



الموضوع

دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية
دراسة ميدانية وحدة إنتاج الفخار القنطرة

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية

تخصص: الاقتصاد وتسيير المؤسسات

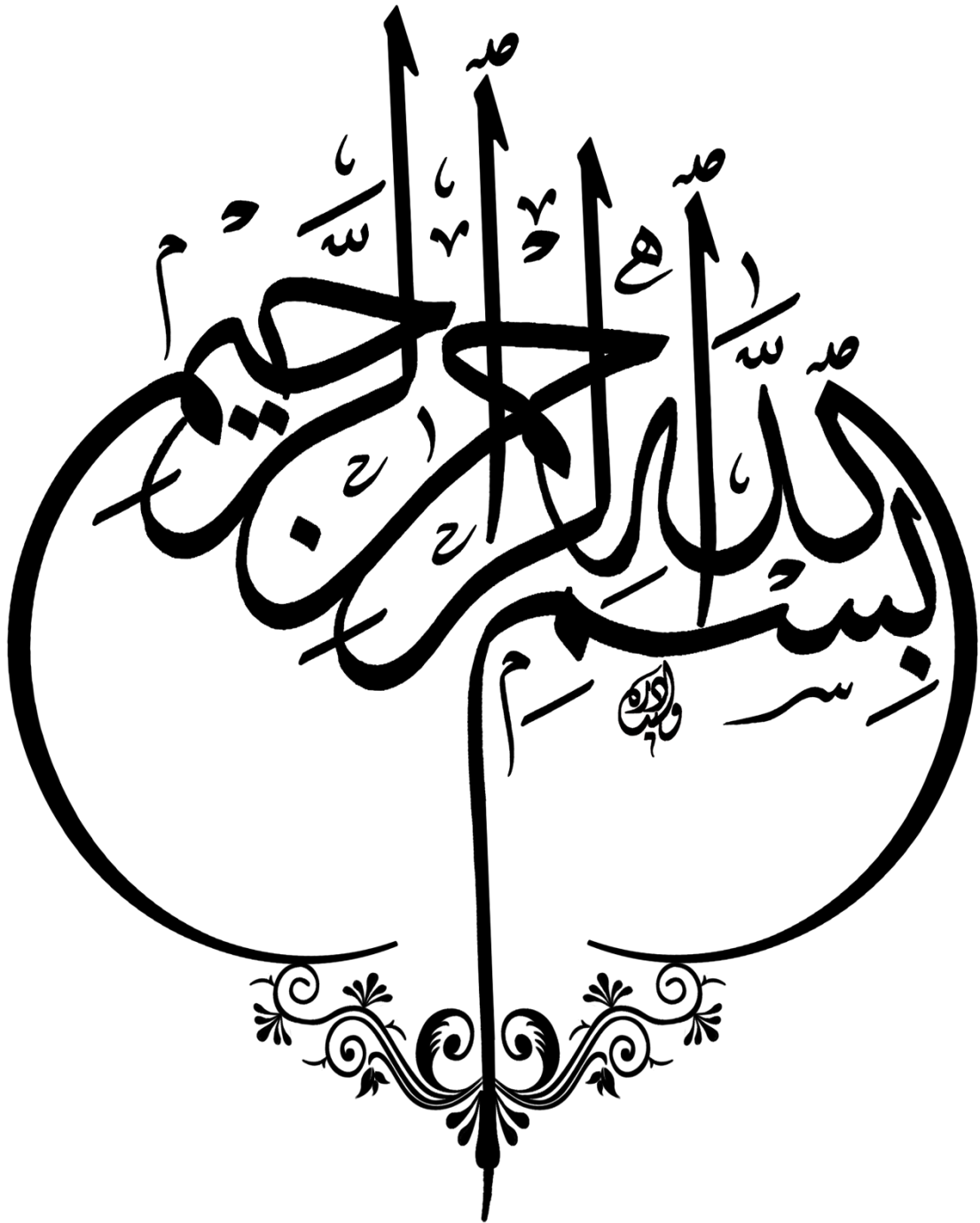
الأستاذة المشرفة:

إعداد الطالبة:

حياة بن سماعيل

● حفيظة دشانة

السنة الجامعية: 2018-2019



شكر وتقدير

الحمد لله لا يحصى له عدد، ولا يحيط به الأقلام والمدد، اللهم لك الحمد ملء السماوات والأرض، فكل الحمد والشكر لك يا الله، وأشهد أن محمدا عبده ورسوله الأمين خصه بجوامع الكلم، وأنزل عليه القرآن المبين عليه أفضل الصلاة والسلام.

يطيب لي في البداية تقديم بالغ الشكر والاحترام لكل من أضاء بعلمه عقل غيرة

ومن أهدى بالجواب الصحيح حيرة سائله.. فأظهر بسماحته تواضع العلماء

وبرحابه سماحة العارفين أساتذتي الكرام

لذلك يطيب لي أن أخص بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى:

الأستاذة حياة بن سماعين التي تفضلت بالإشراف على هذه الرسالة، لما كان لتوجيهاتها وإرشاداتها

من بالغ الأثر في إتمام هذه الدراسة.

كما أتفضل بالشكر للجنة المناقشة لتفضلهما بقبول مناقشة الرسالة فلهما مني كل التقدير والاحترام

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل العاملين بوحدة إنتاج الفخار القنطرة وعلى رؤسهم

مديرة الوحدة تيطاو نجوة لما ارتأيناه منهم من ترحيب خاص وكل ما قدموه من معلومات ونصح وإرشاد

كان له بالغ النفع والفائدة في إثراء و اغناء الرسالة.

كما أتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إعداد هذا العمل المتواضع

سواء من قريب أو بعيد

إهداء

إلى من تتسابق الكلمات لتخرج معبرة عن مكنون ذاتها
إلى من علماني وعانوا الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه
إلى عزي وافتخاري ورمزي وحناني أبي وأمي أطال الله في عمرهما
إلى من تربعوا في القلب وسروا في الدم داخل الشرايين إختوتي وأختوتي الأعتاء
إلى الشمعات التي لا تنطفئ من حولي أصدقائي وزملائي
وكل من جمعني بهم مقاعد الدراسة وأصبحوا كل شيء في حياتي
إهداء لمن كانوا في كتفي سندا معنويا خطيت معهم هذا الطريق تقاسمنا الحلوة والمرارة معا
خلال كل هذه السنين قد يقال إنها أعز صديقة بل هي أختي التي لم تلدها أمي ليندة
كما لا يفوتني إهداء لكل العاملين بوحدة إنتاج الفخار القنطرة كل من
مديرة الوحدة تيطاو نجوى، أمال، صبرينة، شوقي ولعلا رشيد جميعهم تركوا بصماتهم في هذه
سنة تربعوا في القلب حبا واحتراما.
وكل الشكر لهم ولمن بلمساتها اكتملت
هذه رسالة بأبهي شكل وعلى أكمل وجه صونيا سرار.
إليهم جميعا أقدم هذا الجهد المتواضع، وأسأل الله العلي القدير أن يكون
خالصا لوجهه الكريم ومفيدا لمن استرشد به.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	اهداء
	شكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	المفاهيم الأساسية
أ-ز	مقدمة
9	الفصل الأول: مدخل حول الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات
10	المبحث الأول: الاتصال الداخلي
10	المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأهميته
10	الفرع الأول: مفهوم الاتصال الداخلي
12	الفرع الثاني: أهمية الاتصال الداخلي
14	المطلب الثاني: عناصر الاتصال الداخلي وأنواعه
14	الفرع الأول: عناصر الاتصال الداخلي
17	الفرع الثاني: أنواع الاتصال الداخلي
22	المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي
22	الفرع الأول: وسائل الاتصال المكتوبة
23	الفرع الثاني: وسائل الاتصال الشفوية
24	الفرع الثالث: وسائل الاتصال السمعية البصرية
24	المطلب الرابع: أشكال الاتصال الداخلي.
24	الفرع الأول: شكل العجلة
25	الفرع الثاني: شكل الدائرة
26	الفرع الثالث: شكل السلسلة
26	الفرع الرابع: شكل المتشابهك نجمة
28	المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرارات
28	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وأهميته
28	الفرع الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات

30	الفرع الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرارات
31	المطلب الثاني: عناصر عملية اتخاذ القرار وأنواعه
31	الفرع الأول: عناصر عملية اتخاذ القرارات
32	الفرع الثاني: أنواع اتخاذ القرارات
35	المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرارات
37	المطلب الرابع: نماذج اتخاذ القرارات
40	خلاصة الفصل:
42	الفصل الثاني: الربط بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات
43	المبحث الأول: الاتصال والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات
43	المطلب الأول: مفهوم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وأهميتها
43	الفرع الأول: مفهوم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
44	الفرع الثاني: أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
45	المطلب الثاني: أساليب وفنون المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
45	الفرع الأول: صنع القرارات الجماعية
48	الفرع الثاني: الأساليب الكمية في صنع القرارات
48	المطلب الثالث: طرق المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
48	الفرع الأول: مجلس الإدارة
49	الفرع الثاني: اللجان
50	الفرع الثالث: مؤتمرات
50	الفرع الرابع: طريقة دلفي
51	المطلب الرابع: التفاعل بين المشاركين في عملية الاتصال داخل المؤسسة
54	المبحث الثاني: العلاقة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات
54	المطلب الأول: مساهمة الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات
56	المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي وأثرها على اتخاذ القرارات
58	المطلب الثالث: علاقة الاتصال الرسمي والغير رسمي بعملية اتخاذ القرارات
59	الفرع الأول: علاقة الاتصال الرسمي بعملية اتخاذ القرارات
62	الفرع الثاني: علاقة الاتصال الغير رسمي بعملية اتخاذ القرارات
63	المطلب الثالث: تحديد نوعية العلاقة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات
65	خلاصة الفصل
67	الفصل الثالث: دراسة ميدانية في وحدة إنتاج الفخار

68	المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول المؤسسة
68	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها
70	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
73	المطلب الثالث: عملية الإنتاج في الورشات داخل وحدة إنتاج الفخار
75	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة
75	المطلب الأول: حدود ومجتمع الدراسة
76	المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة
76	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة
82	المبحث الثالث: عرض وتحليل الدراسة الميدانية ومناقشتها
82	المطلب الأول: عرض وتحليل مضمون المقابلة الخاصة بالرؤساء
89	المطلب الثاني: عرض وتحليل مضمون المقابلة الخاصة بالمرؤوسين
89	الفرع الأول: عرض وتحليل مضمون أسئلة المقابلة داخل مصلحة المستخدمين
95	الفرع الثاني: عرض وتحليل مضمون أسئلة المقابلة بمصلحة المحاسبة والمالية
100	الفرع الثالث: عرض وتحليل مضمون أسئلة المقابلة الخاصة بمصلحة الإنتاج
106	المطلب الثالث: عرض وتحليل مضمون المقابلة الخاصة بالعمال البسيطين
115	خلاصة الفصل
117	الخاتمة
123	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

فهرس الجدول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
46	ايجابيات وسلبيات القرار الجماعي	01
47	القرار الفردي مقابل القرار الجماعي	02
59	أغراض الاتصال الرسمي	03
79	جدول يمثل رزنامة المقابلات	04

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	شكل
17	يمثل عناصر عملية الاتصال الداخلي.	01
20	يمثل اتجاهات الاتصال الرسمي داخل المؤسسة	02
25	شكل العجلة	03
25	شكل السلسلة	04
26	شكل الدائرة	05
27	شكل المتشابك (شكل نجمة)	06
37	يمثل خطوات اتخاذ القرار حسب الترتيب	07

المفاهيم الأساسية

المصطلح	المفهوم
الاتصال	يعرفه هنري ألبرت الاتصال بأنه نقل المعنى من شخص لآخر من خلال العلامات والإشارات أو الرموز من خلال نظام لغوي مفهوم ضمنى للطرفين.
الاتصال الداخلي	هو نقل المعلومات والبيانات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالاً.
الاتصالات الرسمية	توجد في كل منظمة وتتم بين المستويات الإدارية المختلفة باستخدام الطرق الرسمية كالخطابات أو التقارير... ويتم تحديدها عند وضع الهيكل.
الاتصالات غير الرسمية	تحدث خارج المسارات المحددة للاتصال وتأخذ الشكل العنقودي وقد شاع أنها تفتقر للدقة.
الوضوح	أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لدى العاملين لاستخدامها في الاتصالات واتخاذ القرارات.
الحواجز	يصعب الاتصال المباشر بالرئيس لكثرة مشاغله، فلا يستمع لعماله.
التوقيت المناسب	أي توفر المعلومة في الوقت المناسب لاستخدامها في الاتصالات واتخاذ قرارات صائبة في أنها.
مفهوم القرار	هو اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل على أساس أنه هو البديل الأفضل في الحالة والوقت الراهن، ويكون هذا الاختيار بعد التدقيق واختيار جميع البدائل على توقعات معينة، وهو أيضاً الاختيار الواعي والدقيق لأحد البدائل المتاحة في موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة.
اتخاذ القرار	وهو عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.

مقدمة

حظي موضوع الاتصال الداخلي باهتمام كبير من طرف الباحثين الإداريين حيث يعتبر الشريان النابض للمؤسسة من أجل اتخاذ قرارات صائبة ولا يمكن لها أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات داخلية خاصة بها تساهم في تكوين صورة جيدة عن المؤسسة وشرح المناخ السائد داخلها.

حيث تسعى المؤسسات في ظل ظروفها للبقاء والاستمرار وهذا مرهون بمدى فعالية الاتصال الداخلي، فكلما كان هذا الأخير أكثر كفاءة كلما أمكن تمرير المعلومات إلى الأطراف المسؤولة عن اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بشكل مرن وفي الوقت المناسب، أما عدم قدرة الاتصال الداخلي على نقل وتوصيل هذه المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة تمثل عائقاً في سبيل اتخاذ القرارات.

يعني وإن كانت عملية اتخاذ القرارات الوظيفية الأساسية للقادة فهم لا يستطيعون القيام بها بمعزل عن العمال والمتخصصين لابد من اتصالات داخلية في المؤسسة لكي يضمن نجاحها، وتبقى المعلومة المتبادلة بينهم المنبع المغذي لعملية اتخاذ القرارات لأن هذه الأخيرة أيضاً تعد جوهر العملية الإدارية والمحرك الأساسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطاتها وهي لا تقل أهمية عن باقي العمليات لأنها وسيلة المعبرة على قدرة المؤسسة في الوصول إلى الأهداف المرجوة.

إشكالية الدراسة:

ما هو دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية؟

تدرج ضمن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ✓ كيف تساهم أنواع الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات؟
- ✓ هل مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يظهر من خلال تقبل الإدارة لمقترحاتهم؟
- ✓ ما هي العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات؟
- ✓ هل نجاح عملية اتخاذ القرارات هي دليل على فعالية الاتصال الداخلي داخل الوحدة؟

مقدمة

فرضيات الدراسة

الفرضية العامة:

الاتصال الداخلي له دور كبير داخل المؤسسة ليساعدها في اتخاذ القرارات بدقة وموضوعية أفضل.

الفرضية الجزئية 1:

تساهم أنواع الاتصال الداخلي في خدمة اتخاذ القرارات وذلك بتدفق وتبادل المعلومات من الأعلى إلى الأسفل والعكس وهذا يقدم رؤية شاملة وكاملة لأبعاد المنظمة مما يساهم في اتخاذ قرارات صائبة ورشيدة.

الفرضية الجزئية 2:

تظهر مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات من خلال تقبل الإدارة لمقترحاتهم والعمل بها حيث يظهر ذلك من خلال إعطاء حلول من قبل العمال واستعدادهم لتنفيذ القرارات، حيث كلما قدم العمال اقتراحاتهم للإدارة وبعد الإصغاء إليهم سيتم اختيار بعض الاقتراحات منها وتطبيق في شكل قرارات تتخذ.

الفرضية الجزئية 3:

العلاقة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات هي علاقة تبادلية حيث كل منهما يعتبر جانب مهم في العملية الإدارية لذلك يعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به.

الفرضية الجزئية 4:

نجاح عملية اتخاذ القرارات دليل على فعالية الاتصال الداخلي داخل وحدة إنتاج الفخار لأن الاتصال الفعال يزيد من تبادل المعلومات الخاصة بسبل سير العمل ومن ذلك تجعل قرارات المسؤولين أكثر رشداً أي فعالية الاتصال الداخلي تزيد من فعالية عملية اتخاذ القرارات.

دوافع الدراسة

دوافع ذاتية:

✓ اهتمامي الشخصي بموضوع اتصال الداخلي واتخاذ القرار وفضولاً مني الذي دفعني لمعرفة واقع الاتصال الداخلي واتخاذ القرار داخل المؤسسة.

مقدمة

✓ ميلي لهذا النوع من الدراسات ورغبتي في التعمق فيه أكثر لمعرفة ما قد غفلنا عنه في سنواتنا الماضية حول هذا الموضوع.

دوافع موضوعية:

- ✓ قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.
- ✓ قلة الدراسات التي يتناولها هذا الموضوع.
- ✓ موضوع الاتصال الداخلي واتخاذ القرار مازال يفتقران للدراسات المعمقة لأنه هناك نقص واضح في الربط بين الدراسات النظرية والواقع المعاش في المؤسسة.
- ✓ كون هذا الموضوع يحظى بأهمية جد بالغة في جميع المنظمات مهما كان نشاطها.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من خلال أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة ودوره في ضمان توفير المعلومات ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها باتخاذ القرارات الصائبة من خلال مختلف البدائل ومختلف التقنيات المطبقة في ذلك.

كما تتضح أهميتها لأنها تعالج أحد أهم المواضيع التي لها علاقة مباشرة بالفرد داخل المؤسسة فالإتصال يكون بين الأفراد بالاعتماد على أساليب ووسائل معينة، كما أن القرار يكون متخذ من قبل الأفراد.

أهداف الدراسة:

تتمثل فيما يلي:

- ✓ لمعرفة دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات.
- ✓ التعرف على أهمية الاتصال الداخلي في المؤسسة ومدى تأثيره على تسيير المؤسسة.
- ✓ إبراز الجانب الثقافي للعامل في عالم الشغل.
- ✓ محاولة التحكم في أدوات وطرق البحث العلمي كينيا وكما.
- ✓ توضيح إسهامات الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات للمؤسسة الاقتصادية.

مقدمة

المنهج المستخدم:

وفي الحقيقة أن مناهج وطرق البحث تختلف باختلاف مواضيع الدراسة وان الدقة المطلوبة في البحث العلمي تفرض على الباحث أن يختار منهجا ملائما لموضوع دراسته ولهذا فهو يختلف من باحث لآخر حسب طبيعة الموضوع والهدف المراد تحقيقه.

انطلاقا من موضوع دراستنا وفي إطار الكشف عن الحقائق المتعلقة بالاتصال الداخلي ودوره في عملية اتخاذ القرار دعت الضرورة إلى الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفيّأما في الجانب الميداني اعتمدنا على منهج دراسة حالة أي جمع المعلومات وتحليلها كما أشرنا إلى ذلك في الفصل الثالث دراسة ميدانية لوحدة إنتاج الفخار القنطرة.

مجالات الدراسة:

المجال الزمني:

السنة الموافقة لإعداد هذه الدراسة هي سنة 2019 وهذا نظرا لنوعية الدراسة لرفع الواقع الآني لموضوع الدراسة.

المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية في وحدة إنتاج الفخار القنطرة.

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى:

العنوان: الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق

مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان سنة 2010/2009.

من إعداد: الطالب قادري محمد

اقتضت طبيعة الدراسة في الشق النظري بالاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، أما في الفصل الثالث الجزء التطبيقي استعان بمنهج دراسة حالة من خلال إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة الخزف المنزلي تافنة بمغنية، وأدوات جمع البيانات المستخدمة الاستبيان حيث وزع على عدد من العمال والإطارات في نطاق الدراسة التطبيقية، إضافة إلى الملاحظة.

مقدمة

أهم نتائج الدراسة:

- ✓ أنه لا يعطي المسئولون للاتصال أهمية وهو غير فعال إلى حد بعيد.
- ✓ فتور في العلاقة بين الأفراد ورؤسائهم.
- ✓ نقص في الثقة اتجاه الإدارة.
- ✓ الوسائل الاتصالية المستعملة تقليدية لا تواكب التحولات الحاصلة.
- ✓ الاتصال النازل هو المهيمن من خلال الأوامر والقرارات والتوجيهات التي تأتي من أعلى الهرم لا يستطيع أحد أن يرفضها أو يناقشها، وهي تؤثر سلبا بحيث لا تسمح ولا تشجع المبادرات الشخصية والإبداعية للأفراد.
- ✓ عدم وجود خلية أو مديرية للاتصال وهو ما يوسع الهوة بين الأفراد والإدارة وبالتالي ينعكس ذلك سلبا على تسيير المؤسسة ككل.

الفرق بين الدراسة السابقة ودراستنا

جاء موضوع الدراسة السابقة يتمحور حول الاتصال الداخلي أي هنا يكمن التشابه مع دراستنا حيث دراسة جاءت لمعرفة الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق ولكن دراستنا جاءت لمعرفة دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات، وكلا الدراستين اعتمدت على المنهج الوصفي ودراستنا في الجانب الميداني اعتمدت على منهج دراسة حالة ومن حيث الاختلاف في أدوات جمع البيانات بين الدراستين حيث في الدراسة السابقة اعتمد على أداتين الاستبيان والملاحظة لكن في دراستنا اعتمدنا على المقابلة والملاحظة.

الدراسة الثانية:

العنوان: مقارنة بين كيفية اتخاذ القرارات بين المدراء والمديرين.

دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي بقطاع غزة.

قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة سنة 2013.

من إعداد: الطالبة نوال عبد الرحمن محمد الحوراني.

مقدمة

هدفت الدراسة لمعرفة الفرق بين المدراء والمديرات في عملية اتخاذ القرارات ومعرفة الأنماط المتبعة لكل منهما في قطاع غزة وكذلك لمعرفة العلاقة بين المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، السنوات، الخبرة المؤهل العلمي) وعملية اتخاذ القرارات. واعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وفي الجانب الميداني اعتمدت دراسة حالة و أدوات جمع البيانات المستخدمة تمثلت في الاستبيان.

أهم نتائج الدراسة:

- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى المشاركة في اتخاذ القرارات تعزي للجنس لصالح الإناث.
- ✓ توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجال عفوي تعزي للمؤهل العلمي وذلك لصالح الذين مؤهلهم العلمي ماجستير ودكتوراه.
- ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمجالات أنماط اتخاذ القرارات تعزي لسنوات الخبرة.
- ✓ النمط السائد في اتخاذ القرارات لدى المدراء والمديرات النمط المنطقي ثم الإتكالي.
- ✓ وجود علاقة طردية بين مجال "اتكالي، منطقي" وبين مستوى المعرفة والاطلاع وبين مستوى المشاركة وبين وفرة المعلومات في اتخاذ القرار لدى المبحوثين بينما تبين عدم وجود علاقة بين مجالات "حدسي، عفوي، تجنبي".

الفرق بين الدراسة السابقة ودراستنا:

هدفت هذه الدراسة للمقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي بغزة، ولكن دراستنا هدفت إلى معرفة دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات، كلا الدراستين اعتمدا على المنهج الوصفي في الجانب النظري ومن ناحية الجانب الميداني اعتمدا على منهج دراسة حالة، واعتمدت الدراسة على استخدام أداة جمع البيانات وهي الاستبيان، واختلفت دراستنا عن عنها حيث اعتمدنا على المقابلة والملاحظة.

هيكل الدراسة:

بناء على الأهداف والفرضيات الموضوعية سابقا في حدود الإشكالية المطروحة كان الاختيار على تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول: فصلين نظريين وفصل تطبيقي فكان على النحو التالي:

مقدمة

الفصل الأول: مدخل حول الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات

تم تقسيم الفصل إلى مبحثين حيث: المبحث الأول تم تطرق إلى مفاهيم ومرتكزات الاتصال الداخلي وفي المبحث الثاني تم تحديد ماهية عملية اتخاذ القرارات.

الفصل الثاني: الربط بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات

تم تقسيمه إلى مبحثين حيث المبحث الأول: تضمن الاتصال والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات والمبحث الثاني تضمن العلاقة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية في وحدة إنتاج الفخار

تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث حيث كل من المبحث الأول شمل بطاقة تعريفية حول المؤسسة والمبحث الثاني تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة أما المبحث الثالث تم فيه عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

الصعوبات التي واجهت الدراسة:

- ✓ قلة المراجع خاصة الكتب في ما يخص المتغير الأول الاتصال الداخلي.
- ✓ افتقار للجهات والمؤسسات الداعمة للباحثين وقلة المساعدين.
- ✓ لم أجد الترحيب الكافي من قبل المؤسسات ورفضهم للقيام بالمقابلة مع كل العاملين بالمؤسسة وذلك حسب أقوالهم أننا سنضيع وقتهم ونؤخرهم في عملهم لأنهم مرتبطين بالتزامات ووقتهم محدود لا يمكن استقبالنا في أي وقت.
- ✓ رغم رفض بعض المؤسسات للقيام بالدراسة الميدانية لديهم وذلك كل على حسب أعمارهم، ولكن رغم ذلك وجدت المؤسسة وتمت الدراسة الميدانية بوحدة إنتاج الفخار القنطرة كما ينبغي.

الفصل الأول:

مدخل حول الاتصال الداخلي

وعمليات اتخاذ القرارات

تمهيد:

لقد عرف الاتصال داخل المؤسسة تطورا كبيرا عبر العصور، وكذا دوره في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة بدورها تعمل على دمج أساليب الاتصال الداخلي لها حتى تستطيع مواكبة ومسايرة بعض المشاكل لإعادة بعض التوازن المفقود بها سعيا لتحقيق الانسجام التام، واتخاذ قرارات صائبة لتحقيق الأهداف المرجوة، وعلى هذا النحو أصبح الاتصال الداخلي في المؤسسة يحظى باهتمام جميع المديرين، مهما كانت طبيعة هذا الأخير، لذا وجب علينا معرفة ماهية الاتصال الداخلي للمؤسسة وماهية عملية اتخاذ القرارات.

ولدراسة ما سبق فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهي كالآتي:

المبحث الأول: الاتصال الداخلي.

المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرارات.

المبحث الأول: الاتصال الداخلي

لكي يسير العمل داخل المنظمة ويستمر لابد من وجود اتصال داخلي بين الأطراف المكونة لها لنقل التعليمات والتوجيهات والأوامر التي نجدها بداخلها، كلها عبارة عن اتصال موجه للعاملين للقيام بأعمالهم وتحسيسهم بالانتماء وتحفيزهم بالاستماع لمقترحاتهم وآرائهم وباعتباره وسيلة هادفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها لذلك أصبح للاتصال الداخلي أهمية كبيرة داخل المنظمات.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال الداخلي وأهميته

أي منظمة تضم أفراد وجماعات تعمل معا لتحقيق رغبات وأهداف مشتركة، ويمثل الاتصال فيها تبادل المعلومات والآراء بين أجزاء المنظمة والاتصال الفعال هو مفتاح نجاحها، لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى توضيح مفهوم الاتصال الداخلي ومدى أهميته داخل المؤسسة.

الفرع الأول: مفهوم الاتصال الداخلي

تعتبر الاتصالات الداخلية العنصر الأساسي والمشارك في جميع العمليات الإدارية داخل المؤسسة وتهدف من خلالها لتبادل المعلومات والأفكار وحتى الانفعالات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، ومنه سنوضح بعض المفاهيم للاتصال الداخلي.

