيرة يحثون عليها مؤكدين أن عملية اخذ القرار تقوم على الدقة و اكبر عدد من المعلومات و التكنولوجيا العالية .

المراحل التي تمر بها عملية صنع القرارات

إن عملية صنع القرارات التي يصدرها المدير تكون على قدر كبير من الأهمية و ذلك من خلال تأثير هذه القرارات على حياة التنظيم و حسن سيره و توجد عدة مراحل لعملية اتخاذ القرارات لا بد المرور عليها قبل أن يصدر القرار و هي:

- مرحلة تشخيص المشكلة
- مرحلة البحث عن البدائل
- مرحلة تقييم البدائل
- مرحلة الاختيار بين البدائل أي اختيار البديل الأمثل (إبراهيم عبد العزيز شيجا 1993ص 349 - 354)
-
-
- مرحلة تشخيص المشكلة :

نقصد بتشخيص المشكلة دراسة الحالة الكائنة وتحري أسبابها الحقيقية وبمعنى آخر تحديد الحالة التي لا يرضى عنها المدير في الجهاز الإداري ويريد التخلص منها فإذا شعر المدير أن هناك مشكلة ما تحتاج إلى اتخاذ القرار أو أن هناك ثمة فرصة حسنة مواتية سوف تضيع على المنظمة إذا لم يتخذ القرار بشأنها. وهناك يبدأ دور المدير بتشخيص المشكلة أو الموقف فيبحث عن السبب الحقيقي وليس ذلك بطبيعة الحال بالأمر الهين أو اليسير فقد تكون هناك أسباب كاذبة أو وهمية وفي هذه الحالة

ينبغي على المدير استبعادها بل إن الأسباب الحقيقية نفسها قد تتعدد وعندئذ يجب على المدير التحري على السبب الرئيسي والتدقيق بشأنها وان المدير الذي يفشل في تشخيص المشكلة وعدم معرفة سببها الحقيقي والرئيسي هو كالمطبيب الذي تخطى في تشخيص المرض فلا يحالفه الصواب في معالجة مريضه وعلى هذا النمو فان تشخيص المشكلة وتحديد أسبابها تتطلب في القائد حسن الفطنة وعمق البصيرة ورجاحة التقدير وسعة الأفق.

- مرحلة البحث عن البدائل :

المقصود بذلك البحث عن الحلول والمسالك المختلفة لحل المشكلة القائمة وهذه المرحلة شاقة ودقيقة وتتطلب من الرئيس " شأنها شأن مرحلة تشخيص المشكلة " الاستعانة بأراء الغير المتخصصين منهم والمبتكرين وينذر أن توجد مشكلة ليس لها سوى بديل واحد و إنما توجد في العادة عدة بدائل أو مسالك لكل مزاياه وعيوبه وينبغي أن يضع صانع القرار في اعتباره جميع البدائل الممكنة وهو يستطيع التعرف على هذه البدائل أو المسالك بالطرق الآتية :

1) عن طريق خبراته السابقة في المواقف المماثلة وكذلك عن طريق مقارنة الحلول التي يتبعها غيره من المديرين في الوحدات الأخرى مع ضرورة ملاحظة الفوارق التي ترجع إلى الظروف المحيطة بكل مدير وبكل وحدة .

2 - أن يعمل المدير قدر طاقته إلى الوصول لبدائل وحلول ابتكارية وفعالة و هو لن يستطيع تخفيف ذلك إلا بعد دراسة كافية و شاملة لجميع أبعاد المشكلة و على هذا النحو لا يجب أن يكتفي المدير بتقليد ما يفعله غيره و إنما يجب أن يكون له في مواجهة الموقف أو المشكلة الراهنة تفكير ذاتي و مستقل .

-مرحلة تقييم البدائل:

عندما يتضح للمدير البدائل المتاحة و جب عليه بعد ذلك أن يقوم بتقييم كل بديل على النواحي الآتية:

1- إمكانية تنفيذ البديل و مدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه .

2- تكاليف تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث الاقتصاد السرعة و الإتقان

3- آثار تنفيذ البديل على العمل داخل المنظمة وخارجها و في المجتمع ككل

4- الآثار النفسية و الاجتماعية للبديل أي مدى انعكاساته على أفراد التنظيم و مدى قوة أو اهتزاز

العلاقات التي يمسه خاصة إذا كان البديل يهم مصالح الجمهور .

5- مناسبة الوقت و الظروف لتبني هذا البديل .

6- استجابة المروؤوس للبديل.

7- الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل .

و من الطبيعي أن نجاح المدير في تقييمه للبدائل أمر يتوقف على مدى صدق و حداثة البيانات التي

يجب أن يحاط بها و كذلك على مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب أي قبل إصدار

القرار

- مرحلة الاختيار بين البدائل (اختيار البديل الأمثل)

تمثل هذه المرحلة اشق المراحل التي يجتازها المدير قبل اتخاذ القرار فبعد ان يتم تقييم البدائل

علاوجه الذي بيناه يبقى القيام بعملية التفصيل و الاختيار بينها و يتم ذلك بمقارنة البدائل من حيث

المزايا و العيوب ثم اختيار البديل الأفضل و الأحسن طبقا للنواحي السبعة التي سبق ذكرها في

مرحلة التقييم و التوصل إلى الحل الأمثل أمر يتطلب خبرة ودراسة علمية و يتوقف الاختيار على

توافر عناصر معينة في المدير مثل الكفاءة وقوة الشخصية قدرته على التصرف السليم حالته النفسية

وقت الاختيار هذا فضلا على نوعية الظروف التي تحكم إدارة المنظمة كما يتوقف أيضا هذا

الاختيار على الظروف المحيطة بالعمل

ومدى الضغوط الداخلية والخارجية التي تمارس على متخذي القرار

و هكذا فلكل بديل مزاياه و عيوبه و على المدير ان يزن كل منها ويختار الحل أو البديل الأمثل

5-4: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

في الحقيقة هناك عوامل متعددة تؤثر على عملية اتخاذ القرارات في مراحلها المختلفة ويتمثل أهمها في المجموعات الثلاثة التالية :

العوامل النفسية والعوامل الشخصية (2) توقيت اتخاذ القرار (3) المشاركة في اتخاذ القرار

5-4-1: العوامل النفسية والعوامل الشخصية

تتعلق هذه العوامل بالدرجة الأولى بالرئيس الإداري للمنظمة كما تتصل بمجموعة المستشارين والمعاونين و..... الذين يساهمون معه في التحضير والدراسة الخاصة بالقرارات .

وسهولة العرض تتناول هذه العوامل من ناحيتين الجانب النفسي والجانب الشخصي

أ- الجانب النفسي

كان للأستاذ Herbert Simon الفضل في إبراز أهمية الجوانب النفسية وآثارها على عملية اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية إذ جعل الجانب النفسي هو المتحكم في سلوك الفرد المتخذ للقرار عند اتخاذه

وهذه الجوانب النفسية تنتشعب إلى بواعث نفسية لدى الفرد متخذ القرار وإلى المحيط النفسي المتصل به أثرت في عملية اختيار القرار من بين البدائل المطروحة عليه وأخيرا دور التنظيم في تكوين هذا المحيط النفسي ومقدار السلطة الذي يعطيها له

فان كان تأثير هذه العوامل إيجابيا سيصل سلوك متخذ القرار إلى مستوى كبير من السلامة و المنطق

أما إذا أثرت العوامل النفسية تأثيرا سلبيا عليه فمن ذلك أن الخلل وعدم الرشد سيكون هو الطابع

الغالب على القرارات الصادرة

بالمثل فان الحالة النفسية و المعنوية المسيطرة على المساعدين والمعاونين على عملية صنع القرار

بمختلف مراحلها لها أهمية كبيرة و خاصة على البيانات و المعلومات التي يقدمونها و أيضا بالنسبة

لمقدار الجهد المبذول في الاستقصاء عن هذه المعلومات و البيانات التي يقدمونها و أيضا بالنسبة

لمقدار الجهد المبذول في الاستقصاء عن هذه المعلومات و تقديم البدائل الممكنة لحل المشكلة موضع الدراسة

ب- الجوانب الشخصية

إذا تجمعت لدى الرئيس الإداري صفات القائد الإداري و معنى ذلك انه ستتوافر له المقدرة و بعد النظر و القدرة العقلية للحكم على الأمور بدقة و عناية كما أن عناصر الخبرة الممكنة و التجربة إذا ما حلت عند الرئيس الإداري بجوار الصفات القيادية المذكورة فسوف يستفيد من التجارب الماضية في استبعاد الحلول التي فشلت من قبل و كذلك إذا ما توافرت العناصر السابقة من صفات قيادية وخبرة و تجربة شخصية معنى ذلك أن شخصية الرئيس الإداري قد توافرت لها العناصر الأساسية اللازمة لإصدار القرارات الصحيحة .

4-5-2 توقيت اتخاذ القرار

يمثل عامل الزمن عملية خاصة في عملية اتخاذ القرارات و لهذه الأهمية جوانب متعددة فمن ناحية يشكل توقيت اكتشاف المشكلة و تحديدها بدقة أهمية كبيرة لمراحل صنع القرار و كذلك بالنسبة للقرار الذي سيصدره نفسه لان سرعة التعرف على المشكلة و بيان حدودها يتيح الفرصة لدراستها دراسة متأنية في سبيل الحصول إلى الحل المناسب كما أن تحديد الوقت اللازم لجمع البيانات و الإحصائيات و المعلومات المتعلقة بالمشكلة و أيضا فيما يتعلق بتحديد الحلول الممكنة و إجراء الدراسات الخاصة بها أمر ضروري وذلك حتى لا يستغرق الأمر و قتا أطول مما يجب لتكون المشكلة قد زادت تعقيدا من خلاله كما أن التسرع في ذلك سيؤدي إلى قصور و ضعف في المعلومات و أما الناحية الثالثة تبرز أهمية عنصر الزمن في حالة المشكلات العاجلة التي تواجه المنظمة والتي غالبا ما تصدر القدرات المتعلقة بها تحت ضغط الظروف والأحداث وهنا يأتي دور الرئيسي الناجح الذي يتمتع بالقدرة على التنبؤ بما يمكن أن تتقابلة خطة عمل المنظمة من مشاكل وبتالي القدرة على حلها سرعة بما له من خبرة وحنكة .

وأخيرا بعد اتخاذ القرار يجب على الرئيس أن يختار الوقت المناسب للقرار قبل الإعلان عليه في المنظمة و على العاملين و خاصة تلك القرارات التي يتخذها لتغيير أو تعديل قرارات أخرى حتى يكون العمال مؤهلين لهذا التعديل أو ذلك التغيير .

4-5-3 المشاركة في اتخاذ القرارات

إذا كان الرؤساء هم الذين يتخذون القرارات فان هذه الأخيرة تعتبر نتائج جهود مشتركة لعدد كبير من المختصين والمؤوسين في أثناء مراحل عملية صنع القرار (المرجع السابق ص 302) ولهذا المشاركة من جانب المؤوسين مزايا وفوائد عديدة تتمثل من ناحية شعورهم بأهميتهم داخل المؤسسة وخاصة بعد تطبيق القرارات ونجاحها في القضاء على المشاكل التي اعترضت طريق المؤسسة

- ومن ناحية أخرى فان اشتراك العاملين في المؤسسة في عملية صنع القرارات يشكل ضمانة لتنفيذها بدقة وسلامة هذا بالإضافة إلى تحمسهم لها والعمل على نجاح تطبيقها " وتبرز فائدة المشاركة بالنسبة للقرارات التي تحدث تغييرا أو تعديلا في الهيكل التنظيمي للمنظمة أو في أسلوب العمل ومواعيده إذ ثبت من التجربة أن اشتراك العاملين في عملية التحضير والدراسة لهذه القرارات قبل اتخاذها أو إعلانها سيجعلهم يتقبلون ما تحدثه من تغييرات وتعديلات بنفوس راضية وبطبيعة الحال فان العكس هو الذي سيحدث لو فوجئ أعضاء المنظمة بصدور هذا النوع من القرارات دون مشاركة منهم في إعدادها إذ تستقل درجة الكفاية الإنتاجية إلى حد كبير نتيجة لقلّة حماسهم

قد تتخذ القرارات بعد إجراء مفاوضات بين المؤسسة وأطراف أخرى خارجية كمؤسسة أخرى من المؤسسات التي يهملها القرار المزمع اتخاذه او مع تنظيمات اجتماعية كالتقابات او ممثلي جماعات معينة والتي قد تؤثر القرارات التي ستصدر على مصالحها الخاصة

ففي كل هذه الصور يوجد نوع من المشاركة في عملية اتخاذ القرار ولكن مدى هذه المشاركة ونوعية المشاركين يتوقف على الأسلوب الذي تم اتباعه في اتخاذ القرار .

الفصل الخامس

1-5 خصائص عملية اتخاذ القرارات:

يتفق غالبية علماء الإدارة على أن هناك مراحل ثمان مشتركة لعملية اتخاذ القرارات في جميع

المنظمات ، وهذه المراحل هي:

- 1 - مرحلة تعريف المشكلة وأسبابها والتي تستلزم اتخاذ قرار إداري
- 2- مرحلة تحديد الهدف (أو الأهداف) المرغوب في تحقيقها.
- 3- مرحلة البحث عن البدائل المتاحة والممكنة التي يمكن أن تقود إلى تحقيق الهدف المرغوب.
- 4- مرحلة تحديد معايير التقييم أو المفاضلة بين البدائل الممكنة وترتيب هذه المعايير حسب أهميتها النسبية .

5- مرحلة تقييم البدائل على أساس المعايير المحددة.

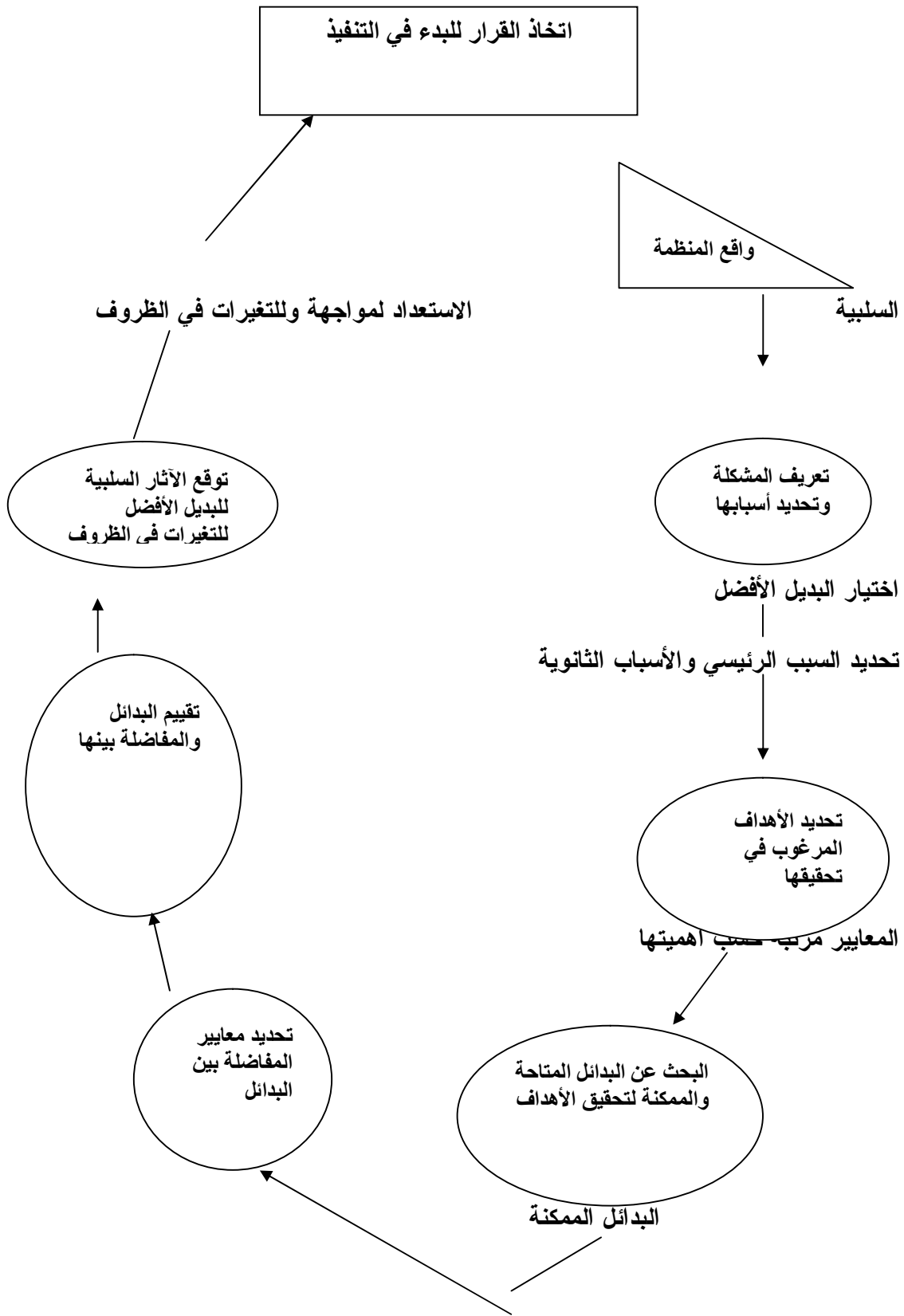
6- مرحلة اختيار أفضل البدائل وتوقع الآثار السلبية التي يمكن أن تترتب على تطبيقه.

7- الاستعداد لمواجهة الآثار السلبية للبدائل المختار ولأي تغيير قد يطرأ في الظروف المستقبلية.

اتخاذ القرار بالبدء في التنفيذ.

ويوضح الشكل رقم (7) تصور لهذه المراحل السابقة الذكر (د- سعيد محمد المصري - 1999 ص

96 - - 97- 98).



شكل 7 - يمثل مراحل عملية اتخاذ القرارات

أ- الخصائص المشكلية العامة (والتي تشترك فيها جميع المنظمات).

1- صعوبة تحديد وتعريف المشكلة تحديدا واضحا ودقيقا بسبب تعدد وتنوع الأعراض الظاهرة

وتشابكها .

2- احتمال عدم الدقة والوضوح في تعريف الأهداف المستخدمة كأساس لوضع معايير تقييم القرار

الرشيدي ، وتميزه عن القرار غير الرشيدي.

3 - صعوبة التمييز بين تعريف الوسائل والغايات في كثير من الحالات الأمر الذي يجعل معايير

تقييم القرار الرشيدي غير واضحة.

4 - وجود درجات مختلفة من عدم التأكد غير الممكن حسابها أو استيعابها تختلف باختلاف البدائل

والظروف المحيطة بكل منها.

5 - وجود نقص في المعلومات دائما يؤدي إلى عدم الدقة في عمليتي التحليل و الاختبار ، ومن ثم

عدم دقة حساب النتائج والآثار المتوقعة والمترتبة عن القرار في المستقبل.

6-الأثر السلبي للعامل الزمني على مستوى الرشد في القرار ويمكن تتبع هذا الأثر من ثلاثة جوانب:

أ- دائما ما تكون هناك مشكلة عدم وجود وقت كاف لإنجاز عملية تحليل رشيدة رشدا كاملا.

ب- دائما هناك الأثر الزمني للقرارات السابقة على القرار الحالي.

ج- قد تشكل السرعة التي تتطلبها بعض القرارات ضغطا غير مبرر يحيد بها عن الرشد الكامل)

(المرجع السابق ص98).

5-1-2- الخصائص المشكلية لعملية اتخاذ القرارات في المنظمات الحكومية

بالإضافة إلى المشاكل السبعة والتي تتعرض لها عملية اتخاذ القرارات الرشيدة في جميع المنظمات

هناك عدد من الخصائص الأخرى الإضافية والتي تميز هذه العملية في منظمات الإدارة العامة أهمها:

- تأثر عملية تحديد الأهداف والبدائل وتقييمها والمفاضلة بينها بالمطالب والاتجاهات السياسية والداخلية والخارجية الأمر الذي يبعدها كل البعد عن الرشد الكامل.

- الاتجاه للتركيز بدرجة أكبر على الوسائل دون الغايات في منظمات الإدارة العامة الأمر الذي قد

يجعل من الوسائل أهدافها في حد ذاتها فتعيد القرارات عن هدفها الرئيسي ومن ثم عن الرشد الكامل

- كنتيجة لمركزية هيكل السلطة في منظمات الإدارة العامة قد يتحول الرشد الإداري تجاه الجانب

الشخصي وليس التنظيمي.

- صعوبة تحديد الأهداف بسبب ارتباطها بالقيم الخاصة (لمدركات الصالح العام)

- نقص المعلومات والذي ينشأ في المنظمات العامة من عدة مصادر:

*الاتجاه السلبي تجاه طلب أو مناقشة نوعيات معينة من المعلومات بسبب ارتباطها بمواقف سياسية معينة .

*اشتغال الإدارة بالتنفيذ وإجراءات العمل يحد من فرصة وجود وقت كاف للحصول على المعلومات الضرورية .

* عدم وجود الوسائل والإمكانيات المتطورة للحصول على المعلومات

* قلق الإدارة على عنصر التكلفة يجعلها تتردد في طلب المعلومات الضرورية وانفاق الوقت والجهد في استيعاب مضمونها وقيمتها.

* كنتيجة لوجود التكتلات المهنية والسياسية الملزمة بأنماط سلوكية خاصة في منظمات الإدارة العامة

فان القرارات التي تتخذ فيما تتأثر بدرجة كبيرة بتلك الاتجاهات إذا قورنت بتلك التي توجد في

منظمات الإدارة الخاصة.

(7) الخوف من اتخاذ القرارات التي تتعارض مع الاتجاهات السياسية ذات التأثير حتى لو كان هذا على حساب الرشد الإداري

(8) المظاهر السلبية لسلوك البيروقراطي المرضى للقاعدة الإداريين في منظمات الإدارة العامة والذي يعوق تحقق الرشد الإداري القائم على الاتصال الفعال المبني على الثقة المتبادلة بين القمة والقاع في البنية الهيكلية الديناميكية للمنظمة .

و من أهم مظاهر هذا السلوك في المنظمات العالمية مايلي:

(ا) اتجاه القادة لفصل أنفسهم على التابعين لهم .

(ب) تقديس الإجراءات واللوائح الرسمية و عدم التصرف خارج نطاقها

(ج) الالتحاق بالمركز التنظيمي كمصدر وحيد لسلطة

(د) انعدام حساسية القادة لحاجات ومطالب التابعين والعملاء ومن ثم فقدان أهمية الأهداف الفردية في

الرشد الإداري

(هـ) مقاومة التغيير وتجنب مواجهة اثر المتغيرات البيئية على المنظمة الأمر الذي يعوق عملية

التطوير ويقضي على فرصة الابتكار في المنظمة العامة (المرجع السابق ص 99-100)

4-2: القرارات الإدارية وأنواعها

يقسم فقهاء الإدارة القرارات التي يصدرها الرئيس الإداري إلى قرارات وظيفية وتنظيمية وقرارات شخصية قرارات صريحة وقرارات ضمنية قرارات مكتوبة وقرارات شفوية قرارات إرادية وقرارات جماعية قرارات أساسية أو إنشائية وقرارات روتينية.

4-2-1: القرارات الوظيفية أو التنظيمية والقرارات الشخصية

القرارات الوظيفية " هي التي يتخذها المدير باعتباره عضوا في التنظيم أي عندما يعمل بصفته الرسمية أثناء القيام بوظائفه باعتباره مسؤولا عن التنظيم كالقرار الصادر بتعيين أو بنقل موظف أو تاديبه أما القرارات الشخصية فهي التي يصدرها المدير بصفته الشخصية وليس باعتباره عضوا مسؤولا عن التنظيم أي تلك القرارات المتصلة بتصرفاته الشخصية كالقرار الصادر بتخصيص مدة شهر من إجازته السنوية و قضاتها بالخارج . إبراهيم عبد العزيز شيحا 1993ص344)0

4-2-2: القرارات الصريحة والقرارات الضمنية

القرار الصريح هو القرار الذي يفصح فيه الرئيس الإداري عن مسلكه في موقف معين بالموافقة أو عدمها أي المنح أو بالمنح أما القرار الضمني فهو القرار الذي يستفاد من قرار يتصل بموضوع آخر أو القرار الذي يستفاد منه ملك المدير وان لم يعبر عنه صراحة كان يطلب موظفا إذنا من رئيسه بالانصراف قبل انتهاء موعد العمل الرسمي فلا يرد عليه أو يغير مجري الحديث إلى موضوع آخر ويلاحظ أن القرار الضمني هو قرار شعوري شأنه شأن القرار الصريح .

4-2-3-: القرارات المكتوبة والقرارات الشفهية

فالقرارات المكتوبة تصدر في صيغة مكتوبة (اللائحة تعليمات أوامر مكتوبة) أما القرارات الشفهية تخرج للوجود عن طريق كلمات منظومة وليست مكتوبة

والغالب ان تكون القرارات صادرة على شكل مكتوب حتى يسهل الرجوع إليها عند الحاجة وحتى

تكون هناك ثمة دليل ثابت لصدور القرار ويسهل تفسيره

4-2-4: القرارات الانفرادية والقرارات الجماعية

القرار الانفرادي هو ذلك الذي ينفرد بصنعه المدير دون مشاركة في هذا الشأن من جانب من يعنيه

أمر القرار أما القرار الجماعي فهو الذي يكون ثمرة جهد ومشاركة جماعية فالأول يمثل الأسلوب

التسلطي للإدارة بينما يمثل الثاني الأسلوب الديمقراطي لها (المرجع السابق ص 345)

4-2-5: القرارات الأساسية أو الإنشائية والقرارات الروتينية.

القرارات الأساسية أو الإنشائية وتسمى بالقرارات غير المتكررة وهي: القرارات التي لا تتكرر في

حياة التنظيم وهي أن تكرر فلا يتم ذلك إلا في فترات متباعدة وتتعلق هذه القرارات غالباً بالنظام

الأساسي للتنظيم بحيث تؤدي إلى إحداث تغييرات أساسية سواء بالإنشاء أو بالتعديل إن بالإلغاء فهي

قرارات لا تهتم إلا بالمشكلات المعقدة والهامة في التنظيم (المرجع السابق ص 346)

أما القرارات الروتينية فهي قرارات متكررة وتتعلق غالباً بالأعمال الجارية والمعتادة فلا تؤثر في

التنظيم تأثيراً مباشراً ويمكن البث فيها على التجارب والخبرات السابقة .

وهذه القرارات تصدر عادة بطريق تلقائي فلا تحتاج لدراسة أو بحث وتظهر عادة في نطاق الأعمال

الكتابية وغير الفنية ومن أمثلة هذه القرارات القرار بمنح إجازة لأحد العاملين بالتنظيم أو القرار

بالتصريح بالخروج مثل موعد انتهاء العمل الرسمي . أو القرار بتوزيع المكاتب ... الخ ، وتزداد

القرارات الأساسية في قمة التنظيم الإداري لما تنسم به الإدارات العليا من الفنية والتعقيد بينما تزداد

الروتينية في المستويات دون العليا من الجهات الإدارية.

2-6 - القرارات القاعدية والقرارات الفردية

القرارات القاعدية " أو اللانحوية" هي تلك التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد غير محددين بذواتهم بحيث يرى مضمون هذه القرارات على كل من توافرت فيه الشروط المحددة . أما القرارات الفردية فهي تلك التي تصدر في مواجهة فرد أو أفراد محددين بذواتهم(1)

ومثال القرارات الأولى القرار الصادر بترقيات فئات معينة من العاملين دون تحديد أسمائهم ، ومثال القرارات الثانية القرار الصادر بمنح مكافأة لفرد معين (المرجع السابق ص 347).

4-3 - أسس وقواعد اتخاذ القرارات في المنظمة

- تختص جميع المنظمات بخاصية مشتركة وهي تطبيق مجموعة من قواعد اتخاذ القرارات المتميزة أهمها: (سعيد محمد المصري 1999 ص : 105-107).

أ - انتظار ظهور الحاجة إلى التغيير في الأهداف والسياسات وذلك بانتظار ظهور إشارة عن وجود حاجات غير مشبعة نتيجة السياسات والأهداف القائمة. ويرجع الالتزام بهذه القاعدة إلى عدة عوامل أهمها على سبيل المثال :

1- نقص الأفراد الذين يمكن تخصيصهم لمهمة البحث المستمر لكشف احتمالات وجود حاجات ير مشبعة .

2-وجود رغبة في تجنب إظهار الصراعات التي قد تحدث اضطرابا في الاتفاقات الحساسة بين وحدات المنظمة ، وبينها وبين المنظمات الأخرى

3- نقص موارد المنظمة دائما لمقابلة المشروعات الجديدة.

وفي إطار هذه القاعدة تنتظر المنظمة ظهور المشكلة وتزايد حدتها إلى الدرجة السابقة تماما لحدوث الأثر السلبي أو الاختلال ، ثم تبدأ في الاستجابة وتكوين رد الفعل ، وعلى ذلك يمكن اعتبار شبكة إشارات جوانب الخلل كشبكة تنقية بين المنظمة والبيئة المحيطة ، وهي تستخدم بواسطة متخذي القرارات لتحديد الوقت الذي تصبح عنده الحاجات غير المشبعة على درجة من الحدة بحيث تستلزم

تجاوبا بالتعديل ، ويمكن أيضا عن طريق احتساب حدة إشارة الخلل وتحديد مصدره والأفراد أو الجماعات أو المنظمات المشتركة فيه.

