



بسم الله وبعد: تم الرفع بحمد الله من طرف بن عيسى
ق متخرج من جامعة المدية سنة 2007

للتواصل وطلب المذكرات :

بريدي الإلكتروني: benaisa.inf@gmail.com

MSN : benaisa.inf@hotmail.com

Skype :benaisa20082

هاتف : 0771087969

دعوة صالحة بظهر الغيب....

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة منتوري قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار

دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

صالح بن نوار

تاريخ المناقشة: 2009/05/23

إعداد الطالبة:

دارين سوايغ

أعضاء لجنة المناقشة:

أ د/ سعد بشاينية أستاذ التعليم العالي جامعة منتوري قسنطينة رئيسا

د/ صالح بن نوار أستاذ محاض جامعة منتوري قسنطينة مشرفا/ مقرر

أد/ علي غربي أستاذ التعليم العالي جامعة منتوري قسنطينة عضوا

د/ يوسف عنصر أستاذ محاضر جامعة منتوري قسنطينة عضوا

السنة الجامعية 2008 / 2009

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة منتوري قسنطينة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:

الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار

دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

صالح بن نوار

إعداد الطالبة:

دارين سوايغ

السنة الجامعية 2008 / 2009

يقول دون مارتين ديل:

إن ذكائنا على حد ما نعلم من تاريخنا وتاريخ أسلافنا لا يزيد عن ذكاء أقراننا في

المجتمعات والأمم السابقة، وليس هناك علامات أو دلائل تشير إلى أن زمننا يتميز بظهور

عقريات تختلف عن عقريات الأزمان الماضية إلا أن ما يميّز مجتمعاتنا عن المجتمعات

القديمة أن ثقافتنا أوسع مدى لأنها في قمة تراكمها عن طريق العناصر التي أضافها البشر

إليها منذ ظهور النوع الإنساني على هذه الأرض.

شكر وتقدير

في ختام هذا العمل المتواضع لا يفوتني أن أتقد بـخالص احترامي وتقديري للأستاذ

المشرف "صالح بن نوار" على كل التوجيهات التي أفادت هذه المدكرة ونسأل الله أن

يجازيه كل الخير كما لا يفوتني أن أقدم شكري لكل من ساعدني ولو بكلمة طيبة

وكذلك لكل عمال جامعة منتوري قسنطينة على تعاونهم

والله ولي التوفيق

فهرس المحتويات

• مقدمة

الباب الأول: الإطار المفاهيمي والنظري للبحث

الفصل الأول: إشكالية البحث

1. مبررات اختيار الموضوع 15
2. أهمية الدراسة 15
3. أهداف الدراسة 16
4. الإشكالية 16
5. تحديد المفاهيم 18
6. الدراسات المشابهة 23

الفصل الثاني: الخلفية النظرية للبحث والمفاهيم العامة للمنظمة

المبحث الأول: الخلفية النظرية للبحث

1. النظرية الكلاسيكية 28
2. النظرية السلوكية 29
3. النظرية الحديثة للتنظيم 30
4. نظرية العلاقات الإنسانية 31
5. نظرية الاتصال 32
6. نظرية اتخاذ القرارات 34

المبحث الثاني: المفاهيم العامة للمنظمة

1. مفهوم المنظمة 37
2. مبادئ المنظمة 37
3. مكونات المنظمة وعناصرها 38
4. أنواع المنظمات 39
5. الإدارة 40
- 1.4 خصائصها 40
- 2.4 أدوارها 0
6. المركزية واللامركزي
1.6 المركزية 41
- 2.6 اللامركزية 42
- 1.2.6 أسباب التفويض 42
- 2.2.6 طبيعة التفويض 2
- 3.2.6 مزايا التفويض 44

الفصل الثالث: الاتصال التنظيمي

1. اتصال المؤسسة الجزئية 47
2. أهمية الاتصال التنظيمي 49
3. وسائل الاتصال التنظيمي 51
4. أنماط وأشكال الاتصال التنظيمي 54
5. نماذج الاتصال التنظيمي 56
6. أنواع الاتصال التنظيمي 57
7. مهام ووظائف الاتصال التنظيمي 60
8. العوامل الداخلة في عملية الاتصال التنظيمي 61
9. دور الاتصال في المنظمة 62
10. معوقات الاتصال التنظيمي 63
11. التغلب على المعوقات التنظيمية 66
12. علاقة الاتصال بالتنظيم واتخاذ القرار 67

الفصل الرابع: اتخاذ القرار

70.....	1. اتخاذ القرار في المنظمات
72.....	2. أساليب اتخاذ القرار
73.....	3. مراحل اتخاذ القرار
76.....	4. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
77.....	5. عناصر القرار
78.....	6. أنواع القرار
80.....	7. ترشيد القرار
81.....	8. المشاركة في اتخاذ القرار
63.....	9. النموذج المثالي لاتخاذ القرار
85.....	10. علاقة القرار بالتنظيم والاتصال

الباب الثاني: الإطار المنهجي للبحث

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

1. مجال الدراسة

90.....	1.1 المجال المكاني
91.....	2.1 المجال البشري
92.....	3.1 المجال الزمني
93.....	2. الفروض
97.....	3. المنهج
	4. أدوات جمع البيانات
97.....	1.4 المقابلة
97.....	2.4 الاستمارة

الفصل السادس: أثر الاتصال التنظيمي على المشاركة في اتخاذ القرار

1. عرض وتحليل البيانات الميدانية

105.....	1.1 البيانات الشخصية
109.....	2.1 مساعدة الاتصال التنظيمي على فهم إستراتيجية المؤسسة
	3.1 الدلالة الإحصائية بين تقبل الإدارة لمقترحات العمال وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار
125.....	2. عرض وتحليل النتائج وتفسيرها

136.....	1.2 نتيجة الفرضية الأولى
136.....	2.2 نتيجة الفرضية الثانية
138.....	3.2 النتيجة العامة
	• الخاتمة

المقدمة



المقدمة:



ظهرت في العصر الحديث أشكالاً متعدّدة من المنظمات تهدف إلى تلبية الحاجات المختلفة للفرد المعاصر، وتتنوع هذه المنظمات فمنها الاقتصادية، التعليمية، الاجتماعية، الطبية، الرياضية، العلمية. وهذا التنوع والثراء إنما يترجم تطوّر وتعدّد المجتمعات المعاصرة وحاجتها المتعددة. ويتطور الصناعة ازدياد دور المنظمات الاقتصادية الكبيرة، وظهرت منظمات أعمال عملاقة تقوم بإنتاج السلع وتوزيعها لسد احتياجات الأسواق المتنافسة، هذه المنظمات لا تستطيع الاستمرار في الوجود وفي أداء المهام المطلوبة منها دون استخدام الاتصال سواءً داخل البيئة التنظيمية أو في علاقاتها مع المحيط الخارجي. لدى يمكن تشبيه الاتصال داخل المنظمات بالدم الذي يجري في عروق الإنسان؛ يحمل الغذاء إلى كافة أنحاء الجسم حيث لا يمكن تسيير أمور المنظمات، كما لا يمكن للمدير أن يؤدي أعماله ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيّدة داخل التنظيم. وما لم يكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعّال بغيرهم، فالاتصال التنظيمي يهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات {هابطة، صاعدة، أفقية} داخل الهيكل التنظيمي وخارجه بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين. ونجد منذ النصف الثاني من القرن العشرين تطوّرت الدراسات الخاصة بهذا النوع من الاتصال لمعرفة الأسباب التي تؤدي إلى نجاح هذا الاتصال وزيادة فعاليته في بعض المنظمات، والأسباب التي تؤدي إلى انهياره في البعض الآخر. وقد أثبتت معظمها العلاقة الوثيقة بين زيادة الإنتاج وارتفاع الروح المعنوية ووجود أنظمة اتصالية رفيعة المستوى. فتدفع المعلومات من الإدارة إلى العاملين ووضوح هذه المعلومات يساعد على القيام بعمل ذو كفاءة عالية، ويقضي على الغموض والتردد وانتشار الشائعات، كما يساعد على اتخاذ القرارات التي بدورها تعد الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل.

ولكي يشعر العاملون بأهميتهم فلا بد أن يكون هناك دائماً هدفاً واضحاً يؤمنون به ويعملون على تحقيقه ولا بد أن يدركوا تقدمهم نحو تحقيق هذا الهدف، وإسهامهم في بلوغه والاتصال التنظيمي يفعل فعلته هنا من خلال تنمية الشعور بالانتماء للمنظمة والاستقرار الوظيفي ورفع الروح المعنوية ويزداد تماسك العمال وتحملهم للمسؤولية ومقاومتهم للإحباط.

وسأركّز في بحثي على دراسة المنظمات التعليمية والعلمية التي لا تختلف عن غيرها من خلال اهتمامها بالاتصال والاعتماد عليه في كل مستوياتها لتوفير كل ما تحتاجه من معلومات، فهي تحرص على توفير قنوات اتصال فعّالة؛ خاصة الجامعة الجزائرية التي يعد الاتصال بها الأساس الذي تسيير عليه كل أمورها، ومن أهم عوامل الاتصال بها، قدرته على توفير البدائل والاختيارات التي تساعد

على اتخاذ القرارات البيداغوجية بصفة كبيرة وكذلك القرارات المهنية التي تمسّ عمالها بالدرجة الأولى.

وسأسعى في بحثي هذا إلى معرفة مدى قدرة الاتصال التنظيمي على توفير البيانات والمعلومات التي تعد بدائل لاتخاذ أفضل القرارات. فقامت بتقسيم دراستي إلى بابين:

الباب الأول: خاص بالإطار المفاهيمي والنظري للبحث واشتمل على 4 فصول.
الفصل الأول عنوانه: موضوع الدراسة، وتضمن مبررات اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهدافها، الإشكالية، تحديد المفاهيم، والدراسات المشابهة.

الفصل الثاني عنوانه: الخلفية النظرية للبحث والمفاهيم العامة للمنظمة، وتضمن مبحثين:
المبحث الأول: عرضت فيه النظريات التنظيمية التي تتحدث عن اتخاذ القرار والاتصال؛ كالنظرية الكلاسيكية، السلوكية، النظرية الحديثة للتنظيم، نظرية العلاقات الإنسانية، نظرية الاتصال، ونظرية اتخاذ القرار.

المبحث الثاني: تناولت فيه المفاهيم العامة للمنظمة من خلال مبادئ المنظمة، مكوناتها وعناصرها، أنواع المنظمات، الإدارة خصائصها، أدوارها، المركزية واللامركزية، أسباب التفويض، طبيعته، مزاياه.

الفصل الثالث عنوانه: الاتصال التنظيمي وتطرق في هذا الفصل إلى اتصال المؤسسة الجزائية، أهمية الاتصال التنظيمي، وسائله، أنماطه وأشكاله، نماذجه، أنواعه، مهامه ووظائفه، العوامل الداخلة فيه، دوره في المنظمة، علاقته بالتنظيم واتخاذ القرار.

الفصل الرابع عنوانه: اتخاذ القرار وتناولت فيه اتخاذ القرار في المنظمات، أساليبه، مراحلها، العوامل المؤثرة فيه، عناصره، أنواعه، ترشيده، المشاركة فيه، النموذج المثالي لاتخاذ، علاقته بالتنظيم والاتصال.

الباب الثاني: وتناول فصلين

الفصل الخامس عنوانه: الإجراءات المنهجية للدراسة، عالجت فيه مجال الدراسة {المكاني، البشري، الزمني} الفروض، المنهج، وأدوات جمع البيانات.

الفصل السادس عنوانه: أثر الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار، وعرضت من خلاله البيانات وتحليلها كمّاً وكيفاً والنتائج المتوصل إليها.



الباب الأول



الفصل الأول



الفصل الأول

موضوع الدراسة

1. مبررات اختيار الموضوع
2. أهمية الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. الإشكالية
5. تحديد المفاهيم
6. الدراسات المشابهة

أولاً. مبررات اختيار الموضوع:

- إن معاشة الفرد لما يدور حوله يخلق لديه رغبة وفضول يدفعه إلى الخوض في مواضيع مختلفة يحاول من خلالها فهم واقعه، والإنفراد أو الميل إلى موضوع معين يعود إلى درجة أهميته ومسأسه بحياته العامة والذي لا محالة سينعكس على حياته الخاصة.
- فالاتصال عالم شامل يسود كل مناحي الحياة وكذلك القرار فهو محرك وعماد الحياة فنجد الفرد مجبر على اتخاذ قرار ولو في أبسط تعاملاته، والدافع الأول للدراسة والبحث هو: كيف يؤثر كل منهما على الآخر؟
- إن أزمة الاتصال داخل المؤسسة تؤدي إلى احتكار المعلومات وعرقلة سيرها وسوء تسيرها.
 - إن مركزية اتخاذ القرار تؤدي إلى صدور قرارات غير فعالة من جهة، ومن جهة أخرى فالمشاركة في اتخاذ القرارات قد يتطلب وقتاً طويلاً كما قد يؤدي إلى عدم الوصول إلى قرار متفق عليه.
 - إن اتخاذ القرار مبنى على عملية اتصالية بحثه كي يكون فعالاً، لكن أزمة الاتصال التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية يؤدي إلى اتخاذ قرار غير رشيد.
- وعليه فهذه الدراسة تسعى إلى تسليط الضوء على أهمية الاتصال التنظيمي ومساهمته في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

ثانياً. أهمية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى معالجة أحد أهم المواضيع التي لها علاقة مباشرة بالفرد داخل التنظيم فالاتصال يكون بين الأفراد بالاعتماد على وسائل معينة وقد يكون مباشر بين الأفراد، كما أن القرار يكون متخذ من قبل الأفراد ، وبالتالي الدراسة هنا إنسانية بحثه، فالفرد يتفاعل مع أسرته في المنزل ومع غيره في الشارع أو داخل مكان عمله ونحن نخص هذا النوع الأخير من التفاعل التنظيمي الذي شغل اهتمام العديد من الباحثين منذ القدم ولا زالت الدراسات قائمة في مختلف العلوم سواء علم النفس أو علم الإدارة، علم الاقتصاد، وعلم الاجتماع. ونخص هنا علم اجتماع الذي يسعى إلى دراسة العلاقات الإنسانية، ودورها السوسولوجي في تنظيم علاقات الفرد داخل التنظيم، ورفع روحه المعنوية لبلوغ الأهداف المسطرة.

إن مثل هذه الظواهر شغلت بال الباحثين في علم اجتماع التنظيم ولا تزال كذلك، نتيجة التغيير والتطور الذي تشهده المؤسسات الاقتصادية والصناعية والخدماتية..

ثالثاً. أهداف الدراسة:

- أما أهداف الدراسة فيمكن إيجازها في النقاط الآتية:
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بموضوع الدراسة بموضوع الاتصال التنظيمي الذي ساعد في فهم إستراتيجية المؤسسة.
- معرفة كيف تؤثر زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات على تقبل الإدارة لمقترحات العمال.
- معرفة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار.

رابعاً. الإشكالية:

تعتبر المنظمة مجموعة الوحدات الاجتماعية التي تقام وفقاً لنموذج بنائي معين، لكي تحقق أهدافاً محدّدة فهي جزء مكمل وهام من حياة الإنسان فلا يمكن الحفاظ على مستوى معيشتنا ومستوى حضارتنا وحياتنا دون مؤسسات تدار إدارة جيّدة. فنحن تلقينا تعليمنا بواسطة المؤسسات {أي المدارس والجامعات} بل ونقضي معظم أوقاتنا في العمل لصالح المؤسسة وهذه الأخيرة تعمل على تنسيق نشاطات جميع الأشخاص في إطار عام بقصد تحقيق أهداف تنظيمية، كما تكلف كل شخص في المؤسسة بدور معين، وتفوض له المسؤولية والسلطة اللازمة لأداء هذا الدور. وينبغي على كل شخص معرفة موقعه ودوره وعلاقته مع الآخرين إضافة إلى التحديد الدقيق للإطار الذي يشغله الفرد حين يتخذ قراراته وهذا ما يقربه من الرشد والعقلنة في اتخاذ القرارات، ويستطيع التنظيم أن يقوم بهذه الوظيفة من خلال تحديد المسؤوليات لكل عضو فيه، ورسم الأهداف مع تحديد الآليات وحصر البدائل التي يركز عليها في اتخاذ قراراته والتأثيرات التي يخضع لها.

وإذا كانت وظيفة الإدارة العليا داخل التنظيم هي وضع الخطوط العريضة للسياسة العامة، فالإدارة الوسطى وظيفتها تحويل هذه السياسات إلى قرارات. وتبقى وظيفة الإشراف على تنفيذ هذه القرارات من مهام الإدارة الدنيا.

إن الاتصال هو صيرورة نقل المعلومات من خلال الإرسال والاستقبال على كافة المستويات التنظيمية داخل وخارج التنظيم لتحقيق أهداف تنعكس على الفرد والتنظيم معاً لدى اعتماد عليه المنظمة في مزاوله كافة العمليات الإدارية، وذلك في عدّة صور من خلال التعامل مع العالم الخارجي وبين أعضاء المنظمة داخلياً. فأى تنظيم يواجه في سبيل القيام بمهامه العديد من المشكلات المرتبطة بالجانب الإنساني؛ لكن هذه المشكلات تتفاوت من حيث أثرها السيئ على العمل والفرد حسب مدى فعالية الاتصال ودرجة الاستفادة من مزاولته بحكمة في تقليل هذه المشكلات.

كما يمكن الاستعانة بالاتصال من خلال تدفق البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبالصورة الصحيحة التي تساعد على الوصول إلى قرار ناتج عن عملية تشاركيه بين عناصر المنظمة بكل

مستوياتها عن طريق اختيار أفضل البدائل التي تساعد على بلوغ المصلحة العامة وتحقيق الرضا. خاصة وأن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات على جانب كبير من الأهمية ، فهم يشعرون بأهميتهم وانتمائهم للمنظمة. ويرون أن هذه القرارات تعبر عنهم فيعملون على احتضانها وتبنيها والحرص على تنفيذها، إضافة إلى تحملهم العواقب التي قد تترتب عنها. وتتوقف هنا مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المنظمة على الفرصة التي تتيحها لهم هذه الأخيرة وعلى مدى استجابتها وتجاوبها وتقبلها لمقترحاتهم. فعندما يشارك أكثر من شخص في القرار يعني ذلك وجود أكثر من بديل وأكثر من حل، وأن المشاكل يدرك عمقها الموظفون والعمال لا المديرين الذين قد يتخذون قرارات متحيزة أو مزاجية ناتجة عن قلة المعلومات وعدم دقتها كما قد تكون محرقة؛ لدى فمشاركة الآخرين يعزز الثقة بالمعلومات وذلك ينعكس حتما على نوعية القرارات المتخذة وفعاليتها خاصة وأن أهمية القرار تكمن في درجة تأثيره على أهداف المنظمة وعلى عدد الأفراد الذين يتأثرون به وعلى كمية الأموال المطلوب توفرها لاتخاذ القرار.

والجامعة كغيرها من المؤسسات يعتبر الاتصال بها عملية حيوية وضرورة حتمية. فهو يساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل التي تواجهها وسبل معالجتها كما يعمل الاتصال على التنسيق بين مختلف الوحدات والمهام التنظيمية، ويوجه العاملين ويرشدهم.

كما لا يمكن إغفال العلاقة الوثيقة بين القرار والاتصال فهذا الأخير ينقل المعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ القرار، عبر قنوات الاتصال وكذلك عبر التسلسل الرئاسي أو التتابع الهرمي القائم سواء من المستويات الدنيا إلى العليا أو العكس، وإذا لم تكن هذه القنوات تتسم بالقدر الكافي من اليسر والسهولة فقد يصعب على متخذ القرار أداء دوره المطلوب. وبمثل ما تكون هناك اتصالات رسمية بين أطراف التنظيم ومراكز القيادة؛ نجد احتمال وجود اتصالات أخرى غير رسمية قد يكون لها نفس الأهمية والتأثير على عملية اتخاذ القرارات.

ويجب الإشارة إلى الفرق بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في صنع القرار. فعملية صنع القرار عملية جماعية تضامنية أي نتاج جهد مشترك ذلك أن الواقع العملي قد أصبح يحتم على التنظيم الإداري إشراك جميع أعضاء التنظيم في المرحلة التالية: الإعداد والتحضير والتكوين لاتخاذ القرارات.

إن المشاركة في اتخاذ القرار تدفع المؤسسة إلى التطور والرقى، فكل فرد داخلها يجد له بصمة فيما يقوم به ويصبح لديه شعور بأنه مالك أو شريك للمنظمة وليس مجرد موظف أو عامل.

مما سبق يتضح أن موضوع الدراسة الحالي يتمحور حول:

"الاتصال التنظيمي الهادف ومدى تأثيره على اتخاذ القرارات الهامة في حياة المؤسسة."

تصبح الأسئلة الآتية عبارة عن محددات الإشكالية التي ينبغي إيجاد أجوبة لها في أعقاب الدراسة

الميدانية وتتلخص في سؤالين رئيسيين:

1. هل يساعد فعلا الاتصال التنظيمي على فهم إستراتيجية المؤسسة مجال الدراسة ؟
2. هل زيادة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يتوقف على تقبل الإدارة لمقترحاتهم ؟

خامسا. تحديد المفاهيم:

إن المفهوم هو محور المنهج العلمي الذي تقوم عليه كافة معارفنا فهو مهم لأنه بواسطته وحده يمكن الحصول على إجماع حول معنى التعبير المستعمل، مع التأكيد على أنه دون هذا الإجماع فإنه يصعب على أي فرع من فروع المعرفة العلمية أن يقدم منظومة من المعارف متناسقة حول الواقع الملحوظ. وعليه فإن من الأهمية بمكان تحديد المفاهيم الأساسية المستخدمة في البحث تحديدا دقيقا جدا خاصة وأن الكثير منها بالغ التجريد (لرامي / ب فالي، 2004، 132). لأنها تشير إلى العلاقة بين الأشياء أو بين الأحداث (أحمد على محمد، 1988، 92).

1.5 المنظمة (المؤسسة):

إن مفهوم المؤسسة من المفاهيم المحورية في تراث علم اجتماع التنظيم، باعتبارها جزء لا يتجزأ من المجتمع من ناحية ومكانا لإنتاج الخدمات والمنافع المجتمعية المختلفة من ناحية أخرى. وقد تختلف التسميات لكن الجوهر واحد لا يتغير، إذ يستخدم مصطلح منظمة أو مؤسسة لكنهما يشيران إلى معنى واحد (السيد الحسيني، 1983، 14). وعليه فالدراسة تسعى إلى توضيح ما يجري داخل التنظيم - من تفاعلات بين كل الوحدات التنظيمية، وهدفها المسطر بلوغه- أكثر من التدقيق حول الاختلاف في التسميات مادام تعريف المؤسسة والمنظمة يتمحوران حول معنى واحد.

وعليه "المؤسسة نظام مفتوح على المحيط الذي تنشأ فيه، حيث تؤثر فيه وتتأثر بها من خلال المدخلات (مواد أولية، يد عاملة، رؤوس أموال) التي يقنتيها منه والمخرجات التي تطرحها فيه" (Martinet et G. petit, 1982, 44).

ويعرفها Pierre lauzel "عبارة عن مجموعة متدرجة من الموارد البشرية تستخدم وسائل معنوية، مادية، ومالية لاستخراج وتحويل وتوزيع الثروات أو إنتاج الخدمات وفق أهداف محددة" (Pierre lauzel, 1971, 18)

يرى P. Robbins: أن التنظيم هو وحدة من التنسيق لها حدود يمكن مشاهدتها وتعمل بطريقة مستمرة نسبيا، بدافع بلوغ هدف يتقاسمه الأعضاء المشاركون (إدريس بولكعبيات، 2003، 179).

لقد أهمل هذا التعريف الجانب الاقتصادي وبالتالي لا يعكس الواقع الحقيقي للتنظيم.

أما سعيد يس عامر يعرف التنظيم أنه: "المجتمع الذي يضم الإدارات والأقسام والجماعات والأفراد، ويربطها رباط مشترك وهو الهدف الكلي الذي تطمح في تحقيقه بدرجة عالية من النجاح" (سعيد يس عامر، 1998، 538).

وروجرز يرى أنها:"نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعض في إطار هيكل للسلطة ونظام لتقسيم العمل لتحقيق أهداف مشتركة".

إن تعريف روجرز اقتصادي أكثر منه اجتماعي فقد ركز على الجوانب الاقتصادية وأهمل تفاعل الجماعة داخل التنظيم، خاصة وأن الأهداف المشتركة لا تتحقق إلا بوجود حافز يجعل العمال يسعون إلى بلوغ ذلك.

التعريف الإجرائي للمنظمة:

"هي بناء متكامل يسعى إلى تحقيق أهداف المنظمة والفرد وهذا الأخير يكون علاقة إنسانية تخلق له رغبة في العمل والاستمرار وكذلك احترام القوانين والانضباط".

2.5 الاتصال:

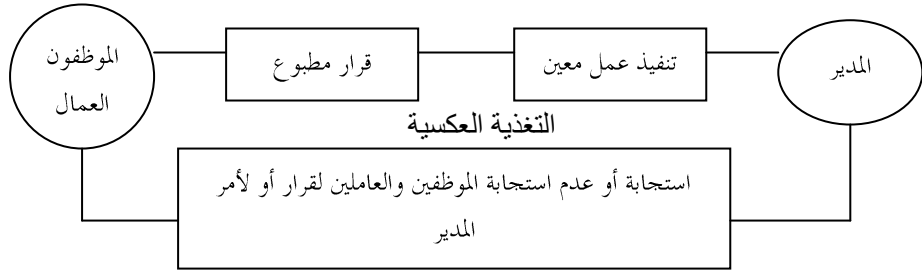
نظرا لأهمية الاتصال في نظام المعلومات واتخاذ القرارات فلا بد من التطرق إليه وتعريفه. لغة: مشتقة من كلمة "وصل" والذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية. أما قاموس أكسفورد يعرف الاتصال: نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات (بالكلام أو بالكتابة أو الإشارات).

اصطلاحا: حسب تشارلز كون ي"ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمن (فضيل دليو، 2003، 15).

إن الاتصال عملية مستمرة ودائمة التغيير ولها مستويات متعدده (محمد منير حجاب، 2003، 1725) ويجب علينا التركيز على الاتصال التنظيمي لأنه محور هذه الدراسة وعليه:

3.5 الاتصال التنظيمي:

إن المعلومة تمرّ بدورة كاملة من المصدر عند ظهورها مرورا بمراحل المعالجة حتى تصل جاهزة إلى مركز القرار، ويعتبر الإنسان عنصرا هاما في هذه الدورة، وحتى تصل المعلومة كاملة على حالها أو بعد معالجتها فإن لعملية الاتصال فضلا في ذلك. وبالتالي فقد حاول زيدان عبد الباقي وضع شكلا يوضح فيه عناصر العملية الاتصالية في التنظيم كما يلي:



شكل رقم (01) عناصر العملية الاتصالية في التنظيم

من الملاحظ في هذا الشكل أنه حدد طرفي الاتصالات الإدارية بالمرسل ممثلاً المدير، والمستقبل ممثلاً في الموظفين والعمال. إلا أنه يوجد العديد من صور الاتصالات المختلفة، من خلال الاحتكاك اليومي بين الأفراد على كافة المستويات التنظيمية، وكل هذه الصور ترتبط بالاتصالات العكسية بالمعلومات المرتدة التي قد تحمل أكثر من صورة كتعبير عن إجابة المستلم للرسالة، ومنها السكوت. صالح خليل أبو أصبع: "الاتصال الذي يتم بين المؤسسات وبيئتها" نعلم أن الاتصال التنظيمي معني أساساً بالاتصال داخل التنظيم ونشر المعلومات بين الجماعة في إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها (صالح خليل أبو أصبع، 1998، 43).

Taylor يقول أنه: "تدفق البيانات التي تسهل عمليات الاتصال الداخلي لمنظمة الأعمال بطريقة أو بأخرى".

أما San Borne Reading يرون: "أنه إرسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة ومعقدة" (محمد ناجي الجوهر، 2000، 18).

وصالح بن نوار يراه: "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط وتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف" (صالح بن نوار، 2004، 118).

من خلال ما تم عرضه من تعريفات عن الاتصال التنظيمي استطعت تسجيل بعض الملاحظات التالية: نرى أن Taylor ركز على تدفق المعلومات ووصولها للمستقبل بطريقة أو بأخرى دون أن يشير إلى تفاعل العملية الاتصالية التي أشار إليها كل من San Born. Reading في تعريفهما، لكن اقتصر التعريف على نطاق منظمات كبرى ومعقدة، حيث نجد أن الاتصال التنظيمي يبقى نفسه بتفاعل جماعة العمل داخل التنظيم بغض النظر عن كون هذا التنظيم معقد أو مبسط، كبير أو صغير، فالتنظيم تنظيم. وهذا ما أوضحه شلبي في تعريفه للاتصال التنظيمي من تبادل المعلومات بين الأفراد على كل المستويات الإدارية وهنا نجد أن هذا التعريف اقتصر على الاتصال الداخلي للمؤسسة مهماً الاتصال

الخارجي وبالتالي نستطيع رؤية ذلك في تعريف صالح بن نوار الذي يراه تبادل للمعلومات داخليا وخارجيا، وحدد هدف الاتصال من خلال التماسك والتفاعل والوصول إلى تحريك جماعة العمل لبلوغ الهدف ولكن تعريفه ركز على الاتصال الهابط (النازل) للتنظيم.

لا يمكن التحدث عن الاتصال دون أن نذكر وجهة نظر هربت سيمون: "الاتصال عبارة عن عملية بواسطتها تنتقل مدخلات القرار من عضو لآخر في المؤسسة" (أحمد لعماري، 2002، 166).

نفهم هنا أنه بدون اتصال لا يمكن للفرد في مختلف المناصب والمستويات القيام بعملهم لأن الروابط بين هؤلاء توفرها عملية الاتصال. كما أن عملية القرارات المتخذة من أعلى إلى أسفل لا تخلو من المخاطر لكون بعض المسؤولين يمكن أن يتصرف في اتجاه المصلحة الشخصية ويعتقد أن التحكم في المعلومة يعني التحكم في الأفراد وبالتالي الحفاظ على السلطة.

تعريف إجرائي:

الاتصال التنظيمي هو: "صيرورة إرسال واستقبال المعلومات على كافة المستويات التنظيمية سواء داخل المؤسسة أو خارجها لتحقيق أهداف عامة وخاصة تنعكس على الفرد والتنظيم معا".

4.5 اتخاذ القرار:

القرار: هو الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدد من المقترحات البديلة والمتاحة لهم.

أو هو الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق أهداف محددة مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ (محمد بهجت جاد الله كشك، 1999، 173).

يكاد يتفق علماء الإدارة والسلوك التنظيمي على أن عملية اتخاذ القرارات تعني الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة والجيدة وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل الأفضل من بينها في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه وبمعنى مختصر اتخاذ القرارات الإدارية هو أسلوب علمي لحل المشكلات الإدارية (ناصر محمد العديلي، 1993، 435).

إن ما يتفق عليه العلماء هو وجود البدائل لكن لم يشيروا إلى المشاركة في اتخاذ القرار خاصة أن المشاركة تلعب دورا مهما في فتح المجال لعرض جميع الحلول الممكنة ومعرفة ما يدور داخل التنظيم.

لنحاول أن نفكر ما هو القرار. التعريف السيكولوجي الدقيق هو: "القرار يعني اختيار خطة عمل معينة من ضمن مجموعة كاملة من الإمكانيات المتوفرة، وذلك بعد الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والقوى التي تؤثر على المشكلة التي يجب حلها". فالقرار هو الممارسة الفعلية للاختيار الحر، وهو المحور المركزي لبؤرة تحكمنا في حياتنا. إن الإنسان يعتمد على نفسه ويقود سفينة حياته بناء على

قرارات القبطان الذي في داخله . إذا لماذا علينا أن نتصعب عرقا ونحرق العديد من خلايا الدماغ تفكيراً بالقرار؟ هذا لأن نتائج قراراتنا تؤثر بشكل مباشر على حياتنا من الناحية المادية (الدخل، شراء ملك معين) ومن الناحية الاجتماعية (اختيار شريك حياتنا، اختيار من رئيس الدولة الذي يتخذ قرارات مصيرية للدولة، وحتى في حالة حيرتنا بلبن نذهب للحفلة أم لا) (http://www.google.fr).

5.5 القرار الإداري:

هو حصيلة اختيار أفضل البدائل المتاحة، وبعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل، وأثرها في تحقيق أفضل عائد بأقل تكلفة محققاً الأهداف المرغوبة (سنان الموسوي، 2004، 108).
أما محكمة القضاء الإداري والمحكمة الإدارية العليا في مصر ترى اتخاذ القرار هو: "إفصاح الإدارة عن إرادتها الملزمة في الشكل الذي يحدده القانون بما لها من سلطة عامة بمقتضى القوانين واللوائح، وذلك بقصد إحداث مركزاً قانوني معين متى كان ممكناً وجائزاً، وكان الباحث عليه ابتغاء مصلحة عامة (محمد عبد العال السناري، 1994، 51).

التعريف الإجرائي:

إن اتخاذ القرار يمسّ الجانب الإنساني والذي لا محالة سينعكس اقتصادياً على حسن سير المنظمة وتحقيق الأهداف المتكاملة للفرد والتنظيم. وعليه فاتخاذ القرار هو: "عملية تشاركية بين عناصر التنظيم بكل مستوياته للوصول إلى اختيار أحسن البدائل التي تساعد على بلوغ المصلحة العامة وتحقيق الرضا".

6.5 الترشيح:

هو مجموعة من الجهود المركزة والهادفة والمنظمة علمياً، والموجهة لتحقيق أقصى أذخار ممكن في النشاط البشري وخصوصاً الاقتصادي بهدف تقليص الكلفة وتحسين إنتاجية مختلفات النشاطات وتحقيق رفع مستوى الرفاهية العام، وبعبارة أخرى فإن الترشيح هو نشاط إنساني منظم يعتمد على خبرات ونظريات علمية واكتشافات تكنولوجية لرفع جدوى الجهود البشرية والطاقات الإنتاجية (الحيلج الطيب، 1989، 17).

والترشيح هو استغلال الطاقات الإنتاجية على مستوى المؤسسة، وتوجيه الموارد الاقتصادية المتاحة لها نحو تحقيق أكبر قدر ممكن من العوائد بأقل قدر ممكن من الهدر.
وعليه فعملية الترشيح تتسم بأنها نشاط إنساني منظم ومستمر، يهدف بالدرجة الأولى إلى رفع إنتاجية الموارد المتاحة من حيث المردود الكمي، وتحسين النوعية، والاختصار في الوقت والتكاليف والجهود عبر استخدام الأساليب العلمية الحديثة في مجالات التسيير والإدارة (أحمد طرطار، 1989، 05).

6. الدراسات المشابهة:

إن الدراسات المشابهة أو السابقة هي حلقة من سلسلة الحلقات المتكاملة وجزء من الأجزاء المترابطة لأنها تساعد على إدخال شيئاً من التحسين والإثراء للاكتشافات اللاحقة وبذلك تحدد أهداف البحث الأساسية وعلى هذا سنورد بعض الدراسات التي تناولت ولو متغير من المتغيرات بحثنا بعنوان الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية.

أولاً: دراسة الطاهر جعيم: "واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية" جامعتنا منتوري وباجي مختار نموذجاً نوقشت في جامعة منتوري قسنطينة سنة 2006/2005. لنيل درجة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية.

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

1. تستعمل المؤسسة الجزائرية لغة اتصال فعّالة في أدائها المؤشرات (اللغة الفئوية، الحديث الجماهيري، اللغة الرمزية والحركية).
2. يتّصف نظام الاتصال الكتابي السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية بكونه نظاما بيروقراطيا (مغلّقا) المؤشرات (محتوى الاتصال ثانوي، الإفراط في الشكليات-الرموز- تعقيد شبكة الاتصال-السلم الإداري-).
3. نظام الاتصال المطبق حاليا يستجيب لمتطلبات العملية الإدارية الأساسية في المؤسسة الجزائرية المؤشرات (التوجيه، الرقابة، التنسيق، التخطيط، اتخاذ القرار).
4. إن استعمال المؤسسة الجامعية الجزائرية لوسائل اتصال مناسبة، جعل أدائها أكثر فعالية المؤشرات (ماهية الوسائل المستعملة، مجالات استعمالها، كيفية استعمالها، فعالية استعمالها).
5. يختلف تقدير مكونات (أفراد وفئات) الأسرة الجامعية لواقع الاتصال باختلاف انتماءاتهم الفئوية (لغة الاتصال، الاتصال الكتابي، العمليات الإدارية الأساسية، وسائل الاتصال).

عينة الدراسة:

إن العينة التي اعتمدت في الدراسة من نوع العينات الحصصية. حيث قام الباحث بتقسيم المجتمع الأصلي إلى فئات أو طبقات على أساس خصائص معينة مثل: الوظيفة والجنس والصفة الخ... وقد تكون مشابهة للعينة الطبقية من حيث أن كل منهما يقوم على تصنيف مجتمع البحث إلى فئات وفقا للفئات أو الشرائح التي يتضمنها متغير معين أو عدّة متغيرات، لكن الفرق بينهما هو أن العينة الطبقية يختار الباحث وحدات عينة بحثه بطريقة عشوائية من كل مجموعة. أما العينة الحصصية فللباحث حرية اختيار الحالات في حدود ضوابط معينة مما قد يوقعه في التحيز لدى استعان بثلاثة باحثين ميدانيين في توزيع الاستمارات على أفراد العينة.