نجد علماء الإدارة يأخذون بالبعد الاجتماعي في الاتصال باعتباره العملية الأولى للتفاعل الاجتماعي داخل المشروعات وعن طريقها يؤثران و يتأثرون بعضهم ببعض ولذلك يعرف الاتصال الداخلي " بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات من هابطة وصاعدة وأفقية عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات إلى أدناها داخل الهيكل التنظيمي للمشروع وكذا بينه وبين جمهوره الداخلي وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل و مشاكله بما يحقق الفهم و التجاوب المطلوب بين العاملين.⁽¹⁾

تعددت المفاهيم والتعاريف التي نسبت للاتصال الداخلي، وانحصرت في زوايا محددة، وبالتالي من الصعب إيجاد تعريف موحد وشامل له ومن بين التعاريف المتعددة ندرج ما يلي:

(1) محمد منير حجاب و سحر محمد وهيبي، العلاقات العامة المدخل الاتصالي، دار الفجر للنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999، ص 24.

فحسب "Philippe Détrie" الاتصال الداخلي هو: "علاقات العمل بين مختلف الخلايا المكونة لهيكل المنظمة وأنماط وطرق العمل (نظم المعلومات، المبادلات،...) وبالمعنى الدقيق هو التعريف بالممثلين وقدراتهم".⁽¹⁾

تعريف Alvin D'ad "الاتصال الداخلي هو نقل البيانات والمعلومات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالاً".

ويعرفه Dr Murphy "إن الاتصال الداخلي هو أساس كل تنظيم ناجح، والتحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم، وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة أو تلقيها هو رئيس فاشل".
وتعرفه الجمعية الفرنسية "الاتصال الداخلي هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع، تسهيل تمرير ونشر المعلومات، تسهيل العمل الجماعي المشترك وترقية قيم المؤسسة من أجل تحسين الفعالية الفردية والجماعية فيها".⁽²⁾

أما الاتصال في المجال الإداري داخل المنظمات، فيقصد به تلك العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات هابطة، صاعدة، أفقية داخل الهيكل التنظيمي.

لوصادا فاسكس Osada Vasquez 'لقدم تعريفاً له بأنه "مجموع العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي والتي يقترح تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي وتيسير خلق صورة عمومية معينة تنتج عن نشر شخصية محددة تتسجم مع واقعها، وأهدافها، أحاسيس أعضائها وطلبات محيطها".⁽³⁾

الاتصال الداخلي في الإدارة حسب رأي منال طلعت محمود بأنه "عملية نقل وتفاعل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على

(1) قبائلي حياة، إستراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، مذكرة نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2007/2006، ص 43.

(2) ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2004، ص 13.

(3) قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة ابي بكر بالكايد، تلمسان، 2010/2009، ص 32.

الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، كما أن الاتصال أداة هامة في إحداث التغيير في السلوك البشري.⁽¹⁾

الاتصال الداخلي في منظمات الأعمال هو: عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تقاسم الفهم والإدراك بين طرفي الاتصال والتأثير في سلوك الأفراد بقصد تحقيق أهداف المنظمة. والهدف من هذا الاتصال هو:

- قبول المستقبل للرسالة الموجهة من المرسل.

- قيام المستقبل بالتصرف وفق هذه الرسالة.⁽²⁾

ومنه نستنتج أن:

"الاتصال الداخلي يمثل مجموعة التعاملات القائمة بين المنظمة والأطراف المكونة لها، ويمثل العاملين الجزء الأكبر من هذه التعاملات التي يتم عن طريقها التعرف على حاجات العاملين وشعورهم اتجاه منظماتهم وقياس مدى تأثيرهم بها وقيمتها وعاداتها"

الفرع الثاني: أهمية الاتصال الداخلي.

يعد الاتصال الداخلي الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة. إذ بدونها تضمحل الحركة الدائبة للمنظمة لذلك لما له من أهمية بالغة بالنسبة للفرد وللمؤسسة ومنه.

أولاً: أهمية الاتصال بالنسبة للفرد:

✚ لا تتوقف أهمية الاتصال الداخلي عند هذا الحد، بل تمس كذلك أفراد التنظيم وفي هذا السياق يقول "Souamicherif": "إن الاتصال الداخلي: هو البحث عن اندماج المستخدمين ومعرفة الأجير كشخص، وتقوية روح الجماعة وبذلك خلق ثقافة المؤسسة".

✚ بالإضافة إلى تقوية روح الجماعة، وتحقيق انتماء الفرد إلى المؤسسة واكتسابه هوية في محيط عمله. يسمح الاتصال الداخلي برفع الروح المعنوية للأفراد، فهذه الأخيرة "تتوقف بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الاتصال لأنه من المهم للفرد معرفة لماذا يقوم بالعمل والأسلوب الأنسب لأدائه" وهذا ما يحفز الفرد، ويزيد من دافعيته إلى العمل، ويحقق له الرضا الوظيفي.

(1) منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، جامعة الإسكندرية، 2001/2002، ص 22.

(2) حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص 15.

كما يسمح للفرد باكتساب مهارات جديدة تزيد من خبراته، وتنمي مهاراته وهذا عن طريق الاحتكاك بالآخرين، ويتبادل الخبرات يزيد التفاهم والثقة والتعاون بين أفراد المؤسسة. هذا ما تسعى المؤسسة الوصول إليه عن طريق الاستثمار في المورد البشري، الذي يعد عنصر مهم في تحقيق الثروة للمؤسسة.

ثانيا: أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة لثقافة المؤسسة:

للاتصال الداخلي بعد آخر يتعلق بثقافة مشتركة، بين أفراد التنظيم وبناء صورة موحدة وإيجابية عن المؤسسة، فكما يرى "sain Saulieu" إن المؤسسة منبع للتعلم الثقافي، فمن خلالها يتم إعادة تنشئة الفرد، واكتسابه لقيم ومعايير وسلوكات جديدة ويعتبر الكثير من الباحثين، من بينهم "عمر أكتوف" أن الهدف من الاتصال الداخلي هو:

جعل المعلومة تمثل فلسفة المؤسسة، تاريخها تقاليدها، أهدافها وسياساتها، من أجل خلق الشعور بالانتماء، وهذا لا ينعكس فقط على هوية المؤسسة، بل يتعداه إلى المجتمع ككل باعتبار المؤسسة أداة للبناء الاجتماعي.

ثالثا: أهمية الاتصال الداخلي بالنسبة للمؤسسة:

فبالنسبة للمؤسسة تعتمد كافة العمليات الإدارية، على نظام الاتصال، مما يسمح باتخاذ القرار، التوجيه، التنسيق، إذ عن طريق الاتصال الداخلي يمكن توفير المعلومات والبيانات التي تساعد على اختيار أفضل البدائل، والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد.⁽¹⁾

تساهم الاتصالات في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، وبذلك يتمكن المدير من الوقوف عبر نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المنظمة. الاتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة، فتتنسيق الجهود يعد أساسا للنظام التعاوني، حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل فعال.

تعد عملية الاتصال بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيهه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة. كما تعد أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخلها.

(1) الأمين بلفاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، العدد الثاني، ديسمبر 2001، ص ص 69-

✚ يتم من خلال عملية الاتصال، إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وأعماله داخل المنظمة. وبمعنى آخر، فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.⁽¹⁾

ومنه نرى أن عملية الاتصال الداخلي على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للعاملين في المؤسسة وبخاصة في الإدارة العليا، حيث يقضي المدير ثلثي وقته في الاتصالات وذلك لتكون له نظرة شاملة لما يدور داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: عناصر الاتصال الداخلي وأنواعه

باعتبار أن في الاتصال الداخلي يتم نقل رسالة عبر عناصر أساسية وحسب نوع الاتصال المعتمد داخل المؤسسة لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى توضيح أهم العناصر الرئيسية للاتصال الداخلي وأهم أنواعه.

الفرع الأول: عناصر الاتصال الداخلي

تتكون مراحل الاتصال عادة من الفعاليات الأساسية التي تتضمن المتغيرات المرتبطة بالرسالة، ونقلها الى المرسل إليه، وكذلك التغذية العكسية المرتبطة بها، لذا فإن نجاح وفشل عملية الاتصال لا ترتبط بالفرد القائم بالاتصال وإنما تمتد لاعتبارات متعددة كالقدرة والخبرة في صياغة الآراء و الأفكار المراد إيصالها للمستقبل لها، واستخدام الوسيلة المناسبة للاتصال وكذلك كفاءة المستقبل للمعلومة والأفكار التي يتلقاها من المرسل و قدرته على فهم هذه الرسالة والسلوك الذي يمارسه إزاء سبل الاستيعاب والفهم لمدلولات هذه الرسالة وغيرها من العوامل المقترنة بالعناصر المختلفة لعملية الاتصال ذاتها ويمكن إيضاح العناصر الرئيسية التالية:

أولاً: المرسل (Sender).

ويمثل الشخص الذي يقوم بإرسال الرسالة والتي هي بمثابة فكرة يراد نقلها عبر قناة الاتصال. وتتأثر عملية الاتصال بالمرسل، واتجاهاته، وشخصيته، والأسلوب الذي يعتمد عليه⁽²⁾.

وهو الذي يبدأ الحوار بصياغة أفكاره في رموز تعبر عن المعنى الذي يقصده، هذه الرموز تشكل الرسالة التي يوجهها القائم بالاتصال إلى جمهور معين، فإذا نجح المرسل في اختيار الرموز المناسبة للتعبير عن فكره

(1) محمد دبس السردى، الاتصالات والعلاقات العامة، طبعة الأولى، 2011، ص ص32-33.

(2) خضير كاظم محمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار الصفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 39.

تعبيرا صحيحا ودقيقا وواضحا يكون بذلك قد وضع قدمه على الطريق الصحيح أما إذا عجز عن صياغة أفكاره في رموز واضحة انهارت عملية الاتصال.

وهناك عوامل كثيرة قد تؤثر في مدى نجاح المرسل في تحقيق هدف رسالته من أهمها:

✚ مصداقية المصدر والثقة العالية فيه من قبل الجمهور.

✚ مستواه ومهاراته واتجاهاته عاملا كبيرا في التأثير والاتصال. فلا بد وأن يكون مستوى ثقافته أعلى من مستوى ثقافة المستقبل وأن يكون لديه القدرة على تبسيط آرائه وأفكاره مستخدما في ذلك اللغة المناسبة وقد يكون المرسل أقل في ثقافته من ثقافة المستقبل وبالرغم من ذلك ينجح مثل العامل الذي ينقل وجهة نظره لرئيسه أو المهندس في العمل.

✚ كما أن المستوى الاجتماعي والاقتصادي للمرسل يؤثر أيضا في عملية الاتصال.(1)

ثانيا: الرسالة (Message).

هي ناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن تفهمها، والرسالة في هذه الحالة هي الهدف الحقيقي لمرسلها والذي يتبلور أساسا في تحقيق الاتصال الفعال بجهات أو أفراد محددين في الهيكل التنظيمي.(2)

وتتضمن نتائج الصياغة المنحقة في الخطوة السابقة، وتكون الرسالة على نوعين هما:

✚ الرسالة المكتوبة: وتمثل المفاهيم والأفكار والآراء مصاغة على شكل لغة مكتوبة تتم قراءتها.

✚ الرسالة الشفوية: وتمثل الرسالة بشكل مشاعر وأحاسيس غير مكتوبة مثل الصوت، والنبرة، وتغيير

معالم الوجه، وبأية صورة كانت، فأن الرسالة تمثل الخطوة الرئيسة التي يتطلب الأمر إيصالها إلى

المرسل إليه بصورة واضحة ومفهومة.

ثالثا: قناة الاتصال.

وتمثل الوسيلة أو القناة التي تعتمد في إيصال الرسالة، فقد تكون عن طريق المواجهة المباشرة او بواسطة الهاتف، أو المؤتمر، أو المحاضرة، وغير ذلك من الوسائط المستخدمة في ذلك.

(1) محمد معوض وعبد السلام إمام، التسويق والاتصال، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012، ص 244.

(2) محمود صديق عبد الواحد، مهارات الاتصال (النظرية والتطبيق)، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، ص 15.

كما تشمل أسلوب الكتابة أو المناقشة بين الأفراد أو الجماعات.⁽¹⁾ وتلعب دورا بارزا في فهم الرسالة المرسل، لذلك على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية في المرسل إليه. كما إن هناك العديد من الوسائل وجميعها ضرورية في عمليات الاتصال الإنساني في منظمات العمل.

رابعا: المستقبل:

وهو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المرسل، ويتم تنظيم واختيار المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل وعلى ضوء ذلك يعطى لها تفسيرات ومعاني ودلالات. ولا شك في أن عملية استقبال الرسالة وتفسيرها له تأثير هي الأخرى بشخصية المرسل إليه وأسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه وحالته النفسية، وينعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها.⁽²⁾

خامسا: التغذية العكسية:

وهي الاستجابة لرسائل المرسل، وبالتالي يأخذ المرسل التغذية العكسية خير دليل على تحقق الاتصال والتأكد من فاعلية نتائجه لكونه يضمن تحقق الفهم بين الطرفين.

أما أسلوب التسليم، بدون رد، فقد يتضمن جملة من الأخطاء أو عدم الدقة في فهم الرسالة وإدراكها.⁽³⁾

سادسا: الضوضاء أو التشويش:

وهي العمليات التي تؤثر في كفاءة إدراك المقصود أو المدلول في الرسالة. وقد تتعلق هذه بالمرسل، وإدراكه، واتجاهاته، وشخصيته، وأثرها أثناء الصياغة، أو بالمرسل إليه وإدراكه وشخصيته أثناء تسليم الرسالة، أو بقناة الاتصال، أو المؤثرات البيئية ومتغيراتها الأخرى والمتمثلة بأنظمة الرقابة أو أنظمة الاتصال، التي تؤلف كلها عوامل ومتغيرات في درجة الضوضاء المؤثرة في عملية تسلّم وإرسال الرسالة.⁽⁴⁾

ومنه الشكل التالي يوضح هذه العناصر:

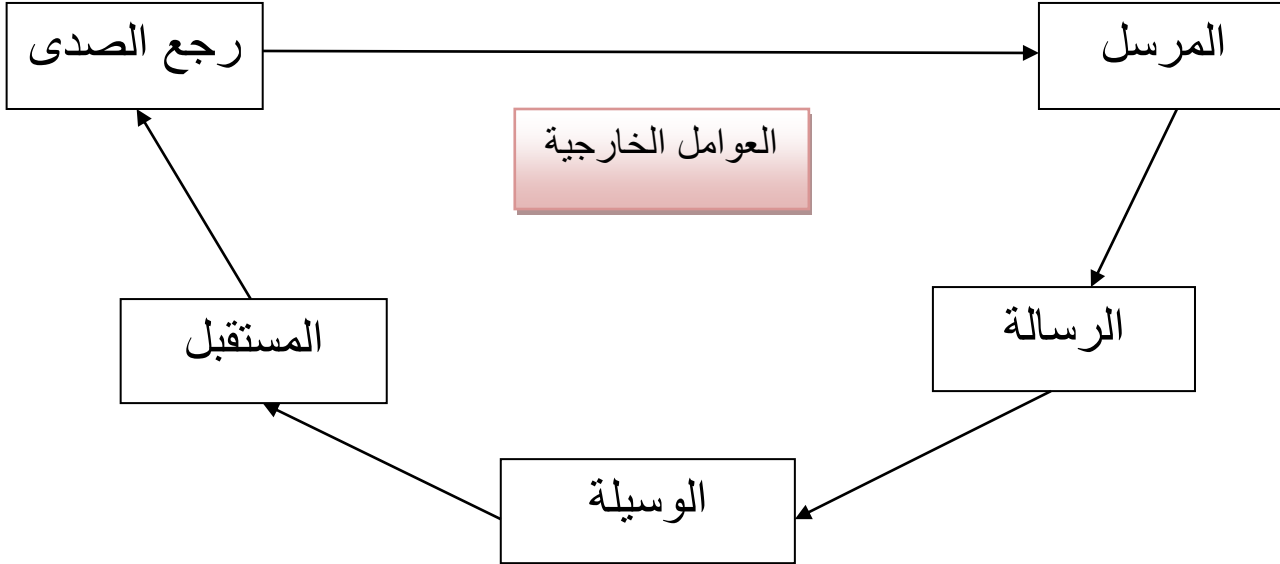
(1) خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 41.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 308 - 309.

(3) بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 41.

(4) خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 42.

الشكل رقم:01: يمثل عناصر عملية الاتصال الداخلي.



المصدر: محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص94.

الفرع الثاني: أنواع الاتصال الداخلي.

وطالما إننا بصدد البحث في أنواع الاتصال داخل المنظمة فينبغي إن نتعرض لتصنيف علماء الإدارة للاتصال المستخدم في المؤسسات المختلفة.

حيث يصنفون الاتصالات التي تتم داخل الإدارة إلى نوعين:

أولاً: الاتصال الرسمي: يحدد به الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة الخبرات والمسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي، للاتصالات الرسمية⁽¹⁾ فهو اتصال مبرمج ومهيكل يتم بين الفاعلين في المؤسسة بالطرق الرسمية والتقاليد المتعارف والمتفق عليها، وتأخذ الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة عادة أربع أشكال هي:⁽²⁾

(1) السيد عبد الحميد عطية، الاتصال اتجاهات نظرية واسبس تطبيقية في الخدمة الاجتماعية، دار الكتب والوثائق القومية، الإسكندرية، 2012، ص57.
 (2) جمال زروق، دور الاتصال التنظيمي في انجاح التغيير داخل المنشأة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة الجزائر، 14 جوان 2006، ص 253.

1: الاتصال النازل: يعني هذا النوع من الاتصال انسياب وتدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات التالية في الهيكل التنظيمي، حيث نجد أن منافذ الاتصال الرسمية تتبع أو تتم من خلال هيكل علاقات السلطة، وهو يمثل أيضا أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الرؤساء إلى المرؤوسين وذلك من خلال تدرج السلطة حسب الهرم التنظيمي⁽¹⁾.

ويلخص كاتز وكاهن مضمون هذا النوع من الاتصال فيما يلي:

- ✓ الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل.
- ✓ المعلومات المتعلقة بفهم وارتباط هذا العمل بالأعمال الأخرى في المؤسسة.
- ✓ المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية المرتبطة بالجزاء والعقاب مثلا.
- ✓ التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.
- ✓ المعلومات التي تهدف إلى إعطاء طابع عقائدي للأهداف التي سطرته⁽²⁾.

➤ من إيجابيات هذا النوع من الاتصال:

- ✓ يلعب دورا فعالا في انجاز العمل وفق تعليمات دقيقة ومحددة وفي بث شعور تكامل الأعمال.
- ✓ تعزيز السلوك الايجابي بنظامنا واحد للمكافأة والعقوبات التي يمكن أن تطبق في مختلف الأحوال.
- ✓ وضع برنامج تقييمي لأداء المرؤوسين يمكنهم من إدراك تقييم الرؤساء لأدائهم مما يساعد على تعزيز السلوك الايجابي وتفاذي الأخطاء أو تصحيحها في الوقت المناسب.
- ✓ توضيح أبعاد وأهداف العمل مما يكون دافعا قويا لإنجاز العمل وإتقانه وذلك لتحقيق الرضا في العمل.

2: الاتصال الصاعد: يعتمد هذا النوع على نمط القيادة الموجودة داخل التنظيم، فإذا كانت ديمقراطية كان الاتصال سهلا وممكنا، أما إذا كانت سلطوية كان قليلا وصعبا⁽³⁾ ورغم ذلك فإن الإدارة العليا تعتمد على التدقيق المستمر للمعلومات من مختلف المراكز في التنظيم بهدف اتخاذ قرارات سديدة، لذلك يجب على المديرين التشجيع على حرية تدفق المعلومات تأتي من أعلى خاصة التي تتعلق بطريقة تنفيذ العمل و الآراء والاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له، وبالتالي يساعد الإدارة على التأكد من أن المعلومات تم إيصالها

(1) قوجل نور العابدين، دور البيقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، للسنة الجامعية 2011/2012، ص 126.

(2) مصطفى عشوي، أسس النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 145.

(3) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 559.

للعاملين أو لا، ثم تم فهمها واستيعابها ثانياً وأنها قد استطاعت تحريك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه خاصة فيما يتعلق بالتغيير.⁽¹⁾

ويخلص كاتز وكاهن مضمون هذا النوع من الاتصال فيما يلي:

- ✓ تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- ✓ تقديم شكاوى عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو أحد أتباعه إن كان مشرفاً مثلاً.
- ✓ تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين.
- ✓ الإجابة على الأسئلة الواردة من أعلى.⁽²⁾

3: الاتصال الأفقي: وهي الاتصالات الجانبية وتتم هذه الاتصالات في المستوى الإداري الواحد حيث يتم عن طريقها تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات في المستوى الإداري الواحد مما يحقق التنسيق بينهما⁽³⁾. ويمكن إيجاز دور الاتصال الأفقي فيما يلي.

- تحقيق التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية التي تقع في نفس المستوى التنظيمي.
- تمكين زملاء العمل من الحصول على المعلومات التي لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصال العمودي وخاصة في المنظمات التي يسودها التسلسل والذي يؤدي إلى احتكار المعلومات باعتبار هذه الأخيرة مصدراً من مصادر القوة والسلطة.
- يؤدي إلى نشوء علاقات صداقة قوية بين زملاء العمل تمتد على خارج المؤسسة ويرى هنري فايول Fayol.H ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة والاتصالات الإنسانية مع مراعاة شرطين:
- وجوب حصول الموظف على إذن رئيسته قبل إعطاء أي معلومات لجهة أخرى ويمكن لضبط هذه العملية وضع سياسة لتحديد أنواع الاتصالات الممكن تبادلها مباشرة على المستوى الأفقي.
- ضرورة إعلام الموظف لرئيسه بأهم نتائج الاتصالات الأفقية.

(1) قوجل نور العابدين، مرجع سابق، ص 127.

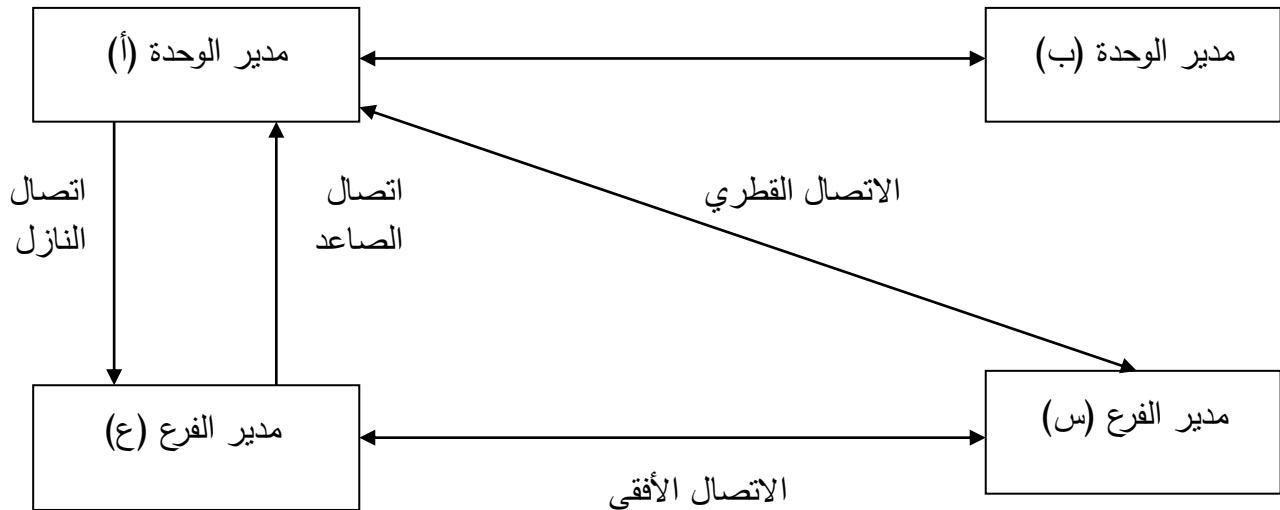
(2) مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص ص 146-147.

(3) محمد عبد الله العنزي، أثر الاتصالات الادارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية، رسالة للحصول على درجة ماجستير، في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال، 2010، ص 19.

4: الاتصال المحوري (القطري): وهي الاتصالات التي تتم بينا لأفراد بغض النظر عن وحداتهم من أجل العمل، فأعضاء التنظيم على السواء يسعون إلى عمل كل ما من شأنه أن يساهم في انجاز العمل بكفاءة وفاعلية ومن أجل ذلك فإن جزء كبيرا من اتصالاتهم تتم مع أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم. ورغم أن هذا النوع أقل استخداما من الاتصال الرأسي بنوعيه والاتصال الأفقي فهو ذا أهمية بالنسبة للأفراد الذين لا يستطيعون إرسال أو استقبال الرسائل بفاعلية من خلال مسالك أخرى بحيث يسود هذا النوع في حالة تعدد السلطة أي وجود لسلطة إدارية وأخرى وظيفية، ويشمل بين المديرين وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا، ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة، ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها المألوفة للاتصالات، وخصوصا في المنظمات الكبيرة.⁽¹⁾ ويتطلب الاتصال المحوري ما يلي:

- ✓ إيجاد تفاهم بين الرؤساء.
- ✓ تشجيع العلاقات المتقاطعة.
- ✓ امتناع المرؤوسين عن القيام بأي التزامات تتعلق برسم السياسات خارج إطار سلطاتهم.
- ✓ اطلاع رؤسائهم باستمرار على علاقاتهم بالعاملين في الوحدات الأخرى.⁽²⁾

شكل رقم: 02: يمثل اتجاهات الاتصال الرسمي داخل المؤسسة



المصدر: محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والطبع، الإسكندرية، 1997، ص 272.

(1) ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الأولى، 2016، ص 297.

(2) قوجل نور العابدين، مرجع سابق، ص 129 - 131.

ثانياً: الاتصال الغير رسمي:

الاتصالات غير الرسمية هي اتصالات غير مباشرة، يتلزم وجودها مع الاتصال الرسمي، تتميز بعدم الاعتماد على الطرق التقليدية في تبادل الأفكار أو المعلومات أو غيرها، ويظهر هذا حينما يدور بين الزملاء أحاديث العمل، أحاديث عن مشاكلهم، أو ظروف حياتهم بعيدا عن جو العمل ذاته.

ولا يعني أن الاتصالات غير الرسمية لا بد وأن تتم في غير أوقات العمل أو خارج المنظمة، ولكن يعني أن الوصول إلى المعلومات يتم خارج منافذ الاتصال الرسمية، ورغم ما يسببه هذا الاتصال من مشاكل ومضايقات للإدارة عن طريق نقل المعلومات غير الدقيقة والإشاعات، إلا أنه يتمتع بخصائص ومميزات نلخصها فيما يلي⁽¹⁾

- ✓ يمتاز عن الاتصال الرسمي بسرعة وسهولة انتشار الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي حيث تنتقل المعلومات عبر مستويات التنظيم الرسمي دون قيود أو حاجز أو رقابة.
- ✓ هو تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا، وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي باعتبار أن الفرد العامل في التنظيم على أنه إنسان قبل كل شيء وتتأثر إنتاجيته وقدرته ليس فقط بالقدرة على العمل والمهارة والمحفزات المالية وإنما تتأثر أيضا برغبته بتأدية العمل ومدى تعاونه الإنساني مع زملائه ورؤسائه.
- ✓ يساعد الاتصال الغير الرسمي على خلق اتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وتقاليد وأنماط سلوكية تعمل على خلق بيئة عمل جيدة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وأهداف أعضائها.
- ✓ يعتمد الأفراد على الاتصالات غير الرسمية حينما يشعرون بعدم الأمان والخطر أو حينما يواجهون تغييرات في المؤسسة، لذلك إذا ما تفهمت الإدارة هذه الجماعات وعملت على مراقبة المعلومات وتصفيتها من خلال الإعلان المسبق عن التغييرات التنظيمية والإصغاء بانتباه للعاملين بإرسال المعلومات بشكل المعلومات بشكل انتقائي عبر التنظيم الرسمي ومشاطرتها مع المرؤوسين.⁽²⁾

ومنه نجد أن للاتصالات الرسمية دور مهم في نقل المعلومات بانتظام حسب تسلسل الهيكل التنظيمي ولكن نتيجة لتغير النظرة إلى المؤسسة بنمو العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد في التنظيم فقط وجد

(1) قبائلي حياة، مرجع سابق، ص74.