ب - الاعتماد دائما على منطق " التوافق المتبادل" بعد التأكد من وجود احتمال الخلل ، ومعنى هذا ألا تبادر المنظمة بالمبادأة بالتطوير ببل الانتظار ثم الفعل على اختيار التوافق المتبادل أو التعديل القائم على تبادل وجهات النظر.

ومن أهم مكونات هذا المنطق :

1 - بناء رد الفعل على أساس إمكانية مناقشة وجهات النظر المختلفة وعلى أساس إمكانية التوصل على قرار مساومة مرضي نسبيا لجميع الأطراف وتقوم المنظمة بإنشاء لجنة من ممثلي وجهات النظر المختلفة تكون مهمتها الرئيسية هي التوصل إلى التوافق المتبادل.

2- قبول فكرة أن هناك دائما قدرا مقبولا من المرونة تجاه وجهات النظر الآخرين وأهدافهم ومعنى هذا تقبل الأطراف دائما .

التنازل عن جزء من تمسكها بوجهة نظرها مادام هذا سيؤدي إلى التوصل إلى اتفاق من ناحية ومن ناحية أخرى ما دامت هناك مثالية في وجهات النظر .

3- قبول فكرة المرونة والاستمرارية في البعد الزمني فالقرارات توضع لمرة واحدة و لكن لسلسلة مستمرة من التفاعلات فالقرارات التالية دائما تتخذ لتصحيح أخطاء قرارات سابقة كذلك فان المطالب أو الحاجات التي يمكن مواجهتها في مرحلة مبكرة يمكن فيما بعد مواجهتها في إطار جديد و من مؤيدين جدد في المستقبل .

4- برمجة القرارات عن طريق وضع قواعد روتينية لتحديد نوعية المدخلات التي يمكن ان تكون مرتبطة بكل قرار من العديد المحتمل منها و لتحديد أوزان الأهمية لكل واحد من تلك المدخلات

- و أخيرا لتحديد نوعية الاستجابة الملائمة لكل موقف

- و عادة ما تلجأ المنظمة لهذه القاعدة لتحقيق هدفين

الأول : تسهيل مهمة متخذي القرارات

الثاني : توفير الوقت والجهد و النفقات المرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة

و بصفة عامة هناك ثلاث قواعد روتينية ينتشر استخدامها في المنظمات وهي : (المرجع السابق

ص 108-109)

1- قاعدة الميزانية التقديرية التفاضلية

و تتطوي هذه القاعدة على تركيز جهود متخذي القرارات حول مراجعة و تدارس الزيادات الإضافية

المطلوب إدخالها على الميزانية الأصلية دون المساس بتقديراتها المبدئية

و بهذه الطريقة يمكن الحد من عدد البدائل المحتمل التفكير فيها و الحد من كمية ونوعية المعلومات

الواجب توافرها و التركيز على أهداف قصيرة لأجل نقل فيها درجة المخاطرة و عدم التأكد

إلا أن هذه القاعدة تعتبر قاعدة متحفظة C ONSERVATIVE تؤدي إلى الحد من حركة

المنظمة وحصرها في إطار لا يتعدى الماضي و الحاضر والمستقبل القريب فقط فالقرارات السابقة

تعتبر هي المعايير الرئيسية التي يقاس عليها إنجاز المنظمة في الحاضر وما ينتظر منها في

المستقبل و عندما تظهر حاجة ماسة إلى التغيير فإنها تستوعب في الزيادة الإضافية للحدود الأصلية

للميزانية أو يتم استبعادها عن طريق النقل من بند إلى آخر من بنود الميزانية الحالية أو عن طريق

الفائض المجمع من فترات سابقة و بهذه الطريقة يمكن تدنيّة MINIMIZE النمو التضخمي في

ميزانية المنظمة و حصر محددات القرارات داخل حدودها قاعدة حصر البحث عن البدائل في إطار

البيئة المباشرة للمنظمة.

الاستشارة الإقليمية (REGIONAL CONSULTATION)

في إطار هذه القاعدة لا تترك عملية البحث عن البدائل حرية لتغطي كل أبعاد البيئة المحيطة فعندما يقوم متخذي القرارات بالبحث عن البدائل قد يلجأ إلى المنظمات الأخرى المماثلة في البيئة في الاسترشاد وهنا يأتي تطبيق القاعدة فلا تترك لعملية البحث حرية بحيث تغطي تجارب كل المنظمات و إنما تختار فقط تجارب تلك المنظمات التي تنتمي إلى نفس الإقليم الجغرافي للمنظمة على أساس أنها ستكون قد واجهت مشكلات مشابهة و أنها تخدم نفس الأفراد و الجماعات التي لها نفس المطالب والقيم و الانتماءات و تتحرك في ذات الإطار من المقومات البيئية إلى أن هذه القاعدة بالرغم من منطقيتها قد تؤدي إلى القضاء على فرصة التوصل إلى بدائل أفضل من واقع التجارب الناجحة للمنظمات التي تنتمي إلى أقاليم أخرى.

3 - قاعدة تعادل مستوى الإنفاق مع مستوى الخدمة المقدمة THE SPENDING / OUT PUT CLICHE

ينشأ اهتمام متخذي القرارات في المنظمات بقاعدة ارتباط مستوى الخدمة بمستوى الإنفاق مع حاجتهم إلى وسيلة لتبسيط الواقع الذي ينطوي على :

أ) وجود عدد كبير من العوامل و العلاقات المتشابهة بينها و التي لها تأثير على خصائص المخرجات التي تقدمها المنظمة للبيئة .

ب) نقص المعلومات الأساسية عن تلك العوامل المؤثرة و عن النتائج والآثار المترتبة عن تفاعلاتها .

ج) الاعتقاد بان بعض هذه العوامل لا يمكن إخضاعها لسيطرة المنظمة

د) شيوع الاعتقاد بان الموارد المالية هي العنصر الأساسي الذي له اكبر اثر محتمل على العوامل التي تحدد خصائص المخرجات فكلما زادت الموارد المالية المتاحة كلما ساعد ذلك على تحسين

مستوى جودة المخرجات

و على الرغم من بساطة هذه القاعدة و جاذبيتها في المنظمات لما تنطوي عليه من معقولية إلى أن هناك بعض الصعوبات المرتبطة بها و التي أهمها:

أ - أن هناك بعض محددات المخرجات التي يصعب تغييرها عن طريق زيادة الإنفاق

ب - إن هناك صعوبة في تحديد ذلك الكم أو الحجم من الإنفاق اللازم لتحقيق التعبير المرغوب في خصائص المخرجات .

4-4 - العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية والفعالة

تمهيد :

لنفترض أن محللا تنظيميا يدرس قارات إحدى المنظمات بالكيفية التي تعتمد أساسا على التركيز على المعلومات التي استخدمت في اتخاذ القرار بالفعل ، والأهمية النسبية لكل معلومة من هذه المعلومات والطريقة التي يتم بموجبها تجميع المعلومات ، وفي هذا الصدد نجد الأسئلة التالية :

ما فائدة هذا التحليل لمتخذ القرار ؟ وما فائدته بالنسبة للمحلل ؟ لقد ظهر مجال هام من مجالات السلوك التنظيمي والعلوم الإدارية يهتم بموضوع استنباط السياسات ، أي تحديد الاستراتيجية التي اتبعها متخذ القرار فيما يتعلق باتخاذ القرارات الفعالة.

- إن الغرض من استنباط السياسات هو تشخيص الاستراتيجية المتضمنة في قرارات شخص ما ، وتحسين نوعية تلك القرارات بإبراز هذه الاستراتيجية واتباعها بانتظام ، وكثيرا ما يتخذ الناس قرارات بطريقة عشوائية وليس على أساس سياسة واعية (مخططة) ، ومن خلال تحليل مجموعة من قراراتهم تظهر الطريقة التي يستخدمون بها المعلومات .

- وقد ينتج عن تحليل السياسة أو الاستراتيجية واحدة من العديدة المحتملة الآتية : (أندر ودي سيزلاقي والأس 1991 ص 337).

أولاً: من المحتمل أن يكتشف متخذ القرار انه لم يستخدم المعلومات الصحيحة ، وأنه لم يزن تلك المعلومات بصورة دقيقة ، وبذلك يستطيع متخذ القرار التحول إلى إستراتيجية أكثر دقة في استخدام المعلومات في القرارات التي يتخذها مستقبلا .

ثانياً: قد يشير التحليل إلى أنه بالرغم من استخدام المعلومات المناسبة إلا أن طريقة تجميعها لم تكن سليمة ويمكن بذلك أن يتعلم متخذ القرار طرقاً أفضل للربط بين المعلومات .

ثالثاً : يتمثل ثالث الاحتمالات في تلك الظاهرة المحيرة والتي أطلق عليها فقهاء اتخاذ القرار مصطلح " الاعتماد على الذات".

وقد استطاع داوز DAWES في إحدى الدراسات الكلاسيكية أن يكتشف سياسة متخذ القرار ، ووجد أن المعلومات التي استخدمت كانت مناسبة ووزنت بدقة عالية ، ومزجت بطريقة فعالة ومع ذلك فقد كان باستطاعة متخذ القرار أن يزيد من دقة وفعالية القرارات بأن يجعل الاستراتيجية التي اتبعها صريحة ومعروفة ، فإذا كانت المعلومات قد استغلت على النحو الأفضل ، فكيف يمكن للتحليل الكشف عن السياسات الخاصة بتحسين القرارات ؟ ويقول داوز في هذا الصدد : " إن وضوح السياسة يجبر متخذ القرار على اتباع السياسة المعلنة بدقة عند اتخاذ أي قرار فيما يختلف أسلوبه من قرار لآخر حينما تكون السياسة ضمنية ، حتى يتبعها في بعض الحالات ويتجاوزها في أحيان أخرى ، فمجرد الكشف عن سياسة اتخاذ القرارات لأي شخص ، أو الإعلان عنها واتباعها (الجهد الذاتي) يؤدي على تحسين عملية اتخاذ القرارات " .

وتتعلق دراسات الكشف عن السياسات التي تعرضنا لها والتي تعرضنا لها والتي سميتها الباحثون في مجال السلوك التنظيمي : " الطريقة التقييمية" أي أن هذه الدراسات تحاول وصف الطريقة التي يتخذ بها القرار ، وأن تزيد من درجة دقة تلك القرارات .

ويشير فورد وهيرفارتي (FORD&HERGARTY) : في عرض حول ما كتب عن المعالجة البشرية للبيانات إلى أن الطريقة التقييمية تمثل أحد الاتجاهات الثلاثة التي اتخذتها الدراسات السلوكية

المعاصرة في اتخاذ القرارات علاوة على ذلك فهناك أساليب أخرى لها أهمية خاصة بالنسبة للمديرين إلى جانب الطريقة التقييمية ، وهي الأساليب التي تحاول معرفة الكيفية التي يؤثر بها التفاوت في المقدرة الذهنية لمتخذي القرار على أسلوب اتخاذ القرار .

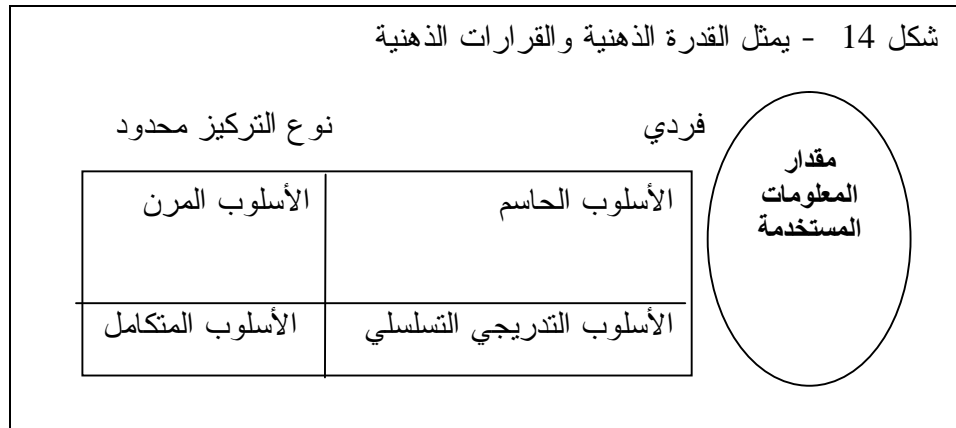
4-4-1 - المقدرة الذهنية ونظرية الطبيعة الثنائية :

شرح عدد من الباحثين في دراسة ظاهرة تأثير البنية العقلية في فهم عملية اتخاذ القرارات الادارية ، وتشير المقدرة الذهنية إلى قدرة الفرد على معالجة التعقيد في المعلومات عند اتخاذ قرار ما .

ويتمثل احد المداخل للمقدرة الذهنية في تصنيف المديرين على أساس عاملين (المرجع السابق ص 338 - 339)

- ما إذا كان التركيز على جانب واحد أو جوانب متعددة عند النظر في المعلومات ذات الصلة الوثيقة بالقرار

- حجم المعلومات (كبير ام صغير) التي يتم دراستها عند اتخاذ قرار ويقوم هذا المدخل بتصنيف المديرين في الخانات الأربعة المبينة بالشكل رقم - 8 -



حيث تحتوي الخانة (1) على المديرين الذين يتبعون أسلوب الحسم في اتخاذ القرارات بالتركيز على جانب واحد والاهتمام بقدر محدود من المعلومات أما المديرين الذين يقعون في الخانة رقم (2) فيتبعون أسلوبا تدريجيا أو تسلسليا مع التركيز على قدر كبير من المعلومات .

أما المديرين في الخانة رقم (3) فأسلوبهم في اتخاذ القرار مرن مع التركيز على جوانب متعددة واستخدام معلومات محدودة وأخيرا يتميز المديرين في الخانة رقم (4) بالأسلوب المتكامل حيث انهم يركزون اهتمامهم على جوانب متعددة ويستخدمون قدرا كبيرا من المعلومات .

إن الأبحاث التي تتعلق بمدلولات هذه الأساليب الأربعة في اتخاذ القرارات بالنسبة للمديرين محدودة جدا ومع ذلك فهناك بعض الشواهد المقبلة التي تشير إلى ضرورة تلاؤم المديرين مع المواقف التي تتخذ فيها القرارات حسب أسلوب كل منهم و لعل أكثر الجوانب في المقدرة الذهنية الفكرة القائلة " إن المديرين يتأثرون بعوامل معارضة في تكوين شخصياتهم عندما يتخذون القرارات " .

و قد قام الباحثون بتجميع وتوحيد كثير من النظريات و الأبحاث التي تتراوح بين الفلسفة الصينية و الطب النفسي الى نظريات العالم النفسي كارل يونغ Karl yung ليتوصلوا إلى أن كل المديرين يتأثرون بالعمليات الثنائية للعاطفة و الرشد في اتخاذ القرارات .

و يعرض الشكل رقم (14) ملخصا لأعمالهم التي تشير إلى أن أسلوب المديرين في اتخاذ القرارات يقع بين طرفي متصل أحدهما الإحساس و التفكير (قمة الرشد) و الآخر البديهية و المشاعر (عاطفي

جدا



شكل 15: يمثل أساليب اتخاذ القرارات الإدارية

و يوضح هذا الجدول كيف يؤدي هذا التفاوت إلى اختلاف في الخصائص المتعلقة بدرجة تركيز الاهتمام و طريقة معاكسة الأمور و النزوع إلى أنماط سلوكية معينة و إظهار القدرات كما يشير البحث إلى أن هناك مهنا و أعمالا معينة تتبع فيها أساليب معينة في اتخاذ القرارات

1-4-4 القرارات الفردية في مقابل القرارات الجماعية

ما هي اوجه الاختلاف الرئيسية بين أن يتخذ القرار فرد وان تتخذه جماعة؟ يشير أحد الخبراء في هذا المجال إلى أن الفرق ليس بين حالتين كان تكون هذه أو تلك و لتوضيح ذلك نأخذ جماعة عمل صغيرة تتكون من ستة مرؤوسين و رئيسهم المباشر و لنفرض أن القرار المطلوب اتخاذه متعلق بالأهداف الإنتاجية للجماعة والعمل الذي سيتولاه كل واحد من أعضائها

هناك عاملان يوضحان إلى أي مدى ستكون عملية اتخاذ القرار معقدة وهما (المرجع السابق ص

(342 - 341)

- مدى اشتراك الجماعة في اتخاذ القرار و درجة الصداق حول الأهداف المراد تحقيقها و هذا

العاملان موضحان في الشكل رقم " 10 "

<table border="1"> <tr> <td>الحد الأقصى من التعقيد</td> <td>درجة متوسطة من التعقيد</td> </tr> <tr> <td>درجة متوسطة من التعقيد</td> <td>الحد الأدنى من التعقيد</td> </tr> </table>		الحد الأقصى من التعقيد	درجة متوسطة من التعقيد	درجة متوسطة من التعقيد	الحد الأدنى من التعقيد	تتخذ الجماعة لقرارات
		الحد الأقصى من التعقيد	درجة متوسطة من التعقيد			
درجة متوسطة من التعقيد	الحد الأدنى من التعقيد					
		تتقدم الجماعة بالتوصيات				
		يتخذ الرئيس القرارات				
لا يوجد صراع توازن الصراع النظام المفتوح يتضمن						
حول الأهداف بين الجماعة أطرافا من خارج الجماعة						

مدى اشتراك الجماعة في اتخاذ القرارات

شكل رقم 16 يوضح درجة التعقيد في القرارات الجماعية

- لننظر أولا إلى مدى اشتراك الجماعة في اتخاذ القرار

في أحد الأوضاع يتخذ المشرف كل القرارات التي تؤثر في الجماعة بمفرده يوضع الأهداف للجماعة وتوزيع المهام لأعضائها.

وفي وضع آخر أقل تطرفا يقوم المشرف باستشارة أعضاء الجماعة فيما يتعلق بالبدائل والأهداف إلا أنه يتخذ القرار النهائي بنفسه ، وموقف ثالث تكون فيه درجة اشتراك الجماعة أكثر من الموقف السابق ، فيمكن أن تقوم الجماعة بدراسة البدائل والأهداف وتتقدم بتوصية محددة للمشرف وأخيرا تقوم الجماعة في أعلى مستويات المشاركة باتخاذ القرار وتنفيذ البديل المختار ، وهكذا تصبح عملية اتخاذ القرارات أكثر تعقيدا مع كل مستوى من مستويات إشراك الجماعة.

يؤثر الصراع حول الأهداف أيضا على درجة التعقيد في عملية اتخاذ القرارات الجماعية

وقد جاء مؤخرا في عرضين لما كتب حول عملية اتخاذ القرارات أنه من الممكن أن ينشأ عند اتخاذ

القرار الجماعي على الأقل ثلاثة أنواع أو أنماط من الصراع حول الأهداف :

- ففي المستوى الأدنى للتعقيد لا يكون هناك صراع في الجماعة حول الأهداف ف يسعى الأعضاء على تحقيقها . وهذا الوضع أشبه بنموذج مارش وسيمون الخاص بالرشد المحدود ، وفي هذه الحالة يحقق أعضاء الجماعة على كل حال المستوى المرضي من الأهداف التي وضعوها جماعة.
- أما في الموقف الذي يتخذ فيه قرار واحد أو أكثر من الأهداف أو البدائل غير مقبول لدى واحد أو أكثر من أعضاء الجماعة 0 تكون درجة التعقيد أعلى من سابقتها وفي موقف كهذا ويطلق عليه مصطلح " توازن القوى " وتتطلب عملية اتخاذ القرارات معالجة ذلك الصراع ويمكن استخدام إجراءات عديدة لمعالجة الصراعات اعتمادا على اشتراك الجماعة في اتخاذ القرار وتتراوح هذه الإجراءات بين اتخاذ الرئيس للقرار إلى الإقناع أو تكوين ائتلاف بين الأعضاء واستخدام المناورات السياسية أو الأساليب الأخرى التي تقضي إلى إجماع الأعضاء ونجد في الموقف الذي يبلغ فيه الصراع الدرجة القصوى فيسمى " النظام المفتوح " وفي هذه الحالة يدخل أفراد من خارج الجماعة ومن خارج المنظمة في اتخاذ القرار مثل الأشخاص الذين يتعاملون مع أحد المستشفيات .
- وفي وضع كهذا تكون كثير من الأهداف غير معروفة وبالتالي يصعب التنبؤ بتعارض المصالح بين أفراد الجماعة والأطراف الخارجيين وقد يتطلب القرار في مواقف مثل هذه الاستجابة المتدرجة أو المتزايدة للمشكلات حال نشوئها كما تستخدم في مثل هذه المواقف المساومة أو المناورة لحل الخلافات بين أفراد الجماعة والأطراف الأخرى التي يؤثر فيها القرار ويختلف هذا الموقف عن الموقفين الذين سبق عرضهما من حيث درجة غموض البيئة التي يتخذ فيها القرار إذ لا يلزم متخذي القرار في هذه الحالة معالجة الصراع فيما بينهم فحسب بل لا بد لهم من التفاعل مع الضغوط غير المحدودة من أفراد من خارج المنظمة .

وبصفة عامة نجد أن استراتيجية القرار الجماعي وفعاليتها تكون أكثر قوة من القرارات الفردية وقد افترض عدد من أصحاب النظريات أن أي جماعة متفاعلة تتخذ قرارات أكثر فاعلية من تلك التي يتخذها الأفراد منفصلين وذلك للأسباب التالية:

- يستطيع الأشخاص العديديون جمع معلومات أكثر مما يستطيع الشخص الواحد.
- يمثل الأشخاص العديديون مجموع القيم التي تتأثر بالقرار أكثر مما يمثلها الشخص الواحد
- من الممكن أن يطرح الأشخاص العديديون وجهات نظر متعددة ومختلفة حول المسألة ويوفروا أسلوباً مبتكراً لإيجاد حلول لها .
- من المرجح أن يلتزم الأشخاص بالقرار إذا ما شارك كل منهم في اختيار البديل

الخلاصة

- لقد تسائل الباحثون: تحت أي ظروف تؤدي كل عمليات اتخاذ القرارات البديلة هذه إلى الحل الأمثل؟
- وفي هذا الصدد قاموا بتحديد ثلاثة معايير أساسية لقياس نجاح القرار الاجتماعي وهي : المرجع السابق (348 - 350)

1- -توعية أو معقولية القرار

2- القبول أو الالتزام من جانب المرؤوسين بتنفيذ القرار بفعالية

3- الوقت إلى يستغرقه اتخاذ القرار

لقد تم دمج هذه المعايير الثلاثة في سلسلة من الأسئلة تطرح حول موقف القرار الذي يقابل القائد وبمجرد الإجابة على هذه الأسئلة ويوضح النموذج المقترح من طرف " فروم وزملائه" أن أفضل طريقة لاتخاذ القرار ومن خلال اتباعها في مختلف الظروف وذلك بترتيب الأسئلة بالتسلسل وقاموا بتصنيف شجرة للقرارات والموضحة في الشكل رقم 10"

وهذه الشجرة تساعد المديرين في اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار .

أ- هل هناك مطلب يتعلق بالتنوع حيث يتوافر حل واحد يحتمل أن يكون أكثر

رشدًا من غيره؟

ب- هل تتوافر لدي معلومات كافية لإيجاد قرار على درجة عالية من الجودة؟

ت- هل المشكلة محددة الأبعاد (الجوانب)؟

ث- هل لقبول المرؤوسين القرار أهمية في تنفيذه بفعالية؟

ج- إذا كان لابد من اتخاذ القرار بنفسه. هل من المؤكد قبول المرؤوس لي ظ

ح- هل يشارك المرؤوسين في الأهداف التنظيمية المراد تحقيقها من وراء حل

هذه المشكلة؟

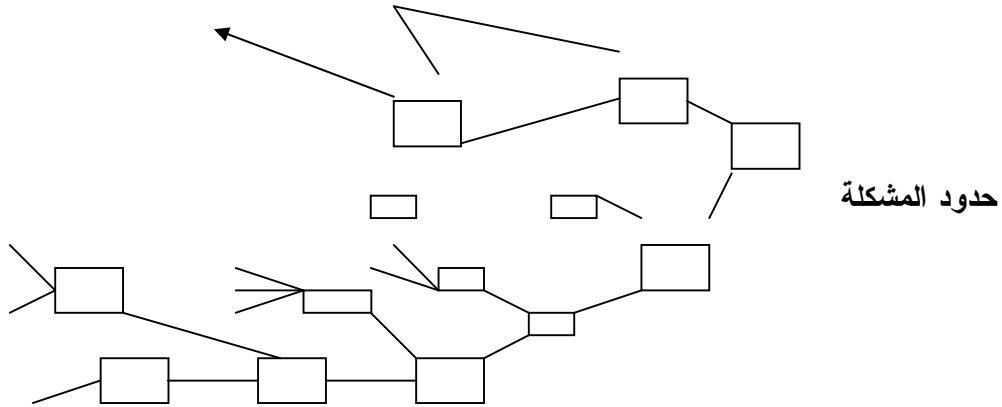
خ- هل يرجح حدوث صراع بين حول الحل المفضل (هذا السؤال يتل

بالمشكلات الفردية)؟

د- هل يملك المرؤوسين المعلومات الكافية لاتخاذ قرار على درجة عالية من

الجودة؟

أ ب ت ث ج ح خ د



وتبدأ الخطوة الأولى في استخدام هذا النموذج بتحديد المشكلة ودراستها والأسئلة من أ إلى ج مرتبة في التسلسل في رأس الشجرة بالقرارات هي سلسلة الأسئلة التي تمثل معايير القرارات الفعالة. ويمكن الإجابة عليها ب"لا" أو "نعم" وعل متخذ القرار أن يتحرك من بداية الشجرة بالتسلسل حتى يصل إلى الطريقة المثلى لاتخاذ القرار فإذا تم التوصل إلى الطريقة رقم(1) في اتخاذ القرار بعد التحليل مثلا وفق شجرة القرارات، فإن الطريقة أ هي أفضل استراتيجية لاتخاذ القرارات في المشكلات الفردية والجماعية على السواء، أما إذا كانت النتيجة رقم(2) فإن (ز) هي الأنسب بالنسبة للمشكلات الجماعية وأن (د) هي الأفضل بالنسبة للمشكلات الفردية.

- ويقدم هذا النموذج المتمثل في الشكل رقم (10) عرضا موجزا للأسس المعيارية لاتخاذ القرار المتضمنة في نموذج فروم وباتن وجاقو ونشير أيضا إلى أفضل اختيار بالنسبة للقائد على افتراض نوعية القرار وقبول المرؤوس والوقت المتاح.

- ويمثل نموذج فروم وباتن وجاقو تقدما كبيرا على النظرية التقليدية في اتخاذ القرارات مع إشارات واضحة إلى عملية اتخاذ القرارات كعملية اجتماعية فقد حددوا الاستراتيجيات الرئيسية الشائعة الاستخدام في اتخاذ القرارات ، ووضعوا معايير لتقويم نجاح الاستراتيجيات الاجتماعية في اتخاذ القرارات والتي تؤدي إلى تحسين نوعية القرارات وضمان قبولها من قبل المرؤوسين واختصار الوقت الذي تستغرقه عملية اتخاذ القرارات .

وأخيرا ، لقد بدأ العمل في تجربة فعالية النموذج في الأوضاع الحقيقية حيث أثبت الاختبار الذي أجري بين عدد من المديرين أن النموذج تنبأ بنوعية القرار وقبول المرؤوسين له، وبأن فعالية الكلية للحلول النهائية كانت أفضل من تلك التي تنبأت بها نماذج اتخاذ القرارات الأخرى.

4-5- المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ومشاكل اتخاذ القرار فيها :

تمهيد

إن التوجه الإيديولوجي للدولة الجزائرية قد انعكس مباشرة على طرق تسيير المؤسسات الاقتصادية وخاصة الصناعية منها فكانت هذه الأخيرة المرآة العاكسة لتطور هذه المؤسسات وخاصة في مجال اتخاذ القرارات والمتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة . والتي تعتبر (اتخاذ القرارات) المحرك الرئيسي والأساسي للنهوض بالمؤسسة وتطويرها وتنميتها.

ونحن هنا إذا نكلمنا عن المنهج الاقتصادي والذي اتبعته المؤسسات الجزائرية فسنبدأ من أول مرحلة لتأسيس الشركات الوطنية وهذا بعد الاستقلال إلى غاية دخولها إلى اقتصاد السوق والخصوصية.

1-5- ظهور الشركات الوطنية

انتهجت الجزائر بعد استقلالها سياسة تنمية شملت ميادين مختلفة وهذا محاولة لاعادة بناء ما خلفه الاستعمار وكذا لتطوير مستوى معيشة المجتمع الجزائري وهذه السياسة التنموية كانت محكا لأهم التجارب التي سارت وفقها بلدان العالم الثالث وذلك من أجل تحقيق تنمية شاملة . واشتملت استراتيجية التنمية التي اختارتها الجزائر خلال محطات التنمية المتتالية أهدافا هامة تتمثل أساسا في التطبيق التدريجي للمنهج الاشتراكي والتوصل إلى الاستقلال الاقتصادي وتحقيق الرفاهية الاجتماعية (لعويصات جمال الدين 1986 ص 22).

ومع ذلك فإن البداية الحقيقية للنمو الاشتراكي كانت قائمة على التسيير الذاتي للعمال ، وقد تم إضفاء الطابع الرسمي والقانوني على هذه التجربة من خلال قرارات مارس 1963 .