وحرص الباحث على اختيار عينة البحث على أساس شرطين أساسيين:

- تمثيل العينة لجميع أفراد المجتمع الأصلي تمثيلاً صادقاً ونزيهاً.
- أن يكون الاختيار للأفراد في ضوء فرضيات البحث، وبدون تحيز. وتطلب تحقيق هذين الشرطين ما يلي:
- أن تحتوي العينة على موظفين وعاملين، يعملون في مختلف الأقسام ومصالح المؤسسات الجامعتين مجال الدراسة إلى جانب الأساتذة والطلبة.
- أن تحتوي العينة على فئة المسؤولين الفرعيين والمركزيين على اختلاف درجاتهم. ويعود أساس اختيار العينة الحصصية إلى:
- سهولة اختيار العينة الحصصية وتحديدتها.
- سهولة التعامل معها لكونها من العينات غير احتمالية.
- استحالة اختيار العينات الاحتمالية واستخدامها في مثل هذه الدراسات مثل العينات العشوائية، بسيطة، طبقية، منتظمة.
- انسجام العينة الحصصية مع طبيعة هذه الدراسة وهدفها.
- كما أن هذا النوع من العينات يقلل من تحيز الباحث في اختيار المبحوثين لأن ذلك يكون بصورة حيادية ذو معرفة مسبقة.
- إلى جانب أن هذه العينة تتميز بمصدقية عالية.
- إعطاء كل فرد في المجتمع الأصلي نفس الفرصة في ظهور العينة.
- تحقيق التمثيل المنسجم لأفراد المجتمع الأصلي في عينة البحث.

أهم النتائج:

- توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر أهمها والذي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بدراستي.
- إن للاتصال دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الإدارية من اتخاذ القرارات وتخطيط وتنسيق ورقابة.
 - وعليه ومما سبق ذكره ساعدتني هذه الدراسة على إدراك أهمية الاتصال وكيفية استغلاله داخل المؤسسة حتى تتمكن من مباشرة نشاطها وأي نوع من الاتصالات يساعد على تفعيل القرارات وحسن تطبيقها.

ثانياً: دراسة بونخلة فريد: "تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري" دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع - فرمال- بمدينة عنابة، نوقشت في جامعة قسنطينة 2006/2007، لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية. إن سؤال الانطلاق الذي خلصت إليه هذه الدراسة هو ما مدى تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري؟ وفرضيات الدراسة كانت كالتالي:

الفرضية العامة: هناك علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي وعملية ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري.

الفرضيات الفرعية:

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

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

3. تؤثر عملية تفويض السلطة إيجابياً في ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي.

العينة: يتكوّن مجتمع الدراسة من 121 عاملاً يتوزعون بالشكل التالي:

- الإطارات 41.

- المتحكمين 41.

- المنفذين 39.

ولقد اعتمدت الدراسة في اختيار العينة على المسح الشامل، حيث أخذ كل أفراد مجتمع البحث باستثناء 11 عاملاً منهم 07 يعملون في سلك الأمن الخاص بالمصنع، و 04 يعملون في مصلحة النظافة، لأنهم خارجون عن إطار الدراسة وبعيدين عن الجانب الإداري وعملية الإنتاج للمصنع. أهم النتائج:

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج إلا أننا كما سبق الذكر سنركز على النتائج التي تمس موضوع الدراسة الحالي من قريب أو من بعيد خاصة وأن هذه الدراسة قد تناولت متغير اتخاذ القرارات الذي يعتبر متغير مستقل في دراستي ومن بين النتائج:

- تأثير الضغوط على عملية اتخاذ القرارات.

- تأثير عامل الوقت على اتخاذ القرارات.

- وجود قرارات تتخذ ولكنها لا تنفذ وتبقى في أدراج المكاتب.

أما هذه الدراسة فقد اتضح لي من خلالها معرفة تأثير القادة على القرارات وكيف تطبق والظروف الزمنية التي تتعدّد فيها القرارات، وكذلك قد أشار في مذكرته إلى الاتصال وركز على الاتصال الإيجابي والذي بالضرورة سيؤدي إلى نتائج إيجابية، وعلية سعت من خلال مذكرتي إلى التعرّض أو بالأحرى التركيز على منحى آخر لتفادي تكرار المواضيع ومحاولة إبراز جوانب أخرى في كيفية إدارة المؤسسات الجزائرية.

الفصل الثاني

الفصل الثاني

الخلفية النظرية للبحث والمفاهيم العامة للمنظمة

1. النظرية الكلاسيكية
2. النظرية السلوكية
3. النظرية الحديثة للتنظيم
4. نظرية العلاقات الانسانية
5. نظرية الاتصال
6. نظرية اتخاذ القرار

أولاً. النظرية الكلاسيكية:

ترجع جذورها إلى بدايات القرن 20 واستمرت تحظى بالقبول والاهتمام حتى أواخر 30 من هذا القرن وقد أسهم في دعم وتأكيد هذه النظرية كل من رواد الإدارة الأوائل أمثال: تايلور-فايول، بالإضافة إلى كتابات ماكس فيبر بالنسبة للتنظيم الرشيد. وقد تطورت في جو يتسم بظهور وتبلور الاقتصاد الرأسمالي القائم على المنافسة الحرة، والاتجاه إلى الترشيد وتفسير السلوك الإنساني والتنظيمي استناداً إلى مفاهيم العلوم الطبيعية. وتقوم النظرية الكلاسيكية أساساً على النموذج الرشيد للتنظيم والذي يفترض أن هدف التنظيم هو الوصول إلى الكفاءة عن طريق الاستخدام الأمثل لموارده ويسهل تصميم التنظيم في تحقيق هذا الهدف.

فصفة الرشد تشمل بالإضافة إلى التنظيم أعضاء التنظيم أنفسهم فالمدیر رجل رشيد حين يتخذ قراراته بمعنى أنه يسعى إلى تعظيم الإنتاجية، والعامل أيضاً رجل رشيد لأنه يسعى إلى تحقيق أقصى دخل ممكن (على السلمي، 1975، 27).

ويشير مبدأ الرشد أو العقلانية إلى التوجهات الهدفية للمنظمة وكل نشاط تقوم به يرتبط بوضوح بأهدافها المحددة وهذا التوجيه الهدفي يشكل المسوغ والسبب (هاني عبد الرحمن الطويل، 1986، 83). ورغم أن النظرية الكلاسيكية ركزت اهتمامها على بنية وحدات التنظيم وأهملت دراسة عملية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها إلا أن النموذج الفيبري أثر في النظريات التي تناولت اتخاذ القرارات في بعدين:

يتمثل البعد الأول في: رؤية المدرسة العقلانية التجريدية للقرار وفق نموذج يتكوّن من 3 عناصر، عنصر خطي يتكوّن من إعداد القرار واتخاذ وتنفيذه وعنصر عقلائي يتمثل في عملية اختيار القرار الأفضل ضمن بدائل متعدّدة وعنصر الحرية الذي يتضمن حرية صاحب القرار لحظة قيامه بالاختيار. والبعد الثاني: فيتمثل في المقارنة المؤسساتية كاتجاه ثاني لتمثل مفهوم العقلانية الذي تقترحه النظرية البيروقراطية، أي الانطلاق من وحدة إدارية مكتملة العناصر (منصف السلمي، 1997، 74).

ثانياً. النظرية السلوكية:

إن النظرية السلوكية في إعداد واتخاذ القرارات تعدّ أول نظرية تربط بين اتخاذ القرار والسلوك داخل المنظمة. وقد عرف أصحاب هذا النموذج "برنارد مارش وسيمون" المنظمة بأنها هيكل متخذي القرارات أحياناً كأفراد وأحياناً كجماعات (ناصر محمد العديلي، 1995، 479).

وبرنارد يشير إلى صعوبة تحليل كل أمر إداري ودراسته بالتفصيل من قبل الفرد لتقرير قبوله أو رفضه. كما يرى أن أغلب القرارات أو الأوامر تقع في نظام ما أسماه "المنطقة السوداء" أو "منطقة الرضوخ" فإذا وقع أمر معين داخل هذه المنطقة فإن الفرد سينفذه دون أية مناقشة. أما إذا وقع خارجها فسيبدأ بالتساؤل ثم يقرر القبول أو الرفض، وتتوقف مساحة هذه المنطقة عند الفرد على مدى زيادة المكافآت عن الأعباء والتضحيات والافتتاح بها (مؤيد سعيد السالم، 2002، 102).

أما سيمون فقد انتقد مبدأ الرشد الكامل في اتخاذ القرارات نظراً لمحدودية فكر الإنسان والقيود النفسية والموضوعية التي تواجه متخذي القرارات فالفرد لا يستطيع استعراض كل الاحتمالات الممكنة للبدل كما أنه لا يستطيع حساب درجة المخاطرة والشك. وسلسلة النتائج المرتبطة بالاحتمالات الموضوعية وهو بالتالي يواجه حدوداً في الرشد فلا وجود للقرار الرشيد الأفضل و الأكمل فهو نظري ومثالي وإذا ما تم الوصول إليه فهو عادة لا يساوي الجهد والوقت والمال المبذول للوصول إليه. كل القرارات حسب مارش وسيمون تتخذ في ظروف الرشيد المقيد أو المحدود. ويشير هذا المصطلح إلى أن العاملين يتخذون قرارات في ظروف مشحونة بعدد من القيود الخارجية والنفسية (أندر ودي سيزلاقي. مارش ولاس، 1991، 333).

يمكن تصنيف القرارات من حيث المدخل السلوكي لها إلى 3 أنواع وفق المستوى الإداري لمتخذي القرار:

1. قرارات متخذة من أعلى سلطة في الهيكل التنظيمي للمنظمة وموجهة إلى المستوى التالي لها مباشرة بقصد تنظيم وتوجيه ورقابة العمل، لكي تتمكن المنظمة من الاضطلاع بمسؤولياتها وتحقيق الهدف المنشود ومن ثم لا تؤثر تلك القرارات في الأشخاص الذين يتخذونها بل تؤثر في سلوكيات المستوى التنظيمي الموجهة إليه القرارات.
2. قرارات تتخذ على مستوى الإدارة الوسطى، وموجهة إلى المستويات الإدارية أدنى بقصد ضمان سير العمل ورقابته، تلك القرارات تحمل أثر اجتماعي سلوكي مزدوج، حيث تؤثر في متخذي القرارات أنفسهم، وفي مسؤوليتهم اتجاه سلطات أعلى، ومن الجانب الآخر تؤثر في سلوكيات من توجه إليهم من المرؤوسين.
3. قرارات يتخذها المرؤوسين المسؤولين، وهم بصدد ممارسة أعمالهم اليومية دون أدنى أثر على سلوكيات الآخرين مع إبقاء أثرها على سلوكيات من توجه إليهم من المرؤوسين (سعيد يس عامر، 1998، 396).

ويؤيد سيمون فكرة الرجل الإداري كبديل للرجل الاقتصادي والذي يتصف بأنه يهدف إلى التوصل إلى حلول مرضية للمشكلة التي تواجهه... وحين يتخذ قراراته فإنه يبني تلك القرارات على أساس صورة مبسطة للعالم المحيط، وهو لا يبحث عن كل البدائل المحتملة ويعتمد على عدد من القواعد البسيطة في اتخاذ القرارات (علي السلمي، 1975، 184).

ومجمل القول أن الأفراد والجماعات والمنظمات نادرا ما يحققون أقصى ما يمكن من الأهداف فيما يتخذونه من قرارات ولكنهم يقارنون البدائل ويزينونها حسب المعايير التي تحدد الحد الأدنى المقبول من هذه الأهداف. فإذا كان أحد البدائل المتوافرة مقبولا وفق الحد الأدنى من المعايير ثم اختياره فيتوقف البحث عن بدائل أخرى (أندر ودي سيزلافي. مارك تي ولاس، 1991، 334).

ثالثا. النظرية الحديثة للتنظيم:

يرجع ظهورها إلى نهاية الثلاثينات من هذا القرن وكان الأمر طبيعي نتيجة لتلازم الفكر الإداري مع تطوّر ونمو العلوم الإنسانية، ويعتبر ألتون مايو من أوائل الرواد لهذا الاتجاه (عبد الكريم أبو مصطفى، 2001، 182).

أما *laud wing von Bertalanffy* أول من أوضح المبادئ العامة للنظرية سنة 1950 و *Katz and Kahn* أول من طبق النظرية في المنظمات بشكل شمولي سنة 1966 وترى أن كل نظام له حدود تفصله عن بيئته. هذه الحدود تصف النظام، ما بداخل الحدود هو نظام، وما خارج الحدود هي البيئة (كامل المغربي، 1994، 96). وتؤمن هذه النظرية بأن العلاقات داخل المنظمة هي التي تسمح بتدفق الإنتاج أو إعاقتها. والعلاقات داخل المنظمات ليست في صورة رئيس ومرؤوس... وليست قرارات وتنفيذ ولكنها بين أفعال وردود أفعال وتتأرجح ردود الأفعال إلى الموافقة التامة والرفض المطلق.

وتتوقف مهارة رجل الإدارة لاتخاذ القرار السليم على مدى درايته باتجاهات وعلاقات العاملين معه، ومدى استجابتهم للقرارات. بحيث يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب وتحدد ضمن أنسب الطرق للأداء وتنفيذ (عبد الكريم أبو مصطفى، 2001، 182). وبالتالي فهو ينظر إلى التنظيم على أساس قدرته على الوفاء بمتطلبات الحياة عن طريق عملية اتخاذ القرارات (عبد الغفور يونس، 1997، 26).

وقدمت هذه النظرية العديد من المساهمات والبحوث الخاصة بالاتصالات، و *Resist likert* من أشهر من ساهم في هذا الجانب حيث قدم مفهوم حلقة الوصل الذي يشير فيه إلى أن الكثير من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم:

- الدور الأول: كقادة لمجموعة من المرؤوسين.
- الدور الثاني: كعضو في جماعة يرأسها فرد آخر.

وعلى هذا يكون الفرد كحلقة وصل بين المجموعتين. يبيّن هذا المفهوم أن الفرد ينقل المعلومات مرة إلى أعلى ومرة أخرى إلى أسفل، وهذا التنوع والكثافة في الاتصالات يمكنها أن تُثري تبادل وانتشار المعلومات وأيضا الترابط بين المجموعة (أحمد ماهر، 1998، 32).

رابعاً. نظرية العلاقات الإنسانية:

استطاعت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال تجاربها أن تثبت أن للاتصالات تأثير قويًا على العلاقات الاجتماعية والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم. كما أثبتت إحدى تجارب هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصالات في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد، وكوسيلة لإقناعهم بآدميتهم، ورفع كفاءة العمل والرضا عنه (أحمد ماهر، 1998، 32) وخلق تجانس بين الأفراد داخل التنظيم وممارسة أسلوب المشاركة، والمجالس الصغيرة، والإدارة من المستوى الأدنى إلى الأعلى واللجان المشتركة، والاعتراف بالكرامة الإنسانية (عبد الغفور يونس، 1997، 14) وتشير مدرسة العلاقات الإنسانية إلى ما يلي:

- إن المشاركة في وضع الأهداف سوف ينعكس على زيادة الإنتاجية في تلك المنظمات، بينما في المنظمات التي لا تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات، فالإنتاجية ستكون أقل.
- إن المنظمات التي تستخدم نظام الاتصال المتتابع (إلى أسفل وإلى أعلى) والجانبى سوف تكون أكثر إنتاجية من المنظمات التي تتبع نماذج الاتصال إلى أسفل فقط.
- إن المنظمات التي يكون فيها الأعضاء على اتصال وتفاهم وقرب بعضهم البعض من الناحية السيكلوجية سوف تكون أكثر إنتاجية من المنظمات التي يكون فيها الأعضاء متباعدين ومنفصلين عن بعضهم البعض من الناحية السيكلوجية.
- إن المنظمات التي يتم فيها اتخاذ القرارات من خلال البناء التنظيمي في سلسلة من العمليات المرتبطة والمتكاملة والممتدة بواسطة الجماعات المتداخلة سوف تكون أكثر إنتاجية من المنظمات التي يتم اتخاذ معظم القرارات بها في المستويات العليا (أحمد عرفة، 2002، 35).

خامسا. نظرية الاتصال:

إن مميزات النظرية الحديثة للتنظيم دراسة شبكة الاتصال في النظام وفي هذه الحالة يُنظر إلى الاتصال كوسيلة يمكنها أن تُسَّير العمل في أجزاء النظام. والاتصال لا يعمل فقط كمحرك أو منشط في نموذج متماسك يؤدي إلى العمل أيضا كجهاز للرقابة والتنسيق بربط مراكز القرارات بالنظام ويذكر أن التنظيمات تتكوّن من أجزاء تتصل بعضها لتتسلّم الرسائل من العالم الخارجي وتخزّن المعلومات وإذا ما أخذت مع بعضها البعض فإن وظائف الاتصال للأجزاء تكون شبكة النظام الإجمالي. وهذه النظرية ترى بأن مصير فاعلية المنظمات مرتبط ارتباطا وثيقا بمدى صدق ونوعية المعلومات التي تصل إلى كافة المستويات التنظيمية المتعددة لاتخاذ قرارات صائبة، وبهذا فإن جودة وسلامة القرار على أي مستوى تتوقف على قنوات الاتصال التي تقام بين العاملين وقيادتهم، إن الهياكل المتناسكة التي تسود وحداتها الانسجام يسهل فيها دور الرئيس لأنه يمارس سلطاته من خلال الاتصالات التي تقام بينه وبين مساعديه من جهة، وبينه وبين البيئة الخارجية للتنظيم التي يعمل بها من جهة ثانية، وبهذا فإن أي مركز رئاسي داخل التنظيم في حاجة ماسة إلى إجراء اتصالات ومشاورات وتبادل آراء بين الرؤساء والمؤوسين وبناء على المعلومات التي تنقل في جميع الاتجاهات يمكن للرؤساء من التحكم في التنظيم والقيادة إلى الكفاءة والفعالية وذلك راجع إلى: تحديد الأهداف العامة للتنظيم، مكافئة الأفراد الذين أظهروا تفانيهم في العمل، خلق عامل الحوافز وتشجيع العمل الجماعي، اتخاذ القرارات الهادفة وتنسيق الجهود، ومراقبة كل العمليات التي تجري تنفيذها في داخل المنظمة(عمار بوحوش، 1984، 98).

وهنري فايول Henry Fayol رائد المدرسة العلمية الإدارية يقدم لنا مساهمته جديرة بالاهتمام وذلك عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم وفقا للشكل الموالي الذي يوضح أنه لو أراد الشخص (و) الاتصال بالشخص (م) عليه أن يصعد إلى الأشخاص والمناصب (هـ) (د) (ج) (ب) (أ) ثم يهبط إلى الأشخاص والمناصب (ح) (ط) (ك) (ل) (م) وهذا ما يجعل الاتصال يأخذ وقتا طويلا وإجراءات مستنديه ومكتبية أطول ومعقدة ويؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وعليه يقترح فايول أنه من الممكن عمل ما يطلق عليه بالجسر أو المعبر *cang plank* بين كل من الشخصية (و) (م) ولقد كان مفهوم الجسر أو المعبر رائد في وقته، وذلك لأنه كان يقترح نظام الاتصالات الجانبية، بدلا من الاتصالات الرأسية السائدة في ذلك الوقت (أحمد ماهر، 1998، 31).

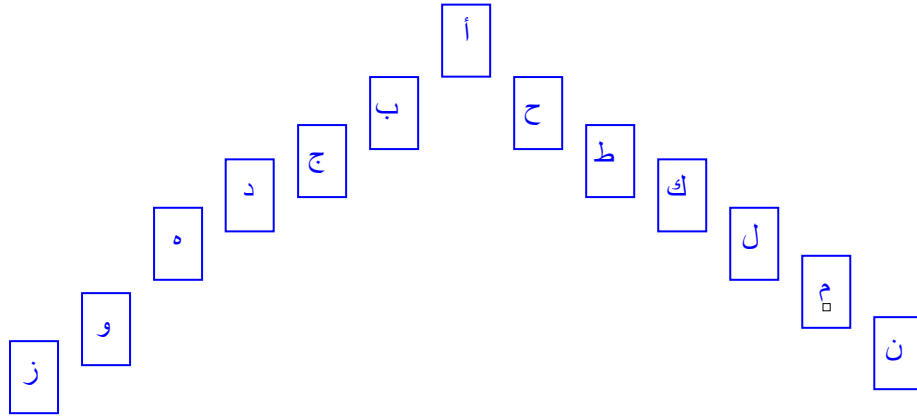
إن الأهمية القصوى التي يكتسبها الاتصال القائم بين المستويات التنظيمية المختلفة عند محاولة تطبيق السلطة في التنظيم، لا يدع مجالاً للشك بأن أكبر عيوب الإدارات الحديثة سوء توصيل المعلومات وطريقة اتخاذ القرارات بصفة انفرادية دون اللجوء إلى المتخصصين في ذلك فيفوت المسؤولين بذلك على أنفسهم فرصة التعرف على كافة عناصر الموقف وظروفه، وجميع الميكانيزمات

التي تحكمه بما يبعدهم عن عمل تقديري موضوعي للموقف واتخاذ قرار كفي، كما يؤدي إيصال المعلومات بدقة واختيار الأهم والجيد منها إلى الصعود بسرعة في السلم الإداري والحصول على ترفقات، زيادة على أن الاتصالات تساهم إلى حد كبير في تحسين سلوك الأفراد في النقاش الذي يدور بين الجماعات واضطلاعهم على الظروف والوضعيات التي يتخذها التنظيم الذي يعملوا فيه بما يشكل لديهم إدراكا موضوعيا للواقع، ويهيئ الفرصة للإدارة لتوجيههم وقيادتهم بسهولة اتجاه الهدف الذي تسعى إليه.

- وتسير الاتصالات عامة في التنظيم وفق 3 اتجاهات رئيسية: يتمثل الاتجاه الأول في إيصال المعلومات من القاعدة إلى القمة، وهو اتصال صاعد يتجه عكس خطوط السلطة في التنظيم وإن جودته تعكس الوضعية الحقيقية لأي منظمة ناجحة وتوضح اتجاه الإدارة إلى التسيير بطريقة تشاركية.

أما النوع الثاني من الاتصال فهو الذي يتم من أعلى إلى أدنى البناء التنظيمي، يعبر من منبع الذي تصدر منه المعلومات والتوجيهات. أي أن مركز اتخاذ القرار هو الذي يجسد السلطة الرسمية، وهو ذو أهمية قصوى كونه ينقل نوعية المهام التي يتم القيام بها والتغيرات التي يمكن إدخالها على برامج العمل وطرق العمل التي ينبغي إتباعها عند تطبيق التعليمات الواردة من أعلى، وتقدم الإجراءات المتعلقة بمعالجة المشاكل التي تبرز من حين إلى آخر، غير أنه وبالمقابل فإن العاملين يملكون قوة الضغط الجماعي وإخفاء المعلومات التي قد تساعد على اتخاذ القرار الصائب، لهذا وجب على الرؤساء مراعاة مصالح المرؤوسين وحسن استعمال السلطة، ولا يقل أهمية عن النوعين السابقين. فالالاتصال الأفقي الذي يتم بين وحدات على نفس المستوى خاصة التنظيمات الكبيرة التي تظم مجموعة مختلفة من الأخصائيين ويكون فيها التخصص شديدا وتوزيع العمل بين الخبراء متمائزا ويمتد كل مدير بصلاحيات إدارية واستحالة القيام بضغط على زملائه في مستوى واحد (عمار بوحوش، 1984، 100). تصبح مسألة التنسيق بين الإدارات أمرا إرتكازيا لأداء الوحدات لعملها واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المطلوب وتوحيد الجهود وتبادل المعلومات عن التطور من أجل سير العمل وفق الخطة المرسومة وتحقيق الأهداف المنشودة.

• هذه النظرية تعرضت إلى الإشارة وإبلاغ المرؤوسين بالتعليمات والقرارات ومعرفة رأيهم فيها عن طريق التغذية العكسية للمعلومات، وما يمكن أن يفعلوه من عرقلة لسير العمل إذا ما لم يأخذ برأيهم.



شكل رقم (02) مفهوم المعبر أو الجسر للاتصالات الجانبية

من خلال الشكل الملاحظ نرى أن عملية الاتصال ليست بالشيء السهل فمثلا إذا أراد أي شخص في أي منصب الاتصال بشخص آخر سيمرُّ عبر سلسلة تنظيمية طويلة حتى يصل له لدى فالمعبر هنا يوفر الجهد والوقت وهذا طبعا لن يخلّ بسير التنظيم ولا تجاوز في السلطة بل مجرد القضاء على التسلسل التقليدي الذي لم يعد يواكب عصرنا عصر السرعة وسهولة الاتصال.

سادسا . نظرية اتخاذ القرار:

يعتبر هربت سيمون من المفكرين الذين انتقدوا النظريات الكلاسيكية للتنظيم وبيّنوا ما بها من تقصير وتناقض، وقد قدم سيمون إطارا لنظرية التنظيم تختلف تماما عن الفكر الكلاسيكي والتي تتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساسا تدور حوله العمليات التنظيمية المختلفة. أي أن السلوك التنظيمي هو عملية لاتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم (علي السلمي، 1980، 182) وهذا الأخير يقوم باختيار بديل من بين البدائل المحتملة ونظرية اتخاذ القرار تناولت كذلك الخصائص النفسية للجماعات التنظيمية والتي على أساسها يقوم اختيار البدائل لاتخاذ القرار وتحليل عملية اتخاذ القرار ذاتها.

إن المفكرين الذين اهتموا بنظرية اتخاذ القرار في الإدارة لا يتناولون المجال الإداري لعملية اتخاذ القرارات ولكنهم يقومون بفحص الميدان الكامل لعمليات المشروع وبيئته. وبالتالي تصبح نظرية اتخاذ القرار عامة وذلك لأنها تنظر إلى المشروع باعتباره نظام اجتماعي بدلا من الاقتصار على التركيز الضيق على عملية اتخاذ القرار (عبد الغفور يونس، 1997، 302). وهذا ما أشار إليه سيمون بأن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد تحديد الهدف العام للتنظيم أو عند رسم السياسة العامة له، بل على العكس من ذلك فإن اتخاذ القرار يشمل التنظيم الإداري كله بنفس القدر الذي يعمه الأداء الفعلي للأعمال (علي السلمي، 1980، 186). وبما أن اتخاذ القرار يتم داخل التنظيم وضع سيمون تعريف للتنظيم حيث يرى أنه "وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات التي تتجسد في القيم واتجاهات الأفراد التي تحكم عملية اتخاذ القرارات". وقسم سيمون نظريته إلى:

1. اتخاذ القرار: إن الاتصال والعلاقات بين الأفراد يشكلان تنظيم يقوم على أساس هرم حيث أن كل قرار يتخذ بشأن نشاط معين يصبح خطوة أو مرحلة لتحقيق هدف آخر.
 2. البيئة: إن اتخاذ القرار من قبل أعضاء التنظيم من خلال البدائل المطروحة، محدّد من خلال البيئة المتواجد فيها التنظيم.
 3. الجماعة: اتخاذ القرار عمل جماعي وتقسيم العمل وتنسيق الجهود عمل لا بد منه.
 4. التأثير: تستغل كل من السلطة والاتصال والتدريب والكفاءة وغيرها للالتزام بالقرارات المتخذة.
 5. التوازن: خلق توازن بين كل من المغريات المقدمة لأعضاء التنظيم والمساهمات التي تحصل عليها بالمقابل (كامل محمد المغربي، 1994، 62).
- ركّز سيمون في تعريفه للتنظيم على العلاقات والاتصالات بين العمال - وهذا الأخير يعمل على توفير المعلومات لأعضاء التنظيم- ومدى تفاعلها داخل التنظيم ودرجة تأثير هاته العوامل على التكوين النفسي للعمال مما يؤثر حتما على عملية اتخاذ القرارات.
- كما توضّح هذه النظرية طبيعة القيود التي يجد الفرد نفسه أمامها عندما يقوم بإصدار قراراته وتلك القيود تكون نابعة عن ضرورة التنسيق بين القرارات والنشاطات التي يؤديها الفرد. والتنظيم يستغل تلك القيود للتأثير على القرارات الفردية التي تنعكس على السياسة العامة للتنظيم.

المبحث الثاني

المفاهيم العامة للمنظمة

1. مفهوم المنظمة
2. مبادئ المنظمة
3. مكونات المنظمة وعناصرها
4. أنواع المنظمات
5. الإدارة
- 1.5 خصائصها
- 2.5 أدوارها
6. المركزية واللامركزية
- 1.6 المركزية
- 2.6 اللامركزية
- 1.2.6 أسباب التفويض
- 2.2.6 طبيعة التفويض
- 3.2.6 مزايا التفويض

1. مفهوم المنظمة:

المنظمة هي جماعة إنسانية مصممة بشكل دقيق لتحقيق أهداف مرغوب تحقيقها وتشمل عادة عدد من المشاركين يزيد عددهم عن العدد الذي يمكن وصفه بالجماعة الصغيرة، أي يزيدون على 13 فرداً، والواقع أن السمة الرئيسية لأي منظمة هي وجود عناصر بشرية فيها تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف مرغوب تحقيقها اجتماعياً (محمد ناجي الجوهري، 2000، 15).

2. مبادئها:

1. المبدأ المدرج: يرى ضرورة إعلان التسلسل بالسلطة من أعلى إلى أسفل وكل شخص يعرف مسؤولياته.
2. وحدة القيادة: ضرورة تعيين مشرف مخصص لكل شخص لإزالة الغموض والفوضى الممكن حدوثها عند إثبات وجود الشخص عند أكثر من مشرف.
3. تفويض السلطة: وتحديد المسؤولية ليسهل للمشرف حل المشكلات ومتابعة الأعمال واتخاذ القرارات السريعة عند الضرورة.
4. مسؤولية السلطات: كالمسئول التنفيذ المشرف على أفعال مرؤوسيه بصفة كاملة.
5. خفض عدد مستويات السلطة: لتسهيل الاتصال بين المديرين والمسئولين، وسرعة اتخاذ القرارات الهامة.
6. التخصص: أي تقسيم المهام وكل شخص مكلف بمهمة واحدة إن أمكن، وذلك لزيادة الفعالية كما يجب إقامة علاقة متبادلة بين كل منطقة تخصص والنظام الكلي عن طريق التنسيق.
7. الرقابة: تحديد وظيفة الرقابة أي قدرة المدير التنفيذي على التنسيق بين عدد من الوظائف الموكلة للمرؤوسين ولتجنب أي صعوبة في الرقابة لا يزيد عدد المرؤوسين 10 أشخاص.
8. مرونة وبساطة التنظيم: إن بساطة التنظيم يسهل عمل الإدارة، والمرونة تسمح باتخاذ التدابير اللازمة للظروف المتغيرة، كما لا يمكن إغفال أهمية البساطة التي تسهل عملية الاتصال بين المديرين والمرؤوسين (إيهاب صبيح محمد زريق، 2001، 50).

هذه المبادئ أساسية ومعيارية وتقليدية لتسهيل الإدارة وتعزيز الاستفادة القصوى من الموظفين والمنشأة. وقد تطورت بعض المبادئ الحديثة كالمشاركة في اتخاذ القرارات، التلقائية والتحدي، والمنهج التوجيهي، واللامركزية في اتخاذ القرارات... وهذه المبادئ أصبحت مكملاً للمؤسسات الحديثة لتشجيع الإبداع ونمو الأعمال واستغلال الموارد المختلفة بقصد تحقيق أهداف المؤسسة.

3. مكونات وعناصر المنظمة:

إن الهدف من وراء أي منظمة هو توفر عنصر الكمال والاكتمال وهذا الأخير من العناصر التي تكتمل بها المنظمة إذا اختلف واحد منها تصبح غير فعّالة. كما نقصد بالكمال وضع كل عنصر من العناصر بالشكل السليم وفق معايير علمية، وهذه العناصر هي:

1. تكوين الهيكل التنظيمي للمنظمة: الذي يعد أحد عناصرها الأساسية الذي يتلاءم مع أعمال المنظمة التي يتم تنظيمها في شكل وحدات إدارية رئيسية وفرعية وهي حسب مراحل العمل والعمليات.
 2. تحديد المسؤوليات: لا بد من تحديد مسؤولية كل وحدة والواجبات والمهام التي يجب أن تؤديها، وإن قصرت هذه الوحدات في أدائها تعرضت للمحاسبة.
 3. تحديد السلطات: إن لكل وحدة إدارية مسؤولية يتحملها رئيس هذه الوحدة، وهذه المسؤولية تعد سلطة له تتكافأ مع المسؤولية المحددة له.
 4. تحديد العلاقات التنظيمية: الذي يتطلب تبادل المعلومات أو مواد وحتى مستندات وبيانات وهذا لا يتم إلا بتحديد نوعية العلاقات بشكل يوضح ماذا تريد كل وحدة وماذا يجب توفره، وهكذا ترتبط كل الوحدات بعضها ببعض كأى كائن عضوي يؤدي إلى انسياب الأعمال والإجراءات والعلاقات بشكل سليم ومحدّد.
 5. تحديد الشروط والمواصفات التي يجب توافرها فيمن يشغل مناصب العمل: نقصد هنا المواصفات والشروط المحددة لكل منصب من المناصب المتواجدة على مستوى الهيكل التنظيمي، وذلك في ضوء مسؤوليات وصلاحيات هذا المنصب (محي الدين الأزهرى، 1993، 150-158).
 6. العاملون الأساسيون: هم الذين يقومون بأعمال إنتاجية أساسية وعادة ما يشكل هؤلاء القاعدة العريضة في أي تنظيم.
 7. الإدارة العليا: يمثلها الإداريين الذين هم مسئولين عن وضع الإستراتيجيات، وعن نجاح التنظيم.
 8. الإدارة الوسطى: يمثلها المشرفون ورؤساء الإدارات الوسيطة بين الكادر الأساسي والإدارة العليا.
 9. الفنيون: يتكوّن هؤلاء من أعضاء الجهاز الفني المتخصص الذي يتحمل أعضاءه المسؤولية عن النواحي الفنية التي تحتاج لخبرات تخصصية وإلى تقنية وتوثيق الإجراءات.
 10. الاستشاريون: هم أشخاص يقدمون خدمات مساعدة تسهل عمل الآخرين، وتختلف الدرجة التي يمثلها أعضاء كل فئة من هذه الفئات، ودور كل من هؤلاء في المستويات المختلفة لطبيعة نمط الإدارة والعمل (محمد قاسم القريوتي، 2000، 195-196).
- * إذا كان العاملون الأساسيون يقومون بأعمالهم بدرجة كبيرة من الاستقلالية ودون تدخل مباشر في عملهم من المستويات العليا، فإن ذلك يعكس نمطا لا مركزيا في الإدارة وفي عملية اتخاذ القرارات

ويعطي الإدارة صفة البيروقراطية المهنية. أما إذا كان دور الإدارة العليا كبيرا وتفصيليا فإن ذلك يعكس أسلوب إداري مركزي وهو ما يتواجد في التنظيمات البسيطة غير المعقدة وصغيرة الحجم. أما إذا كانت الإدارة الوسطى هي الأكثر تأثيرا فإن ذلك يعكس وجود نمط إداري يركز على استقلالية كل قسم أو وحدة أساسية من وحدات التنظيم، ويكون نمط التنظيم الوظيفي والذي تتمتع فيه الوحدات باستقلال كبير. أما إذا كانت الكلمة الأساسية للجهاز الفني التخصصي، وكانت الرقابة تعتمد على الالتزام بالإجراءات والتعليمات المقننة، فإن النمط البيروقراطي يكون هو الصفة الغالبة على التنظيم. أما إذا كان الجهاز الاستشاري هو الذي يلعب الدور الأساسي فإن أساس الرقابة هنا هو التكيّف المتبادل وتعديل قواعد العمل وفق مقتضيات الموقفية، وذلك يعني وجود إدارات تعتمد على المرونة وتبادل الأدوار كما هو شأن نمط إدارة المشاريع.

4. أنواع المنظمة:

1. أنظمة طبيعية وأنظمة صناعية: الأنظمة الطبيعية هي التي نتحقق من وجودها في الطبيعة، كالإنسان الذي هو نظام بيولوجي يتكون من: النظام العصبي، والدورة الدموية، النظام النفسي وغيرها. والأنظمة الصناعية هي التي يقيمها الإنسان ويشغلها ومن أمثلتها النظم الاجتماعية، الاقتصادية، الإنتاجية، ونظام الرقابة على الجودة.
2. أنظمة ملموسة وأنظمة غير ملموسة: الأنظمة الملموسة هي الماكينات. والأنظمة غير الملموسة هي النظريات، الإستراتيجيات، الأهداف، الخطط.
3. أنظمة مفتوحة وأنظمة مغلقة: الأنظمة المفتوحة يكون لها تبادل مع البيئة المحيطة بها كالمشروعات التجارية والصناعية؛ وهذا التبادل يعتمد على الاتصال لإيصال الموارد والمعلومات بين الأنظمة والبيئة. والأنظمة المغلقة ليس لها أي تفاعل أو تبادل.
4. أنظمة قابلة للتكيّف وأنظمة غير قابلة للتكيّف: الأنظمة القابلة للتكيّف هي التي تستجيب لقوى البيئة المحيطة، وتؤدي الاستجابة إلى تغيير حالة النظام ومثال ذلك المنظمة التجارية والصناعية. والمنظمة غير قابلة للتكيّف هي الأنظمة التي لا تستطيع الاستجابة إلى الحاجات المطلوبة في البيئة (علي الشرفاوي، 2002، 98-99).
5. المنظمة الغرضية: تقوم هذه المنظمة بإنجاز غرض ما سواء كان ربحي أو خيري، ويتفق ذلك مع طبيعة الاتصال (سعيد يس عامر، 1986، 51).

5. الإدارة:

تتصف الإدارة بالتميز والاختلاف عن غيرها من الأنشطة الأخرى، وهذا التميز لا يرجع فقط إلى اختلاف خصائصها عن كافة الأنشطة الإنسانية الأخرى. بل إن الإدارة هي العنصر المسئول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع.