(2) قوجل نور العابدين، مرجع سابق، ص،132.

نوع الاتصالات الغير رسمية حظي باهتمام جديدا واعترف به وبأثره على فعالية جماعات العمل باعتبار انه له دور في سير مهام الإدارية بنقل المعلومات بين العاملين في المؤسسة.

المطلب الثالث: وسائل الاتصال الداخلي.

لنتمكن المؤسسة من تبليغ رسائلها لطاقمها العامل تستعين بعدة وسائل تتحدد حسب مسار الرسالة والجمهور الذي تستهدفه، وأسلوب الاتصال الحديث يتميز بالسرعة والكفاءة والفورية التي تسمح بتوجيه الرسائل لشخص، أو أشخاص محددين. إذن لكي توزع المؤسسة رسائلها على كافة الموارد البشرية، يمكنها الاختيار بين ثلاث أنواع: الكتابي، الشفهي، السمعي البصري ومنه.

الفرع الأول: الوسائل الاتصال الداخلي المكتوبة:

يتم الاتصال الكتابي عن طريق الكلمة المكتوبة التي يصدرها المرسل إلى المستقبل، ويمكن القول عنها بأنها القنوات الأكثر دقة في نقل المعلومات والأسلوب الأكثر استخداما في المنظمات وعليه لا بد أن يتم الاتصال الكتابي بوسائل أهمها:

التقارير: تعتمد الإدارة لمعرفة وتحليل حقيقة ما يجري داخل وخارج المؤسسة.

النشرات الخاصة التي تصدرها المؤسسة: تستهدف جماهير معينة، وتتطلب تغطية مكثفة.

الجريدة الداخلية للمؤسسة: تصدر دوريا لتوزع على الموظفين والعلماء، تعد عاملا مهما للاتصال، كما أنها الأكثر انتشارا داخل المؤسسات.

الملصقات: قد تأخذ شكل لافتة كبيرة، تعلق في مكان عام للترويج لفكرة أو نظام أو عمل.

لوحة الإعلانات: تستخدم لإخبار العمال بالتعليمات الخاصة بمجال عملهم. ونجاحها مرهون بمكان وضعها، واختصار محتواها وتعلقه بالأحداث الجارية.

كشوف المعلومات: تضم الرسائل، والنقاط، وهي دورية، متغيرة، وتساير الحاضر.

دفتر الاستقبال: يعتبر من الوسائل الأولى، المستعملة في الاتصالات النازلة.

لوحة الإعلانات الضرورية: تستقبل المعلومات، من إدارة الأفراد والنواب والنقابات.

صندوق الأفكار والاقتراحات والشكاوى: تضع المؤسسة عدد كبير من الصناديق في أرجائها المختلفة بغرض التعرف على وجهة نظر العمال حول مختلف المواضيع.⁽¹⁾

الفرع الثاني: وسائل الاتصال الشفوية

يتم الاتصال الشفهي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفهيًا أي عن طريق الكلمة المنطوقة، ويتميز عن الكتابي لكونه أكثر سهولة وإقناعًا للمرسل إليه ونذكر من بينه:

المقابلات: أداة فعالة، والمقصود بها: التفاعل اللفظي الذي يتم بين فردين في موقف مواجهة ونقاش حول موضوع أو مسألة معينة وذلك لتحقيق هدف أو غرض معين.

لضمان نجاح المقابلة ينبغي اختيار المكان والوقت، المناسب للشخص الذي سنقابله.

مع الأخذ بعين الاعتبار الاتصالات غير الملفوظة نظرًا لدورها الهام في زيادة فعالية ومصداقية المقابلات. حيث توصلت بعض الدراسات إلى تحديد الحالة النفسية، كحالة الغضب أو التردد التي تنتاب الفرد من خلال سماع أصوات خطواته. كذلك فإن حركة الأيدي قد تعكس مدى تقدير الفرد لنفسه وللآخرين، والمقابلات مثل مقابلة التوظيف، ومقابلة التدريب، ومقابلة الترقية ومقابلة النظر في الشكاوى، مقابلة الإجراءات التأديبية، ومقابلة تحليل الوظائف، ومقابلة تدني الخدمة.⁽²⁾

الاجتماعات: نشاط اجتماعي يأخذ شكل الحوار حول موضوع ما، وفي ضوءها تقرر المديرية أو الإطارات المعنيين، تحديد ونشر معلومة مشتركة. وهناك عدة أنواع من الاجتماعات منها: اجتماع التفاوض، والاجتماع الهادف لاتخاذ القرار...

تكمن أهميتها في كونها مظهر من مظاهر الديمقراطية والعمل الجماعي فسلطة اتخاذ القرار تكون في أيدي الأعضاء المجتمعين وليست حكرًا على فرد واحد. وتعد الاجتماعات فرصة لمشاركة العمال، مما يؤدي لارتفاع معنوياتهم.

الهاتف: يستخدم في مختلف الإدارات بالمؤسسة لتبادل المعلومات.

(1) باية بوزة، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر (3)، قسم الاتصال، 2012/2013، ص 46 - 47.

(2) طاهر أجيم، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري بقسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم اجتماع والديموغرافيا، 2005/2006، ص 246.

الندوات: ذات مضامين مختلفة، تحضرها شخصيات متخصصة لمناقشة موضوع ما.

الفرع الثالث: الاتصالات السمعية البصرية:

تخاطب جمهوراً عريضاً غير متجانس، بواسطة وسائل عالية التكلفة يكون الهدف من استخدامها عادة التعريف بالمؤسسة أو مظاهرها.⁽¹⁾

الوسائل التكنولوجية: هي التي تجمع بين الصوت والصورة واستفادت منها المؤسسات وأصبحت من ضمن الوسائل التي تعتمد عليها في عملياتها الاتصالية الداخلية، ومن هذه الوسائل.

الانترنت، البريد الإلكتروني، الأقراص المضغوطة، الصحيفة الإلكترونية.

ومنه نجد أن وسائل الاتصال الداخلي تسهل سير المهام الإدارية فتوفر هذه الوسائل خاصة تلك المتطورة تزيد من تدفق المعلومات داخل المنظمة بالسرعة المطلوبة.

المطلب الرابع: أشكال الاتصال الداخلي.

على الرغم من إقرار وتأكيد الجميع على أهمية الاتصالات داخل المنظمات، إلا أنه من المألوف أن لا تجد فيها اهتماماً كبيراً بتخطيط وبرمجة الاتصالات، والأساليب المستخدمة لإيصال المعلومات الضرورية إلى جميع أجزاء المنظمة. وتزداد مشكلات الاتصالات كلما صعدنا في السلم الهرمي حيث على المدير أن يستغل المزيد من المعلومات والاتصالات في نفس الوقت الذي تقل اتصالاته الأفقية نظراً لتقليص عدد المديرين من نفس المستوى.

ويصنف أشكال الاتصال الداخلي إلى أربعة أشكال رئيسية هي كالتالي:

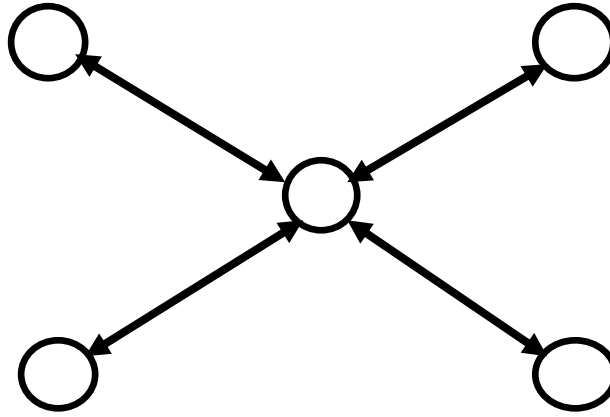
الفرع الأول: شكل العجلة

وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر إلا بالرئيس، أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن طريقه فقط، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس أو المدير، ويتسم هذا النمط

(1) باية بووزة، مرجع سابق، ص 46-48.

بالبساطة وعدم التعقيد والدقة وسرعة الاستجابة ولكن يؤخذ عليه صعوبة استخدامه في المؤسسات كبيرة الحجم. (1)

الشكل رقم: 03: شكل العجلة.

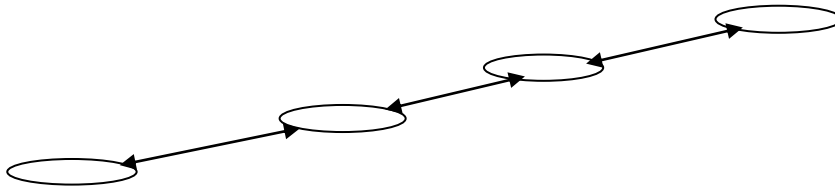


المصدر: مصعب إسماعيل طبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، رسالة نيل الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، 2008، ص 24.
الفرع الثاني: شكل السلسلة

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو فردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة.

ويلاحظ ان الفرد الذي يقع في وسط (منتصف) السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي. (2)

الشكل رقم: 04: شكل السلسلة.



المصدر: حضير كاظم محمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار الصفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 46.

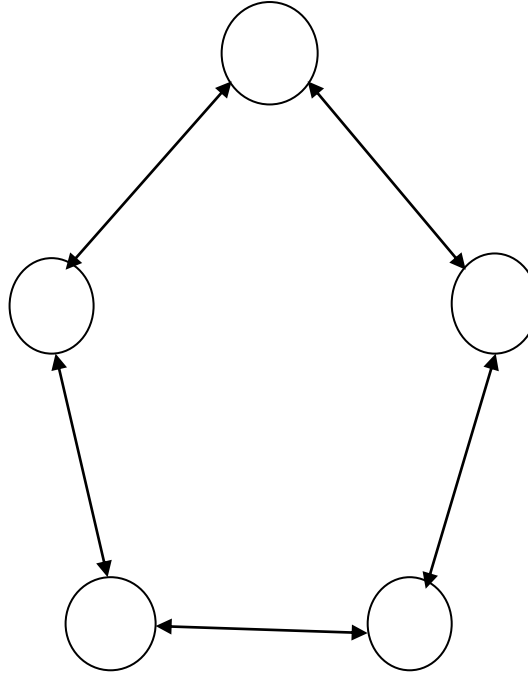
(1) ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع سابق، ص 294.

(2) مصعب اسماعيل طبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، قدمت الرسالة للحصول لدرجة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلاميه غزة، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، السنة الجامعية 2008، ص 24.

الفرع الثالث: شكل الدائرة

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.

شكل رقم: 05: شكل الدائرة.



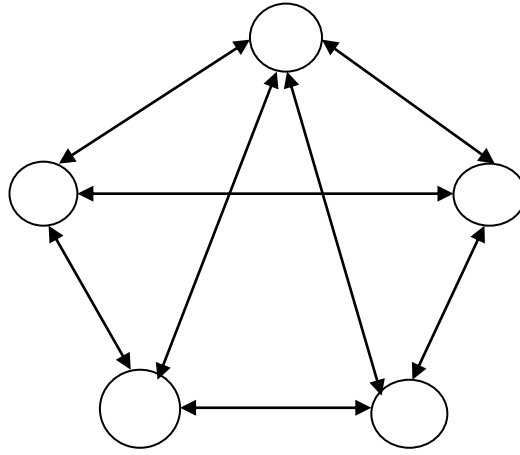
المصدر: مصعب إسماعيل طبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، قدمت الرسالة للحصول درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، 2008، ص 24.

الفرع الرابع: شكل الكامل المتشابك (شكل نجمة)

في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة 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 وفعالة.⁽¹⁾

(1) مصعب اسماعيل طبش، مرجع سابق، ص، 25.

شكل رقم: 06: شكل المتشابك (شكل نجمة)



المصدر: مازن سليمان الحوش، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة ماجستير، باتنة، الجزائر، 2005، 2006، ص 14.

المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرارات وظيفة إدارية من حيث أنها تعتبر من المسؤوليات التي يتحملها المدير كما أنها عملية تنظيمية من حيث أن اتخاذ القرار يعتبر عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده فهي ناتج جهود كثير من الأفراد على شكل جماعات أو مجالس الإدارة فنجد أن قرارات المديرين لها تأثير كبير في شكل وأسلوب العمل الذي تنتجه المنظمة، لذلك تبدو القرارات انعكاسا للسلوك الذي يحدث في المنظمة مستقبلا وكذا النتائج التي تترتب عن هذا السلوك.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار وأهميته

تضع أي منظمة أهداف مسطرة تسعى من أجل تحقيقها من خلال مخططات تضعها مسبقا، مع توخي الحذر من الوقوع في الانحرافات ولتجنب هذه الأخيرة لابد من تسليحها بوسائل مراقبة التسيير واتخاذ قرارات صائبة ومنه سنتطرق في توضيح مفهوم اتخاذ القرار ومدى أهميته.

الفرع الأول: مفهوم اتخاذ القرار

تتخذ المؤسسة قرارات معينة لتحقيق أهدافها و لكن في حين ظهرت فجوة بين الهدف المراد تحقيقه والمسار المخطط له وذلك لأي ظروف جديدة نلجأ لاتخاذ قرارات جديدة مصححة للمسار نرجو من ورائها تحقيق الهدف المرجوة.

القرار بمفهومه البسيط يهدف إلى التوصل إلى حل مشكلة ما أو مواجهة مواقف محتملة تنتبأ بها أو يهدف إلى تحقيق أهداف مخطط لها مسبقا.⁽¹⁾

وانطلاقا من هذا فإن جل المصادر والمؤلفات الإدارية المتخصصة والنظريات المتتالية ابتداء من المدارس الكلاسيكية وانتهاء بالنظريات الحديثة تصف القرار على أنه " عملية الاختيار بين البدائل المختلفة والمتعددة لتحقيق هدف ما"، أو بعبارة أخرى هو " عملية اختيار وترجيح يمكن بموجبها الوصول إلى ما هو مطلوب عمله لمواجهة موقف معين من المواقف التي تعترض عمل متخذ القرار".

(1) خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، السنة الجامعية 2007/2006، ص 67.

ويرتبط القرار الإداري ارتباطاً وثيقاً بعملية التنبؤ ويمدى توفر المعلومات الدقيقة والملائمة والكافية من أجل الوصول إلى اتخاذ القرار الأنسب للموقف فمن الضروري في اتخاذ القرارات الإدارية أن يتم اختيار الفرضيات الحقيقية، التي لا يعرف مدى صحتها أو عدمه بدقة تثبيتها عن طريق الوقت والمعلومات المتاحة للوصول إلى القرار.

يشار إلى القرار في التعريف الإداري على أنه هو عملية البحث عن حل وسط، كما يعرف على أنه " عملية اختيار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة أمام المقرر لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب".

يعرف (العجلوني) عملية اتخاذ القرار على أنها " تلك العملية المرنة لاختيار البديل المناسبة بعد القيام بدراسة كافة جوانب المشكلة أو المسألة ذات العلاقة ضمن ما هو متوفر من المعلومات مراعيًا الفترة الزمنية والكلفة المحددتين، وذلك للوصول للحد الأعلى من المنفعة المتوقعة لتحقيق الهدف المطلوب".

وعملية اتخاذ القرارات الإدارية ما هي إلا " وسيلة اختيار مدرك لأحسن البدائل المتاحة محققاً لأكبر عائد أو أقل كلفة أو محققاً الأهداف المطلوبة".⁽¹⁾

والمفيد من هذا التمييز بين القرار وعملية اتخاذ القرار، حيث يقول الكاتب هاريسون Harrison "إن القرار مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين"، وبنظرة مماثلة يشير الكاتب روبنز Robbins إلى أن القرار "عبارة عن اختيار من بين بديلين أو أكثر"، أما عملية اتخاذ القرار فتتكون من سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره.

ويعرفه البعض الأخر: القرار هو إفصاح الإدارة عن سلطتها العامة بقصد إحداث أثر قانوني ابتغاء مصلحة عامة.⁽²⁾

ومن خلال هذه التعاريف نستطيع القول بأن عملية اتخاذ القرار ما هي إلا وسيلة اختيار واعي لأحسن البدائل المتاحة التي تحقق أفضل عائداً أو أقل كلفة محققاً الأهداف المرغوبة.

(1) خلاصي مراد، مرجع سابق، ص 68.

(2) محمد عبد العالي صناري، القرارات الإدارية في السعودية، دراسة قانونية تحليلية مقارنة، معهد الإدارة العامة، 1994، ص 43.

الفرع الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرارات

ترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطا مباشرا بمجموعة من الوظائف التخطيطية والتنسيقية وعمليات التوجيه والرقابة والمتابعة. كما أنها تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية وفي كل نشاط من الأنشطة لذلك ما يكون لعملية اتخاذ القرارات أهمية كبيرة.

ويؤكدنا سيمون بأن صنع القرار يحقق التنسيق والفاعلية والمسؤولية، ومما يؤكد أهمية اتخاذ القرار في ظل ظروف التطبيق العملي للتخطيط التنموي، حيث نكون بصدد خطط طويلة المدى واسعة الانتشار ومع تعدد وتداخل المشكلات والحاجات وعدم توافر المعلومات الكافية، تصبح مسألة الأولويات واتخاذ القرارات في غاية الأهمية.⁽¹⁾

تتجلى أهمية اتخاذ القرار في نقاط التالية:

أولاً: اتخاذ القرار عملية مستمرة: في المجال الإداري نلاحظ أن عملية التسيير، ماهي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالتنظيم والإنتاج، التخطيط، التسويق.

ثانياً: اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله: تعتبر عملية اتخاذ القرار أداة المدير التي من خلالها يمكنه ممارسة العمل الإداري داخل المؤسسة حيث يقرر ما يجب أن يعمل؟ ومتى يقوم به؟ ومن يقوم به؟ وأين يقوم به؟ حيث أنه كلما كانت قدرة المدير في اتخاذ القرارات كلما زادت فعالية الأداء.

ثالثاً: اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية: تمثل عملية اتخاذ القرارات أساسا في جميع الوظائف الإدارية كالتخطيط، التنسيق، الرقابة، التوجيه....

رابعاً: اتخاذ القرارات أساس الإدارة أو وظائف المنظمة: أن كل وظيفة داخل المنظمة، تتضمن مجموعة متعددة من القرارات، مثلا في الإنتاج نجد جملة من القرارات، من المسؤول عن الإنتاج في فترة زمنية محددة؟ ما هو الحجم الأنسب للإنتاج؟ ما هي المدة الزمنية للخطة الإنتاجية؟⁽²⁾

(1) منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، الناشر المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 152.

(2) بونخلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006، ص 124.

المطلب الثاني: عناصر عملية اتخاذ القرار وأنواعه

تبنى عملية اتخاذ القرار على عناصر معينة وداخل أي مؤسسة يتخذ يوميا العديد من القرارات في شتى المجالات لذلك تختلف أنواع القرارات المعتمدة، ومنه سيتم التوضيح في هذا المطلب عناصر عملية اتخاذ القرار، وأهم أنواعه.

الفرع الأول: عناصر عملية اتخاذ القرارات

تتكون عملية اتخاذ القرار من عناصر أساسية هي على النحو التالي:

أولاً: متخذ القرار: وقد يكون فردا أو جماعة أو جهة ما، ويتمتع متخذ القرار عادة بالسلطة التي تخوله ذلك.

ثانياً: موضوع القرار: وهو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل أو اتخاذ قرار ما بشأنها.

ثالثاً: الأهداف والدافعية: فالقرار المتخذ عبارة عن سلوك أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف محدد، ومن المعلوم أن وراء كل عمل أو سلوك دافعا، ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها. وبناء عليه لا يتخذ قرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف محدد.

رابعاً: البيانات والمعلومات: لاتخاذ قرار إداري صائب، لا بد من جمع بيانات ومعلومات كافية عن طبيعة المشكلة وأبعادها وأسبابها وأطرافها وتأثيراتها، وذلك بغرض تكوين صورة واضحة عنها. وقد تكون البيانات أو المعلومات عن الماضي أو الحاضر أو المستقبل. وتعد عملية توفير البيانات أو المعلومات بالكمية الكافية والنوعية المطلوبة، وبالوقت المناسب عن المشكلة قيد البحث مسألة حيوية لنجاح القرار. وتسهم نظم المعلومات الإدارية المحسوبة كثيرا في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار.

خامساً: التنبؤ: المعروف أن كثيرا من القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها وتحديد انعكاساتها وتأثيرها، فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما سيحدث في المستقبل، لذلك فهو ركن أساسي من أركان عملية اتخاذ القرار، ويساعد المدير في إدراك أبعاد المشكلة أو المشكلات التي تواجهه، تمهيدا لاتخاذ قرار بشأنها بغرض حلها ومعالجته.⁽¹⁾

(1) ربحي مصطفى عليان، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم، دار الصفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص 245.

سادسا: البدائل: يمثل البديل أو الحل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما ومن النادر أن يكون هناك حل واحد للمشكلة وعلى الأغلب أن يكون هناك أكثر من حل للمشكلة، وبالتالي، فإن متخذ القرار الجيد هو الذي يختار البديل الأنسب والأفضل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة.

سابعا: المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار: ويعني المناخ هنا الجو العام الذي يتم فيه اتخاذ القرار، وما يتضمنه هذا المناخ من اعتبارات خاصة عند متخذ القرار، وظروف داخلية وخارجية تضع أمام متخذ القرار معوقات أو قيود عند اتخاذه للقرار. لذلك يجب عليه أن يحسن التعامل مع هذه المعوقات والقيود، وأن يخفف من أثارها السلبية قدر الإمكان. ومن أمثلة هذه المعوقات والقيود: ضعف الإمكانيات المالية، وضعف مستوى كفاءة العاملين، والقيود السياسية والقانونية وغيرها.⁽¹⁾

الفرع الثاني: أنواع القرارات

هناك عدة أنواع للقرارات كما أن عملية تصنيفها لا تخضع لمعايير واعتبارات ثابتة بالرغم من تعددها نذكر الأكثر شيوعا هي:

أولا: القرارات المبرمجة والقرارات الغير مبرمجة:

القرارات المبرمجة: وهي القرارات التي يتم اتخاذاها بشكل روتيني أو متكرر، وتتخذ في مواقف محددة، وتخضع لقواعد معينة، وهذا النوع من القرارات غالبا ما تكون مستمدة من الخبرات السابقة أو المعرفة الفنية بخصوص الأعمال التي يتم تنفيذها في مواقف محددة، أو أساليب إحصائية، وتتطلب اتخاذ إجراءات فورية وهذه القرارات غالبا ما يتم اتخاذاها من قبل المستوى الإشرافي التنفيذي في الإدارة، ويكثر استخدامها في الإدارة الوسطى، ويقل استخدامها في الإدارة العليا.

القرارات الغير مبرمجة: وهي القرارات التي لا يمكن معها تطبيق القواعد والإجراءات سلفا. تشمل حالة من عدم اليقين، وذلك أن القرارات جديدة أو أنها غير محددة بشكل واضح، هذه القرارات غالبا ما يتم اتخاذاها من قبل الإدارة العليا، فأنها تحتاج إلى مهارات متطورة في اتخاذ القرارات. ويمكننا القول: بأن القرارات الغير مبرمجة تكون غير روتينية وغير متكررة وقرارات إبداعية وبالتالي تتطلب من متخذها جهدا أكبر في جمع المعلومات وطرح البدائل والمقارنة بين هذه البدائل ومن ثم الاختيار من بينهما وتجدر الإشارة هنا أن متخذي القرارات غير

(1) ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 245-246.

المبرمجة لا يكونون في الغالب واثقين بدرجة عالية من القرار الذي يتخذونه لذا فإن درجة المخاطرة تكون عالية جدا.⁽¹⁾

ثانيا: القرارات الجماعية والقرارات الفردية:

القرارات الجماعية: وهي ثمرة جهد ومشاركة جماعية، وحسب درجة تأثير أفراد الجماعة على متخذ القرار النهائي، أفراد الجماعة لابد أن يجمعوا بالموافقة على القرار النهائي، ومتخذ القرار يدير النقاش وينمي، وأغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي.⁽²⁾

أما القرارات الفردية: فتتعلق بالمدير كفرد وليس باعتباره عضوا في المنظمة، إن هذه القرارات لا تفوض لأحد لأن تنفيذها لا يتطلب دعم من أعضاء المنظمة.

ثالثا: القرارات الأساسية والقرارات الروتينية:

القرارات الأساسية: فينظر إليها على أنها أكثر أهمية من تلك الروتينية. تشمل القرارات الأساسية التزامات طويلة الأجل، صرف مبالغ كبيرة مما يعني أن أي خطأ يحدث في مثل هذه القرارات يمكن أن يعرض المنظمة للخطر. **القرارات الروتينية:** فهي متكررة بطبيعتها وذات تأثير بسيط وثنائي على المنظمة. ولهذه الأسباب تقوم معظم المنظمات بوضع كثير من الإجراءات لترشد المدير في معالجة هذا النوع من القرارات.

رابعا: القرارات التشغيلية والقرارات الإستراتيجية:

القرارات التشغيلية: هي القرارات التي تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا وتتعلق بالعمليات التشغيلية للمؤسسة. تعد القرارات التشغيلية أقرب إلى إتباع التعليمات والإرشادات منها إلى الاختيار بين البدائل. مثل هذه القرارات تتخذ في ظل ظروف التأكد التام وتعتبر نتائجها معروفة مسبقا.

القرارات الاستراتيجية: يتم اتخاذها من قبل المستويات الإدارية العليا في المؤسسة. تتميز القرارات في هذا المستوى بكونها تحتوي على قدر عال من عدم التأكد لأنها تتعلق بالمستقبل كوضع الخطط طويلة الأمد

(1) نوال عبد الرحمان محمد الحوراني، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات، قدمت الدراسة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، من كلية التجارة، في الجامعة الإسلامية بغزة، 2013، ص 15.

(2) معتصم محمد كراز، العوامل البيئية لنظم إدارة معلومات التعليم وتأثيرها على جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات، قدمت الدراسة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية شئون البحث العلمي، كلية التجارة غزة، 2016، ص 51.

الخاصة بتحقيق أهداف المؤسسة وصياغة السياسات اللازمة لتحقيقها، من أمثلة ذلك إنتاج المنتجات الجديدة والدخول أسواق لم تكن متاحة لها من قبل. تحتاج هذه القرارات لمعلومات تتعلق بالظروف المستقبلية التي تحيط بالمؤسسة، يتم عادة الحصول عليها من مصادر خارجية، تكون هذه المعلومات ذات طبيعة عامة وملخصة وليست بالضرورة تفصيلية ودقيقة وتمثل الاتجاه العام للمؤسسة.⁽¹⁾

خامسا: القرارات المحدودة والقرارات غير المحدودة:

القرارات المحدودة: تكون قرارات الرؤساء في الإدارة الدنيا محدودة بطبيعتها أو تخضع لقرارات سابقة اتخذت بخصوص سياسة المنظمة وإجراءاتها وقواعد العمل فيها.

القرارات غير المحدودة: والتي تتميز بالجدية والحدثة وعدم وجود قرارات سابقة عليها في الغالب فيمكن وصفها بأنها قرارات غير محدودة أي متحررة نسبيا من وجود قرارات مفروضة سابقة عليها.