وبعد تلك الفترة بدأت تظهر عمليات التأميم لخلق شركات وطنية حيث تأسست في سنة 1965 على سبيل المثال : الشركة الوطنية للنفط والغاز(سوناطراك) الشركة الوطنية للحديد والصلب ، الشركة

4 الوطنية للصناعات النسيجية ، والشركة الوطنية للتأمين . (سعيد أوكيل وآخرون 1994 / 33 - 34

وقد كانت حركة تأسيس شركات وطنية بداية جديدة لتكوين قاعدة ناعية متينة وهذا من خلال تأسيس العديد من الشركات مثل : الشركة الوطنية للمناجم في 1966 والشركة الوطنية لمواد البناء 1967 والشركة الوطنية للآلات الميكانيكية (سونا كوم) سنة 1967 (مصطفى عشوي 1992 / 230).

واعتبرت هذه الشركات أدوات أساسية لتحقيق أهداف استراتيجية تنموية كما أنها استقطبت عددا كبيرا من العمال والإطارات نظرا لما كانت توفره وتقدمه من امتيازات وحوافز مادية مغرية إلى جانب رواتب شهرية أعلى من الرواتب التي يقدمها كل من القطاع الخاص أو قطاع التسيير الذاتي وقطاع الوظيف العمومي وترجع هذه الأهمية للقطاع الصناعي إلى الاستثمارات التي كانت توجه إلى الميدان الصناعي حيث بلغت نسبة الاستثمار في هذا القطاع 51.6% من مجموع الاستثمارات (عشوي مصطفى 1992 / 233).

ومن هذا المنطلق بدأت تظهر مؤسسات ذات الحجم الكبير مع بروز فئة أوتوقراطية تسيطر على تسيير المؤسسات وتهميش الفئات العاملة ، ونتج عن ذلك تعقد الأمر وظهور الصراعات بين العمال والمسيرين ، ولتجاوز هذا التوتر ومحاولة لإدماج العمال في التسيير ظهر نظام التسيير الاشتراكي لحل استعجالي للتوترات التي كانت سائدة.

-5-2-) المرحلة الاشتراكية و ملامح اتخاذ القرارات في المؤسسة : لقد كان الهدف الأساسي من

التسيير الاشتراكي للمؤسسات هو محاولة إدماج العمال في مجال التسيير واتخاذ القرارات الخاصة بأهداف المنظمة و تقريبه أكثر من الإدارة و لذلك اصبح العامل يتمتع بصفة المسير و المنتج و هذه المهام يمارسها داخل المجلس عمال منتخب هذا المجلس أعطيت له صلاحيات متعددة في القانون الأساسي للتسيير الاشتراكي للمؤسسات منها فحص الحسابات التقديرية و ميزانية المؤسسة (عرباجي إسماعيل 1995-ص21) و بناء على نمط هذا التسيير أصبحت تعرف المؤسسة حسب قانون التسيير

4 الاشتراكي للمؤسسات " بأنها المؤسسة التي يتكون مجموع ثرواتها من الأموال العامة هي ملك الدولة وتمثل المجموعة الوطنية و تسير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي فهي شخصية معنوية لها الشخصية المدنية و الاستقلال المالي و تضم وحدة او مجموعة وحدات باستثناء المؤسسات التي لها أهمية وطنية (دادي عدوي ناصر 1998-173) غير أن ما يلاحظ على هذه المرحلة هو ظهور نوع من التناقص في عمليات التسيير فالواضح أن عمليات التسيير و التوجيه للمؤسسة تكون خارجيا و داخليا و يظهر الداخلي بين العمال و إدارة المؤسسة العمومية أما الخارجي فيكون كنتيجة حتمية لاتباع سياسة الاقتصاد الموجه و المركزي حيث أن التسيير الاشتراكي للمؤسسات ليس تسييرا ذاتيا و لا تسييرا مشتركا انه تجربة تحاول إبراز السلطة الاقتصادية للعمال داخل المؤسسة التي تعتبر في حد ذلك كبيانات للإنتاج بحيث أعمال التنمية فيها محددة من طرف الحكومة و هذا التصور للتسيير الاشتراكي يجعل منه نقطة تمفصل لمصالح المجتمع الممثل بالدولة بواسطة الإطارات المسيرين الذين تقوم بتعيينهم (دادي عدوي ناصر 1998/175/176)

(عن المواد 2-3-4-5 على التوالي المرسوم 74/41/ المؤرخ في 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات.)

ومن ثمة اقتصر مشاركة العمال في التسيير على المسائل الهامشية و السطحية و ابعادهم عن القرارات المتعلقة بالميزانية و التخطيط و التسويق ، فعمليات التسويق تحدد مسبقا وهكذا يبدو واضحا التناقض الموجود بين المركزية واللامركزية في عملية اتخاذ القرار على جميع المستويات .

كما نتج عن هذه المرحلة عدة مشاكل تسييرية ترجع إلى التطور السريع في مجالات المؤسسات الاقتصادية الذي تجاوز التطور الحاصل في المؤسسات التعليمية و التكوينية .بالإضافة لقيام المؤسسات بنشاطات تتنافى و طبيعتها الأصلية ، وهذا ما أدى على ضخامة بعض المؤسسات وضمها إلى عدة وحدات ذات نشاطات مختلفة يصعب التحكم في تسييرها .

ومع ذلك لم تكن هذه المشاكل التسييرية و الاقتصادية واضحة بشكل دقيق ، وربما يرجع ذلك لتزامن تلك المرحلة مع فترات الرخاء المالي ، خاصة في ميدان المدفوعات الخارجية ، ويرجع ذلك على السعر المرتفع للبتروول و الغاز الذين يمثلان 90 % من مدخلات الصادرات (زغود علي 1987 / 393) .

وبذلك عاشت بعض المؤسسات الاقتصادية فترة من الرخاء و الازدهار المالي على الرغم من خسائرها ، فقد كانت تعتمد على الربح البتروولي لتغطيتها كما ساعدها ذلك الرخاء المالي على القيام ببعض النشاطات الاجتماعية تظهر في تلبية الحاجات الاجتماعية للعمال ابتداء من التعاونيات الاستهلاكية و محور الأمية و الصحة و انتهاء بدور الحضانة و المخيمات الصيفية لأبناء العمال (دادي عدوي ناصر 1998 / 185) .

وإن كان لهذا النشاط الاجتماعي للمؤسسة أثاره السلبية من الناحية الاقتصادية ، فمرده انعدام التكافؤ بين الأجر و المستحقات و الامتيازات الاجتماعية و العمل الحقيقي المقدم مقابل ذلك .

وبصفة عامة في هذه المرحلة كانت عمليات اتخاذ القرارات تتم خارج ميدان عمل الشركات حيث كانت تلك الشركات تخضع للجهاز المركزي للتخطيط بحيث تحدد كمية المنتجات مسبقا وكذلك الأمر بالنسبة للأسعار و التسويق ، ولذلك لاتجد المؤسسة داع للإبداع فيما يخص مثلا : الإشهار عن منتجاتها ، وكذلك

تغيير المنتج أو الزيادة أو النقصان من كميته حيث تميزت هذه المرحلة كذلك بانعدام التنافس واحتكار السوق .

ومن هذا المنطلق يمكن القول أن هذه المرحلة سادت فيها عمليات الاحتكار والهيمنة وقلة المنافسة مما قل من أهمية اتخاذ القرارات خاصة تلك التي تتعلق بأهداف المنظمة وكذا الأفراد داخلها.

4-5-3- استقلالية المؤسسات كمرحلة انتقالية

قبل تناول استقلالية المؤسسات تجدر الإشارة على أن العملية السابقة لهذه المرحلة وهي : "عملية إعادة الهيكلة العضوية للشركات الوطنية ، حيث تضاعف عددها مرات عديدة وحولت أسمائها إلى مؤسسات عمومية ، ثم إعادة الهيكلة المالية لتتكن المؤسسات العمومية الجديدة من الانطلاق من جديد في العملية الإنتاجية.(عرباجي إسماعيل د-س - 23) .

هذه العملية كانت بهدف خلق روح المبادرة والإبداع للتخلص من القيود البيروقراطية التي كانت تعاني منها الشركات الوطنية.

وعلى العموم فإن سياسة تسيير المؤسسات في المرحلة الاشتراكية لم تكن واضحة فهي لم تهتم بالربح بقدر ما اهتمت سياسة التشغيل حيث أدت تلك المرحلة إلى بروز مؤسسات عملاقة مما نتج عنه صعوبة تسيير هذه المؤسسات .

وفي مقابل ذلك فإن تراجع عائدات الربح النفطي وانقطاع السيولة النقدية قد ساهم هو الآخر في إحداث عجز في ميزانية الدولة مما أدى إلى تقهقر الدخل الوطني وارتفاع معدل التضخم الذي بلغ حدا يثير القلق في منتصف الثمانينات لتزيد حدته في بداية التسعينيات وخاصة منذ الاتفاق الممضي مع صندوق النقد الدولي حول إعادة الجدولة (افريل 1994) وما تبعها من إجراءات في مجال السياسة المالية والنقدية (مثل تخفيض قيمة العملة ب 50 /0) وتحديد الأسعار وتجميد الأجور (عنصر العياشى

بالإضافة إلى تحديد التجارة الخارجية ولمواكبة هذا التحول عمدت الدولة إلى تغيير الاستراتيجيات في مجال التسيير الاقتصادي سيما في مجال تسيير المؤسسات الاقتصادية والذي ينص على انه " قد جعل هذه المؤسسات تتكفل بشؤونها بنفسها إما بإعطاء صلاحيات لمجلس الإدارة او تشجيع المؤسسات وكذلك المدراء والمشرفين على اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق الاستقلالية وبذلك اصبح تعريف المؤسسة في ظل الاستقلالية يتحدد على النحو التالي:

" المؤسسات العمومية الاقتصادية هي شركات ساهمة او شركات محدودة المسؤولية تملك الدولة والجماعات المحلية فيها مباشرة وبصفة غير مباشرة جميع الاسهم او جميع الحصص (دادي عدوي ناصر 206/1998).

ومع ذلك بقيت المؤسسات الاقتصادية بما فيها المؤسسات الصناعية تعاني من أزمة مالية وتسييرية ومن بين العوامل التي أدت إلى هذا العجز وعدم القدرة على تسيير أمور المؤسسات التي تم إعادة هيكلتها

- هيكل المؤسسة الجزائرية لا يستجيب للمحيط الجديد .

شكل شبه كامل لنظام المعلومات كلف ومازال يكلف جهل المسيرين للمحيط الداخلي والخارجي غياب سلم الاستحقاق قضى على فرص الابتكار والإبداع .

وفي /الأخير غياب استراتيجية واضحة فيما يخص تحقيق أهداف المؤسسة (اوكيل سعيد وآخرون 49/1994-) المرسوم رقم 88-158 الصادر بتاريخ 16ماي 1958 - المتضمن القانون الخاص التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية) .

مرحلة الخصخصة وعقبات اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية

privatisation قبل التكلم عن هذه المرحلة يجب أن نحدد أولاً مفهوم الخصخصة فهي ترجمة عربية لمصطلح " وتعني " تحويل الأصول والممتلكات ذات الطبيعة العمومية سواء أصولاً وممتلكات إنتاجية أو مالية أو تجارية أو خدمات أو غيرها إلى أصول وممتلكات ذات طبيعة خاصة (بوعشة مبارك 1997-152)

ويحدد دادي عدوي ناصر (1998-212-213) طريقتين للخصخصة الطريقة الأولى لا تمس الملكية العمومية للدولة ولرأسمال المؤسسة وهي تتعلق بطرق وتقنيات تسيير خاصة في المؤسسات العمومية (أي استقلالية المؤسسات التي تعتبر صورة محتشمة للخصخصة) والطريقة الثانية: " تقوم على تحويل كلي أو جزئي لرأسمال المؤسسة العمومية وحق الملكية على القطاع الخاص " .

وبذلك أصبحت المؤسسات الاقتصادية تسيير وفقاً للقانون التجاري في إطار اقتصاد حر وجو تنافسي . ويعتبر الموسوي: " أن الاقتصاد الحر يرتكز على آلية السوق الحرة ، والمنافسة التامة لتحديد لأسعار السلع والكميات المنتجة والمستهلكة " (الموسوي ضياء مجيد: 1995 /18).

ومن ثمة تصبح للمنافسة أهمية كبيرة لتحديد الأسعار والكميات المنتجة في هذه المرحلة . ويعتقد الشايب خميس (20/1997) أن الجودة ، الكلفة ، التسيير العقلاني ، واتخاذ القرارات الصائبة هي بمثابة أسلحة لمواجهة تلك المنافسة التي لا ترحم " .

وتجدر الإشارة أن صورة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية طالما ارتبطت بمظاهر تسييرية سلبية عديدة كالبيروقراطية والإهمال والتسيب وعدم كفاءتها في تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية المسطرة ، ولتصبح بفعل الانتقال المفاجئ لاقتصاد السوق وما تبعه من تطهير عضوي ومالي للمؤسسة مصدر قلق للعمال وجمهورها الخارجي ككل .

فعمليات التسريح الجماعية للعمال الناتجة عن عمليات إعادة الهيكلة العضوية وغلق أبواب المؤسسات وفروعها يشكل مصدر عدم اطمئنان بل و تخوف دائم لدى شريحة كبيرة من جمهور المؤسسة وبالخصوص عمالها وهذه العوامل قد انعكست بطبيعة الحال على صورة المؤسسة الراسخة في ذهن الجمهور الخارجي.

- وفي مقابل ذلك فإن تحول المؤسسة الوطنية إلى مؤسسة اقتصادية ذات طبيعة تجارية يفرض عليها أن تعمل في محيط تنافسي وتتجاوز تلك الظواهر السلبية ومن هنا تبرز أهمية الاتصال لمواجهة تلك التحديات ولهذا عليها أولاً (المؤسسات) : أن تمحو هذه الظواهر السلبية وأن تبني صورة جديدة عن منتجها وعن نفسها ، وأن تحاول توفير الكفاءات المهنية القادرة على مواجهة اقتصاد وكذا العولمة في جميع ميادينها. ولكن في الواقع نجد أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تجد نفسها أمام عراقيل كبيرة في ما يخص اتخاذ القرارات الخاصة بتحقيق أهداف المؤسسة وهذا يرجع بالأساس إلى :

- المفعول الطويل لنظام اقتصادي جزائري يتميز منذ الاستقلال باقتصاد اشتراكي موجه ومركزي لا يسمح للمؤسسات بتطوير ثقافة مؤسسته.

- طرق احتكار السوق وقلة المنافسة اللذين لا يفسحان المجال واسعا لاستعمال الاتصال .
- عدم مناسبة طرق تسيير المؤسسات وتوزيع منتجاتها وتقديم خدماتها الناتجة عن الاحتكار مما لا يشجع اللجوء إلى الاتصال .

- عدم التحكم في الأدوات الحديثة للاتصال من طرف الإطارات الذين يتحفظون بعض الشيء من التطور التكنولوجي بل يعارضونه لخوفهم من عدم تمكنهم من التكيف معه أو منافسة غيرهم من العارفين به.ومن الأمثلة المشخصة لذلك : الدخول المتأخر للمعلوماتية في المؤسسة الجزائرية واستعمالها المظهري (للتباهي والزخرفة) في المكاتب في الكثير من الحالات.

لاتولي المؤسسات أهمية كبيرة وكافية لتميط وتوحيد وثائقها الاتصالية ولامصادقية مضامينها ، وإذ غالبا ما تكون المعلومات ناقصة أو خاطئة أو متأخرة وهذا ما يؤثر بالسلب على عملية اتخاذ القرارات .

وبصفة عامة نجد أن الأمور بدأت تتحسن في العشرية الأخيرة بعد إقحام المؤسسات في اقتصاد والمنافسة المحلية والدولية حيث باشر بعضها بتطوير تقنيات اتصالها الداخلي والخارجي مع الاندماج في بعض الأحيان عن طريق الشراكة الاقتصادية وبفعل عولمة الإعلام والاتصال في السوق العالمية بتقنياتها الاتصالية و المعاصرة المطبقة بمفهوم الاتصال الشامل (دليو فضيل 2001 - 41 - 42).

ومع ذلك تبقى الرؤية التفاؤلية حبيسة إطارها النظري تتطلب دراسة ميدانية معمقة تحاول الإجابة على مجموعة من التساؤلات الخاصة بواقع الاتصال في المؤسسة وتحاول أن تستطلع واقع عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

توجيهات للراء في ما يخص عملية اتخاذ القرارات

1) تمثل عملية اتخاذ القرارات عنصر الحياة الرئيسي لكل المنظمات ويرتبط نجاح المنظمة بصورة أساسية بفعالية قراراتها .

2- يتصف المدخل التقليدي لاتخاذ القرارات الفردية بأنه معياري في طبيعته ويحدد الاجراء الأمثل على افتراض توافر معرفة بالبدائل والنتائج والقيم معرفة تامة

3- هناك منظور ثاني وأحدث للقرارات الفردية وهو المدخل السلوكي وأهم الأعمال التي قامت في هذا الخصوص أعمال المنظرين بيرنارد سيمون ، ومارش وسايرن الذين قدموا فكرة الرشد المحدد كنموذج للسلوك الحقيقي في عملية اتخاذ القرارات الفردية.

4- من التطورات الحديثة في مجال اتخاذ القرارات الفردية دراسة تأثير غموض المعلومات وخصائص الشخصية كذلك على سلوك الفرد في اتخاذ القرارات .

5- تتناول نماذج معالجة المعلومات المسائل المتعلقة بالمعلومات التي ينكب عليها الناس والكيفية التي يستفاد بها من تلك المعلومات في اتخاذ القرارات ، وقد أدت الدراسات التي حاولت الكشف عن سياسة متخذي القرار من خلال دراسة المعلومات المتوافرة لهم واختياراتهم الفعلية إلى فكرة "الاعتماد على الذات " كما تم التوصل على أن الكشف عن السياسة المتضمنة في القرار من خلال الكشف عن السياسة التي تؤدي إلى تحسين نوعية القرارات .

6- انتقل البحث في مجال المعالجة البشرية للمعلومات إلى مجالين إضافيين : دراسة الكيفية التي يؤدي بها التباين في القدرات الذهنية للمديرين إلى اختلاف درجة فتاليتهم في مواقف اتخاذ القرار ودراسة مدى اختلاف المديرين في أساليب اتخاذ القرارات (أندرو سيزلاقي ، مارك جي والاس

الجانب الميداني

الفصل السادس

6-1- التعرف بميدان الدراسة

دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعة الحبوب ومشتقاتها - الرياض - سطيف
في السنوات الاولى من الاستقلال اتجهت الدواة إلى تحويل الحبوب الى مواد غذائية لتلبية الاستهلاك
الوطني كما ونوعا ولتحقيق هذا الهدف عمدت الدولة لانشاء عنصر اقتصادي ذا مفعول حساس و
المتمثل في المؤسسة الوطنية للسميد والدقيق و العجائن التي تاسست من طرف وزارة الصناعة و
الطاقة في 25 مارس 1965 و التي عرفت باسم شركة " السمباك " في لادئ الامر ومهمتها هي :

1- توفير المواد الغذائية الاساسية للمواطنين

2- المحافظة على القدرة الشرائية للمواطنين بتحديد اسعار مدروسة

3- وجود مراكز البيعلقيان بعملية توزيع المواد الغذائية على مستوى الوطن بصفة عامة ومستوى
انحاء الولاية بصفة خاصة المساهمة في التنمية الاقتصادية وذلك برفع الانتاج وتنشيط التجارة
الداخلية .

بعدها بسنوات خضعت المؤسسة لاعادة الهيكلة وانشات مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب

ومشتقاتها وسميت بالرياض سطيف وهي المؤسسة الام انبثقت عنها عدة شركات تابعة منها

" مطاحن الهضاب العليا سطيف " وهي مجال دراستي .

6-2- نشأة المؤسسة " الرياض سطيف "

انشات الرياض سطيف طبقا للمرسوم 376/82 المؤرخ في 25 نوفمبر 1982 وانتقلت الي مرحلة

الاستقلالية بتاريخ 15 مارس 1988 ثم تحولت بعد ذلك الى مؤسسة عمومية اقتصادية في شكل

شركة مساهمة بموجب عقد توثيقي مؤرخ بتاريخ 02 أفريل 1990 ورأسمالها يقدر ب

850000000 دج يشارك في عدة صناديق للمساهمة وهي كالاتي

صندوق الصناعات الغذائية بنسبة 88 %

صندوق المناجم والمحروقات والري بنسبة 95 ، 12. %

صندوق الصناعات المختلفة بنسبة 16.17 %

أن للمؤسسة دورا هاما على مستوى الشرق الجزائري ذلك أنها تشمل على عدة ولايات هي :

سطيف بجاية- مسيلة- برج بوعريريج- بسكرة- البزي- ورقلة

مطاحن الهضاب العليا سطيف " مركب لحرمر شريف "

وهي شركة تابعة منبثقة من المؤسسة العمومية الاقتصادية سطيف وهي شركة مساهمة يقدر رأسمالها

ب 2650000000 دج أنشأت بهدف الانتاج والتسويق لكل من الدقيق السميد العجائن الغذائية

ودقيق لبني فوري للأطفال وتشمل الوحدات التالية:

وحدة لحرمر شريف : قدرتها الانتاجية 4000 قنطار / 24 ساعة

وحدة زعيم شريف: قدرتها الانتاجية 5000 قنطار / 24 ساعة

وحدة عبيد علي : قدرتها الانتاجية 800 قنطار / 24 ساعة لانتاج الفريضة

وحدة انتاج العجائن الغذائية و الكسكسي : قدرتها الانتاجية 800 قنطار / 24 ساعة

وحدة انتاج دقيق لبني فوري ، منتوج غذائي للأطفال بدءا من الشهر الرابع لأول مرة في الجزائر

60 قنطار / 08 ساعات

سلسلة لصناعة عجائن غذائية بدون غلوتين : مكونة اساسا من نشاء الذرة وحليب بدون قشدة

يناسب هذا المنتوج مرضى الامعاء 60 قنطار 24 ساعة

6-3- الموقع الجغرافي للمؤسسة وهيئته :

تقع شركة الهضاب العليا شمال ولاية سطيف على بعد 5 كلم قرب واد بوسلام حيث كانت تستعمل مياهه في غسل القمح قبل ارتفاع مستوى تلوئه تحده شمالا قرية فرماتو ، جنوبا سطيف ، غربا قرية شوف الكداد ، شرقا غابة ووادي بو سلام

وتتربع الشركة على مساحة تقدر ب : 341000 م منها 6567 م مغطاة

المدير العام : يعتبر المسؤول الاول والرئيسي في الشركة حيث ان دوره يتجلى في :

- ادارة شؤون الشركة بصفة عامة

- اصدار الاوامر والموافقة او الرفض عليها

- مراقبة الهياكل المختلفة للشركة

- اتخاذ القرارات

- تنسيق الاعمال الموجودة في المركب

الامانة : تعد العنصر المنسق بين المدير ومختلف العناصر الداخلية والخارجية للمؤسسة من

مهامها

1.تنظيم مكتب الامانة واوقات الاستقبالات بالنسبة الى الزائرين

2.استقبال مختلف المراسلات (فاكس ، مكالمات هاتفية)

3.تسجيل وترتيب البريد الورد والصادر و حفظه بصفة منتظمة

4.كتابة المواعيد للمدير ثم تنظيمها وتبليغه باوقاتها

5- كتابة المراسلات الخاصة بالمؤسسة

6-انجاز صور طبق الاصل للوثائق المهمة والسرية

7- اعداد الرسائل المرفقة لكل قرار يتطلب ذلك

مكتب التنظيم والترتيب العام :

يقوم باستقبال الرسائل وتوزيعها لمختلف الجهات اضافة الى استقبال البريد الوارد والصادر حيث تتم العملية كالتالي :

- عند استلام البريد الوارد يتم تسجيله في سجل البريد الخاص به ثم يوضع في حافظة البريد ويقدم الي أمينة مكتب المدير العام التي تقدمه الي هذا الاخير ليضع تعليماته الموجهة لكل مصلحة ثم يرجعه الي أمينة المكتب التي تعطيه بدورها الي مكتب التنظيم العام الذي يقوم بتوزيعه لمختلف المصالح أما البريد الصادر فيقدم الي المدير العام لامضائه ثم يسجل في دفتر معد لهذا الغرض أما البريد المستعجل فيدون في سجل البريد الصادر ودفتر الارسال المستعجل

- مصلحة الشؤون القانونية

- وهي المصلحة التي تهتم بالاعمال ذات الطابع القانوني كالاجراءات وكذا المنازعات مثل :
- الدراسة والاطلاع على العقود التجارية بجميع أنواعها
- متابعة المنازعات الفردية أو الجماعية أمام المحاكم والمجالس القضائية
- اعداد العقود التجارية المقيدة بضمانات عقارية بالتنسيق مع الجهات المختصة (الموثقين خبراء)
- متابعة النزاعات الناتجة عن الحوادث بالتنسيق مع شركات التأمين
- تمثيل المدير العام للمؤسسة أمام الجهات القضائية المختصة (عن طريق التوكيل ، التفويض ..)

التكفل بتحرير محاضر الاجتماعات الرسمية

السهر على تسجيل التعديلات في المحاضر الرسمية و القانون الاساسي للمؤسسة ثم ايداعها لدى

المركز الوطني من اجل النشر والاشهار

المتابعة الدقيقة لعقود الايجار الخاصة بمراكز ونقاط البيع التابعة للمؤسسة

ومن بين الاعمال المجزة التي تقوم بها المصلحة هي ما يلي :

1 - متابعة القضايا بالتنسيق مع المحامين

2- كتابة المقالات الخاصة بالمحاكم لمختلف الجهات عبر الوطن

3-انجاز جداول خاصة دورية سواء كانت سداسية او سنوية تبرز من خلالها الاجراءات المتخذة في كل

قضية

4- القيام بتحرير العقود التجارية المقيدة بالرهون المقدمة من طرف الزبائن كضمان للحصول على

قروض

5- ترتيب الملفات الخاصة بالزبائن سواء كانوا مرهونين او غير ذلك أي كل نزاع حسب طبيعته

6- اعداد جدول نسبة تحصيل الديون مع حوصلة نهاية نشاط كل فترة

مصلحة الامن : هي المصلحة التي في اتصال مباشر مع ادارة الشركة مهمتها الاساسية هي حماية ووقاية المستخدمين و العمال من حوادث العمل و الامراض المهنية التي يتعرض لها العامل اثناء عمله اضافة الى ذلك فهي تقوم بالمراقبة والمحافظة على التجهيزات و المعدات الامنية وصيانتها في حالة التعرض الى عطب ما وكذلك متابعة الة التتقيط الخاصة بالعمال

وتتكون المصلحة من : مسؤول للامن و 4 افواج في كل فوج 4 اشخاص حيث تتقاسم هذه الافواج العمل وفقا لتوقيت مسطر من قبل الادارة .

مصلحة التقييس : من مهامها ما يلي

مكلف بوضع نظام الجودة عملية المصادقة

تكيف نظام الجودة مع الاهداف المسطرة

مطابقة تطبيق الاجراءات المحددة مع موجز الجودة و النوعية " تقييس "

مكلف بالتحسين الدائم لنظام الجودة

مكلف بمراجعة MISE EN PLACE ومدى نجاعة وفعالية العمليات الوقائية

مصلحة التخطيط ومراقبة التسيير : من مهامها ما يلي

اعداد مخطط الميزانية التقديرية للمؤسسة حيث تشمل كل مخططات هذه الاخيرة " انتاج ، تمويل ، رقم

"

الاعمال ، مخططات التمويل والتشغيل ،الخ

اعداد لوحة القيادة شهريا TABLEAU DE BORD

تحليل النتائج ومقارنتها بالمخطط التقديري

معالجة الفوارق

حساب منحة المردودية كل ثلاث اشهر

ملء جدول " بيانات " الاحصائية لمختلف الجهات و المنظمات و المؤسسات العمومية " الديوان

ONS الوطني للاحصاء

مصلحة الاحتساب : من مهامها ما يلي

مكلف بتنفيذ البرامج السنوية للاحتساب

القيام بمهم مطلوبة في مجال الاحتساب

التأكد من تطبيق توصيات محافظ حسابات

التأكد من وجود اجراءات التسيير وتطبيقها ميدانيا

اعداد تقارير الاحتساب

المخبر: من مهامه ما يلي :

مسؤول على مراقبة وتنسيق الهيكل التابع له

استلام طلبات التحاليل

تمثيل المؤسسة امام الجهات الخارجية

تموين المخبر

مسؤول على السير الامثل لعتاد المخبر

التأكد من تطابق التحاليل المنجزة

امضاء بيانات التحاليل

مصلحة التجارة :

هذه المصلحة تعمل على توزيع المنتجات (السميد ، عجائن بأنواعها، الفرينة وكل مشتقات القمح)

على مراكز التوزيع المتواجدة عبر الولاية وعددها 12 وهي الى المستهلك المحلي (بيع بالجملة)

وتوجد كذلك وحدات ومراكز أخرى للرياض حسب الطلبات وهي تختص بالبيع بالجملة والتجزئة تقوم

بعده وظائف وهي كالآتي:

تحضير برنامج خاص بمنتجات الوحدة والموردين

تموين المحلات والمخازن مراكز التوزيع

ضمان سير المبيعات لكل المنتوجات داخل نقاط البيع عبر الولاية وخارجها

تحليل مستمر للمبيعات رقم الاعمال والمنتوجات والقيام بالاقترحات اللازمة والضرورية

القيام بالدراسات المعمقة من أجل التحكم في المشاكل واقتراح مصادر التحسين من اجل تطوير

منتوجات المؤسسة.

التحضير المؤقت للميزانية فيما يخص ما تم تحقيقه وأيضا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة

تحضير تقرير النشاط خلال 6 أشهر ثم سنويا.

مكتب الاستقبال: من مهامه

استقبال الزبائن تجار الجملة والتجزئة .