1.5 خصائصها:

1. إن الإدارة ليست تنفيذا للأعمال؛ بل الأعمال يتم تنفيذها بواسطة الآخرين، والإدارة تنطوي على تحديد الأهداف وتحقيقها بواسطة جهود المرؤوسين.
2. إن الإدارة عملية مستمرة ومصدر استمرارها هو استمرار بقاء منظمات خدمة البيئة والتي تسعى لإشباع المجتمع من سلع وخدمات بأنواعها المختلفة
3. إن الإدارة كعملية تنطوي على العديد من التصرفات أو المهام التي يقوم بها المدير كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، التحفيز، التشييط، الرقابة، واتخاذ القرارات.
4. إن الإدارة نشاط إنساني هادف، حيث تتعامل مع الجماعة التي تُنشأ معها علاقات.
5. إن الإدارة الفعالة تستلزم دائما استخدام أنواع معينة من المعرفة والمهارة والإجراءات.
6. إن الإدارة تكتسي ميزة التغيير، فبيئة الأعمال متغيرة، والعنصر البشري متغير، والتطور التكنولوجي يتطلب من الإدارة مواكبته.

2.5 أدوارها:

الأدوار الإدارية: من بين الأدوار التي يمارسها المديرين في الإدارة هي:

1. أدوار المواجهة الشخصية التي تنقسم إلى:
 - أ - دور مركزي: المدير ينظم مقابلات مع الزوار أو مع العملاء، أو حضور حفلات عائلية للعاملين...
 - ب - دور قيادي: كتحفيز العمال وتدريبهم وتشجيعهم...
 - ت - دور ضابط الاتصال: فهو حلقة وصل بين المنظمة وأطراف التعامل الخارجي معها؛ كالموردين والعملاء والبنوك والمؤسسات الحكومية...
2. الأدوار الإعلامية: إن إرسال واستقبال المعلومات من أهم الأدوار التي يمارسها المدير خاصة وأنه دون معلومات لا يستطيع اتخاذ أي قرار أو بناء خطة سليمة وتنقسم هذه الأدوار الإعلامية إلى:
 - أ - دور الباحث عن المعلومات سواء من قبل العاملين أو علاقاته مع أطراف التعامل الخارجي مع المنظمة.
 - ب - دور الناشر للمعلومات حيث يقوم المدير بإبلاغ العاملين بالمعلومات الهامة.

ت - دور تمثيلي للمنظمة كمتحدث باسمها في المؤتمرات والندوات والمحافل
واللقاءات الهامة داخل المنظمة وخارجها.

3. الأدوار القرارية: مما لا شك فيه أن المعلومات هي أحد أنواع المدخلات الأساسية في عملية
اتخاذ القرارات وتتطوي الأدوار القرارية على:

- أ - تحسين وتطوير المنظمة بإدخال أفكار جديدة وإحداث تغيير في المشروعات.
- ب - المواجهة التي يتحملها المدير إزاء الإضرابات العمالية أو إفلاس العملاء وغيرها.
- ت - تخصيص الموارد المادية والبشرية لاستخدامها كأداة بديلة في المنظمة، أو الإدارة كما
يقوم بتنقية القرارات الهامة التي يتخذها العمال قبل وضعها حيّز التنفيذ.
- ث - التفاوض مع العملاء أو الموردين، كذلك حل المشاكل والنزاعات التي تحدث بين
العمال(عبد السلام أبو قحف، 2002، 84-86).

6. المركزية واللامركزية:

1.6 المركزية:

هي تركيز السلطة الرسمية أو حق اتخاذ القرارات بيد جهة واحدة، أو مستوى إداري واحد أو
بيد شخص واحد في قمة الهرم التنظيمي؛ والمركزية المطلقة غير موجودة في عالم الواقع. نعلم
جميعاً أن عملية اتخاذ القرار تمر عبر مراحل عديدة، يأتي دور قمة الهرم في آخر مرحلة رغم ما
قد يكون لبعض الأشخاص من سلطة غير رسمية للتأثير على اتخاذ القرارات، إلا أن ذلك لا يغير
من حقيقة نمط المركزية إذا كان حق اتخاذ القرارات قاصراً على قمة الهرم التنظيمي.
والحكم على وجوه المركزية أو اللامركزية يعتمد على كيفية اتخاذ القرارات. فمن المعروف أن
أحد المعايير هو درجة التحكم في اتخاذ القرار. لأن أي قرار يمر بمراحل عدة: جمع المعلومات
وتحليلها ثم اختيار البديل الأفضل، الموافقة عليه وتنفيذه. فإذا اجتمعت هذه المراحل في يد جهة
واحدة فهنا مركزية مطلقة. ويجب الإشارة إلى أن من بين الأمور التي يعتبر معالجتها بأسلوب
الإدارة المركزية هي:

- القضايا الإستراتيجية التي يترتب عليها نتائج بعيدة المدى.
- القضايا التي تترتب على اتخاذ القرار فيها التزامات أو نفقات مالية كبيرة (محمد قاسم القريوتي،
2000، 117-118).

2.6 اللامركزية:

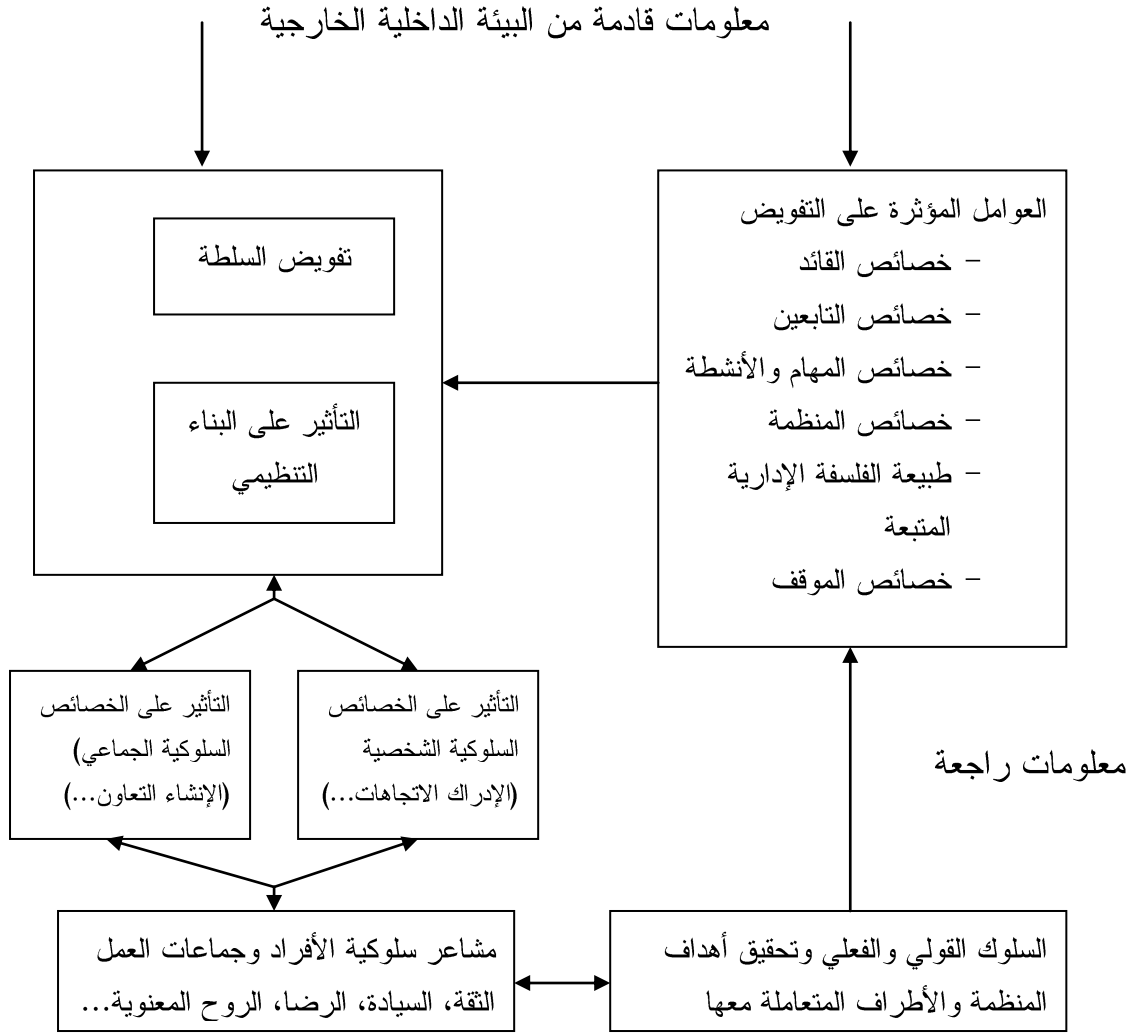
هي تفويض السلطة لاتخاذ القرار لمدري الوحدات التنظيمية في المستويات الدنيا من المنظمة. وعملية تفويض سلطة اتخاذ القرارات عملية نسبية، ودرجة التفويض هي التي تحدد لنا درجة اللامركزية (علي الشرقاوي، 2002، 342). وعملية التفويض من المهام الحيوية داخل التنظيم وتكون كالتالي: عندما تكون المنظمة ملكا لشخص واحد فإن التفويض يأتي من مالك المنشأة، أما إذا كانت المنظمة تابعة إلى مساهمين بها فإن التفويض يخضع لتأثير مجلس الإدارة (أحمد عرفة، 2002، 176).

1.2.6 أسباب التفويض: توجد عدة أسباب تدعو إلى تفويض السلطة في الإدارات هي:

- في حالة غياب مسئول مباشر (كالمرض، وفاة، الاستقالة،...).
- وجود موانع تحول بينه وبين تأدية مهامه.
- كثرة الانشغالات وكثافة الاجتماعات لبعض المسؤولين.
- قدرة المرؤوسين وكفاءتهم في التسيير يشجع على التفويض لأن ذلك يطمئن المسئول.
- طبيعة نفسية المسئول صاحب السلطة: صارم، مرن، كل ذلك يؤثر على عملية التفويض.
- البعد الجغرافي يفرض تفويض السلطة.
- الهيئات المركزية تفوض وتحول صلاحيات الهيئات المحلية للقيام بمهامها كالمتابعة والمراقبة.
- وجود بعض الظروف الاستثنائية التي تستدعي عملية التفويض.
- طبيعة العمل ونوعيته فالأعمال الذهنية والفكرية والفنية تحتاج أكثر من غيرها إلى عملية التفويض (أحمد زردومي، 2003، 106).

2.2.6 طبيعة التفويض: نعلم أن التفويض هو جزء من العملية التنظيمية التي تقوم بها الإدارة حتى تمكن الجميع من أداء العمل وتحمل المسؤولية الملقاة على عاتقهم.

وعموما فحركة السلطة تكون إلى أسفل رغم ذلك لا تتم العملية ببساطة ولا تخلو من التعقيدات وكذلك لا تتم تلقائيا بل على أساس خطة وترتيبات معينة يستطيع بواسطتها المدير أن يجعل السلطة فعالة ومؤثرة، وأيضا يتأثر التفويض بعوامل ومتغيرات وميول القادة والإداريين، واستعداد العمل لتقبل المسؤولية، وخصائص المنظمة وطبيعتها (ساكنة أم ديناميكية) (أحمد عرفة، 2002، 177). ونرى في الشكل الموالي تفويض السلطة وعلاقتها بالمتغيرات.



شكل رقم (03) تفويض السلطة وعلاقتها بالمتغيرات (أحمد عرفة، 2002، 117).

1. الفاعلية في اتخاذ القرارات: إن تفويض السلطة إلى المستويات الدنيا يتيح الفرصة لاتخاذ قرارات فعالة، بسبب قرب الأفراد في هذه المستويات إلى ظروف العمل، ووجود سلطة اتخاذ القرار قريبة من مواقع العمل تساعد على اختصار الوقت الذي كان من الممكن أن ينصرف في الانتظار لاتخاذ القرارات بطريقة مركزية.
2. تسهيل الاتصال: نرى أن القرارات التي تصدر من السلطة المركزية تمر عبر مسالك اتصالية طويلة إلى مستوى التنفيذ وذلك يأخذ وقتاً أطول حتى تصل في الوقت المناسب وقد يشوب هذا القرار بعض التحريف وعندما يصل للمتلقي يصل غامض ويحتاج إلى تفسير. لذلك يعتمد على المركزية لتجنب مشاكل الاتصال.
3. تنمية الأفراد وخاصة المديرين: إن تفويض سلطة اتخاذ القرار يوسع من دائرة المشاركة في الوصول إلى حلول لمشاكل العمل، والاعتماد على اتخاذ قرارات متعلقة بمشاكل العمل ينمي المهارة. ويزيد البراعة والإتقان ويجب على المدير الذي له حق اتخاذ القرار الاستفادة من حالات النجاح ومحاولة تجنب حالات الفشل التي يواجهها.
4. تحديد المستويات العليا من الأعباء الغير ضرورية: إن الأسلوب اللامركزي يخفف من عبء العمل على المراكز الإدارية المختلفة حيث تحدد الأعمال التي يتم أدائها بطريقة مركزية، والأعمال التي يتم أدائها بطريقة لا مركزية. وعلى السلطة العليا متابعة ما يحدث من تغيير حتى تتمكن من سحب سلطة التفويض إذا تغيرت الظروف (علي الشرفاوي، 2002، 34-345).

الفصل الثالث



الفصل الثالث الاتصال التنظيمي

1. اتصال المؤسسة الجزائرية
2. أهمية الاتصال التنظيمي
3. وسائل الاتصال التنظيمي
4. أنماط وأشكال الاتصال التنظيمي
5. نماذج الاتصال التنظيمي
6. أنواع الاتصال التنظيمي
7. مهام ووظائف الاتصال التنظيمي
8. العوامل الداخلة في عملية الاتصال التنظيمي
9. دور الاتصال في المنظمة
10. معوقات الاتصال التنظيمي
11. التغلب على المعوقات التنظيمية
12. علاقة الاتصال بالتنظيم واتخاذ القرار

أولاً. اتصال المؤسسة الجزائرية:

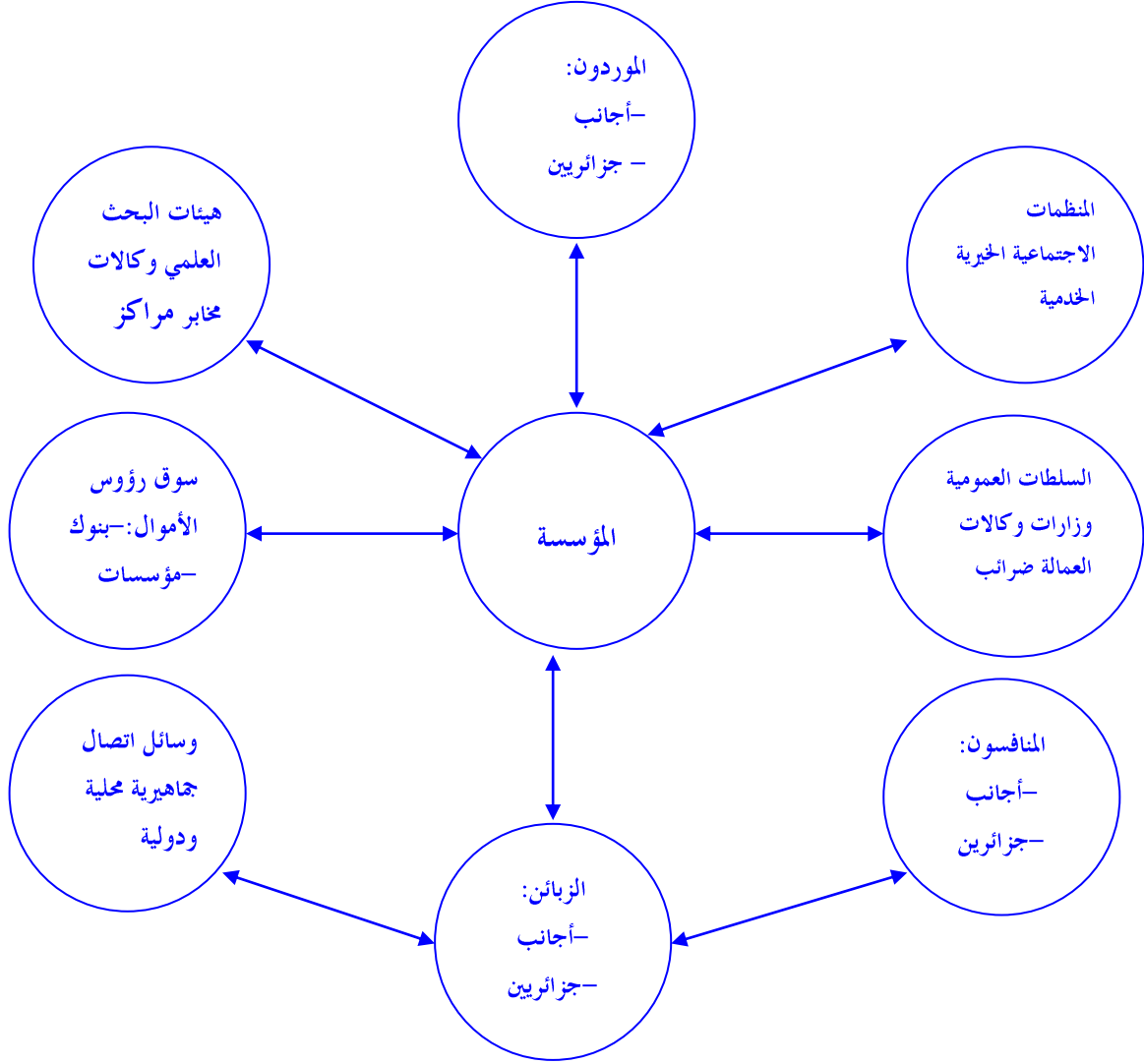
من الصعب جدا الإحاطة بمدى تطوّر اتصال المؤسسة في الجزائر مقارنة بالوضع العالمي لأنه موضوع صعب التحديد بسبب اختلاف طبيعته من بلد إلى آخر وغياب الإحصائيات المرتبطة بذلك. نعم هناك انطباع عام حول تطوّر اتصال المؤسسة في دول مثل اليابان والولايات المتحدة وتخلّفه في دول عالم ثالثة مثل الجزائر ولكننا نجهل معطيات مهمة في الحالتين: فما هي نسبة المؤسسات اليابانية مثلا التي تتصل فعلا، وبأيّ من الوسائل والاستثمارات؟ وهل الوظيفة الاتصالية دائمة وشاملة ومهيكلّة، وما هي المبادئ النظرية المعتمد عليها في ذلك؟ وما هو عدد مدارس الاتصال العاملة به؟ وهل تدرس فعلا اتصال المؤسسة أم الإشهار أم يغلب عليها الطابع الصحافي...؟

إن الإجابة الشاملة والدقيقة على مثل هذه الأسئلة هي التي تساعدنا على تقييم وضع اتصال المؤسسة في بلد ما. إذا كان اتصال المؤسسة في أمريكا يعتمد على الإشهار والتجارة، فاليابان تعتمد على استعمال الرسائل الغامضة والمبهمة في الإشهار المؤسساتي لتسهيل الوفاق والإجماع. في حين الجزائر تعاني من تخلف في الاتصال، نظرا لندرة المعاهد والمدارس العلمية، وضعف الهياكل والمصالح ومديريات اتصال المؤسسة بتخصصاته الثلاثة (الإشهار، علاقات عامة، علاقة مع الصحافة) على مستوى المؤسسات التجارية والخدمية العامة والخاصة.

والجزائر لا تزال تعاني من أنظمة إعلامية غير مناسبة، وقلة المتخصصين، وتأخر في تطوير تقنيات اتصال المؤسسة. وذلك قد يعود إلى العوامل التالية:

- نظام اقتصادي اشتراكي لا يسمح بتطوير ثقافة مؤسساتي تواصلية.
- احتكار السوق وقلة المنافسة والذين يعيقان استعمال الاتصال.
- عدم تخصص معظم إدارات المؤسسات في مجال الاتصال.
- عدم التمكن من التحكم في الأدوات الحديثة للاتصال، وكذلك التطوّر التكنولوجي من قبل الإدارات الذين يعارضونه خوفا من عدم القدرة على التكيف معها.
- حجب المعلومات واحتكارها من أكثر السبلات التي لا تزال تعاني المؤسسة الجزائرية منها.
- عدم مصداقية وثائق المؤسسة من حيث مضمونها، ونقص المعلومات، وخطئها ووصولها متأخرة.

* إلا أن العشرية الأخيرة وبعد إقحام المؤسسات في اقتصاد السوق والمنافسة المحلية والدولية. حيث باشر بعضها تطوير تقنيات اتصالها الداخلي والخارجي، مع الاندماج في بعض الأحيان، عن طريق الشراكة الاقتصادية وبفعل عولمة الإعلام والاتصال في السوق العالمية بتقنياتها الاتصالية المعاصرة ومؤسساتها المطبقة لمفهوم الاتصال الشامل (فضيل دليو، 2003، 37-39).



شكل رقم (04) يوضح اتصال المؤسسة المصدر: فضيل دليو، اتصال المؤسسة ص40.

ثانياً. أهمية الاتصال:

إن الاتصال من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري في المنظمات، حيث لا يمكن تصوّر السلوك البشري داخل التنظيم دون اتصال لفظي والاتصال التنظيمي؛ الذي يحدث في إطار منظمة ما، عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات(عبد الرحمن عزّي،1992، 17).

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

- ▶ **الاتصال واتخاذ القرار:** عن طريق الاتصال يمكن توفير المعلومات وتدفق البيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل للوصول إلى قرار.
- ▶ **الاتصال والتوجيه:** من خلال الاتصال يستطيع المدير تحديد أهداف التنظيم للعاملين وكذلك تبليغهم بمستوى أدائهم.
- ▶ **الاتصال والتنسيق:** يساعد التنسيق على التوفيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة لمنع التضارب والتعارض بين الوحدات، وبالتالي التنسيق الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيّدة في المنظمة.
- ▶ **الاتصال ودوره في دعم العلاقات داخل المنظمة:** يساعد الاتصال على تدفق المعلومات من العاملين إلى الرئيس، وهذه الأخير يتمكن من التعرف على العاملين ويفهم رغباتهم ومشاكلهم. ويصحح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسة الإدارة(عبد الكريم مصطفى،2001، 232).
- ▶ **المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة:** فيما يتعلق بأهداف منظمة الأعمال ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقتها بمنظمات الأعمال الأخرى.
- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزّز الروح المعنوية للعاملين في منظمة الأعمال مما يساعد على الرقي بالمنتجات الإنتاجية لمنظمة الأعمال.
- مساعدة العاملين في منظمة الأعمال على مواكبة ما يستجد من تطوّرات وتجديدات تمس منظمة الأعمال وتنعكس على بيئتهم العملية.
- إبقاء صانعي القرار في منظمة الأعمال على اضطلاع مستمر على النشاطات التفصيلية الدقيقة، وتوفير المعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرارات المستبيرة.
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.

- توفير فرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في منظمة الأعمال من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تسهم في تطوير منظمة الأعمال والرقى بها.

- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة (محمد ناجي الجوهري، 2000، 30).

وعليه فالاتصالات عملية حيوية، وضرورة حتمية لأي منظمة، بحيث لا يمكن تصوّر نمو واستمرار أي منظمة دون اتصالات، وبالتالي فإن الأمر لا يقتصر على مجرد ممارسة الاتصالات فحسب ويمكن إبراز أهمية الاتصال من خلال اعتبار أن الاتصالات تساعد على:

- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.

- تحقيق الأهداف الواجب تنفيذها.

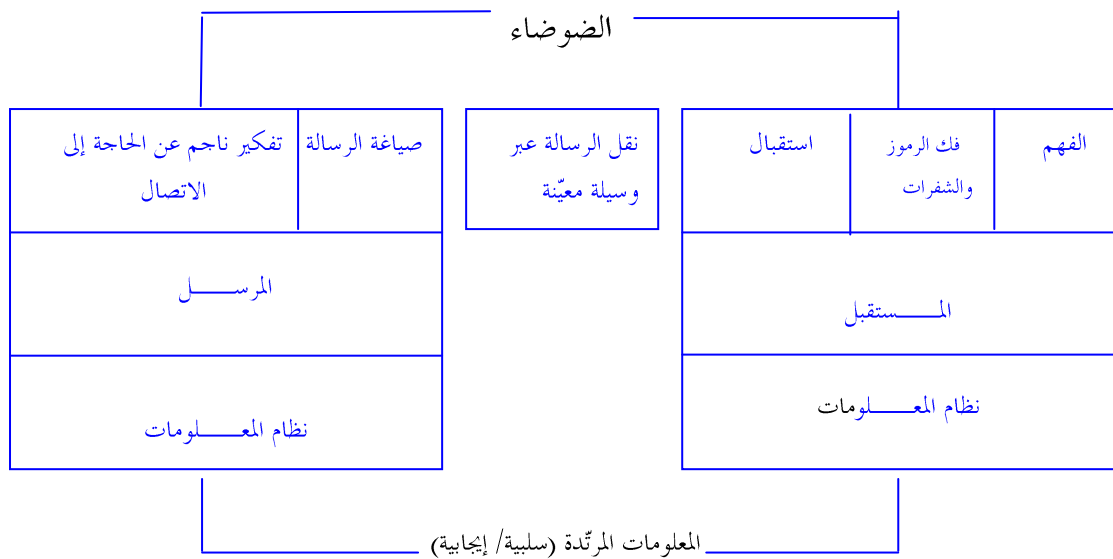
- تعريف المشاكل وسبل علاجها.

- إصدار الأوامر والتعليمات.

- توجيه العاملين وإرشادهم.

- التأثير في الآخرين وقيادتهم (http://www.ngoce.org).

وإذا ما تعمقنا في تحليل أهمية الاتصالات لتبين لنا أن كل عضو من أعضاء المنظمة يكون مسئولاً عن أعمال المئات بل وأحياناً الآلاف من المرؤوسين، وبالتالي فإن عدم دقة عملية الاتصالات لن تؤثر فقط على المديرين، بل تؤثر كذلك على كفاءة أعمال المئات ممن يعتمدون عليهم، وبالتالي تتأثر الإنتاجية والروح المعنوية ودرجة تحقيق المؤسسة لأعمالها وأهدافها ونتيجة لذلك فإن الكفاءة التي تداريها عملية الاتصالات في المنظمة سيكون لها تأثير واضح على ميول واتجاهات المديرين ومعنوياتهم (إبراهيم الغمري، 1986، 457).



شكل رقم (05) نموذج متكامل لعملية الاتصال (محمد العزازي، أحمد إدريس، 2004، 179).

1.3 الاتصال الرسمي:

يتم هذا النوع من الاتصال على المستوى الإداري في الهيئات أو المؤسسات بطريقة رسمية يتم الاتفاق عليها، ويعتمد على الرسائل والمذكرات والتقارير، وتتوافر في كل مؤسسة شبكة اتصالات رسمية يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي، تقوم بالربط بين الوحدات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي (خضير شعبان، 1422هـ، 101).

كما يوجد في كل منظمة إنسانية، ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة، الرأسي منها والأفقي، والذي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي، لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل، هذا ويساهم الاتصال الرسمي في تفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات، والأوامر إلى المرؤوسين. مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرندة، بالإضافة إلى تدارس المشكلات المرتبطة بالجانب الإنساني والاجتماعي في المنظمة، وما يتعلق بالجوانب والقيم الداخلية والخارجية للعمل وأهميتها للأفراد العاملين وينقسم إلى:

1.1.3. اتصال رأسي هابط : يمكن تفهم فكرة الاتصال الرأسي الهابط، من النظر إلى البناء التنظيمي

للمنظمة كمدرج هرمي للسلطة حيث يمثل الاتصال أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين حسب تدرج السلطة بالهرم التنظيمي. وتأخذ الرسالة أبعاد مختلفة في عالم الأعمال من حيث المهام، وقد تطورت النظرة إلى مهام الرسالة من الناحية الإعلامية لتصبح جزءاً مكملاً وعنصراً هاماً في الإدارة، ويعتبر التسلسل التنظيمي بالمنظمة من أهم العوامل التي تحكم سير وتحرك الرسالة في المنظمة فيما يتعلق بالاتجاه الرأسي الهابط. وله قنوات يمر بها هي:

- قنوات الاتصال الرأسي الهابط: تتوقف هذه القنوات على حجم المنظمة وطبيعة العمل، والمسؤولية التي تضطلع بها، والظروف البيئية المحيطة، ويعتبر اختيار الوقت الملائم عاملاً هاماً في اختيار القناة، فقد تقبل الرسالة في وقت ما وقد يتعذر قبولها في وقت آخر. ويتوقف اختيار القناة على موضوع الرسالة نفسه، مع إعطاء الأهمية لرد المستقبل، واستخدام القناة بطريقة منتظمة في انسجام مع أنواع محددة من الاتصالات. ويعتمد الاتصال الرأسي الهابط على مجموعة من قنوات الاتصال منها الشفهي، ومنها المكتوب.

- قنوات الاتصال الشفهي: يوجد كثير من قنوات الاتصال الشفهي يكثر استخدامها في المنظمات في اتجاه الاتصال الرأسي الهابط ومنها التعليمات الشخصية-المقابلات- برامج التدريب- الاستشارات- اجتماعات اللجان- المحاضرات والمؤتمرات التلفون ونظام المخاطبة العامة- الحديث- السينم - الفيديو- الشؤون الاجتماعية، النقابات- الإشاعات والقييل والقال.

- قنوات الاتصال المكتوب: توجد من ناحية أخرى مجموعة من قنوات الاتصال المكتوب المستخدمة بكثرة في اتجاه الاتصال الرأسي الهابط منها: التقارير السنوية- الخطابات والمذكرات- مطبوعات النقابات- الأوامر والتعليمات السنوية- بيان الأجر والمرتب- دليل العاملين- لوحات الإعلانات- الكتيبات- الإعلانات المملوكة- المعاملات المتناولة باليد- الجرائد الناطقة بلسان المنظمة أو الجهة (يس عامر، 1986، 58-61).

2.1.3 الاتصال الرأسي الصاعد: تنقل الرسالة في الاتصال الرأسي الصاعد من أسفل إلى أعلى، ويعتبر الاتصال الصاعد مكملًا للاتصال الهابط فتفتح الإدارة بذلك طريقًا ذا اتجاهين بينها وبين موظفيها، و تربط هذه الفكرة بتطور الفكر الإداري الحديث في مجال البحوث، يساعد الاتصال الرأسي الصاعد في انجاز الكثير من المهام حيث يبحث العاملون من خلاله عن إشباع الكثير من الحاجات الاقتصادية و الاجتماعية فيؤدي إلى تحقيق المزيد من إثبات الذات عن طريق زيادة التحرك الفعلي الصاعد في السلاسل التنظيمية فالمرؤوسين يرغبون في القرب من رؤسائهم و يساعدهم الاتصال الآلي الصاعد على تحقيق هذه الرغبات و توجد الكثير من الأسباب التي تدفع المرؤوسين إلى استعمال الاتصال الرأسي الصاعد، و ذلك بالنسبة لـ:

- تحديد الوظيفة، و الأداء و المشكلات.
- مشكلات الزملاء من العاملين.
- الممارسات التنظيمية و السياسات.
- المهام المطلوب تنفيذها و كيفية التنفيذ.

و قد ركز برنارد على الدور الحساس الذي يلعبه إدراك المستقبل في تفسيره للرسالة، بصرف النظر عن قصد الراسل، ففي الاتصال الهابط نجد أن مستقبل الرسالة ربما يستخلص كل المعاني غير مقصودة منها، نظرا لاختلاف الإدراك و التفهم بينه وبين الراسل، بينما نجد في الاتصال الصاعد على حد قول "كمبل"

معنى الرسالة لتلاءم الفكرة التي يرغب المستقبل في سماعها و يرتبط هذا السلوك من وجهة نظرنا بالنمط الإداري المتبع في المنظمة، و مدى الصحة التنظيمية، و الإعلام بأهمية دور الاتصال من منطلق الرضوخ و الرؤية

و المشاركة في الإحساس و التفاعل (يس عامر، 1986، 62).

2.3 الاتصال غير رسمي: يكون بدون ضوابط وقواعد تنظيمية وتتميز بسرعة انجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحدها ضوابط تنظيمية وإجراءات رسمية.

3.3 الاتصالات المباشرة والغير مباشرة:

- اتصال شخصي: يكون عادة وجها لوجه face to face بين المرسل ومستلم الرسالة.

- الهاتف: لا يتمّ وجها لوجه بل يعتمد على وسيلة كالهاتف، فاكس، التلفزيون،...
- وسائل الإعلام المختلفة: كالمجلات والجرائد، المنشورات ولوحات الإعلان.
- الاتصال الصوري: يعتمد على استخدام الصورة بمختلف أنواعها في نقل الآراء والأفكار والمفاهيم.

- الاستخدام السلكي: استخدام رموز برقية في نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.
- الاتصال التلفزيوني: هو مزيج بين الاتصال المباشر وغير مباشر، حيث يستطيع المستقبل رؤية المرسل ومعرفة مشاعره وأحاسيسه وآرائه، عكس المرسل الذي لا يمكنه رؤية المستقبل.
- 4.3. الاتصالات الشفوية والكتابية: إن كل ما ينتقل عبر الهواء أو الأثير هو شفاهي وما يتم تدوينه بالرموز أيًا كان نوعه فهو كتابي.

• **منافع ومحاذير الاتصال الكتابي:**

- يمكن الاعتماد عليه كوثيقة رسمية يمكن العودة إليها مستقبلا عند الحاجة.
- يتسم بالدقة والوضوح ودرجة عالية من التأكّد من المعلومات والبيانات المدونة بها.
- فشل المرسل في دقة التعبير أحيانا يعجز المستقبل في فهم الرسالة واستيعابها.
- نظرا لكبر المنظمات وميل الأفراد إلى حماية أنفسهم مستقبلا من التساؤلات، أو التحقق فإن هذا يدعو إلى تكديس وحفظ الوثائق مما يؤدي إلى نفقات كبيرة للاحتفاظ بها في المخازن.

• **منافع ومحاذير الاتصال الشفهي:**

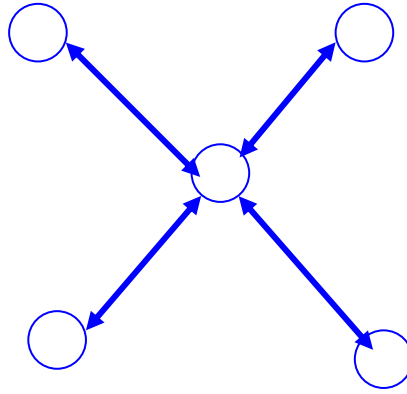
- السرعة والتفاعل التام.
- يساعد على فهم الرسالة جيّدا ويسمح بالمناقشة وخلق انفعالات نفسية وجسمية تكون تعبيراً.
- لا يؤدي إلى تقليص في الوقت والتكاليف كما هو الحال في اجتماعات اللجان في المنظمة.
- وقد يؤدي سوء فهم المتلقي إلى أخطاء غالية الثمن (خضير كاظم، 2002، 122-127).
- مما سبق ذكره نرى أن وسائل الاتصال هي بين الأفراد داخل التنظيم وغالبا ما تحقق فعالية وكفاءة.

رابعاً. أنماط أو أشكال الاتصالات التنظيمية :

من أكثر أشكال وأنماط الاتصال شيوعاً بين المنظمات في خلق الاتصال هي:

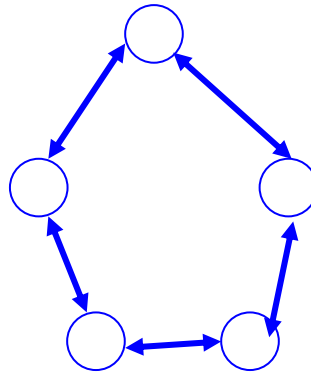
1.4 - اتصال على شكل عجلة:

يسمح للرئيس بالاتصال بـ 4 أطراف داخل المنظمة وبصورة مباشرة دون الاعتماد على وسيط ويكون عادة مزدوجاً ومباشراً في الوقت ذاته ويتّصف بالدقة والوضوح وسرعة الاستجابة (خضير كاظم، 2002، 127)، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير (http://www.google.fr).



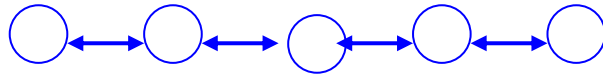
2.4 - اتصال على شكل دائرة:

وهذا النمط يكون فيه كل عضو مرتبط بعضوين، أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالاً مباشراً بشخصين آخرين، ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالاً مباشراً (خضير كاظم، 2002، 128).



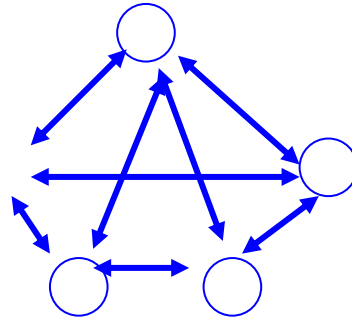
3.4- اتصال على شكل سلسلة:

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، ويلاحظ أن الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي (<http://www.google.fr>) وهذا النوع من الاتصال يصلح في المنظمات الصغيرة، وسرعة اتصال الرئيس بمرؤوسيه مباشرة وهذا عندما يكون عددهم محددًا (خضير كاظم، 2002، 128).



4.4 - اتصال على شكل نجمة:

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها، بمعنى آخر إن الاتصال هنا يتجه إلى كل الاتجاهات، غير أن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات، وإلى إمكانية زيادة التحريف فيها، وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعال أما خضير كاظم فيرى أن هذه الاتصالات تتميز بالديمقراطية وأكثر فعالية في تحقيق الأهداف (خضير كاظم، 2002، 130).



خامساً. نماذج الاتصال:

1.5 الاتصال القطري:

أبسط طريقة لإستعاب الاتصال هو النموذج القطري حيث تتوافر الجوانب اللازمة لتدفق المعلومات إلى أسفل مع جوانب لازمة لعودة نتائج استيعاب المعلومات. ويتّصف هذا النموذج بأنه تربيعي ومتماثل أي المعلومات المرسلة تتعادل بالاستيعاب الذي يظهره المستقبل. ونظراً لأنه يصف الاتصال كتبادل موصول بين المرسل والمرسل إليه فهو بهذه الصورة يعتبر مستمراً.