سادسا: قرارات في حالة التأكد وقرارات في ظل المخاطرة:

قرارات في حالة التأكد: تتخذ هذه القرارات في حالة التأكد التام بنوع وطبيعة المتغيرات التي تؤثر في القرار المراد اتخاذه وعليه فإن نتائج القرار وتأثيراته تكون معروفة بشكل مسبق.⁽²⁾

قرارات في ظل المخاطرة: تقوم على افتراض ان متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج ولكنه لا يعلم أي من هذه النتائج سوف يحدث، إذ يكون هناك عدد متشعب من النتائج لكل بديل ولا يوجد معرفة كاملة باحتمالية وقوعها فالمدير هنا ليس بوسعه التحكم أو مراقبة بيئة القرار ولكن لديه القدرة في زيادة أو إنقاص عدد البدائل المتاحة.⁽³⁾

(1) الطيب الوافي، دور وأهمية المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة عباس فرحات سطيف، 2011/2012، ص 104 - 105.

(2) هاشم حمدي رضا، مرجع سابق، ص 122 - 123.

(3) حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 40.

سابعاً: القرارات غير المخططة والقرارات المخططة:

القرارات غير المخططة: وهي عبارة عن تلك القرارات التي لا تتخذ بناء على برنامج معين أو مخطط، ولكنها تتميز بأنها قرارات جديدة وفريدة، حيث يمثل كل منها قرار يتعلق بحل مشكلة معينة لا تتصف بصفة التكرارية.

القرارات المخططة: وهذا النوع من القرارات هي عبارة عن القرارات التي تتخذ بناء على برنامج معين ومخطط، وبالتالي فإن إجراءات تنفيذ هذه القرارات تكون محددة ومتفق عليها. وبناء على ذلك فإن هذه النوعية من القرارات تتميز بأنها قرارات أساسية ومتكررة وروتينية، وبالتالي فإن كل منها لا يمثل حالة فريدة في نوعها أو طبيعتها.⁽¹⁾

المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرارات

إن القرار الجيد هو ذلك القرار الذي يعتمد في اتخاذه على أسلوب تحليلي منظم مرتكزا على المنطق العلمي، موظف جميع البيانات المتوافرة من أجل الوصول إلى البدائل أو الحلول الممكنة لاتخاذه. ومن أجل تحقيق ذلك يستلزم إتباع خطوات اتخاذ القرار الآتية:

1. تحديد مشكلة القرار.
2. تأسيس معايير أهداف القرار.
3. البحث عن بدائل.
4. تقييم البدائل واختيار أفضلها.
5. تنفيذ القرار.

والآن نعطي توضيح مختصر لخطوات عملية اتخاذ القرارات على النحو التالي:

➤ تحديد مشكلة القرار:

يتطلب في هذه المرحلة تحديد مشكلة القرار بشكل واضح ومختصر، حيث أن هذه الخطوة تعتبر النقطة المحورية لخطوات اتخاذ القرارات الأخرى، وما لم يتم إنجازها بشكل جيد فإن أداء المراحل اللاحقة لاتخاذ القرار سيكون مضللاً، لذا يتطلب في هذه المرحلة تحديد ما يأتي:

(1) غادة إسماعيل حسن عبيد، أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار، قدمت رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية قسم ادارة أعمال، 2015، ص 37.

➤ تحديد المتغيرات الممكن التحكم بها.

➤ تحديد المتغيرات الغير ممكن التحكم بها.

➤ تحديد القيود.

➤ تأسيس معايير أهداف القرار:

يتطلب من الإدارة (المدير) في هذه المرحلة بأن يحدد وبشكل واضح الأهداف المراد تحقيقها من اتخاذ القرار وكذلك المعايير المستخدمة لتحقيق ذلك وأن هذه الأهداف يجب أن تكون قابلة للقياس.⁽¹⁾

➤ البحث عن البدائل:

يقصد بهذه المرحلة التفتيش والتحري عن الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة وهي تفترض اقتراح بدائل أو حلول مختلفة، وهذا ما يعتمد على قدرة الإدارة على التحليل والابتكار لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين. يجب أن يقوم الإداري بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ واختيار البديل المناسب.⁽²⁾

➤ تقييم البدائل واختيار أفضلها:

يتم في هذه المرحلة تقييم البدائل التي تم الحصول عليها ويمكن هنا الاستفادة من ذوي الخبرة في مناقشة جوانب الضعف والقوة للحلول المقترحة وإجراء بعض التعديلات الضرورية عليها لكي يتسنى اختيار الأفضل منها وهذه التعديلات ربما تجعل إمكانية تنفيذ البديل الذي سيتم اختياره ممكنا.

➤ تنفيذ القرار:

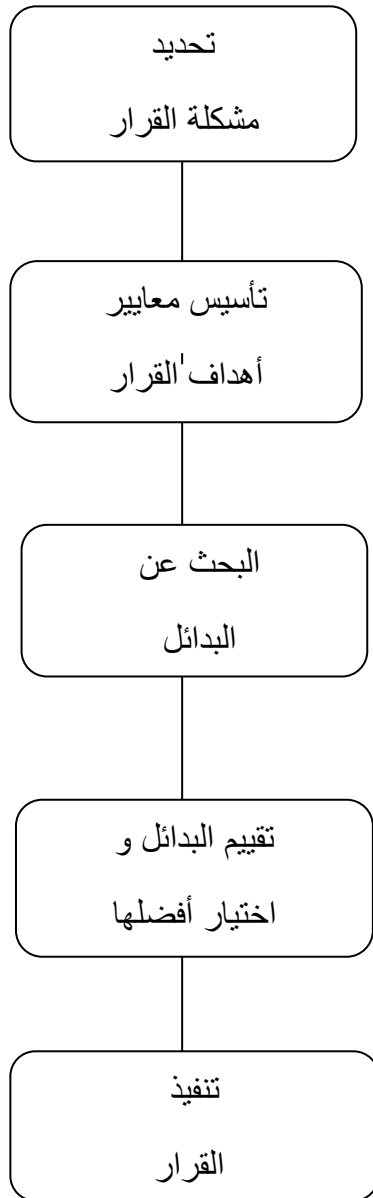
هذه هي المرحلة الأخيرة من خطوات اتخاذ القرار حيث يتم وضع البديل أو الحل الذي تم اختياره موضع التنفيذ، علما بأن هذه المرحلة تعتبر من أكثر مراحل اتخاذ القرار تحديا لمتخذ القرار حيث أنها تستلزم تخصيص المهام للأشخاص الذين يتولون تنفيذ البديل المختار ويتطلب أيضا تحديد الجدول الزمني اللازم لتنفيذ ذلك.⁽³⁾

(1) منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية "مدخل كمي"، جامعة دبلن إيرلندا، دار البازوري العلمية، الطبعة الأولى 1998، ص 15.

(2) بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعملية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07-2016، ص 272.

(3) منعم زمزير الموسوي، مرجع سابق، ص 16.

الشكل رقم:07: يمثل خطوات اتخاذ القرار حسب الترتيب.



المصدر: رحي مصطفى عليان، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم، دار الصفاء للنشر وتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002، ص، 25.

المطلب الرابع: نماذج اتخاذ القرارات

يتطلع أي مدير إلى أن تكون قراراته كاملة الرشد والعقلانية، أي موضوعية ومنطقية بصورة كاملة، ولكن الواقع غالبا عكس ذلك، وهكذا يصنف طريقة اتخاذ القرارات الإدارية إلى نموذجين رئيسيين وهما:

1- النموذج الرشيد

2- النموذج السلوكي

3- النموذج الاستقرائي

وسنناقش بإيجاز كلا من النموذجين.

➤ النموذج الرشيد (Rational):

ويطلق عليه أيضا النموذج المثالي، ويركز على ماذا يجب أن يفعله المدير، وكيف يجب أن يصنع المدير قراراته، ويستند إلى النظرية الاقتصادية التي تنتظر إلى المدير على أنه كامل الرشد ويسعى لتحقيق أعلى الأرباح وتفترض أن المدير يملك الخصائص الآتية:

➤ لديه معرفة كاملة بالبدائل المتوفرة لحل المشكلة.

➤ لديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل.

➤ لديه المقدرة اللازمة لتقييم نتائج كل بديل بموضوعية.

➤ لديه نسق أو منظومة مرتبة وثابتة من الأفضليات (القيم والمعايير).

➤ يقوم بصنع قرارات مثلى.

➤ النموذج السلوكي (Behavioral):

يرى العديد من الكتاب أن الافتراضات التي بني عليها النموذج الرشيد نادرا ما تتحقق وتتوافر جميعها، إن لم يكن مستحيلا لأن الواقع عكس ذلك تماما، وإن قرارات المدير بعيدة كثيرا عن الرشد الكامل، وهي محددة ومقيدة بالقدرات الذهنية المحدودة، وقيم ومشاعر الفرد صانع القرار، وبالمتغيرات البيئية التي تقع خارج سيطرته، وقد أطلق على هذا الموقف أو الحالة "الرشد المحدود" ومع الأخذ بعين الاعتبار أن المنظمات تعيش في بيئة مضطربة معقدة، ومتنوعة جدا حيث هنالك العديد من البدائل ونتائجها تبقى غير معروفة فإن أي سلوك يسعى للرشد هو بطبيعته محدود.⁽¹⁾

وهكذا يعتقد هربرت سايمون (Herbert Simon) أن الإداري يكتفي بالقرار المرضي بدلا من السعي للوصول إلى الاختيار الأمثل.

(1) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى 2006، ص 91.

➤ النموذج الاستقرائي

ويضيف الكاتب لوثنانز (Luthans) إلى النموذجين السابقين نموذج ثالثاً وهو النموذج الاستقرائي الاجتهادي ويطلق عليه أيضاً النموذج الحدسي حيث يعتمد صانع القرار على تقدير الفرد وحدسه وحكمه بالاستناد إلى التجربة العملية وليس المعرفة العلمية، وعلى المحاولة والخطأ، إن ذلك يسهل الأمر في صنع القرار ولكن هذا النهج يمكن أن يؤدي تحت ظروف معينة إلى أخطاء ونتائج متحيزة بصورة منظمة.⁽¹⁾

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص 92.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرار، وتم توضيحاً لدور البالغ الذي يلعبه الاتصال الداخلي في المؤسسة لما يوفره من معلومات وبيانات للإدارة العليا تمكنها من اتخاذ قرارات رشيدة بالإضافة إلى كونه أداة اجتماعية يتم من خلالها بناء علاقات بين العمال فيما بينهم وبين الإدارة، كذلك تحقيق التنسيق بين مختلف هياكل المؤسسة، وتم توضيح ذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين حيث في المبحث الأول تطرقنا إلى توضيح مفهوم و أهمية الاتصال الداخلي وعناصره وأهم أنواعه والوسائل المعتمدة في الاتصال داخل المؤسسة وأشكاله. أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى ماهية عملية اتخاذ القرارات حيث تم توضيح فيه مفهوم اتخاذ القرار وأهميته، وعناصره وأهم أنواع القرارات، وفي الأخير مراحل والنماذج الخاصة بعملية اتخاذ القرار، ومنه نستنتج النتائج التالية:

✓ الاتصال الداخلي في المؤسسة له دور كبير في سير جميع العمليات الإدارية وتبرز فعاليتها في عملية اتخاذ القرارات.

✓ أنه لا يمكن الإغفال أو إنكار أهمية أنواع الاتصال الداخلي الرسمي وغير رسمي بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات وتأثيره عليه كبير، لأنه كل ما كان هناك تدفق للمعلومات سواء الصاعدة أو النازلة كل ما تكون لمتخذ القرارات نظرة شاملة عن المنظمة لاتخاذ قرار رشيد.

✓ إن اتخاذ القرارات الرشيدة ليس من الأمر السهل فسلامة القرارات وجودتها تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على المعلومات وإمكانية الحصول عليها وهذا يعتمد على عملية الاتصالات الداخلية المتبادلة داخل المؤسسة.

الفصل الثاني:

الفصل الثاني: الربط بين الاتصال الداخلي

ومعملية اتخاذ القرارات

تمهيد:

إن البيئة الداخلية للمؤسسة تتصف بالتغير المستمر والسريع وهذا التغير يوجب على أي مؤسسة أن يتوفر لها نظام اتصال داخلي فعال يعتمد على اختيار وسائل اتصال المناسبة، ويعتمد أيضا على مقومات تعمل على توضيح القرارات، ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات، وفي ظل الظروف الداخلية للمؤسسات وتعدد المشاكل وتعقدها أصبح المدير يحتاج إلى اتخاذ القرار وحل المشكلات من خلال التعرف على الفرص والتهديدات، لذلك فقد حرص الاتصال الداخلي على مساندة من يتخذ القرارات من خلال نقل المعلومات وذلك بتشخيص وتحليل المشكلات التي يصعب الإلمام بكل جوانبها وتتطلب وقتا طويلا ومجهودا معتبرا بالمشاركة مع أصحاب الخبرة وهكذا يمكن للمؤسسة أن تتخذ القرار الرشيد في الوقت المناسب.

لذلك قد يكون هناك علاقة تربط بين كل من عملية الاتصال الداخلي واتخاذ القرار حيث أنه كما يلزم مزاولة الاتصال الداخلي بشأن عملية اتخاذ القرارات فإنه أيضا يلزم اتخاذ قرارات عديدة بشأن عملية الاتصال الداخلي.

ولدراسة وتوضيح ما سبق فقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهي كالتالي:

المبحث الأول: الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات

المبحث الثاني: العلاقة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات

المبحث الأول: الاتصال والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرارات نتيجة العديد من الجهود المشتركة من الآراء والأفكار والاتصال والدراسات والتحليلات والتقييم وتتعدد وتتعدّد الأدوار التي يقوم بها المديرون بحيث يصبح من الصعب إدارة المؤسسات من خلال مدير واحد، فلا بد من التعاون بين المدير والعاملين عند ممارسة المهام والوظائف الإدارية المختلفة وهو ما يعني المشاركة في اتخاذ القرارات للوصول إلى حلول ملائمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

المطلب الأول: مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات وأهميتها

الفرع الأول: مفهوم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات

من الصعب إعطاء مفهوم دقيق لمصطلح المشاركة. ذلك لأن المفهوم يحمل في طياته عدة معاني لأشخاص مختلفين. فقد نظر علماء الاجتماع فيما إذا كان ممكن الوصول إلى تعريف لكلمة المشاركة يكون مقبولاً لتوضيح ما تعنيه مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.⁽¹⁾

يشير الكاتبان نويسترم ودفيس Newstrom et Davis إلى أن المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنياً وجسدياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها.

وهذا التعريف يشمل ثلاثة أمور هي: الانغماس، المساهمة، المسؤولية فالفرد الذي يشارك ينغمس ذاتياً، ولا ينغمس فقط في العمل، والفكرة الثانية هي المشاركة، فهذه الأخيرة تدفع الناس للإسهام، إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقاتهم وإمكاناتهم في المبادرة والإبداع نحو تحقيق أهداف المنظمة، والمشاركة تحسن وتعزز الدافعية بشكل خاص عن طريق مساعدة العاملين والفكرة الثالثة أن المشاركة تشجع الناس على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة، فالمشاركة عملية اجتماعية يريدون الأفراد أن يرونها ناجحة.⁽²⁾

(1) فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير، الجامعة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، 2006، ص 13.

(2) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 96.

J.R.P.French من قدم تعاريف المشاركة وأشهرها تعريف يقول: أن المشاركة تشير إلى عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف يتأثر الكل بالأخر في وضع بعض مخططات واتخاذ قرارات، وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم.⁽¹⁾

الفرع الثاني: أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات

هناك الكثير من الدراسات والبحوث أوضحت أهمية مشاركة العاملين، الموظفين في اتخاذ القرارات لأهمية دور الموظف والعامل في القرار وانعكاس ذلك على أدائه وفعالته، والعامل مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرار أو حل المشكلة الإدارية خصوصا القرارات والمشكلات التي تخص مصلحته أو قسمه أو وحدته، فهذا الفرد يشعر بأهمية وثقة مديره أو المشرف عليه، وكذلك ثقة المؤسسة فيه.

فعندما يراد اتخاذ قرار مهم في المنظمة فإن كل الذين سيتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه سواء كان يتعلق بتأسيس مصنع جديد أو إحداث تعديل في عملية الإنتاج، فهذا يعني أن ما بين نسبة من الأشخاص سيشاركون مباشرة في اتخاذ القرار، وتساعد المهمة لفريق للتحدث مع هؤلاء الأشخاص، وفي كل مرة يحصل تعديل مهم يتم الاتصال بجميع الأشخاص المعنيين، ويقومون الفريق بتكرار العملية إلى أن يتم التوصل إلى إجماع حقيقي، و يضيف "أوشي" أن اتخاذ القرار بهذه الطريقة يستغرق فترة طويلة، لكن بمجرد اتخاذ القرار يلاحظ أن كل شخص يتأثر به سيقوم بمناصرته بالكامل، ويؤكد أيضا أن الأمر المهم يتعلق بمدى التزام الأفراد المعنيين بهذا القرار نتيجة لتوفر المعلومات الكافية لديهم حول الموضوع.

وحول أهمية المشاركة في اتخاذ القرار هناك أيضا عوامل أخرى تساعد في فعالية القرار نذكر منها على سبيل المثال:

- ✓ عند مشاركة أكثر من شخص في القرار فإن هناك أكثر من بديل أو عدة بدائل، وأنظمة (مثال أن رأسين أحسن من رأس، وثلاثة أحسن من اثنين).
- ✓ أن كثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها العمال أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين، فتأتي القرارات أكثر فعالية وواقعية.

(1) فضيل دليو، نفس مرجع سابق، ص 18.

- ✓ قد تكون المعلومات لدى المديرين والمشرفين غير كافية وغير دقيقة، ولهذا فمشاركة الآخرين تعزز الثقة بالمعلومات أو تصححها، وينعكس ذلك على نوعية القرارات وفعاليتها.
- ✓ أن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة فيشعر العامل أنه جزء فعال ومهم في كيانها(المؤسسة).⁽¹⁾

المطلب الثاني: أساليب وفنون المشاركة في اتخاذ القرارات

يمكن أن تتم مشاركة العاملين في صنع القرارات على أساس فردي أو جماعي، وبصورة رسمية أو غير رسمية، أما المشاركة الفردية فتتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسية، وعلى مستوى الجماعة، تتم المشاركة من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية، وباستخدام الأسلوب التشاوري consultative يطلب المدير أو المشرف من الأعضاء الإسهام بأرائهم ومقترحاتهم وأفكارهم ولكن المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار، أما الأسلوب الديمقراطي فيتضمن مشاركة كاملة وتقوم الجماعة، وليس الرئيس بصنع القرار النهائي بالإجماع أو الأغلبية.

الفرع الأول: صنع القرارات الجماعية

لقد أصبح مألوفاً في المنظمات أن تقوم الجماعات واللجان وفرق العمل والمجالس المختلفة، باتخاذ القرارات، إن تعقد المنظمات وتزايد حجمها من ناحية وازدياد التحديات البيئية التي تواجهها يجعل من الصعب إمكانية إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المعقدة من قبل فرد معين، فالمشكلات المعقدة التي تواجه المنظمات تحتاج إلى معرفة متخصصة في مجالات عديدة لا تتوافر عادة لدى شخص واحد، ومن ناحية أخرى فإن الكثير من القرارات والحلول يجب أن تتال قبول وموافقة العديد من الأفراد والوحدات ضمن المنظمة، الأمر الذي شجع على شيوع استخدام أسلوب صنع القرار الجماعي/ الفريق.

لقد أثار موضوع فاعلية القرار الجماعي الكثير من الجدل والنقاش بين أوساط الكتاب والباحثين، فالمتحمسون للقرار الجماعي يؤكدون على المزايا والايجابيات العديدة لأسلوب القرار الجماعي، ولكن في نفس

(1) بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 16/سبتمبر 2014، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 173.

الوقت يتحفظ آخرون على ذلك لما يصاحب ذلك من بعض السلبيات، ويوضح الجدول التالي مزايا وسلبيات القرار الجماعي.⁽¹⁾

جدول رقم 01: ايجابيات وسلبيات القرار الجماعي

السلبيات	الايجابيات
1-يحتاج إلى وقت أكبر للوصول إلى قرار	1-يساعد على تقبل الأفراد المشاركين للقرار
2-قرارات الجماعة قد لا تكون حاسمة	2-يسهل عملية التنسيق بين الأفراد المشاركين
3-الجماعات يمكن أن تساوم بهذا لا تتوصل القرار الأفضل	3-تسهل عملية الاتصال بين الأفراد المشاركين
4-يمكن الهيمنة على الجماعات من قبل فرد معين	4-يمكن تطوير عدد كبير من الحلول البديلة
5-الجماعة يمكن ان تناور	5-يمكن استقطاب معرفة وخبرة كبيرة
6-يمكن استبدال الأهداف	6-فهم واستيعاب أكبر من خلال المناقشة
7-الدوران واللف يحل محل التفكير السليم	7-يوفر أساسا للتدريب في الجماعة
8-تفكير الجماعة والرغبة في الإجماع يكبت الحكم الصائب وحرية التعبير	

المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص98.

ويتطلب نجاح القرار الجماعي المشاركة الفعالة شروط معينة منها:

- ✓ توافر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة.
- ✓ الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة.
- ✓ الموضوع الذي يشارك فيه الأفراد له صلة بمصالحهم.
- ✓ مقدرة متبادلة من الاتصال.
- ✓ عدم شعور أي طرف بالتهديد.

(1) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص ص 97.

✓ أن يكون الموضوع ضمن سلطات ومسؤوليات الجماعة.⁽¹⁾

✓ يمتلك الأفراد القدرات المناسبة والمعلومات اللازمة لمعالجة الموضوع.

وفي ضوء الايجابيات والسلبيات السابق ذكرها للقرار الجماعي، فإن القرار الجماعي قد يكون مناسباً وفعالاً في الحالات ومواقف معينة، يلخص الجدول التالي المواقف والظروف التي تناسب القرار الجماعي والقرار الفردي.

جدول رقم 02: القرار الفردي مقابل القرار الجماعي.

العوامل التي تستوجب قرار جماعي	العوامل الموقفية التي تستوجب قرار فردي
1. هنالك حاجة للإبداع والابتكار	1. الوقت المتاح لصنع القرار القصير
2. المعلومات اللازمة للقرار متوافرة لدى الجماعة	2. القرار نسبياً غير مهم بالنسبة للجماعة
3. قبول القرار من أفراد الجماعة هام وضروري	3. لدى المدير جميع المعلومات اللازمة لصنع القرار
4. تفهم القرار من قبل الجماعة هام	4. يمكن أن يهيمن فرد أو فردان على الجماعة
5. المشكلة معقدة وتحتاج إلى معلومات غزيرة متنوعة لإيجاد حل	5. يمكن أن يتفجر صراع مدمر أثناء المناقشة
6. يرغب المدير أن يشعر الأفراد أنهم جزء من العملية الديمقراطية أو يريد بناء الثقة	6. قد يشعر الأفراد أن لديهم اجتماعات كثيرة، ولا يشعرون بالحاجة للمشاركة
7. هنالك حاجة إلى مزيد من المخاطرة في التفكير بالحلول	7. المعلومات اللازمة للقرار سرية ولا يمكن إفتاؤها لجميع الأفراد
8. هنالك رغبة أن يتفهم كل فرد الآخر بصورة أفضل	8. أفراد الجماعة غير مؤهلين أو قادرين على اتخاذ القرار

المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص 99.

(1) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، نفس مرجع سابق، ص ص 98-99.

الفرع الثاني: الأساليب الكمية في صنع القرارات

يستطيع صانع القرارات الاستعانة ببعض الأساليب والأدوات الكمية ومن بين أهم هذه الأساليب: تحليل التعادل، شجرة القرارات، ومعايير القرارات (مصفوفة العائد) في اتخاذ القرارات في ظل حالة التأكد، وحالة المخاطرة وحالة عدم التأكد.⁽¹⁾

المطلب الثالث: طرق المشاركة في عملية اتخاذ القرارات

أصبح لازماً على المدير متخذ القرار عند اتخاذه للقرارات الاستعانة بخبرات معاونين والخبراء المتخصصين الذين لديهم معارف وخبرات متخصصة تساعده على الإحاطة بأبعاد المشكلة وإيجاد الحل المناسب لها، ومن هنا وجدت عدة طرق لاتخاذ القرارات عن طريق الحكم الجماعي أهمها:

- مجلس الإدارة
- اللجان
- مؤتمرات
- طريقة دلفي (Delphi)

الفرع الأول: مجلس الإدارة

من المهام الرئيسية التي تقع على عاتق مجالس الإدارة في منظمات الأعمال أو المؤسسات والشركات التابعة للقطاع العام اتخاذ القرارات في الأمور التي يصعب فيها تفويض السلطة إلى الآخرين،⁽²⁾ وذلك من خلال إسهام جميع أعضاء مجلس الإدارة بجهودهم لجعل عملية اتخاذ القرارات تتم بأعلى درجة من الكفاءة وهذا يتطلب من أعضاء مجلس الإدارة عند المشاركة في اتخاذ القرارات، أن يقوموا بالدراسات قبل انعقاد الجلسات للتعرف على جميع جوانب المشكلة محل القرار.⁽³⁾

(1) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، نفس مرجع سابق، ص 101.

(2) نواف كنعان، مرجع سابق، ص 221.

(3) محمد توفيق محمد البشير، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، قدم البحث للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال وموارد بشرية، 2015، ص 41.

وإذا كان الأصل ألا تصدر القرارات التي تتخذها مجالس الإدارة إلا بعد دراسات ومناقشات وتحصيل للآراء وتلخيصها واستخلاص خير الأحكام منها وذلك في اجتماع يضم أعضاء مجلس الإدارة، فإن الاستثناء أن يمرر المشروع المقترح للقرار على أعضاء مجلس الإدارة في مكاتبتهم لإمضائه، وذلك دون الحاجة إلى دعوة المجلس للاجتماع. وتسمى هذه الطريقة في الواقع العملي (موافقة بالتمرير) أو (الموافقة بطريق المرور). ويرى بعض علماء القانون الإداري أن القرارات التي تصدر بطريقة (التمرير) لا تكون مكتملة أو جائزة من الناحية القانونية إلا إذا تمت الموافقة الاجتماعية على القرار أو المشروع المقترح للقرار.⁽¹⁾

الفرع الثاني: اللجان:

تمثل اللجان أحد أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية بل يعد أكثر الأساليب شيوعاً، حيث يتم تشكيل لجان دائمة، ومؤقتة تختارهم إدارة المؤسسة ليكونوا مسؤولين أمامهم عند النظر في مشكلة معينة لدراستها وتحليلها واتخاذ قرار بحلها أو تقديم مقترحات خاصة بها.⁽²⁾

ويتميز هذا الأسلوب الجماعي لاتخاذ القرارات بأنه يؤكد صفة العمل الجماعي الذي يقوم على الاستعانة بالخبرات المتخصصة لحل المشكلة محل القرار من جهة، وتوزيع مسؤولية اتخاذ القرار على عدد من الأفراد هم أعضاء اللجنة المكلفة باتخاذ القرار من جهة أخرى وفي ذلك تخفيف من عبء المسؤولية على المدير متخذ القرار.

وتعني اللجنة في مجال اتخاذ القرارات مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم رسمياً من قبل الإدارة إما للنظر في مشكلة معينة واتخاذ قرار لحلها، أو الاكتفاء ببحث هذه المشكلة وجمع المعلومات حولها وتقديم التوصيات أو الاقتراحات للإدارة بشأنها أو للنظر في مشكلات دورية، إذ يستمر أعضاء اللجنة في مهمتهم لفترات طويلة لحل المشكلات التي تحدث في التنظيم الذي يعملون به واتخاذ القرارات بشأنها ويسمى النوع الأول من اللجان باللجان المؤقتة أو (خاصة)، كما يسمى النوع الثاني باللجان الدائمة.⁽³⁾

(1) نواف كنعان، مرجع سابق، ص 222.