تنظيم ملفات الزبائن وتكوينها .

الاشراف على اعداد بطاقات الزبائن وتسليم العقود .

شروط تكوين ملف الزبون :

صورتان شمسيتان للعميل أي الزبون

بطاقة التسجيل من البمديرية العامة للضرائب

صورة طبق الاصل للسجل التجاري أو وصل ايداع السجل

صورة طبق الاصل لبطاقة التعريف

شهادة الميلاد

وكالة توثيقية في حالة تعيين الزبون الاصيلي من ينوبه في التعامل مع المؤسسة

عند استكمال الملف يقوم رئيس القسم باعداد وتوقيع بطاقة الزبون ثم تحول الى المدير العام من أجل

الامضاء عليها بدوره

فرع ادارة المبيعات:

تهتم بكل عمليات البيع خلال الشهر عن طريق جرد كل المعاملات الجارية في مبيعات كل منتج (سميد، عجائن، فرينة، نخالة)، ثم يعين رقم الاعمال المحققة خلال الشهر الذي يقابل الكميات التي تم بيعها كما يقوم بتحديد اسعار المواد وتوزيعها على كل المصالح يقوم بتحريير الفاتورات الخاصة بالمبيعات ليومية وتحريير التقارير الدورية عن نشاط المصلحة (ثلاثي، شهري وسنوي)

أصناف البيع: تجارة الجملة لجميع الزبائن ، تجار التجزئة المحولة للمستهلك ، تسويق السميد (مملكة في بيع السميد) لكل من : مراكز القطاعات العمومية (الجامعات، المستشفيات، المؤسسات عسكرية

علاقة فرع المبيعات مع المحاسبة: ترسل جميع الوثائق الى قسم المحاسبة مع الفواتير بالاضافة الى وثيقة حوصلة المبيعات

ملاحظة: منتجات السميد العادي والفرينة غير خاضعة للضريبة لانها مدعدة من طرف الدولة بينما العجائن تخضع للرسم على القيمة المضافة بنسبة 17.٪.

مركز الفوترة:

بعد التوقيع على الاتفاقية يصبح المتقاعد زبون لدى المؤسسة بعد وضع ملف كامل لديها قد يحصل الزبون على قرض من المؤسسة على شكل سلعة وفق شروط توضع له مقابل تقديم ضمانات متمثلة في عقارات يتم تقييمها من طرف المؤسسة يتحصل على مبلغ معين يحرر له عقد تجاري بالمبلغ المتفق عليه + الوثائق اللازمة (الختم - وصل الطلب) للسلعة ثم يحرر له وصل استلام يوقع عليه بعد استلامه للسلعة المطلوبة امام المخزن اين يعطوه السلعة المرفقة بالوصل التسليم (وصل التسليم + 100 ق) + وصل خروج BON DE SORTIE لكي يسمح له بالخروج

ثم نذهب لاختذ الوثائق الموجودة في MAGAZINE لكل الزبائن ثم نقارن مع وصل الطلب لعمل الفاتورة .

طريقة الدفع :

- تتم في حالة البيع بأجل كل 25 يوم متحددة بموجب شيك بنكي مؤشر عليه

- اما فورا بواسطة شيك بنكي + الوثائق المحاسبية

ثم ندخله في الحاسوب لكي يصبح مبرمج فيه وذلك بادخال فاتورة الزبون أي رقمها + وصل التسليم

فرع تحصيل الديون : يكمن دوره مع الزبائن في الحالات الآتية :

شيك بدون رصيد : وهذا يؤدي الى دخول المؤسسة مع الزبون محرر الشيك في المنازعات القضائية

" قسم الجرح " عند رجوع الاستدعاء المباشر لتنتهي في الاخير بالسجن وتسديده ضعف المبلغ +

التعويضات المناسبة

البيع بأجل : تستعمل هذه الطريقة بالخصوص مع القطاعات العمومية (الجامعات، المستشفيات،

التكنات العسكرية) وذلك راجع الى أن هذه القطاعات لا تكون ميزانيتها شهرية أي لا تستطيع أن تسدد

دفعة واحدة فتلجأ الى التسديد بأجل دوريا حسب المدة المتفق عليها في العقد التجاري من الطرفين

ديون بين مؤسسات الرياض: في هذه الحالة تكون المعاملات متبادلة بين المؤسسة وباقي مؤسسات

الرياض الموجودة عبر القطر الجزائري

فرع محاسبة المواد: مهمته مراقبة المدخولات والمخروجات من السلعة وكذا المتبقي من المواد

بأشكالها تبدأ العملية من المخزن الأولي حيث تستقبل كل الوثائق من مراكز التوزيع LES DEPOTS

(بالاضافة الى وصل الاستلام وصل الاستهلاك كذلك كل الفواتير التي لها علاقة بالمنتجات التامة

وهي فواتير داخلية (INTER UNITE) وهذه العملية لا تحصل الا بتحضير الوثيقة الاولى والمتمثلة

في الحوصلة الشهرية RECAP MENSUELLE

في حالة الشراء: تكون الوثائق المتداولة كما يلي:

1 - طلب التسديد أو الدفع DEMANDE DE PAIEMENT

2- فاتورة الشراء FACTURE DACHAT

3- وصل الاستلام BON DE RECEPTION

علاقة فرع المبيعات بالانتاج : تكون عن طريق وثيقة POINTAGE CESSION

هذه الاخيرة تتم عملية تسويق المنتج وكذا معرفة الفوارق التي تحصل وتكون من طرف قسم

محاسبة المواد COMPTABILITE MATIERE

شبكة التوزيع:

له علاقة مع جميع الوحدات ويضم مخزون الدقيق بأنواعه (الفرينة، عجائن، الكسكسي) الدور الرئيسي الذي يقوم به هو محاولة التنسيق ونقل المعلومات (فلاش يومي) سواء عن طريق الاتصال الهاتفي أو الفاكس من طرف جميع المراكز ومحاولة حوصلتها أو الحضور شخصيا لرؤساء مراكز الوحدة وذلك لابلاغ المديرية العامة بهذه المعلومات التي يتم استغلالها وكذا القيام بحوصلة شهرية للمخزون بعد خصم ما تم تسويقه

الوثائق المتداولة في هذا الفرع: فلاش يومي واسبوعي وشهري

يقوم هذا الفرع بابلاغ قسم المحاسبة بمخزون السلعة ودور هذه الاخيرة بمقارنة مع المبيعات الفعلية بالمخزون المتبقي .

مصلحة المستخدمين:

تهتم بمتابعة وضعية العامل في المؤسسة منذ دخوله الحياة العملية الى غاية الوصول الى مرحلة التقاعد من حيث المنصب الذي يشغله والراتب الذي يتقاضاه كما تهتم بتكوين وترقية العامل ومتابعة نشاطه في المركب وكذا تاريخ العطل السنوية.... الخ وتتكون من اربع اقسام وهي :

قسم تسيير العمال: يهتم بالعمال والعاملات له عدة مهام اساسها:

- متابعة وتسيير العمال منذ دخولهم المؤسسة الى غاية خروجهم منها بعد اوقات العمل
- الغيابات المسموحة والغير المسموحة - العطل المرضية والسنوية
- حوادث العمل - الترقيات والتكوين
- السيرة والسلوك - التقاعد

وهناك مهام اخرى هي:

تكوين الملفات الخاصة بالتقاعد

تطبيق الاوامر والتعليمات من الادارة الوصية

تحرير المقررات الخاصة بتعيين أو تحويل ترقية أو فصل العمال

اعطاء المعلومات الخاصة بكل عامل يوميا وشهريا للسلطة الوصية

ارسال تقارير خاصة بالوظائف والاجور وكذا الاحصائيات

ويضم هذا فرعان هما :

الفرع الاول : يتكفل ب :

- التقارير الشهرية

- طلب استفسار

- طلب توضيح على الغيابات

- سند عطلة (للمصلحة)

- طلب عطلة (العامل لرئيسه)

- احصائيات

- رخصة الخروج

- تصريح بالغياب

- طلب تعويض

- التصريح بحادث

- تقرير حوادث العمل

- مقررات الاحالة على التقاعد

- الاستدعاءات

- كشف الأجور

الفرع الثاني : يتكفل ب:

- الحصيلة السنوية للوظائف و الاجور

-التقارير الشهرية

- الاحصائيات

- شهادات توقيف الاجر

-الاحصائيات الخاصة بالوظائف و الاجور

- تقارير الوظائف و الاجور

الاجراءات المتبعة لتنصيب عامل :

- تكوين ملف خاص بالعامل

- تعيينه في المنصب وذلك بموجب مقرر ، ثم يحول الى المصلحة المعنية بالاجور

- تحديد اجر العامل (الاجر القاعدي) حسب المستوى التعليمي و الكفاءة المهنية

ملاحظة : حين تحويل أي عامل من منصب لآخر حسب طلبه او تبعا لاحتياجات المؤسسة يكون

بواسطة مقرر .

قسم التكوين : من وضائله ما يلي :

- ارسال العمال للتكوين في الداخل (يوجد مراكز التكوين على مستوى الوطن تشمل اختصاصات المؤسسة) وهذا بالخارج فيما يخص اعادة التاهيل حسب متطلبات المنصب
- استقبال المتربصات والمتربصين و التكفل بمتابعتهم
- الاشراف على المتمهين و متابعتهم من حيث الغيابات
- دفع نسبة الاجر
- اعداد مخطط سنوي للتكوين

قسم الاجور: به موظفان ينحصر عملهما في استخراج رواتب العمال و الموظفين وذلك عن طريق العمليات التالية :

- بطاقة شخصية (فردية) :
 - يسجل عليها كل المعلومات الخاصة بالعمال (الحالة العائلية ، عدد الاطفال ، تاريخ بداية العمل ، الخبرة.....الخ)
 - بسجل فيها : العلاوات ، الوجبة الغذائية للعمال ، مصاريف النقل ، نسبة المبلغ المقتطع في حالة الغياب الغير مبررالخ .
 - بعد اتمام هاتين البطاقتين يتم تحديد اجر العامل الحقيقي في كشف يسمى بكشف الراتب وفي هذا الاخير يسجل للراتب القاعدي الراتب الفعلي اضافة الى الزيادات و الاقتطاعات و التعويضات .
- ملاحظة :

الزيادات : تخص الخبرة المهنية للعمال

التعويضات : تقدم للعمال حسب نسبة تعرضه للاضرار المختلفة اثناء تاديته للعمل الشاق

الاقتطاعات: تقتطع من اجر العامل بنسبة معينة للاشتراك في صندوق الضمان الاجتماعي

ضف الى ذلك يوجد :

اقتطاع التقاعد المسبق

اقتطاع التامين الاجتماعي

اقتطاع تعاضدية (الرياض) اقتطاع تعاضدية البطالة في حالة الوقوع فيما يضمن للعامل مبلغ يصرفه

يخضع الدخل الاجمالي للعامل للضريبة طبقا للسلم الضريبي على الدخل الاجتماعي

قسم الوسائل العامة: عند احتياج أي مصلحة من مصالح الوحدة للمواد المستعملة في المكاتب مثل

الاوراق ، اقلام ، الخ فان هذا الفرع هو الذي يقوم باستخراجها وتكون كالاتي :

- تحرر المصلحة المالية طلب يسمى (سند خروج من المخزن) يمضيه رئيسها ثم يقدم الى رئيس

مصلحة الوسائل العامة ثم يمضيها وبعد ذلك يقوم باحضار المستلزمات المطلوبة من المخزن .

- مصلحة المحاسبة و المالية: هي المصلحة التي تستقبل الوثائق التي تاتي من المصالح الاخرى

بحيث تقوم بما يلي :

- تسجيل العمليات التي تمت لمساعدة الشركة على المراقبة لجميع حركات مكوناتها

- تبيين وضعية الغير بالنسبة للشركة

- مراقبة العمليات التي تمت مع الغير

- معرفة المبالغ المستحقة للموردين وكذا ما على الزبائن من ديون

- تعيين نتيجة عملية الفترة

وتتكون من قسمين وهما :

قسم المحاسبة العامة: بها عدة فروع

- فرع محاسبة للاستثمارات - SECTION D'INVESTISSEMENT

- فرع تسيير المخزونات - SECTION GESTION DE STOCKES

- المواد المستهلكة - MATIER CONSOMMABLES

STOCKS DES PRODUIT ET MATIER المواد التامة و النصف مصنعة و الاولية

PREMIERE قسم المالية: يتكون من فروع وهي كالتالي :

فرع بنك الاستغلال .SUIVI BANCAIRE

فرع المبيعات .SECTION DE VENTE

فرع الجباية SECTION FISQUALITE

ملاحظة: في هذه المصلحة كل عامل له ترتيب وحفظ خاص به للوثائق والملفات حيث انه يختلف من

عامل لآخر

مصلحة الانتاج: تقوم ب:

السهر يوميا على مراقبة ومتابعة الانتاج.

متابعة ومراقبة المقاييس المادية للمنتجات (السميد، الدقيق ، العجائن الغذائية، العجائن بدون غلوتين،

دقيق لبني فوري.....)

السهر على اعداد وارسال التقارير اليومية الى المديرية العامة .

اعداد وارسال اقرار الى مصلحة المحاسبة يتعلق بشبه الجباية.

تزويد المصلحة التجارية بحصيلة التنازلات الشهرية من اجل المتابعة والمراقبة.

مصلحة التموين: تقوم ب:

متابعة تموين الشركة التابعة.

مكلفة بالقيام بمشتريات الشركة التابعة .

اعداد "امر" سندات الشراء" طلبات الشراء" والفواتير المتعلقة بهذه العملية .

مصلحة تسبير المخزونات: تقوم ب:

التكفل بالجرد المادي الدائم للسلع والمنتجات والسهر على التحركات الخاصة " المتعلقة" بالمخزونات

بانظام

اعداد السندات (جداول، بيانات، كشوفات) المتعلقة بحركية المخزونات.

اعداد وارسال الحصيلات المتعلقة بنشاط تسيير المخزون .

مراقبة مختلف الملفات المتعلقة بعمليات دخول وخروج السلع والبضائع من مختلف المخازن .

المشاركة في الجرد النهائي .

مكتب التنظيم والمتابعة: تقوم ب:

مسؤول على فرقة مكتب التنظيم والمتابعة

اعداد البرامج والمناهج المتعلقة بالصيانة الوقائية وتحضير دفاتر الشروط

مكلف بالمساعدة الفنية (التقنية)

اعداد الاحتياجات الخاصة بقطع الغيار .

مكلف بتقنين المراجع التقنية.

اعداد المعايير التقنية للامن والصيانة .

القيام بحساب تكاليف الصيانة .

السهر على السير الحسن لوسائل التكييف ، معالجة المياه، وسائل الرفع الخ .

متابعة مشاريع الاستثمار .

متابعة عقود الاعتمادات .

اعداد المحاضر الرسمية لتسليم المشاريع والخدمات .

مصلحة الاستثمار:

يقوم مسؤول هذه المصلحة ب:

الشراء: بعد استلام طلب الاحتياجات التي تدخل في بند الاستثمارات .

اعداد طلب شراء يمضى من طرف مسؤول الاستثمار والمسؤول الاول للشركة .

ارسال طلب الشراء الى هيكل التموين .

بعد عملية الشراء يستلم مسؤول المصلحة المعدات .

اعداد وصل الاستلام يمضى من طرف المعني ومسؤول الهيكل بالطلبية .

البيع:

في حالة بيع عتاد او معدات تتعلق بملكية الشركة يقوم مسؤول المصلحة بتحويل وتقديم الملف الخاص

بذلك الى محافظ البيع بعد الحصول على محضر رسمي من طرف لجنة التعديل ممضى من كافة

اعضائها .

بعد عملية البيع يقوم مسؤول هيكل الاستثمار بتكوين ملف خاص بهذه العملية وتقديمه الى مصلحة

المحاسبة .

6-2 إختيار مجتمع البحث

- تختلف العينة و طريقة تحديدها، باختلاف المعلومات المراد جمعها، و قبل تصميم العينة يجب تحديد مجتمع الدراسة و معرفة مفرداته، وكلما زادت معرفة إطار العينة كلما تقلصت التحيزات التي قد تطرأ نتيجة الجهل به (فوضيل دليو - "1999" ص "148")
- و على إعتبار أن العينة أنواع ، فإن عينة بحثنا من النوع : العينة الطبقية العشوائية و فيها تنتمي كل وحدة من وحدات المجتمع إلى أحد الأجزاء (الفئات) نظرا لعدم تجانس وظائف افراد العينة داخل الشركة موضوع البحث،وتقرر تقسيم العينة إلى طبقات متجانسة، معتمدين في ذلك على المستويات لادارية و المنهجية المختلفة بالارتكاز على وثائق و سجلات المؤسسة، فكانت كما يلي:
- الإدارة الدنيا و يمثلها العمال المنفذون للمشاريع و مقسمون إلى مجموعات كل مجموعة تخضع لمشرف و هم يمثلون جانب العمليات.
- الإدارة الوسطى و هم يمثلون الجانب الوظيفي و هم فئة من فئة الاطارات، و هم يمثلون أدوات الربط بين المستوى الأدنى و الأعلى.
- الإدارة العليا ، و يمثلها الرئيس المدير العام و الذي يشرف على السيد العام للمؤسسة عن طريق الآخرين و التعامل مع العمال سوى من خلال الإدارة الوسطى ،مما يجعله يمثل مركز القيادة .
- و قد قسمت بإختيار عشوائيا أفراد العينة من كل وحدة وحدات المجتمع السالف لذكر ، وهذا لأن مقتضيان للبحث و طبيعته يقتضي ذلك ، و بالتالي نحن هنا في نوع العينة الطبيعية العشوائية .

6-3 المنهج المستخدم في الدراسة:

- يتوقف نوع إختيار المنهج لمعالجة متغيرات أى بحث علمي على طبيعة البحث و نوعية المشكلة المدروسة و كذلك على الإمكانيات العلمية و المادية المتوفرة، و دراستنا هذه ذات طبيعة ترابطية تهدف إلى تحديد العلاقة بين متغيرين هما الإتصال التنظيمي و القرارات التنظيمية ، و بالتالي فإن يتطلب إستعمال المنهج الوصفي لوصف و تحليل المناهج المتعلقة في إشكالية الدراسة، سواء إما تعلق منها بمتغير الإتصال التنظيمي أو متغير إتخاذ القرارات التنظيمية، و نظرا لما تقدمه أدوات البحث المستخدمة في بيانات إحصائية يتم تحليلها و تسيرها في ضوء المعطيات المحددة للأهداف و عين الدراسة لكشف نوعية الإرتباط و مدى تأثيره، و الذي من خلاله تقبل أو ترفض فرضيات البحث و هذا إنطلاقا من المعنى الحديث لعلم الأحصاء الذي يشمل جمع البيانات وتنظيمها وعرضها و تحليلها، و إستقراء النتائج و إتخاذ القرارات بناء عليها. (دليو فوضيل. 1991.ص07)

6-4- أدوات جمع البيانات

بعد أن يكون الباحث قد حدد أهداف بحثه بوضوح ، وصاغ مشكلة البحث، ووضع الفروض ويكون قد أتضح في ذهنه نوع المادة أو البيانات و المعلومات التي يريد جمعها ، و بعدما يكون قد حدد مصدرها من خلال الاطار النظري المرتكز عليه بأي دور تحديد الأدوات المناسبة التي تمكنه من تحقيق ذلك في البحوث العلمية ، وأدوات جمع البيانات معروفة و مشهورة لكن يختلف إستخدامها من بحث لأخر و بكيفيات قد تكون مختلفة، و المهم أنها تلائم طبيعة البحث و نوعية الظواهر المدروسة(1) سمير أحمد غانم 1980 ص/140.

- وأهم الادوات لجمع البيانات التي أستخدمت في هذا البحث هي :

1- **الملاحظة** : و هي أداة البحث الأساسية و التي يعتمد عليها أي باحث في جمعه للمعلومات، و قد تكون مباشرة بنفسه أو قد يعتمد على ملاحظات غيره (غير مباشرة) ، و قد إستعملنا الملاحظة في كامل مراحل البحث إنطلاقا من الخراجات الإستطلاعية حيث حدد أولا مدى ملائمة المؤسسة لدراستنا ، ثم بعدها هل تتوفر هذه المؤسسة على الشروط التي يعالجها البحث .

- ومن خلال الملاحظة حددنا بنية المؤسسة و عرفنا نوعية العينة وخصائصها التي نتجة إليها الدراسة، و من خلال الملاحظة أيضا حددنا إشكاليتنا و طبيعة الأسئلة المطروحة و مدى إمكانية دراستها و ساعدتنا خلال البحث في تغيير أجزاء من البحث كلما تطلب الأمر ذلك.

- و نحن هنا لم نضع أستمارة للملاحظة وإنما ركزنا على طبيعة الإستجابات النفسية للرؤساء وكذلك العمال إتجاه عملهم و كذا بين العمال فيما بينهم و هذا لما له تاثير على واقع الإتصال التنظيمي داخل هذه المؤسسة.

(2) - **المقابلة** :

- المقابلة مثل الإستبيان وسيلة لجمع البيانات من أشخاص لهم خبرة مباشرة أو غير مباشرة بالظاهرة المدروسة و تختلف المقابلة عن الإستبيان في شيء أساسي هو الباحث يوجد في موقف مواجهة " Face To Face " و يقوم بتوجيه أسئلة له بنفسه (سمير أحمد نعيم. دون تاريخ ص 214).

- و استعملنا للمقابلة جاء مكمل للإستبيان و الملاحظة لمعرفة مدى صدق الواقع الذي ندرسه و هل ما نلاحظه و ما نقيسه وما نتحصل عليه عن طريق المقابلة متطابق أم هناك تناقضات تجعل الشك يخيم حول صدق النتائج المتحصل عليها.

- كما استعملناها في الحصول على تاريخ المؤسسة و ظروفها و طبيعة عمل الوحدات الإدارية المختلفة و كلها معطيات لا يمكن الحصول عليها إلا بهذه التقنية كما أفادتتأ في كشف بعض الجوانب المخيفة و التي يخاف المبحوث الإشارة إليها في الإستبيان كما لاحظنا التغيرات الإنفعالية و الحركية و اللفظية للمبحوثين و الشيء الهام في المقابلة هو أنها أفادتتأ كثيرا في معرفة الطبيعة العامة للإتصال داخل المؤسسة .
- وكذا أهم المعلومات التي لها تأثير على فعالية الإتصال في المؤسسة و كذا الصعوبات التي يجدها المسؤولين في إتجاه القرارات التنظيمية و أيضا الصعوبة التي يجدها العمال في تنفيذ بعض القرارات المعنية

(3)-الإستبيان :

يعتبر الإستبيان من الوسائل الهامة و الضرورية التي يعتمد عليها الباحث في قياس متغيري الدراسة، و لهذا فإننا إعتدنا عليه بشكل كبير و في سبيل ذلك قمنا بتصميم بين أحدهما خاص بالرؤساء أي (المسؤولين) و الآخر خاص بالمرؤوسين أي العمال .

أ- الإستبيان الخاص بالمسؤولين : و قد تضمن هذا الإستبيان ثلاث محاور كل محور يتعلق بفرضية معينة و كل محور يتضمن أسئلة تقيس مدى صدق الفرضية المتعلقة به و بصفة عامة المحور الأول يعلق بالطبيعة العامة للإتصال أما المحور الثاني فيتعلق بصفة عامة بالمعوقات والعراقيل التي تعيق فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة والتي لها تأثير مباشر على عملية إتخاذ القرارات التنظيمية في المؤسسة، أما المحور الثالث فيتعلق بما إذا كان نجاح القرارات في المؤسسة هو دليل على أن هناك فعالية للإتصال التنظيمي داخل المؤسسة .

ب- الإستبيان الخاص بالمرؤوسين (العمال) :

وهو نفس الشيء بالنسبة للإستبيان الخاص بالمسؤولين و لكن الاختلاف يكمن في صياغة الأسئلة الخاصة بكل محور، فالمحور الأول خاص بالطبيعة العامة للإتصال التنظيمي داخل المؤسسة ، من خلال العلاقات الإنسانية بين العمال فيما بينهم وبين المسؤولين و كذا طريقة يتعامل معهم بها مرءوسيههم خاصة في مجال إعطائهم للأوامر و التعليمات المتعلقة بتنفيذ مهامهم، أما المحور الثاني فيتعلق بصفة عامة بأهم المعوقات و العراقيل الخاصة بالإتصال التنظيمي خاصة فيما يتعلق بالصعوبات التي يجدها العمال في فهم محتوى القرارات التي هم بصدد تنفيذها أما المحور الثالث فيتعلق بمدى رضى العمال على القرارات التي اتخذت من طرف مسئوليههم و هذا ما له تأثير مباشر على فعالية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة .

6-5- أسلوب المعالجة الإحصائية :

أولا : فيما يخص المعالجة الإحصائية للبيانات المتعلقة بدراستنا فقد قمت في البداية بتحليل محتوى للأجوبة الخاصة باستمارة مقابلة الاستبيان التي قمت بها مع الرؤساء وكذا المرؤوسين و أسلوب تحليل المستوى هو أسلوب و أداة يستخدمها الباحث لتحليل معلومات معينة في إطار منهج شامل و هو (منهج الدراسات المسحية).

- وهنا قد عرفه ول بيت و برلسون: "بأنه محاولة الوصول إلى وصف سببي للمضمون من أجل الكشف موضوعيا عن طبيعة المسيرات و عمقها النسبي" وأهم خصائص أسلوب تحليل المضمون هو مايلي:

1/سعى تحليل المضمون عن طريق تصنيف البيانات و تبويبها إلى وصف المضم الصريح أو المحتوى الظاهر للمادة البحثية

2/ لا يقتصر تحليل المضمون على الجوانب الموضوعية و إنما يقتصر على الجوانب الشكلية أيضا.

3/ ترتبط عملية تحليل المضمون من النواحي المنهجية و الفنية و الإجرائية بالمشكلة العملية للبحث و فروضة و تساؤلاته و بالاهداف البحثية و الاعراض التحليلية الشاملة

4/ تحليل المضمون أداة أو أسلوب للتحليل إلى جانب أساليب و أدوات أخرى.

5/ تدمج نتائج تحليل المضمون مع بقية النتائج الأخرى للبحث و ذلك لدراستها في إطار أعم و أشمل و تحليل المادة لبحثية تحليلا متكاملًا في سياقها العامة و ظروفها الموضوعية المحيطة بها

(عدلي علي أبوطاحون -"1998" ص "201-202")

ثانيا النسب المئوية: وهي عبارة عن الرتب المئوية للظواهر أو القيم المختلفة مثل العلامات .

- وتستخدم النسب المئوية لمقارنة أداء الأفراد على بعض المهمات مع أداء مجموعة معيارية معنية .
- و طريقة استخدام النسب المئوية يكون بالخطوات التالية (حودت عزت عطوت/ 2000 - ص (267-268)

1-تجد التكرار المجتمع الصاعد للجدول التكرارى المعطى .

2-نجد الحالات المناضرة للمئين المطلوب، و ذلك بضرب قيمتها بعدد الحالات .

الكلية، و يقسم المجموع على 100 .

مثال : فإذا كان عدد التكرارات الخاصة بإجابات أفراد العينة هو : 65 و العدد الكلى لأفراد العينة

هو 80 فإن النسبة المئوية التى تحدد طبيعة الإجابة تكون على النحو التالي

$$52\% = \frac{65 \times 80}{100}$$

إذا قانون حساب النسبة المئوية هو:

المجموع الكلى لافراد العينة في عدد التكرارات الإجابة أفراد العينة ويقسم على 100

مميزات النسب المئوية:

- 1-تطي صورة صادقة لترتيب الفرد بالنسبة لمجموعة
- 2-سهولة حسابها إذ لا تتطلب أكثر من إيجاد النسبة المئوية للتكرارات المراد حسابها.
- 3-سهولة فهمها من قبل المختصين أو غير المختصين مما لا يعرفون الإحصاء.
- 4-يمكن تفسيرها بدقة وهذامن خلال النسب المئوية المحصل عليها.
- 5-يمكن إستخدامها لأي نوع من المقاييس الشخصية أو الذكاء أو القدرات .