2.5 الاتصال الشبكي:

يرتبط هذا النوع من الاتصال بكيفية تحليل التنظيم. وهذا الأخير يركز على الاتصال باعتباره عملية يتم بها ربط أجزائه وحينما لا يوجد اتصال بين هذه الأجزاء فلن يكون هناك تنظيم على الإطلاق. ويمكن أن نتصور تشابك العمل باعتباره نظام لمراكز اتخاذ القرارات مرتبطة بمسالك اتصالية، وبالتالي فإن النموذج المتشابك مترابك للغاية فهو يتضمن خطوط متعدّدة التداخل والتي لا يشترط أن تعمل على أساس مباشر أو مستمر. وعليه فتشابك العمل يؤدي إلى تحقيق الأهداف التي تحددها القرارات الموضوعية. والرقابة عن طريق إبلاغ النتائج هي الملامح المتميّزة للاتصال المتشابك، فمراكز اتخاذ القرارات تستخدم المعلومات الواردة إليها لتقييم النتائج التي أداها التنظيم (عبد الغفور يونس، 1997، 213-215).



1.6 الاتصال الخارجي:

- يستهدف هذا النوع من الاتصال الجمهور الخارجي لتثمين قيمة المؤسسة ويشمل مجموعة من الأنشطة الإقناعية التي تعمل على الترويج والتسويق التجاري لمبادئ وخدمات المنظمة. إضافة إلى:
- العلاقات العامة: التي تهدف إلى وضع الزبون في موقف ايجابي اتجاه المؤسسة وهي أداة تكتيكية تستخدم للتدخل على المدى الطويل لتحقيق أهداف مرحلية مع جمهور محدد بالزمان والمكان.
- الدعاية: وهي موجهة لتلميع صورة المؤسسة اجتماعياً (إنشاء جمعية فنية، ثقافية، رياضية) هذا مع ذكر اسم المؤسسة وليس منتجاتها.
- الدعم المالي: يهدف إلى ربط العلاقة بين نشاط ما واسم المنتج الذي تنتجه المنظمة.
- جماعات الضغط أو التكتلات: هو نوع من الاتصال يمارس ضغوط على صناعات القرار لمنعهم من تغيير قراراتهم أو التشريعات قانونية لا تخدم واقع المؤسسة وأهدافها.

2.6 الاتصال الداخلي:

- إن هذا النوع من الاتصال هو الذي نخوض البحث فيه ومعرفة ما مدى اعتماد المنظمة عليه في سير عملها ودوره في اتخاذ القرارات. وبالتالي يمكن تعريفه بأنه مجموع العمليات والأنشطة الإعلامية والاتصالية سواء كانت من قبل المكلفين بالاتصال في المؤسسة أو من قبل الاستشاريين الذين يضعون مبادئ السياسة الاتصالية، بهدف تسهيل اندماج العاملين مع قيم وأهداف مؤسستهم (فوزية بودريوة، 2007، 30). وينقسم بدوره إلى:

1.2.6 الاتصال من أعلى إلى أسفل:

يلخص "كارتز" و"كاهن" أنواع هذا الاتصال في:

- الأوامر و التعليمات المرتبطة بالعمل.
- المعلومات المتعلقة بفهم العمل و ارتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المنظمة
- المعلومات المرتبطة بالإجراءات و التطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء و العقاب مثلاً.
- التغذية العكسية المتعلقة بآراء المرؤوسين.

2.2.6 الاتصال من أسفل إلى أعلى:

- تقديم تقارير عن الأداء و ظروف العمل.
- تقديم شكاوى عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو أحد أتباعه إن كان مشرفاً مثلاً.
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
- طلب توضيحات و استفسارات عن بعض النقاط الغامضة في المنظمة أو في أداء عمل ما.
- الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى.

3.2.6 الاتصال الأفقي:

يتم بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المراكز و المناصب في العمل .
و الاتصال الرسمي يساعد على تنسيق مختلف الأقسام الإدارية التي تقع في نفس المستوى التنظيمي .
و يستطيع العمال من خلال هذا الاتصال الحصول على معلومات قد لا يستطيعون الحصول عليها من
الاتصال العمودي و"قايل" يشجع الاتصال الأفقي لتحقيق إدارة فعّالة و اتصال إنساني سليم مع
مراعاة:

- حصول الموظف على إذن من رئيسه قبل الإداء بأي معلومة، وعلى هذا الحال وُجِب وضع سياسة
لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها على المستوى الأفقي.

- إعلام الموظف رئيسه بنتيجة الاتصالات الأفقية(عبد الرحمن عزّي، 1992، 21-22).

4.2.6 الاتصالات المتقابلة أو المحورية :

وهي الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيمياً (مثل اتصال مدير
المنظمة بعمال في منظمة أخرى أو رئيس نشاط في المنظمة بأعضاء أنشطة أخرى (بعضهم البعض)،
ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، وعادة لا
يظهر هذا النوع من الاتصالات في الخرائط التنظيمية(<http://www.google.fr>).

5.2.6 الاتصال غير الرسمي:

يلاحظ عادة في المؤسسات انتشار الشائعات والأخبار والمعلومات التي تتعلق بمختلف الأمور
التنظيمية

وتنتقل عبر مستويات التنظيم الرسمي دون قيود وتنتشر من أعلى إلى أسفل والعكس وأفقياً دون أي
حاجز ورغم أنه يتصدّر للشائعات والتشويش إلا أنه ذو خصائص ومميزات تتلخص حسب "كارترز"
و"كاهن" فيما يلي:

- الاتصال غير رسمي عفوي وتلقائي يعبر عن مشاكل وقضايا تتعلق بالتنظيم وما يجري بداخله،
وهو يؤدي إلى إشباع نفسيّ أكثر من الاتصال الرسمي.

- تعتمد عليه الإدارة في مراقبة المعلومات بطريقة أفضل لأنه يحمل معلومات أكثر تفصيل.

- يتميز بسرعة الانتشار كما قد يذاع الخبر قبل إعلانه عبر القنوات الرسمية (عبد الرحمن عزّي، 1992،
22-24).

إضافة لما سبق ذكره هناك أنواع أخرى للاتصال التنظيمي نعرّج عليها وهي:

- أنظمة الشكاوي: تبدأ من الرئيس المباشر وإن لم يستطع حل المشكلة أو إنصاف الموظف يسمح

للموظف برفع الأمر إلى جهة أعلى ولها تسميات عدّة منها: سياسة الباب المفتوح، صندوق

الشكاوي...

- أنظمة المقابلات: تستعمل الشركة مثل هذه المقابلات لامتناس الغضب، وحل المشاكل كما يطبق عليها اسم جماعة المناقشة والمناقشات المفتوحة.
- لوحة الإعلانات: تهدف إلى نشر الإعلانات الرسمية وإخبار العاملين بالأمور العاجلة والهامة، وبالتغيرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل، وجريدة الحائط هي أحد التوزيعات للوحة الإعلانات.
- رفوف القراءة: هي مكان مخصص يشبه رفوف المكتبة ويوضع عليها كتيبات ونشرات، تسمى موضوعاتها العاملين مثل: الحوافز، الترقية، التأمينات، المعاشات،... وهذه الرفوف تعتبر وسيلة للترفيه للعمال وكذلك امتصاص التساؤلات التي تشغل الموظفين والعمال.
- المجلة: هي وسيلة لإخبار العاملين داخل المنظمة عن مختلف الأنشطة التي تجري داخلها سواء تسمى العمال أو الشركة وتساعد على إشراك العمال في أنشطة المنظمة من خلال المقالات والأخبار، وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها.
- مرفق الشيك الشهري: يكون في المنظمات التي تستخدم الحاسبات الآلية في حساب وكتابة الشيك الشهري للعاملين (الأجر والحوافز) يمكن إضافة بعض المعلومات السريعة والهامة في مرفق لهذا الشيك يتم طباعته بواسطة الحاسب الآلي وذلك بعد طباعة الشيك. ومن هذه المعلومات ما يمس أي تغيير في سياسات الأفراد كالحوافز والتأمينات والعلاج الصحي والأجور وغيرها (أحمد ماهر، 1998، 53-50).

سابعاً. مهام ووظائف الاتصال:

1.7- إعلامية:

تدقق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية فالمدير الناجح هو الذي يتخذ قرارات ناجحة والقرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب.

2.7- انضباطية:

تستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطلقين: تحكّم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز سلطة، اقتصار المعلومات والرسائل والمعنى الصادر عن الإدارة على ما يتعلّق بالعمل وظروفه.

3.7- إقناعية:

العمل الإقناعي يختلف في الجودة والنوعية عن العمل الروتيني القائم على التنفيذ وتطور الفكر الإداري أكد على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي (بس عامر، 1998، 365-366).

4.7- الإنتاج:

إن الاتصال هو الذي يحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتقاعد عن العمل وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة أداء جيد وإرسال المذكرات أو عقد اجتماع لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاج وتحسين النوعية، كما تشير بحوث كثيرة ابتداء بدراسات "هاوثون" إلى مدى تأثير الاتصال الغير رسمي في تقنين الإنتاج. وفي وضع معايير سلوكية يعزز بعضها بأقوال ونوادير وشائعات وبعضها الآخر يعزز بالاتصال الغير اللفظي كاستعمال الإشارات والإيماءات والنظرات ومختلف الحركات التي تعبر عن معنى سلوك اجتماعي معيّن كالرضا والاشمئزاز والإعجاب ...

5 - الإبداع:

هو إنشاء ووضع أفكار جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة، إلا أن هذه الوظيفة أقل ممارسة مقارنة مع وظائف الاتصال الأخرى وذلك ناجم عن المقارنة الشديدة التي تُبديها مختلف أطراف التغيير التنظيمي. فالروتين والنمطية والتقنين تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة حيث كلما كان المجهود أكبر كلما كانت المقاومة للتعبير أقوى. ويرتبط بالإبداع بُعدان هامان يجسدان وظيفته الأساسية: يتمثل البعد الأول في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة. والبعد الثاني يتمثل في تطبيق البعد الأول.

والاتصال هنا يلعب دور في وضع برنامج يهدف إلى التخفيف من عملية المقاومة وإقناع جميع الأطراف بتبني الإبداعات الجديدة في التنظيم وتهيئة جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل.

الصيانة: يتمثل دور الاتصال هنا في 3 مهام رئيسية:

- حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.
- تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.

- ضمان استمرارية العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة. (عبد الرحمن عزّي، 1992، 18-19).

تأملات. العوامل الداخلة في عملية الاتصال:

هناك 5 عوامل لعملية الاتصال في التنظيم نوجزها فيما يلي:

1. التمثيل: يتطلب توضيح الاتصال استخدام الرموز التي يمكنها أن تفهم بدقة في المواقف الإنسانية.
2. الموقف: هنا بيئة الاتصال نفسها. وهنا الموقف يحدد ماذا يقال، وما هي العلامات المستخدمة، وغالبا ما يظهر المعنى المطلوب.
3. النائب: الأفراد المرتبطون بعلاقات الاتصال هم النواب، ويشار إليهم نموذجيا بالمرسل والمرسل إليه.
4. الوسيط: الوسيلة التي يتم بها الاتصال هي الوسيط. كالتعليمية، النشرات، التلفون، الإعلانات...
5. الغرض: هو الهدف من الاتصال التي يرغب القائمين به الوصول إليه وهناك 4 أهداف: تنظيمية، روحية أهداف التوكيد، تحريف الأهداف (عبد الغفور يونس، 1997، 203).

تاسعا. دور الاتصال في المنظمة:

1. المنظمة نشاط حركي:

إن أهم الفروض التي تقوم عليها المنظمة هو استمرار في مزاولة النشاط للاضطلاع بالمسؤولية التي تهدف إليها من خلال التفاعل مع ما يجري حولها في ضوء التغيرات السريعة والمنافسة الرهيبة. وإذا لزمتم السكوت ربما يكون مصيرها، الخروج من سوق المنافسة وهذه الصفة تتفق في الطبيعة مع الاتصال.

2. المنظمة غرضية:

تقوم على انجاز غرض ما ربحي أو خيرى يتفق مع الاتصال.

3. المنظمة نظام مفتوح:

لا تستطيع البقاء بمعزل عن التغيرات الاجتماعية والتقنية والظروف الخارجية التي تؤثر عليها (يس عامر، 1986، 50).

4. المنظمة تجمع بشري:

المنظمة بحاجة إلى أفراد يديرون المنظمة وآخرون يؤدون العمل وغيرهم يساعدون في نموها ومهنيين لانجاز المهام، وبالتالي التعامل والمعاملات المختلفة بين هذه المجموعات البشرية ترتبط بالسلوك الإنساني وهذا ما يميّز الاتصال (يس عامر، 1998، 366-367).

تدرج هذه الأخطاء ضمن أربعة معوقات أساسية حسب ميشلي أرمسترونج وهي :

1.10- خصائص المتلقي :

يتباين الأشخاص في الاستجابة لنفس الرسالة لأسباب ودوافع شخصية مختلفة منها التعليم والتجارب السابقة ، وبناء على ذلك يختلف رد فعل شخصين من بيئتين مختلفتين حول موضوع واحد، كما تؤثر الدوافع الشخصية في فك رموز الرسالة وتفسيرها فالموظف الذي يتميز بالحاجة القوية للتقدم في المنظمة، ويتصف بالتفاؤل قد يفسر ابتسامة الرئيس المباشر وتعليقه العارض كمؤشر إلى أنه شخص محبوب وعلى المكافأة التي تنتظره ، أما الشخص الذي يتصف بضعف الحاجة للتقدم ويهمل للتشاورم فقد يفسر نفس التعليق من المدير على أنه شيء عارض ولا علاقة له بأي موضوع.

2.10- الإدراك الانتقائي:

حيث يتجه الناس إلى سماع جزء من الرسالة وإهمال المعلومات الأخرى لعدة أسباب منها الحاجة إلى تجنب حدة التناقض المعرفي لذلك يتجه الناس إلى غض النظر عن المعلومات التي تتعارض مع المعتقدات التي رسخت فيهم من قبل، ويحدث الإدراك الانتقائي حينما يقوم المتلقي بتقويم طريقة الاتصال بما في ذلك دور وشخصية وقيم ومزاج ودوافع المرسل.

3.10- المشكلات اللغوية:

تعتبر اللغة من أبرز المجموعات المستخدمة في الاتصال بيد أن المشكلة هنا تكمن في أن كثير من الكلمات الشائعة الاستخدام في الاتصال تحمل معان مختلفة للأشخاص المختلفين، فقد تكون للكلمة عبارات ومعان متعددة بحيث تحمل تفسيرات مختلفة، أو أن تكون اللغة خاصة لمجموعة فنية معينة من الصعب على من هم خارج هذه المجموعة فهمها كأن يبتسم المدرس مثلاً للطالب ويقول له مبروك إن نتيجة الاختبار سلبية في حين أن الطالب لا يدرك معنى كون الاختبار سلبي .

4.10- ضغوط الوقت:

يشكو المديرون من أن الوقت هو أندر الموارد ، ودائماً يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومات المتبادلة، ويعزي ضيق الوقت إلى اللجوء إلى تقصير قنوات الاتصال الرسمية كأن يصدر المدير أمراً شفوياً لأحد الموظفين لإنجاز عمل معين بحجة انتهاء فترة الدوام ومن ثم لا يسجل هذا الأمر في السجلات الرسمية لتحديد من خلاله المسؤوليات، إضافة إلى أن الموظف بسبب ضيق الوقت قد ينفذ هذا الأمر بشكل لم يكن أصلاً في ذهن المدير(ميشيل أرمسترونج:2001، 47-50).

إضافة لما سبق ذكره هناك تصنيفات أخرى لمعوقات الاتصال هي:

5.10- شخصية ونفسية:

عادة ما تنشأ هذه المعوقات من البعد السيكولوجي بين الأفراد. والاختلاف في الخبرة والمفاهيم والقيم والتحيّز والتوقعات، وكذلك الحالة النفسية النابعة من داخل الشخص نفسه كالخوف والاضطراب والقلق والحزن أو وجود مشاكل هي أيضا من المعوقات لعملية الاتصال وتؤثر على درجة الاستيعاب والفهم.

6.10- معوقات مادية:

لها تأثير هي الأخرى وقد تتعلق مثلا بصوت الآلات داخل المعمل أو المسافة بين الأفراد، أو الأصوات القادمة من الخارج، وهنا يمكن معالجة الموقف من خلال محاولة نقل المعلومات بطريقة تتناسب مع نوع الموقف الذي تتم فيه عملية الاتصال وكذلك الأخذ في الحسبان نوع العائق وكيفية التغلب عليه.

7.10- معوقات لغوية وانفعالية:

ونقصد هنا الاستخدام الخاطئ للكلمات والأشكال التوضيحية مما يؤدي إلى الفهم الخاطئ خاصة وأن الرموز في الاتصال عادة ما تحمل معاني كثيرة وكذلك الحال بالنسبة للكلمات التي بدورها تحمل معني كثيرة وكل فرد يفهمها حسب قدرته الفكرية أو السياق التي يعود استعمالها فيه. أما الحركة والانفعالات تأخذ بعدين: الأول هو عدم قدرة المدير على التعبير عن مكانة ومركز الشخص الذي قام بأداء عمله بطريقة جيّدة ، والبعد الثاني هو أن يقول شيء ويفعل شيء مما يؤدي فقدان الثقة بينه وبين العمال (أحمد عرفة:2002، 348-352).

8.10- معوقات تنظيمية:

تتمثل هذه المعوقات في ما يلي:

- أ. عدم وجود هيكل تنظيمي يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاص والصلاحيات والمسؤوليات.
- ب. عدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تتميز به عملية الاتصال.
- ت. التخصص الذي قد يكون عائقا في الاتصال حيث أن الاختصاص غالبا ما يستخدم لغة معيّنة وخاصة.
- ث. قصور سياسة نظام الاتصالات وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن بنية الإدارة الفكرية وتوضيح أبعادها.
- ج. التداخل بين الاختصاصات كالاستشاري والتنفيذي يؤدي إلى استمرار لغة العداء.
- ح. الاعتماد المفرط في استخدام اللجان.
- خ. عدم وجود إدارة فاعلية للمعلومات مما يؤدي إلى قصور وعجز في تنسيق المعلومات وتصنيفها وتوزيعها.

د. القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية لأن المنظمة تستورد معلوماتها ومصادرهما من البيئة الخارجية.

ذ. عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المفاجأة يؤدي إلى زعزعة الثقة بين العاملين وضعف الاتصال وعدم تحقيق الأهداف (خضير كاسم، 2002، 133-134).

9.10- معوقات في بيئة الاتصال:

- أن أحد أطراف الاتصال لا يفهم أهداف المنظمة أو الأهداف المشتركة بينهم.
- أن أحد أطراف الاتصال تتعارض أهدافه مع أهداف المنظمة.
- أن أحد أطراف الاتصال لا يفهم الفائدة التي ستعود إليه من جراء الاتصال.
- أن أحد أطراف الاتصال لا يفهم العواقب السيئة التي ستصيبه من سوء الاتصال (أحمد ماهر، 2002، 362).

ومن جرّاء هذه المعوقات نستطيع تقدير مشاكل المؤسسة الجزائرية:و التي تتمثل في ما يلي:

- انتشار الأمية: والتي تؤدي إلى آثار سلبية على فعالية الاتصالات إذ أن ذلك يؤدي إلى صعوبة التفاهم وعجز كثير من العمال عن قراءة الأخبار والتوجيهات المعلقة أو المكتوبة على السبورة الإعلانات، كما يؤدي إلى صعوبة الوصول إلى النتائج الملموسة في الجمعيات العامة.
- * إن السبب السالف الذكر أدى في كثير من الأحيان إلى وجود تمثيل نقابي سيء ويكون ذلك بانتخاب ممثلين أميين، مما ينتج عنه عدم الفهم السليم والكامل لمختلف القضايا المطروحة وبالتالي عدم نقلها بجدية إلى العمال، مما يخلق حاجزا نفسيا بين العمال وممثلهم، كما أن الإدارة كثيرا ما تعمل على كسب الممثلين النقابيين عن طريق مختلف المغريات كالترقية والسكن حتى يقوموا بتواطؤ مع الإدارة.
- * عدم منح الأهمية الكافية لاتصالات رغم أهميتها في رفع فعالية التنظيم (فوزية بودريوة، 2007، 40).

أحدا عشر. التغلب على المعوقات الاتصالية:

1. التكيف مع عالم المتلقي:
محاولة التنبؤ بؤثر على ما تنوى أن تكتبه أو تقوله على مشاعر المتلقي وحالاته النفسية، وجعل الرسالة تتلاءم مع كلمات المتلقي ومصالحه وقيمه.
2. استخدام التغذية العكسية:
التأكد من استرجاع الرسالة من المتلقي.
3. استخدام الاتصال بالمواجهة:
التحدث إلى العمال كلما أمكن، أفضل من الكتابة إليهم فهكذا يمكن الحصول على تغذية عكسية.
4. استخدام التعزيز:
نستطيع أن نقدم رسالة بطرق مختلفة وتأكيد النقاط الهامة.
5. استخدام لغة مباشرة وبسيطة .
6. تطابق الفعل مع القول:
يجب أن تكون الاتصالات صادقة لتوفير الفعالية لها.
7. تعدد قنوات الاتصال:
بعض الاتصالات تكون مكتوبة لضمان سرعة الرسالة، ويمكن أيضا استخدام الاتصالات الإضافية المكتوبة مع الكلمات المسموعة.
8. تقليل مشاكل حجم المنظمة:
فذلك يكون ممكناً بتخفيض المستويات الإدارية وكذلك تشجيع الاتصالات غير رسمية بحدّ معقول (ميشيل آرمسترونج، 2001، 50-52).

اثناعشر.  علاقة الاتصال بالتنظيم واتخاذ القرار:

1.12 الاتصال والتنظيم:

يقوم التنظيم على أساس تقسيم العمل داخل المنظمة وتوزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكوّن منها المنظمة، بحيث يراعي عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة ومحددة حتى لا يحدث نوع من التداخل وبحيث تكفل نوعاً من التعاون بين هذه الوظيفة من وظائف الإدارة تحتاج إلى شبكة من الاتصال بين الوحدات المختلفة حتى تتعرّف كل منها على مسؤوليات الأخرى، وحتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات (محمد محمد عمر الطنوبي، 2001، 193).

2.12 الاتصال واتخاذ القرار:

يعتبر صنع القرار هو عصب العملية الإدارية كلها، وتتوقف عملية صنع واتخاذ القرارات على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانع القرارات في أي مستوى من المستويات الإدارية، بحيث إذا توقفت تدفق تلك المعلومات لسبب أو لآخر فإن صانع القرارات يقف عاجزاً أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفاً من نوع ما وهنا تبدو أهمية وخطورة الاتصال في الإدارة واضحة إذ أنه من خلال عملية الاتصال يتيسر انتقال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات في المنظمات وبدونها فإن حياة المنظمات كلها تصبح مهددة بالجمود والفناء (محمد محمد عمر الطنوبي، 2001، 193).



الفصل الرابع



الفصل الرابع أخذ القرار

1. أخذ القرار في المنظمات
2. أساليب أخذ القرارات
3. مراحل أخذ القرار
4. العوامل المؤثرة في أخذ القرار
5. عناصر القرار
6. أنواع القرار
7. ترشيد القرار
8. المشاركة في أخذ القرار
9. النموذج المثالي لأخذ القرار
10. علاقة القرار بالتنظيم والاتصال

إن عملية اتخاذ القرارات تعتبر من العمليات الأساسية، بل إن بعض المهتمين بهذا الشأن جعلها مرادفة لمفهوم الإدارة، حيث اعتبروها جوهر كافة العمليات الإدارية على الإطلاق، لكونها حاسمة وخطيرة في نفس الوقت، والهدف من التطرق إلى هذه العملية هو الوقوف على الأسلوب الأمثل الذي يؤدي إلى اتخاذ أنسب القرارات وأهمها. ولا بد أن نؤكد هنا على الشرط الأساسي والأوحد لاتخاذ القرارات الفعالة داخل أي منظمة، هو توفير العديد من البدائل المتاحة والمتوفرة، التي يمكن لصاحب السلطة في القرار أن يختار من بينها البديل الأمثل، وذلك من حيث خفض التكلفة، والوقت والجهد، وعدم التضحية وتبذير موارد المنظمة أو العمل على تحقيق المصالح على حساب المصلحة العامة للمؤسسة (صالح بن نوار، 2006، 48).

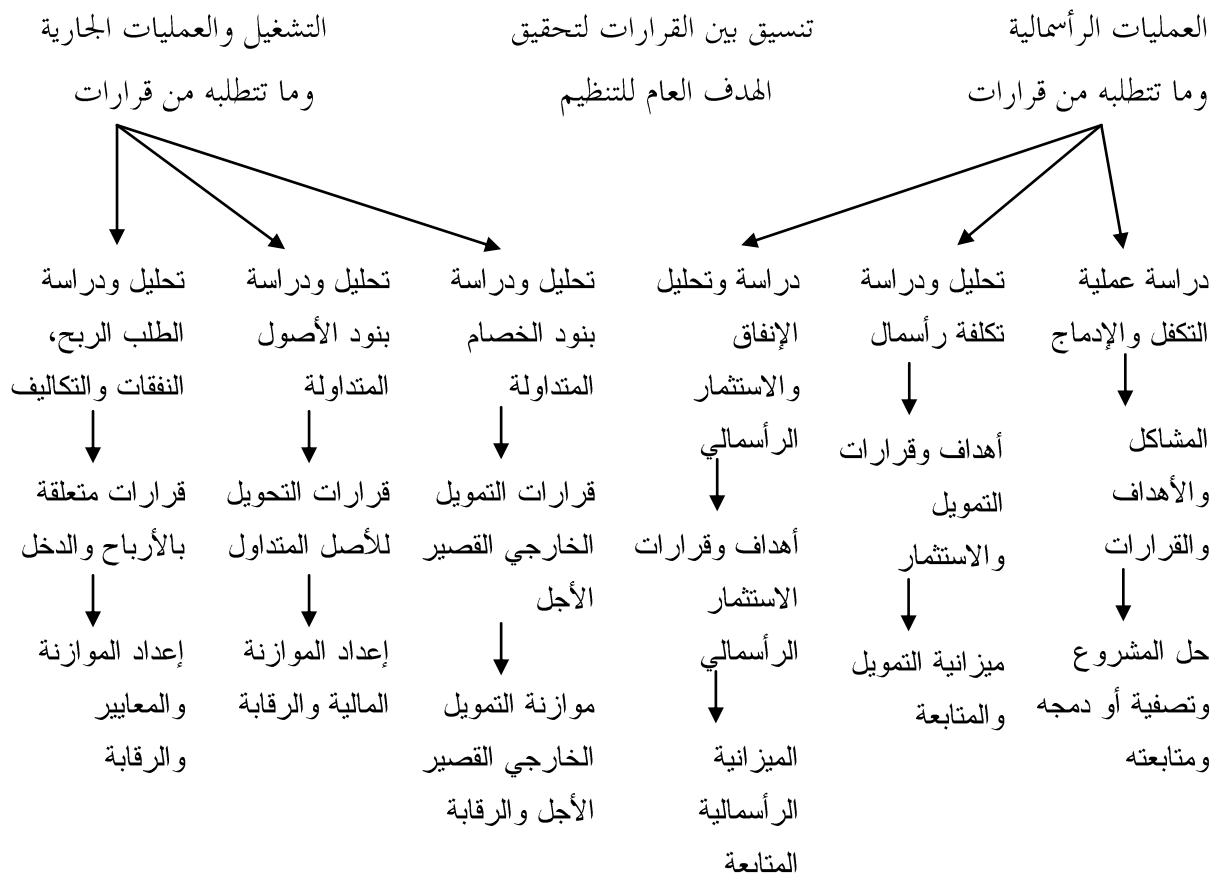
وطبيعة القرارات تختلف تبعا للمنظمة والبيئة السائدة فيها، ففي المنظمات يكون اتخاذ القرارات لا مركزيا وتكون لدى الموظفين صلاحيات لا بأس بها. في حين أنه في البعض الآخر قد فقط يتركز في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة، وفي بعض الحالات تكون صلاحية اتخاذ القرار متمركزة في جزء واحد أو اثنين من أجزاء المنظمة، مثل الإدارة المالية وإدارة الميزانية على سبيل المثال في حين أنه في منظمات أخرى قد تكون أكثر تنوعا وانتشارا، بالإضافة إلى ذلك فإن عدد القرارات وأهميتها قد تختلف عبر مرور الزمن ؛ ففي الفترات التي تشهد تغييرات سريعة سواء داخل المنظمة أو في بيئتها المحيطة، كما هو الحال في فترات التوسع الكبير أو الانكماش على سبيل المثال فإن الكثير من القرارات قد يتعين اتخاذها في خلال فترة زمنية وجيزة. إن المنبر أو الاجتماع الذي تتخذ فيه القرارات قد تختلف كثيرا بطبيعة الحال، اعتمادا على طبيعة المنظمة والأسلوب الإداري لمراكزها الرئيسية، ففي المنظمات يكون هناك ميل إلى اتخاذ القرارات في بيئته أكثر انفتاحا، في حين أنه في البعض الآخر يتم اتخاذها خلف الأبواب المغلقة، وفي المنظمات الأكثر ديمقراطية ومشاركة فإن الاحتمال الأكبر هو أن تتخذ القرارات بعد إجراء مزيد من المشاورات التي ربما تكون في شكل اجتماع، أما في المنظمات الديكتاتورية ذات البنية السلطوية الأكثر تمركزا فإن عملية اتخاذ القرارات تكون أكثر ميلا إلى أن تطغى عليها طريقة القبضة الحديدية ذات الكلمة الأخيرة الصادرة من مكتب المسئول الأول.

هناك موقعان يتطلبان اتخاذ القرار:

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

الثانية: عندما تكون هناك فرصة للتحسين إذا كان بمقدورنا إيجاد واتخاذ التدابير الملائمة وحيث أن القرارات تنطوي على تعهد أو التزام (راي سي أومان، 2006، 36). وفي ما يلي رسم يوضح عملية اتخاذ

القرار داخل الإدارة المالية حيث تتم الدراسة والتحليل في المربع الأول، يتبع ذلك اتخاذ القرار، ثم أخيراً تكون الميزانية التي تستخدم كأساس للرقابة المالية كخطوة أساسية في النظام المنهجي الكلي.



شكل رقم (06) بيان قرارات قصيرة الأجل وطويلة الأجل والإطار الهيكلي لاتخاذ القرارات المصدر: (عبد الغفار حنفي، 2002، 42، 44).

- 1.2. الخبرة: عندما يواجه المدير مشكل ما فإنه يستعمل خبرته السابقة للوصول إلى قرار خاصة وأن الحلول التي استعملت أمس يمكن أن تستعمل اليوم أيضاً. وهذا ليس بالشيء الأكيد والمتبع دائماً بل قد تكون هناك مخاطرة في الاعتماد على الخبرات السابقة لما يشوبها من أخطاء أو ثغرات.
- 2.2. المشاهدة: هو تقليد المدير لما يقوم به المديرون غيره في منظمات أخرى ويلجأ إلى التقليد لحل المشكلات التي تصادفه. قد يكون جائزاً لمشاريع صغيرة لكن المشاريع الكبرى قد تكون مجازفة. كما أنه ما يجوز أو يلاءم منظمة معينة قد لا يساعد أخرى وبالتالي يصعب الاعتماد على مجرد التقليد، لاختلاف قوة الملاحظة وتفاوت نسبة التقدير للأمور من مدير إلى آخر.
- 3.2. التجربة: يسمى بالتجربة والخطأ لأنه يعتمد على تجربة حل معين وتعديله أو تغييره بناء على الأخطاء التي يكشف عنها التطبيق. فالمدير عندما يواجه مشكلة ما يقترح حلول ويقوم بتجربتها وتقييمها، ثم إعادة تصحيحها وتجربتها مرة ثانية حتى تحل المشكلة. ويلجأ المدير إلى هذا الحل عندما لا تتوفر المعلومات أو صعب التنبؤ بنتائج معينة (سعيد يس عامر، 1998، 418-420).
- و هذه الأساليب تعتمد على النماذج الرياضية والإحصائية بهدف جعل القرار أكثر رشداً وموضوعية وهذه النماذج هي:

- النماذج الوصفية: يعتمد هذا النموذج على التعريف والوصف الخاص بكافة التفاصيل المتعلقة بالموقف. وكذلك يعتمد ويعمل على قدر من التجريد، ويتصف هذا النموذج بالبساطة والسهولة في التكوين.
- النماذج التمثالية: تقوم على أساس تقدير النتائج المتوقعة لتصرفات مبنية على نماذج يتم فيها إحلال الموقف بنماذج تماثل بعض الخصائص الواقعية والتي لا يمكن التنبؤ بها بصورة واضحة.
- النماذج الرمزية: في هذا النموذج يتم التعبير عن الموقف ومتغيراته عن طريق الرموز. تعد النماذج الرياضية من أمثلة النماذج الرياضية الرمزية (محمد فريد الصحن، 2001، 152).

ثالثاً. مراحل اتخاذ القرارات:

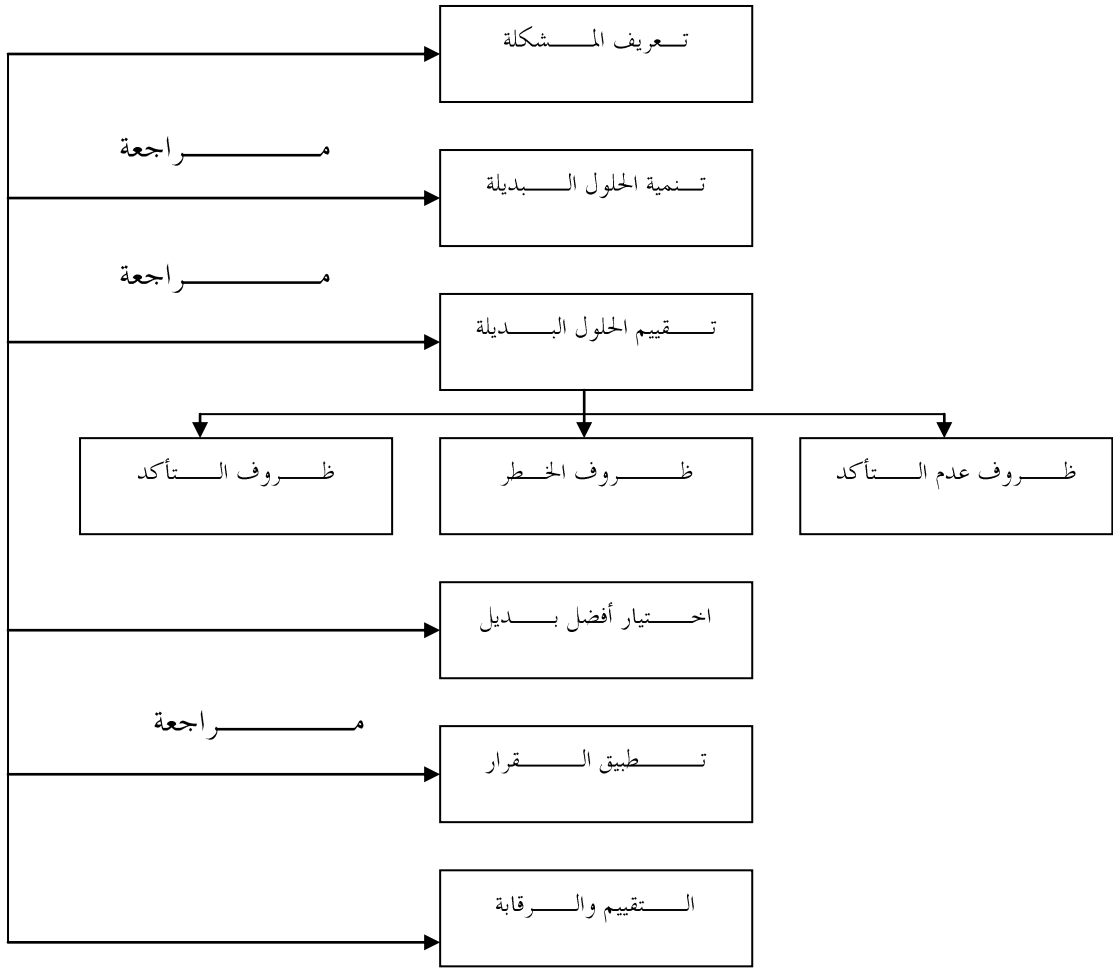
لا يوجد اتفاق كامل حول مراحل أو خطوات عملية اتخاذ القرار، سواء من حيث عدد هذه الخطوات، أو من حيث ما تتضمنه كل خطوة منها ولذا سوف نحاول عرض بعض وجهات النظر المختلفة بشأن هذه المراحل. ف"هربرت سيمون" يرى أن عملية اتخاذ القرار تمرّ بـ3 مراحل هي:

1. مرحلة البحث والاستطلاع، وفيها يتم اكتشاف ضرورة الحاجة إلى اتخاذ القرار.
2. مرحلة التصميم، وفيها يتم البحث عن البدائل المختلفة.
3. مرحلة الاختيار، وفيها يتم اختيار أفضل البدائل المعروضة.