(2) عواد فتحي أحمد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، عمان، الأردن، ص ص 165.

(3) نواف كنعان، مرجع سابق، ص 218.

الفرع الثالث: المؤتمرات واللقاءات:

يعتمد المدير على ما يسمى بالمؤتمرات أو اللقاءات لحل مشكلة تستهدف المناقشة وتقديم الاقتراحات والآراء حولها بمشاركة العاملين، ومثل هذه اللقاءات تتيح للمدير فرصة لإطلاع العاملين على بعض الأمور عن طريق تزويدهم بالمعلومات الهامة المتعلقة بعملهم، كما تتيح الفرصة للعاملين لتبادل المعلومات فيما بينهم عن نشاطاتهم وتبادل الآراء فيما بينهم حول المشاكل التي تواجههم في العمل، وقد يترتب على هذه اللقاءات أن يفوض المدير للعاملين سلطة حل المشاكل التي تواجههم كمجموعة ويحملهم بالمقابل مسؤولية الاختيار بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار النهائي.

ويتوقف نجاح مثل هذه المؤتمرات واللقاءات على مدى تشجيع المدير لمروؤسيه لتقديم اقتراحاتهم ومدى اهتمامه بها وتقديرها إلا أنه من الخطورة بمكان أن يدعي المدير لنفسه الاقتراحات والآراء التي يقدمها مروؤسوه وينسبها إلى شخصه، لأن إدراك المروؤسين لذلك فيما بعد يجعلهم ينظرون إلى مثل هذه اللقاءات على أنها وسيلة للمشاركة الزائفة التي يستهدف المدير من ورائها الحصول على موافقة مروؤسيه.⁽¹⁾

الفرع الرابع: طريقة دلفي:

يتم وفقا لهذه الطريقة معالجة وحل المشكلات الإدارية عن طريق الخبراء المتخصصين، حيث يتم الاتصال بهم للتعرف على آرائهم باستخدام قوائم استقصاء تعد خصيصا لهذا الغرض، ويتم ذلك عن طريق لجنة تقوم بتجميع البيانات من الخبراء، وتتيح هذه الطريقة الفرصة لأكثر عدد من الخبراء لدراسة وتحليل المشكلات التي تواجه المؤسسة.⁽²⁾

ويهدف هذا الأسلوب كما يدعي القائلون به إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في اتخاذ القرارات والعمل على علاج عيوب أسلوب اللجان من خلال إخفاء هوية الخبراء المشاركين في حل المشكلة محل القرار، والاستعاضة عن النقاش والمداولات التي تدور عادة في اجتماعات اللجان بتبادل المعلومات بين أعضاء جماعة الدلفي عن طريق لجنة تسيير تكون مهمتها الحصول على قوائم الاستبيان والاطلاع على ما تتضمنه من معلومات، وتمكين الأعضاء من الاطلاع عليها أيضا، ومن ثم إعادة النظر في ما تتضمنه من معلومات،

(1) نواف كنعان، نفس مرجع سابق، ص 224.

(2) أحمد محمد غنيم، إدارة الأعمال، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002، 2001، ص 140.

وبذلك يمكنهم التركيز على جوهر الموضوع واستبعاد المعلومات الفرعية التي ليس لها صلة بالمشكلة محل القرار.⁽¹⁾

المطلب الرابع: التفاعل بين المشاركين في عملية الاتصال داخل المؤسسة

أصبح ينظر للمشاركة بين أفراد المؤسسة على أنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين، تؤدي إلى إلحاق أضرار نفسية بالعاملين على المدى البعيد، وفي ضوء ذلك كله فإن المديرين مدعوون لإيجاد ظروف عمل تسمح للعاملين بمزيد من الاستقلالية في العمل وتفاعل بين المشاركين في عملية الاتصال مما يزيد من فعالية اتخاذ القرارات.

ومنه طال ما تخرج وسائل الاتصال عن نطاق العلاقات الشخصية وتتحول إلى عملية منظمة اجتماعية، يلعب الفرد دورا مزدوجا. فهو يبادر بالاتصال من جانبه ويكون مستقبلا للاتصال، وكثيرا جدا ما يكون التأكيد على الدور الأخير ويكون الإهمال للدور الأول.

وهكذا تنقل رسائل من المنظمين لعمل جماعي إلى المشتركين في مستوى أدنى. ومن الضروري الآن أكثر من أي وقت مضى تقرير أن وسائل الاتصال تقوم في أحسن صورها على التبادل الذي يمكن لكل شخص أن يسهم نصيبه فيه.

وتعد الحقوق الفردية في مجال الاتصال من الأمور الأساسية في هذه القضية وهي تنطوي على:

الحق في المعرفة: أي حق الفرد في أن تعطى له المعلومات وأن يسعى إليها بطريقة التي يختارها، وبالأخص عندما تؤثر على حياته وعمله والقرارات التي قد يتخذها لحسابه أو كعضو في المجتمع، وينتهك هذا الحق إذا حجب عنه المعلومات عن عمد أو روجت معلومات مزيفة أو مشوهة.

الحق في التعبير عن نفسه: أي في أن يعطي الآخرين الحقيقة كما يراها عن ظروف حياته وطموحاته وحاجاته وشكواه، وينتهك هذا الحق إذا أسكت صوته بالترويع أو العقاب أو إذ حرم من حقه في الانتفاع بقنوات الاتصال.

(1) نواف كنعان، مرجع سابق، ص 226.

الحق في المناقشة: لأن الاتصال ينبغي أن يكون عملية غير محدودة للاستجابة والتفكير والنقاش. ويؤمن هذا الحق اتفاقا حقيقيا بشأن العمل الجماعي ويمكن الفرد من التأثير على القرارات التي يتخذها أولئك الذين بيدهم السلطة.

والديمقراطية الإدارية تلعب دورا أساسيا في خلق جو تبادل وتفاعل في اتصال بين مختلف الفئات بالمؤسسة أو الإدارة، وهذا بطبع إذا تحققت لها عوامل الحياة ونمو، باعتبارها ظاهرة تنظيمية وسلوكية لا يمكن لها النجاح إلا إذا توفرت لها ظروف والشروط الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والإدارية المطلوبة لتطبيق هذا المبدأ تطبيقا ناجحا وفعالا وهي فيما يلي:

➤ الشروط الاقتصادية لتطبيق الديمقراطية الإدارية: لكي تتجح هذه العملية في المؤسسة الإدارية بصورة

فعالة لا بد أن يعيش العاملون بها في ظل ظروف وشروط اقتصادية مقبولة حتى يتحرر

ومن مظاهر الفقر والعوز وصورة ضغوط الحاجة الاقتصادية الحادة التي من شأنها تكبيلهم بقيود فيها. وفيهم القدرة على العمل والمشاركة والاهتمام بالقضايا العامة التي تمس الإدارة المنتسبون إليها. (1)

وبهذا تتعدم فيهم روح الإقدام وتقديم الاقتراحات والحلول الناجحة التي من شأنها تساهم في تحسين ظروف الإدارة بكفاية وفعالية.

فهكذا لا بد أن توفر نظم وقوانين العمل الشروط الاقتصادية اللازمة لحياة مستقرة حتى يتفرغ لأداء مهام ومسؤوليات وظائفهم بإتقان وفعالية وحتى يساهمون مساهمة ناجعة بالإدارة.

➤ الشروط الاجتماعية لتطبيق الديمقراطية الإدارية:

لنجاح تطبيق الديمقراطية الإدارية تطبيق فعال، لابد توافر قدر من الشروط والظروف الاجتماعية اللازمة، فإذا كان العامل كائنا اجتماعيا بطبيعة فإنه في " حاجة إلى اتصال" قبل أن يكون رجل تنظيم وإدارة وعمل وإذا كانت الإدارة هي خلية اجتماعية وإنسانية قبل أن تكون إدارة خدمتية فإنه لا بد من توافر البيئة الاجتماعية الجيدة واللائمة لضمان ممارسة العمل الديمقراطي (ديمقراطية الاتصال) في الإدارة بفعالية وكفاية.

(1) طيب أحمد محمد، استراتيجية الاتصال في التسيير الإداري، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2001، 2002، ص 77.

- العوامل والأسباب التي تساعد على وجود الجو الاجتماعي الجيد والمزدهر داخل المؤسسة الإدارية:
- ✓ الشعور بالأمان والاستقرار الاجتماعي من قبل العاملين في المنظمة والإحساس بوجود العدالة وانعدام الحكم على أساس النزوات الشخصية والذاتية.
 - ✓ إقامة العلاقات الاجتماعية الجيدة بين أعضاء الإدارة وغرس الثقة المتبادلة بينهم وبين رؤسائهم ويعملون بانسجام من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
 - ✓ انتشار التعليم والمهنية في أوساط كافة فئات الموظفين قد يخلف القدرة على التكيف والاندماج في كافة العمليات وفي المساهمة الفعالة والناجحة في تنظيم وتسيير الإدارة التي يعملون بها.
 - ✓ الاتصال الدائم بين أعضاء الموظفين في الإدارة.
 - ✓ محاربة كل المظاهر التي تعكر الصفو الاجتماعي في المؤسسة الإدارية مثل الأفكار والأحكام الخاطئة.⁽¹⁾

(1) طيب أحمد محمد، مرجع سابق، ص ص 78 - 79.

المبحث الثاني: العلاقة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات

يعتبر الاتصال الداخلي له دور كبير في عملية اتخاذ القرار، فبمجرد اتخاذ القرار لا يعني شيئاً بالنسبة للمؤسسة إذا ما بقي حبيس إدراج المدير ولم تتم عملية نقله وتوصيله إلى من يهمهم الأمر من وحدات والأفراد، وعليه هنا يجب أن نشير إلى أهمية الربط ومساهمة الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار ومدى التداخل بينهم.

المطلب الأول: مساهمة الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات

يمثل الاتصال الداخلي أهم عنصر أساسي في تقدير القيادة للموقف، وبالرغم من صعوبة الحصول على المعلومات الصحيحة والمهمة لنقلها فإن البحث الدائم عن هذه المعلومات بكل الوسائل المتاحة أمر ضروري لنجاح كافة العمليات الإدارية في المنظمة، وتختلف المعلومات المستخدمة باختلاف نوع القرار ومن أجل هذا ينبغي أن تصدر الإدارة تعليماتها إلى الوحدات التابعة لها لموافقته بأهم البيانات والمعلومات التي ينبغي استيفائها لاتخاذ القرار وتنفيذه، ومن ثم تقوم كل وحدة بالبحث عن المعلومات المطلوبة منها وإرسالها إلى القيادة التي تتجمع لها البيانات من مختلف الوحدات ثم تتولى تحليلها وتقويمها بحيث تصبح صالحة لأن تكون عنصراً من عناصر اتخاذ القرار السليم.

وإذا كان من المتفق عليه بين علماء الإدارة على ما للبيانات والمعلومات من أهمية في اتخاذ القرارات، فلا تزال مشكلة الإدارة في الوقت الحالي مشكلة الاتصال بمعنى جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، حيث أن نقص تلك المعلومات هو الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة، والعكس صحيح، فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فعالية ما لم تكن مبنية على أساس وافر من المعلومات الصحيحة المستمدة من نظام جيد للاتصالات يكفل نقلها لمتابعة التنفيذ أولاً بأول.

وعليه فالاتصال الجيد يحقق مزايا كثيرة للقائد الإداري الناجح، إذ أن عدم وجود وسائل اتصال فعالة بين القائد الإداري ومروؤوسيه، يجعله يعيش في عزلة عنهم، ولا يمكنه التأثير فيهم بالصورة الكافية، مما يحرمه من معرفة ردود أفعالهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها، وبالتالي فإن الاتصال الجيد طريق للقائد من أجل اتخاذ

قرارات فعالة قائمة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة لذلك للاتصال الداخلي دور في عملية اتخاذ القرار ويتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

➤ تزويد متخذ القرار بالمعلومات والبيانات الصحيحة

تعتبر هذه المعلومات ضرورية إذا أراد القائد اتخاذ القرارات السليمة، حتى أنه ظهر شكل من أشكال الإدارة يسمى الإدارة بالمعلومات، أي أن كل سلوك أو تصرف وقرار للإدارة يعتمد على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة بعيدا عن التحيزات والأهواء الشخصية، والضغط، فالقائد في إدارته وعند اتخاذه للقرارات الهامة يخضع نفسه للمعلومات ولا شيء غير المعلومات.

ونظرا لأهمية المعلومات والبيانات بالنسبة للإدارة الحديثة، فإنها تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات وخاصة في المنظمات الكبرى يسمح بالحصول على المعلومات وحفظها بصورة جيدة حتى يسهل للقائد ولغيره من العاملين الحصول عليها عند طلبها.⁽²⁾

وتتحدد فعالية الاتصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم، كما تعتمد على طريقة المدير في الاتصال والتي سهلت مهمة حصوله على المعلومات لذا يتوجب على المدير أن يشجع مرؤوسيه على أن يقدموا ما عندهم من معلومات وذلك بأن يحسن الإصغاء إليهم، ويعطيهم الفرصة للتعبير الكامل عما في نفوسهم.⁽³⁾

➤ جعل متخذ القرار عارفا بحقيقة ما يجري داخل منظمته

لعل أسوأ القادة الإداريين هم الذين يتكاسلون عن معرفة ما يجري داخل منظماتهم، حيث يتوقعون داخل مكاتبهم الخاصة، وقد تكون المعلومات التي تصل إليهم عما يجري حولهم ناقصة أو متغيرة أو مشوهة، وهذا يؤدي بهؤلاء القادة إلى اتخاذ القرارات الخاطئة والتصرفات غير المنطقية.

(1) عبد السلام مخلوفي وكمال برباوي، دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ma_abdessalem@yahoo.fr، ص 10.

(2) هزاع شبيب خالد السبيعي، دور الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 48.

(3) حسين حريم، مرجع سابق، ص 95.

والقائد الإداري هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخير، فالمعلومات والحقائق قد تصل إلى القائد الإداري ولكنها تصل متأخرة أي بعد الوقت المناسب، مما يترتب عليه عدم جدوى ما يتخذه من قرارات.

➤ تمكن القائد الإداري من التأثير في مسؤولية

إن القائد الإداري لا يمكنه التأثير في مرؤوسيه، والقيام بوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل وجه بدون نظام اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه، فلكل قائد اتجاهاته وأفكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها للعاملين، كما أن القائد عند قيامه بالإشراف على العمل والعاملين يصدر توجيهاته وأوامره، التي يريد توصيلها لهؤلاء العاملين، وهي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات وذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها له وسائل الاتصال في منظمته.

نلخص مما تقدم إلى أن الاتصالات تتمثل في تبادل للأفكار والمعلومات فيما بين القادة ومرؤوسيه ومن ثم صارت مسألة تبادل تلك الأفكار والمعلومات من أبرز المستلزمات الأساسية في عملية صنع القرارات في الإدارة المختلفة.

وقد أصبحت كفاءة الإدارة وصحة القرارات معتمدة على مدى توفر المعلومات الكافية والمواصفات الكمية والكيفية وفي الوقت المناسب، كما أن تعاضم الأثر التكنولوجي في الحضارة الإنسانية وإدراك المجتمعات المتقدمة لأهمية المعلومات ودورها في ترشيد القرارات أديا إلى تعاضم دور نظم الاتصالات بحيث باتت شرطا أساسيا لمواكبة التطورات الهائلة في مجال قيادة الجماعات والأفراد في المنظمات الحديثة.

كما تساعد الاتصالات الداخلية الفعالة القادة الإداريين على تفهم وجهات نظر مرؤوسيهم بأقصى سرعة مما يساعدهم على صنع القرارات واتخاذها بدقة وموضوعية أفضل.⁽¹⁾

المطلب الثاني: معوقات الاتصال الداخلي وأثرها على اتخاذ القرارات

يقصد بمعوقات الاتصال الداخلي كافة المتغيرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تؤخر إرسالها أو استقبالها أو تشوه معانيها وبذلك كل من هذه تؤثر سلبا على اتخاذ القرارات صائبة.

(1) هزاع سيبب خالد السبيعي، مرجع سابق، ص 49-50.

هناك عدد من العوامل التي تساهم بشكل سلبي في فعالية الاتصال واتخاذ القرار وقد قسمها البعض إلى:

➤ معوقات تتعلق بوسائل وقنوات مهارات الاتصال

الافتقار إلى نظام للاتصال يضمن انسياب وتدفق المعلومات من كل الاتجاهات.

- ✓ استخدام وسائل اتصالية غير مناسبة.
- ✓ عدم توافر المهارات والقدرات اللازمة لاستخدام وسائل الاتصال.
- ✓ الإفراط في الاتصال أو سوء استخدامه. (1)
- ✓ عدم الحصول على تغذية راجعة من المستقبل تبين مدى فهمه الرسالة.
- ✓ عدم اهتمام المستقبل بالرسالة أو عدم انتباهه لها.
- ✓ عدم تعاون المستقبل مع المرسل. (2)

➤ معوقات تنظيمية

- ✓ عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق.
- ✓ جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في كفاءة الاتصال، وقد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها للأعمال المرتبطة بهم.
- ✓ عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية.
- ✓ عدم إتباع خطوط السلطة والمسؤولية فيها يسبب عدم رضاهم عنها.
- ✓ نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.
- ✓ توجه الأفراد إلى السلطات الأعلى من السلطات المباشرة لهم مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى ويخلط أحيانا بعض الأعمال.
- ✓ تعدد قنوات الاتصال غير الرسمية نتيجة لتنوع جنسيات العاملين.
- ✓ كبير حجم المؤسسة.

(1) عبد السلام مخلوفي وكمال برياوي، مرجع سابق، ص 11.

(2) محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، ص ص، 292-293.

➤ معوقات نفسية واجتماعية

- ✓ كبير عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم. وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية متميزة.
- ✓ ضعف الفهم الجديد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة. وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها، ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل. مما يؤدي إلى انعزال هذه الإدارة وهو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة.
- ✓ نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة، وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل وهذا لجمود اللغة المستعملة.
- ✓ تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات بهدف اخفاء النقص في الأداء أو إظهار ضعف الإدارة العليا.
- ✓ تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء دورهم الاتصالي على الوجه المطلوب وهذا في مختلف المستويات. مثل (عدم تعاونهم وضعف رغبتهم في الاتصال).

➤ معوقات بيئية

- ✓ الانتشار الجغرافي وتعدد مواقع العمل.
- ✓ تنوع تشكيلة القوة العاملة من حيث المصادر والخلفيات الاجتماعية والثقافية والحضارية.
- ✓ مجموع القيم والأفكار والدلالات السائدة بالمؤسسة.⁽¹⁾

المطلب الثالث: علاقة الاتصال الرسمي والغير رسمي بعملية اتخاذ القرارات

أكد johnl.Dorsey على أهمية العلاقة بين الاتصالات واتخاذ القرار، إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين، وأن نقل هذه البيانات والمعلومات قد يتم عن طريق التسلسل الرئاسي وفق القاعدة الهرمية، وقد يتم النقل أيضا بطرق أخرى لا تلزمه في سيرها قنوات الاتصال الرسمي كما هو في الاتصالات غير الرسمية.

(1) عبد السلام مخلوفي وكمال برباوي، مرجع سابق، ص 12.

الفرع الأول: علاقة الاتصال الرسمي بعملية اتخاذ القرارات

إن الاتصال التنظيمي الرسمي هو تلك العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات عبر الوسائل والتقنيات التي يحددها المرسل عبر القنوات الرسمية، التي توجد في إطار الهيكل التنظيمي وفق الخطوط التي تضمنها المستويات الإدارية من جهة والقوانين والقواعد التنظيمية التي تعمل بها المنظمة من جهة أخرى، بحيث يتخذ الاتصال اتجاهات أساسية في التنظيم (النازل والصاعد والأفقي) وله دور كبير في اتخاذ القرار وذلك من خلال توضيح أغراضه داخل المؤسسة.

الجدول رقم: 03: أغراض الاتصال الرسمي

نوع الاتصال	الغرض
الاتصال النازل (من المشرف إلى المستخدم)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ لتوضيح أهداف المؤسسة وسياساتها. ✓ للتعريف بتاريخ المؤسسة، تقدمها ومستقبلها. ✓ لتغطية المعلومات اليومية حول العمليات. ✓ لشرح الأسباب خلف القرارات الإدارية. ✓ لتوجيه، وتدريب، وتحفيز، وتقييم العاملين.
الاتصال الصاعد (من المستخدمين إلى المشرفين)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ لعرض الأفكار الشخصية، الشكاوى، المظالم وحل المشاكل. ✓ لطرح المقترحات المتعلقة بتحسين أو تطوير العمل. ✓ لجعل الإدارة على علم أو إدراك لحاجاتهم وطموحاتهم. ✓ لتأكيد قبول الأهداف. ✓ للمشاركة في اتخاذ القرارات. ✓ لطلب الإرشاد. ✓ لعرض الأسئلة المتعلقة بطرق وإجراءات العمل.

<p>الاتصال الأفقي (بين الأقسام والأفراد)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ لتحسين حالة التعاون بين الأقسام. ✓ لتحسين وتطوير نوعية وفعالية القرارات. ✓ لتنسيق الوظائف. ✓ لحل المشاكل. ✓ للإقناع. ✓ لبناء سمعة وشهرة جيدة للمؤسسة. ✓ للمشاركة أو الدخول في الأعمال. ✓ للتعامل مع التطورات الجديدة والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
--	---

المصدر: صباح حميد علي، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، 2007، ص ص 28-30.

أولاً: علاقة الاتصال النازل باتخاذ القرارات

باعتباره من الاتصال الرسمي الذي يكون اتجاهه من الأعلى إلى الأسفل، ويستخدم هذا الأسلوب من قبل القادة والمدراء لتخصيص الأهداف، وتوفير المعلومات، والتعليمات والتعريف بالسياسات والإجراءات، ومعلومات حول مستوى الأداء، كما أنه قد يكون شفويًا، أو مكتوبًا، أو مرئيًا أو أي شكل آخر، والمعلومات التي تتخذ هذا الشكل غالبًا ما تكون عرضة للتحريف وسوء الفهم، لذلك يجب متابعتها ومراقبة ردود أفعال المتلقين في شكل تغذية راجعة للتأكد من وصولها وفهمها بشكل صحيح.

والاتصال النازل يمكن القائد الإداري من التأثير في مرؤوسيه والقيام بالوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل وجه بدون نظام اتصال بينه وبين مرؤوسيه، فلكل قائد اتجاهاته وأفكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها للعاملين، كما أن القائد عند قيامه بالإشراف على العمل والعاملين يصدر توجيهاته وأوامره التي يريد توصيلها لهؤلاء العاملين وهي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات، وذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها له وسائل الاتصال في المنظمة.⁽¹⁾

(1) هزاع شبيب خالد السبيعي، مرجع سابق، ص 51.

ثانيا: علاقة الاتصال الصاعد باتخاذ القرارات

يتجسد هذا النوع من الاتصال في مختلف المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الأدنى للتنظيم إلى الإدارة العليا، حيث يعطي المرؤوس لرئيسه بيانات عن عمله، والمشاكل التي تصادفه في العمل وتستدعي تدخل السلطات العليا، وتكون هذه المعلومات عادة في شكل تقارير وشكاوى. مع تطور الفكر التنظيمي تعدى هذا الأسلوب من الاتصال شكله البسيط إلى إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات عن طريق إبداء الرأي وتقديم اقتراحات حول نظام العمل بهدف تطوير الأداء وتحسينه، وقد أكد هذا الرأي كل من الباحثين **شستر برنال** **Chester Bernard** و **ماري باركر فوليت** **Mary parer follet** لأهمية الاتصال الصاعد باعتبار القيادة تتمثل في قبول التعليمات الصادرة إليهم طوعيا وعن قناعته أكثر منه بسبب سلطة الرؤساء في إصدار القرارات اللازمة للمستويات التنفيذية.⁽¹⁾

والقائد الإداري هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخير، فالمعلومات والحقائق قد تصل إلى القائد الإداري ولكنها تصل متأخرة أي بعد الوقت المناسب، مما يترتب عليه عدم جدوى ما يتخذه من قرارات.

ثالثا: علاقة الاتصال الأفقي باتخاذ القرارات

وهو تلك العملية التي تتم بين العاملين في نفس المستوى، بغرض التشاور وتبادل الخبرات والمعلومات دون الرجوع إلى المستويات العليا وباعتباره أنه تلك الاتصالات الجانبية بين الأفراد والمجموعات في المستويات المقابلة، مما يزيد من تماسك وترابط الجماعة، ويلجأ الأفراد لهذا النوع من الاتصالات للارتياح النفسي الذي يتحقق من خلاله، عكس الاتصالات الصاعدة التي تفرض كاتصال رسمي، وللاتصالات الأفقية مزايا نذكر منها:

- ✓ تعمل على تنسيق الجهود لتحقيق التكامل والترابط في الجهود كفريق واحد لخدمة مصالح المؤسسة.
- ✓ الاستفادة من خبرات المديرين على اختلاف مستوياتهم، وكذا استفادة العاملين من خبرات بعضهم البعض.

(1) محمد قاسم القريوتي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 219.

- ✓ حيوية الاتصال بين المديرين، وبين مختلف شرائح العمال.⁽¹⁾
- ✓ ويظهر دور الاتصال الأفقي في اتخاذ القرار من حيث الاستشارات وتبادل الخبرات بين الموظفين الذي يقعون في نفس المستوى الإداري، وذلك من خلال تتاسق موظفي نفس المستوى وتفاوت خبراتهم في المجال.

الفرع الثاني: علاقة الاتصال الغير رسمي باتخاذ القرارات

باعتبار أن متخذ القرار يعتمد على الاتصال الغير رسمي داخل المنظمة فعندما يمارس وظيفته فهو بذلك يتخذ مجموعة من القرارات التي يوجه بها مرؤوسيه وينسق مجهوداتهم ويحفزهم على الأداء الجيد مهما كانت طرق الاتصال، ويتأثر متخذ القرار بالعديد من العوامل وهذه الأخيرة تؤثر بدورها وبشكل كبير على قراراته وتفرض طبيعة ونوعية معينة من القرارات، إضافة إلى ذلك تتأثر عملية اتخاذ القرار بنوع قناة الاتصال لذلك هناك علاقة بين الاتصال الغير رسمي وعملية اتخاذ القرار.

نظرا لأهمية الاتصال الغير رسمي فإنه يمكن لمتخذ القرار أن يستفيد بشكل كبير من هذا النوع من الاتصال نظرا لما يتيح من معلومات وبيانات قد تغيب في حالة الاتصال الرسمي، وتتحدد درجة استفادة المنظمة من هذا النوع من الاتصال تبعاً لحجمها وطبيعتها عملها والهدف الذي تسعى لتحقيقه، وإذا ما توفر نظام اتصال غير رسمي إلى جانب نظام اتصال رسمي فذلك سيجعل المنظمة قادرة على جمع كم كبير من المعلومات والبيانات وبالتالي تكون قادرة على اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.

ونظرا للدور المهم الذي يلعبه الاتصال الغير رسمي إلى جانب الاتصال الرسمي في عملية اتخاذ القرار فإنه من غير المنطقي إغفال هذا الدور ويتضح ذلك من خلال النقاط التالية:

- ✓ نتيجة التطورات وتكنولوجيا المعلومات تعاضد دور المعلومات وتزايد أهميتها متى كانت بالمواصفات الكمية والنوعية والدقة، وغالبا ما يتاح هذا من خلال الاتصال الغير رسمي.