عيوبها:

- 1) - لاتعطي فكرة واضحة عن مدى إختلاف النسب المئوية المحصل عليها .
- 2) -أيضا الحصول على نسب مئوية متقاربة لاجوبة أفراد العينة يصعب عملية تفسير تلك النسب المئوية المحصل عليها (جودت عزت عطوت.2000.ص60-61)

ثالثا: اختبارك2

تعريفه: يعد اختبارك2 من اهم اختبارات الدلالة الاحصائية اللابارامترية واكثرها شيوعا نظرا لسهولة اجرائه وفوائده في تقدير الفروق بين العينات او في مدى تطابقها وهو يستعمل في البيانات ذات المستوى الاسمي والتي تكون على شكل تكرارات (مقدم عبد الحفيظ. 1992. ص113)

$$\text{قانونه : } \frac{\text{مج(تو-تم)}^2}{\text{تم}}$$

تو: التكرر الواقعي

تم: التكرار المتوقع

6-6- عرض النتائج

6-6-1 - تحليل المضمون لأسئلة المقابلة

أ) تحليل أسئلة استمارة المقابلة الخاصة بالرؤساء

(ب) تحليل أجوبة المبحوثين	أ) لأسئلة المقابلة
- بصفة عامة كانت أجوبة المبحوثين أي الرؤساء أن الأوامر التي يعطونها لمرووسهم بسيطة و مفهومة وهذا لانهم يرغبون المستوى التعليمي لمرووسهم وكذا التنفيذ تلك الأوامر على أتم الوجه	1- هل هل تعتقد أن الأوامر التي تعطيها لمرووسيك تحتوي على الكلمات ومفهومة لمحتوى تلك الأوامر
- أغلب إجابات أفراد العينة أكدت أن مرووسهم في اغلب الأحيان يستفسرون عن محتوى تلك الأوامر وهذا لعدم فهم لها وهذا راجع لمستواهم التعليمي المتدني	2- هل يطرح عليك مرووسات أسئلة حول محتوى الأوامر التي كلفتهم بها
- أغلب أفراد العينة وهم الرؤساء أكدوا بأن مرووسهم أي العمال يعرفون جيدا الهدف و المغزى من معظم القرارات التي يتخذونها في حين فئة قليلة التي نفت أن يكون العمال يفهمون المغزى من تلك القرارات وهذا راجع إلى المستوى التعليمي وكذا طبيعة القرارات	3- هل تحس بأن مرووسات يفهمون جيدا المغزى من الأوامر التي يتلقونها من طرف
- إختلفت إجابات أفراد العينة في الإجابة عن هذا السؤال فالبعض يرى بان العمال لايجعلون في طلب التوضيح عن بعض المهام و الأوامر التي كلفهم بها رؤسانهم وهذا راجع للعلاقات الإنسانية الجيدة و البعض الآخر يرى عكس ذلك أي أن العمال يجعلون فيما يخص طلب التوضيح عن بعض المهام و الأوامر و هذا راجع إلى طبيعة الشخصية وكذا مستوى التعليمي	4- هل تشعر أحيانا بان مرووسكم لا يفهمون محتوى المهام والأوامر التي بها، و لكنهم يجعلون ولا يسطعون أن يطلبوا منك أن توضحها لهم
أجمع معظم الإطارات و المسرفين أن هناك جهد مبذول من طرفهم فيما يخص تبسيط القرارات الأوامر لتنفيذها من طرف العمال على أكمل وجه وهذا من خلال أخذ بعين الاعتبار عدة عوامل من بينها المستوى التعليمي وكذا الحالة النفسية وغيرها من العوامل الأخرى .	5- هل تحاول أثناء اتخاذك لقرارات معينة أن تضع نفسك مكانهم
إختلفت الإجابات فيما يخص هذا السؤال فذهب البعض إلى القول بأن هناك صعوبات في إيصال قرارات معينة وهذا راجع حسب رأيهم إلى المستوى التعليمي وكذا طبيعة تلك القرارات - بينما ذهب البعض الاحترام إلى نفي أي صعوبات في هذا	6- هل تجد في بعض الأحيان صعوبات في إيصال محتوى قراراتك و أوامرك مرعوسيك.

<p>المجال وهذا نظرا لانه معظم القرارات في المجال عملهم وبالتالي لا توجد أي صعوبات فيايبصالحها</p>	
<p>(7)- هل يصعب عليك النقد البناء من طرف مرؤوسيك فيما يخص القرارات التي إتخذتها</p> <p>- معظم أفراد العينة أكدوا أنه لتوجد أي إشكالية فيما النقد البناء المتعلق بالقرارات التي إتخذت من طرفهم و خاصة إذا كان هذا النقد في صالح تحقيق أهداف المؤسسة و البعض القليل الاخر من أفراد العينة أنه في غالب الأحيان لا يوجد أي نقد في القرارات و هذا نظرا للمستوى التعليمي المنخفض</p>	
<p>(8)- هل تختار الوقت المناسب الذي تعطي فيه الأوامر إلى مسؤليك</p> <p>- في هذا المجال يرى أفراد العينة أن اختبار الوقت يكون حسب طبيعة القرارات، فإن كانت القرارات ملحة و ضرورية التنفيذ فلا مجال هنا لاختيار الوقت في إعطائها إلى مرؤوسيك في أسرع وقت أما إن كانت القرارات ليست لديها أهمية كبيرة فهنا يمكن أن اعتبار الوقت المناسب في إعطائها لمرؤوسيك خاصة أخذ بعين الاعتبار الحالة النفسية</p>	
<p>(9)- هل حدث وأن ألغيت القرارا التي إتخذها بعد المناقشة بينك و بين مرؤوسيك</p> <p>إختلفت إجابات أفراد العينة فيما يخص هذا السؤال فالبعض رأى أنه إذا كانت المناقشة بناء في صمم تحقيق أهداف المؤسسة فلا مناص من إلغاء القرارات التي لا تخدم أهداف المؤسسة أما البعض الأخر المناقشة التي تكون مع مرؤوسيك تكون غير مجدية وهذا نظر لأنه ليست لديهم المعرفة الكافية ساعد في حال المشاكل الخاصة بالمؤسسة</p>	
<p>(10)-هل تحسن أن هناك إحترام متبادل بينك و بين مرؤوسيك</p> <p>أجمع معظم أفراد العينة أن هناك احترام متبادل بينهم بين مرؤوسيكهم و هذا نظرا للعلاقات الإنسانية الطيبة السائدة بينهم</p>	
<p>(11)- هل تعتقد أن معظم القرارات التي إتخذتها تلقى ترحيب دائم من طرف مرؤوسيك</p> <p>أختلف الرؤساء في الإجابة عن هذا السؤال و البعض يرى أن القرارات التي تتخذ من طرفه أي على مستوى مجال عمله فهو بصفة عامة فهو بصفة عامة راضي عنها أما عن تلك القرارات التي يكلف باتخاذها من فوق فهو على العموم غير راض عنها</p>	
<p>(12)-هل يضايقك كثيرا عدم موافقة مرؤوسك تنفيذ بعض الأوامر والقرارات التي يرون أنها ليست في محلها.</p> <p>-أجمع معظم أفراد العينة وهم الرؤساء على أنهم يتضايقون عند عدم تنفيذ قرارات معينة من طرف مرؤوسيكهم والتي يرون أنها ليست في محلها وهذا لأنهم تسببوا في خلل في سيرورة العمل وهذا ما لا ساعد في تحقيق أهداف المؤسسة</p>	
<p>(13)-هل أنت راض دائما عن القرارات التي تتخذها والتي تخص مجال عمل مرؤوسيك.</p> <p>-يرى الرؤساء في في هذا المجال أن القرارات التي يتخذونها على مستواهم وكون بمحض إرادتهم فهم على العموم راضين عنها أما القرارات التي يكونون مجبرون على اتخاذها فهي قرارات تكون</p>	
<p>(14)-هل تعتقد أنه يجب عليك أن تقدم المبررات لمرؤوسيك عن بعض القرارات التي توصلت إلى أنها غير صائبة وليست في محلها.</p> <p>- يعتقد معظم الرؤساء أنه يجب أن يقدم المبررات عن القرارات التي توصل إلى أنها غير صائبة وليست في محلها وهذا على اعتبار الحالة النفسية التي سيكون عليها المرؤوسين إذا لم تقدم</p>	

<p>لهم المبررات عن تلك القرارات التي أعيدت والعكس صحيح وهذا من خلال إحساس المرؤوسين بقيمتهم وأهميتهم ومكانتهم في المؤسسة .</p>	
<p>- لانقسمت وجهة نظرا أفراد العينة في المجال بحيث يرى الرؤساء أنه في معظم الأحيان يكون وصول المعلومات عبر التسلسل الهرمي هو أفضل طريقة وهذا تجنباً لحدوث مشاكل العمل التي تنتج نتيجة للطرق الأخرى للحصول على المعلومات</p>	<p>15- هل تعتقد أن التسلسل الهرمي للوظائف طريقة لتحصل بواسطتها على المعلومات الخاصة بإعادة القرارات التنظيمية؟</p>
<p>هناك إجماع خمن طرف الرؤساء فيما يخص هذه النقطة بحيث معظم أفراد العينة يعتقدون بأن هناك ثقة كبيرة بينهم وبين مرؤوسهم بنسبة 80% وهذا نظرا للعلاقات الإنسانية الطيبة بين الرؤساء و المرؤوسين و أيضا لها ثقة من دورة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة.</p>	<p>16- هل تعتقد بصفة عامة أن هناك ثقة متبادلة بينك وبين مرؤوسيك خاصة يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة؟</p>
<p>يرى معظم أفراد العينة فعل أنه يجب مرؤوسيك عن القرارات التي أخذت من طرفهم وهذا التجنب حدوث المشاكل و التي قد تؤدي إلى خلل في سيرورة العمل وأيضا التفعيل العلاقات الإنسانية الطيبة بينهم و بين مرؤوسيك</p>	<p>17- هل تسعى دائما لمعرفة ودة فعل مرؤوسيك على القرارات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة؟</p>
<p>في هذه النقطة يرى الرؤساء أنهم في بعض الأحيان قد يلغون قرارات معينة وهذا بعدها تبين لهم أنها غير صائبة و ليست في محلها نتيجة لردة فعل مرؤوسيك وفي بعض الأحيان ليمسكون بتلك القرارات التي اتخذت من طرف و حتى ولو كانت مرؤوسيك سلبية نحوها لانهم يرون أن المستوى التعليمي المنخفض لمرؤوسيهيم لا يساعدهم في معرفة المغزى من تلك القرارات.</p>	<p>18- هل حدث و أن ألغيت قرارات معينة واستبدالها لقرارات أخرى بناء على ردة فعل مرؤوسيك؟</p>

(ب) تحليل أسئلة استمارة المقابلة للمرؤوسين :

أسئلة المقابلة	تحليل أجوبة المبحوثين
(1)- هل العمل الذي تقوم به يلقي ترحيب دائم من طرف رئيسك في العمل	-أغلب العمال وهم أفراد العينة أكدوا بأن هناك اهتمام من طرف مرو وسبيهم فيما يخص العمل والوظيفة التي يقومون بها وهي من خلال العلاقات الإنسانية الطيبة الساندة بينهم
(2)-هل المهام التي تكلف بها من طرف رئيسك لا تشعرك بالملل	-هناك انقسام في الإجابة عن هذا السؤال بحيث يرى البعض أن المهام إذا كانت في صميم العمل وفي صالح تحقيق أهداف المؤسسة فهي لا تشعرهم بالملل بل بالعكس فهي تحفزهم نحو العمل أما البعض الآخر أن المهام التي ليست لها علاقة بمجال عملهم فهي التي تشعرهم بالملل
(3)-هل تشعر أن العمل الذي تؤديه يحتوي على قدر كبير من المسؤولية	- معظم أفراد العينة وهم العمال أكدوا بأنهم يعطون قيمة وأهمية كبيرة للعمل والنشاط الذي يؤديه وبالتالي فهم يعتبرونه على قدر كبير من المسؤولية و إن لم يقوموا به سيؤدي ذلك إلى خلل في سيرورة العمل داخل المؤسسة
(4)- هل تناقشت أحيانا مع رئيسك حول المهارات المتعلقة بالنشاط	-أكد العمال أنه بصفة عامة هناك نقاش دائم في هذا المجال وفي هذا المجال وفي كثير من الأحيان يعتبر إجابي و يزيد من فعالية سيرورة العمل داخل المؤسسة و في بعض الأحيان فقط يكون سلبي
(5)- هل تحسن أحيانا عند استخدامك لمهارك الجسميك و الذهنية و التي تتعلق بالمهام التي كلفت بها بأنها مرفوضة من طرف مشرفك	-انقسمت إجابة أفراد العينة في هذا المجال بحيث يرى البعض بأنه ليلقى أي رفض من طرف رؤسائه عند استخدام لمهارات الخصية عند قيامه بعملية ،أما البعض الآخر فيرى بأنهم غالبا ما يجدون معارضة عند استخدامهم لمهاراتهم الخصية في تأدية عملهم و هذا نظر للنزعة القيادية التي تسيطر عن مرو وسبيهم
(6)- هل تشعر بالملل و الإحباط في الأحيان عندما تقدم بعملك	في هذه النقطة لدى أفراد العينة أن إذا كانت حالته النفسية جيدة فإنه يقوم بعملك على أتم وجه و لا يشعر بأي ملل و العكس إذا كانت حالته النفسية غير جيدة
(7)- هل تعتقد أن هناك اهتمام من طرف إهتمكم من طرف رئيسك في حول المهارات التي تستخدمها في النشاط؟	أكد العمال هنا اهتمام نوعا ما من طرف رؤسائهم فيما يخص المهارات التي يقومون بها أثناء تأديتهم لعملهم وهذا نتيجة للعلاقات الإنسانية الجيدة التي سود بينهم
(8)- هل تحس أن المجموعة التي تعمل معها تزيد من دافعتك نحو العمل ؟	- بصفة عامة يرى معظم أفراد العينة (العمال) أن العلاقات الإنسانية الجيدة فيما بينهم تساعد كثيرا في الزيادة من دافعتهم نحو العمل وخاصة عندما تكون لديهم مشاكل خارجية عن نطاق العمل فإن تلك العلاقات الجيدة تساعد في تخطي لك المشاكل
(9)- هل تلقى في بعض الأحيان معارضة من طرف مشرفك فيما	- يرى العمال أن هناك مناقشة دائمة بينهم وبين مشرفهم

<p>ورؤسائهم فيما يخص الطريقة التي يؤدون بها عملهم فهذه المناقشة في بعض الأحيان إيجابية وتأتي في صالح سيرورة العمل ولكن في بعض الأحيان تكون سلبية وتؤثر على سيرورة العمل</p>	<p>يخص الطريقة والتي تؤدي بها عملك.</p>
<p>- فبهذا الصدد يرى العمال أن التحويل من مكان عمل إلى مكان آخر يكون جيد وإيجابي خاصة إذا كانت ترقية في مكان العمل أما إذا لم يكن هناك ترقية فإن التحويل غير ضروري ويؤدي بهم إلى عدم التأقلم والإحباط نوعاً ما.</p>	<p>10- هل أحسست بخيبة أمل عند تحويلك من مكان عمل إلى مكان آخر</p>
<p>- انقسمت آراء العمال إى المرؤوسين و هم أفراد العينة في الاحاجة عن هذا السؤال بحيث يرى البعض منهم أنه هنا كمن طرف رؤسائهم و مشرفيهم فيها المهارات التي استخدمونها في النشاط الذي يؤدونه ،أما البعض الآخر فيرى عكس ذلك بحيث يرون أن هناك اهتمام قليل جدا يستلك المهارات التي يستخدمونها في مجال عملهم</p>	<p>11- هل تحس في بعض الأحيان أن هناك قلة اهتمام من طرف رئيسك فيما يخص المهارات التي تستخدمها في النشاط الذي تؤديه</p>
<p>أغلب العمال أكدوا بأن هناك علاقات إنسانية و أخوية طيبة فيما بينهم وهذا نظرا لعدة أسباب من بينها الأقدامية في المؤسسة و كذا القارب في السن فيما بينهم</p>	<p>12- هل تحس بأن هناك علاقة جيدة بينك وبين زملائك</p>
<p>- يرى أفراد العينة و هم المرؤوسين أن رؤسائهم يتركون لهم المجال في التخطيط للعمل الذي يقوم بها يوميا أما الأعمال و الأنشطة التي يحدث فيها تغيير لرؤساء لا يتركون لمرؤوسيهم حرية التخطيط لإدارة تلك الأعمال</p>	<p>13- هل يترك لك رئيسك المجال في التخطيط الشخصي فيما يخص العمال الذي تقوم به؟</p>
<p>هناك انقسام إداري فيما يخص هذه النقطة بحيث يرى البعض أنه هناك قرارات معينة قد تكون في محلها و لكن أغلبية القرارات لا تكون في محلها وهذا نتيجة عدم مشاورة المرؤساء لمرؤوسيهم حسب رأى العمال أما البعض الآخر فيرى أن معظم القرارات صائبة و في محلها و البعض القليل منها فقط لا تكون ضائبة و ليست في محلها.</p>	<p>14- هل اعتقدت في بعض الأحيان أن القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائك و التي تخص مجال عملك أنها ليست في محلها.</p>
<p>- معظم أفراد العينة أي العمال أن المناقشة بينهم وبين رؤسائهم تحدث بشكل يومي وهي في بعض الأحيان تكون مثمرة إيجابية وفي بعض الأحيان تكون سلبية وهذا نتيجة عدة عوامل منها النزعة القيادية لرؤسائهم</p>	<p>15- هل أحسست بصعوبة في بعض الأحيان فيما يخص مناقشة مشاكل خاصة بالعمل الذي تقوم به مع مشرفك</p>
<p>- يرى أفراد العينة فيما يخص الرضا حول القرارات التي تتخذ من طرف رؤسائهم أنها بعض القرارات التي تلقي ترحيب وقبول من طرفهم و لكن هذا ي يعني ان راضين عن معظم القرارات فهناك قرارات لا تلقي قبول ورضى لديهم و تأتي عكس ماكانوا يتمنون و يتوقعون.</p>	<p>16- هل تشعر بالرضا عموما حول معظم القرارات التي تتخذ من طرف رؤسائك وهذا فيما يخص الوحدة التي تعمل فيها؟</p>
<p>-أجمع المرؤوسين وهم العمال بان هناك علاقات إنسانية طيبة</p>	<p>17- هل تحس بان هناك علاقة طيبة مبنية على الاحترام</p>

<p>مبنية على الاحترام المتبادل بينهم وبين رؤسائهم وهذا نتيجة عديد من الأسباب من بينها الأقدمية في المؤسسة وكذا تقارب السن فيما بينهم</p>	<p>المتبادل بينك وبين مشرفك</p>
<p>- أكد العمال انه يجب أن يشركهم رؤسائهم في القرارات التي تخص بمجال عملهم وهذا نظرا لخبرتهم في مجال عملهم وكذا لأنهم أدري بمجال عملهم من رؤسائهم و لانهم يستطيعون أن يفيدوا كثيرا مروسيهم في هذا مجال</p>	<p>18)- هل تعتقد انه يجب اشتراكك أنت وزملائك في معظم القرارات الخاصة بمجال عملكم و التي تتخذ من طرف رؤسائك</p>
<p>- يرى العمال أن رؤسائهم قد يعرفون الظروف التي يجري فيها مجال عملهم ولكن قراراتهم في بعض الأحيان فقط تأتي لمعالجة ما هو واقع في مجال العمل وفي معظم الأحيان تأتي تلك القرارات عكس ما هو واقع في مجال العمل</p>	<p>19)- هل تعتقد أن معظم القرارات التي أتخذك من طرف رؤسائك في العمل جاءت نتيجة معرفة جيدة التي يجري فيها مجال عملكم للظروف.</p>
<p>- معظم أفراد العينة يرون أنهم يشعرون بالرضى كبيرا جدا خاصة عندما يستشيرهم رؤسائهم في القرارات الخاصة بهم وبالمؤسسة ككل وهذا لأنهم يشعرون بأهمية القيمة التي يوليها لهم رؤسائهم أي هذا المجال .</p>	<p>20)- هل تحس بالرضى عندما يشركك مشرفك في العمل حول قرار معين قبل اتخاذه</p>

6-6-2- الاحصاء الوصفي لأسئلة استمارة الاستبيان

1-1تحليل إستمارة الإستبان الخاصة بالرؤساء الإطارات

1-1-1 المحور الأول: طبيعة الإتصال في المؤسسة

أ- البند الأول: هل تعتقد أن علاقتك الشخصية بالعمل لها تأثير إيجابي على اتصالك به؟

النسبة المئوية (%)	التكرارات (ك)	النسب المئوية	التكرارات
		أجوبة أفراد العينة	
25 %	10	نعم	
12.5 %	05	لا	
62.5 %	25	أحيانا	
100 %	40	المجموع	

_ حسب إجابات أفراد العينة الموضحة في الجدول و التي تتعلق بالعلاقة الشخصية بين الرؤساء و المرؤوسين، أعتقد انه فعلا العلاقة الشخصية الجيدة بين العمال ورؤسائهم لها تأثير إيجابي فيما يخص الإتصال فيما بينهم و هذا من خلال نسبة الإجابة و التي بلغت (25 %) من أفراد العينة الذين أكدوا بأن علاقتهم الشخصية الطبيعية مع مرؤوسيهـم لها تأثير إيجابي على اتصالهم بهم ، في حين نسبة (12.5 %) التي ترى بأن العلاقة الشخصية ليس لها تأثير على الاتصال بمرؤوسيهـم أما نسبة (62.5 %) من أفراد العينة أن العلاقة الشخصية تؤثر في بعض الأحيان في الاتصال و لكن ليس دائما .

2- البند الثاني : هل أن العامل بيدي إهتماما لحديثك و توجيهاتك ؟

التكرارات	النسب المئوية	التكرارات (ك)	النسبة المئوية (%)
أجوبة أفراد العينة			
نعم عادة		23	57.5 %
لا نادرا		05	12.5 %
أحيانا		12	30 %
المجموع		40	100 %

_ فيما يخص الجواب عن هذا البند فقد كان نسبة (57 %) من أفراد العينة يرون أن العمال في معظم الاحيان بيدي إهتمام كبير للأوامر و التوجيهات التي يعطونها لهم و هذا حسب رأيهم نظرا للعلاقات الانسانية الطيبة فيما بينهم أما نسبة (12.5 %) من أفراد العينة فيرون أن العمال لا يبدون أي إهتمام لاوامر و التوجيهات التي يعطونها لهم و هذا قد يرجع حسب رأيهم إلى مستواهم التعليمي المنخفض أما النسبة الكبيرة من أفراد العينة المقدرة بـ (30%) فيرون أن العمال في بعض الأحيان يبدون اهتماما للتوجيهات و الأوامر التي يعطونها لهم، و لكن في بعض الأحيان لا يبدون اهتماما لتلك الأوامر و التوجيهات وهذا يرجع لعدة أسباب من بينها : الحالة النفسية لمرؤوسهم، و كذا طبيعة تلك الأوامر و التوجيهات .

3- البند الثالث :

_ هل تعتقد أنه يجب تخصيص وقت للإنصات إلى شكاوى العمال ؟

النسبة المئوية (%)	التكرارات (ك)	النسب المئوية	التكرارات
		أجوبة أفراد العينة	
75 %	30	نعم	
12.5 %	05	لا	
12.5 %	05	احيانا	
100 %	40	المجموع	

_ يرى هنا معظم أفراد العينة بنسبة (75%) أنه يجب تخصيص اوقات للإنصات إلى شكاوي العمال وهذا لانه سيعود بالإجاب على المؤسسة ككل من خلال معرفة مشاكل العمل و حلها وكذا تحسين سيرورة العمل داخل المؤسسة و كذا تحقيق أهداف المؤسسة والعمال معا، اما نسبة (12.5%) من افراد العينة أن تخصيص وقت للإنصات إلى شكاوي العمال ليس له أي فائدة تعود على المؤسسة و هذا لان المستوى التعليمي للعمال لا يساعدهم في إعطاء آراء و اقتراحات التي قد تساعد في تطوير المؤسسة وكذا تحقيق اهدافها . اما النسبة الاخرى والمقدرة ب(12.5%) من افراد العينة فيرون انه في بعض الاحيان يكون تخصيص وقت للإنصات الى شكاوي العمال جد مهم ولكن ليس هذا دائما .

4-البند الرابع :

_ هل تعتقد أن العمال يفهمون جيدا محتوى الرسائل الإتصالية التي توجهها لهم ؟

النسبة المئوية(%)	التكرارات (ك)	النسب المئوية	التكرارات
		أجوبة أفراد العينة	
50 %	20	نعم	
25 %	10	لا	
25 %	10	احيانا	
100 %	40	المجموع	

_ أغلب أفراد العينة بنسبة (50%) أكدوا ان مرؤوسيهم أي العمال في غالب الأحيان يفهمون جيدا محتوى الرسائل الإتصالية و هذا راجع للعديد من العوامل من بينها سهولة وبساطة محتوى تلك الرسائل ، أما باقي أفراد العينة فقد إنقسمت أرائهم بحيث ترى نسبة(25%) من بين من يرى بأن العمال لا يفهمون محتوى تلك الرسائل وهذا قد يرجع الى صعوبة محتوى تلك الرسائل الى الحالة النفسية السيئة لمرؤوسيهم ؛ أما القسم الاخر من أفراد العينة أي بنسبة(25%) فيرون أن العمال في بعض الاحيان فقط لايفهمون محتوى تلك الرسائل وهذا راجع لانخفاض مستواهم التعليمي.

5- البند الخامس :

_ ماهو مصير ثقتك بمصداقية المعلومات الي تتلقاها من طرف مرؤوسيك؟

النسبة المئوية (%)	التكرارات (ك)	التكرارات	النسب
		المئوية	أجوبة أفراد العينة
37.5 %	15	الثقة بالمرؤوس	
37.5 %	15	عامل الخبرة	
25 %	10	الكفاءة المهنية	
100 %	40	المجموع	

_ كانت إجابة أفراد العينة حول هذا السؤال منقسمة بحيث نسبة (37.5 %) يرون أن المصدر الأكبر فيما يخص الثقة بالمعلومات التي يتلقها من طرف مرؤوسيه هي الثقة بالعمال لأي (بمرؤوسيه) في حين كانت نسبة (37.5 %) يرون ان المصدر الكبير فيما يخص ثقتهم بالمعلومات التي تصلهم من طرف مرؤوسيهم هو عامل الخبرة المهنية ، و أما نسبة (25%) فيعتقدون أن المصدر الأكبر في ثقتهم بالمعلومات التي يتلقونها من طرف مرؤوسيهم فهو عامل الكفاءة المهنية .

6- البند السادس:

- هل يطرح عليك مرؤوسيك أسئلة حول محتوى الأوامر والتعليمات التي تكلفهم بها ؟

التكرارات	النسب المئوية	التكرارات (ك)	النسبة المئوية (%)
أجوبة أفراد العينة			
نعم عادة		20	50 %
لا نادرا		05	12.5 %
أحيانا		15	37.5 %
المجموع		40	100 %

_ يرى أفراد العينة بنسبة (37.5%) أكدوا في بعض الأحيان فقط يطرح عليهم مرؤوسيهم أسئلة حول التعليمات التي يعطونها لهم، ولكن في أحيان أخرى هم لا يطرحون أسئلة و إستفسارات عن تلك الأوامر التعليمات ، وهذا قد يرجع إلى الحالة النفسية لمرؤوسيهم ، أما نسبة (50%) من أفراد العينة فقد أكدوا بأن مرؤوسيهم في معظم الأحيان يستفسرون و يطرحون أسئلة حول التعليمات و الأوامر التي يعطونها لهم ، أما نسبة (12.5 %) فقط الذين أكدوا بأن مرؤوسيهم في غالب الأحيان هم لا يستفسرون و لا يطرحون أي أسئلة فيما يخص الأوامر و التعليمات التي يعطونها وهذا قد يرجع إلى أنهم يبسطون هم تلك الأوامر و التعليمات على حسب مستواهم التعليمي المنخفض .

7- البند السابع :

_ هل تعتقد أن مرؤوسيك يتفهمون جيدا المغزى من معظم القرارات الي إتخذتموها؟

النسبة المئوية (%)	التكرارات (ك)	التكرارات	النسب المئوية
		أجوبة أفراد العينة	
25 %	10	نعم	
12.5 %	05	لا	
62.5 %	25	أحيانا	
100 %	40	المجموع	

_ ترى نسبة (25%) من أفراد العينة أكدوا بان العمال بمرؤوسيهم يتفهمون جيدا المغزى من معظم القرارات التي يتخذونها و هذا نظرا لأن معظم القرارات تأتي في معظم الأحيان في صالح تحقيق أهداف المؤسسة، أما (12.5 %) فقط بأن العمال أي مرؤوسيهم لا يتفهمون المغزى من القرارات التي يتخذونها و هذا يرجع حسب رأيهم إلى المستوى التعليمي المنخفض لمرؤوسيهم .

_ أما نسبة (62.5 %) من أفراد العينة فيعتقدون بأن مرؤوسيهم أي العمال يتفهمون في بعض الأحيان المغزى من القرارات و لكنهم في أحيان أخرى هم لا يتفهمون المغزى من محتوى القرارات التي تتخذ من طرفهم.

8- البند الثامن :

_ هل ترى أن اختيارك الوقت المناسب فيما يخص إعطاء الأوامر و القرارات إلى مرؤوسيك راجع إلى؟

النسبة المئوية (%)	التكرارات (ك)	النسب المئوية	التكرارات
		أجوبة أفراد العينة	
50 %	20	الحالة النفسية لمرؤوسيك	
25.5 %	10	طبيعة العمل و الوظيفة	
25.5 %	10	أهمية تلك القرارات	
100 %	40	المجموع	

_ أغلبية أفراد العينة أكدوا بنسبة (50%) بأن اختيار الوقت المناسب فيما يتعلق بإعطاء الأوامر و القرارات راجع إلى الحالة النفسية لمرؤوسيكهم، وأما النسبة الباقية من أفراد العينة فقد انقسمت إلى قسمين بحيث (25%) أكدوا بأن إختيار الوقت فيما يخص إعطاء الأوامر و القرارات راجع إلى طبيعة العمل و الوظيفة ، أما نسبة (25%) المتبقية من أفراد العينة فيرون أن إختيار الوقت المناسب لإعطاء الأوامر القرارات راجع إلى اهمية تلك القرارات لمرؤوسيكهم و هذا أخذاً بعين الإعتبار تنفيذ القرارات على أتم وجه .

9- البند التاسع :

_ هل تحس أن هناك صعوبة في إيصال قرارات معينة لمرؤوسيك ؟

النسبة المئوية (%)	القرارات (ك)	النسب المئوية	التكرارات
		أجوبة أفراد العينة	
50 %	20	نعم	
37.5 %	15	لا	
12.5 %	05	أحيانا	
100 %	40	المجموع	

_ معظم أفراد العينة أي الرؤساء أكدوا بنسبة (50 %) أنه هناك في بعض الأحيان صعوبة في إيصال بعض القرارات المعنية إلى مرؤوسيهـم و هذا قد يرجع إلى صعوبة محتوى تلك القرارات ، أو إلى الحالة النفسية لمرؤوسيهـم .