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

- أن تكون المشكلة أو المسألة المطلوب اتخاذ القرار بشأنها ملموسة وواضحة.
 - أن تحدد طبيعة المشكلة تحديداً دقيقاً.
 - تحليل طبيعة المشكلة.
 - اقتراح الحلول الممكنة لحل المشكلة.
 - مقارنة الحلول عن طريق اختيار كل منها على معيار معيّن، واختيار أفضل هذه الحلول.
 - تنفيذ أفضل الحلول وبذلك يكون نافذ المفعول (إبراهيم عبد الهادي المليجي، 2001، 201).
- بينما "جروس" قدم لنا خطوات 5 لاتخاذ القرار وأوضح أن هناك اتفاق معقول على وجود 3 منها أما الخطوة 1 و 5 ليست دائماً صمن هذه الخطوات:
- تعريف المشكلة: حتى تكون المشكلة المراد إيجاد حل لها واضحة لكل المشاركين والبحث عن هذا الحل.
 - البحث عن الحلول البديلة: وذلك من خلال جمع المعلومات المختلفة عن المشكلة للتعرف على كافة الحلول الممكنة لحل المشكلة.
 - التفكير في هذه البدائل: وذلك من خلال التنبؤ بالنتائج المترتبة على كل بديل من هذه البدائل وقدرته على حل المشكلة القائمة.
 - اختيار أحد هذه البدائل: وهو الحل الأفضل من بين الحلول المعروضة أي الحل الذي يعتبر أكثر الحلول قدرة على مواجهة المشكلة.

- قبول المسؤولية المترتبة على القرار (محمد بهجت جاد الله كشك، 1999، 178).
- المشاكل التي تصادف مراحل اتخاذ القرار هي:
 - صعوبة تفهم الإدارة للموقف الإداري أو المشكلة، لأن إدراك رجل الإدارة لحقائق المشكلة يمثل نصف حلها، ولذا عليه أن يلم بكل أبعادها؛ ويتعرف على الأغراض التي يسعى لتحقيقها. ويرجع الخلل في إدراك رجل الإدارة للموقف إما لقلّة الحقائق المتوفرة، أو لصعوبة الوثوق بها.
 - الصعوبة في تحديد عناصر المشكلة وإدراك العلاقة بين تلك العناصر، أو التركيز على عناصر غير مهمة، والعناية بعناصر جانبية.
 - سوء الاستنتاجات والتوصيات، إذ تتوقف متانة الاستنتاجات على صحة التحليل وسلامة وقدرة الإداري على استنباط الاستنتاجات الصحيحة، وأن ينتزع استنتاجاته من التحليل (سنان الموسوي، 2004، 112).
- ولدينا الشكل الموالي يوضح خطوات اتخاذ القرارات.



شكل رقم (07) خطوات اتخاذ القرار (محمد فريد الصحن، 2002، 152).

1.4 عوامل نفسية وشخصية:

تعتبر العوامل النفسية سواء لمتخذي القرارات أو المساعدين والمعاونين لمتخذ القرار تأثير كبير على القرارات التي يتخذونها في محيط العمليات الإدارية المختلفة وقد أوضح "عبد الغني بسيوني" أن "هربت سيمون" هو الذي يرجع إليه الفضل في إبراز أهمية الجوانب النفسية وآثارها على عملية اتخاذ القرارات في المنظمات إذ جعل الجانب النفسي هو المتحكم في سلوك الفرد المتخذ للقرار عند اتخاذه. ولذلك يصبح تأثير هذه الجوانب النفسية تأثير سلبياً إذ كان متخذ القرار واقعا تحت تأثير مؤثرات وضغوط نفسية من أي نوع حيث أن هذه الضغوط تؤثر على حرية الفرد في اتخاذ القرار، فتصبح حرية الفرد مقيدة بهذه الضغوط ; لذلك ينبغي أن يتحرر متخذ القرار من هذه الضغوط (محمد جاد الله كشك، 183، 1999-184). إضافة لما سبق هناك عوامل أخرى تعد مؤثرة في عملية اتخاذ القرار أهمها: - كمية المعرفة الأساسية، أو المعلومات المتاحة ; والتي تتصل بالمشكلة، أو بالموضوع المطلوب اتخاذ القرار بشأنه. إذ تتحدد درجة الرشد في القرار على مدى توافر المعلومات التي يمكن الثقة فيها، والاعتماد عليها في اتخاذ القرار. لا يقتصر الأمر عند هذا الحد، بل يتعداه إلا أن هذه المعلومات يجب أن تكون متوفرة لدى جميع الأفراد المشتركين في عملية صنع القرار، هذا بالإضافة إلى مدى قدرة الأعضاء العقلية على استيعاب المعلومات التي تتوفر لديهم.

2.4 عوامل تتصل بدافع وقيم وولاء الأعضاء:

إذ تؤكد بعض البحوث أن الإنسان لا يمارس سلوك عقليا أو رشيدا بالدرجة التي نتصورها، فهناك دوافع لا شعورية توجه سلوكه نحو غايات شخصية معينة وتحدد له الوسائل التي تختارها لتحقيق هذه الغايات، كما تلعب قيم الإنسان واتجاهاته دور في عملية صنع القرار، فكلما كانت قيم الأعضاء المشتركين في اتخاذ القرارات واتجاهاتهم مختلفة؛ ساعد ذلك على اختلافهم حول أفضل القرارات لتحقيق الأهداف.

3.4 عوامل تتعلق بمدى سهولة وتوفر قنوات الاتصال داخل التنظيم:

فكلما كانت قنوات الاتصال تسمح وتسهل مرور المعلومات والبيانات اللازمة كلما أدى ذلك إلى سهولة عملية اتخاذ القرار. وبجدر الإشارة إلى أن هناك عوامل أخرى تتصل بالتنظيم، والقيود التي يفرضها التنظيم على سلوك أعضائه عند قبولهم للاشتراك في هذا التنظيم مدفوعين بمبدأ التوازن بين الحوافز أو البواعث وبين الإسهام الفردي ; وهو نفس المبدأ الذي يتوقف عليه استمرارهم في التنظيم (إبراهيم عبد الهادي المليجي، 2001، 199).

4.4_ عوامل تتعلق بشخصية متخذ القرار:

كقيم والمبادئ التي يؤمن بها، والاتجاهات والميول والدوافع مثل: الحاجات والتوقعات والرغبات وكذلك الذكاء ودرجة الإدراك والمزاج ونحو ذلك، من العوامل الشخصية الأخرى.

5.4 عوامل الموقف (الظروف والمتغيرات):

سواء كانت خارجية للمؤسسة أو جهات أو مواقف داخلية تتعلق بشخصية الفرد (ناصر محمد العديلي، 435، 1993-436).

خامسا. عناصر القرار:

هناك ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- 1.5- الاختيار: يشير الاختيار إلى فرصة الانتقاء من بين مجموعة من البدائل وبالتالي فإن انتقاء الاختيار يعني عدم وجود قرار. إن حرية المدير في الاختيار ليست مطلقة بل أن الحرية في الاختيار تختلف من موقف إلى آخر وفقا للظروف التي يتخذ في ظلها القرار.
- 2.5- البدائل: تمثل البدائل مجموعة التصرفات المحتملة والتي يتم الاختيار من بينها. وإن لم تتوفر البدائل فلن تكون هناك عملية اختيار ومن ثم لا يوجد قرار.
- 3.5- الأهداف: تستخدم الأهداف كمعيار عند المفاضلة بين البدائل لاختيار أفضل بديل (محمد فريد الصحن، 2002، 128).

وهناك من يرى أن عناصر القرار هي:

- وجود مشكلة: أي المشكلة التي تواجه الإداري تتطلب حلاً.
- أن تكون هناك بدائل مختلفة: أي أن تكون هناك طرقاً مختلفة تتوافر أمام الإداري كي ينتقي منها الأفضل والأجدر أما إذا كان هناك طريقاً واحداً فإن ذلك يعني أن لا ضرورة للمفاضلة. بل ستكون ملزمة بالبدل الواحد.
- وجود هدف يسعى إلى تحقيقه متخذ القرار: ويتمثل في تحقيق أقصى عائد وأقل تكلفة.
- توفر الوعي والإدراك في اختيار البديل: إذ لا يمكن أن نتصور البديل دون دراسة للنتائج المتوقعة من كل بديل.
- والاعتبارات التي تحيط بالقرار وما يتضمنه نذكر منها:
 - أ. شخصية متخذ القرار.
 - ب. ما سبق اتخاذه من قرارات داخل المنظمة.
 - ت. الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار، كأن تكون ظروفًا تتسم بالتأكد أو المخاطرة أو عدم التأكد.

ج. كما تشكل العناصر البيئية، بمختلف أنواعها، عناصر لا يستطيع أن يتحكم فيها (سنان الموسوي، 2004، 108).

سادسا. أنواع القرارات:

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

1.6 القرارات الأساسية والقرارات المتكررة:

وتتعلق مثلا بقرارات إدارة المنظمة، والقرارات المتعلقة بتعيين مراحل خطة المنظمة في تحقيق أهدافها. والقرارات اليومية هي القرارات الروتينية التي تتكرر كل يوم؛ لكن نلاحظ أن النوع الأول من القرارات يستلزم إجراءات خاصة تتعلق بطبيعة كل قرار والهدف من اتخاذه، على عكس النوع الثاني الذي له جداول خاصة به تحدد إجراءات كل قرار لتسيير عملية اتخاذه في المرات المقبلة.

2.6 القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:

هي قرارات يتخذها الرئيس الإداري بصفة رسمية كعضو مسئول عن المنظمة ; كقرارات التعيين، الترقية، توقيع جزاءات على أحد العمال. والقرار الشخصي هو الذي يصدر عن الرئيس الإداري بصفته الشخصية وليس بصفته التنظيمية (محمد بهجت جاد الله كشك، 1999، ص176)، ويتصف القرار التنظيمي بالتشابك والتعقيد ويمكن للمدير أن يقوم بتفويضها، أما القرار الفردي يتخذه الفرد أو الشخص لتحقيق أهدافه الشخصية، ولا يمكن أن يفوض (محمد فريد الصحن وآخرون، 129، 2002).

3.6 القرارات اللائحية والقرارات الفردية:

القرارات اللائحية هي مجردة وعامة، أما القرارات الفردية يمكن وصفها بأنها قرارات خاصة.

4.6 القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية:

القرار المكتوب رسمي عكس القرار الشفوي فهو غير رسمي.

5.6 القرارات الصريحة والقرارات الضمنية:

القرار الصريح يصدر بصورة واضحة ومباشرة، أما القرار الضمني يتم استخلاصه واستنتاجه من مسلك للرئيس الإداري دون التعبير عنه بصراحة (محمد بهجت جاد الله كشك، 1999، ص176، 174).

6.6 القرارات المبرجة:

تتخذ اعتمادا على السياسة والإجراءات والقواعد الخاصة بالمنظمة.

7.6 القرارات الغير المبرجة:

تقدم حولا للمشاكل الغير روتينية ولا تتقيد بالقواعد أو الإجراءات مقارنة بالقرارات المبرجة.

8.6 القرارات التشغيلية والقرارات الإستراتيجية:

القرار التشغيلي يتعلق بالأعمال اليومية للمنظمة، ويتخذ على مستويات الوسطى والدنيا في التنظيم؛ كمنح خصم لأحد العملاء. أما القرار الإستراتيجي يتخذ استجابة للمشاكل والأحداث لم يسبق للمنظمة أن تعرضت لها وتتعامل هذه القرارات مع متغيرات عديدة معظمها يتصف بالتغير وهي غير مبرمجة ويتم اتخاذها في المستويات العليا ; كتوزيع منتجات المنظمة (محمد فريد الصحن وآخرون، 2002، 130).

9.6 قرارات تتخذ من أعلى سلطة:

في الهيكل التنظيمي للمنظمة وموجهة إلى المستوى التالي لها مباشرة بقصد تنظيم وتوجيه ورقابة العمل، لكي تتمكن المنظمة من الاضطلاع بمسؤولياتها وتحقيق الهدف المنشود ومن ثم لا تؤثر تلك القرارات في الأشخاص الذين يتخذونها بل تؤثر في سلوكيات المستوى التنظيمي الموجه إليه القرارات.

10.6 قرارات تتخذ على مستوى الإدارة الوسطى:

وموجهة إلى مستويات إدارية أدنى بقصد ضمان سير العمل ورقابته، تلك القرارات تحمل أثر اجتماعي سلوكيا مزدوج، حيث تؤثر في متخذي القرارات أنفسهم، كما تؤثر في سلوكيات من توجه إليهم من المرؤوسين.

11.6 قرارات يتخذها المرؤوسين المسؤولين:

وهم بصدد ممارسة أعمالهم اليومية دون أدنى أثر على سلوكيات الآخرين مع إبقاء أثرها في سلوكيات من توجه إليهم من المرؤوسين(سعيد يس عامر، 1998، 396).

يشير الرشد إلى أن يكون القرار معبر عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله اتخذ القرار. ولقد اهتمت النظريتين: السياسية الديمقراطية والاقتصادية الكلاسيكية بصورة الفرد كمخلوق رشيد في تصرفاته.

حيث تفترض النظريات السياسية في الفرد أن يكون مدركاً، حر الاختيار، دقيقاً في تفضيله، يستطيع من خلال المناقشة والجدل والبحث أن يصل إلى استنتاجات مقبولة. وبذلك تتحقق له، أو يقترب من الرشد في قراراته.

بينما تفترض النظرية الاقتصادية؛ توافر الإدراك لدى الفرد الذي يتعلق في الإنفاق، ويختار أفضل السلع التي يحتاج إليها بأقل النفقات، ويستطيع التنبؤ في المجالات الاقتصادية، ولذلك فإن هذه النظرية تهض على إمكانية تحقيق الفرد للرشد في قراراته.

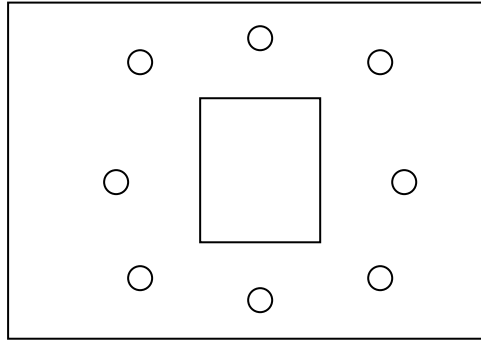
إلا أن هذا الإصرار على افتراض الرشد في تصرفات الفرد قد تعرض لهجوم كثير من الكتاب في مجال اتخاذ القرارات. الذين يؤمنون تماماً بأن هذا الاتجاه يتطلب وجود إنسان لم يخلق بعد، وفي مقدمة هؤلاء المعارضين الذين هاجموا هذا الاتجاه "سيمون Simon" الذي أشار إلى أن ما يتطلع إليه الفرد في الواقع هو الوصول إلى قرارات معقولة، وليست قرارات رشيدة. إذ أن الفرد غالباً ما يتأثر بالقيم والاعتبارات المختلفة فيما يتعلق بالقرارات المختلفة التي يتخذها ومن ثم فإن قراراته قد تبدو غير رشيدة (إبراهيم عبد الهادي المليجي، 2001، 193). ويميّز "سيمون" بين نوعين من المعطيات أو المقدمات التي يعتمد عليها الشخص الذي يُصدر القرار؛ إحداهما معطيات أو مقدمات واقعية *factual premise* ويمكن أن تخضع للاختبار الإمبريقي لتتحقق من صدقها أو عدم صدقها وهي قضايا تتعلق بالظواهر الملاحظة في العالم الخارجي وأسلوب التفاعل بينها.

والثانية معطيات أو مقدمات قيمية *value premise* وهي قضايا ذات طابع أخلاقي أساساً. ولا يخضع لمثل هذا الاختبار لأنها لا تتعلق بما هو كائن بل بما ينبغي أن يكون. والنوع الأول من المقدمات يرتبط بالوسائل، والنوع الثاني يرتبط بالغايات أو الأهداف. وعلى ذلك فإن القرار الرشيد هو النتيجة الصحيحة التي نستخلصها من هاتين القوتين على الرغم من أن "سيمون" نفسه يدرك صعوبة الفصل بين كل المعطيات الواقعية والمعطيات القيمية (محمد بهجت جاد الله كشك، 1999، 181).

لا شك أن إشراك العاملين في المنظمة في اتخاذ القرارات على جانب كبير من الأهمية، حيث أن هذه المشاركة سوف تنمي لدى العاملين الشعور بالأهمية والشعور بالانتماء للمنظمة، كما أن هذه المشاركة سوف تجعل القرارات معبرة تعبيراً صادقا عن هؤلاء العاملين. وهذا بدوره يؤدي إلى احتضانهم لهذه القرارات وتبنيهم لها والحرص على تنفيذها، كما أن المشاركة في هذه القرارات تجعلهم يتقبلونها ويتقبلون كل ما يترتب عنها من تغييرات وتعديلات. وتتوقف مشاركة العاملين في المنظمة في اتخاذ القرارات على الفرصة التي تُتيحها الإدارة لهؤلاء العاملين، وعلى أسلوب الإدارة في اتخاذ القرارات، وعلى مدى استجابة إدارة المنظمة وتجاوبها وتقبلها لمقترحات العاملين (محمد جاد الله كشك، 1999، 185).

حيث حينما يشارك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات يعني ذلك أن هناك بدائل عديدة وأنظمة عديدة ومقترحات عديدة فكما يقال في المثل أن رأسين أحسن من رأس وثلاثة أحسن من اثنين، وهكذا... ولدينا الشكل الموالي الذي يوضح المشاركة في القرارات.

- وأيضاً أن الكثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها الموظفون أو العاملون أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين فتأت القرارات أو الحلول أكثر فعالية وواقعية.
- كما قد يلعب التحيز والمزاج من قبل المدير أو المشرف دوراً كبيراً في اتخاذ القرار أو حل المشكلة بالمشاركة تتيح فرصة الدقة والعدالة في اتخاذ القرار.
- قد تكون المعلومات التي لدى المدير أو المشرف عن موضوع القرار أو المشكلة غير كافية أو غير دقيقة أو محرّفة فمشاركة الناس الآخرين تعزّز الثقة بالمعلومات، أو تصححها وينعكس ذلك على نوعية القرار وفعاليتها.
- إن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعّم عامل الثقة والدافعية إلى العمل كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للجهاز أو المؤسسة فيشعر الفرد الواحد أنه جزء فعّال ومهم في كيان المنظمة وليست وقفاً على المديرين أو المشرفين (ناصر محمد العديلي، 1993، 308).



شكل رقم (08) المشاركة في اتخاذ القرار (ناصر محمد العديلي، 1993، 207).

1- الوعي بوجود المشكلة والحاجة إلى اتخاذ قرار: هو تمكّن المدير من اتخاذ قرار رشيد من خلال إدراكه لوجود مشكلة ومدى الحاجة إلى اتخاذ قرار نابع عن المتابعة المستمرة للعمل ومقارنة الوضع الحالي وما يجب أن يكون عليه، ويجب كذلك أن يكون المدير واع بخطة العمل وصعوبات التنفيذ والشكاوي والتأخير، والإصابات.

2- تشخيص وتحديد المشكلة: إن التشخيص الفعلي والحقيقي للمشكلة يعتبر نصف الحل ويساعد على اتخاذ قرار سليم وذلك من خلال جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والنتائج لهذه المشكلة أو إلى ما تؤول إليه، أي التفريق بين ما هو سبب المشكلة وما هي النتيجة.

3- تحديد معايير اتخاذ القرار: وهي تحديد العناصر التي سيعتمد عليها متخذ القرار في تقييمه للبدائل مثال -شراء آلة- المعايير هي: ثمن الآلة، تكاليف الصيانة، سهولة استعمالها، وجودة المنتج النهائي وتكاليف تشغيلها وغيرها...

4- تحديد وزن كل معيار: إن المعايير المستخدمة تختلف، ولا بد أن يكون لها وزنها عند اتخاذ قرار مختلف وإعطاء وزن لكل معيار حسب أهميته وتأثيره على جودة القرار النهائي، يعطي للقرار رشدا ومثالية عالية.

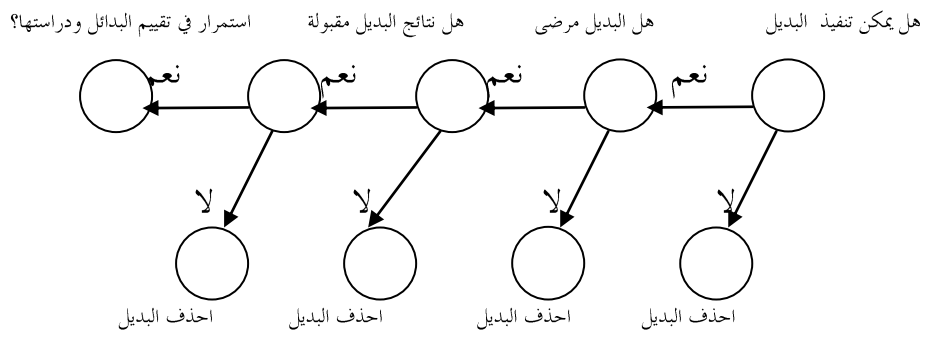
5- تحديد بدائل الحل: يجب على متخذ القرار البحث عن البدائل المختلفة وكلما كانت البدائل كثيرة كلما كان ذلك أفضل حتى لا يكون محصورا في عدد صغير الذي لا يساعد على اتخاذ القرار الأمثل.

6- تقييم بدائل الحل: هنا دراسة مزايا وعيوب كل بديل لاختيار أفضلها.

والشكل الموالي يوضح كيفية تقييم البدائل.

7- اختيار أنسب بديل: هنا نتيجة للخطوة السابقة واتخاذ متخذ القرار للخطوات السابقة يستطيع

الوصول إلى قرار مثالي ورشيد(أحمد ماهر، 2002، 76-78).



شكل رقم (09) تقييم البدائل المصدر: جلال إبراهيم العبد، 2004، 235.

1.10 علاقة القرار بالتنظيم:

ترتبط عملية اتخاذ القرار بالتنظيم م من زوايا مختلفة ومتعددة؛ مثل تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات، والقواعد والإجراءات التفصيلية التي تحكم سير العمل، صف إلى ذلك نقل عملية اتخاذ القرار إلى جميع أجزاء التنظيم من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى أو على المستوى الأفقي. وعملية اتخاذ القرار تختلف حسب طبيعة الأنظمة، ودرجة المركزية واللامركزية التي تطبق في المنشأة، إضافة إلى نظرة رجال الأعمال للإدارة من كلاسيكية، سلوكية وموقفية؛ فالنظرة الكلاسيكية تركز على معايير معينة كأساس للرشد في اتخاذ القرارات. بينما السلوكيين يهتمون بالعوامل والمتغيرات السلوكية النابعة من البيئة الداخلية أو الخارجية. والموقفية فتركيزها على الموقف ومتطلبات هذا الموقف والشروط الصحيحة للتعامل مع حقائقه كما أن وجود تنظيمات غير رسمية داخل التنظيم الرسمي يؤثر في عملية اتخاذ القرارات من خلال الدور الهام الذي يمكن أن تقوم به هذه التنظيمات وقيادتها غير الرسمية في التأثير على عملية اتخاذ القرارات التي تقوم بها القيادات الرسمية (أحمد محمد المصري، 2000، 229).

نرى أن ما يوضح هذه العلاقة بين اتخاذ القرار والتنظيم ما أثاره بعض كتاب الإدارة عن وجود علاقة وثيقة بين عملية اتخاذ القرار وإحداث التطوير التنظيمي في المنشأة، خاصة أن من خلال ما سبق ذكره عن النظرة المختلفة للإداريين أنهم يرون أن العلاقة الوثيقة هي ربط كفاءة التنظيم بقدرته على مواجهة المشاكل المختلفة، والقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة؛ في سبيل الوصول إلى أهداف المنشأة والعاملين فيها. لأنه لا يمكن الفصل بين بيئة العمل والتنظيم لأن كل منهما يتأثر بالأخر، مما يدفع بالإدارة اتخاذ قرارات تنفق مع ما يحدث من تغيرات في هذه البيئة التي يكون لها أثر على التنظيم.

2.10 علاقة القرار بالاتصال:

إن رجال الأعمال والإداريين يرون أن المشكلة الأولى هي الاتصال في الإدارة، ويرتكزون في اعتقادهم هذا على أن الإدارة الحديثة تواجه مشكلة صعبة في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لممارسة العملية الإدارية. ولا يمكن إغفال أهمية الاتصال بقدر ما يكون عليه القرار من أهمية بالنسبة للمدير؛ بمعنى أنه هناك علاقة تبادلية بين الاتصالات والقرارات تبرز في مدى الصلة بين العمليتين وخضوعهما لظروف واحدة أو عندما نجد أن المدير هو المحور أو المطالب بالاثنتين معا بصفته يشغل المركز القيادي في التنظيم.

والقرار عادة ما يتخذ بناءً على العديد من الاتصالات مع أكثر من طرف من الأطراف التنظيمية، وهذا ما يدعم من أهمية وقوة القرار. بل وزيادة فعالية هذه القرارات.

ولتوضيح العلاقة الوثيقة بين الاتصالات والقرارات نجد أن الأولى هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات، وأن الانتقال السلس والسهل لهذه البيانات والمعلومات يمر من خلال قنوات الاتصال التي تشملها الهياكل التنظيمية. ومن خلال التسلسل الرئاسي أو التتابع الهرمي القائم؛ سواءً من المستويات الدنيا إلى العليا، أو العكس. وما لم تتسم هذه القنوات بالقدر الكافي من اليسر والسهولة فقد يصعب على متخذ القرار أداء دوره المطلوب. "وبمثل ما تكون هناك اتصالات رسمية بين أطراف التنظيم ومراكزه القيادية، نجد احتمال وجود اتصالات أخرى غير رسمية قد يكون لها نفس الأهمية والتأثير على عملية اتخاذ القرارات" (أحمد محمد المصري، 2000، 231).



الباب الثاني



الفصل الخامس



الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة

1. مجال الدراسة

1.1 المجال المكاني

2.1 المجال البشري

3.1 المجال الزمني

2. الفروض

3. المنهج

4. أدوات جمع البيانات

1.4 المقابلة

2.4 الاستمارة



1.1. المجال المكاني:

تقع الجامعة على طريق عين الباي الرابط بين المدينة ومطار محمد بوضياف، وتتربع على مساحة 54660 متر مربع، بمجمعاتها العشرة؛ وتضم 25060 مقعدا بيداغوجيا موزعة على 08 كليات، إضافة إلى المصالح الإدارية المركزية. ومخابر البحث العلمي الذي يبلغ عددها 78 مخبرا. وتوجد بالجامعة مديرية فرعية للنشاطات الثقافية والرياضية تشمل على عدّة فروع رياضية. ويؤطر الهياكل البيداغوجية 1558 أستاذ مصنّفون كالتالي:

134	أساتذة التعليم العالي:
227	الأساتذة المحاضرون:
839	الأساتذة المكلفون بالدروس:
267	الأساتذة المساعدون:
91	المُعَيدون:

وعدد العمال فيبلغ 1463 عاملا دائم إضافة إلى 280 عاملا مؤقتا.

وضع حجر الأساس لبناء جامعة منتوري {عين الباي سابقا} من طرف الرئيس الراحل هواري بومدين يوم 29 مارس 1968م. وفي سبتمبر 1971م تم الانطلاق الرسمي للدراسة بالجامعة. وبتاريخ 16 أفريل 1998 أطلق عليها اسم الإخوة منتوري بقرار وزاري رقم 136 المؤرخ في 12/12/1997م. خضعت جامعة منتوري في تطورها لعدّة مراحل نوجزها فيما يلي:

- المرحلة الأولى: 1969 - 1970: إنشاء عمارة الأدب
- المرحلة الثانية: 1970 - 1972: إنشاء خمس كليات هي: الآداب والعلوم الإنسانية، الحقوق والعلوم.
- المرحلة الثالثة: 1973 - 1978: إنشاء اثني عشر معهدا هم الحقوق والعلوم الإدارية، العلوم الاقتصادية، العلوم الاجتماعية، الآداب والثقافة العربية، اللغات الحيّة الأجنبية، البيولوجي، الطب، الرياضيات، الفيزياء، الكيمياء، علوم الأرض، الهندسة المعمارية.
- المرحلة الرابعة: 1979 - 1985: تميّزت هذه المرحلة بإنشاء مجتمعات: زواغي سليمان الذي يظّم كلا من معهد علوم الأرض ومعهد التغذية وتكنولوجيا التغذية.
- المرحلة الخامسة: ظهور مجمّع أحمد حماني (زرزارة سابقا) الذي يظّم معهد الهندسة المعمارية.
- المرحلة السادسة: 1985 - 1990: إنشاء معهدي الهندسة المدنية والإلكترونيك.
- المرحلة السابعة: 1990 - 1995: إنشاء مجمّع كوحيل لخضر الذي يظّم كلا من المعاهد التالية: معهد العلوم الاجتماعية، معهد علم المكتبات، معهد علم النفس وعلوم التربية. وكذا إنشاء مجمّع شباب

الرصاص الذي يظم معهد التكنولوجيا، معهد الهندسة الميكانيكية والكيمياء الصناعية. وتحويل معهد العلوم البيطريّة إلى مدينة الخروب. وتحويل معهد الرياضيات والتربية البدنية إلى مجمّع أحمد حماني (زرزارة سابقاً).

وتشمل جامعة الإخوة منتوري حالياً على ثماني كليات: كلية الهندسة، الإلكترونيك، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، كلية الحقوق، كلية الآداب واللغات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية الطب، كلية علوم الأرض والجغرافيا والتهيئة العمرانية. إنشاء مجمع تيجاني هدام الذي يظم كليتي الحقوق والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. كما عززت الجامعة خلال الموسم الجامعي 2001/2000 بفتح قسمين جديدين: قسم علوم الإعلام والاتصال، وقسم العلوم التجارية. وفتح مجمع بيداغوجي بالجامعة بطاقة استيعاب 4000 مقعد بيداغوجي أطلقت عليه تسمية تجاني هدام استفادت كليتا الحقوق والعلوم الاقتصادية.

2.1. المجال البشري:

- يتألف الحرم الجامعي من جملة من العمال أو الموظفين الإداريين سيتم ترتيبهم حسب المناصب ابتداء من :
- عميد الجامعة ثم أربعة نواب لمدير الجامعة وأمين عام.
 - عمداء ثمانية كليات وأمين عام.
 - ثلاثة مديرين فرعيين (برتبة متصرف إداري).
 - 16 منصب رئيس مصلحة وينقسم إلى متصرف مستشار ومتصرف إداري.
 - مسئول محفوظات رئيسية، مساعد رئيسي، و7 متصرف إداري.
 - مسئول مكتب التنظيم
 - رئيس مكتب الأمن الداخلي الكلية، رئيس فرع.
 - رئيس مصلحة بقسم الكلية، مدير فرعي للإدارة والمالية بالمعهد.
 - طبيب عام، 08 ممرضين حاصلين على شهادة دولة.
 - مقتصد رئيسي، نواب مقتصدين.
 - كاتب مديرية، محاسب إداري، عون إداري، مساعد المصالح الاقتصادية.
 - عون حفظ البيانات، عون مكتب.
 - وثائقي أمين محفوظات رئيسي.
 - مسئول الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز.
 - مسئول أجهزة البهو التكنولوجي، رئيس مصلحة بالمكتبة الجامعية.
 - رئيس فرع المصالح المشتركة، مسئول مكتب بالكلية.

- رئيس مخبر بالكلية، محافظ للمكتبات الجامعية.
- مهندس رئيسي للمخبر والصيانة، مهندس دولة، مهندس تطبيقي، تقني سامي.
- مهندس رئيسي للإعلام الآلي، مهندس دولة، عون.
- مهندس تطبيقي في الفلاحة، مهندس معماري، أستاذ في التعليم المهني درجة 1 / 2.
- حارس جامعي رئيسي، حارس جامعي.
- رئيس ورشة، ناسخ الصور، رئيس مخزن، رسام.
- رئيس فئة عمال البناء، عون متعدّد الخدمات، مسير آلة الأوفست.
- ميكانيكي السيارات كهربائي العمارات، بناء، نجار معماري.
- كهربائي السيارات، مصلح هياكل السيارات.
- عون النظافة والأمن، تلحيم، مخبري، رصاص، مؤّزع على جهاز الهاتف.
- سائق سيارة متوسط المسافات، سائق سيارة و وزن ثقيل.
- مدفني، حارس ليلي، بستاني صيانة.

3.1. المجال الزمني:

استغرق إنجاز الدراسة الحالية قرابة السنة و ثمانية أشهر (من شهر جانفي 2007 إلى غاية شهر سبتمبر 2008) تبعا للمراحل الآتية:

* **المرحلة الأولى:** تم فيها اختيار موضوع البحث، و تحديد إشكالية، و أهدافه، بالإضافة إلى ارتياد المكتبات الجامعية و المكتبات الخارجية، للقيام بالبحث الوثائقي و الإطلاع على كل النظريات و الدراسات المتعلقة بالموضوع. و قد تمكنت الباحثة بفضل القراءات المتأنية و المتمعنة في كل ما له علاقة بالاتصال واتخاذ القرارات، و من كتب أو قواميس، أو رسائل، أو مجلات و جرائد، من إنجاز البطاقات البيبلوغرافية، و بطاقات القراءة التي وفرت عليها الكثير من الجهد و الوقت، و جنبتها البحث العشوائي و الغرق الكُتبي. وقد دامت فترة القراءة و التوثيق 08 أشهر (من بداية شهر جانفي سنة 2007 إلى نهاية شهر أوت 2007)، تلتها فترة الصياغة و التحرير التي استغرقت ستة أشهر؛ تمت خلالها صياغة القسم النظري بكل ما يحويه (بدءا بموضوع الدراسة، و وصولا إلى فصلي الاتصال، اتخاذ القرارات).

* **المرحلة الثانية:** - مرحلة الدراسة الميدانية - التي استهلتها الباحثة بزيارة أولى إلى المقر الإداري لجامعة منتوري قسنطينة يوم 19 فيفري 2008، بغرض الحصول على الإذن للقيام بالبحث، و ضبط مواعيد الدراسة الميدانية، التي حددها نائب رئيس الجامعة. و بتاريخ 29 فيفري قامت الباحثة بدراسة استطلاعية في إدارة الجامعة، ساعدتها على بلورة مشكلة بحثها بصورة أعمق، و على الإحاطة بكل أبعاده، و جوانبه الواقعية، بعدما أجرت مقابلات مع: نائب رئيس الجامعة المكلف بالدراسات العليا، الأمين العام، النائب المكلف بالبيداغوجيا.

إضافة إلى مقابلات مختلفة مع بعض التقنيين والمهنيين كانت بقصد التواصل معهم حتى تستطيع الباحثة تكوين فكرة على عينة بحثها.

و قد كان لتجاوب الموظفين مع الباحثة لدى تحدّثها معهم أثرا في توطيد الثقة و الارتياح بينهم، فلم يتردّدوا في تقديم المساعدة (ملء الاستمارات، إفادتها بمعلومات إضافية).

* **المرحلة الثالثة:** استغرقت هذه الفترة قرابة 03 أشهر من 01 مارس إلى غاية نهاية ماي 2008 تم فيها تجريب الإستمارة الأولى، التي وُزعت عشوائيا على خمسة مبحوثين 02 من الإداريين، 01 تقني، 02 مهنيين. ومن خلالها أجرت الباحثة التعديلات المناسبة على استمارة البحث-التي سنعرضها في بعد- لتعود وتقوم بتوزيعها على كافة عينة بحثها والتي قدرت ب 68 مبحوث كان من بينها 19 إداري، 13 تقني، 36 مهني.

* **المرحلة الرابعة:** نظّمت فيها الباحثة المعلومات التي تحصّلت عليها من المقابلات، كما قامت بتفريغ بيانات الاستمارات، و تصنيفها، و تبويبها، و جدولتها؛ لتشروع بعد ذلك في معالجتها إحصائيا، و تحليلها كميّا و كفيّيا، و تفسير نتائجها، و محاولة فهم دلائلها بالنظر إليها على ضوء الفروض، و الإطار النظري للدراسة والنظريات و الدّراسات السّابقة. و قد استغرقت المرحلة الأخيرة من الدراسة إلى غاية كتابة تقرير البحث، 03 أشهر ونصف (من بداية شهر جوان إلى منتصف شهر سبتمبر 2008).

2. فروض الدراسة:

"يرتبط البحث العلمي ارتباطا وثيقا بالفروض، لأنها تلعب دورا أساسيا في توجيهه، و إبعاده عن العموميّات، و التشتت، و ذلك بالتركيز على قضايا محدّدة، يتضمّنّها التفسير المقترح للمشكلة التي واجهت الباحث. [و عليه تعد] مرحلة صياغة الفروض، و اختيار صحّتها من أهم المراحل المنهجية في الدراسات الاجتماعية" (يوسف عنصر، 1999، 114-116).

وتعمل هذه الدراسة على معرفة أثر العملية الاتصالية في اتخاذ القرار وهل حقًا الاتصال التنظيمي يفتح المجال للمشاركة في اقتراح البدائل لاختيار أفضلها لحل الإشكال المطروح؛ وإن كان كذلك هل المؤسسة مجال الدراسة تعتمد هذه الطريقة لمعالجة مشاكلها وتحسيس عمالها بإيجابيته م وفعاليتهم داخل محيط عملهم. لمامسة ما سبق ذكره ارتأت الباحثة إلى صياغة فروض تعتبرها "تأكيد يمكن من الذهاب للبحث عن تفسيرات" (ميلود سفاري، 2004، 192). كما أنه حلقة وصل بين النظرية والبحث على نحو يمكن من اكتشاف معارف إضافية. وقد أتت الفروض التي صيغت في هذه الدراسة على نوعين: حيث الفرضية الأولى تناولت العلاقة بين متغيرين تحليلين {الاتصال التنظيمي، وإستراتيجية المؤسسة}، أما الفرضية الثانية {فهي تُقرّر وجود ارتباطات أو أطراد بين الظواهر الواقعية}؛ وتهتم بالكشف عن الارتباطات الإحصائية بين الظواهر، وكلا الفرضيتين تعمل على تدعيم الدراسة الوصفية.