(1) عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة، الاردن، الطبعة الأولى، 2008، ص208.

✓ الفرد هو محور العملية الإدارية وإذا كانت هناك قرارات تخالف أهدافه ورغباته فإنه يحاول التأثير عليها بكل السبل والوسائل لجعلها تلي رغباته وحاجاته.⁽¹⁾

وبهذا فإنه يلجأ إلى الاتصال الغير رسمي كوسيلة للتعبير عن آرائه.

المطلب الثالث: تحديد نوعية العلاقة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرار.

باعتبار أن الاتصال الداخلي عملية أساسية وحيوية ومستمرة باستمرار المؤسسة، وللاتصال دور مهم في تخطيط وتنظيم الأنشطة من خلال اتخاذ العديد من القرارات والتنسيق والإشراف والمتابعة عليها بالإضافة إلى العديد من العمليات الأخرى كالرقابة والتقييم، فأهمية الاتصال تبرز في اتخاذ القرارات، وهذا ما يؤكد العلاقة الموجودة.

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

وإذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات، لأن الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبيين هامين من جوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات وهذا ما عبر عنه سيمون عندما قال أنه يجب أن تنطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصالات أو أن تكون الأخيرة ملحقه بالأولى.

وقد أكد الكثير من كتاب الإدارة على أهمية العلاقة بين الاتصالات واتخاذ القرارات. فقد أشار دورسي Dorsey إلى أن القرار الإداري يتخذ بناء على نوع من الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات وأن هناك علاقة اعتمادية متبادلة بين القرار والاتصالات، إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين، وأن نقل هذه البيانات والمعلومات قد يتم عن طريق التسلسل الرئاسي وفق القاعدة الهرمية، وقد يتم النقل أيضا بطرق أخرى لا تلتزم في سيرها قنوات الاتصال الرسمي، كما هو في الاتصالات غير الرسمية ولها تأثير أيضا على عملية اتخاذ القرار.

(1) بركان دليلة، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، ديسمبر، 2011، جامعة بسكرة، ص

لأن سلامة القرار الذي يتخذه القائد الإداري يتوقف على لاتصال الداخلي ودقته في نقل المعلومات وبالرغم من أهمية البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات إلا أن مشكل وصول هذه الأخيرة إلى مستخدميها في الوقت الغير المناسب وبالمواصفات المطلوبة يبقى مطروحا داخل المؤسسات بسبب انعدام الأسس العلمية لعملية الاتصال الداخلي، إن نفس المشكل تتعرض له القرارات حيث تتخذ قرارات ويتم تنفيذها بطريقة غير سليمة لأنها لم تبلغ للمعنيين بطريقة تسمح لهم فهم مضمونها ولتفادي هذه المشاكل لابد من توفير نظام اتصال داخلي يعمل على إيصال المعلومات لمتخذي القرارات في الوقت المناسب، ويضمن الفهم الجيد للقرارات. والاتصال الجيد طريق المدير لاتخاذ القرارات الفعالة والتي ترتكز على قدر كاف من الحقائق والمعلومات.⁽¹⁾

وما نريد التركيز عليه هنا، أن عملية الاتصال التي تسمح بتوفير المعلومات الكافية بشأن الوضعية، تعتبر القاعدة الصلبة التي تقوم عليها عملية اتخاذ القرار، والتي تسمح بتقليب الأمور من مختلف جوانبها، واختيار البديل المناسب، وفقا للمعلومات المتوفرة.

وما يسوقنا إلى استنتاج انه لا حديث عن عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة في غياب الاتصال الذي يعمل على توفير المعلومات الضرورية عن المحيط الداخلي للمؤسسة⁽²⁾.

يعني أن علاقة الاتصالات الداخلية باتخاذ القرارات تتمثل في أن سلامة القرار الذي يتخذه القائد الإداري وفعاليته يتوقفان على مدى دقة نقل المعلومات المتوفرة، ووسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار إلى الجهات المعنية، ومدى تأثيره على تصرفاتهم وسلوكهم يعني أنه كل من الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات يتأثران ببعضهم البعض حيث تعتبر علاقة تكامل بينهم.

(1) نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 105 - 106.

(2) محمد مالك، مقارنة تحليلية وصفية لدور الاتصال في إدارة وتسيير الأزمات بالمؤسسة، مذكرة نيل شهادة الماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية الجزائرية، 2006/2007، ص 31.

خلاصة الفصل

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى توضيح التكامل بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات لأنهم يعتبران داخل المؤسسة عمليتين إداريتين مهمتين لسير عمل المؤسسة وكل واحدة منهم تكمل الآخرة، وكان ذلك من خلال التوضيح في المبحث الأول الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم المشاركة وأهميتها، طرق المشاركة في اتخاذ القرارات، وأساليب المشاركة، وأخيرا تم توضيح التفاعل بين المشاركين في عملية اتخاذ القرار، أما في المبحث الثاني قمنا بتوضيح تقريبا العلاقة بين المتغيرين حيث تطرقنا فيه إلى توضيح مساهمة الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات، ومعوقات الاتصال الداخلي وأثرها على عملية اتخاذ القرار، كذلك العلاقة بين الاتصال الرسمي والغير رسمي بعملية اتخاذ القرارات، وأخيرا تم توضيح العلاقة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات، ومنه تم استنتاج النتائج التالية:

- يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات واتخاذ قرارات معينة حسب ضرورتها ومشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات تحسن وتفضل الاتصال فيما بينهم وتخلق الحماس في العمل لدى العاملين.

- العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات هي علاقة تكامل فيما بينهم وكل منهما يعتمد على آخر لأن فعالية الاتصال الداخلي تزيد من فعالية اتخاذ القرارات.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية في

وحدة إنتاج الفخار

تمهيد

بعد التطرق في الجانب النظري إلى مختلف الجوانب المتعلقة بالاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات باعتبار الاتصال الداخلي يساهم في المؤسسة إلى تطوير العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين أطراف العملية الاتصالية، بالإضافة إلى توضيح دوره في عملية اتخاذ القرارات وتم توضيح العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، ولإسقاط الجانب النظري على الواقع قمنا بدراسة ميدانية في وحدة إنتاج الفخار القنطرة فقد حاولنا في هذا الفصل معرفة دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات، لما له من دور داخل الوحدة في تسيير وتنظيم العلاقات داخلها وبالتالي تحقيق الأهداف والوصول إلى حل لمختلف مشاكلها وذلك من خلال التشارك والتشاور والاتصال الفعال للوصول إلى اتخاذ قرارات صائبة.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هما:

المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول المؤسسة

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل الدراسة الميدانية ومناقشتها

المبحث الأول: بطاقة تعريفية حول المؤسسة

قبل البدء في تحليل صلب الموضوع لابد من التعريف بميدان الدراسة، لذلك حاولنا التعريف بوحدة إنتاج الفخار (قنطرة) من خلال إبراز نشأتها والهيكل التنظيمي لها داخل المؤسسة باعتباره إطارا للتفاعل وتحديد المهام والمسؤوليات، وتوضيح كيف تتم عملية الإنتاج في الورشات داخل وحدة إنتاج الفخار، ومن هذا المنطلق وجب توضيح كل ما يتعلق بالوحدة محل الدراسة.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة ونشأتها

تطرقنا في هذا المطلب إلى التعريف بالمؤسسة وذلك بتوضيح حدود هذه الوحدة وعلاقتها بالأطراف الداخلية لها والأطراف الخارجية، وتحديد نشأتها.

➤ تعريف المؤسسة

وحدة إنتاج الفخار: هي وحدة اقتصادية أقيمت بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محدودة موقعها القنطرة وهي تابعة للقطب الجهوي بباتنة وهذا الأخير يعتبر مجموعة من أحد المجموعات التابعة لمؤسسة ديفاندوس الجزائرية لإنتاج مواد البناء، وتعتبر وحدة إنتاج الفخار الوحدة الوحيدة التابعة لهم التي تعتبر متخصصة في إنتاج الفخار تقع بطريق محطة القطار القنطرة.

➤ نشأة المؤسسة

تاريخ إنشائها 01/ جويلية /1975، ولكن تاريخ بداية النشاط 01/ جانفي /1976، والشكل القانوني لها شركة ذات أسهم SPA، ومساحتها الإجمالية 4787 م² لكن المساحة المبنية 1260 م².

مقيدة بالمركز الوطني للسجل التجاري تحت رقم 16 ب 1042847-07/02، ورقم حسابها البريدي 371825/68.

كان النشاط الرئيسي لها صناعة الفخار والخزف، وطاقتها الإنتاجية 250000 قطعة في العام، ولكن في الآونة الأخيرة حدث خلل في توازن المؤسسة وكانت ستغلق إلا أنها في هذه السنة 2019 استعادت نشاطها وذلك لأنه تم تعيين مديرة جديدة لتسيير هذه الوحدة وهي الآن مسئولة على مهمة إعادة النهوض بنشاط الوحدة من جديد و رغم ذلك أضافت حركة للوحدة في وقت وجيز حيث زادت في تنوع مختلف المتوجات و نشاطاتها

وتبنت أيضا بيع مواد البناء، يعني أنها لم تقتصر على إنتاج الفخار فقط أصبحت نقطة بيع لمواد البناء بمختلف أنواعه.(1)

➤ أهم المنتجات التي تصنعها وحدة إنتاج الفخار القنطرة:

الصحون، حاملات الحلويات، جرة الماء، لوحات السيراميك، القدر، الكؤوس، الفناجين، مزهريات، الطنجرة.

➤ أهداف المؤسسة:

إن المؤسسة أمام منافسة قوية من المنتجات الوطنية والعمومية وحتى الأجنبية ليتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها حيث سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها وتتمثل فيما يلي:

✚ الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم وجلب اهتماماتهم التجارية في النوعية والجودة أولا ودائما.

✚ احتلال مكانة في السوق وجعل جودة المنتج ميزتها تنافسية من أجل الاستمرار.

✚ تغطية رغبات المستهلكين والأسر الصغيرة والمجموعات المحلية ويأتي ذلك بدمجها في المحيط الاجتماعي.

➤ سياسة المؤسسة:

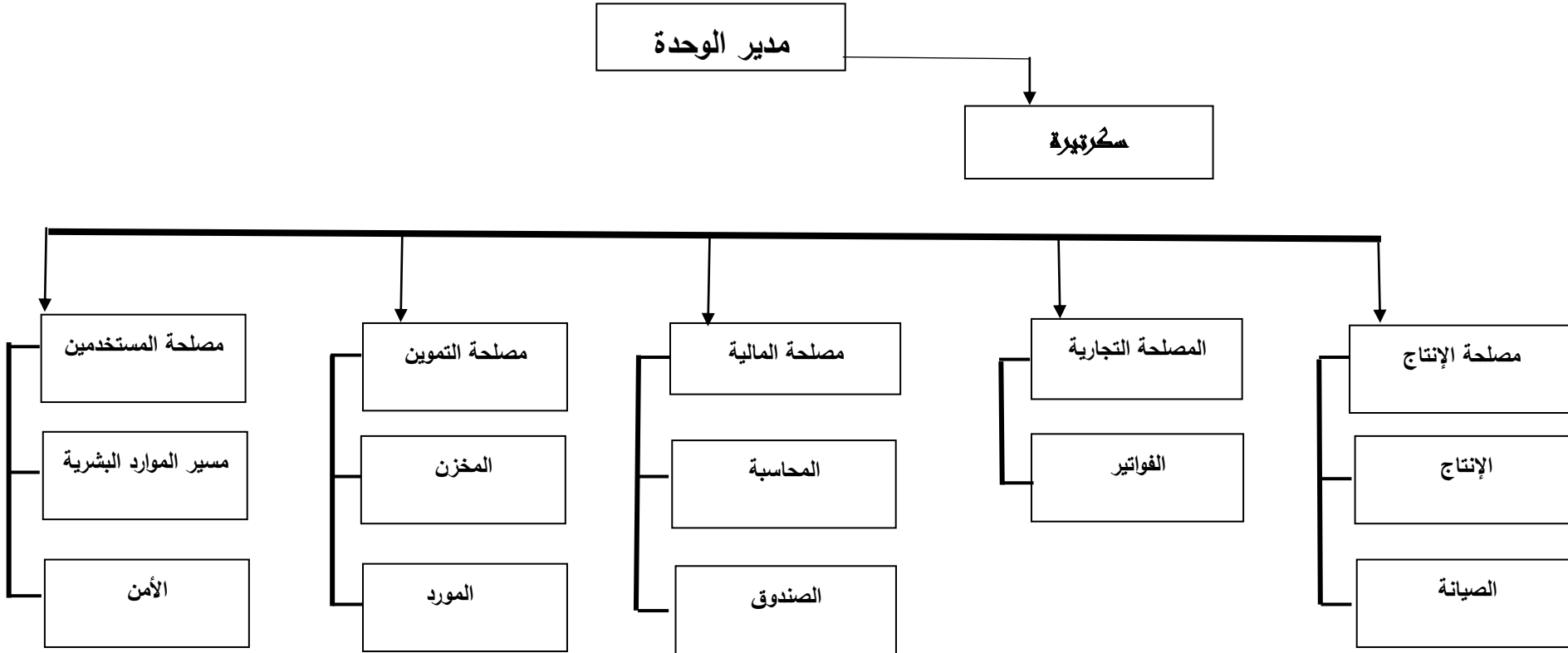
✚ إن القدرات الإنتاجية والوضع المالية للشركة ديفاندوس الجزائرية لإنتاج مواد البناء ووحدة إنتاج الفخار القنطرة. هما عاملان مشجعان على انتعاش السياسة التجارية وقد ترجمة هذه السياسة بأفعال.

✚ التوضيح والشفافية في الممارسات والخدمات مع الزبائن، المساهمين، والمحيط، ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون.

✚ الاتصال في الداخل لتفاعل كل العمال، في الخارج لضمان جودة الخدمة والمنتج.

(1) وثيقة من إدارة الوحدة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



مصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على وثيقة من إدارة الوحدة

يعد الهيكل التنظيمي من العوامل المساهمة في نجاح أي مؤسسة، حيث يضمن حسن التسيير وعدم التضارب بين مختلف مصالحها، فالهيكل التنظيمي يوضح مواقع الوظائف والعلاقة بين الأفراد في المؤسسة وكذا مختلف المسؤوليات داخلها حيث من خلاله يمكن التعرف على جميع الأقسام التي تتكون منها المؤسسة، والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة وحدة إنتاج الفخار.

➤ الإدارة العامة للوحدة

هي التي تهتم بقيادة الوحدة لتحقيق هدفها المنشود وتسعى للحصول على أكبر قدر ممكن من الموارد المالية أي الأرباح وضمان بقائها واستمراريتها في السوق وتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة، ويعتبر مدير الوحدة رأس هرم السلطة في الهيكل التنظيمي ويكون على دراية بما يحدث داخل الوحدة ككل.

ومن مهام المدير العام:

-يسهر على التطبيق الجيد لنشاطات الوحدة وقوانينها مع المحافظة على مصالحها.

- المصادقة والإمضاء على المنشورات الداخلية للمؤسسة.

- إصدار الأوامر واتخاذ القرارات.

- ضمان التسيير الإداري والمالي للمؤسسة.

➤ مصلحة المستخدمين

دورها في المؤسسة هو وضع سياسة توفير اليد العاملة المؤهلة واللازمة التي تحتاج إليها المؤسسة لسير العمل وتنميته وذلك حسب مخططات وبرامج.

كما تسهر على تطبيق قانون العمل والتوظيف، خلق جو سليم في المؤسسة، بالمراقبة، متابعة العمال، الأجور والتكوين، حيث تقوم بهذه المهام مسيرة الموارد البشرية داخل الوحدة ويعتبر فرع الأمن تابع لهذه المصلحة حيث:

فرع الأمن: هم الذين يتولون الحفاظ على أمن الوحدة وينقسمون إلى مجموعتين حيث مجموعة تعمل ليلا وأخرى نهارا ومن مهامهم الخاصة بالأمن: حراسة الوحدة ووسائلها والآلات من كل سرقة أو تعدي، ومراقبة كل من يدخل أو يخرج من الوحدة.

➤ مصلحة المالية والمحاسبة

عملها مهم في المؤسسة يتم فيها معالجة وتنفيذ وتسجيل جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة يوميا وسنوياً من شراء وبيع وتخزين وتسديد الديون والمستحقات الواجبة على المؤسسة كما يتم فيها تحليل الوضعيات المالية للزبائن والموردين وتحضير مختلف الميزانيات المتعلقة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة وتحديد النتيجة للسنة المالية والمعاملات مع البنوك كما تسير جميع ممتلكات المؤسسة، لهذا تستعمل تقنية المحاسبة (المحاسبة العامة).

مدقق الحسابات:

دوره مراقبة تسيير المؤسسة وذلك لتحسين سير التخطيط الاقتصادي، تقنيات المراقبة.

➤ مصلحة الإنتاج والتقنية

مهمتها الأساسية الإنتاج (صناعة الفخار) زيادة على ذلك تسهر على نوعية الإنتاج والكمية، تنقسم إلى عدة ورشات، ومهمتها تحويل الطين إلى مادة منتهية لذا تعد مصلحة الإنتاج أهم مصلحة أما باقي المصالح فهي دعم من أجل تحقيق أهداف المصلحة.

من مهام المسؤول: ربط مصلحة الإنتاج بباقي المصالح التابعة للإدارة.

➤ مصلحة التموين والتنمية

مهمتها تسيير مخزون قطع الغيار، دراسة الطلبات المطلوبة من طرف المنتج، تضمن توفير المواد الأولية وكل الحاجيات اللازمة للإنتاج من مشتريات ولوازم ومعدات صناعية، دراسة المشاريع الجديدة لتحسين عتاد الإنتاج.

➤ المصلحة التجارية

هي مكلفة بضمن إستراتيجية تسيير تسويق الإنتاج، استقبال ومقابلة الزبائن، تقييم ثمن المنتج، من مهامها أيضا دراسة السوق لمعرفة متطلبات الزبائن، توزيع المنتج والإشهار كما تقوم بنشاط البيع بصفة دائمة ومتكررة لبيع منتجاتها.⁽¹⁾

المطلب الثالث: مراحل عملية الإنتاج في الورشات داخل وحدة إنتاج الفخار

في وحدة إنتاج الفخار العديد من المصالح أهمها مصلحة الإنتاج يتم داخلها العديد من المهام للحصول على الإنتاج الكامل للمنتج لذلك يمر عبر مراحل إلى أن يصير جاهزا للتسويق وهي كالآتي:

➤ تحضير العجين

المواد الأولية تكسر وترفع إلى الغريال ثم تخزن وبعد تقدير الكمية ووزنها ترسل نحو المطحنة حيث تسحق بعدها تخلط بالماء ثم توضع في صهاريج خاصة، وبعد ذلك تؤخذ للخلط، ثم تؤخذ لتصفى من الحجارة بعدها تشكل على شكل أسطوانات ثم تجفف من الماء بمجفف خاص ثم تشكل في آلة خاصة.

➤ تشكيل العجين

في هذه الورشة تشكل الأواني بآلة يوضع العجين في القالب الفرعي ثم نضعه على الرأس الذي يدور في الآلة ويبقى الحرفي يقوم بمتابعة التشكيل باليد إلى أن يصل لشكل المراد ثم بعد ذلك يوضع ليحجف ثم يرسل بناقل إلى الفرن للطهي الأول.

➤ تحضير الخليط بالسكب

من أجل صناعة الأواني المقعرة تتم العملية بسكب المادة في قوالب من الجبس خاصة بهذه الأواني المختلفة.

➤ في هذه الورشة تصنع القوالب بالجبس على أشكال وأحجام مختلفة، هناك نوعان:

- قالب رئيسي

- قالب فرعي

(1) بناء على ما صرحت به مديرة الوحدة وموظفي الإدارة الوسطى.

➤ التشكيل بالسكب

هناك طريقتان:

- السكب في قالب جامد: خاص لصنع الكؤوس والفناجين
- السكب بالتبخير: وهو يخص الأواني المجوفة، الأغصية وعدة قطع صغيرة، الخليط يسكب في القوالب الفرعية ثم تصرف بعد كل حين للتجفيف ثم ترسل إلى الفرن لطهيها.

➤ تحضير الطلاء الخزفي

هو عبارة عن خليط مركب من عدة مواد اسمه المينا يستعمل لطلي.

➤ الطهي ومراقبة الأشياء المشتركة

السلع المشكلة بمعايير مختلفة توضع في عربات مقاومة للحرارة وتدفع إلى الفرن، وبعد الطهي تخرج من الفرن وتعزل يدويا لانتقاء السلع الجيدة فقط.

➤ التزيين بالطلاء نوعان

- التزيين بالطباعة

يقوم الرسام برسم زخارف وطبع على السلع أشكال مختلفة وقد يتم نقلها إلى ورشة الطلاء الخزفي.

- التزيين بالبرش

يتم ذلك برش ألوان مختلفة على السلع، ثم يتم نقلها إلى ورشة الطلاء الخزفي.

➤ الطلاء الخزفي

السلع النصف مصنعة تنقل يدويا نحو هذه الورشة، حيث تطلا في آلة خاصة بالصحن والكؤوس أما الفناجين والسلع الأخرى يكون طلائها يدويا.

➤ الطهي ومراقبة السلع المطلات

السلع التي يتم طلاؤها توضع في عربات مقاومة للحرارة وتدفع إلى الفرن، وبعد ذلك تخرج ويتم عزل الصالحة منها، أما السلع المزخرفة بالطباعة وبالبرش تبعث إلى ورشة التغليف والتوزيع.

➤ ورشة التغليف والتوزيع

في هذه الورشة يتم تغليف السلع التامة الصنع ووضعها في صناديق كرتونية ثم إرسالها إلى المخزن لبيعها. (1)

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة

سنتطرق إلى الإطار المنهجي للدراسة، والذي يعد المحور الأساسي في بحث موضوع الدراسة حيث تتطلب كل دراسة ميدانية إلى إجراءات منهجية تيسر للباحث من خلالها إلى الوصول إلى نتائج دقيقة، وسنتناول من خلال هذا المبحث إلى توضيح مجتمع الدراسة والمنهج المستخدم للدراسة إلى جانب عرض الأدوات والتقنيات المستخدمة في الدراسة.

المطلب الأول: حدود ومجتمع الدراسة

➤ حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية:** تتمثل الحدود المكانية للبحث في المكان الذي يختاره الباحث لإجراء الدراسة الميدانية، ودراستنا الحالية أجريت بوحدة إنتاج الفخار قنطرة ومن دواعي اختيارنا لهذه المؤسسة لحسن قبول مديرة الوحدة لإجراء مقابلة مع كل العاملين بالوحدة.
- **الحدود الزمنية:** بعد اختيارنا لميدان الدراسة قمنا بالبداية في إجراء الدراسة الميدانية والتي كانت ابتداء من 2019/04/29 إلى غاية 2019/05/26.

➤ **مجتمع الدراسة:** يتكون من مجموع المسؤولين ومتخذي القرار في المؤسسة أي كل العاملين من شاغلي المواقع الإدارية سواء كانوا من الإدارة العليا (المدير العام ونوابه)، أو من الإدارة الوسطى (رؤساء المصالح)، أو من الإدارة الدنيا (عمال عاديين).

عينة الدراسة: فقد شملت مجتمع الدراسة في حد ذاته باعتبار أن المستويات الإدارية الثلاثة هي المسؤولة على الاتصال فيما بينها ولها دور في اتخاذ القرارات وبحكم العدد القليل لكل العاملين بالوحدة سمح لنا بقيام المقابلة مع الجميع لأن دراستنا شملت كل العاملين داخل وحدة إنتاج الفخار حسب كل من المستويات الإدارية التالية:

(1) بناء على ما صرح به عملي الورشات.

- الإدارة العليا: ويمثلها الرئيس مديرة الوحدة والتي تشرف على السير العام للمؤسسة عن طريق الآخرين أو التعامل مع العمال سوى من خلال الإدارة الوسطى، مما يجعلها مركز القيادة.
- الإدارة الوسطى: وهم يمثلون الجانب الوظيفي وهم فئة من فئة الإطارات، وهم يمثلون أدوات الربط بين المستوى الأدنى والأعلى.
- الإدارة الدنيا: ويمثلها العمال العاديين المنفذون للمشاريع ومقسمون إلى مجموعات كل مجموعة تخضع لمشرف وهم يمثلون جانب العمليات.

المطلب الثاني: المنهج المستخدم في الدراسة

لإجراء أي بحث علمي، من أجل الوصول إلى حقيقة ما والبرهنة عليها وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها، وذلك يتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها بغية الوصول إلى حقائق حول موضوع الدراسة والبحث.

المنهج هو: بالرغم من تعدد تعريفات العلماء لكلمة منهج، ولكن أصل الكلمة يعني الطريقة، وبالتالي فإن التعريف العام والبسيط لهذه الكلمة هو أنه الطريقة المتبعة في دراسة وتحليل موضوع معين أو هو مجموعة الخطوات المتبعة في تفسير وتحليل ظاهرة ما.⁽¹⁾

أما بالنسبة للمنهج المعتمد فهو منهج دراسة حالة قمنا باستخدام هذا المنهج من أجل جمع المعلومات والبيانات والمعطيات للوصول لنتائج عميقة وواضحة خاصة بالاتصال الداخلي ودوره في عملية اتخاذ القرار في وحدة إنتاج الفخار (قنطرة)

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة

إن مرحلة جمع البيانات تعتبر مرحلة جد مهمة وقد تؤثر على مسار البحث، وقد تختلف أدوات المستخدمة في الدراسة من موضوع إلى آخر تبعا لمشكلة الدراسة والمنهج المتبع وقد يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة، وهذا ما تم توضيحه في هذه الدراسة، أين تم الاعتماد على وسيلتين مهمتين في البحث العلمي وهما: المقابلة بشكل أساسي مع كل من مديرة الوحدة والموظفين والعمال، وتم تدعيمها بالملاحظة.

(1) عامر مصباح، منهجية إعداد البحوث العلمية، د ط، موفم للنشر، الجزائر، 2006، ص 33.

➤ المقابلة

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات في دراسة الأفراد والجماعات الإنسانية كما أنها تعتبر من أكثر الوسائل فعالية في الحصول على المعلومات الضرورية وهي ليست بسيطة بل مسألة فنية ويستعملها الكثير من الباحثين في دراساتهم.

يمكن تعريف المقابلة بأنها هي حوار لفظي بين الباحث القائم بالمقابلة وبين شخص أو مجموعة أشخاص وعن طريقها يحاول القائم بها الحصول على معلومات تعبر عن الآراء والاتجاهات والمشاعر والدوافع سواء كان ذلك في الماضي أو في الحاضر، وتساهم المقابلة كأداة بحث اجتماعي في المرحلة الأولى من البحث في الكشف عن الأبعاد الهامة للمشكلة المدروسة وكذلك في تسيير درجة الملاحظة و التعمق في فهم الموقف الكلي للمبحوث.

وقد اعتمدنا على نوعين من المقابلات:

المقابلة الحرة: هي نوع من المقابلة تتميز بالمرونة فلا تحدد فيها الأسئلة التي ستوجه للمبحوث ولا احتمالات الإجابة، فيتترك فيها قدر كبير من التحرر للمبحوث للإفصاح عن آراءه واتجاهاته وانفعالاته ورغباته، كما تساهم في إعطاء معلومات عديدة عن الإطار الشخصي والاجتماعي للمعتقدات السائدة فيه.

حيث ساعدنا هذا النوع من المقابلة في بداية الأمر أي في المرحلة الأولى من زيارتنا لوحدة إنتاج الفخار حيث كانت مرحلة استطلاعية واستكشافية للوحدة لمعرفة العاملين فيها وشكل هيكلها التنظيمي وزيارة كل مصلحة ومعرفة المهام التي تتم فيها.