_ أما نسبة (37.5 %) فيرون بأن هناك صعوبات في إيصال قرارات معينة و هذا قد يرجع إلى المستوى التعليمي المنخفض لمرؤوسيهـم ، أما نسبة (12.5 %) فيرون بأنهم لا يجدون أي صعوبات في إيصال قراراتهم إلى مرؤوسيهـم و هذا لأنهم يبسطونها لهم حسب مستواهم التعليمي المنخفض .

1-1-2_ المحور الثاني : معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة وتأثيره على اتخاذ القرارات الناجحة و الفعالة.

10_ البند العاشر :

_حسب اعتقادك ما هي العوامل التي تؤثر على المعلومات التي تتلقاها من طرف مرؤوسيك؟.

النسبة المئوية (%)	التكرارات (ك)	التكرارات	النسب المئوية
		أجوبة أفراد العينة	
25 %	10	المستوى التعليمي	
20 %	08	صعوبة الإتصال	
55%	22	القدرات الذهنية والذكائية	
100 %	40	المجموع	

_ يرى معظم أفراد العينة بنسبة (25 %) أن من أهم العوامل و المعوقات التي لها تأثير على المعلومات التي يتلقاها الرؤساء من طرف مرؤوسيهي هي المستوى التعليمي بدرجة كبيرة أي أن المستوى العلمي المنخفض لها لها تأثير كبير أي وصول المعلومة بصفة دقيقة و بدون تشويه، أما نسبة (20 %) من أفراد العينة فيرون أن صعوبة الإتصال هو من أهم العوامل التي تعيق وصول المعلومة بشكل جيد و هذا قد يرجع إلى الحالة النفسية لهم أو لمرؤوسيهي، أما نسبة (55 %) وهي معظم افراد العينة فيرون أن القدرات الذهنية و الذكائية لمرؤوسيهي كذلك لها دور أساسي و كبير على تلقيهم للمعلومات بشكل جيد من طرف مرؤوسيهي.

11- البند الحادي عشر :

هل تحس بأن حالتك النفسية و الانفعالية لها تأثير على القرارات و الأوامر التي تعطيها لمرؤوسيك؟

النسبة المئوية (%)	التكرارات (ك)	التكرارات	النسب المئوية
		أجوبة أفراد العينة	
37.5 %	15	نعم	
12.5 %	05	لا	
50 %	20	أحيانا	
100 %	40	المجموع	

يعتقد معظم أفراد العينة و هذا بنسبة (37.5 %) أن غالب ما تكون حالتهم النفسية و الإنفعالية لها تأثير على القرارات و الأوامر التي يعطونها لمرؤوسيك، وهذا لأنهم يسرعون في إتخاذها و لا يقيمون جيدا عواقبها في ظل حالتهم النفسية الغير جيدة ، اما نسبة (12.5 %) من افراد العينة يرون أنه في بعض الأحيان فقط قدتؤثر حالتهم النفسية على القرارات التي يتخذونها ، أما نسبة (50 %) من أفراد العينة يرون أن حالتهم النفسية في بعض الأحيان فقط تكون عائق بالنسبة لهم خاصة فيما يخص القرارات التي يتخذونها . ولكن في احيان اخرى لا تكون عائق في اتخاذهم للقرارات التي يتخذونها.

12- البند الثاني عشر :

_ في حالة تغييركم لقرار أو برنامج معين في المؤسسة هل تعتقد أن ردة فعل مرؤوسك تكون ؟

التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أجوبة أفراد العينة		(ك)	
سلبية	10	25 %	
إيجابية	10	25 %	
لا يبدون أي اهتمام	20	50 %	
المجموع	40	100 %	

_ في هذه النقطة يرى أفراد العينة أي الرؤساء بنسبة (25 %) بأنه في معظم الأحيان تكون ردة فعل مرؤوسهم سلبية و هذا عند تغييرهم لقرار أو برنامج معين في المؤسسة و هذا لأنهم لا يقبلون التغيير وهذا قد يعود إلى مستواهم التعليمي المنخفض ، أما النسب المئوية المتبقية من أفراد العينة فقد انقسمت إلي قسمين ، حيث (25 %) أكدوا المرؤوسين دائماً يرحبون بالتغييرات الخاصة بالقرارات و البرنامج الخاصة بالمؤسسة، أما (50 %) من أفراد العينة وهم الأغلبية فيعتقدون أن العمال أي المرؤوسين لا يبدون أي اهتمام فيما يخص القرارات والبرامج التي يغيرونها في المؤسسة، وهذا ربما قد يرجع إلى عدم اشتراكهم فيما .

13- البند الثالث عشر:

هل تعتقد أن الصعوبات التي تجدها في إيصال محتوى قراراتك و أوامرك راجعة إلى ؟

النسبة المئوية (%)	الـتـكـررات (ك)	التكرارات	النسب المئوية
		أجوبة أفراد العينة	
37.5 %	10	مستواهم التعليمي	
37.5 %	15	محتوى تلك القرارات	
25 %	10	الحالة النفسية	
100 %	40	المجموع	

انقسمت أجوبة عن أفراد العينة الإجابة عن هذا السؤال بحيث يرى (37.5 %) منهم أن المستوى التعليمي له تأثير كبير و معوق رئيسي خاصة فيما يتعلق بإيصال محتوى القرارات و الأوامر التي يصدرونها، و هذا لأنه حسب رأيهم أن المستوى التعليمي المنخفض لمؤسسيهم يؤثر كثيرا على إيصال محتوى القرارات التي يتخذونها في حين أن (37.5 %) من نسبة أفراد العينة الأخرى يرون بأن محتوى القرارات في حد ذاته هو السبب الرئيسي و المهام فيما إيصال محتوى تلك القرارات ،أما (25 %) فقط من أفرادالعينة يعتقدون أن الحالة النفسية لمؤسسيهم هي السبب الهام فيما يخص الصعوبة التي يجدونها في إيطار محتوى القرارات و الأوامر الصادرة من طرفهم .

14- البند الرابع عشر :

-هل محتوى الأسئلة التي تأتيك من طرف مرؤوسيك تدور بصفة عامة حول ؟

النسبة المئوية (%)	التكرارات (ك)	النسب المئوية	التكرارات
50 %	20	أجوبة أفراد العينة	كيفية تنفيذ المهمة
37.5 %	15	استفسارات حول المغزى	بعض القرارات
12.5 %	05	مشكلات خارجية عن نطاق العمل	
100 %	40	المجموع	

_ أجمع معظم أفراد العينة أي الرؤساء و هذا بنسبة (50 %) أن معظم الأسئلة التي تأتيهم من طرف مرؤوسيه في غالبها تتعلق بكيفية تنفيذ المهنة أي أن العمال في معظم الأحيان لديهم مشكل في فهم التعليمات و الأوامر الخاصة بتنفيذ المهمة.

_ أما (37.5 %) منهم فيعتقدون أن معظم الأسئلة التي يتلقونها من طرف العمال تتعلق بإستفسارات حول المغزى من بعض القرارات أي الهدف و الفائدة من وراء تلك القرارات .

_أما نسبة (12.5 %) المتبقية من أفراد العينة بأن معظم الاستفسارات و الأسئلة التي تأتيهم من طرف العمال تتعلق أساسا مشكلات خارجة عن نطاق العمل وفي غالبها مشكلات شخصية.

15- البند الخامس عشر:

_ هل تعتقد أن المعلومات التي تصلك من طرف مرؤوسيك و التي تخص إتخاذ القرارات معينة؟

النسبة المئوية (%)	القرارات (ك)	النسب المئوية	التكرارات
		أجوبة أفراد العينة	
12.5 %	5	كافية	
62.5 %	25	غير كافية	
25 %	10	أحيانا	
100 %	40	المجموع	

_ معظم أفراد العينة أكدوا بنسبة (62.5 %) أن المعلومات التي تأتيهم من مرؤوسيهم أي العمال هي غير كافية، وهذا نظرا لأنهم لا يقيمون جيدا صعوبة القرارات و كذلك مستواهم التعليمي المنخفض الذي له تأثير فيها توصيلهم للمعلومات بشكل تضيق و تسريع ، أما نسبة (12.5%) من الرؤساء فأكدو بأن المعلومات التي تأتيهم من طرف العمال و مرؤوسيهم كافية بالدرجة التي تساعدهم على إتخاذ معظم القرارات المتعلقة بمجال عملهم.

-في حين نسبة (25 %) من الرؤساء يرون انه في بعض الاحيان تكون المعلومات التي تأتيهم من طرف مرؤوسيهم غير كافية لاتخاذ القرارات .ولكن في أحيان أخرى هي كافية.

16- البند السادس عشر :

_ هل تحس أن مرؤسيك لديهم أفكار معينة حول مجال عملهم و لكنهم يجدون صعوبات في إطار تلك الأفكار إليك؟

النسبة المئوية (%)	التكرارات (ك)	النسب المئوية	التكرارات
		أجوبة أفراد العينة	
62.5 %	25	نعم	
12.5 %	05	لا	
25 %	10	أحيانا	
100 %	40	المجموع	

_ يرى معظم افراد العينة بنسبة (62.5 %) من أفراد العينة أن الرؤساء أن العمال فعلا يجدون صعوبة في إيصال محتوى الأفكار و الآراء إليهم و هذا حسب رأيهم إلى العديد من الأسباب ، و التي تكون من بينها مستواهم التعليمي المنخفض أو الحالة النفسية او الخجل .

_ أما نسبة (12.5%) فيرون أن العمال أي مرؤوسيهم لا يجدون أي صعوبات في إيصال محتوى أفكارهم و آرائهم إليهم، و أما باقي أفراد العينة و هذا بنسبة (25 %) فيعتقدون بأن مرؤوسيهم أي العمال قد يجدون في بعض الأحيان صعوبات في إيصال محتوى أفكارهم و آرائهم و هذا قد يرجع طبيعة محتوى تلك القرارات أو حالتهم النفسية أو مستواهم التعليمي المنخفض و لكن في أحيانا أخرى هم لا يجدون أي صعوبة في إطار محتوى آرائهم و أفكارهم .

17- البند السابع عشر:

_ أثناء الاجتماعات التي تقومون بها مع مرؤوسيهـم هل تجدون صعوبات في إيصال محتوى القرارات التي اتخذتموها ؟

النسبة المئوية (%)	التكرارات (ك)	النسب المئوية	التكرارات
		أجوبة أفراد العينة	
12.5 %	05	نعم	
62.5 %	25	لا	
25 %	10	أحيانا	
100 %	40	المجموع	

_ معظم أفراد العينة أي الرؤساء بنسبة (62.5 %) أكدوا بأنهم لا يجدون أي صعوبات و عراقيل في إيصال محتوى القرارات التي يتخذونها و هذا لأنه حسب رأيهم معظم القرارات التي اتخذت من طرفهم هي في الغالب في صالح تحقيق أهداف المؤسسة وكذا أهداف العمال ، أما بنسبة (12.5 %) فقط من أفراد العينة فيعتقدون بأنهم يجدون صعوبات في إيصال محتوى قرارات معينة ،خاصة التي تتعلق بتغيير برنامج معين في المؤسسة ،التي تخص العمال كالنقل أو العقوبات الإدارية وغيرها .أما نسبة (25 %) قد يجدون صعوبات في بعض الأحيان في إيصال محتوى قراراتهم الى مرؤوسيهـم ولكن هذا ليس دائما .

18- البند الثامن عشر:

هل تعتقد أن التسلسل الهرمي للوظائف يعد مصدر من حبس الاتصال ويعيق وصول المعلومات في الوقت المناسب ؟

النسبة المئوية (%)	التكرارات (ك)	التكرارات	النسب المئوية
		أجوبة أفراد العينة	
50 %	20	نعم	
17.5 %	07	لا	
32.5 %	13	أحيانا	
100 %	40	المجموع	

يرى (50 %) من الرؤساء أن التسلسل الهرمي للوظائف يعد مصدر رئيسي فيما يخص إعاقة وصول المعلومات في الوقت المناسب وكذا وصولها بشكل غير دقيق ومشوه، فالإتصال غير رسمي هو أفضل طريقة لوصول المعلومات بشكل دقيق وسريع وفعال ، أما نسبة (17.5 %) من أفراد العينة فيرون أن التسلسل الهرمي لا يعيق أبدا وصول المعلومات ولا يعد مصدر من حبس الاتصال بل بالعكس هو أفضل طريقة والتي عن طريقها تصل المعلومات، وهذا تجنبيا للمشاكل التي قد تنتج عن الإتصال غير الرسمي ، أما بنسبة (32.5 %) من أفراد العينة فيرون بأن في بعض الأحيان يكون التسلسل الهرمي للوظائف عائق في وصول المعلومات وتشويهها ، ولكن في بعض الأحيان هو أفضل طريقة لوصول المعلومات وهذا تجنبيا لحدوث المشاكل المتعلقة بالعمل .

-البند التاسع عشر:

- هل توافقتي الرأي إذا قلت أن هناك تباعد بين الإدارة والعمال خاصة فيما يتعلق بمشاركةهم في اتخاذ بعض القرارات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة ؟

النسبة المئوية (%)	التكرارات (ك)	النسب المئوية	التكرارات
		أجوبة أفراد العينة	
12.5 %	05	نعم	
37.5 %	15	لا	
50 %	20	أحيانا	
100 %	40	المجموع	

كانت اجابة افراد العينة في الاجابة عن هذا السؤال. كما يلي بحيث كانت بنسبة (12.5 %) من أفراد العينة أي الرؤساء يعتقدون بأن هناك تباعد فعلا بين الإدارة والعمال خاصة فيما يخص مشاركتهم في اتخاذ القرارات وهذا قد يرجع حسب رأيهم إلى عدم وصول العمال إلى الدرجة التي يمكن أن يستشيرهم فيها رؤسائهم في إتخاذ القرارات وكذا مستواهم التعليمي المنخفض ، أما بنسبة (37.5 %) يرون أنه لا يوجد تباعد بين العمال والإدارة خاصة فيما يخص مشاركتهم في اتخاذ القرارات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة .

اما نسبة (50 %) وهي الاغلبية فيرون انه قد تكون في بعض الاحيان تباعد بين الادارة وهذا فيما يخص مشاركتهم في اتخاذ القرارات وهذا قد يرجع الى مستواهم التعليمي المنخفض. ولكن هذا ليس دائما.

20 - البند العشرين:

- هل تحس بأن الظروف التي تعملون فيها تساعد على تفعيل الاتصال بينكم وبين رؤسائكم؟

التكرارات	النسب المئوية	التكرارات (ك)	النسبة المئوية (%)
أجوبة أفراد العينة			
نعم		25	62.5 %
لا		10	25 %
أحيانا		05	12.5 %
المجموع		40	100 %

معظم أفراد العينة أكدوا بنسبة (62.5 %) بأن كل الظروف التي يعملون فيها تساعد على تفعيل الاتصال ، وهذا من خلال العلاقات الإنسانية الطيبة بينهم وبين رؤسائهم ، وأيضا من خلال الإمكانيات المادية والمعنوية التي توفرها لهم المؤسسة التي تزيد من دافعيتهم نحو العمل .

- أما نسبة (25 %) فقط من الرؤساء يرون بأن الظروف التي يعملون فيها لا تساعد على تفعيل عملية الاتصال وأن هناك الكثير من النقائص كالمحفزات المادية التي لا ترقى إلى تطلعاتهم وكذا الظروف الفيزيائية الغير ملائمة .

-في حين نسبة (12.5%) فقط من افراد العينة يرون انه في بعض الاحيان فقط قد يكون للظروف التي يعملون فيها تاثير على تفعيل عملية الاتصال .

1-1-3 المحور الثالث : مدى نجاح القرارات التنظيمية بناء على فعالية الاتصال

داخل المؤسسة ؟

21 (البند الواحد والعشرون

-هل تعتقد أنه يجب إشراك العمال في معظم القرارات الخاصة بمستقبل المؤسسة ؟

التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	النسبة المئوية
أجوبة أفراد العينة			
نعم	25	62.5%	
لا	05	12.5%	
أحيانا	10	25%	
المجموع	40	100%	

أغلبية العينة أي (الرؤساء) أكدوا نسبة (62.5 %) أنه يجب إشراك العمال في معظم القرارات المتعلقة بالمؤسسة وهذا نظرا لما لديهم من خبرة في مجال عملهم والتي قد تساعدهم على إتخاذ القرارات وكذا الأهمية والقيمة التي تعطى لهم من خلال إستشارتهم في القرارات الخاصة بالمؤسسة .

- أما نسبة (12.5 %) من الرؤساء فيرون أن إشراك العمال في إتخاذ القرارات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة ليست له أي أهمية نظرا لان مستواهم العلمي لا يساعدهم على ذلك وكذا صعوبة القدرات في حد ذاتها لا تسمح للعمال المشاركة فيها .

-أما نسبة(25%) من الرؤساء انه في بعض الاحيان فقط يجب اشراك العمال في اتخاذ القرارات وهذا خاصة تلك المتعلقة بمجال عملهم.

22- البند الثاني والعشرون

كيف تقيم بصفة عامة ردة فعل مرؤوسك على معظم القرارات التي اتخذتها؟

التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	النسبة المئوية
أجوبة أفراد العينة			
راضين عنها	15	37.5 %	
غير راضين عنها	15	37.5 %	
لا يبدون أي اهتمام	10	25 %	
المجموع	40	100 %	

هناك انقسام أفراد العينة في الإجابة عن هذا السؤال بحيث (37.5%) من افراد العينة يرى ان العمال أي مرؤوسهم بصفة عامة راضين عن القرارات التي اتخذت من طرفهم وهذا لان معظم القرارات جاءت في معظم الأحيان في صالح تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العمال

-أما نسبة (37.5 %) منهم فيعتقدون بأن العمال في غالب الأحيان هم غير راضين عنها لأنهم لا يتقبلون التغيير وأبضا لان مستواهم التعليمي لا يؤهلهم في فهم والهدف والمغزى من القرارات التي يتخذونها . اما نسبة (25%) من الرؤساء فيرون ان العمال لا يبدون أي اهتمام عن القرارات التي يخذونها وهذا قد يرجع الى مستواهم التعليمي المنخفض .

23-البند الثالث والعشرون

- هل ترى أن القرارات التي تأتكم عبر السلسل الهرمي للوظائف لاتصل في وقتها المناسب؟

التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	النسبة المئوية
أجوبة أفراد العينة			
نعم	15	37.5 %	
لا	05	12.5 %	
احيانا	20	50 %	
المجموع	40	100 %	

- تعتقد نسبة (37.5 %) من الرؤساء أن القرارات التي تأتيم عبر التسلسل الهرمي للوظائف في غالب الأحيان لا تأتي في وقتها المناسب .وبالتالي فالطريقة الأفضل لوصول القرارات في وقتها المناسب هي الاتصال الغير رسمي .

-أما نسبة (12.5 %) فقط من الرؤساء يرون بأن القرارات التأتي غير التسلسل الهرمي للوظائف هي في غالب الأحيان تأتي في وقتها المناسب ، وبالتالي فإنها أفضل طريقة حسب رأيهم .

-أما نسبة (50 %) وهي اغلبية افراد العينة انه قد تكون في بعض الاحيان القرارات التي تأتي عبر التسلسل الهرمي هي افضل طريقة لوصول القرارات في وقتها المناسب.ولكن في احيانا اخرى لا تعتبر افضل طريقة.

الاستنتاج العام للاستبيان الخاص بالرؤساء

من خلال التحليل العام لمحاوَر الاستبيان الخاص بالرؤساء تبين بصفة عامة ان الاتصال التنظيمي داخل هذه المؤسسة فعال نوعا ما ولكن هذا لا يعني اه الاتصال داخل هذه المؤسسة هو جد فعال وناجح فهناك العديد من المشاكل التي تعيق عملية الاتصال التنظيمي داخل هذه المؤسسة.ومن هذه المشاكل وحسب اجوبة الرؤساء .في المحاوَر السابقة الذكر لاستبيان نجد ان المستوى التعليمي المنخفض للعمال .اويضا الحالة النفسية السيئة للرؤساء.وكذا ظروف العمل سواؤا اكانت الظروف الفيزيقيه اوالظروف الاخرى المتعلقة بالعلاقات الانسانية داخل العمل كل هذه الامور لها تاثير على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وايضا لها تاثير سلبي على عملية اتخاذ القرار وهذا ما لمسناه من خلال اجوبة افراد العينة وبصفة عامة ومن خلال التحليل العام لاجوبة الرؤساء نجد ان الاتصال التنظيمي وكذا عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة هي حسنة نوعا ما .

1-2-1 - تحليل إستمارة الإستبيان الخاصة بالرؤوسين (العمال)

1-2-1- المحور الاول: طبيعة الإتصال داخل المؤسسة:

البند الأول:

- هل تحسن أن علاقتك الشخصية لها تأثير فيما يخص إتصالك برئيسك؟

التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أجوبة أفراد العينة		(ك)	
نعم	50		62.5%
لا	10		25%
أحيانا	20		25%
المجموع	80		100%

- بصفة عامة كانت أغلبية إستجابات أفراد العينة بنسبة (62.5 %) أن العلاقات الشخصية لها تأثير كبير على الإتصال أي ان العلاقة الشخصية بين الرؤساء إذ كانت حسنة و طيبة فأن الإتصال يكون جدّ فعال و العكس إذا كانت العلاقة الشخصية بين العمال و الرؤساء غير حسنة.

- أما نسبة (12.5 %) من العمال فيرون أن العلاقة الشخصية ليست لها أي تأثير فيما يخص الإتصال .

- في حين نسبة (25%) من العمال يعتقدون أنه هناك في بعض الأحيان فقط تأثير للعلاقات الشخصية على عملية الاتصال سوءا إيجابيا أو سلبيا.

2- البند الثاني :

- هل تعتقد بأن مشرفك يعطي اهتمام لبعض الآراء التي تعطيها له ؟

النسبة المئوية (%)	التكرارات (ك)	التكرارات	النسب المئوية
		أجوبة أفراد العينة	
30 %	24	نعم	
57.5 %	46	نادرا	
12.5 %	10	أحيانا	
100 %	80	المجموع	

_ يعتقد معظم العمال أي المرؤوسين بنسبة (57.5 %) أن مرؤوسيهـم لا يعطون الاهتمام الكافي في الآراء و و الإقتراحات التي يعطونها لهم و هذا قد يعود حسب رأيهم إلى النزعة القيادية لمرؤوسيهـم أما نسبة (30 %) من العمال فيرون بأنه هناك اهتمام من طرف رؤسائهم فيما يخص الآراء و الإقتراحات التي يقدمونها لهم و هذا نظرا للميزة التي لديهم و التي قد تساعدهم في هذا المجال .

_ أما نسبة (12.5 %) يرون في بعض الأحيان فقط يولي الرؤساء إهتمام لمقترحاتهم و آرائهم و هذا خاصة عندما يجدون في إتخاذ قرارات معينة .

3- البند الثالث:

- هل يخصص لكم المسؤولين أوقاتا خاصة للاستماع إلى شكاويكم ؟

النسبة المئوية (%)	التكرارات (ك)	التكرارات	النسب المئوية
		أجوبة أفراد العينة	
15 %	12	نعم	
61.5 %	49	لا	
23.5 %	19	أحيانا	
100 %	80	المجموع	

_ معظم أفراد العينة أي العمال و هذا نسبة (61.5%) أكدوا بان مسؤوليهم لا يخصصون لهم أي وقت فيما يخص الإستماع إلى شكاويهم فحسب رأيهم أن المشاكل التي تواجههم و التي تحدث لهم ، هم من يبادرون بنقلها إلى مسؤوليهم لكي يحلونها لهم، أما نسبة (23.5%)

من العمال فيرون أن مسؤوليهم يخصصون لهم أوقات معينة للإستماع إلى مشاكلهم و هذا في بعض الأحيان فقط.في حين (15. %)من العمال أكدوا ان مسؤوليهم يخصصون لهم دائما اوقات للاستماع الى شكاويهم .

4- البند الرابع:

_ هل ترى أن الرسائل الاتصالية التي تأتيك من طرف رؤسائك مفهومة من حيث المعنى؟

التكرارات	النسب المئوية	التكرارات
أجوبة أفراد العينة	(ك)	النسبة المئوية (%)
غالباً	30	37.5 %
أحياناً	40	50 %
نادراً	10	12.5 %
المجموع	80	100 %

_ يرى (37 %) من أفراد العينة أي العمال أنهم في غالب الأحيان يفهمون جيداً المعنى العام للرسائل الاتصالية التي تأتيهم من طرف رؤسائهم، أما (50 %) من أفراد العينة و هي معظم آراء العمال يعتقدون أنه في بعض الأحيان قد يفهمون معنى الرسائل الاتصالية التي تأتيهم من رؤسائهم ، وهذا خاصة إذا كانت تلك الرسائل مبسطة و مفهومة ، و أحيانا آخري هم يفهمون المعنى العام من الرسائل التي تصلهم من رؤسائهم و هذا قد يعود حسب رأيهم صعوبة مضمون و محتوى تلك الرسائل ، و أما نسبة (12.5 %) من العمال فيرون أنه في غالب الأحيان لا يفهمون معنى و محتوى الرسائل الاتصالية التي تأتيهم من طرف رؤسائهم ، وهذا قد يرجع إلى مستواهم التعليمي المنخفض .

5 البند الخامس :

ما هو مصدر ثقتك بمصداقية التعليمات و الأوامر التي تتلقاها من طرف رؤسائك؟

التكرارات	النسب المئوية	التكرارات (ك)	النسبة المئوية (%)
أجوبة أفراد العينة			
الثقة برؤسائك	40	50 %	
عامل الخبرة	20	25.0 %	
طبيعة تلك القرارات	40	25 %	
المجموع	80	100 %	

_ أغلب أفراد العينة أي العمال أكدور بنسبة (50 %) أن المصدر الكبير و الرئيسي في ثقتهم بمصداقية التعليمات و الأوامر التي يتلقونها من طرف رؤسائهم هو : الثقة برؤسائهم و هذا نظرا للعلاقات الإنسانية الطيبة والحسنة فيما بينهم ، و أيضا لأن معظم التعليمات و الأوامر التي يعطونها لهم رؤسائهم هي دائما في صالح تحقيق أهداف المؤسسة.

_ أما القسم الآخر من أفراد العينة فقد انقسموا إلى خمسين بحيث ترى نسبة (25 %) من العمال أن عامل الخبرة المهنية لهم هو المصدر الرئيسي لثقتهم بمصداقية المعلومات. اما النسبة الباقية من افراد العينة أي (25%) فيرون ان طبيعة القرارات هي المصدر الرئيسي في ثقتهم بالتعليمات و الاوامر التي يتلقونها من طرف رؤسائهم

6. البند السادس

_ هل تطرح الأسئلة حول محتوى الأوامر و التعليمات التي يكلفهم بها رؤسائك و التي لم تكن مفهومة لديك ؟

النسبة المئوية (%)	التكرارات (ك)	التكرارات	النسب المئوية
		أجوبة أفراد العينة	
75 %	60	نعم	
12.5 %	10	لا	
25 %	10	أحيانا	
100 %	80	المجموع	

_ أغلب أفراد العينة من العمال أكدوا بنسبة (75 %) أنهم في معظم الأحيان يطرحون أسئلة حول محتوى الأوامر و التعليمات التي يكلفهم بها رؤسائهم و التي بالطبع لا تكون مفهومة لديهم وهذا لكي يؤديوا مهامهم على أتم و أكمل وجه.

_ أما بقية أفراد العينة فقد انقسموا إلى قسمين ،بحيث (25%) من العمال فيرون أنهم لا يطرحون أي أسئلة حول محتوى الأوامر و التعليمات التي يكلفهم بها رؤسائهم لأنهم غالب الأحيان يفهمون محتواها،أما نسبة (25%)

المتبقية من أفراد العينة فيرون أنه في بعض الأحيان يطرحون أسئلة حول بعض التعليمات التي يكلفهم بها رؤسائهم و لكن في أحيان أخرى هم يفهمون جيدا محتوى تلك الأوامر و التعليمات .

7 البند السابع :

هل تعتقد أنك تفهم جيدا الهدف من معظم القرارات التي أخذت من طرف رؤسائك ؟

النسبة المئوية (%)	الـتـكـرـارات (ك)	التكرارات	النسب المئوية
		أجوبة أفراد العينة	
050 %	40	غالباً	
12.5 %	10	أحيانا	
37.5 %	30	أبداً	
100 %	80	المجموع	

يرى (50 %) من العمال أنهم يتفهم جيدا الهدف من وراء إتخاذ قرارات معينة من طرف رؤسائهم، وهذا نظرا لأنها في غالب تكون في صالح تحقيق أهداف المؤسسة. أما نسبة (12.5 %) من أفراد العينة فيرون أنهم بعض الأحيان قد يتفهمون المغزى و الهدف من وراء القرارات التي إتخذت من طرف رؤسائهم و لكن في أحيانا أخرى هم لايتفهمون الهدف من قرارات معينة و التي تبدو حسب رأيهم ليست لها أية فائدة على تحقيق أهداف المؤسسة .

أما نسبة (37.5 %) فقد من أفراد العينة لهم يعتقدون أنهم في غالب الأحيان لايتفهمون المغزى و الهدف من القرارات التي تتخذ من طرف رؤسائهم، وهذا يرجع إلى المستوى التعليمي المنخفض لهم.