وانطلقت الدراسة من فرضية عامة صيغت على النحو التالي:

الفرضية العامة:

يساهم الاتصال التنظيمي الهادف في التأثير على عملية اتخاذ القرار في الجامعة المركزية. وتندرج تحت هذه الفرضية العامة فرضيتين جزئيتين هما:

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الأولى:

يساعد الاتصال التنظيمي على فهم إستراتيجية المؤسسة

مؤشرات الفرضية:

- تأثير الاتصال التنظيمي.
- وضوح أهداف المؤسسة.

الفرضية الثانية:

هناك دلالة إحصائية بين تقبل الإدارة لمقترحات العمال وزيادة مشاركة هؤلاء في اتخاذ القرارات.

مؤشرات الفرضية:

- اقتراح الحلول من قبل العمال.
- استعداد العامل لتنفيذ القرارات.

3. منهج الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تهدف إلى وصف خصائص أي ظاهرة وتوضيحها؛ أو أي وضعية أو جماعة أو حدث، ونستطيع أن نضيف لهذا الغرض غرضاً آخر يتمثل في تحديد سرعة ظهور أو تكرار أي ظاهرة، أو الأوجه البارزة لها. "ولوصف أي ظاهرة أو حادث، لا بد من تجنب الانحرافات المنظمة والتأكد من مصداقية المعطيات المحصل عليها؛ كما تفترض معرفة جيدة مسبقة للمشكل المراد دراسته" (ميلود سفاري، 2004، 241). والمنهج المعتد في هذه الدراسة منهجٌ وصفي؛ وهو من أكثر مناهج البحث الاجتماعي ملائمة للواقع الاجتماعي وخصائصه، وهو الخطوة الأولى نحو تحقيق الفهم الصحيح لهذا الواقع. ويهدف هذا المنهج لتحقيق جملة من الأهداف:

1 - جمع المعلومات الدقيقة عن مجتمع الدراسة.

2 - صياغة عدد من النتائج.

كما يعتمد المنهج الوصفي على القياس الكمي للظواهر الاجتماعية؛ وهذا القياس الكمي يعتمد على المسح بالعينة للحصول على معلومات مأخوذة من جمهور معين، ويحقق المسح بالعينة أغراض الباحث في الحصول على "وصف دقيق وثابت لسلوك الجمهور الذي يبحته. والفائدة من المسح بالعينة هو اقتصاد في الجهد والوقت والتكاليف" (محمد علي محمد، 1988، 195).

وقد تم اختيار العينة التي هي عبارة عن "شريحة مشتقة من المجتمع الكلي" (عبد المعطي محمد عسّاف، 2002، 150). على النحو التالي:

قسم مجتمع البحث إلى طبقات تمثلت في 03 أصناف إداريين وتقنيين ومهنيين - كون مجتمع البحث غير متجانس - وقد أعدت قوائم حسب التصنيفات ثم ترقيمها كل على حدة، ثم قسم العدد الإجمالي للصفحة وتقسيمه على عدد معين والعملية كانت كالتالي:

الإداريين: عددهم 196 موظف أخذنا منهم نسبة 10% فكان عدد الإداريين 19 إداري، وبالتالي نحصل على المدى بالطريقة التالية: 169

$$10 = \frac{\quad}{19}$$

فأخذنا عشوائياً رقم يكون أقل من 10، وهو 09 حيث يكون هذا الرقم مرادفاً لترتيب العامل الذي يحمل هذا الرقم وهكذا كل مرة نظيف 10 إلى أن نصل إلى 19 مبحوث. والنتيجة كانت كالتالي: 189/179/169/159/149/139/129/119/109/99/89/79/69/59/49/39/29/09

والحال نفسه كان عند التقنيين الذين بلغ عددهم الإجمالي 130 تقني قمنا بنفس العملية فوجدنا عدد أفراد العينة 13، والاختلاف كان في العدد الذي هو أقل من 10 كان 08. والنتيجة كانت كالتالي: 128/118/108/98/88/78/68/58/48/38/28/18/08

وبالطريقة نفسها قمنا باختيار عينة المهنيين الذين بلغ عددهم الإجمالي 367 فوجدنا عدد أفراد العينة 36 والرقم الذي اخترناه أقل من 10 كان 07. والنتيجة هي: 357.....27/17/07.

وما يجب الإشارة إليه هو امتناع 09 إداريين عن الإجابة مما دفع بالباحثة إلى إعادة تغيير الرقم من 09 إلى 04 وبالتالي كان الترقيم النهائي للعينة هو: 184/14/04.

ونرى في الجدول التالي توضيح لكيفية اختيار عينة البحث

النسبة المئوية	عينة الدراسة	مجتمع البحث	مجال الدراسة
27.94 %	19	196	الإداريين
19.12 %	13	130	التقنيين
52.94 %	36	367	المهنيين
100 %	68	693	المجموع

جدول رقم (01) يوضح كيفية اختيار العينة

4. أدوات جمع البيانات:

تتطلب دراسة الظاهرة الاجتماعية - التي هي موضوع علم الاجتماع - إجراء البحوث الميدانية وفق أسس علمية بحيث تخضع هذه الدراسة إلى المنهج العلمي الذي يفرض بدوره الاعتماد على أدوات بحث ميدانية يتم تصميمها بطريقة علمية؛ فنجاح البحث الميداني يعتمد بشكل أساسي على التصميم السليم لأدوات جمع البيانات. كما أن اختيار هذه الأدوات ليس عملية اعتباطية، تخضع لوجهة نظر الباحث، أو رغبته، أو لسهولة أداة بعينها، أو شيوعها؛ وإنما تحتكم إلى مجموعة من العوامل: كطبيعة الموضوع المدروس، طبيعة المنهج المتبع (فلكل منهج أدوات يستخدمها دون غيرها، فمثلاً منهج المسح الاجتماعي يفرض استعمال الإستمارة، أو المقابلة، أو الملاحظة)، طبيعة المعطيات المراد جمعها، طبيعة المجتمع المدروس... وغيرها (مراد زعيبي، 2003، 151).

وقد استعانت الباحثة في هذه الدراسة بأداتي: المقابلة و الإستمارة بشكلها (الاستبيان، و الإستبار).

1.4. المقابلة:

أجرت الباحثة بعض المقابلات غير المقتنة في الإدارة المركزية لجامعة منتوري بقسنطينة، تعريفاً بموضوع بحثها، و شرحاً للأهداف المتوخاة منه، و استكشافاً للميدان (فالمقابلة كما نعلم تساعد في الكشف عن الأبعاد الهامة للمشكلة وتنمية الفروض، وهي أكثر مرونة؛ وتساعد على الحكم على صدق الإجابات التي تحصل عليها من المبحوثين(محمد علي محمد، 1988، 463).

إضافة إلى المقابلة المقتنة التي اشتملت على أسئلة مغلقة (نعم أو لا) وأسئلة تحتوي على عدّة احتمالات للإجابة وعلى المبحوث اختيار الإجابة التي يراها مناسبة. أما الأسئلة التي تعتمد على إجابة مفتوحة فقد أُلغيت بعد إجراء استمارة تجريبية طبقت على 10 مبحوثين كان منهم 08 مبحوثين إداريين و 02 مهنيين. وأغلب أسئلة الاستمارة هي مباشرة.

2.4. الإستمارة:

تصاغ أسئلة الاستمارة بطريقة منهجية سليمة تعكس أفكار نظرية معيّنة تستخلص من التراث العلمي للموضوع المراد دراسته. شريطة أن تكون أسئلة الاستمارة على علاقة بمشكلة البحث، وقد حرصت الباحثة على أن تكون الأسئلة بسيطة وواضحة وتهدف إلى الحصول على إجابات قاطعة وبسيطة، كما أن طبيعة الأسئلة تجنب المبحوث الإحراج أو التدخل في أمور قد تكون شخصية بالنسبة له. وحرصت الباحثة على سلامة المعلومات التي تحصل عليها من خلال تتبع المبحوث أثناء الإجابة على أسئلة الإستمارة وضمان الإجابة عنها كاملة؛ وتصحيح الأخطاء التي يقع فيها المبحوث كفهّم السؤال خطأً وتوجيهه منحى آخر. كما حافظت على التدقيق في المعلومات التي تريد جمعها من المبحوثين والتي هي محور بحثها. وصيغت أسئلة رُتبت في شكل استمارة التجريبية كان بناءها معتمداً على الوضوح والدقة، ومنظمة على هيئة محاور تابعة لفرضيات الدراسة ومؤشراتها. وقد حكمت الاستمارة من قبل الأستاذين: حسين خريف الذي نصح بضرورة ضبط الأسئلة على مراحل مقسمة إلى أسئلة الفهم والرأي والتقييم. والأستاذ: رابع كعباش الذي أعاد ضبط المؤشرات بطريقة تخدم الفرضية أكثر. ولم يتسنى للأستاذ المشرف من الاضطلاع عليها لأنه كانت في خارج الجزائر لكنه اضطلع عليها في ما بعد وأعاد تحكيمها وضبطها على شكلها النهائي. كما عملت الباحثة عند توزيعها للاستمارة على شرح السؤال رقم 08 والذي كان محتواه الصعوبات التي تعرقل عملية الاتصال داخل المؤسسة (مادية، لغوية، ضغوط الوقت، وسيلة الاتصال، حجم المنظمة) أما بقية الأسئلة كانت في متناول الجميع مع شرح بسيط. وقسمت أسئلة الاستمارة إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: البيانات الشخصية: واحتوى على 04 أسئلة؛ الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية.

المحور الثاني: تضمن أسئلة عن مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في فهم إستراتيجية المؤسسة وكان عددها 13 سؤال؛ قسمت إلى أسئلة مغلقة وأسئلة تصنيفية مفتوحة. حيث الأسئلة المغلقة هي تقابل الأرقام التالية: 16/15/14/13/11/09/07.

أما الأسئلة التصنيفية المفتوحة فكانت تقابل الأرقام التالية: 17/12/11/08/06/05.

المحور الثالث: يوضح ما إذا كانت هناك دلالة إحصائية بين تقبل الإدارة لمقترحات العمال وزيادة مشاركة هؤلاء في اتخاذ القرارات. وتضمن هذا المحور أيضا أسئلة مغلقة وتصنيفية مفتوحة.

الأسئلة المغلقة هي التي تقابل الأرقام التالية: 25/23/21/18. (و هناك سؤال تصنيفي مفتوح للسؤال 23)

الأسئلة التصنيفية المفتوحة تقابل الأرقام التالية: 26/24/22/20/19.

والتعديل الذي أدخل على الاستمارة بعد تجريبيها ميدانيا والذي خلص إلى ضبطها على الشكل النهائي هو كالتالي:

المحور الثاني: كان يحتوي على 09 أسئلة وبعد تجريب الاستمارة أضيف 04 أسئلة هي السؤال التصنيفي المفتوح رقم 05 كيف تتصل برئيسك، والسؤال المغلق رقم 07 هل هذه الوسائل كافية أم لا، كما أضيف السؤالين المغلقين رقم 11 هل تفضل أن تكون دائم الاتصال برئيسك، والسؤال رقم 14 هل ترى أن أهداف المنظمة تتماشى مع طبيعة عملك.

المحور الثالث: كان عدد الأسئلة 08 وصار 09 بإضافة السؤال التصنيفي المفتوح رقم 19 كيف تطرح اقتراحاتك حول حل مشكل ما.

وحذف السؤال الفرعي للسؤال رقم 18 إذا كان نعم هل أخذ رأيك فيه: نعم () لا ().

كما حذف السؤال الفرعي للسؤال 21 إذا كان نعم هل تمكنت من فعل ذلك من قبل نعم () لا ().

وكذلك حذف احتمال أخرى تذكر في الأسئلة التصنيفية المفتوحة لكل من: سؤال رقم 10، 17، 20، 22، 26.

تعديل اقتراح السؤال التصنيفي المفتوح رقم 26 من 04 إلى 03 احتمالات، حيث حذف: أخرى تذكر، ولا

يمكن أن يكون قرار دون اتصال. وإضافة احتمال هناك علاقة تبادلية.

بيانات الاستثمار التي

طبقت ميدانيا

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمقراطية

الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار
دراسة ميدانية بجامعة منتوري قسنطينة

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية

إعداد الطالبة: دارين سوايغ
إشراف: د/ صالح بن نوار

بيانات هذه الإستمارة سرية للغاية ولا تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي
فالرجاء من المبحوث التكرم بالإجابة على هذه الأسئلة بوضع علامة X في الخانة المناسبة

السنة الجامعية
2008/2007

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر ()، أنثى () .
2. السن:
3. المستوى التعليمي: ابتدائي ()، متوسط ()، ثانوي ()، جامعي ()، أخرى تذكر:
4. الأقدمية:

المحور الثاني: يساعد الاتصال التنظيمي على فهم إستراتيجية المؤسسة.

5. كيف تتصل برئيسك؟
كتابي ()، شفاهي ()
6. ما هي وسائل الاتصال الأكثر استعمالاً داخل المؤسسة؟
صاعد ()، نازل ()، أفقي ()، مقابلات ()، غير رسمي () .
7. هل ترى أن هذه الوسائل كافية؟
نعم ()، لا () .
8. برأيك هل الصّعوبات التي تعرقل سير عملية الاتصال داخل المؤسسة هي:
مادية ()، لغوية ()، ضغوط الوقت ()، وسيلة الاتصال ()، حجم المنظمة () .
9. هل يمكن التغلب على هذه الصعوبات أو التخلص منها؟
نعم ()، لا () .
10. كيف يؤثر الاتصال التنظيمي في مواقفك واتجاهاتك؟
- أصبحت تدرك كل ما يدور حولك () .
- أصبح لديك وعي بأهمية ما تقوم به من عمل () .
- أصبح لديك تصوّر عن أهداف المؤسسة والفائدة التي ستنعكس عليك () .
11. هل تفضل أن تكون دائم الاتصال برئيسك؟
نعم ()، لا () .
12. ما هو تقديرك لكمية المعلومات التي تصلك؟
كافية ()، غير كافية ()، واضحة ()، غير واضحة () .
13. هل تعتقد الاجتماعات بشكل دائم لطرح مشاكل المؤسسة؟
نعم ()، لا () .
14. هل ترى أن أهداف المؤسسة تتماشى مع طبيعة عملك؟
نعم ()، لا () .

15. هل إستراتيجية المؤسسة واضحة بالنسبة لك؟

نعم ()، لا ().

16. رئيسك يهتم بانشغالاتك ومشاكلك المهنية؟

نعم ()، لا ().

17. إذا عرض عليك منصب مسئول فماذا ستفعل؟

- تسعى إلى تحسين فعالية الأداء للعمل ().

- تطوّر في أسلوب الاتصال السائد في المؤسسة ().

- تغيير إستراتيجية المؤسسة ().

- أخرى تذكر:

المحور الثالث: هناك دلالة إحصائية بين تقبّل الإدارة لمقترحات العمال وزيادة مشاركة هؤلاء في اتخاذ القرارات.

18. هل سبق لك وأن عرض عليك إيجاد حل لمشكلة ما؟

نعم ()، لا ().

19. كيف تطرح اقتراحاتك حول حل مشكلة ما؟

كتابي ()، شفاهي ()، لم يسبق لك اقتراح حل ().

20. بالنسبة لك ماذا تفضل:

اقتراح حل لمشكل ما ()، تفضّل فقط تنفيذ القرارات ()، مناقشة أمور المؤسسة جماعيا ().

21. هل لديك قدرة على إيجاد حلول منطقية للمشاكل المطروحة داخل المؤسسة؟

نعم ()، لا ().

22. ما هو رأيك حول المشاركة في اتخاذ القرار؟

توطيد الثقة بين الإدارة والعمال ()، تقسيم المسؤولية الجماعية ()، الشعور بالانتماء إلى المؤسسة ().

23. هل أنت مستعدّ لمناقشة أي قرار تصدره مؤسستك؟

نعم ()، لا ().

إذا كان لا لماذا:

- لم يؤخذ رأيك فيه ()
- لا يتماشى مع أهدافك ()
- هناك قرارات غير رشيدة ()

24. أهمية القرار بالنسبة لك أين تكمن؟
عدد الأفراد المشاركين فيه ()، درجة تأثير القرار على أهداف المؤسسة () .
25. هل ترى أن المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه؟
نعم ()، لا () .
26. كيف ترى العلاقة بين الاتصال واتخاذ القرارات؟
- علاقة تبادلية ()
 - القرار يتوقف على كمية وسلامة المعلومات المتوفرة ()
 - الاتصال ينقل البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ()

شكراً على التعاون

تحليل البيانات الميدانية كمًا وكيفًا

المحور الأول البيانات الشخصية:

جدول رقم 02: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

فئات	إداري		تقني		مهني		المجموع الكلي	
	النسبة الجزئية %	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %	التكرار
احتمالات								
ذكر	57.90 %	11	30.76 %	04	25 %	09	35.30 %	24
أنثى	42.10 %	08	69.24 %	09	75 %	27	64.70 %	44
المجموع	100 %	19	100 %	13	100 %	36	100 %	68

لا يمكن أن نقوم بأي بحث اجتماعي دون أن نعرج على محور البيانات الشخصية. وهذا الأخير يساعد الباحث على تقسيم مجتمع بحثه ويدعم البحث العلمي بمعرفة العينة التي تعامل معها الباحث خاصة من حيث الجنس وسنرى لاحقاً بقية البيانات الأخرى والتي تكمن في السن والمستوى التعليمي والأقدمية، حيث ترى الباحثة أن هذا كافي بالنسبة لما تحتاجه من معلومات عن مبحوثيها أو بالأحرى ما يجب معرفته ضمن إطار بحثها. وما لاحظته الباحثة أن فئة المبحوثين أغلبها من جنس ذكور بنسبة 64.70 % بينما قدرت نسبة الإناث 35.30 % . وهذا لا ينطبق فقط على عينة الدراسة بل كذلك على المجتمع الذي اختيرت منه العينة المبحوثة، وهذا إن دل على شيء دلّ على أن إدارة جامعة منتوري قسنطينة أغلب موظفيها من جنس رجال يعني أن التوظيف بها ليس كما هو شائع أنه يميل إلى جنس الإناث بل العكس خاصة وأنها إدارة مركزية للجامعة فهي تحرص على أن تبقى أبواب مكاتبها مفتوحة حتى نهاية الدوام الرسمي وهذا ما يتوفر عند الرجال عكس الإناث اللواتي يفضلن الخروج قبل الوقت للالتحاق بمنزلهن في وقت مبكر.

جدول رقم 03: يوضح توزيع الباحثين حسب السن

فئات	إداري		تقني		مهني		المجموع الكلي	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
	ر	الجزئية %	ر	الجزئية %	ار	الجزئية %	رار	الجزئية %
	(ك)		(ك)		(ك)		(ك)	
احتمالات								
30 – 20	02	%10.53	03	%23.07	03	%8.33	08	%11.76
40 – 31	11	%57.89	07	%53.84	08	%22.22	26	%38.24
50 – 41	05	%26.31	02	%15.38	18	%50	25	%36.76
51 فما فوق	01	%5.27	01	%7.71	07	%19.45	09	%13.24
المجموع	19	%100	13	%100	36	%100	68	%100

إن عامل السن ضروري في أي تخصص فالخبرة والحكمة وطول معايشة الوظيفة تخلق شعور لدى الموظف بأهمية وظيفته وقربه منها وقدرته على الإمام بجميع جوانبها إضافة أنها تساعد على التقلب من منصب إلى آخر حسب مستواه التعليمي وأقدميته وكفاءته.

وما نلاحظه من معطيات الميدان الذي مكنتنا من جمع معلومات تدعم هذه الدراسة أن النسب متفاوتة بين كل اختصاص فوجدنا عند الإداريين ترتفع إلى %57.89 ما بين (31-40 سنة) ثم إلى %26.31 عند (41-50 سنة) بعدها %10.53 عند العمر (21-30 سنة) فأخيرا %5.27 (أكثر من 50 سنة) أما عند المهنيين فبلغ نسبة %53.84 عند العمر (31-40 سنة) ثم %23.07 عند العمر (21-30 سنة) و %15.38 عند (41-50 سنة) %7.71 (أكثر من 50 سنة)، أما الحال عند المهنيين فأكثر نسبة سجلت %50 عند (41-50 سنة) وتليها %22.22 عند (31-40 سنة) ثم %19.45 (أكثر من 50 سنة) وصولا إلى %8.33 ما بين (21-30) نجد أن العمر الذي يرتفع بالتقريب بين الاختصاصات الإداريين والتقنيين (31-40) أما المهنيين (41-50).

جدول رقم 04: يوضح توزيع الباحثين حسب المستوى التعليمي

فئات	إداري		تقني		مهني		المجموع الكلي
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
احتمالات	(ك)	الجزئية %	(ك)	الجزئية %	ار	الجزئية %	
ابتدائي	00	00	00	00	14	38.88 %	20.58 %
متوسط	01	5.26 %	00	00	14	36.12 %	20.58 %
ثانوي	06	31.58 %	01	7.70 %	16	25 %	23.52 %
جامعي	12	63.16 %	12	92.30 %	24	00	35.52 %
المجموع	19	100 %	13	100 %	68	100 %	100 %

ما يلاحظ بوضوح في الجدول أعلاه أن نسبة الجامعيين 35.30 % في حين تنحدر إلى الثانويين بنسبة

23.52 % ثم متوسط و ابتدائي 20.58 % . و نرى ارتفاع هذه النسبة لدى التقنيين بنسبة 92.30 %
 ثم تليها الإداريين 63.16 % ، أما فئة الثانوي فترتفع لدى الإداريين إلى 31.58 % و تليها نسبة 25 % عند المهنيين
 و بعد عند التقنيين بنسبة 7.70 % و المستوى المتوسط يرتفع عند المهنيين 36.12 % لينحدر عند الإداريين
 5.26 % فينعدم لدى المهنيين . و أخيرا المستوى التعليمي الابتدائي يرتفع عند المهنيين 38.88 % و ينعدم لدى
 الإداريين و التقنيين.

نرى التباين في الاختصاص و في المستوى التعليمي رغم وجود ثانويين في منصب إداري و هذا يعود إلى
 طول سنوات الخدمة الذي أهله الوصول إلى مستوى إداري في حين الثانويين أغلبهم في المستوى المهني دوي
 أعمال حرفية و يدوية و أغلبهم متحصلون على شهادات مهنية من كهربائي و نجار و ميكانيكي، نسخ
 صور، سائق شاحنة الخ...

جدول رقم 05: يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية

فئات	إداري		تقني		مهني		المجموع الكلي	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
احتمالات	(ك)	الجزئية %	(ك)	الجزئية %	(ك)	الجزئية %	(ك)	الجزئية %
أقل من سنة	04	21.05%	00	00%	03	8.33%	07	10.30%
1 - 10	06	31.58%	05	38.46%	16	44.44%	27	39.70%
11 - 20	06	31.58%	06	46.16%	12	33.33%	24	35.29%
21 - 30	01	5.27%	01	7.69%	05	13.90%	07	10.30%
أكثر من 30	02	10.52%	01	7.69%	00	00%	03	4.41%
المجموع	19	100%	13	100%	36	100%	68	100%

يبين لنا هذا الجدول السنوات التي قضاها المبحوثين في الخدمة لدى الحرم الجامعي ونرى أن هذه النسب تتفاوت. حيث أعلى نسبة مثلتها الفترة التي تتراوح بين (01-10 سنوات) وأغلبهم عند المهنيين الذين هم متحصلون على المستوى متوسط بنسبة جزئية 44.44% ، ثم تليها نسبة 35.29% ما بين (11 - 20 سنة) وأكبر نسبة تبرز لدى التقنيين 46.16% ثم فئة المهنيين 33.33% وبعدها نسبة 31.58% عند الإداريين وبالتالي تبقى النسبة الكلية متساوية بين أقل من سنة وبين (21-30 سنة) بنسبة 10.30% وفي الأخير نجد نسبة 04.41% عند (أكثر من 30 سنة) وتنعدم لدى فئة المهنيين بينما ترتفع عند الإداريين بنسبة 10.52% ثم تقنيين 07.69% . وعليه ومما سبق عرضه من نسب يتضح لنا أن سنوات الخدمة ترتفع لدى المهنيين بنسبة 44.44% وتصل إلى أدنى نسبة 05.27% عند الإداريين (21-30 سنة). كما نجد أقدم نسبة تظهر عند الإداريين والتقنيين والتي فاقت سنوات الخدمة 30 سنة لكن هذه النسبة ضئيلة جدا، وكان مستواها التعليمي متوسط وهذا ما أهلها كي تصل إلى درجة مسئول إداري ونرى أن الإداريين الذين لديهم مستوى ثانوي هم كذلك ساعدتهم طول سنوات الخدمة إلى الحصول على ترقية على المستوى الإداري. بينما نجد الحال يختلف عند المهنيين ، فالمهني يدخل المؤسسة عامل مهني ويخرج منها عامل مهني لا يتلقى أي ترقية أو حتى ارتفاع في الأجر وهذا ما صرح به أغلب العمال "الشيء السليبي في مهنتنا أننا نقضي فترة عملنا في المنصب نفسه وما قد يُؤوبنا هو ارتفاع ضئيل ونسبي في الرواتب التي لا تغطي احتياجات أي منا".

المحور الثاني: يساعد الاتصال التنظيمي على فهم إستراتيجية المؤسسة مجال الدراسة

جدول رقم 06: يوضح كيفية اتصال المرؤوس برئيسه

المجموع الكلي	مهني		تقني		إداري		فئات	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
	الجزئية %	(ك)	الجزئية %	(ك)	الجزئية %	(ك)		
							احتمالات	
82.44%	61	83.33%	30	75%	12	86.36%	19	شفاهي
17.56%	13	16.64%	06	25%	04	13.64%	03	كتابي
100%	74	100%	36	100%	16	100%	22	المجموع

إن الاتصال القائم بين الرئيس ومرؤوسيه يعد من أهم الأمور السائدة داخل أي تنظيم، فنجد أن هذه العملية التي تتم بين كلاهما تنشأ نوعاً من التفاهم والتكامل والذي سيؤدي حتماً إلى تحقيق أهداف التنظيم. لكن يبقى عليها إدراك نوع هذا الاتصال وأهميته وهذه ما سندرجه من خلال معطيات مجتمع البحث والتي عبّر عنها بنسبة تعكس إجاباتهم. فنجد فئة الإداريين الذي يمثل الاتصال الشفهي 86.36% والكتابي 13.64% وهذا التفاوت يظهر جلياً في فئة التقنيين والمهنيين حيث يمثل الاتصال الشفهي 75% والكتابي 25% لدى التقنيين، وعند المهنيين فنسبة الاتصال الشفهي 83.33% والكتابي 16.64%.

رغم اختلاف تخصصات مجتمع البحث لكن يبقى القاسم المشترك هو الاتصال الشفهي والذي عبر عنه الباحثون أنه أكثر استعمالاً وأنشط فهو يتميز بالديناميكية وسرعة نقل المعلومة بين مختلف الأقسام والعمال، وهذا لا ينفي وجود اتصال كتابي لا كن ما أكدوا عليه أنه قبل وصول أي معلومة أو أمر عبر الاتصال الكتابي يسبقه اتصال شفهي قبله وبعده، سواء للإعلام أو الاستفسار. لماذا؟ إن أي فئة من هؤلاء الفئات لها مسئول مباشر يتلقى هذا الأخير التعليمات كتابياً وينقلها شفهي إلى مرؤوسيه وهم بدورهم يتعاملون مع مسئولهم المباشر شفهيًا نظراً للوقت الذي تستغرقه وسيلة الاتصال الكتابية، وفي الجدول الموالي سنجد توضيح أي وسائل الاتصال أكثر استعمالاً داخل المؤسسة مجال الدراسة. نعم هناك اتصال لكن أي هذه الوسائل يبرز داخل المؤسسة.

جدول رقم 07: يوضح وسائل الاتصال الأكثر استعمالاً داخل المؤسسة

فئات	إداري		تقني		مهني		المجموع الكلي	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
	(ك)	الجزئية %	(ك)	الجزئية %	ر	الجزئية %	(ك)	الجزئية %
احتمالات								
صاعد	05	16.13 %	03	13.63 %	15	28.30 %	23	21.69 %
نازل	06	19.35 %	02	9.09 %	10	18.86 %	18	16.99 %
أفقي	06	19.35 %	04	18.18 %	15	28.30 %	25	23.59 %
مقابلات	09	29.04 %	05	22.73 %	05	9.44 %	19	17.92 %
غير رسمي	05	16.13 %	08	36.37 %	08	15.10 %	21	19.81 %
المجموع	31	100 %	22	100 %	53	100 %	106	100 %

الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد والعاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل اتصال مختلفة، من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها (حيدر كاظم حمود، 2002، 116) وتوسع المنظمة مجال الدراسة إلى استغلال هذه الوسائل أحسن استغلال لضمان السير الحسن لهذه المنظمة وهي تنوع في اتصالاتها من صاعد إلى أفقي فنازل، مقابلات وكذلك الاتصال الغير رسمي الذي بدوره يساهم في نقل المعلومة وله هو الآخر دور داخل المنظمة، لكن ليس هو عماد الاتصال. ونجد تفاوت في نسب استعمال الاتصال من إداريين إلى تقنيين فمهنيين، حيث نجد أن الإداريين صرحوا أن استعمالهم لوسيلة المقابلات أكثر من الوسائل الأخرى بنسبة 29.04 %، أما بقيت النسب فيتقارب الاتصال النازل والأفقي بين 19.35 % والاتصال الصاعد والغير الرسمي بـ 16.13 % من جهة، ومن جهة ثانية التقنيين فنرى أن الاتصال الغير رسمي بلغت نسبته 36.37 % وتنحدر النسب من مقابلات 22.73 % فأفقي 18.18 % فصاعد 13.63 % إلى نازل 9.09 %، ومن جهة ثالثة المهنيين والذين وضحو أن اتصالاتهم أغلبها صاعدة وأفقية بنسبة متساوية 28.30 % ثم يليها كل من الاتصال الغير رسمي بنسبة 15.10 % فالمقابلات 9.44 % . ومما سبق ذكره أن أكثر الاتصالات استعمالاً لدى الإداريين هي المقابلات والتي تشمل العلاقات القائمة بين المدراء وجماعة العمل. ويساهم هذا الاتصال على تعميق التفاعلات القائمة بين مختلف التقسيمات التنظيمية (حيدر كاظم حمود، 2002، 123) كما قد تكون هذه المقابلات لامتناص الغضب أو سوء تفاهم أو مشكل عالق إضافة إلى فتح مجال المناقشة بين الرئيس ومرؤوسيه (أحمد ماهر، 1998، 51)، أما النسبة البارزة لدى التقنيين

هي وسيلة الاتصال الغير رسمية كون هذه الوسيلة تحترم أعضاء التنظيم وتقوى الروابط فيما بينهم (دليو فضيل، 2004، 119) إضافة أن طبيعة عمل هؤلاء التقنيين يفرض عليهم هذا النوع من الاتصال لما له من سهولة في حل أي عطل تقني. أما المهنيين فيبرز الاتصال الصاعد والأفقي بنسب متساوية، فالمهنيين في اتصال دائم مع رؤسائهم عن ما سيقومون به وليس لديهم أي نوع من الصلاحيات للقيام بأي عمل دون سابق مراجعة من قبل المسؤولين "لاسيم ا وأن المرؤوسين يرغبون في القرب من رؤسائهم" (يس عامر، 1986، 62) زد على ذلك الاتصال الأفقي والذي يتم بين الزملاء الذين يشغلون نفس المناصب في العمل خاصة أن المعلومات التي يتحصلون عليها قد لا يحصلون عليها في الاتصال العمودي (عزي عبد الرحمن، 1992، 24)، وبالتالي رغم تنوع هذه الوسائل وتباين اختلافها بين مختلف الاختصاصات إلا أن هناك سؤال يجب طرحه وهو هل هذه الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة كافية بالنسبة لهم أم لا.

جدول رقم 08: يوضح ما إذا كانت هذه الوسائل كافية

المجموع الكلي	مهني		تقني		إداري		فئات	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
الجزئية %	ر	الجزئية %	(ك)	الجزئية %	(ك)	الجزئية %	(ك)	احتمالات
%50	34	%55.55	20	%46.15	06	%42.10	08	نعم
%50	34	%44.45	16	%53.85	07	%57.90	11	لا
%100	68	%100	36	%100	13	%100	19	المجموع

تسعى كل مؤسسة إلى تغطية شاملة على كافة مستوياتها كي توفر كل البيانات والمعلومات لموظفيها وعما لها كما تسعى إلى الإلمام بجوانب العمل ومدى تماشيها مع أهدافها لكن يبقى دائما السؤال مطروح هذه الوسائل التي توفرها المؤسسة لتسهيل عملية الاتصال بين مختلف أقسامها وبين العمال والإدارة كافية أم لا؟ وللإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بعرض النسب التي تم الحصول عليها من ميدان البحث، حيث بينت ما يلي: النسب الإجمالية كانت متعادلة 50% لمن كان مع كفاية هذه الوسائل و 50% لمن كان مع قلة هذه الوسائل، لكن التباين يظهر في النسب الجزئية. حيث ارتفعت الإجابة بلا لدى الإداريين بنسبة 57.90% والتقنيين 53.85% بينما العكس، ترتفع نسبة الإجابة بنعم عند المهنيين ب 55.55%، لماذا؟ لأن المهنيين جلّ عملهم في الميدان فهم ينجزون كل ما يطلب منهم مباشرة ويعتمدون على الاتصال المباشر والشفهي وهو أسهل وسيلة وأنجحها من جميع النواحي إضافة أنهم ليسوا بحاجة كبيرة إلى معلومات كثيرة بل يقتصر عملهم على التنفيذ دون نقاش، على حين الإداريين والتقنيين رغم وجود اتصال مباشر وشفهي إلا أنه غير كافٍ فهم بحاجة كبير للمعلومات الكافية والواضحة لأنه هناك أمور إدارية يجب إدراكها والإحاطة بكل جوانبها قبل تنفيذها كما يجب توضيحها وشرحها لمرؤوسيه، وليس بخاف على أي منا أن هذه الوسيلة المكتوبة تتطلب وقتا لوصولها سواء من حيث الوقت أو حجم المنظمة وغيرها وهذا ما سيظهر بوضوح في الصعوبات التي تعرقل سير العملية الاتصالية داخل التنظيم.

جدول رقم 09: يوضّح الصعوبات التي تعرقل سير الاتصال داخل المؤسسة

فئات	إداري		تقني		مهني		المجموع	
	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %
احتمالات								
مادية	05	%23.80	03	%13.64	03	%6.82	11	%12.65
لغوية	04	%19.05	01	%4.54	05	%11.36	10	%11.49
ضغوط الوقت	08	%38.09	05	%22.72	13	%29.54	26	%29.88
وسيلة الاتصال	02	%9.53	06	%27.28	03	%6.82	11	%12.65
حجم المنظمة	02	%9.53	07	%31.82	20	%45.45	29	%33.33
المجموع	21	%100	22	%100	44	%100	87	%100

إن الاتصال الفعّال يساعد على تفهم الأفراد للأعمال ويجعلهم أكثر تماسكا وتعاوننا مما ينعكس ذلك على تحقيق الثقة والرضا وتحسين الأداء والأهدا ف المرجوة، لكن عندما يواجه الاتصال عراقيل فهنا حتما سيكون العكس. وسنوضّح هنا بعض العراقيل التي تواجه الاتصال في المنظمة وعليه نرى أن أعلى نسبة ظهرت في حجم المنظمة 33.33% ثم ضغوط الوقت 29.88% وبعدها الصعوبات المادية ووسيلة الاتصال 12.65% بينما اللغوية 11.49% وسوف نوضح بالتفصيل هذا التباين حيث: حجم المنظمة حسب رأي ميشيل أرمسترونج كلما كانت المؤسسة أكبر أو أكثر تعقيدا كلما زادت مشاكل الاتصال (ميشيل أرمسترونج، 2001، 49) ونرى أن النسبة الجزئية ترتفع عند المهنيين الذين يرون أن حجم المنظمة هو أكبر عائق ب 45.45% لأنه ليس لديهم مقر معيّن فهم دائمو التنقل من مكان إلى آخر مما يكون لديهم صعوبة على التحكّم في كل أجزاء المؤسسة خاصة وأنها تتميز بالكبر، ثم تليها عند التقنيين ب 31.82% وبعدها عند الإداريين ب 9.53%. أما العائق الذي كان في الترتيب الثاني هو الوقت والذي عرفه كذلك ميشيل: أن المديرين يشمون من أن الوقت هو أندر الموارد ودائما يؤدي ضيق الوقت إلى تحريف المعلومة. ونرى أن الإداريين هم أكثر من يشكون من مشكل الوقت بنسبة 38.09% ثم المهنيين ب 29.54% وبعدها التقنيين ب 22.72% وتأتي في المرتبة الثالثة التساوي بين وسيلة الاتصال والصعوبات المادية ب 12.65% فالصعوبات المادية لها تأثير كبير وتمثل في صوت الآلات داخل العمل، أو المسافة بين الأفراد، أو الأصوات القادمة من الخارج (أحمد عرفة، 2002، 350)

وتختلف النسب الجزئية بين الإداريين 23.80%، تقنيين 13.64% فمهنيين 06.82% حيث اشتكى الإداريين والتقنيين من بعد المسافة بينهم وبين من يتعاملون معهم كما اشتكى المهنيين من الأصوات سواءً كانت داخل العمل أو خارجه كونه دائما في الميدان. أما وسيلة الاتصال "فهي لا تتناسب مع الموضوع أو عدم ملائمتها مع الوقت المتاح لها أو مع الأفراد القائمين بالاتصال..." (أحمد ماهر، 2002، 361) وترتفع النسبة الجزئية عند التقنيين بـ 27.28%، ثم الإداريين 09.53%، المهنيين 06.82% وأخيرا تأتي الصعوبة اللغوية 11.49% إن اللغة من أبرز الوسائل المستخدمة في الاتصال لكن المشكلة تكمن في أن كثيرا من الكلمات الشائعة في الاتصال تحمل معانٍ مختلفة لأشخاص مختلفين (ميشيل أرمسترونج، 2001، 47)، وكل فرد يفهمها حسب قدراته الفكرية أو السياق الذي تعود استعمالها فيه (أحمد عرفة، 2002، 351). وكانت أكبر نسبة جزئية هنا عند الإداريين 19.05%، ثم المهنيين 13.36%، فالتقنيين 04.54%، والصعوبة لدى التقنيين تتمثل في اللغة حيث يستعملون مصطلحات خاصة (كالإعلام الآلي) مما يؤدي إلى صعوبة التعامل مع الاختصاصات الأخرى (خضير كاظم حمود، 2002، 133)، وعليه تبقى هذه الصعوبات قائمة في كل إدارة جزائرية لاختلاف اختصاص كل عامل ودرجة قدرته على تحليل المعطيات وتقبلها؛ كما أن كل مؤسسة تسعى إلى التغلب على هذه الصعوبات. تنبيه: *لقد حرصت الباحثة على شرح كل عنصر على حدا لكل أفراد عينة بحثها حتى يتسنى لهم معرفة أي الإجابة التي يرونها مناسبة*.