المقابلة المقتنة: ففي هذا النوع يتحدد شكل ومضمون المقابلة، فهي التي تحدد فيها الأسئلة قبل البداية، فتوضع قائمة من الأسئلة توجه إلى عدد من المبحوثين. (1)

وقد اعتمدت في هذه المقابلة على استعمال أسئلة موجهة، والنصف موجهة.

- **الموجهة:** استعملتها مع الأفراد ذو المستوى الثقافي المتواضع والذي لا يسمح لهم بالتحليل الكافي والإجابة الصحيحة على ما يطرح عليهم من أسئلة خاصة أن مجتمع البحث يتميز أفراداه بصفة عامة بالمستوى

(1) ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد عنيق، مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية وتطبيق)، دار صفاء للنشر وتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص

الثقافي المتواضع كما أن طبيعة الموضوع نفسها تحدد ذلك من خلال تدخل الباحث كل مرة لتوجيه الأجوبة نحو الوجهة التي تخدم البحث.

النصف موجهة: استعملت مع الأفراد ذو المستوى الثقافي المقبول (إطارات، إداريون، تقنيون) لأنهم لديهم القدرة على الشرح والتفسير وتقديم التفسيرات حول ما يطرح عليهم من أسئلة، ومن ثمة فإن الباحث لا يتدخل في توجيه الإجابات إلا بعد أن يرى وأن المبحوث بدأ يواجه صعوبة في إيجاد الجواب.

➤ أسباب اختيار المقابلة

أيضا بسبب أن مجتمع الدراسة أقل من 20 مما يساهم في نجاح المقابلة وهذا لم نلتمسه في المؤسسات التي تمتلك عدد من العمال أكبر من 30 عامل، قلت العدد سمحت لنا بقيام المقابلة مع كل واحدا على حدا وجمع كم هائل من المعلومات.

- ✓ لأن المقابلة تسمح بتقديم معلومات غزيرة ومميزة لكل جوانب الموضوع.
- ✓ معلومات المقابلة أكثر دقة من معلومات الاستبيان لإمكانية شرح الأسئلة وتوضيح الأمور المطلوبة.
- ✓ لأنها وسيلة هامة لجمع المعلومات في المجتمعات التي تكثر فيها الأمية.
- ✓ يشعر الأفراد بأهميتهم أكثر في المقابلة مقارنة بالاستبيان.
- ✓ من أفضل الطرق لتقييم الصفات الشخصية للأشخاص المعنيين بالمقابلة والحكم على إجاباتهم.

➤ صدق أداة جمع البيانات

تم تأكد من صدق أداة الدراسة من خلال اللجوء إلى آراء المحكمين المختصين في مجال الدراسة اللذين يمثلون مجموعة من الأساتذة الجامعيين وهم:

- أ.د. خوني رابح، دردوري لحسن، قريد عمر، برني لطيفة

وقد اطلع المحكمون على عنوان الدراسة وإشكالياتها وقدموا آرائهم وملاحظاتهم حول استمارة المقابلة وأسئلتها من حيث مدى وضوح عبارتها ومدى مناسبتها وسلامة صياغتها ومن ذلك قدموا عدة اقتراحات لتحسين الاستمارة سواء من خلال تعديل بعض العبارات أو إبقائها ومن خلال آرائهم تم التعديل لتصل إلى شكلها النهائي.

➤ رزنامة المقابلة: من دواعي العمل المنظم والواضح، تم إعداد رزنامة عمل تسيير وفقها المقابلات المقرر إجرائها داخل الوحدة وقد خططنا رزنامة تنفيذ المقابلات على النحو التالي:

جدول رقم(04): يمثل رزنامة المقابلات

رقم المقابلة	منصب	ساعة وتاريخ المقابلة	محاور أسئلة المقابلة	مدة استغراق المقابلة
01	مديرة الوحدة	2019-04-29	المحور الأول: طبيعة الاتصال الداخلي للوحدة	09:20 – 08:30
02	مسيرة الموارد البشرية	2019-05-01		10:00– 09:10
03	المحاسبة (الصندوق)	2019-05-05		10:00 – 09:00
04	مسؤول ورشة الإنتاج	2019-05-06	المحور الثاني: معوقات الاتصال الداخلي في الوحدة وتأثيره على اتخاذ القرارات الناجحة والفعالة	10:00 – 09:15
05	محضر الطين	2019-05-08		10:30– 09:45
06	خراط العامل على الدولاب	2019-05-12		10:30– 9:30
07	المسؤول عن الفرن	2019-05-15		09:40 – 8:30
08	مسؤول عن الزخرفة الرسام	2019-05-16		09:45– 9:00
09	الصيانة	2019-05-19	المحور الثالث: مدى نجاح القرارات بناء على فعالية الاتصال الداخلي للوحدة	10:10 – 09:30
10	المخزن	2019-05-21		10:30– 9:00
11	المورد	2019-05-23		10:45 – 10:00
12	الأمن	2019-05-26		10:00 – 09:15

المصدر: من إعداد الطالبة

مصادق عليه من طرف مديرة الوحدة

كما هو موضح في مخطط رزنامة المقابلات تمت المقابلة مع كل عامل على حدة وكانت تجرى المقابلة يوماً بعد يوم تقريباً، وقد قسمت أسئلة المقابلة فيما يخص الرؤساء والمرؤوسين والعمال البسيطين. جاءت الأسئلة في شكل محاور كما هي موضحة في الملحق حيث:

- **المقابلة الخاصة بالرؤساء:** تمت مع مديرة الوحدة وأسئلة المقابلة الخاصة بها موضحة في الملحق رقم: 01.
- **المقابلة الخاصة بالمرؤوسين:** تمت مع الموظفين الإداريين شملت كل من مصلحة المستخدمين ومصلحة الإنتاج لكن كل واحد على حدة أسئلة المقابلة الخاصة بهم موضحة في الملحق.
- كذلك تمت المقابلة في مصلحة المحاسبة والمالية وأسئلة المقابلة الخاصة بها موضحة في الملحق.
- **المقابلة الخاصة بالعمال البسيطين:** تمت مع العمال في الورشات الحرفيين والفنيين (الرسامين) والمسؤول عن التسويق، التخزين، الصيانة، الأمنيين.... وأيضاً كل واحد على حدة وأسئلة المقابلة الخاصة بهم موضحة في الملحق.

➤ المسجل الصوتي

تم استخدام المسجل الصوتي لتأكيد على بعض المعلومات المصرح بها من قبل المبحوثين وللاحتفاظ بالمعلومات اللازمة.

➤ الملاحظة

وتعتبر الملاحظة من أهم الأدوات لأنها ترافق الباحث مع أدوات البحث الأخرى طيلة مراحل الدراسة، ومن خلالها يلاحظ سير عمل المؤسسة، والتي على أساسها يسجل خصائص الظاهرة المدروسة لإبداء ملاحظات تخص الموضوع محل الدراسة وتخدم أهدافه.

تعرف الملاحظة على أنها هي عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات.⁽¹⁾

(1) ربحي مصطفى عليان وعثمان غنيم، مرجع سابق، ص112.

اعتمدنا في هذا البحث على الملاحظة خاصة أثناء المرحلة الاستطلاعية لاستكشاف مصالِح وحدة إنتاج الفخار الملاحظة مع جمع البيانات.

وكان اعتمادنا على طريقة الملاحظة البسيطة لأن أسلوبها يمتاز بالجوانب الملموسة في معايشة الموضوع ومشاهدته عن قرب والاستعانة بالصور والعلاقات الموجودة بين الأفراد والجماعات الإنسانية المؤثرة في الموضوع.

وقد سمحت لي هذه الوسيلة برصد سير العمليات الاتصالية والعلاقات بين الفاعلين داخل الوحدة، وأيضاً بحكم السماح لنا بالقيام بالعديد من الزيارات لكل مصالِح الوحدة ولم نجد أي مانع من استطلاع وملاحظة سير العمل ومقابلة كل العاملين فيها حيث أن الوضع ساعدنا على القيام بمقابلات كثيرة مع كل عاملي المصالِح والتعرف عليهم شخصياً والتعرف على مهامهم المخصصة لهم، مما خلق نوع من التقارب مع أفراد المجتمع وملاحظة كيفية أداء مهامهم.

وسمحت لي هذه الأداة بملاحظة بعض السلوكيات الخفية، وفهم أكثر وبدقة موضوعية لسلوكيات الأفراد داخل الوحدة مما سهل علي توجيه الأسئلة لهم فيما يخص الظاهرة المدروسة واخذ الإجابة كما ينبغي من كل عامل لأن الملاحظة تمتاز بصدق بياناتها وغازتها لأنها جمعت من بيئتها الطبيعية.

وما جمعناه من الملاحظة البسيطة في بحثنا أنها تمت بملاحظة طرق العمل والاتصال الداخلي بأنواعه لوحدة إنتاج الفخار.

والأهم من ذلك ما لاحظناه في مصلحة الإنتاج الخاصة بفئة العاملين البسيطين بغض النظر عن ملاحظتنا كيف يستخدمون تلك الآلات ولكن ما لاحظناه أكبر بكثير من كون العلاقة التي تربطهم علاقة عملية فقط بل ما إلتمسناه في سلوكيات واتصال العاملين ببعضهم البعض كان أكبر من أن يلاحظ، شعرنا وكأن العلاقة الأخوية بين العاملين تغلبت على العلاقة العملية. ويعود ذلك لأصل الترابط الأخلاقي وتواصل فيما بينهم والتفاهم والتشاور ما بين العمال على أبسط سبل سير العمل. على حسب ما لاحظت داخل وحدة إنتاج الفخار (قنطرة) أنهم قدموا لي صورة جيدة على حسن الاتصال الفعال والتعامل على غرار ما كنت اعتقده سابقاً وما قد نعرفه عن المؤسسات الأخرى.

قد انحزت بملاحظتي في هذا البحث إلى المدح والتعبير عن ما لاحظته من حيث كيفية اتصال وتواصل بين كل العاملين سواء شاغلي مواقع الإدارية الوسطى أو الدنيا وخاصة فئة العاملين البسيطين، مدحت لأنني نقلت حقيقة لاحظتها بأمر عيني لا يمكنني إنكارها.(1)

المبحث الثالث: عرض وتحليل الدراسة الميدانية ومناقشتها

تم في هذا المبحث محاولة الكشف عن دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرارات والعلاقة بينهما في وحدة إنتاج الفخار، وذلك من خلال استخدام أدوات جمع البيانات المعتمدة في الدراسة لتحليل ومناقشة أسئلة المقابلة وأسئلة وفرضيات البحث.

المطلب الأول: عرض وتحليل مضمون أسئلة المقابلة الخاصة بالرؤساء

تمت المقابلة المباشرة مع مديرة وحدة إنتاج الفخار القنطرة حيث تم طرح عليها العديد من الأسئلة حول الوحدة عامة وما يخص سبل سير العمل داخل الوحدة.

تمت المقابلة طبقاً لرقم المقابلة 1 مع مديرة الوحدة تيطاو نجوى باعتبار أن:

صفتها الوظيفية: مسيرة لوحدة إنتاج الفخار القنطرة.

مستوى الثقافي: متحصلة على شهادة ماجستير في علوم التسيير.

ليس لها اقدمية كبيرة في هذه الوحدة تعتبر في بداية منصبها الجديد.

ومنه سنتطرق إلى عرض وتحليل أسئلة المقابلة التي تمت مع مديرة الوحدة وكانت الأسئلة مقسمة حسب المحاور الموضحة في الملحق.

(1) بناء على ما لاحظته داخل وحدة إنتاج الفخار القنطرة.

المحور الأول: طبيعة الاتصال الداخلي للوحدة

رقم	أسئلة المقابلة	عرض وتحليل الإجابات
01	هل تعتقد أن علاقتك الشخصية بالعمل لها تأثير إيجابي على اتصالك بالموظفين أو بالعمال؟	<p>- أكد له تأثير إيجابي ولكن أنا لا تربطني علاقة شخصية بأي أحد داخل الوحدة وباعتباري في مناصبي الجديد في بداية العمل لكن ربطتني بهم علاقة احترام متبادل ويحكم الاحتكاك اليومي بهم في العمل نشأة مودة بيننا وتفاهم في وقت وجيز.</p> <p>• حسب التصريح يعني أن التفاهم أساس حسن الاتصال داخل الوحدة وذلك ما يتطابق بما تطرقنا له في الجزء النظري بأن الاتصال الجيد يكون نتيجة التفاهم والترابط داخل أي مؤسسة.</p>
02	ما هي وسائل الاتصال الداخلي الأكثر استخداما حاليا في وحدتكم لتعاملك مع الموظفين والعمال؟	<p>- الأكثر استخدام المقابلة والهاتف الثابت وحسب ما استنتجناه أنه يعود ذلك إلى سهولة وقلة تكلفة الاتصال بين الموظفين داخل الوحدة في أداء المهام الطبيعية والروتينية.</p> <p>- وكذلك استخدام الهاتف الخليوي لأن متخذي القرارات يساعدهم في سرعة إصدار التعليمات والأوامر وخصوصا في الأوضاع الطارئة والمستعجلة.</p> <p>- ويستخدمون الفاكس، والتقارير أيضا، أما استخدام الانترنت والبريد الالكتروني قليل.</p> <p>• ومنه حسب التصريح الوحدة تستخدم بعض الوسائل التي تتطابق بما ذكرناه في الجزء النظري ولكن بعضها الآخر لم يكن متوفر داخل الوحدة رغم أنها تفيد الاتصال واتخاذ القرار ولكن عدم استخدام الوحدة للانترنت والبريد الالكتروني بنسبة كبيرة راجع لعدم توفر خط انترنت بالسعة المطلوبة والسرعة المطلوبة، وعدم امتلاك بعض متخذي القرارات للمهارات اللازمة لاستخدامها.</p>

<p>- كل الموظفين والعمال يبدون اهتمام لحديثي رغم أي شيء إلا أن المهام والتوجيهات التي توجه لهم يعبرون لها اهتمام كبير لأنها لصالح الجميع ولتسيير العمل في الطريق الصحيح.</p> <p>• يعني أن اهتمام العمال والمؤوسين لتوجيهات رئيسهم يعود أساسه لنجاعة متخذ القرار في احتوائه لعماله، وذلك ما تطابق مع ما ذكرناه في الجزء النظري بأن اهتمام المؤوسين والعمال لتوجيهات رئيسهم يزيد من فعالية الاتصال وحسن سير العمل.</p>	<p>هل أن المؤوسين والعمال يبدون اهتمام لحديثك وتوجيهاتك؟</p>	<p>03</p>
<p>- الاتصال الرسمي لأنه يكون تبادل المعلومات بيننا بانتظام حيث أعطي الأوامر والقرارات عن طريق الاتصالات النازلة، وأستقبل الشكاوي والتقارير من الأسفل إلى الأعلى أي اتصالات صاعدة، ولكن هنا في وحدتنا بحكم العلاقة الطيبة بيننا والثقة المتبادلة لا غنى عن الاتصال الغير رسمي نستعمله كثيرا.</p> <p>• يعني أنه حسب التصريح بأنواع الاتصال الداخلي للوحدة ينطبق مع ما قمنا بتوضيحه في الجزء النظري وتوفر كل منهما الاتصال الرسمي والغير رسمي لأنه لهما دورا في سير ونقل معلومات الخاصة بالعمل.</p>	<p>ما نوع الاتصال الداخلي المعتمد عليه في اتصالك بالموظفين وعمالك؟</p>	<p>04</p>
<p>- أكيد أن القرارات والأوامر لا بد من أن تكون في وقتها المناسب مراعاة لأهمية تلك القرار وطبيعة العمل تفرض علينا أن نعطي ذلك الأمر أو القرار للمؤوسين أو العمال ولكن في بعض الأحيان ارعي الحالة النفسية لأي شخص.</p> <p>• يعني أنه حسب ما صرحت به مديرة الوحدة أنها تراعي الحالة النفسية لعمالها وذلك ما يدل على قيمة العامل بالنسبة لرئيسه ومراعاة لظروفه دون الضغط عليه في أمر معين.</p>	<p>إلى ماذا يعود اختيار الوقت المناسب فيما يخص إعطاء الأوامر والقرارات إلى مؤوسيك والعمال؟</p>	<p>05</p>

<p>- نوعا ما جيد ولكن ما أثر عليه واقع تقنيات الاتصال المستخدمة حاليا بأنها جيدة من حيث أنها تسير عمل الوحدة ولكن غير متوافقة مع متطلبات التكنولوجيا المستخدمة حاليا في كافة أنحاء العالم.</p> <p>• يعني حسب ما صرحت به أن هناك اتصال متبادل ونوعا ما جيد في أداء المهام داخل الوحدة ولكن مازالت تحاول اللحاق بباقي التقنيات وخاصة في مجال الانترنت وتطبيقاتها ليصبح الاتصال أكثر فعالية وجيد.</p>	<p>حسب رأيك ما هو واقع الاتصال الداخلي في وحدتكم؟</p>	<p>06</p>
--	---	-----------

المحور الثاني: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة وتأثيره على اتخاذ القرارات الناجحة والفعالة

رقم	أسئلة المقابلة	عرض وتحليل الإجابات
<p>07</p>	<p>ما هي الصعوبات التي تجدها في عملك واتصالك مع المرؤوسين والعمال التي تعيقك في اتخاذ قراراتك؟</p>	<p>- لا توجد أي عوائق بيني وبين المرؤوسين والعمال ولكن هناك صعوبات مالية بيني وبين المسؤول شكلت عائق باعتبار وحدتنا ماليا مرتبطين مع القطب الجهوي بباتنة.</p> <p>• يعني حسب تصريح مديرة الوحدة أن العائق الوحيد هي صعوبات المالية التي أثرت على اتخاذها لبعض القرارات لأنهم مرتبطين ماليا بالقطب الجهوي بباتنة.</p>
<p>08</p>	<p>هل تجد بأن النقد من طرف مرؤوسيك يعيقك في اتخاذ بعض القرارات؟ وهل حدث وان غيرت قرارا معين بناء على ردة فعل مرؤوسيك؟</p>	<p>- نعم تلقيت نقد فيما يخص بعض القرارات التي قدمتها و قد حدث وان غيرت قرار معين بناء على ردة فعل المرؤوسين وكان ذلك عادي جدا لم يكن عائق بل تصحيح لذلك القرار وتقديم معلومة جديدة، لأنني أتقبل المناقشة مع كل العاملين فيما يخص العمل ونطبق القرار الصائب.</p> <p>• يعني أنه حسب ما صرحت به أن العمل داخل الوحدة مبني على حرية العاملين بها وخاصة المرؤوسين لإعطاء آرائهم فيما يخص قرار معين وكل ما يخص العمل.</p>

<p>- أكد أنه يجب تخصيص وقت معين للإستماع إلى شكاوي كل من المرؤوسين والعمال ووضع حل لها حسب راحة الجميع.</p> <p>• يعني حسب التصريح تكون الشكاوي عائقا لتنظيم سير عمل الوحدة إذا كانت كل يوم شكاوي لذلك لا بد تخصيص لها وقت مناسب يتم فيه الاستماع للجميع.</p>	<p>هل تعتقد أنه يجب تخصيص وقت للإنصات إلى شكاوي المرؤوسين والعمال أم أنه يشكل عائق بالنسبة لكم؟</p>	<p>09</p>
<p>- قد يلاحظ التباعد بيننا وبين العمال البسيطين ولكن هناك وسيط بيننا هم الإدارة الوسطى والمشرف على العمال يبلغ كل انشغالاتهم وحتى آرائهم في بعض الأحيان وتكون كمشاركة منهم بطريقة غير مباشرة لاتخاذنا لبعض القرارات ولكن رغم أن الوسيط بيننا إلا أنني عندما أقوم ببعض الاجتماعات الخاصة بالإنتاج وعمل العمال البسيطين كنا نستدعيهم جميعا لأنهم هم أصحاب خبرة واليد العاملة لذلك كانت بعض آرائهم تفيدنا في اتخاذ قرار معين.</p> <p>• يعني أنه حسب هذا التصريح هناك تطابق لما تم توضيحه في الجزء النظري بأن إشراك العمال في بعض القرارات له دور كبير لتصويب وجهة نظر متخذ القرار على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال اختيار القرار الصائب.</p>	<p>هل هناك تباعد بين الإدارة والعمال خاصة فيما يتعلق بمشاركتهم في اتخاذ القرارات الداخلية الخاصة بالمؤسسة؟</p>	<p>10</p>
<p>- بالنسبة للمرؤوسين ليس علي تقديم لهم أي مبررات ولكن المشرف علي هو مدير القطب الجهوي بباتنة يجب علي تقديم له المبررات باعتبار أننا مرتبطين معهم ماليا.</p> <p>• حسب هذا التصريح يعني أن مديرة الوحدة تعي جيدا لمن عليها أن تقدم مبررات عن القرارات الملغاة لأنها القرارات النهائية تعود على أصحابها متخذي القرارات وهم من يتحملون نتيجة تلك القرار.</p>	<p>هل تعتقد أنه يجب عليك تقديم المبررات لمرؤوسيك عن بعض القرارات التي وصلت أنها غير صائبة وليست في محلها وألغيتها؟</p>	<p>11</p>

المحور الثالث: مدى نجاح القرارات بناء على فعالية الاتصال الداخلي للوحدة

رقم	أسئلة المقابلة	عرض وتحليل الاجابات
12	هل تعتقد أنه يجب إشراك العمال في معظم القرارات الخاصة بمستقبل الوحدة؟	<p>- يجب إشراك العمال في بعض القرارات وليست كلها و على الرغم من ذلك أنني لاحظت هناك بعض العمال لهم خبرة في مجال عملهم مما تسمح لهم بأن يكونوا طرف في اتخاذ بعض القرارات المستقبلية للوحدة وهناك ثقة تامة من مصداقية المعلومات التي يقدموها كل من الموظفين والعمال العاديين بحكم أقدميتهم في العمل أكثر مني داخل هذه الوحدة لذلك مما دفعني على أن أشاركهم في اتخاذ بعض القرارات.</p> <p>- يعني حسب ما صرحت به أن خبرة العامل وفطنته في مجال عمله تخوله الصلاحية في المشاركة في اتخاذ بعض القرارات.</p>
13	كيف تساهم توظيف تقنيات الاتصال الداخلي في فعالية عملية اتخاذ القرارات؟	<p>- يساهم توظيف تقنيات الاتصال الداخلي في مهمة أداء المهام، نظم سرعة ودقة وصول المعلومة إلى متخذي القرارات، ويساهم في كافة العمليات والإجراءات وفاعلية اتخاذ القرار.</p> <p>• ومنه أن توفر تقنيات الاتصال الداخلي يساهم في تسهيل العديد من عمليات الإدارة وتجعل الاتصال الداخلي للوحدة يرقى إلى المستوى المطلوب.</p>
14	هل تحاول أثناء اتخاذك لقرارات معينة أن تضع نفسك مكان العمال؟	<p>- نعم غالبا ما أضع نفسي مكان المرؤوسين والعمال في اتخاذ بعض القرارات لأنه من المؤكد أن تهمني مصلحة الوحدة في اتخاذ قرار معين ولكن أيضا يهمني راحت العمال إذا كانت تلك القرارات ليست لصالحهم.</p> <p>• ومنه حسب هذا التصريح فإن داخل الوحدة الرئيس يضع نفسه مكان مرؤوسيه والعمال البسيطين مراعاة لظروف عملهم وهذا دليل على محاسن أي مسير.</p>

<p>- الاتصال الكتابي هو أكثر الوسائل فعالية في خدمة عملية اتخاذ القرار ذلك نظرا لأهمية ما يثبته الاتصال الكتابي بخلاف الوسائل الشفوية رغم استعمال هذا الأخير بكثرة.</p> <p>• ومنه حسب التصريح حيث أن أغلبية الموظفين والعاملين بالوحدة معنادون على قراءة التقارير والأوامر المكتوبة، أي ذلك ما يتطابق مع ما ذكرناه في الجزء النظري إذ يعتبرون الرسائل المكتوبة هي الشئ الرسمي الأدق والأفضل لأن معظم المؤسسات يفضلون نظام الأرشفة القديم والسجلات الخاصة.</p>	<p>هل وسائل الاتصال المكتوبة أم وسائل الاتصال الشفوية هي التي لها تأثير فعال في خدمة اتخاذ القرارات؟</p>	<p>15</p>
<p>- بكل تأكيد نأمل في ذلك التغيير لربط بين كافة الأقسام وتسريع أداء المهام والاتصال واتخاذ القرارات</p> <p>• ومنه حسب التصريح أنه داخل الوحدة يؤيدون أي خطوة في اتخاذ العمل الإلكتروني والتقليل من استخدام الأوراق وذلك من أجل تفعيل الاتصال بكل الطرق.</p>	<p>هل لديكم توجه لتبني كل تقنيات الاتصال للتمهيد إلى مؤسسة إلكترونية والتقليل من الاتصال الورقي؟</p>	<p>16</p>
<p>- يسهل عملية اتخاذ القرارات، يحفز العمال على أداء المهام، زيادة في الإنتاج وفي رقم أعمال الوحدة، يجعل الإدارة العليا والوسطى والإدارة الدنيا على معرفة بكل المعلومات الخاصة بعمل المؤسسة ومنه يتخذ قرار صائب.</p> <p>• ومنه حسب هذا التصريح يعني للاتصال الداخلي دور كبير في عملية اتخاذ القرارات هناك جزء من التصريح يتطابق مع ما ذكرناه في الجزء النظري فيما يخص دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار.</p>	<p>ما هو دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار؟</p>	<p>17</p>
<p>- كلما زادت فعالية الاتصالات الداخلية كلما زادت فعالية اتخاذ القرارات، علاقة تكاملية بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات.</p> <p>• يعني أن كلاهما يؤثر على الآخر وتواجدهم ضروري داخل</p>	<p>إذا ما هي العلاقة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرار؟</p>	<p>18</p>

<p>الوحدة حسب هذا التصريح يعتبر متقارب لما وضحناه في الجزء النظري بأن العلاقة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرار علاقة تبادلية وتكاملية.</p>	
---	--

استنتاج عام للمقابلة الخاصة بالرؤساء

من خلال تحليل أسئلة محاور المقابلة مع مديرة وحدة إنتاج الفخار القنطرة نجد أن الاتصال الداخلي تبرز فعاليته وكذا تأثيره في عملية اتخاذ القرارات، ورغم أن الاتصال الداخلي فعال نوعاً ما لازلنا لم يرتقي للمستوى المطلوب حيث أنهم يسعون للالتحاق بتقنيات اتصال جديدة متطورة، وتعتبر مديرة الوحدة أن أكبر عائق بنسبة لها من ناحية اتخاذ بعض القرارات أنهم ماليًا مرتبطين بالطب الجوهري بباتنة ولا بد من اتصال بهم، كذلك ما توصلنا إليه رغم أن مديرة الوحدة ليس لها أقدمية كبيرة في هذه الوحدة تعتبر في بداية حكم منصبها الجديد إلا أن وحسب ما لاحظناه وما صرحت به أنها لقيت تأقلم مع كل العاملين في الوحدة والتفاهم والتواصل بينهم وكل منهم وجد أريحية في العمل معها وذلك مما زاد من تفعيل الاتصال الداخلي.

المطلب الثاني: عرض و تحليل مضمون أسئلة المقابلة الخاصة بالمروسين (الموظفين الإداريين)

تطرقنا في هذا المطلب إلى تفسير نتائج أسئلة المقابلة التي تمت مع الموظفين داخل كل من مصالح وحدة إنتاج الفخار، وتمت المقابلة المباشرة مع العديد من الموظفين شاغلي المواقع الإدارية من الإدارة الوسطى على النحو التالي.