8 البند الثامن:

_ هل تحس أن إختيار الوقت فيما يخص بعض القرارات و الأوامر التي إتخذت من طرف رؤسائك راجع إلى ؟

التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أجوبة أفراد العينة		(ك)	
الحالة النفسية لك	20		25 %
طبيعة العمل و الوظيفة	30		37.5 %
أهمية تلك القرارات	30		37.5 %
المجموع	80		100 %

_ يرى (25 %) من أفراد العينة أي العمال أنه في غالب الأحيان هناك مراعاة لحالتهم النفسية من طرف رؤسائهم وهذا خاصة في بعض القرارات المعنية و التي تكون جد هامة سواء للمؤسسة أو لهم ، أما بقية أفراد العينة فقد انقسموا إلى قسمين بحيث (37.5 %) بينهم يرون أن الرؤساء يختارون الوقت في اتخاذ القرارات بناء على طبيعة العمل والوظيفة، أما نسبة (37.5 %) المتبقية من أفراد العينة فيرون أن إختيار الوقت فيما يخص اتخاذ القرارات راجع إلى أهمية تلك القرارات بالدرجة الأولى.

1-2-2: المحور الثاني : معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة و تأثيره على اتخاذ القرارات الناجحة و الفعالة:

9- البند التاسع:

- حسب رأيك ماهي العوامل التي تؤثر على التعليمات و الأوامر التي يعطيها لك مشرفك ؟

النسبة المئوية (%)	التكرارات (ك)	النسب المئوية	التكرارات
		أجوبة أفراد العينة	
37.5 %	30	مستواك التعليمي	
25 %	20	صعوبة الإتصال	
37.5 %	30	حالتك النفسية	
100 %	80	المجموع	

_ إنقسمت إجابات أفراد العينة إلى نسبتين كبيرتين من مجموع أفراد العينة بحيث أكدت (37.5 %) من العمال أن المستوى التعليمي المنخفض لهم هو العامل الرئيسي الذي قد يؤثر على التعليمات و الأوامر التي يعطيها لهم رؤسائهم، وهذا لأنهم قد لا يفهمون محتواها جيدا و هذا ما سيؤدي إلى عدم تنفيذها على أكمل وجه، أما نسبة (37.5 %) من العمال فيرون أن الحالة النفسية السيئة لهم في بعض الأحيان هي التي قد تكون السبب التأثير على التعليمات و الأوامر التي يعطيها لهم مشرفهم ، أما نسبة (25%) المتبقية من أفراد العينة أن صعوبة الإتصال بينهم و بين مشرفيهم هو السبب الرئيسي في التأثير على التعليمات و الأوامر و عدم تنفيذها بشكل جيد.

10- البند العاشر:

_هل تحسن أن حالتك النفسية لها تأثير على مستوى فهمك للقرارات و الأوامر التي تتلقاها من مشرفك؟

التكرارات	النسب المئوية	التكرارات (ك)	النسبة المئوية (%)
			أجوبة أفراد العينة
غالباً	30	37.5 %	
أحياناً	40	50 %	
أبداً	10	12.5 %	
المجموع	80	100 %	

_ في هذا البند يرى (37.5 %) من العمال أي أفراد العينة أن الحالة النفسية لهم السيئة لها تأثير كبير على مستوى فهمهم للقرارات و الأوامر التي يتلقونها من طرف مشرفهم و هذا لأنهم في غالب الأحيان لا ينفذون تلك الأوامر و القرارات على أكمل وجه عندما تكون حالتهم النفسية سيئة.

_ و أما نسبة (50 %) من أفراد العينة وهي الأغلبية يرون أنه في بعض الأحيان فقط قد تؤثر حالتهم النفسية السيئة على مستوى فهمهم للقرارات و الأوامر التي يتلقونها من طرف مشرفهم و في حين نسبة (12.5 %) فقط من أفراد العينة يدور أن الحالة النفسية لهم لا تؤثر أبداً في مستوى فهمهم للقرارات و الأوامر التي يتلقونها من طرف مشرفهم

11- البند الحادي عشر :

_ في حالة تغيير قرارات أو برامج معينة في المؤسسة هل كون ردة فعلك؟

التكرارات	النسب المئوية	التكرارات (ك)	النسبة المئوية (%)
أجوبة أفراد العينة			
سلبية		40	50 %
إيجابية		30	37.5 %
لا تبدي أي اهتمام		10	12.5 %
المجموع		80	100 %

_ معظم أفراد العينة أكدوا بنسبة (50%) أن رد فعلهم في الغالب تكون سلبية عند تغيير قرارات أو برامج معينة في المؤسسة و هذا نظرا لأن مسؤوليهم لتلك القرارات و البرامج أما نسبة (37.5 %) من العمال فيعتقدون أنه دائما تكون ردة فعلهم ايجابية وهذا لأنه حسب رأيهم تكون القرارات دائما في صالح تحقيق أهداف المؤسسة

_ في حين نسبة (12.5 %) فقط من أفراد العينة من يرون أنهم لا يبدون أى اهتمام فيما يخص التغييرات التي يحدثها مسؤوليهم على القرارات و البرامج الخاصة بالمؤسسة.

12- البند الثاني عشر:

_ هل تعتقد أن الصعوبة التي في إطار أفكارك إلى رؤسائك راجعة إلى ؟

النسبة المئوية (%)	التكرارات (ك)	التكرارات	النسب المئوية
		أجوبة أفراد العينة	
50 %	40	مستواك التعليمي	
37.5 %	30	صعوبة الإتصال	
12.5 %	10	حالتك النفسية	
100 %	80	المجموع	

_ معظم أفراد العينة يعتقدون بنسبة (50 %) أن مستواهم التعليمي المنخفض لهم هو الذي يشكل عامل الصعوبة التي يجدونها في إطار محتوى أفكارهم و آراءهم إلى رؤسائهم

أما (37 %) من العمال فيرون أن الصعوبة المتعلقة بالإتصال بينهم و بين رؤسائهم هي التي تشكل العائق فيما يخص توصيل أفكارهم مقترحاتهم إلى رؤسائهم

أما نسبة (12.5 %) من أفراد العينة فقط يرون أن الحالة النفسية لهم خاصة إذا كانت سيئة هي تشكل الصعوبة فيما يخص إيصال محتوى أفكارهم و آرائهم إلى مسئوليتهم.

13- البند الثالث عشر :

_ هل تعتقد أن رؤسائك يميلون إلى حجب معلومات معينة حول سيرورة العمل داخل المؤسسة؟

النسبة المئوية (%)	التكرارات (ك)	النسب المئوية	التكرارات
		أجوبة أفراد العينة	
75 %	60	نعم	
12.5 %	10	لا	
12.5 %	10	أحيانا	
100 %	80	المجموع	

_ أغلبية أفراد العينة أكدوا بنسبة (75 %) أن رؤسائهم في غالب الأحيان يميلون إلى حجب معلومات معينة حول سيرورة العمل داخل المؤسسة و هذا حسب اعتقادهم قد يكون في صالح تحقيق أهداف المؤسسة.

_ أما بنسبة أفراد العينة فقد انقسموا إلى قسمين. بحيث ترى نسبة (12.5 %) من أفراد العينة إن رؤسائهم في غالب الأحيان لا يميلون إلى المعلومات المتعلقة بسيرورة العمل و هذا لأنه في صالح المؤسسة و تحقيق أهدافها.

_ أما النسبة الأخرى و المقدرة بـ: (12.5 %) من العمال فيرون أن رؤسائهم قد يملون في بعض الأحيان حجب المعلومات المتعلقة بسيرورة العمل و هذا قد يرجع إلى أشياء أخرى قد تكون في صالح المؤسسة.

14- البند الرابع عشر :

_ بصفة عامة هل محتوى الأسئلة التي توجهها إلى مشرفك تدور في معظمها حول؟

التكرارات	النسب المئوية	التكرارات (ك)	النسبة المئوية (%)
أجوبة أفراد العينة			
كيفية تنفيذ المهمة	40	50 %	
إستفسارات حول المغزى من بعض القرارات	30	37.5 %	
مشكلات خارجة عن نطاق العمل	10	12.5 %	
المجموع	80	100 %	

_ معظم أفراد العينة أكدوا بنسبة (50 %) من أن معظم محتوى الأسئلة التي يوجهونها إلى رؤسائهم في أغلبها تتعلق بكيفية تنفيذ المهمة الموكلة إليهم و هذا بسبب مستواهم التعليمي المنخفض.

_ أما بنسبة (37.5 %) من أفراد العينة فيرون أن أسئلتهم في غالبا تدور حول المغزى من بعض القرارات التي تكون غامضة بالنسبة إليهم من حيث الهدف من وراء اتخاذها.

_ أما نسبة (12.5 %) فقط من العمال أنه معظم الأسئلة التي يوجهونها إلى مشرفيهم تدور في معظمها حول مشكلات خارجة عن نطاق العمل كالمشكلات الشخصية مثلا.

15_البند الخامس عشر :

_ هل تحس أن رؤسائك لا يتقبلون أى أفكار تعطيها لهم في مجال عملك ؟

النسبة المئوية (%)	التكرارات (ك)	النسب المئوية	التكرارات
		أجوبة أفراد العينة	
25 %	20	نعم	
25 %	20	أحيانا	
50 %	40	لا	
100 %	80	المجموع	

_ هناك شبه إجماع من طرف أفراد العينة و هذا بنسبة (50 %) أكدوا بأن رؤسائهم في غالب الأحيان لا يتقبلون الأفكار و المقترحات التي يقدمونها لهم و هذا قد يعود حسب رأيهم إلى النزعة القيادية لرؤسائهم. اما النسبة المتبقية من العمال فقد انقسموا الى قسمين بحيث

نسبة (25 %) من العمال فيرون بأن رؤسائهم في غالب الأحيان يتقبلون أفكارهم و مقترحاتهم، وهذا نظرا لخبرتهم في مجال عملهم و التي قد تفيد رؤسائهم في اتخاذ قرارات معينة. اما نسبة (25 %) المتبقية من العمال فيرون انه في بعض الأحيان يتقبلون افكارهم ولكن في احيان اخرى هم لا يتقبلونها .

16 البند السادس عشر:

_ أثناء الاجتماعات التي يقوم بها رؤسائك هل تجد صعوبات في فهم محتوى الأهداف من القرارات التي أتخذت في هذه الاجتماعات ؟

التكرارات	النسب المئوية	التكرارات
أجوبة أفراد العينة	(ك)	النسبة المئوية (%)
نعم	60	75 %
لا	10	25 %
احيانا	10	25 %
المجموع	80	100 %

_ معظم أفراد العينة أي العمال أكدوا نسبة (75 %) أنهم لا يجدون صعوبات فهم محتوى الأهداف و المغزى من القرارات التي أتخذت من طرف رؤسائهم و هذا خلال الاجتماعات التي يقومون بها وهذا الآن معظم تلك الأهداف المتعلقة بالقرارات مفهومة وليست فيها أى غموض. اما النسبة المتبقية من العمال فقد انقسموا الى قسمين بحيث -نسبة (25 %) من العمال اكدو انهم لا يفهمون محتوى الاهداف من القرارات التي تتخذ خلال الاجتماعات التي تقام مع رؤسائهم وهذا قد يرجع إلى المستوى التعليمي المنخفض لهم. اما نسبة (25 %) من العمال فيعتقدون انهم في بعض الأحيان يفهمون محتوى القرارات المتخذة من طرف راسائهم ولكن في احيان اخرى هم لا يفهمون الهدف والمغزى منها.

17 البند السابع عشر:

- هل تعتقد ان هناك تباعد بين العمال و الإدارة فيما يخص مشاركتك في القرارات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة؟

التكرارات	النسب المئوية	القرارات	النسبة المئوية (%)
أجوبة أفراد العينة		(ك)	
نعم	60		75 %
لا	10		12.5 %
أحيانا	10		12.5 %
المجموع	80		100 %

- أغلب العمال أكدو نسبة (75 %) بأن هناك تباعد كبير بين العمال و الإدارة خاصة فيما يخص استشارتهم في اتخاذ قرارات معينة وهذا قد يرجع إلى النزعة القيادية لرؤسائهم او إلى مستواهم التعليمي المنخفض. اما النسبة المتبقية من العمال فقد انقسموا الى قسمين بحيث

- نسبة (12.5 %) من العمال من يرون بانه ليس هناك أي تباعد بين العمال و الإدارة وهذا خاصة فيما يخص إستشارتهم فيما يخص القرارات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة وهذا حسب رأيهم قد يرجع الميزة التي لديهم في مجال العمل والتي قد تساعدهم في إتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة. اما نسبة (12.5 %) من العمال فيحسون انه في بعض الأحيان ان هناك تباعد بينهم وبين الادارة فيما يخص مشاركتهم في اتخاذ القرارات ولكن في احيان اخرى لا يحسون بهذا التباعد

18_ البند الثامن عشر:

- هل ترى ان الظروف التي تعمل فيها تساعدك على تادية المهام التي تكلف بها من طرف مشرفك على أكمل وجه؟

التكرارات	النسب المئوية	التكرارات (ك)	النسبة المئوية (%)
أجوبة أفراد العينة			
نعم		20	25 %
لا		50	62.5 %
لا أدري		10	12.5 %
المجموع		80	100 %

- اغلبية أفراد العينة أكدو بنسبة (62.5 %) ان الظروف التي يعملون فيها لا تساعدهم على تادية مهامهم على اتم وجه وهذا نظرا لأن تلك الظروف الخاصة بالعمل و خاصة الفيزيكية مثل التهوية و درجة الرطوبة غير ملائمة لتأدية أعمالهم و نشاطاتهم بصورة مريحة .

- أما نسبة (25 %) فقط من افراد العينة الذين يرون بان الظروف سواء أكان فيزيكية او ظروف اخرى كالعلاقات الإنسانية و غيرها من الظروف الأخرى التي تساعدهم على تادية عملهم على أكمل وجه. اما نسبة (12.5 %) فيرون انه في بعض الاحيان قد تساعدهم الظروف التي يعملون فيها على تادية عملهم ولكن في احيان اخرى هي لا تساعدهم.

1-2-3_ المحور الثالث:

_ مدى نجاح القرارات التنظيمية بناء على فعالية الإتصال داخل المؤسسة.

19_ البند التاسع عشر:

هل تعتقد انه يجب اشراككم في جميع القرارات التي تتخذ في المؤسسة؟

التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أجوبة أفراد العينة		(ك)	
نعم	60	75 %	
لا	10	12.5 %	
احيانا	10	12.5 %	
المجموع	80	100 %	

_ في هذه النقطة اكد معظم العمال أغلبية العمال بنسبة (75 %) انه يجب

إشراكهم في جميع القرارات التي تتخذ في المؤسسة و هذا نظرا لما لديهم من خبرة في مجال عملهم والتي قد تساعد مسؤوليهم في إتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة و التي ستعود بالفائدة على تحقيق أهداف المؤسسة . . اما النسبة المتبقية من العمال فقد انقسموا الى

قسمين بحيث نسبة (12.5 %) من افراد العينة فقط من يعتقدون بان إشراكهم في إتخاذ القرارات ليست له أي جدوى لان مستواهم التعليمي المنخفض لا يساعدهم في إعطاء المقترحات و الآراء إلى مسؤوليهم و التي تساعدهم على إتخاذ القرارات . اما النسبة المتبقية من العمال والقدرة ب (12.5 %) فيرون انه في بعض الاحيان يجب اشراكهم في قرارات معينة خاصة تلك المتعلقة بمستقبل المؤسسة.

20_ البند العشرون:

_ بصفة عامة هل ان راض على معظم القرارات التي اتخذت منطرف رؤسائك؟.

النسبة المئوية (%)	التكرارات (ك)	التكرارات	النسب المئوية
		أجوبة أفراد العينة	
10 %	8	نعم	
32.5 %	26	لا	
57.5 %	46	احيانا	
100 %	80	المجموع	

_ عموما فيما يخص هذه النقطة أكد معظم افراد العينة بنسبة (57.5 %) من مجموع أفراد العينة أنهم راضين بصفة عامة عن بعض القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائهم و هذا لانه حسب رأيهم ان هناك بعض القرارات التي اتخذت من طرف مسؤوليهم والتي كانت في صالح تحقيق أهداف المؤسسة .

_ أما نسبة (32.5 %) من افراد العينة فقد اكدو بانهم غير راضين على معظم القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائهم و هذا لانهم لم يستشيروهم فيها و هذا لانه حسب رأيهمان مسؤوليهم تسيطر عليهم النزعة القيادية. اما نسبة (10 %) فقط من افراد العينة من يرون انهم في غالب الاحيان هم غير راضين عن تلك القرارات المتخذة من طرف راسائهم.

21_ البند الواحد العشرون:

- هل تعتقد ان معظم القرارات التي تخص مجال عملك تأتي في محلها و في وقتها المناسب؟.

النسبة المئوية (%)	القرارات (ك)	التكرارات	النسب المئوية
		أجوبة أفراد العينة	
12.5 %	10	نعم	
50 %	40	لا	
37.5 %	30	أحيانا	
100 %	80	المجموع	

_ يرى أفراد العينة بنسبة (37.5 %) أن بعض القرارات التي تخص مجال عملهم تأتي في وقتها المناسب و في محلها و هذا حسب رأيهم أن مسؤوليهم واعين جدا بأهمية وصول تلك القرارات في وقتها المناسب.

_ أما معظم أفراد العينة (50 %) يعتقدون انه في غالب الأحيان لا تصلهم القرارات الخاصة بمجال عملها في الوقت المناسب و هذا حسب اعتقادهم لعدم دراية مسؤوليهم بالظروف المتعلقة بمجال عملهم و بالتالي فهم يتخذون قرارات ليست مبنية على أسس واقعية لما هو موجود داخل مكان عملهم. اما نسبة (12.5 %) فقط من العمال من يرون ان معظم القرارات التي تأتي من طرف راسائهم مفهومة وواضحة وتأتي في وقتها المناسب.

22_ البند الثاني والعشرون:

_ هل تجد صعوبات في فهم المغزى من قرارات معينة؟.

النسبة المئوية (%)	القرارات (ك)	التكرارات	النسب المئوية
		أجوبة أفراد العينة	
12.5 %	10	نعم	
62.5 %	50	لا	
25 %	20	أحيانا	
100 %	80	المجموع	

_ يرى (25%) من أفراد العينة أنهم فعلا يجدون في بعض الأحيان صعوبات في فهم المغزى من قرارات معينة و هذا قد يرجع المستوى التعليمي المنخفض لهم أو قد يرجع إلى صعوبة محتوى تلك القرارات بحد ذاتها .

_ أما الأغلبية من أفراد العينة و هذا بنسبة (62.5 %) يعتقدون انهم في غالب الأحيان هم يتفهمون المغزى جيدا المغزى من معظم القرارات المتخذة من طرف مسؤوليهم و هذا لأنهم حسب رأيهم أن تلك القرارات في غالبها تأتي في صالح أهداف المؤسسة. اما نسبة (12.5 %) من العمال يرون اهم في غالب الأحيان يجدون صعوبات فهم محتوى المغزى من القرارات المتخذة من طرف راسائهم.

23_ البند الثالث والعشرون:

_هل حدث ان ألغى رؤساءك قرارات معينة بعد المناقشة التي تمت بينكم أنتم العمال و رؤساءكم ؟

التكرارات	النسب المئوية	التكرارات	النسبة المئوية (%)
أجوبة أفراد العينة	(ك)		
غالبا	50		62.5 %
احيانا	10		12.5 %
أبدا	20		25 %
المجموع	80		100 %

_يرى (62.5%) من العمال أي من أفراد العينة أنه غالبا ما تكون المناقشة بينهم و بين رؤسائهم ايجابية وهذا لانه في غالب الاحيان يتقبلون تلك المناقشة بصدر رحب و يلغون بعض القرارات التي يرون أنها ليست صائبة .

_ أما النسبة الاخرى من أفراد العينة و المقدره ب:(12.5 %) أن في بعض الاحيان هناك تقبل للمناقشة التي تتم بينهم و بين مسؤوليهم و هذا من خلال اخذ بعين الإعتبار المقترحات و الآراء التي يقدمونها لهم و لكن في احيان أخرى هم لا يتقبلون أي مقترحات و آراء يقدمونها لهم .

_ أما نسبة (12.5 %) الاخرى من العمال من يرون أن مسؤوليهم لا يتقبلون منهم إقتراحات و هذا قد يرجع حسب رأيهم إلى سيطرة النزعة القيادية على لمسؤوليهم.

24_ البند الرابع والعشرون:

_هل توافقتي الراي إذا قلت أن نجاح أي قرار في المؤسسة يأتي نتيجة العلاقات الطيبة بينكم وبين مسؤوليكم و كذا فيما بينكم وبين مشرفيكم؟.

التكرارات	النسب المئوية	التكرارات
أجوبة أفراد العينة	(ك)	النسبة المئوية(%)
نعم	60	75 %
لا	10	12.5 %
احيانا	10	12.5 %
المجموع	80	100 %

_أغلبية أفراد العينة أي العمال أكدوا بنسبة (75%) على أن العلاقات و الطيبة و الاتصال الجيد بينهم و بين رؤسائهم سينعكس إيجابيات خاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية داخل المؤسسة. اما النسبة المتبقية من العمال فقد انقسموا الى قسمين بحيث نسبة (12.5%) من أفراد العينة من العمال من يرون بأن العلاقات الإنسانية وكذا الاتصال الجيد بينهم و بين مسؤوليهم لا تؤثر كثيرا على نجاح القرارات و إنما نجاح هذه الأخيرة (القرارات) يرجع بالدرجة الأولى الكفاءة المهنية لمسؤوليهم. اما النسبة الاخرى من العمال والمقدرة ب(12.5%) فيرون بانه في بعض الاحيان فقط قد تؤثر العلاقات الانسانية الطيبة والحسنة بينهم وبين مرؤوسيهم على نجاح تلك القرارات.

الخلاصة العامة للاستبيان الخاص بالمرؤوسين

الاستنتاج العام الخاص بالمرؤوسين ومن خلال التحليل العام لاجوبة افاد العينة تبين ان الاتصال فعال داخل المؤسسة ولكن ليس بدرجة كبيرة. وهذا من خلال الاجابات المعبر عنها من طرف العمال . بحيث نجد ان العلاقات الانسانية الطيبة . وكذا الروح الجماعية في مجال العمل والتعاون على تحقيق اهداف المؤسسة . ولكن هذا لا يعني ان الاتصال جد فعال داخل المؤسسة بحيث نجد ان هناك العديد من المشاكل والمعوقات والتي لها تاثير وتعرقل السير الفعال لعملية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة وكذا عملية اتخاذ القرارات ومن بين هذه المشاكل حسب اجوبة العمال هي . سطرة النزعة القيادية على الرؤساء وكذا عدم تقبل المقترحات والاراء التي يقدمونها لهم . وايضا المستوى التعليمي المنخفض لهم الذي يؤدي الى عدم فهم محتوى القرارات والوامر التي يكلفهم بها رؤسائهم . وهذا ما يؤدي الى عدم تنفيذ مهامهم على اكمل وجه . وايضا عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات . يؤدي الى شعورهم بالاحباط . وانهم ليس لهم قيمة كبيرة داخل المؤسسة .

6-3-3- دلالة الفرق الاحصائية للأراء الاطارات والعمال

جدول 1 يمثل التكرارات الملاحظة و التكرارات المتوقعة لإستجابات العمال و الإطارات للمحور الأول :

E طبيعة الإتصال داخل المؤسسة :

الفئة	البدائل		
	A	B	C
الإطارات	ت م ح 142	ت م ح 75	ت م ح 143
	ت م ق 130	ت م ق 104	ت م ق 126
العمال	ت م ح 183	ت م ح 185	ت م ح 172
	ت م ق 195	ت م ق 156	ت م ق 189

جدول 2 : يمثل نتائج كا 2 المحسوبة و المجدولة و درجة الحرية و مستوى الدلالة

نتيجة	قيمة كا 2 المجدولة	مستوى الدلالة	درجة الحرية	كا 2 الحسابية
الفرق دال إحصائيا	5.99	0.05	2	19.11

التعليق :

من خلال الجدول الثاني و الذي يبين النتيجة العامة بأن كا 2 دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 و درجة الحرية 2 بحيث نجد أن كا 2 المحسوبة أكبر من كا 2 المجدولة و بالتالي نقبل الفرضية القائلة بأن الإتصال التنظيمي الفعال له أهمية كبيرة داخل المؤسسة خاصة في مجال اتخاذ القرارات وهذا من خلال أجوبة الإطارات و العمال معا

جدول 3: يمثل مجموع التكرارات الملاحظة و التكرارات المتوقعة لإستجابات العمال و الإطارات للمحور الثاني .

المعوقات النفسية و الإنفعالية للإتصال التنظيمي في المؤسسة

الفئة	البدائل		
	A	B	C
الإطارات	ت م ح 185	ت م ح 140	ت م ح 115
	ت م ق 138.23	ت م ق 164.83	ت م ق 136.92
العمال	ت م ح 236	ت م ح 362	ت م ح 302
	ت م ق 282.76	ت م ق 337.16	ت م ق 280.07

جدول 4 : يمثل نتائج كا 2 المحسوبة و المجدولة و درجة الحرية و مستوى الدلالة

كا 2 الحسابية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة كا 2 المجدولة	النتيجة
34.33	2	0.05	5.99	الفرق دال إحصائيا

التعليق :

من خلال الجدول الرابع و الذي بينت نتيجته العامة بأن كا2 دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 بحيث نجد أن كا2 المحسوبة 34.33 أكبر من كا2 المجدولة 5.99 و بالتالي نقبل الفرضية القائلة بأن المعوقات النفسية و الإنفعالية لها تأثير كبير على فعالية الإتصال التنظيمي وتؤدي إلى فشل القرارات و هذا دائما حسب آراء و أجوبة الاطارات و العمال .

جدول 5: يمثل مجموع التكرارات الملاحظة و التكرارات المتوقعة لإستجابات العمال و الإطارات للمحور الثالث.

مدى نجاح القرارات التنظيمية بناء على فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة

الفئة	البدائل		
	A	B	C
الإطارات	ت م ح 113	ت م ح 86	ت م ح 41
	ت م ق 116.33	ت م ق 77.33	ت م ق 46.33
العمال	ت م ح 236	ت م ح 146	ت م ح 98
	ت م ق 232.66	ت م ق 154.66	ت م ق 92.66

جدول 6: يمثل نتائج كا 2 المحسوبة و المجدولة و درجة الحرية و مستوى الدلالة

كا 2 الحسابية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	قيمة كا 2 المجدولة	النتيجة
2.49	2	0.05	5.99	الفرق غير دال إحصائيا

التعليق :

من خلال الجدول السادس و الذي بينت نتائجه العامة بأن كا 2 غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 بحيث نجد أن كا 2 المحسوبة 2.49 أقل من كا 2 المجدولة 5.99. وبالتالي نرفض الفرضية القائلة بأن نجاح التكرارات التنظيمية يأتي بناء على فعالية الاتصال داخل المؤسسة وهذا حسب آراء وإجابات الإطارات والعمال وهذا حسب رأيهم قد ترجع إلى عوامل أخرى كالخبرة والكفاءة المهنية .

6-7- تفسير النتائج في ضوء فرضيات البحث.

إن الاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة يعتبر كالعمود الفقري بالنسبة لجسم الإنسان فهو القلب النابض لعمليات التسيير ، فهو يجمع بين الاتصال الداخلي والخارجي معا فلكليهما أهمية كبيرة في استمرار وجود المؤسسة ، حيث نجد أن الاتصال التنظيمي الداخلي يعمل على تنسيق التفاعل بين جميع وحدات المنظمة ويزيد من دافعية الإطارات والعمال معا وبالأخص إذا كان الاتصال التنظيمي فعال فإنه يزيد من فعالية ونجاح القرارات التنظيمية .

ومع ذلك فإن عملية الاتصال التنظيمي في المؤسسة الجزئية لم يعطى لها الدور المهم و الأساسي فهناك العديد من المشاكل و المعوقات التي تواجهها،و من خلال الدراسة التي أجريتها و محاولة الإجابة عن السؤال للإجابة عن التساؤلات الخاصة بالإشكالية والتي كانت تدور بصفة عامة حول الأهمية التي يلعبها الاتصال التنظيمي في المؤسسة و بالأخص الدور الذي يلعبه في تفعيل وإدماج عملية القرارات التنظيمية. إن الأتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة يعتبر كالعمود الفقري بالنسبة إلى جسم الإنسان، فهو القلب النابض لعمليات التسيير فهو يجمع بين الاتصال الداخلي و الخارجي ، فلكليهما أهمية كبيرة في استمرار وجود المؤسسة حيث نجد أن الاتصال التنظيمي الداخلي يعمل على تنسيق التفاعل بين جميع الوحدات المنظمة و يزيد من دافعية الإطارات والعمال معا نحو العمل ، و بالأخص نجدان الاتصال التنظيمي الفعال له دور كبير خاصة في مجال اتخاذ القرارات التنظيمية.

وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي.

بالنسبة للمحور الأول والذي يتعلق بالفرضية الجزئية الأولى التي تتناول الأهمية و الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في المؤسسة و خاصة إذا كان فعالا و هو ما سينعكس بالإيجاب على عملية إنجاز القرارات التنظيمية و من خلال النتيجة المتحصل عليها من خلال الاستبيان الخاص بالإطارات والعمال تبين صدق الفرضية الجزئية الأولى وتأكيدا وبالتالي نجد فعلا أن الاتصال الفعال له دور كبير و ضروري في المؤسسة و خاصة في مجال إنجاز القرارات التنظيمية.