جدول رقم 10: يوضّح إمكانية التغلّب على هذه الصعوبات

فئات	إداري		تقني		مهني		المجموع	
	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %
احتمالات								
نعم	18	94.73%	10	76.92%	21	58.34%	49	72.06%
لا	01	5.27%	03	23.08%	15	41.66%	19	27.94%
المجموع	19	100%	13	100%	36	100%	68	100%

سبق وأن عرضنا الصعوبات التي تواجه الاتصال داخل المؤسسة الجزائرية وهذه الأخيرة لا بد لها أن تكون هادفة وقادرة على القضاء على الآثار التي تحوّل دون تحقيق سبل الاتصال الفعّال بين أفراد المؤسسة بغية إنجاز الأهداف المبتغى تحقيقها ونقوم بعرض نتائج النسب التي توضح ما إذا كانت هناك قدرة على التغلّب على هذه الصعوبات؟ حيث يظهر جلياً تباين بين المؤيّد والمعارض حيث بلغت نسبة نعم بـ 72.06% ولا بـ 27.94% وتبرز أكبر نسبة جزئية لنعم عند الإداريين بـ 94.73% ثم تقنيين بـ 76.92% فمهنين بـ 58.34% نرى هنا أن التغلّب على هذه الصعوبات يختلف حسب الاختصاص فقدرة الإداري لا تضاهيها ضعف المهني كونه الإداري له مستوى أحسن من المهني سواء كان تعليمي، أو وظيفي يؤهله إلى تحسين الفعّالية الاتصالية، أما النسب الجزئية التي كانت إيجابتها لا ترتفع عند المهنيين بـ 41.66% ثم التقنيين بـ 23.08% فالإداريين بـ 05.27%. إن المهنيين أكدوا أن انتشارهم على مستوى الجامعة يعيق الاتصال بين بعضهم البعض ولا يمكن التغلّب على هذا العائق؛ وهو حجم المنظمة فبعد العامل عن زميله وعن رئيسه لا يمكنه من أداء عمله على أحسن وجه فهو يفتقد إلى التسيير الحسن كما أنه لا يستطيع تحمّل المسؤولية وحده خاصة أنه مسئول أمام رئيسه لدى أدلى بعض المبحوثين أنه يوجد العديد من المرّات لم يتمّ فيها إنجاز أعمال كثيرة بسبب قلة الاتصال وسوءه، إضافة إلى الوقت الضيق الذي هم مجبرون على احترامه والتقيّد به كما عليهم تسليم المهام في وقتها مما قد يؤدي في بعض الأحيان إلى عدم القيام بها على أحسن وجه لدى طالب بعض العمال الإدارة بفتح مجال الاتصال الغير رسمي حتى يتمكنوا من إتمام العمل وضمان سيره وإنجازه في الوقت المطلوب هذا ما أشار له أرمسترونج في ضرورة التقليل من مشاكل حجم المنظمة وتخفيض المستويات الإدارية وكذلك تشجيع الاتصالات الغير رسمية بحد معقول (ميشيل أرمسترونج، 2001، 52).

جدول رقم 11: يوضح كيفية تأثير الاتصال على المواقف والاتجاهات

فئات	إداري	تقني	مهني	المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
احتمالات	(ك)	الجزئية	(ك)	الجزئية
	%	%	%	%
إدراك الأمور ووعي بالعمل	05	18.52	16	32.87
تصور عن الأهداف	15	55.55	12	47.96
المجموع	27	100	33	100

ترى نظرية النظم أن المؤسسة هي نظام اجتماعي يظّم أفراد وأهداف واتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد فترى أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون اتصالات تؤثر فيه بحيوية، وترى هذه النظرية أن الاتصال هو جزء من المؤسسة الاجتماعية للعمل تؤثر فيه وتتأثر به (أحمد ماهر، 1998، 32)، وعله إن وراء كل عملية اتصالية تأثير وتأثر لكن الاختلاف يكمن في درجة التأثير؛ وكذا يختلف التأثير على الجوانب التي تتعلق بشخصية المتأثر كأن يصبح الفرد يدرك كل ما يدور حوله وقد اتضح ذلك في دراستنا بنسبة إجمالية بـ 32.87% أما ووعي العامل أو الموظف بأهمية ما يقوم به من عمل بنسبة 47.96% وهي أكبر نسبة وتفرّعت عنها نسب جزئية مختلفة في اختصاصات أفراد العينة حيث ارتفعت عند التقنيين بـ 61.54% وعند الإداريين 55.55% في حين بلغت النسبة عند المهنيين 36.36%، أما الاحتمال الذي يوضح أنه أصبح لدى العمال تصوّر عن أهداف المؤسسة مجال الدراسة قدّرت نسبته بـ 19.17% وهي أصغر نسبة وهي الأخرى تنقسم إلى نسب جزئية ظهرت أعلى نسبة عند الإداريين بـ 25.93% ثم تقترب بين التقنيين بـ 15.38% والمهنيين بـ 15.16%. ويمكن أن ندرك بوضوح أن الوعي الذي اكتسبه العمال من جرّاء الاتصال بارز في جميع الاختصاصات سواء إداري أو تقني أو مهني؛ هذا شيء يشجع على الاتصال لأن أكثر مم يجب التركيز عليه هو ووعي العمال بأهمية ما يقوم به من عمل، لأنهم قد يدركون كل ما يدور حولهم أو قد يعرفون أهداف المؤسسة لكن في غياب الوعي لن تستطيع المؤسسة الوصول إلى أهدافها.

وأخيرا نتوصل إلى معرفة هذا الاتصال وتأثيره على العامل حيث أصبح لديه وعي بأهمية عمله؛ وهل هذا الوعي نابع عن اتصاله برئيسه أم لا؟ إذا كان نعم يتبادر لنا طرح السؤال الموالي على الباحثين: هل يفضل أن يكون دائم الاتصال برئيسه أم لا.

جدول رقم 12: يوضح ما إذا كان الباحث يفضل أن يكون دائم الاتصال برئيسه

فئات	إداري	تقني	مهني	المجموع
احتمالات	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %
نعم	12	63.16%	19	61.76%
لا	07	36.84%	17	38.24%
المجموع	19	100%	36	100%

توضح النسب الميَّنة أعلاه أن الباحثين أجابوا بنعم بنسبة 61.76% والذين أجابوا بلا بـ 38.24% وعليه يفضل الموظفون الاتصال برؤسائهم داخل التنظيم كون الرئيس يشرف على التوجيه والإرشاد وكذلك التنسيق بين مختلف وحدات التنظيم؛ معرفة مشاكل العمل وسبل معالجتها إضافة "أن الاتصال بالمدير أو المسئول يساعد على التنسيق والتوفيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة لمنع التضارب والتعارض بين الوحدات، كما يساعد على تحديد أهداف التنظيم للعاملين وكذلك تبليغهم بمستوى أدائهم" (عبد الكريم أبو مصطفى، دت، 232). ونجد أن النسب الجزئية ترتفع كذلك حسب الاختصاص فعند الإداريين بلغت الإجابة بنعم 36.16% وبلا 36.84% أما التقنيين فكانت نعم 84.62% ولا 15.38%، المهنيين نعم 52.77% ولا 47.23%. وما يجب الإشارة إليه هو أن الباحثين اللذين أكدوا أن مرؤوسيه لا يكثرثون لهم إطلاقاً؛ وليس هناك أدنى مستوى للتفاهم فيما بينهم. فهم يشعرون وكأنهم معدومون لا يجدون حتى من يوضح لهم ما هو غامض بالنسبة لهم أو حتى يدافع عن حقوقهم واتصالهم بالرئيس حسب تصريح أحد الباحثين يكون "عند الضرورة، ولما تحتم الظروف ذلك" وبالتالي على أساس ما تم جمعه من نسب حول رأي الباحثين حول اتصالهم برؤسائهم نستطيع أن نرى تقديرهم لكمية المعلومات التي تصلهم من رؤسائهم في الجدول الموالي.

جدول رقم 13: يوضح تقدير المبحوث لكمية المعلومات التي تصله

فئات	إداري	تقني	مهني	المجموع
احتمالات	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %
كافية	05	%22.73	04	%15.58
غير كافية	11	%50	16	%46.76
واضحة	05	%22.73	08	%22.08
غير واضحة	01	%4.54	08	%15.58
المجموع	22	%100	36	%100

إن تلقي الفرد داخل التنظيم للمعلومات يختلف. حيث نرى في الجدول المبين أعلاه أن كل فرد له نظرة أو تقييم للمعلومات التي تصله، حيث أعلى نسبة كانت إيجابتها بـ غير كافية 46.76% وتنقسم هذه النسبة الإجمالية إلى نسب جزئية كانت أكبرها عند الإداريين بـ 50%، ثم التقنيين 47.37% فالمهنيين 44.44% وبعدها نرى الإجابة بـ واضحة 22.08% وتدرج تحتها نسب جزئية تمثلت في الإداريين 22.73% ثم مهنيين 22.22%، تقنيين 21.07%. أما الإجابة بكافية والإجابة بغير واضحة فكانتا متساويتين بنسبة 15.58%. لقد أكدّ المبحوثين أن المعلومات التي تصلهم قد تكون كافية لكن غير واضحة، كما قد تصلهم معلومات غير كافية لكن واضحة؛ كما قد تصل معلومات غير كافية وفي نفس الوقت غير واضحة. وهذا لا ينفي وجود من هم مكتفون بكمية المعلومات ويرون أنها كافية وواضحة ولكن كانت هذه النسبة قليلة كالإداريين الذين أجابوا أن ما يتلقونه من معلومات يغطي احتياجاتهم، لكن يبقى علينا التركيز على من هم يشكون من قلة المعلومات وعدم وضوحها؛ هذا دليل على أن المؤسسة مجال الدراسة لا زالت تعاني من احتكار المعلومة وصعوبة نقلها داخل الهيكل التنظيمي ضف إلى ذلك سوء وسيلة الاتصال التي يعتمد عليها ومما سبق ذكره إن كانت وسائل الاتصال غير كافية، فهل يا ترى تعتمد المؤسسة على نظام الاجتماعات الذي يتم من خلال طرح التساؤلات ومناقشة الأمور جماعياً. هذا ما سوف نعرفه في الجدول الموالي.

جدول رقم 14: يوضّح ما إذا كانت الاجتماعات تنعقد بشكل دائم

فئات	إداري	تقني	مهني	المجموع
احتمالات	التكرار (ك)	التكرار (ك)	التكرار (ك)	التكرار
	النسبة الجزئية %	النسبة الجزئية %	النسبة الجزئية %	النسبة الجزئية %
نعم	06	05	10	21
لا	13	08	26	47
المجموع	19	13	36	68

تعتبر الاجتماعات من وسائل الاتصال الداخلي وهي تنعقد بهدف الإعلام والشرح، والإقناع وبعث الشعور بالانتماء للمؤسسة وتعتبر هذه الاجتماعات من وسائل الاتصال النازل (دليو فضيل، 2003، 118) وعليه نرى أن للاجتماعات أهمية بارزة في أي مؤسسة. لكن ما يلاحظ في المؤسسة مجال الدراسة أن النسبة الإجمالية للمبحوثين الذين أجابوا بـ لا 69.12% أما النسبة الإجمالية التي أجاب مبحوثيها بـ نعم 30.88% وتنحدر عن هذه الأخيرة نسب جزئية بلغت أكبرها عند التقنيين بـ 38.46% ثم إداريين 31.57% ، وبعدها مهنيين 27.77% . إن الاجتماعات عند هؤلاء ليست دائمة ودورية ولكن معظمهم أجابوا أن الاجتماعات تنعقد إلا عند الضرورة القصوى؛ وعند حدوث مستجدات؛ أما الاجتماعات التي تنعقد للاستفسار حول شؤون المؤسسة أو المشاكل التي يواجهها العمال أو غير ذلك فهي غير موجودة.

في حين نلاحظ أن النسبة الإجمالية لا تنقسم إلى نسب جزئية تظهر في الجدول أعلاه كما يلي المهنيين 72.23% ثم إداريين 68.43% ففنيين 61.54% ، نجد أن المهنيين هم الذين بلغت عندهم أعلى نسبة فهم أجابوا أن رؤسائهم لا يأبهون لحالم ولا يكلفون على أنفسهم عناء شرح أو تقديم إيضاحات لهم؛ فهم نادرا ما يرون مسئولهم وهم حقا يجهلون ما يدور حولهم ولديهم تساؤلات كثيرة لكن ليس هناك من يجيب عنها نرى مما سبق أن العامل يعيش حالة اغتراب داخل المؤسسة. لكن لا يمكن إغفال أهمية الاجتماعات بالنسبة لأي مؤسسة وضرورتها في تحسين سير وتيرة العمل. من خلال هذا التساؤل الذي وضعته الباحثة والذي كان تمهيدا لتساؤلات أخرى سنراها في الفرضية الثانية والتي من خلالها سوف نقوم بربط هذه النتائج مع نتائج الأسئلة الموالية حتى نتوصل إلى الهدف الذي تسعى له هذه الدراسة لكن سنمرّ أولا بأسئلة أخرى لا بد من إيجاد إجابة عنها وتحليل نتائجها كمعرفة رأي العامل في ما إذا كان هناك توافق بين عمله وأهداف منظمته.

جدول رقم 15: يوضّح ما إذا كانت أهداف المؤسسة تتماشى مع ما يقوم به المبحوث من عمل

فئات	إداري	تقني	مهني	المجموع
احتمالات	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %
نعم	14	73.58%	17	60.29%
لا	05	26.32%	19	39.71%
المجموع	19	100%	36	100%

إن نظرية اتخاذ القرار توضح طبيعة القيود التي يجد الفرد نفسه أمامها عندما يقوم بإصدار قراراته وتلك القيود تكون نابعة عن ضرورة التنسيق بين القرارات المتخذة وما يقوم به الفرد من نشاط داخل التنظيم. ونرى أن ما يوضحه الجدول أعلاه هو ما تراه هذه النظرية وقد سجلت نسبة الإجابة بـ نعم 60.29% و بـ لا 39.71%، حيث تقسم الإجابة الإجمالية لـ نعم إلى تقنيين 76.92% إداريين 73.68% مهنيين 47.22%، أما الإجابة بـ لا فكانت أعلاها عند مهنيين 52.78% إداريين 26.32% تقنيين 23.08% وبالتالي إحساس الفرد داخل التنظيم بأهمية عمله وتماشيه مع أهداف التنظيم شيء جميل لكن الإشكال أين يقع؟ عندما لا يدرك العامل ما إذا كانت أهداف مؤسسته تتماشى مع ما يقوم به من عمل وقد سجلت الباحثة ملاحظة كررها أغلب المبحوثين وخصوصا المهنيين أن "أهداف المؤسسة غير واضحة أصلا والعمل الذي نقوم به غير واضح لسنا أصلا ندري أين يكمن مجال عملنا فنحن نعمل في كل مكان وفي نطاق غير محدد، فنحن هنا لخدمة الجميع وفي أي وقت وفي أي مكان دون أن نتلقى أجرا إضافي على العمل الإضافي؛ ومن يعارض يغادر دون رجعة" رغم مساعي المؤسسات الجزائرية إلى تحقيق تطوّر وتحسين في الأداء إلا أنها لا زالت تعاني عجز وعدم قدرتها على إتمام واجبها وتقديم توضيحات كافية لمن يعمل في نطاقها. لكن علينا أن نمرّ إلى السؤال الموالي: كيف ترى إستراتيجية المؤسسة مجال الدراسة واضحة أو لا.

جدول رقم 16: يوضح إذا كانت إستراتيجية المؤسسة واضحة أم لا

فئات	إداري	تقني	مهني	المجموع
احتمالات	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %
نعم	13	68.42%	20	55.55%
لا	06	31.58%	16	44.45%
المجموع	19	100%	36	100%

نرى في الجدول المبين أعلاه أن نسبة الإجابة بنعم 55.88% تنقسم إلى نسب جزئية فعند الإداريين 68.42% المهنيين 55.55% تقنيين 38.46% أما الإجابة بلا فنسبتها الإجمالية 44.12% تنقسم كما يلي تقنيين 61.54% ثم مهنيين 44.45% فإداريين 31.58% .

على الغالب الإستراتيجية واضحة للمبحوثين وهذا إن دل على شيء دل على أن المؤسسة مجال الدراسة تسعى للحفاظ على التوازن بينها وبين عمالها فالإستراتيجية أهم ما يجب أن يكون واضح للعمال. أما الذين أدلو بعدم وضوح الإستراتيجية؛ كان أغلبهم عند التقنيين والذين أوضحوا أنهم لا يكثرثون لأي شيء فهم يفضلون القيام بعملهم في الوقت المحدد فقط لأن طبيعة عملهم تأخذ كل وقتهم. إن فهم إستراتيجية المؤسسة يمر عبر مراحل وأهم مرحلة هي الاتصال الفعال فإذا كانت المؤسسة تحسن استعمال الاتصال مع جميع أعضاء التنظيم فلا شك أنها ستتوصل إلى تقديم كل ما يحتاجه الفرد وما يجب الإشارة له أيضا وإدراكه هو اهتمام الرئيس بمرؤوسيه وهذا ما سنسعى لمعرفة الإجابة عنه في الجدول الموالي.

جدول رقم 17: يوضح ما إذا كان المسئول يهتم بانشغالات ومشاكل مرؤوسيه

فئات	إداري	تقني	مهني	المجموع
احتمالات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
	(ك)	الجزئية	(ك)	الجزئية
	%	%	%	%
نعم	09	47.37	15	42.64
لا	10	52.63	21	57.36
المجموع	19	100	36	100

توضح النسب الظاهرة على الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا 57.36% وانحدرت عنها نسب جزئية تمثلت في تقنيين 61.58% مهنيين 58.34% إداريين 52.63% أما إجمالي النسب التي أجابت بنعم 42.64% وتنقسم إلى إداريين 47.37% ثم مهنيين 41.66% فتقنيين 38.46%، وعليه يمكن أن نرى اهتمام الرئيس بمرؤوسيه ليس متوفر في المؤسسة مجال الدراسة فالمبحوثين يتشكون من قلة الاهتمام بهم فأني انشغال أو غموض أو مشكل يبقى عائق. فالرئيس دائما في انشغال عن مرؤوسيه؛ وقلما يسعى إلى الاهتمام بهم. فالمرؤوسين يطرحون انشغالاتهم لكن ليس هناك من يهتم ويوضح أو يجيب على استفسارهم. ونرى أن اهتمام الرئيس بمرؤوسيه يساعد هذا الأخير على فهم إستراتيجية المؤسسة، و يدرك العامل أهمية ما يقوم به من عمل و هذا ما وضحته نتائج الجدول رقم (10) كيف يؤثر الاتصال في مواقفك و اتجاهاتك. لا يفوتنا هنا أن نذكر أهمية الاتصال و تأثيره داخل المؤسسة فهو "عملية حيوية، و ضرورة حتمية لأية مؤسسة، فهو يساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها و تعريف المشاكل و سبل علاجها، التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة، إصدار الأوامر و التعليمات، توجيه العمال و إرشادهم، التأثير فيهم و قيادتهم" (www.google.fr). من خلال معايشة مجتمع البحث توصلت الباحثة إلى انه هناك اتصال بكافة أنواعه لكن الاتصال الفعال الهادف قلما يتوفر لكن لا نستطيع الجزم هل السبب قلة الخبرة، أم الجهل بقيمة الاتصال في حد ذاته و الذي يعد بدوره أهم عائق.

جدول رقم 18: يوضح ما إذا عرض على المبحوث منصب مسئول ماذا سيفعل

فئات	إداري	تقني	مهني	المجموع
احتمالات	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %
تحسين الأداء	13	59.09%	12	54.38%
تطوير الاتصال	04	18.18%	06	26.32%
تغيير الإستراتيجية	05	22.73%	04	19.30%
المجموع	22	100%	22	100%

" ملاحظة: هناك 14 مبحوث لم يجيبوا على السؤال "

إن النسب الظاهرة في الجدول أعلاه لا تعكس كافة المبحوثين 68 مبحوث بل 57 مبحوث فقط أما باقي المبحوثين والذين بلغ عددهم 14 فظلوا عدم الإجابة على السؤال وقد كانوا من فئة المهنيين وكان السبب حسب رأيهم هو أنهم غير مستعدون لتحمل المسؤولية لأنه حتى لو حصلوا على ترقية فإنهم سيقون تابعين وليس لديهم أي مسؤولية بل مجرد واجهة. ونلاحظ أن أعلى نسبة إجمالية سجلت على الإجابة بتحسين الأداء 54.38% ولها نسب جزئية أكبر نسبة كانت عند الإداريين 59.09% ، المهنيين 54.54% ، التقنيين 46.15% . ثم تليها النسبة الإجمالية على الإجابة تطوير وسائل الاتصال 26.32% ولها هي الأخرى نسب جزئية؛ أعلى نسبة سجلت عند التقنيين 38.46% المهنيين 27.27% إداريين 18.18% ، وأخيرا النسبة الإجمالية للإجابة بتغيير إستراتيجية المؤسسة 19.30% ونسبها الجزئية كالتالي الإداريين 22.73% ، المهنيين 18.19% ، التقنيين 15.39%. مما يجب أن نشير إليه هو رغم أن الاتصال السائد في المؤسسة لا زال يعاني بعض القصور إلا أن كل مبحوث يرى أن تحسين الأداء أهم من الاتصال. لكن إذا حللنا الأمور ببعض المنطق كيف يكون هناك تحسين في الأداء إذا لم يكن هناك فعلا عملية اتصالية ناجحة تساعد على خلق جو من الثقة بين العمال ومؤسستهم وهذا ما سنلاحظه في الجدول رقم (22) فتوفر قنوات اتصال مستمرة بين العمال والإدارة على مختلف المستويات تستطيع الإدارة التعرف على مشاكل العمل وأمال العاملين واقتراحاتهم الخاصة بالتطوير، ومناقشة المشاكل التي تنشأ في مجال العمل. فشعور العامل بأهميته يدفعه إلى مواصلة العمل؛ ورفع روحه المعنوية. وهذا ما تؤكد عليه نظرية الاتصال أن الأهمية القصوى التي يكتسبها الاتصال القائم بين المستويات

التنظيمية المختلفة عند محاولة تطبيق السلطة في التنظيم، لا يدع مجال للشك بأن وضوح ودقة وجودة المعلومات المتدفقة بين المراكز داخل التنظيم في جميع الاتجاهات من العوامل المحورية التي تساعد الموظفين على النجاح في عملهم وتحسين أدائهم (عمار بوحوش، 1984، 99).

خلاصة:

لقد توصلت نتائج الفرضية الأولى والتي مفادها أن الاتصال التنظيمي يساعد على فهم إستراتيجية. يوجد فعلا اتصال تنظيمي وهذا ما لا يمكن أبدا إنكاره رغم أنه غير كافٍ إلا أنه موجود فعلا ولولاه لما تمكنت المؤسسة مجال الدراسة من تسير عملها، وضبط شؤون عمالها ضف إلى ذلك أن له تأثير في مواقف العمال واتجاهاتهم. فمن خلال الاتصال أدرك العمال أهمية ما يقومون به من عمل وفهم إستراتيجية المؤسسة ومدى توافقها مع عملهم.

إن الإدارة المركزية للجامعة منتوري قسنطينة تسعى جاهدة إلى تحقيق تطوّر فعلي في كيفية استغلالها لوسائل الاتصال داخل هيكلها التنظيمي ورفع كفاءة الأداء والتركيز على كيفية جعل كل عامل فيها يدرك أهمية عمله والفائدة التي ستعكس عليه وعلى المؤسسة معا. كما لا يمكن إن تتوقف عند هذه النقطة بل لا بد أن نحاول معرفة ما إذا كان هذا الاتصال التنظيمي يساعد على فتح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تخصهم ومؤسساتهم وتقبل الإدارة لمقترحاتهم وهذا ما سوف توضحه نتائج الفرضية الثانية.

المحور الثالث: هناك دلالة إحصائية بين تقبل الإدارة مقترحات العمال وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار
جدول رقم 19: يوضح ما إذا عرض على المبحوث إيجاد حل لمشكل ما

فئات	إداري	تقني	مهني	المجموع
احتمالات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
	(ك)	الجزئية	(ك)	الجزئية
	%	%	%	%
نعم	08	%42.11	07	%53.84
لا	11	%57.89	06	%46.16
المجموع	19	%100	13	%100

توضح النسب المبينة في الجدول أعلاه أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا 66.18% ، بينما قدرت نسبة الإجابة بنعم 33.82% وعليه نجد في المؤسسة محل البحث أنهما نادرا ما تلجأ إلى طلب اقتراح الحلول - للمشاكل المهنية المطروحة- من قبل عمالها. فهم أغلب الوقت يتلقون الأوامر ويطبقونها مع الحرص على عدم المعارضة، رغم أن اقتراح العامل للحلول شيء إيجابي فهو حتما سيشعر بأهميته ويولد لديه ثقة في قدراته ومدى نفعه لمؤسسته. إن اقتراح العمال للحلول يعني ذلك بدائل مقترحة لاختيار أحسنها من قبل الإدارة لاسيما وأن القرار يتخذ بناءً على اختبار أفضل بديل مقترح (أحمد ماهر، 220، 78).

وهذا الاختيار حتما يخضع إلى شروط منها: مدى قدرة كل حل على إنهاء المشكلة، الوقت الذي يستغرقه البديل لحل المشكلة، التكاليف المالية التي يتطلبها الحل (محمد محنت جاد الله كشك، 1999، 179). كما لا ننسى أن كثير من المشكلات لا يدرك عمقها إلا الموظفون والعمال أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين لها لدى تأني القرارات التي شارك فيها العمال أكثر فعالية وواقعية (ناصر محمد العديلي، 1993، 437).

لكن التنظير شيء والواقع شيء آخر رغم ذلك هناك من أجاب أنه سبق له وأن طلب منه إيجاد اقتراح لحل مشكل مهني ما وسوف نعرف في السؤال الموالي كيف يطرح العامل حلوله في الجدول التالي.

جدول رقم 20: يوضح كيفية طرح المبحوث اقتراحه

فئات	إداري	تقني	مهني	المجموع
احتمالات	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %
كتابي	06	27.27%	04	19.18%
شفهي	11	50%	13	42.47%
لم يسبق طرح حل	05	22.73%	19	38.35%
المجموع	22	100%	36	100%

من خلال المقابلات التي أجرتها الباحثة مع مجتمع بحثها تبين لها أن طريقة طرح الاقتراحات تختلف حسب الاختصاص رغم أن أغلب المبحوثين أجابوا بأنهم يطرحونها شفهي؛ لأنه عند وجود مشكل ما يبادر العامل بطرح اقتراحه - حتى وإن لم يطلب منه ذلك- إلى المسئول المباشر. وهي أعلى نسبة سجلت 42.47% ثم تليها نسبة المبحوثين الذين لم يسبق لهم اقتراح أي حل بـ 38.35%، والذين يطرحون اقتراحاتهم كتابيا 19.18% وهي أقل نسبة وهؤلاء المبحوثين أدوا أنهم قدموا اقتراحاتهم بناءً على طلب المسئولين منهم وقد سبق وأن عملوا بها. نرى أن حال اقتراح الحلول هو حال الاتصال؛ هناك اتصال لكن ليس فعال، كما أنه هناك اقتراح للحلول لكن المجال ليس مفتوح للجميع فهل هذا شيء إيجابي أم سلبي؟ من خلال معايشة مجتمع البحث والتقرب إلى أفكارهم ومشاكلهم نجد أنهم بحاجة لمن يسمعهم ويعطيهم فرصة لكي يبينوا قدراتهم سواء كانت الفكرية أو الجسدية. إن من بين أهم عناصر القرار البدائل التي تمثل مجموعة التصرفات المحتملة والتي يتم الاختيار من بينها وإن لم تتوفر البدائل فلن يكون هناك عملية اختيار ومن ثم لا يوجد قرار (محمد فريد الصحن، 2002، 127). ونعتبر هنا اقتراح الحلول هو البدائل التي يجب توفرها لإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجه المؤسسة موضوع الدراسة؛ كما يجب الإشارة أن العمال المهنيين أوضحوا أن اقتراحاتهم للحلول يكون ميدانيا وهذا ما يؤكد المدخل السلوكي لاتخاذ القرارات أن المرؤوسين يقترحون حلولهم وهم بصدد ممارسة أعمالهم اليومية (يس عامر، 1998، 396).

أما ما يلاحظ بوضوح في النسب الجزئية المفصلة للمبحوثين أن عملية اقتراح الحلول الشفهي ترتفع عند الإداريين بنسبة 50% وتقاربها نسبة 46.66% لدى التقنيين أما المهنيين 36.12%، واقتراح الحلول كتابي فيرتفع أيضا عند الإداريين 27.27% ويقارب هذه النسبة التقنيين 26.27% فالمهنيين 11.11%.

جدول رقم 21: يوضّح ما ذا يفضل المبحوث

فئات	إداري	تقني	مهني	المجموع
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
(ك)	الجزئية	(ك)	الجزئية	الجزئية
	%		%	%
اقتراح حل	06	04	12	22
تنفيذ	02	01	10	13
الأوامر	12	09	16	37
مناقشة	12	09	16	37
الأمر	12	09	16	37
المجموع	20	14	38	72
	100%	100%	100%	100%

ما يجب معرفته هو رغبة الموظف أو العامل داخل المؤسسة. والذي سينعكس حتما على خلق توازن بين كل المعريات المقدمة لأعضاء التنظيم والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل (كامل محمد المغربي، 1994، 62). ونرى رغبة المبحوثين واضحة من خلال إجاباتهم وتحليلها، حيث سجلت أعلى نسبة في احتمال مناقشة الأمور جماعيا 51.40% تليها اقتراح الحلول 30.55% ثم تنفيذ القرار 18.05% نرى أن كل عضو أو عنصر داخل المؤسسة مجال الدراسة يفضل مناقشة الأمور جماعيا واقتراح الحلول وبذلك تتضح أهداف المؤسسة والظروف التي تمرّ بها فهو حتما يساهم في إيجاد حلول بناءة تساعد على حل المشاكل العالقة ويعرف الأسباب التي آلت للوصول إلى مثل هذه الظروف. ومحاولة تفاديها مستقبلا أما التنفيذ فهو آخر مرحلة؛ فغالبا ما نجد أنه من الصعب على أي فرد يقوم بالتنفيذ دون أن تكون له دراية كافية عن ما يدور حوله. خاصة وأن مناقشة الأمور جماعيا تساعد على تبادل الآراء وخلق جوّ من التفاهم بين أعضاء المؤسسة مما يساعد أو يحفز على البحث عن أنجع الحلول والعمل على تنفيذها "خاصة وأنه عندما يشارك أكثر من شخص في القرار يعني ذلك أن هناك بدائل عديدة ومقترحات عديدة، وكما يقال في المثل أن رأسين أحسن من رأس وثلاثة أحسن من اثنين وهكذا. صف إلى ذلك أن أغلب المشكلات يدرك عمقها الموظفون والعاملون أكثر من إدراك المشرف أو المدير لها لذلك ينشأ عن المناقشة قرارات وحلول أكثر فعالية وواقعية (ناصر محمد العديلي، 1993، 444).

جدول رقم 22: يوضّح ما إذا كان للمبحوث قدرة على إيجاد حلول منطقية

فئات	إداري	تقني	مهني	المجموع
احتمالات	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %
نعم	15	78.94%	19	64.70%
لا	04	21.06%	17	35.30%
المجموع	19	100%	36	68%

إن القدرة على إيجاد الحلول المنطقية والفعّالة والعقلانية ليس بالشيء السهل ولا يمكن توفره عند أي شخص. لكن قد نرى ذلك متوفر فينا ولا يمكن التأكد منه إلا بالتجربة وما يجب الإشارة إليه أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم كانوا يرددون عبارة نعم ويكملون فكرتهم بأنهم لم يجربوا اقتراح الحلول المنطقية التي سبق للمؤسسة العمل بها لكن لديهم إحساس بقدرتهم وقوة فكرهم لكن الفرصة لم تتاح لهم يوماً. حسب قول البعض "لدينا قدرة ولدينا أفكار لكن من يسمعك ومن يعمل برأيك؛ نرجو أن يكون ذلك مستقبلاً خاصة ونحن أدرى بالمشاكل أكثر من المسؤولين" ونجد أن أكبر نسبة إجمالية سجلت في الإجابة بنعم 64.70% ، أما لا 35.30% في حين المبحوثين الذين أجابوا ب لا كان رأيهم عكس ذلك فهم يرون أن تحمل مسؤولية إيجاد الحلول ليس شيئاً سهلاً ولا هيناً فذلك يتطلب قدرة عقلية وخبرة طويلة وهذا ما يفتقدون له.

جدول رقم 23: يوضح رأي المبحوث في المشاركة في اتخاذ القرارات

فئات	إداري	تقني	مهني	المجموع
احتمالات	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %	التكرار (ك)	النسبة الجزئية %
توطيد الثقة	14	63.63%	14	45.20%
تقسيم المسؤولية	01	4.54%	05	19.17%
الشعور بالانتماء	07	31.83%	17	35.63%
المجموع	22	100%	36	100%

لا شك أن أشراك العمال في اتخاذ القرارات على جانب كبير من الأهمية، حيث أن هذه المشاركة سوف تنمي لدى العاملين الشعور بالأهمية والانتماء إلى المؤسسة؛ كما أن هذه المشاركة سوف تجعل القرارات معبرة تعبيراً صادقاً عن هؤلاء العاملين. وهذا بدوره يؤدي إلى احتضانهم لهذه القرارات وتبنيهم لها والحرص على تنفيذها (محمد مجتاد الله كشك، 1999، 185). كما أن مشاركة جماعة العمل في القرار يدعم ويوطد الثقة والدافعية للعمل كما يزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة (ناصر محمد العديلي، 1993، 445). كما لا يفوتنا أن نذكر إضافة لما سبق الاتصال الذي يسهل توفير المعلومات لأعضاء التنظيم (علي السلمي، 1980، 186). ومدرسة العلاقات الإنسانية تدعم كل ما سبق "إن المنظمات التي يتم فيها اتخاذ القرارات من خلال البناء التنظيمي في سلسلة من العمليات المرتبطة والمتكاملة والممتدة بواسطة الجماعات المتداخلة سوف تكون أكثر إنتاجية من المنظمات التي يتم فيها اتخاذ معظم القرارات بها في المستويات العليا (أحمد عرفة، 2002، 35). وليس بخاف أن إشراك العمال في اتخاذ القرارات يجعل المؤسسة تتمتع بنوع من الديناميكية والحركة، وتقبل هؤلاء لكل العواقب التي ستعكس عليهم سواء كانت ايجابية أم سلبية. ونرى أكبر نسبة سجلت في الجدول أعلاه هي احتمال توطيد الثقة 45.20%، الشعور بالانتماء للمؤسسة 35.63% وأخيراً تقسيم المسؤولية الجماعية 19.17% إن كل فرد داخل التنظيم بحاجة ماسة إلى توفير الثقة بينه وبين المكان الذي يعمل فيه لاسيما أن النجاح وتحقيق الهدف لا يتم إلا من خلال سعي المؤسسة مجال الدراسة إلى استعمال اتصال جيد وفعال يستطيع من خلاله العامل توصيل مقترحاته وأفكاره إلى الإدارة العليا والعملية العكسية التي تتم بينه وبين مسؤولية من مناقشة الأمور وتعديل الاقتراحات ينمي لدى العامل إحساس بأنه ينتمي إلى مؤسسته يساعد لا

محالة على تقسيم المسؤولية الجماعية وكل فرد يدرك حقا ما له وما عليه. ويدفعه إلى السعي إلى مناقشة القرارات بدلا من الاعتراض عن تنفيذها وهذا ما سنراه في الجدول الموالي.