-أما بالنسبة للمحور الثاني و الذي يتعلق بالفرضية الجزئية الثانية و التي تتناول معوقات الاتصال التنظيمي الفعال وأثرها على اتخاذ القرارات و من خلال النتيجة المتحصل عليها من تحليل اجوبة الاستبيان الخاص بالإطارات تبين أيضا

-إما بالنسبة للمحور الثالث و الأخير و المتعلق بالفرضية الجزئية الثالثة والتي تتعلق بإذا ما كان نجاح عملية القرارات هي دليل على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة و لكن من خلال أجوبة الاستبيان الخاص بالإطارات و العمال تبين أن نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الاتصال فعال داخل المؤسسة و هذا لان هناك ظروف أخرى قد تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة و الكفاءة المهنية و الخلاصة العامة من خلال النتائج المتحصل عليها و المتعلقة بالفرضيات الجزئية الثلاثة نجد بصفة عامة أن الاتصال التنظيمي الفعال له دور كبير و ضروري خاصة في مجال ترشيد و تفعيل القرارات التنظيمية.

6-8 التوصيات والاقتراحات

ما يمكن قوله بإيجاز فيما يخص التوصيات الخاصة بهذه الدراسة و خاصة فيما يتعلق بوحدة شوف لكداد التابعة لمؤسسة الرياض سطيف.

Ã إعطاء قيمة أكبر لعملية الاتصال التنظيمي و خاصة بالنسبة للإطارات و المشرفين و التي تهتم هذه العملية أكثر من غيرهم.

Ã رسكلة فعلية للإطارات و المشرفين في مجال تقنيات و أجياد الاتصال التنظيمي الفعال و هذا لما له من أهمية و قيمة كبيرة للاتصال.

Ã بندوات داخلية و خارجية في المؤسسة و هذا خاصة في مجال الاتصال التنظيمي في المؤسسة و كذا عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.
بصفة عامة هذه أهم التوصيات التي يمكن تقديمها.

أما أهم المقترحات فهي:

أني اقترح على الباحثين و الدارسين في لموضوع الاتصال التنظيمي و كذا عملية اتخاذ القرارات التنظيمية الانطلاق من هذه الدراسة المتواضعة و هذا لمحاولة التعمق أكثر في هذه الدراسة، و التي تتعلق بمجال الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات التنظيمية.

الخاتمة:

مما لا شك فيه أن للاتصالات التنظيمية أهمية كبيرة في زيادة حيوية المؤسسات وإنتاجيتها وخاصة إذا كانت الاتصالات التنظيمية جد فعالة في المؤسسة والأخصائيين في مجال الاتصال يدركون جيدا الأهمية الكبيرة التي يلعبها الاتصال داخل المؤسسة .

- ونجد أن الاتصالات التنظيمية الفعالة في المؤسسة لا تؤدي إلى تحسين معدلات الإنتاج فقط ، بل و تؤدي أيضا إلى ارتفاع مستويات الرضا للعاملين ، وتشير نتائج البحوث إلى وجود علاقة إيجابية بين كثافة الاتصالات الصاعدة في المؤسسة ومشاعر الرضا للعاملين في المستويات الدنيا (كوهلير داخرون 1989 Koehler) وأظهرت البحوث أن العاملين الذين يحصلون على معلومات كثيرة عن المؤسسة بواسطة الرسائل القادمة من المستويات الأعلى ، يميلون إلى أن يكونوا أكثر رضا من الذين لا يحصلون على تلك المعلومات وخفضت من مستوى أداءهم لأعمالهم (أوريلي 1980 Oreily) وأكثر من ذلك نجد الأفراد الذين تجعلهم وظائفهم مصدرا للمعلومات يميلون إلى أن يكون أكثر رضا (موشبنسكي 1977 Muchinsky) (د. فارس حلمي 1999 ص " 75").

- وفي الوقت الذي نجد فيه أن الاتصالات الفعالة لها أثر إيجابي في الأداء المهني والرضا . نجدها تؤثر أيضا في زيادة فاعلية القرارات التنظيمية ونجاحتها في المؤسسة ونجد أن هناك صلة وثيقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات في المؤسسة .

- ويمكننا القول بصفة عامة أنه كلما كانت الاتصالات التنظيمية أكثر غزارة كان ذلك أفضل للمؤسسة بصفة عامة وبالأخص في مجال اتخاذ القرارات .

- وباختصار يبدو أن قدرا أكبر من الاتصالات يمكن أن يكون مفيدا للكثير من المؤسسات ، ويمكن أن تصبح الاتصالات أكثر دقة وأكثر فاعلية إذا أرادت المؤسسات ذلك ، وينبغي على الإطارات والمشرفين وخاصة من يحتل منهم قمة الهرم التنظيمي ، معرفة مدى أهمية حاجة العاملين إلى المعلومات ، ومن ناحية أخرى لا بد من صعود قدر أكبر من المعلومات إلى أعلى لتعريف المستويات العليا بما يجري عند قاعدة الهرم التنظيمي ، ولزيادة مشاركة العاملين خاصة في مجال اتخاذ القرارات وتعزيز ولائهم للمؤسسة ، ويبدو أن الاتصالات الأفقية ترتبط بقدرة جماعات العمل على إنجاز واجباتها وتطوير العلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة وتنميتها .

قائمة المراجع :

1/ قائمة المراجع باللغة العربية :

1. أبو النجا محمد العمري : الاتصال في الخدمة الاجتماعية : دار المعرفة الجامعية 1986 .
2. إبراهيم عبد العزيز شيحا : أصول الادارة العامة : منشأة المعارف .مصر. 1993 .
3. ابراهيم عباس : نتو وهنري : المفاهيم الأساسية في علم الإدارة : جامعة الظهران .المملكة العربية السعودية . 1980 .
4. السيد عليوة : مهارة التفاوض وسلوكيات الاتصال والمساومة الدبلوماسية .
5. أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات . كلية التجارة . جامعة الاسكندرية 1997 .
6. أندرودي سيزلافي دمارك جي والاس - ت جعفر أبو القاسم أحمد : السلوك التنظيمي والاداء - معهد الادارة العامة .المملكة العربية السعودية - 1991 .
7. أوكيل سعيد وآخرون : استقلالية المؤسسات العمومية والاقتصادية - جامعة الجزائر - معهد العلوم الاقتصادية - 1997 .
8. بربر كامل : إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت - 1997 .
9. برنت روبن : الاتصال والسلوك الإنساني - ترجمة نخبة من أعضاء قسم الوسائل وتكنولوجيا التعليم بكلية التربية - جامعة المملكة العربية السعودية - 1991 .
10. بومخلف محمد : الوطن الصناعي وقضايا المعاصرة الفكرية والتنظيمية والعمرانية والتنمية - شركة دار الأمة للطباعة والتوزيع . الجزائر - 2001 .
11. باركر وآخرون : علم لاجتماع الصناعي - ترجمة محمد عاطف غيث - منشأة المعارف الإسكندرية - 1972 .
12. جمال الدين محمد المرسي : السلوك التنظيمي - كلية التجارة .جامعة الإسكندرية - 2002 .
13. دادي عدوي ناصر : إقتصاد المؤسسات - دار المحمدية العامة ط - الجزائر - 1998 .
14. راوية حسن : السلوك في المنظمات - دار الجامعات الإسكندرية - 1999 .
15. سامية محمد جابر : الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث - دار المعرفة الجزائرية - مصر 1994 .
16. حودت عرت عطوت : البحث العلمي - مفاهيم وطرقه الاحصائية -الدار الجامعية للنشر والتوزيع - عمان - لندن 2002 .

17. عبد النبي عبد الفتاح : تكنولوجيا الاتصال والتعبير الاجتماعي - المطبعة التجارية لمدينة القاهرة -1990 .
18. عشوى مصطفى : أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي - المؤسسة الوطنية للكتاب -الجزائر . 1992 .
19. عنصر العياشي : نحو علم اجتماع نقدي - دراسة نظرية وتطبيقية .ديوان المطبوعات الجامعية -بن عكنون الجزائر - 1999 .
20. زيدان عبد الباقي : وسائل وأساليب الاتصال - مكتبة الانجلو المصرية القاهرة -1974 .
21. علي عمد عبد الوهاب : إدارة الأفراد - منهج تحليلي -مكتبة عين الشمس 1975 .
22. عبد الرحمن عيساوي : الكفاءة الإنتاجية - درا النهضة العربية بيروت 1980 .
23. عبد الكريم درويش : ليلى تكلا أصول الإدارة العامة مكتبة الانجلو المصرية القاهرة -1976 .
24. عبد الفتاح دويدار : سيكولوجية السلوك الإنساني دار النهضة العربية بيروت 1995 .
25. علي سعيدان : البيروقراطية في الإدارة الجزائرية - الشركة الوطنية للنشر والتوزيع . الجزائر . 1981 .
26. عادل الحسن : الإدارة : مدخل الحالات - الدار الجامعية للطباعة والنشر الإسكندرية 1992 .
27. علي عبد الرزاق جبلي : علم الاجتماع الصناعة - درا المعرفة الجامعية الإسكندرية 1991 .
28. عبد الغني بسيوني : أصول الإدارة العامة . الدار الجامعية .الإسكندرية 1996 .
29. سيد عبد الحميد مرسي : عن كيث ديفيز : السلوك الانساني في العمل - دار النهضة مصر للطبع والنشر - 1974 .
30. محمد علي محمد : مجتمع المصنع - دراسة في علم الاجتماع التنظيم الهيئة المصرية للكتاب .1980.
31. محمد عودة : سيد محمد الخيري : أساليب الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق - دار العربي للنشر والتوزيع - القاهرة 1980 .
32. محمد الجوهري وآخرون : علم الاجتماع ودراسة الإعلام والاتصال . دار المعرفة الجامعية - الإسكندرية مصر 1992 .
33. محمد عبد الحميد : الاتصال في مجال الإبداع الجماهيري - عالم الكتب - القاهرة 1993 .
34. محمد علي شهيب : السلوك الانساني في التنظيم - درا الفكر العربي . 1990 .
35. مصطفى عشوي : أسس علم النفس الصناعي . المؤسسة الوطنية للكتاب .الجزائر 1992 .

36. محمد الناشد : المدخل إلى إدارة الأعمال -مديرية الكتب والمطبوعات -حلب . سوريا 1996.
37. محمد بومخلوف : اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر 1996 .
38. محمد عاطف غيث : قاموس علم الاجتماع - دار المعرفة الجامعية -مصر 1990 .
39. محمد سعيد أوكيل وآخرون : استقلالية المؤسسات العمومية .تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي . جامعة الجزائر . 1994 .
40. هبلتا دومند : ترجمة مصطفى إدريس - اتخاذ القرارات الفعالة . نهال للطباعة . 1991 .

1. Amiel Bonnet : *gacobs – management de l'administration – canada .1993* .
2. Chantal .Bussenault : *librairie pretet – Economie et gestion de l'entreprise – librairie vuibes .Paris -1995.*
3. Duppy et autres *les système de gestion .paris 1989.*
4. Duncan (w.jack)*les grandes idées de management –mare- nos trune – 1996 .*
5. le duff (rabert)et papillon (jean klaude) .*gestion publique – paris 1988 .*
6. J- degres et diymmartiné – *pratique de ressources humaines dans l'entreprise .paris .1981.*
7. Merunka (divight)*la prise de décision en management –paris 1987 .*
8. Regard (louwis) *la mise en place de systèmes d'information pour la direction et la gestion de l'organisations –paris 1982 .*
9. Sekian Blandin Fabi – *gestion des ressources humaines de Boeck université canada 1993 .*
- 10.D.Merand et a gini . *guide relation administrative .paris 1992 .*
- 11.christion Bayalon – xavier Mignot – *la communication – éducation nathan /Her 2000 France .*
- 12.Alex mucchielli –*la nouvelle communication Armand colin / Her paris 2000.*
- 13.Emmanuel pedler *sociologie de la communication nathan /Her 2000 France .*
- 14.jean devallon *l'exposition a l'ouvre stratégiques de commination et médiation symbolique – l'harmathan – 2000 France .*

الرسائل الجامعية:

- 1- هامل مهديّة-الاتصال الخارجي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -رسالة ماجستير في علم الاجتماع-تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية-2002/2001 -جامعة قسنطينة
- 2- ابراهيم سلهاط-النمط القيادي السائد داخل المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي -رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية - 2002/2001-جامعة قسنطينة
- 3- اسمهان بلوم-المستويات التنظيمية واداء العامل رسالة ماجستير في علم الاجتماع-تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية-2003/2002-جامعة باتنة

النشورات والمجلات

- 1- عبد الرحمان احمد هيجان-المدير والقائد الاداري -تحليل المهارات النفسية والاجتماعية في الادارة-مجلة الادارة العامة العدد 77-1993-
- 2- بن نوار صالح-الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية-فعاليات الملتقى الوطني الثاني حول الاتصال في المؤسسة-مخبر علم الاجتماع الاتصال -جامعة قسنطينة-2002
- 3-حسن خريف -الاتصال .مفاهيم اساليب وانواع -فعاليات الملتقى الوطني الثاني حول الاتصال في المؤسسة-مخبر علم الاجتماع الاتصال -جامعة قسنطينة-2002

استمارة مقابلة خاصة بالرؤساء:

المحور الأول: البيانات الشخصية

- السن:

- الجنس: ذكر أنثى

- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق

- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي

- مكانة الإقامة: قريب من مكان العمل بعيد عن مكان العمل

أَسْئَلَةٌ *المقابلة

1- هل تعتقد أن الأوامر التي تعطيتها لمرءوسيك تحتوي على كلمات و عبارات مفهومة لمحتوى

.....

2- هل يطرح عليك مرؤوسيك أسئلة حول محتوى الأوامر التي كلفتهم

.....

3- هل تحس بأن مرؤوسيك يفهمون جيدا المغزى من الأوامر التي يتلقونها من طرف؟

.....

4- هل تشعر أحيانا بأن مرؤوسيك لا يفهمون محتوى المهام و الأوامر التي كلفتم بها، ولكنهم يخجلون ولا يستطيع أن يطلبوا منك أن توضحها لهم؟

.....

5- هل تحاول أثناء اتخاذك لقرارات معينة خاصة بمجال عمل مرؤوسيك أن تضع نفسك مكانهم؟

.....

6- هل تجد في بعض الأحيان صعوبات في إيصال محتوى قراراتك وأوامرك الى مرؤوسيك؟

.....

7- هل يصعب عليك أحيان النقد البناء من طرف مرؤوسيك، فيما يخص القرارات التي اتخذتها؟

.....

8- هل تختار الوقت المناسب الذي تعطي فيه الأوامر إلى مرؤوسيك؟

.....

9- هل حدث وأن ألغيت القرارات التي اتخذتها بعد المناقشة بينك وبين مرؤوسيك؟

.....

10- هل تحس أن هناك احترام متبادل بينك وبين مرؤوسيك؟

.....

11- هل تعتقد أن معظم اتخذتها تلقى ترحيب دائم من طرف مرؤوسيك؟

.....

12- هل يضايقك كثيرا عدم موافقة مرؤوسيك تنفيذ بعض الأوامر و القرارات التي يرون أنها ليست في محلها؟

.....

14- هل تعتقد أنه يجب عليك أن تقدم المبررات لمرؤوسيك عن بعض القرارات التي توصلت الى أنها غير صائبة و ليست في محلها؟

.....
15- هل تعتقد أن السنتسل الهرمي للوظائف هو أفضل طريقة لتحصل بواسطتها على معلومات بالقرارات التنظيمية

الخاصة بالمؤسسة؟
.....

16- هل تعتقد بصفة عامة أن هناك ثقة متبادلة بينك وبين مرؤوسيك، خاصة فيما يتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة؟
.....

17- هل تسعى دائما لمعرفة رد فعل مرؤوسيك على القرارات التنظيمية خاصة التي تتعلق بمجال عملهم؟
.....

18- هل حدث وأن ألغيت قرارات معينة واستبدالها بقرارات أخرى بناء رد فعل بالمؤسسة؟
.....

19- هل تعتقد أنه لا يجب إشراك مرؤوسيك فيما بالقرارات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة؟
.....

20- هل تعتقد أن الاتصال الغير رسمي فعال، خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات التنظيمية للمؤسسة؟
.....

استمارة مقابلة خاصة بالمرؤوسين:

المحور الأول: البيانات الشخصية

- السن:

- الجنس: ذكر أنثى

- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق

- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي

- مكانة الإقامة: قريب من مكان العمل بعيد عن مكان العمل

أَسْئَلَةٌ الْمَقَابِلَةُ*

1- هل العمل الذي تقوم به يلقي ترحيب دائم من طرف رئيسك في العمل:

.....

2- هل المهام التي تكلف بها طرف رئيسك لا تشعرك بالملل؟

.....

3- هل تشعر أن العمل الذي تؤديه يحتوي على قدر كبير من المسؤولية؟

.....

4- هل تناقشت أحيانا مع رئيسك حول المهارات المتعلقة بالنشاط الذي تؤديه؟

.....

5-- هل تحس أحيانا عند استخدامك مهاراتك الجسمية و الذهنية و التي تتعلق بالمهام التي كلفت بها بأنها مرفوضة من طرف مشرفك؟

.....

6- هل تشعر بالملل و الإحباط في بعض الأحيان عندما تقوم بعملك؟

.....

7- هل تعتقد أن اهتمام من طرف رئيسك في العمل حول المهارات التي تستخدمها في النشاط تؤديه؟

.....

8- هل تحس أن المجموعة التي معها تزيد من دافيعتك نحو العمل؟

.....

9- هل تلقى في بعض الأحيان معارضة من طرف مشرفك فيما يخص الطريقة التي تؤدي بها عمل؟

.....

10- هل أحسست بخيبة أمل عند تحويلك من مكان عمل معين إلى مكان آخر؟

.....

11- هل تحس في بعض الأحيان أن هناك قلة اهتمام من طرف رئيسك فيما يخص المهارات التي تستخدمها في النشاط الذي تؤديه؟

.....

12- هل تحس بأن هناك علاقة جيدة بينك وبين زملائك في العمل؟

.....

13- هل يترك لك رئيسك المجال في التخطيط الشخصي فيما يخص العمل؟

.....

14- هل اعتقدت في بعض الأحيان أن القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائك والتي تخص مجال عملك أنها ليست في محلها؟

.....

15- هل أحسست بصعوبة في بعض الأحيان فيما يخص مناقشة مشاكل خاصة بالعمل الذي تقوم به مع مشرفك؟

.....

16- هل تشعر بالرضى عموماً حول معظم القرارات التي تؤخذ من طرف رؤسائك وهذا فيما يخص الوحدة التي عامل بها؟

.....

17- هل تحس بأن هناك علاقة طيبة مبنية على الإحرام المبادل بينك وبين مشرفك؟

.....

18- هل تعتقد انه يجب إشراكك أنت وزملاءك في معظم القرارات الخاصة بمجال عملكم والتي تتخذ من طرف رؤسائكم؟

.....

19- هل تعتقد ان معظم القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائكم في العمل جاءت نتيجة معرفة جيدة للظروف التي يجري فيها مجال عملكم؟

.....

20- هل تحس بالرضى عندما يشركك مشرف في العمل حول قرار معين قبل اتخاذه؟

.....

الاستبيان الخاص بالإطارات

- أخي تحية طيبة وبعد :

تحتوي هذه الاستمارة على عدد من الأسئلة تهدف إلى قياس مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية في مؤسستكم ولذا نرجو منكم أن تكون إجاباتكم موضوعية ، لأن قيمة هذا البحث يتوقف على مدى صدق إجاباتكم ،ولهذا المطلوب منكم وضع علامة في (x) أمام العبارة التي تناسب إجاباتكم .
ملاحظة : هذه المعلومات سرية والاستخدام إلا لأغراض علمية وشكرا لكم مسبقا على حسن تفهمكم ومساعدتكم في إنجاح هذا العمل العلمي .

السنن :

الجنس : ذكر أنثى
الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق
المستوى التعليمي : ثانوي جامعي
مكان الإقامة : قريب من مكان العمل بعيد عن مكان العمل

(1) - هل تعتقد أن علاقتك الشخصية لها تأثير إيجابي على اتصالك برئيسك في العمل

نعم لا أحيانا

(2) - هل تعتقد أن العامل يبدي اهتماما لحديثك وتوجيهاتك

نعم لا نادرا أحيانا

(3) - هل تعتقد أنه يجب تخصيص وقت للإبصت إلى شكاوي العمال

نعم لا أحيانا

(4) - هل تعتقد أن العمال يفهمون جيدا محتوى الرسائل الإتصالية التي توجههم

نعم لا أحيانا

(5) - ما هو مصدر ثقتك بالمعلومات التي تتلقاها من طرف مرؤوسيك ؟

الثقة بالمرؤوس عامل الخبرة المهنية الكفاءة المهنية

(6) - هل يطرح عليك مرؤوسيك أسئلة حول محتوى الأوامر والتعليمات التي تكلفهم بها ؟

نعم عادة لا نادرا أحيانا

(7) - هل تعتقد أن مرؤوسيك يتفهمون جيدا المغزى من معظم القرارات التي اتخذتموها ؟

نعم غالبا لا أبدا أحيانا

8- هل ترى أن إختيارك الوقت المناسب فيما يخص إعطاء الأوامر والقرارات إلى مرؤوسيك راجع إلى ؟

الحالة النفسية لمرؤوسيك طبيعة العمل والوظيفة أهمية تلك القرارات

9- هل تحس أن هناك صعوبة في إيصال قرارات معينة لمرؤوسيك ؟

نعم لا أحيانا

10- حسب إعتقادك ماهي العوامل التي تؤثر على المعلومات التي تتلقاها من طرف مرؤوسيك

المستوى التعليمي صعوبة الإتصال القدرات الذهنية و الذكائية

11- هل تحس بأن حالتك النفسية والإنفعالية لها تأثيرا كبير على القدرات والأوامر التي تعطيها لمرؤوسك ؟

نعم غالبا لا أبدا أحيانا

12- في حالة تغييركم لقرار أو برنامج معين في المؤسسة هل تعتقد أن ردة فعل مرؤوسيك تكون ؟

سلبية إيجابية لا يبدو أي إهتمام

13- هل تعتقد أن الصعوبات التي تجدها في إيصال محتوى قراراتك و أوامرك راجعة إلى ؟

محتوى تلك القرارات الحالة النفسية لمرؤوسيك مستواهم التعليمي

14- هل محتوى الأسئلة التي تأتيك من طرف مرؤوسك تدور بصفة عامة حول ؟

كيفية تنفيذ المهمة استفسارات حول المغزى من بعض القرارات
مشكلات خارجة عن نطاق العمل

15- هل تعتقد أن المعلومات التي تصلك من طرف مرؤوسيك و التي تخص اتخاذ قرارات معينة بصفة عامة تراها ؟

كافية غير كافية أحيانا

16- هل تحس أن مرؤوسيك لديهم أفكار معينة حول مجال عملهم ولكنهم يجدون صعوبات في إيصال تلك الأفكار إليك ؟

نعم لا أحيانا

17- أثناء الإجتماعات التي تقومون بها مع مرؤوسيك هل تجدون صعوبات في إيصال محتوى تلك القرارات التي اتخذتموها ؟

نعم لا أحيانا

18- هل تعتقدون أن التسلسل الهرمي للوظائف يعد مصدر من مصادر حبس الإتصال ويعيق وصول المعلومات في الوقت المناسب ؟

نعم عادة لا نادرا أحيانا

19- هل توافقني الرأي إذا قلت أن هناك تباعد بين الإدارات و العمال فيما يتعلق بمشاركتهم في اتخاذ بعض القرارات التنظيمية و الخاص بالمؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

20- هل تحس بأن الظروف التي تعملون فيها تساعد على تفعيل الإتصال بينكم وبين مرؤوسيكم ؟

نعم لا أحيانا

21- هل تعتقد أنه يجب إشراك العمال في معظم القرارات الخاصة بمستقبل المؤسسة ؟

نعم لا أحيانا

22- كيف تقيم بصفة عامة ردة فعل مرؤوسيك على معظم القرارات التي اتخذتموها ؟

راضين غير راضين عنها لايبدون أي اهتمام

23- هل ترى أن القرارات التي تأتيكم عبر التسلسل الهرمي للوظائف لاتصل في وقتها المناسب ؟

نعم غالبا لا أبدا أحيانا

- استمارة البحث -

الاستبيان الخاص بالعمال

- آخي تحية طيبة وبعد :

تحتوي هذه الاستمارة على عدد من الأسئلة تهدف إلى قياس مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية في مؤسستكم ولذا نرجو منكم أن تكون إجاباتكم موضوعية ،لأن قيمة هذا البحث يتوقف على مدى صدق (إجاباتكم ،ولهذا المطلوب منكم وضع علامة في (x) أمام العبارة التي تناسب إجاباتكم .

ملاحظة : هذه المعلومات سرية والاستخدام إلا لأغراض علمية وشكرا لكم مسبقا على حسن تفهمكم ومساعدتكم في إنجاح هذا العمل العلمي .

السنن :

الجنس : ذكر أنثى

الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق

المستوى التعليمي : ثانوي جامعي

مكان الإقامة : قريب من مكان العمل بعيد عن مكان العمل

(1) - هل تحسن بأن علاقتك الشخصية لها تأثير فيما يخص إتصالك برئيسك ؟

نعم لا أحيانا

(2) - هل تعتقد أن مشرفك يعطي إهتمام لبعض الآراء التي تعطيها له ؟

نعم عادة لا نادرا أحيانا

(3) - هل يخصص لكم المسؤولين أوقاتا خاصة للاستماع إلى شكاويكم ؟

نعم لا أحيانا

(4) - هل ترى أن الرسائل الإتصالية التي تأتيك من طرف رؤسائك مفهومة من حيث المعنى ؟

غالبا أحيانا نادرا

(5) - ما هو مصدر ثقتك بمصداقية التعليمات التي تتلقاها من طرف رؤسائك ؟

الثقة برؤسائك عامل الخبرة طبيعة تلك القرارات

(6) - هل تطرح الأسئلة حول محتوى الأوامر و التعليمات التي كلفكم بها رؤساؤكم و التي لم تكن

مفهومة لديك ؟

نعم عادة لا نادرا أحيانا

(7) - هل تعتقد أنك تفهم جيدا الهدف من معظم القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائك ؟

غالبا أحيانا أبدا

- (8) - هل تحس أن اختيار الوقت فيما يخص الأوامر التي اتخذت من طرف رؤسائك راجع إلى ؟
 الحالة النفسية طبيعة العمل و الوظيفة أهمية تلك القرارات
- (9) - حسب رأيك ما هي العوامل التي تؤثر على التعليمات و الأوامر التي يعطيها ؟
 مستواك التعليمي صعوبة الإتصال حالتك النفسية
- (10) - هل تحس ان حالتك النفسية لها تأثير على مستوى فهمك للقرارات و الأوامر التي تتلقاها من مشرفك ؟
 نعم غالبا احيانا لا أبدا
- (11) - في حالة تغيير قرارات أو برامج معينة في المؤسسة هل تكون ردة فعلك ؟
 سلبية إيجابية لا تبدي أي اهتمام
- (12) - هل تتلـم أن الصعوبة التي جدها في إيصال أفكارك إلى رؤسائك راجعة إلى ؟
 مستواك التعليمي صعوبة الإتصال حالتك النفسية
- (13) - هل تعتقد أن رؤسائك يميلون إلى حجب معلومات معينة حول سيرورة العمل داخل المؤسسة ؟
 نعم لا أحيانا
- (14) - بصفة عامة هل محتوى الأسئلة التي توجهها على مشرفك تدور في معظمها حول :
 كيفية تنفيذ المهمة استفسارات حول المغزى من بعض القرارات
 مشكلات خارجة عن نطاق العمل
- (15) - هل تحس أن رؤسائك لا يتقبلون أي أفكار تعطيها لهم في مجال عملك
 نعم لا أحيانا
- (16) - أثناء الاجتماعات التي يقوم بها رؤسائك . هل تجد صعوبات في فهم محتوى الأهداف من القرارات التي اتخذت في هذه الاجتماعات ؟
 نعم لا أحيانا
- (17) - هل تعتقد أن هناك تباعد بين العمال والإدارة فيما يخص مشاركتك في القرارات التنظيمية الخاصة بالمؤسسة؟
 نعم لا أحيانا
- (18) - هل ترى أن الظروف التي تعمل فيها تساعدك على تأدية المهام التي تكلف بها من طرف مشرفك على أكمل وجه ؟
 نعم لا أحيانا
- (19) - هل تعتقد أنه يجب إشراككم في جميع القرارات التي تتخذ في المؤسسة ؟
 نعم لا أحيانا

(20) - بصفة عامة هل أنت راضي على معظم القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائك ؟

نعم لا أحيانا

(21) - هل تعتقد أن معظم القرارات التي تخص مجال عملك تأتي في محلها و في وقتها المناسب

نعم لا أحيانا

(22) - هل تجد صعوبات في فهم المغزى من قرارات معينة ؟

نعم لا أحيانا

(23) - هل حدث و أن ألغى رؤسائك قرارات معينة بعد المناقشة التي تمت بينكم انتم العمال و

رؤساءكم

غالباً أحيانا أبداً

(24) - هل توافقتني الرأي إذا قلت أن أي قرار في المؤسسة يأتي نتيجة العلاقات الطيبة بينكم و بين

مسؤوليكم و كذا فيما بينكم وبين مشرفيكم ؟

نعم لا أحيانا