جدول رقم 24: يوضح مدى استعداد البحوث لتنفيذ أي قرار تصدره مؤسسته

فئات	إداري	تقني	مهني	المجموع
احتمالات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
	(ك)	الجزئية	(ك)	الجزئية
	%	%	%	%
نعم	07	36.84%	20	51.47%
لا	12	63.16%	16	48.53%
المجموع	19	100%	36	100%
إذا كان لا	02	16.66%	04	18.18%
لم يأخذ رأيك فيه				
لا يتماشى مع أهدافك	00	00%	05	24.24%
قرار غير رشيد	10	83.34%	07	57.58%
المجموع	12	100%	16	100%

إن مناقشة الأمور وتقبل القرارات أو رفضها يتوقف على طبيعة المؤسسة ومسئوليتها وكذلك قوة الشخصية الفردية ومدى تقبلها لكل ما يصلها من أوامر ومعلومات. وتبين النتائج أن أغلب الباحثين أوضحوا أنهم مستعدون لمناقشة أي قرار تصدره المؤسسة بـ 51.47% وباقي الباحثين كانت إجاباتهم بـ لا 48.53% وقد وضعت للباحثين الذين أجابوا لا احتمالات توضح سبب رفضهم مناقشة القرارات التي تصدرها المؤسسة مجال الدراسة وقد أوضح أغلبهم أن القرارات التي تصدرها المؤسسة غير رشيدة 57.58% ، كما أنه هناك من يرى أن هذه لا تتماشى مع أهداف المؤسسة بـ 24.24% وباقي الباحثين يرون أنهم لم يأخذ رأيهم في هذه القرارات بـ 18.18% وما يلاحظ على الباحثين أنهم مهتمون بأمور مؤسستهم ويرون ضرورة إصلاح بعض الأوضاع حسب رأيهم وهذا الإصلاح لن يكون ما دام الحوار غير مفتوح للجميع "هناك نقاش لكن على مستوى الإدارة العليا" -هذا ما صرح به الباحثين بالإجماع- طبعاً هذا لا نقاش فيه لكن يبقى التذمر من العمال في الإدارة الوسطى والدنيا فهم يريدون أن يكون لهم حضور فكما ينفذون كل

القرارات التي تصلهم لهم الحق في إيصال أصواتهم إلى مسئولهم فهم يرون أن القرارات الرشيدة والمهذبة تكون مبنية على المشاركة الجماعية لأن النتائج يتحملها الجميع لذلك النقاش والحوار أهم من اتخاذ القرار خاصة وأن هذا الأخير هو مرحلة في صنع القرار. رغم أنه هام إلا أن هذه الأهمية يكتسبها من جدية وفعالية المقترحات والبدائل المطروحة التي هي نتاج عملية اتصالية أساسها المصادقية. وسنرى رأي المبحوثين في أهمية القرار أين تكمن بالنسبة لهم.

جدول رقم 25: يوضح أهمية القرار بالنسبة للمبحوث أين تكمن

فئات	إداري	تقني	مهني	المجموع
احتمالات	التكرار (ك)	التكرار (ك)	التكرار (ك)	التكرار (ك)
عدد المشاركين	النسبة الجزئية %	النسبة الجزئية %	النسبة الجزئية %	النسبة الجزئية %
درجة تأثيره	04	03	06	13
المجموع	21.05%	23.07%	16.66%	19.11%
المشاركين	15	10	30	55
درجة تأثيره	78.95%	76.93%	83.34%	80.89%
المجموع	19	13	36	68
المجموع	100%	100%	100%	100%

إن اتخاذ القرار عمل جماعي؛ وتقسيم العمل وتنسيق الجهود عمل لا بد منه، كما أن الاتصال والعلاقات بين الأفراد يُشكلان تنظيم يقوم على أساس هرم حيث أن كل قرار يتخذ بشأن نشاط معين يصبح خطوة أو مرحلة لتحقيق هدف آخر يؤثر حتما على المؤسسة (كامل المغربي، 1994، 62) وهذا ما أكده المبحوثين بنسبة 80.89%، حيث يرون أن تأثير القرار على المؤسسة شيء جيد "كلما زادت درجة تأثير القرار على أهداف المؤسسة كلما زادت درجة أهمية القرار، وكلما زاد عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار كلما زادت أهمية القرار" (محمد فريد الصحن، 2002، 129) فالقرارات لها تأثير ينعكس على المؤسسة والعامل معا لدى نرى أن المبحوثين يبحثون عن الفائدة التي ستنعكس من جراء القرارات المتخذة أكثر من مشاركتهم فيها لأنهم إن شاركوا في اتخاذها ولم تنعكس عليهم إيجابيا فما الفائدة منها، لكن القرارات التي لها تأثير جيد وإيجابي فهي أكثر فعالية وهذا ما يهمهم. أما النسب الإجمالية المسئلة على الاحتمال عدد المشاركين فيه كانت 19.11% "عندما يشارك أكثر من شخص في القرار يعني أن هناك بدائل عديدة وأنظمة عديدة ومقترحات عديدة" (ناصر محمد العديلي، 1993، 437). لكن تتوقف مشاركة العاملين في المنظمة في اتخاذ القرارات على الفرصة التي تتيحها إدارة المنظمة أو المؤسسة وتجاوبها وتقبلها لمقترحات العاملين (محمد مجتاد الله كشك، 1999، 185) وحسب ما

وضحته إجابات المبحوثين أن الإدارة لا تعطيهم أصلاً فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات فهم يرضون بالنتائج التي تنعكس عليهم من جراء القرارات المتخذة؛ أكثر من اهتمامهم بضرورة المشاركة فيها.

جدول رقم 26: يوضّح ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه

فئات	إداري	تقني	مهني	المجموع
احتمالات	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
	(ك)	الجزئية	(ك)	الجزئية
	%	%	%	%
نعم	16	84.21	23	61.53
لا	03	15.79	13	38.47
المجموع	19	100	36	100

إن القرار هو محصلة الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة، فإذا كان الرؤساء الإداريين هم الذين يتخذون القرارات في المرحلة الأخيرة إلا أن تلك القرارات تعتبر نتيجة جهود مشتركة لعدد كبير من المختصين والمرؤوسين. كما أن إجراءات التنفيذ لها أهمية تعكس قيمة القرار وهذا ما يحرص عليه رجال الفكر الإداري (محمد مجت حداد الله كشك، 1999، 173).

وأغلب المبحوثين يفضلون المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال النسب التي تم جمعها حيث قدرت نسبة إجابتهم الإجمالية بـ 69.21%، لأن القرارات المتخذة بناءً على المشاركة الجماعية تكون معبرة عنهم وتجعلهم يحرصون ويتبنونها ويحرصون على تنفيذها ويتقبلون كل ما يترتب عليها من تغيرات وتعديلات، كما أنهم يرون أن التنفيذ فقط دون مشاركة عملية آلية لا يخلق لديهم الحماس للعمل.

فالرئيس الذي يناقش مختلف المسائل مع مرؤوسيه ويعطيهم الفرصة لإبداء الرأي وتشجيعهم على تقديم الاقتراحات؛ فإنه لا بد وأن يلاقي مساندة وتضامن قويين منهم عند تنفيذ القرار المتخذ (صالح بن نوار، 2004، 79). وبلغت نسبة الإجابة عند المبحوثين الذين يرون أن التنفيذ أهم من المشاركة 30.89%، فالقرارات تتخذ عند السلطات العليا وتأتي على شكل أوامر يجب تنفيذها دون نقاش. خاصة وأن فرصة المشاركة غير متوفرة لدى فهم غير سائلون عمّن يتخذ القرار وما إذا كان القرار ذو أهمية أم لا.

نعلم أن بعد اتخاذ القرار لا بد من تحديد خطة أو برنامج تنفيذ وبيان أسلوب التنفيذ وخطواته، وفي أثناء التنفيذ يجب متابعة عملية التنفيذ وتقييم القرار للتأكد من أنه أدى إلى حل المشكلة (محمد مجت حداد الله كشك، 1999، 180). وليس بخاف أن المشاركة في اتخاذ القرارات يجعل كل الأمور واضحة لتنفيذه وبالتالي يسهل

عليهم التغلب على أي عائق يواجه تنفيذ القرار ومما لا يمكن إغفال أهميته هو الاتصال الذي يسهم في نقل المعلومات سواءً أثناء مناقشة الأمور جماعيا وتبادل الآراء وجمع المعطيات والبيانات التي تحيط بحشيات المشاكل المطروحة للنقاش من اجل إيجاد أفضل الحلول وبأقل التكاليف، ضف إلى مساهمته في توصيل الحلول المختارة لتنفيذها وهنا نرى أن الاتصال يلزم القرار من بداية إيجاد الحلول للمشكلة ثم التوصل إلى قرار فعال إلى الحرص على متابعة تنفيذه.

جدول رقم 27: العلاقة بين الاتصال واتخاذ القرار

فئات	إداري	تقني	مهني	المجموع
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
احتمالات	(ك)	الجزئية	(ك)	الجزئية
	%	%	%	%
علاقة	04	18.18 %	00	6.49 %
تبادلية	06	27.27 %	05	23.37 %
القرار	12	54.55 %	31	70.14 %
يتوقف				
على كمية				
المعلومات				
الاتصال				
ينقل				
البيانات				
والمعلومات				
المجموع	22	100 %	36	100 %

إن المنظمة وحدة اجتماعية مركبة من العلاقات والاتصالات تتجسد في قيم واتجاهات الأفراد التي تحكم عملية اتخاذ القرارات. وهذه الأخيرة ما هي إلا "النتائج النهائي لحصيلة جهود متكاملة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدال والدراسات التي تمت في مستويات مختلفة بمعرفة أفراد عديدين" (محمد منير حجاب، 2003، 1925). أما الاتصال الذي يتم داخل المنظمة فهو عبارة عن عملية بواسطتها تنتقل مدخلات القرار من عضو لآخر في المؤسسة (أحمد لعماري، 2002، 116).

من خلال النسب التي تم جمعها يتضح لنا أن أغلبية الدراسة لها رأي حول العلاقة الوثيقة بين الاتصال واتخاذ القرار هي: أن الاتصال ينقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ القرار؛ وقدردت النسبة الإجمالية بـ 70.14%، إن الانتقال السلس والسهل لهذه البيانات والمعلومات يمر من خلال قنوات الاتصال التي تشملها الهياكل التنظيمية. وما لم تكن هذه القنوات تتسم بالقدر الكافي من اليسر والسهولة فقد يصعب على متخذ القرار أداء دوره المطلوب.

ثم تليها نسبة الإجابة على احتمال القرار يتوقف على كمية وسلامة المعلومات المتوفرة بنسبة 23.37%، وهذه المعلومات تتوفر في أي مستوى من المستويات الإدارية، حيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات لسبب أو لآخر فإن متخذ القرارات يقف عاجزا أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفا خاصا. وهنا تبدو أهمية وخطورة الاتصال في الإدارة واضحة إذ أنه من خلال عملية الاتصال ييسر انتقال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات في المنظمات وبدونها فحياة المنظمات كلها تصبح مهتدة بالجمود والفناء (محمد محمد عمر الطنوبي، 2001، 193).

وأخيرا سجلت نسبة احتمال العلاقة بين الاتصال واتخاذ القرار تبادلية بـ 06.49%، وهو أضعف احتمال؛ هناك علاقة تبادلية بين الاتصال واتخاذ القرار تبرز في مدى الصلة بين العمليتين وخضوعهما لظروف واحدة، أو عندما نجد أن المدير مطالب بالاثنتين معا لأنه يشغل المركز القيادي في التنظيم (أحمد محمد المصري، 230).

وخلاصة ما تم عرضه من تحليل البيانات والمعطيات نرى أنه ليس منطقي أو عقلاي اتخاذ قرارات هكذا دون أي دراسة أو مشاورة أو حتى السعي لجمع المعلومات، خاصة وأن تعاليم الدين الإسلامي تحث على المشاورة "لا ظهيرة كالمشاورة". نحن نتحدث عن القرارات الرشيدة والفعالة وهذه ما هي إلا نتاج العديد من الاتصالات التي تعمل على المساعدة على جمع أكبر عدد من المقترحات والحلول والآراء التي تساعد على إعطاء الفرصة لانتقاء أفضل الحلول والبدائل ونرى من خلال هذه العمليات أنه هناك إشراك العديد من الأفراد الذين لديهم فكرة أو تصور حول الموضوع أو المشكل المطروح وقدرة على إيجاد الحلول المناسبة.

خلاصة:

من خلال البيانات الكمية التي تم تجميعها ميدانيا وتحليلها كفيًا، نرى أن المؤسسة مجال الدراسة ناذرا ما تلجأ إلى عمالها لطلب إيجاد حلول لعلاج مشاكلها المهنية. وبالتالي هناك مشاركة ولا كن ليست شاملة وفي كل الأوقات بل قلما يكون ذلك؛ فإذا تم تجريب بعض الاقتراحات والحصول على نتائج جيّدة وبالتالي تحوّل تلك الاقتراحات الشفوية إلى اقتراحات كتابية وموثقة إداريا. ويظهر هذا جليًا عند العمال المهنيين الذين أكدوا أنهم يواجهون مشاكل عديدة خاصة وأهم بعيدو ن عن مقر الإدارة ولتعدّر الاتصال بها إضافة للوقت الذي تستغرقه المعاملات الرسمية فهم يلجئون إلى البحث عن الحلول وتطبيقها وبعدها يبعثون النتائج على شكل تقارير إلى رؤسائهم، وعليه الفرضية الثانية والتي محتواها كلما تقبلت الإدارة مقترحات عمالها كلما زاد ذلك مشاركتهم في اتخاذ القرار. لم تتحقق فالإدارة مجال الدراسة لا تتقبل مقترحات العمال بل تركز على إصدار القرارات التي تحوّل القرارات إلى أوامر والعمال مجبورين على تنفيذها.

عرض وتفسير النتائج:

نتائج الفرضية الأولى والتي مؤداها:

"يساعد الاتصال التنظيمي على فهم إستراتيجية المؤسسة مجال الدراسة".

هذه الفرضية تم اختبارها ميدانيا من خلال جمع المعلومات من عينة البحث كميًا وتحليلها كميًا أثبتت أنها تحققت. والجداول (16)، (20)، (21)، (24)، (25)، توضح ذلك واعتمادا على ترتيب الجداول التي تكمل بعضها البعض فإن الجدول رقم (16) أثبت تقارب نسبه وبالتالي نرى أن وسائل الاتصال متوفرة في المؤسسة ومختلفة بشتى أنواعها من صاعد ونازل وأفقي يعني وجود مد وجزر بين العمال فإن لم يحصل أحدهم على معلومة من فوق من خلال الاتصال النازل سيحصل عليها من أسفل من خلال الاتصال الصاعد وإن لو يحصل عليها من هذا الأخير سيحصل عليها من خلال الاتصال الأفقي وهكذا، ونرى هنا أن المعلومة في دوران دائم والاتصال ساري المفعول وعليه هناك تواصل بين أعضاء التنظيم.

كما نلاحظ أن هذا الاتصال يؤثر في مواقف العمال وهذا يظهر جليا في الجدول (20) حيث أصبح لدى العمال وعي بأهمية ما يقومون به من عمل وكذلك إدراك كل الأمور التي يحيط بهم خاصة أنهم من خلال ما سبق يكون لديهم تصور عن أهداف المؤسسة؛ ووضوح الأهداف التي تحدثنا عنها مقرون بنتائج الجدول (21) الذي أكد أن المبحوثين يفضلون أن يكونوا دائمو الاتصال برؤسائهم بنسبة 61.76% لأن ذلك يعزز من قربهم لمصدر المعلومة وإلمامهم بكل الجوانب فكثرة الاتصال بالمدير يوفر سهولة الاتصال والتعامل والإحساس بضرورة التنسيق بين مختلف الأنشطة ومعرفة أهداف المؤسسة ومنع التضارب والاختلاف. والجدول (24) الذي كانت أكبر نسبة به 60.29% للذين أجابوا أن أهداف المؤسسة تتماشى مع ما يقومون به من مهام وهم بذلك يدركون إلى أي مدى تنحى إليه مؤسستهم، وهذا يؤكد الجدول (25) حيث تعتمد المؤسسة على الاتصال الذي يعتبر المحرك الأساسي فمن خلاله يسهل تنقل المعلومة عبر قنوات الاتصال التي توفرها المؤسسة. مما يساعد على تبادل الأفكار والاتجاهات ويوضح كل أمور المؤسسة التي قد تكون في البداية غامضة وعليه فالإتصال هو محرك المؤسسة وموجهه وهو حقا بمثابة روح المؤسسة مما يساعد على فهم إستراتيجيتها والعمل على تحقيقها.

نتيجة الفرضية الثانية والتي مؤداها:

"توجد دلالة إحصائية بين تقبل الإدارة مقترحات العمال وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرار". إن الجداول التي توضح وتفسر هذه الفرضية هي: (28)، (30)، (355). فالجدول (28) أثبت تحليل بياناته الكيفية أن الإدارة مجال الدراسة لا تفتح المجال لمروءوسيتها لاقتراح الحلول فنادرا ما تلجأ لهم فهم أغلب الأوقات يتلقون الأوامر وينفذونها دون أي معارضة. نعلم أن المشاركة في اتخاذ القرارات يعني وجود بدائل كثيرة وأفكار متنوعة تساعد على اختيار أفضل الحلول المناسبة؛ لاسيما وأن كثير من المشكلات لا يدرك عمقها المديرين بل العمال لقربهم منها، لا المشاركة غير واردة في مجتمع البحث. أما الجدول (30) توصلنا من خلاله معرفة رغبة

العمال فيما تكمن هل في اقتراح الحلول أم تنفيذ القرارات أم مناقشة الأمور جماعيا؟ وقد رأينا أن العمال يفضلون مناقشة الأمور لأن النقاش يساعد على إزالة الغموض وإيضاح الأفكار ومن خلال المناقشة يتم عرض واقتراح الحلول وبالتالي مناقشتها وتعديلها وأيضا ومعرفة رأي الجماعة بها وبالتالي سيكون التنفيذ أهل ولا يحتاج لا للمراقبة ولا للإشراف لأن كل واحد يدرك ما يجب عليه فعله. والجدول (35) أكد أن النسبة الأكبر كانت على احتمال المشاركة أهم من التنفيذ بـ 69.11% فهم يرون أن قيمة العامل وثقته بمؤسسته تزداد كلما دعي للمشاركة واقتراح الحلول. لا يمكن هنا إغفال أهمية الاتصال الذي يساعد على تنفيذ القرار وهذا الأخير أي التنفيذ ذو أهمية تعكس قيمة القرار المتخذ، إلا أن المبحوثين يفضلون أولا المشاركة ثم التنفيذ فيما بعد لأن تقبل الأوامر دون نقاشها يجعل التنفيذ عملية آلية.

وعليه هذه الفرضية لم تحقق لأن كل ما يريه كل عضو داخل التنظيم هو حضوره لعمليات اتخاذ القرار ومعرفة كل الآراء التي عرضت وكيف تم الوصول لاختيار الحلول التي تصبح القرار؛ لا مانع لديهم إن لم يأخذ برأيهم لأنهم يدركون أنه هناك دائما من هو أفضل منه المهم أن يكون قرار رشيد وفعال ويخدم المصلحة العامة والخاصة.

النتيجة العامة لموضوع الدراسة:

من خلال نتائج الجدول رقم (36) الذي يوضح العلاقة التي تربط الاتصال واتخاذ القرار، وقد سجلت أعلى نسبة 70.14% على الاحتمال الاتصال ينقل البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات وهذا يتفق مع نتيجة دراسة {فريد بونخلة - تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري} التي ترى أن الاتصال يوفر للقادة كم هائل من المعلومات لتعطي صورة واضحة عن المشكلات وعلى هذا الأساس يقوم باتخاذ قرارات أكثر عقلانية. وكذلك تتفق مع نتيجة دراسة { الطاهر جغيم: "واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية} والتي ترى أن للاتصال دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الإدارية كاتخاذ القرارات... لا يمكن إغفال أو إنكار أهمية الاتصال بالنسبة للقرار الذي له تأثير ذو قيمة كبيرة؛ فهما يكملان بعضهما والعلاقة بينهما تبادلية بحثه، خاصة أن القرار يتوقف على كمية وسلامة المعلومات والبيانات اللازمة والتي تساعد على اتخاذ القرارات التي ستكون لا محالة قرارات رشيدة وعقلانية.

الختامة



👉 الخاتمة:

يعمل الاتصال التنظيمي على توفير البيانات والمعلومات التي تعتبر بدائل وحلول تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل التنظيم. واتخاذ القرار لا يكون إلا بتوفرها وإلا كان قرار لا عقلاني ولا رشيد، ومشاركة العمال في هذه العملية له عدّة أوجه: منها إحساس العامل بأهميته لمؤسسته، توطيد الثقة بين العمال والمؤسسة، تطوير فكر العمال وتنميته وتعويدهم على المشاركة في كل ما يمسّ المؤسسة وتحمل العواقب والأزمات، لأن اغتراب العامل داخل المنظمة سيدفع بها لا محالة إلى الهاوية خاصة عندما تصبح علاقته بمؤسسته مادية لا أكثر، لا كين إذا تم توفير جو من العلاقات الإنسانية وتوفر روح التضامن وحب العمل وسعي المسؤولين إلى اقترابهم من مرؤوسيهم يعزّز الروابط بينهم ويجعلهم يعملون دون ملل أو تكدر، إن توفر الثقة وحب العمل سوف يزيد من الإنتاجية ويحسن الأداء؛ وهذه الثقة لن تكون دون اتصال جيد وهادف يوفر سهولة التواصل بين أعضاء التنظيم. وجامعة منتوري قسنطينة تستغلّ الاتصال أحسن استغلال في تسيير أمورها لكن لم تعتمد عليه في إشراك عمالها لاتخاذ القرارات كونها مقر إداري جعل قراراتها تأتي من السلطات العليا على شكل قوانين لا يمكن تجاوزها أو اختراقها وعدم تنفيذها لأن ذلك يعرض متجاوزيه إلى عقوبة. لكن ضمن هذه الأوامر والهرارشية التنظيمية مجال ولو بسيط يسمح للعامل بالاتصال بمن هم أعلى منه درجة والتعبير عن رأيه حول وضع مؤسسته وإبداء رأيه حتى وإن لم يعمل به، والملاحظ من مجتمع البحث أن أكثر دافع لتحمل عبئ العمل هو وجود علاقة إنسانية بحثه تجعل الكل يعمل دون كلل أو ملل. إن الاتصال بالمؤسسة مجال الدراسة متوفر لكن المشاركة في اتخاذ القرار غير متوفرة؛ يعني أن إشراك العاملين خاصة في المناصب الدنيا شيء مستحيل، فمسؤولية اتخاذ القرار يتحملها أصحاب المناصب العليا وترسلها لأصحاب المناصب الوسطى لتحويلها إلى أوامر يجب تطبيقها وهذه العملية تتم عن طريق الاتصال سواء كان كتابي أو شفهي المهم هو التنفيذ لكن النتائج المترتبة عن القرارات يتحملها الموظفون في المناصب الدنيا. إن الإستراتيجيات المستقبلية لمؤسسة الجامعة هو محاولة ملامسة أرض الواقع من خلال إعطاء فرصة للجميع لعرض أفكارهم ومقترحاتهم حتى تتخلص من استياء الجميع حول ما يتم إصداره من قرارات تكون في أغلب الأحيان لا تميل إلى العدالة بل تخدم مصالح الأقلية لا الأغلبية وهذا شيء يضر أكثر من أن ينفع وبالتالي سيأخذ المؤسسة نحو الخسارة لا الربح كما هو مفروض.



المراجع المراجع بالعربية

الكتب:

1. أحمد عرفة: فعالية التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، 2002.
2. أحمد ماهر: كيف ترفع مهارتك في الاتصال، مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1998.
3. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دن، دب، 2002.
4. أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة - الاتصالات - المعلومات - القرارات، مؤسسة الشباب الجامعة، 38 شارع الدكتور مصطفى مشرفة، القاهرة، 2000.
5. السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة النظم، ط4، دار المعارف، دب، 1983.
6. أندرو سيزلاقي مارش ولاس: السلوك التنظيمي والأداء، تر: جعفر أبو قاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991.
7. إبراهيم الغمري: الإدارة (دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من الحالات العلمية والباريات التدريبية)، دار المعارف المصرية، 1982.
8. إبراهيم عبد الهادي المليجي: تنظيم المجتمع (مداخل نظرية ورؤية نقدية)، المكتب الجامعي الحديث الإزارطية، الإسكندرية، 2001.
9. إيهاب صبيح محمد رزيق: الإدارة الأسس والوظائف، ط2، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2001.
10. جلال إبراهيم العبد: مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
11. جلال إبراهيم العبد: استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2004.
12. خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
13. راي سي أومان وآخرون: التحليل الإداري في المنظمات العامة تاريخه - مفاهيمه - أساليبه، تر: فهد بن معيقل العلي، الإدارة العامة للنشر والطباعة، الرياض، 2006.
14. سعيد يس عامر: الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، دار المريخ للنشر، الرياض، 1986.
15. سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر الإداري المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، دب، 1998.

16. سنان الموسوي: الغدرة المعاصرة، الأصول والتطبيقات، ط1، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
17. صالح خليل أبو إصبع: العلاقات العامة والاتصال الانساني، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
18. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
19. عبد الرحمن عزّي: عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
20. عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والغدرة، دار الجامعة الجديدة للنشر الإزارطية، الإسكندرية، 200.
21. عبد الغفار حنفي: الإدارة المالية، مدخل اتخاذ القرارات، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.
22. عبد الغفور يونس: نظرية التنظيم والإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.
23. عبد الكريم أبو مصطفى: الإدارة والتنظيم، (المفاهيم، الوظائف، العمليات)، دب، 2001.
24. علي السلمي: تطوير الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975.
25. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط2، دار القلم، بيروت، 1980.
26. عبد المعطي عسّاف وآخرون: التطورات المنهجية وعملية البحث العلمي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
27. علي الشرقاوي: التنظيم، الدار الجامعية للطباعة والنشر، دب، دت.
28. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في الإدارة المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.
29. فضيل دليو: الاتصال، مفاهيمه، نظرياته، وسائله، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
30. فضيل دليو: اتصال المؤسسة: إشهار علاقات عامة، علاقات مع الصحافة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
31. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، ط2، دار الفكر، عمان، الأردن، 1994.
32. لاراسي/ب فالي: البحث الاتصال عناصر منهجية، تر: فضيل دليو وآخرون، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة جامعة منتوري قسنطينة، 2004.
33. محي الدين الأزهرى: الإدارة ودرو المديرين-أساسيات وسلوكيات- دار الفكر العربي، القاهرة، 1993.
34. محمد العزّازي وأحمد إدريس: العلاقات العامة وفعالية الإدارة، المكتب العالمي الزقازيق، مصر، 2004.

35. محمد بهجت جاد الله كشك: المنظمات وأسس إدارتها، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
36. محمد عبد العالي السناري: القرارات الإدارية في المملكة العربية السعودية، دراسة قانونية تحليلية مقارنة، مطابع الإدارة العامة، الرياض، 1994.
37. محمد علي محمد: التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986.
38. محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
39. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
40. محمد محمد عمر الطنوبي: نظريات الاتصال، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 2001.
41. محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2001.
42. منصف السلمي: صناعة القرار الأمريكي، مركز الدراسات العربي والأوروبي، باريس، 1997.
43. ميشيل أرمسترانج: إذا كنت مديراً ناجحاً كيف تكون أكثر نجاحاً، مكتب جرير للترجمة، بيروت لبنان، 2001.
44. مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات (دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مئة عام)، دار علم الكتاب الحديث، الأردن، 2002.
45. ناصر محمد العديلي: إدارة السلوك التنظيمي، ط1، مرامر للطباعة الإلكترونية، 1993.
46. هاني عبد الرحمن الطويل: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي للأفراد والجماعات في المنظمة، ط1، الجامعة الأردنية، عمان، 1986.

المجلات:

1. بلقاسم سلاطينة وحسان الجالاني: أصول البحث الاجتماعي، منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2004.
2. فضيل دليو وآخرون: التساؤلات والفرضيات في البحث الاجتماعي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2003.
3. مراد زعيبي وآخرون: أدوات البحث الاجتماعي محدداتها، ومجالات استخدامها، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 19، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2003.

4. مجلة الباحث الاجتماعي: مجلة دورية تصدر عن قسم علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، العدد4، أبريل 2003.

5. مجلة العلوم الانسانية: مجلة علمية نصف سنوية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 22، ديسمبر 2004.

المعاجم والقواميس:

1. خيضر شعبان: اللسان العربي، المصطلحات في الإعلام والاتصال، ط1، دار اللسان العربي، 1422هـ.

2. محمد منير حجاب: الموسوعة الإعلامية، مجلد 5، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2003.

الرسائل الجامعية:

1. أحمد زردومي: التقنوقراطيين واتخاذ القرارات في الإدارة العمومية بالجزائر، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم الاجتماع والتنمية، جامعة منتوري قسنطينة، 2003.

2. أحمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية (دراسة تطبيقية على مصنع الإسمنت بقسنطينة 1982-1986) بحث مقدّم لنيل شهادة الماجستير معهد العلوم الاقتصادية فرع تقنيات الإقتصاد الكي، 1989.

3. أحمد لعماري: تطوير النظام المحاسبي المصرفي لترشيد عملية اتخاذ القرار الغداري (في ظل الإصلاحات الاقتصادية والمصرفية بالجزائر)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علوم التسيير، تخصص محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2003.

4. الطاهر جعيم: واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية، جامعة منتوري وباجي مختار نموذجاً، أطروحة مكملة لنيل درجة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005.

5. الطيب لحيلج: أساليب ترشيد العمليات الإنتاجية (دراسة تطبيقية للغزل والنسيج، 1983-1986)، بحث مقدم لنيل شهادة الماجستير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 1989.

6. فريد بونخلة: تأثير قادة الرأي على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية (دراسة ميدانية في مصنع صيدال - فرمال - بعنابة، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.

7. فوزية بودريوة: واقع الاتصال بالمؤسسة التربوية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007.

المراجع بالفرنسية:

1. Martinel et G petit: l'entreprise dans un monde en changement initiation, édition ouvrières, édition du seuil, 1982.
2. M. bertoneche et J. t'enlie: théorie et gestion financière themis gestion, presses universitaires de france, paris, 1976.
3. Pierre lauzel: administration des entreprises, édition serey, paris, 1971.

Cites d'internet

1. www.google.fr

الاتصال منتدى الساحة الكشفية، 2007/02/20 ، الساعة: 13:35

ناريمان أسعد جمعيم طلائع المستقبل، الأحد 15 تشرين 2006، الساعة: 14:20

مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية، مواد في العلاقات العامة عدد 9، 2007/11/13، الساعة:

.11:24

2. www.ngoce.org

ملخص:

يقوم التنظيم على أساس تقسيم العمل داخل المنظمة وتوزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكون منها المنظمة، بحيث يراعي عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة ومحددة حتى لا يحدث أي نوع من التداخل بين أي وظيفة من وظائف الإدارة وهذه الأخيرة تحتاج إلى شبكة من الاتصال بين وحدات التنظيم المختلفة حتى تتعرف كل منها على مسؤوليات الأخرى ويسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون. واتخاذ القرار هو عصب العملية الإدارية كلها فهو يتوقف على كمية وسلامة المعلومات المتوفرة.

و تسهر إدارة جامعة منتوري قسنطينة على سير عملها وضبط أمورها بطريقة عملية متناسقة و مترابطة معتمدة في ذلك على وسائل عدة: كالتخطيط، التنسيق، البرمجة، والتنفيذ. ونرى أن كلا من هذه الوسائل لا تعمل إلا بواسطة الاتصال الذي يوجه العاملين ويرشدهم ويربط بين مختلف الوحدات التنظيمية، كما يعتبر عملية حيوية وضرورة حتمية يساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل التي تواجهها المؤسسة وسبل معالجتها؛ هذا لما لديه من قدرة على توفير البدائل والاختيارات التي تساعد على اتخاذ القرارات البيداغوجية والمهنية في الوقت المناسب وبالصورة الصحيحة قصد بلوغ المصلحة العامة وتحقيق الرضا.

إن إشراك العمال في اتخاذ القرارات على جانب كبير من الأهمية فهم يشعرون بأهميتهم وانتمائهم للمنظمة، كما أن مشاركتهم تعزز الثقة بالمعلومات وبالتالي ينعكس على نوعية القرارات المتخذة وفعاليتها لأن هذه القرارات لها تأثير مباشر على أهداف المنظمة من جهة وعلى الأفراد المتأثرون به من جهة ثانية. ولا يمكن إغفال العلاقة الوثيقة بين القرار والاتصال فهذا الأخير ينقل المعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ القرار.

وقد عملت الباحثة على إبراز أثر الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار من خلال معرفة مدى مساهمة الاتصال التنظيمي على فهم إستراتيجية المؤسسة، وتقبل الإدارة لمقترحات العمال واستعدادهم لتنفيذ القرارات المتخذة. حيث قامت بإجراء دراسة ميدانية في البرج الإداري لجامعة منتوري قسنطينة لاختبار فرضيات بحثها و تمحورت الفرضية العامة في ما يلي:

يساهم الاتصال التنظيمي الهادف في التأثير على عملية اتخاذ القرار في الجامعة المركزية.

الفرضيات الجزئية:

- يساعد الاتصال التنظيمي على فهم إستراتيجية المؤسسة
- هناك دلالة إحصائية بين تقبل الإدارة لمقترحات العمال وزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات. معتمدة في ذلك على منهج وصفي (المسح بالعينة) مستعينة بآدتي المقابلة والاستمارة بشكليها (الاستبيان والاستبار).

وقد تحققت الفرضية الأولى التي أكدّت أن الاتصال يوضح إستراتيجية المؤسسة بينما لم تتحقّق الفرضية الثانية وأثبت الإحصاء أن إدارة جامعة منتوري لا تفتح المجال أمام العمال لاقتراح حلولهم، رغم أنهم يودون معرفة كيف تتم عملية اتخاذ القرار وما هي الآراء التي عرضت وكيف يتم الوصول لاختيار أفضلها والتي بالضرورة ستتحول إلى قرار.

RÉSUMÉ

L'élaboration du travail est fondée selon la structure interne de l'organisme et sa répartition entre les différentes unités qui les constituent en déterminent clairement ses responsabilités afin d'éviter toutes sortes d'interférences entre les services administratifs cette dernière nécessite un service de communication entre les différentes organisations afin d'identifier chacune des responsabilités et faciliter l'échange d'information et concrétiser la coopération .

L'administration de l'université Mantouri de Constantine veille sur la gestion de son travail et la mise au point de ses affaires d'une manière cohérente, coordonnée, agréée, dans laquelle elle emploie de nombreux moyens, tel la planification, la coordination, la programmation et leur exécution.

On observe chacune de ses actions fonctionnant avec la communication en orientant, liant et dirigeant les travailleurs dans différentes unités organisationnelles. Ces opérations nécessaires, indispensables et considérables, facilitent et déterminent les objectifs qu'il faut atteindre en identifiant et traitant les problèmes que l'établissement rencontre.

Cela est le seul pouvoir de fournir un changement au choix décisif pédagogique et professionnel en temps voulu avec un aspect réel atteignant l'intérêt général

L'implication du travail dans la prise des grandes décisions importantes, les sensibilisent dans la contribution aux missions de leur organisme. Cependant cette qualité reflétée des décisions prises avec efficacité, puisque ces dernières ont une influence directe sur les objectifs de l'organisation d'une part, et sur les individus affectés d'une autre part.

Il serait dans l'incapacité de sous estimer les relations authentiques entre une décision et la communication dont ce dernier transmet la réalité de l'information indispensable aux décisions néon moins la chercheuse à effectué un travail pour faire apparaître les traces des communication organisationnelles sur les décisions durant la prise de conscience de leur importance suivant la compréhension de la stratégie de l'établissement, en adoptant les proposition des employés par l'administration et leur prédisposition d'exécuter ces décision.

:L'hypothèse de sa recherche s'est développée selon ce que suit

La communication organisationnelle objective influe sur la prise de décisions à l'université centrale.

:Les hypothèses partielles

- la communication organisationnelle facilité la compréhension de la stratégie de l'établissement.
- La présence d'un indice statistique qui ménage l'admission des propositions des employés et la continuité de leur participation dans la prise de décision.

En s'appuyant sur un programme descriptif (par cours par échantillon) en utilisant les outils de l'entretien et le formulaire avec leur aspect (l'enquête et).

La première hypothèse réalisée confirme l'éclaircissement de la stratégie de l'établissement par sa communication.

Cependant la deuxième hypothèse non réalisée, du moment que les statistiques faites prouvent que l'administration de l'université mentouri n'offre pas l'opportunité aux employés de présenter leur propositions, malgré leur volonté à savoir le déroulement de la prise des décisions et que seraient les opinions qui pourraient être présentées, en outre comment choisir les meilleurs qui par nécessité deviennent une décision.

Sumup

Organization is based on the division of work inside association and its distribution between the different units that constitute this organization, when distributing these responsibilities it must be taken into account that each one has to be clear and precise so that no interference occurs among any of the administration functions and this later need a net of communication between the different organization units which should know responsibilities of each other, facilitate information exchange and realise help.

Taking decisions is the core of the administrative operation because it depends on the quantity and safety of the provided information.

The administration of Mantouri University of Constantine makes sure that planning, everything is going smoothly using different means such as collaboration, programming and execution. This means work only through the communication that directs and guides workers and links the different organizing units. Communication is also considered a necessary and vital operation that helps in specifying the aims to be achieved and defining the problems and the possible solutions because communication is able to provide the choices that contribute in taking the pedagogical and professional decisions at the right moment and the correct way to attain the public interest and achieve satisfaction. Allowing workers to take part in the crucial decisions is of great interest because they will feel that they are important and part of the association. This participation increases their confidence which will be reflected on the quality of the decision and its efficiency; because these decisions have a direct impact on the aims of the organization on one hand and on the persons being influenced on the other hand. We can not neglect the relation between the decision and communication which transmits the information and the required facts to take decisions.

The scientist wanted to show the impact of organizing communication on taking first, knowing to what extent does the organizing decisions through communication understand the strategy of the establishment. Second, to what extent does the administration accept workers suggestions and whether they are ready to execute the already taken decisions.

She did fieldwork in the tower of Mantouri in Constantine to test her research hypotheses which are about

Purposeful organizing communication influences taking decisions at the central university.

:Secondary hypotheses

- organizing communication contributes to understand the establishment strategy.
- There have been statistics about the administration acceptance for workers suggestions and the extending of their participation in taking decisions.

She relied on the descriptive method using interviews and forms.

The first hypothesis provided that communication clarifies the establishment strategy contrary to the second one. Statistics proved that the administration of Mantouri University does not permit workers to suggest solutions even if they want to know how decisions are taken, the different views and how to choose the best ones which will necessarily become decisions.