الفرع الأول: عرض وتحليل مضمون أسئلة المقابلة داخل مصلحة المستخدمين

بعد الاستكشاف والاستطلاع على وحدة إنتاج الفخار ومعرفة كل مصلحة التابعة لها ودورها في العمل، تمت مقابلتنا إلى أحد المصالح وهي مصلحة المستخدمين حيث تمت المقابلة المباشرة مع مسيرة الموارد البشرية.

وتتكون هذه المصلحة من حيث المشرفين عنها هما:

- المسؤول المباشر عنها مديرة الوحدة لإنتاج الفخار
- المسؤول الغير مباشر رئيس مصلحة المستخدمين

تمت طبقا لرقم المقابلة 02 مع مسيرة الموارد البشرية: آمال لروي

- مستوى الثقافي: ماستر 02
- أقدمية العمل: 03 سنوات

سننتظر إلى عرض تحليل اسئلة المقابلة التي طرحت لمسيرة الموارد البشرية وفق المحاور التالية والموضحة في الملحق.

المحور الأول: طبيعة الاتصال الداخلي للوحدة

رقم	أسئلة المقابلة	عرض وتحليل الإجابات
01	هل تعتقد أن علاقتك الشخصية بالعمل لها تأثير إيجابي على اتصالك برئيسك أو بالعمال؟	<ul style="list-style-type: none"> - أكد له تأثير إيجابي ولكن بحكم علاقة الاحترام داخل العمل التي تربطني بمديرة الوحدة باعتبارها المسؤول المباشر بالنسبة إلي وليست علاقة قرابة أو نوع آخر من العلاقات. - أما بالنسبة لاتصالي بالعمال له تأثير ايجابي بحكم أن أغلبية العمال نعرف بعضنا جيدا وذلك مما شكل ارتياح للتعامل والاتصال. • حسب التصريح يعني أن ليس بالضرورة أن تكون تربط بين العمال والمرؤوسين والرؤساء علاقات شخصية ليكون تأثير ايجابي على اتصالهم بل أن الاحترام المتبادل بينهم كان تأثيره ايجابيا أكثر لحسن الاتصال بينهم.
02	ما هي أكثر وسيلة استخدام لاتصالك برئيسك أو لتواصلك بالعمال؟	<ul style="list-style-type: none"> - وسيلة الاتصال أكثر استخدام بيني وبين المسؤول المباشر وهي مديرة الوحدة لإنتاج الفخار هي وسيلة المقابلات مباشرة . - أما بيني وبين المسؤول الغير مباشر أكثر وسيلة استخدام هي الهاتف وبعض المقابلات. - أما مع العمال العاديين مقابلات مباشرة. • يعني أنه مع المسؤولين تكون المقابلات والهاتف أكثر استخدام أما مع العمال العاديين دوما المقابلات في ما بينهم بحكم

<p>الإشراف عليهم يستلزم مقابلتهم لتوجيههم فيما يخص العمل وإعطائهم الأوامر والاحتكاك بهم دائما من بداية يوم العمل. وهذا ما ينطبق على ما تطرقنا إليه في الجزء النظري بأن من بين وسائل الاتصال الداخلي المقابلة والهاتف.</p>		
<p>- نعم يبدي العامل اهتمام لتوجيهات والأوامر الموجهة له. • لأنه كل الأوامر الموجهة له تسهل عليه سير العمل وتوضح له مهامه وكلها لصالح المؤسسة لذلك لا بد من أنه يهتم لكل التوجيهات.</p>	<p>هل أن العامل يبدي اهتمام لحديثك وتوجيهاتك؟</p>	<p>03</p>
<p>- نعم يجب تخصيص وقت للإنصات إلى شكاوي المرؤوسين والعمال أيضا لكل منهم الحق في طرح أي انشغال. • حسب التصريح يعني أنه لا بد من تخصيص يوم معين للإنصات إلى شكاويهم لكي لا يكون هناك كل يوم شكاوي ويحدث خلل في المسار التنظيمي للعمل لذلك يجب تخصيص وقت معين.</p>	<p>هل تعتقد أنه يجب تخصيص وقت من طرف الإدارة العليا للإنصات إلى شكاويكم وإلى شكاوي العمال؟</p>	<p>04</p>
<p>- أكيد هناك ثقة في مصداقية تلقي أي معلومة من طرف العمال • ومنه حسب التصريح يعني بحكم المعاملة السابقة فيما بينهم والتجربة حكمت بأنهم أهل للثقة.</p>	<p>ما هو مصير ثقتك بمصداقية المعلومات التي تتلقاها من طرف العمال؟</p>	<p>05</p>
<p>- اختيار الوقت المناسب فيما يخص إعطاء الأوامر والقرارات للعمال راجع إلى أن طبيعة العمل تفرض علينا إعطاء تلك الأوامر والقرارات للعمال. • حسب التصريح يعني أن طبيعة العمل هي التي تفرض اختيار وقت إعطاء الأوامر للعامل دون مراعاة عوامل أخرى.</p>	<p>إلى ماذا يعود اختيار الوقت المناسب فيما يخص إعطاء الأوامر والقرارات إلى العمال؟</p>	<p>06</p>

المحور الثاني: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة وتأثيره على اتخاذ القرارات الناجحة والفعالة

رقم	أسئلة المقابلة	عرض وتحليل الإجابات
07	حسب اعتقادك ما هي العوامل التي تؤثر على المعلومات التي تتلقاها من طرف العمال؟	<p>- عندما تكون المعلومة غير كاملة من طرف العامل أو هناك بعض العمال له شخصية عدائية صعب التعامل معه فعند تقديمه للمعلومة يكون أسلوبه عامل مؤثر على عدم تقديم معلومة كاملة و واضحة.</p> <p>• يعني أنه من العوامل التي تعيق وتؤثر على المشرفين من تلقي المعلومات من العمال ممكن يكون المستوى الثقافي المنخفض للعامل أو طبيعة الشخص الصعب في أسلوبه العدائي. وتعتبر هذه العوامل من بين المعوقات التي تم توضيحها في الجزء النظري.</p>
08	هل تشعر بأن حالتك النفسية والانفعالية لها تأثير على القرارات والأوامر التي تعطيها للعمال؟	<p>- أحيانا لا إراديا تكون بعض تصرفاتي انفعالية مع العمال ولكن لا تؤثر بشكل كبير على القرارات والأوامر التي نقدمها للعامل.</p> <p>• لأنه بطبيعة الحال الحالة النفسية لأي شخص لها دور في التحكم في تصرفاته وبالطبع داخل العمل تكون تلقائيا بعض الانفعالات من طرف المشرفين ولكن لا تؤثر بإعطاء أوامر أو قرارات ليست لصالح العامل لابد من أن تبقى الحالة النفسية للمشرف خارج نطاق العمل والقرارات.</p>
09	هل تعتقد بأن التسلسل الهرمي للوظائف يعد مصدر يعيق الاتصال ووصول المعلومات في الوقت المناسب؟	<p>- التسلسل الهرمي للوظائف يعد محسن للاتصال ووصول المعلومة بانتظام حسب التسلسل إلى أن تصل إلى مكانها المناسب.</p> <p>• حسب التصريح يعد محسن للاتصال وليس يعيق حسب التصريحات لأنه كل وظيفة تكمل الآخرة وكلما مرت المعلومات بانتظام حسب التسلسل الهرمي كلما كان أفضل. وهذا ما ينطبق على ما تم ذكره في الجزء النظري.</p>

<p>- هناك تباعد بين الإدارة العليا والعمال ولكن ما بين الإدارة الوسطى والعمال هناك تقارب</p> <p>• حسب التصريح لأنه يكون التقارب أكثر بين العمال ومشرفيهم بحكم أن المسئول عنهم يكون وسيط بين العامل والإدارة الوسطى قد تسمع انشغالاته أو آرائه ولكن لا يعتبر العمال بصفة مباشرة أنهم يتخذون القرارات الداخلية الخاصة بالمؤسسة.</p>	<p>هل هناك تباعد بين الإدارة والعمال خاصة فيما يتعلق بمشاركتهم في اتخاذ القرارات الداخلية الخاصة بالمؤسسة؟</p>	<p>10</p>
<p>- كل الظروف مساعدة على تفعيل الاتصال سواء بيننا وبين مديرة الوحدة أو مع العمال.</p> <p>• يعني أن حسن الظروف داخل الوحدة هيئ الوضع لحسن الارتياح في التعامل والاتصال فيما بينهم.</p>	<p>هل تشعر بأن الظروف التي تعملون فيها تساعد على تفعيل الاتصال بينكم وبين رئيسكم وبين العمال؟</p>	<p>11</p>

المحور الثالث: مدى نجاح القرارات بناء على فعالية الاتصال الداخلي للوحدة

عرض وتحليل الإجابات	أسئلة المقابلة	رقم
<p>- يجب إشراك العمال في بعض القرارات وليست كلها لأن بعض العمال يستحق إشراكهم.</p> <p>• لأنه هناك بعض العمال لهم ميزة خاصة وخبرة في مجال عملهم تساعد على أن يكون طرف مشارك في اتخاذ بعض القرارات فقط وليست كلها. وهذا ما ينطبق على ما تطرقنا له في الجزء النظري بأنه لا بد من مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.</p>	<p>هل تعتقد أنه يجب إشراك العمال في معظم القرارات الخاصة بمستقبل الوحدة؟</p>	<p>12</p>
<p>- ردة فعل العمال مقبولة أحيانا لأنه قد نراعي حالته النفسية في بعض المواقف.</p> <p>• حسب التصريح يعني أنه إذا أخذوا بعين الاعتبار الحالة النفسية للعمال يعني أنهم سيتغاضون عن ردة فعلهم السلبية اتجاه أي قرار معين، ولكن تكون أحيانا غير مقبولة لأنه إذا كان متعمد لرفض ذلك القرار.</p>	<p>كيف تقيم بصفة عامة ردة فعل العمال على معظم القرارات التي اتخذتها؟</p>	<p>13</p>

<p>- أحيانا ما أضع نفسي مكان العمال لأنني أنا أكثر دراية بما يعانیه العامل بحكم الاحتكاك بهم، وبعض الأحيان يخيفني الأمر من قرار ما لذلك أضع نفسي مكانهم.</p> <p>• ومنه لأن المشرف على العمال يعلم أنه إذا كان القرار يخدم صالح العمال أكيد سيفرحون به، ويعلم متى يكون القرار ليس في صالح العامل لذلك يضع نفسه مكانهم ويحاول أن يداري الوضع.</p>	<p>هل تحاول أثناء إبلاغك العمال لقرارات معينة أن تضع نفسك مكانهم؟</p>	<p>14</p>
<p>- أكيد فعالية الاتصال الداخلي له علاقة باتخاذ القرارات الصائبة.</p> <p>• ومنه حسب التصريح يعني أنه كلما كان الاتصال والتشاور والتفاهم في أداء العمل جيد وفعال لا بد أن يكون حصيلته قرار صائب.</p>	<p>حسب رأيك هل فعالية الاتصال الداخلي له علاقة باتخاذ قرارات صائبة؟</p>	<p>15</p>
<p>- نتيجة الخبرة لمتخذ القرارات في مجال عمله لأنه قد يكون عامل الخبرة العامل الأكيد في نجاح أي قرار ولكن رغم ذلك لا يمكن الإغفال عن العلاقات الاتصالية مع المرؤوسين</p> <p>• يعني أنه فيما يخص التشاور والمشاركة في إعطاء بعض القرارات كلها عادت بالفائدة لصالح الوحدة. وهذا ما يطابق ما تطرقنا له في الجزء النظري.</p>	<p>نجاح أي قرار في المؤسسة يأتي نتيجة ماذا؟</p>	<p>16</p>
<p>- يحسن في المردودية، ويجعل علاقات العمل طيبة، ويجعل كل شاغلي المواقع الإدارية وأصحاب اتخاذ القرارات على دراية بكل المعلومات الخاصة بالمؤسسة.</p> <p>• يعني أن دور الاتصال الداخلي داخل الوحدة كبير مما يعود انعكاسه على القرارات المتخذة دوره كبير لتكون هذه الأخيرة صائبة.</p> <p>وحسب هذا التصريح هناك تطابق مع ما ذكرناه في الجزء النظري فيما يخص دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار.</p>	<p>ما هو دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار؟</p>	<p>17</p>

<p>- كلما زادت فعالية الاتصال الداخلي كلما زادت فعالية اتخاذ القرارات الصائبة.</p> <p>- يعني أن العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي عملية اتخاذ القرارات علاقة تكامل.</p> <p>• حسب ما صرحت بيه يعتبر أنه يتوافق مع ما تم توضيحه في الجز النظري فيما يخص العلاقة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرار.</p>	<p>إذا ما هي العلاقة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرار؟</p>	<p>18</p>
--	---	-----------

الفرع الثاني: عرض وتحليل مضمون أسئلة المقابلة الخاصة بمصلحة المحاسبة والمالية

تم عرض وتحليل أسئلة المقابلة التي تمت داخل مصلحة المحاسبة والمالية حيث تتكون هذه المصلحة من مدير المصلحة المالية والمحاسبة باعتباره مشرف على المحاسبة.

تمت المقابلة المباشرة مع المحاسبة المسؤولة على هذه المصلحة طبقاً لرقم المقابلة 03 كما هو موضح في رزنامة حيث:

- المحاسبة: صبرينة سرجان
- المستوى الثقافي: 2 ماستر تخصص محاسبة
- أقدمية العمل: 3 أشهر

تمت الإجابة على أسئلة المحاور الموضحة في الملحق وكانت النتائج المصرح بها كما يلي:

المحور الأول: طبيعة الاتصال الداخلي للوحدة

رقم	أسئلة المقابلة	عرض وتحليل الإجابات
01	ما هي الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في اتصالك بمشرفك؟	<ul style="list-style-type: none"> - أكثر وسائل استخداما بيني وبين مشرفي هي الوسائل الشفوية: الهاتف والمقابلات وأيضا وسائل أخرى البريد الإلكتروني وإرسال التقارير. • حسب هذا التصريح ما ينطبق على ما تطرقنا إليه في الجزء النظري بخصوص وسائل الاتصال الداخلي الشفوية والإلكترونية والمكتوبة أيضا.
02	هل تشعر أن علاقتك الشخصية لها تأثير فيما يخص اتصالك بمشرفك؟	<ul style="list-style-type: none"> - نعم له تأثير بحكم علاقة العمل والاحترام بيننا شكل نوع من الصداقة مع مشرفي وذلك مما سهل التواصل والاتصال بيننا. • ومنه حسب التصريح يعني أن العلاقة الشخصية الطيبة تزيد من تسهيل الاتصال والعمل.
03	هل تعتقد بأن مشرفك يعطي اهتمام لبعض الآراء التي تعطيها له؟	<ul style="list-style-type: none"> - نعم يعطي اهتمام لبعض الآراء فيما يخص مجال العمل • ومنه حسب التصريح لأن مهام المحاسبة والمالية للوحدة تقع على عاتق المحاسب وهو المسؤول لذلك لا بد للمشرف أن يعطي الاهتمام لأرائه.
04	هل يخصص لكم المسؤولين أوقات خاصة للاستماع إلى شكاويكم؟	<ul style="list-style-type: none"> - ليس هناك وقت مخصص ولكن عن نفسي أتحدث دائما مدير مصلحة المحاسبة والمالية، ومديرة الوحدة دائما في الإصغاء إلى أي انشغال أو شكاوى أقدمها. • ومنه حسب التصريح يعني بحكم المنصب الذي يشغله الموظف يفرض على المسؤولين الإصغاء إلى شكاويهم لأنهم يكونون على دراية بتقديم أي معلومة قد تكون لصالح سير عمل الوحدة.
05	هل تعتقد أنك تفهم جيدا الهدف من معظم القرارات التي اتخذت	<ul style="list-style-type: none"> - نعم أفهم جيدا معظم القرارات التي اتخذت لأنني معظم القرارات قبل أن تطبق تتم بالتشاور مع مشرفي.

<ul style="list-style-type: none"> • ومنه حسب التصريح لأنه بحكم مهام التي يؤديها المحاسب تجعله على دراية بكل التغيرات الحاصلة ولا بد أن يكون له يد في اتخاذ القرارات لصالح الوحدة. 	<p>من طرف مشرفك؟</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - اختيار الوقت فيما يخص القرارات والأوامر راجع إلى أهمية تلك القرارات. • حسب هذا التصريح يعني أنه حسب أهمية القرارات والأوامر يتم اتخاذها دون مراعاة أي شيء آخر ودون تأجيل. 	<p>اختيار الوقت فيما يخص القرارات والأوامر التي اتخذت من طرف رؤسائك إلى ماذا راجع حسب اعتقادك؟</p>	<p>06</p>

المحور الثاني: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة وتأثيره على اتخاذ القرارات الناجحة والفعالة

عرض وتحليل الإجابات	أسئلة المقابلة	رقم
<ul style="list-style-type: none"> - أحيانا التأخير في المصادقة على بعض الأوامر وباعتبار أن وحدتنا تابعة للقطب الجهوي بباتنة يحدث تعطل في الاتصال بسبب بعد المسافة. • ومنه يعني أن يحدث مثلا تعطل لإرسال تقرير أو ما شابه ذلك مما شكل عائق لسير عمل داخل الوحدة بسبب تأخير للتعليمات المنتظرة. 	<p>حسب اعتقادك ما هي العوامل التي تؤثر على المعلومات والتعليمات التي تتلقاها من طرف مشرفك؟</p>	<p>07</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الحالة النفسية لها تأثير في تصرفاتي في العمل أحيانا ما تكون انفعالية ولكن مهما كان لا تؤثر على القرارات والأوامر التي تأتي من المشرف. • ومنه حسب التصريح يعني أنه داخل مكان العمل القرارات والأوامر تطبق مهما كانت الحالة النفسية للشخص. 	<p>هل تشعر بأن حالتك النفسية والانفعالية لها تأثير على القرارات والأوامر التي تأتيك من مشرفك؟</p>	<p>08</p>
<ul style="list-style-type: none"> - لا يوجد تباعد بين العمال والإدارة بحكم أنه أكثر شيء يسود بيننا هنا في الوحدة هو التفاهم يعني أنهم يشاركون في بعض القرارات فقط الخاصة بهم وليست بالمؤسسة ككل. - أما فيما يخص نحن كموظفين إداريين لا يوجد تباعد لأنه يتم 	<p>هل تعتقد أنه هناك تباعد بين العمال والإدارة فيما يخص مشاركتكم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة؟</p>	<p>09</p>

<p>إشراكنا في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ومنه حسب هذا التصريح يعني أن للموظفين الإداريين دور أكبر من العمال العاديين في المشاركة في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة. 		
<p>- لا يميلون إلى حجب معلومات حول سير العمل لأن حجب أي معلومة يعود بالضرر على الوحدة.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ومنه حسب التصريح يعني أن بحكم عمل المحاسب يتحدث بالأرقام والحسابات لا تحتاج إلى حجب عنه أي معلومة معينة قد تحدث خلل في سير عمل وتوازن الوحدة. 	<p>هل تعتقد أن مشرفيك يميلون إلى حجب معلومات حول سيرورة العمل داخل المؤسسة؟</p>	<p>10</p>
<p>- كل الظروف مساعدة على تفعيل الاتصال بيننا وبين مديرة الوحدة، ولكن يبقى عائق سبق وأن ذكر هو أن الوحدة تابعة للقطب الجهوي بباتنة تعطل في الاتصال</p> <ul style="list-style-type: none"> • يعني أنه حسب التصريح أن تبعية الوحدة للقطب الجهوي بباتنة شكل لها عائق في بعض المهام بنقل بعض التعليمات وإرسال تقارير و انتظار منهم تعليمات وأوامر في بعض الأمور الخاصة بالوحدة. 	<p>هل تشعر بأن الظروف التي تعملون فيها تساعد على تفعيل الاتصال بينكم وبين رئيسك ومشرفك؟</p>	<p>11</p>

المحور الثالث: مدى نجاح القرارات بناء على فعالية الاتصال الداخلي للوحدة

عرض وتحليل الإجابات	أسئلة المقابلة	رقم
<p>- فعلا يجب إشراكنا في اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة لأن المهام التي نأديها تعطينا كامل الحق أن نكون طرف مشارك في اتخاذ القرارات.</p> <ul style="list-style-type: none"> • لأن المشاركة والتشاور يقلل من الوقوع في الخطأ ويكون لصالح المؤسسة في تفعيل الاتصال واتخاذ قرارات صائبة وهذا ما يتطابق مع ما تم توضيحه في 	<p>هل تعتقد أنه يجب إشراكك في جميع القرارات التي تتخذ في المؤسسة؟</p>	<p>12</p>

<p>الجزء النظري بأنه لابد للموظفين من المشاركة في اتخاذ قرارات المؤسسة.</p>		
<p>- على كل حال راض بالقرارات التي اتخذت • ومنه يعني أنه كل ما كان القرار صائب يخدم مصلحة المؤسسة كلما يكون الرضا لأنه ذلك هدف الجميع.</p>	<p>بصفة عامة هل أنت راض على معظم القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائك؟</p>	<p>13</p>
<p>- أحيانا ما يحدث ويلغى قرار بعد أن تم التشاور فيه معانا، ولكن غالبا ما أتقبل الوضع وتكون ردة فعلي إيجابية إذا كان إلغائه لصالح الوحدة، أما إذا كان إلغائه يعود بضرر سواء علينا بصفتنا موظفين أو على الوحدة تكون ردة فعلي سلبية. • ومنه يعني أنه ليس من السهل إلغاء قرار بعد التشاور والفصل فيه وأيضا رغم ذلك لابد من مراعاة مصلحة الوحدة مهما كان.</p>	<p>هل حدث وأن ألغى رؤسائكم قرارا معين بعد المناقشة التي تمت بينكم أنتم كمرؤوسين ورؤسائكم؟ كيف تكون ردة فعلك؟</p>	<p>14</p>
<p>- أكيد فعالية الاتصال الداخلي له علاقة باتخاذ القرارات صائبة، لكن رغم ذلك تبقى هناك عوامل أخرى لها علاقة أكثر منه. • ومنه حسب التصريح أنه يتطابق مع ما تطرقنا له في الجزء النظري بأن القرارات الصائبة تأتي نتيجة فعالية الاتصال الداخلي.</p>	<p>حسب رأيك هل فعالية الاتصال الداخلي له علاقة باتخاذ قرارات صائبة؟</p>	<p>15</p>
<p>- قد يعود إلى حكمة متخذ القرار وخبرته في مجال عمله، ويعود إلى التعاون والتشاور ومشاركة بعض الكفاءات الموجودة داخل الوحدة أصحاب خبرة. • يعني أن داخل الوحدة حنكت وخبرة متخذ القرار عوامل أساسية لنجاح أي قرار إضافة إلى أن الاتصال الجيد بينهم والمشاركة أيضا عوامل تزيد من نجاح القرارات المتخذة.</p>	<p>نجاح أي قرار في المؤسسة يأتي نتيجة ماذا؟</p>	<p>16</p>

<p>- دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار كبير جدا حيث يزيد من إرادة العاملين بالوحدة بتقديم أفضل الآراء للوصول إلى قرار صائب، يوضح الصورة لمتخذ القرارات على اختيار من بين العديد من البدائل المقترحة يسهل اتخاذ قرار صائب.</p> <p>• يعني أنه حسب هذا التصريح هناك فيه ما يتطابق مع ما ذكرناه في الجزء النظري فيما يخص دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار.</p>	<p>ما هو دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار؟</p>	<p>17</p>
<p>- بما أن فعالية الاتصال الداخلي تفعل عملية اتخاذ القرار ومنه أن العلاقة بينهما علاقة تكامل</p> <p>• حسب ما صرحت به يعتبر أنه يتوافق مع ما تم توضيحه في الجزء النظري فيما يخص العلاقة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرار.</p>	<p>إذا ما هي العلاقة بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرار؟</p>	<p>18</p>

الفرع الثالث: عرض وتحليل مضمون أسئلة المقابلة الخاصة بمصلحة الإنتاج

تم عرض وتحليل أسئلة المقابلة داخل مصلحة الإنتاج حيث تتكون هذه المصلحة من مسؤول الورشة والعمال البسيطين.

حيث تمت المقابلة المباشرة مع مسؤول الورشة باعتبار أن:

- صفته الوظيفية: المسؤول المباشر على العمال
- المستوى الثقافي: بكالوريا
- أقدمية العمل: 10 سنوات

وكانت نتائج ما صرح به كما يلي:

المحور الأول: طبيعة الاتصال الداخلي للوحدة

رقم	أسئلة المقابلة	عرض وتحليل الإجابات
01	هل تعتقد أن علاقتك الشخصية بالعمل لها تأثير إيجابي على اتصالك برئيسك أو بالعمال؟	<p>- ليس لها تأثير لأنني في تعاملي مع المشرفين أو مع العمال يعتمد على علاقة الاحترام والتفاهم بيننا لا غير ذلك.</p> <p>• ومنه حسب التصريح يعني أنه ليس بالضرورة أن تكون العلاقة الشخصية بين العاملين داخل الوحدة هي الرابط بينهم بل الاحترام والتفاهم تأثيره ايجابي بنسبة كبيرة.</p>
02	ما هي أكثر وسيلة استخدام لاتصالك برئيسك أو لاتصالك بالعمال؟	<p>- مع مديرة الوحدة الأكثر استخداما المقابلات وفي بعض الأحيان استخدام الهاتف.</p> <p>- أما في التعامل مع العمال الوسيلة الأكثر استخدام دوما المقابلة.</p> <p>• ومنه حسب التصريح لأنه باعتبار المسؤول المباشر على العمال يكون في احتكاك دائم مع العمال لذلك لا بد من المقابلة لتوجيههم في سير عملهم وتعتبر هذه الوسيلتين متطابقة لما عرضناه في الجزء النظري من بين الوسائل العديدة المذكورة.</p>
03	هل أن العامل يبدي اهتمام لحديثك وتوجيهاتك؟	<p>- أكيد يبدي العمال اهتمام لحديثي لأننا أنا المسؤول عن إيصال الأوامر لهم وتوجيههم لصالح تسهيل عنهم مهامهم لذلك عليه أن يطبق تلك توجيهات لا مفر منها.</p> <p>• ومنه حسب التصريح أن العمال قد يكونون مجبورين على الاهتمام لتوجيهات مشرفهم قد تسهل عنهم أداء مهامهم وقد تكون لصالح تحقيق أهداف الوحدة.</p>

<p>- أكيد يجب تخصيص وقت للإنصات إلى شكاوينا كمشرفين وكذلك الاستماع إلى شكاوي العمال لأنه كل شخص عامل في هذه الوحدة له الحق أن يكون له أريحية في أداء مهامه.</p> <p>• ومنه حسب التصريح أنه يعتبر الإنصات إلى شكاوي العاملين بالوحدة يعتبر حق من حقوقهم لذلك لابد من توفر هذا الحق.</p>	<p>هل تعتقد أنه يجب تخصيص وقت من طرف الإدارة العليا للإنصات إلى شكاويكم وإلى شكاوي العمال؟</p>	<p>04</p>
<p>- هناك ثقة تامة بمصداقية المعلومات التي نتلقاها منهم وذلك حسب الشخص الذي قدمها وبحكم التجربة والثقة المتبادلة بيننا داخل الوحدة.</p> <p>• ومنه حسب التصريح يعني أنه كل ما كان العامل منضبط وصاحب خلق لابد من الاستماع إليه والحكم بالصدق على معلوماته.</p>	<p>ما هو مصير ثقتك بمصداقية المعلومات التي نتلقاها من طرف العمال؟</p>	<p>05</p>
<p>- اختيار الوقت المناسب فيما يخص إعطاء الأوامر والقرارات للعمال راجع إلى أن طبيعة العمل تفرض علينا إعطاء تلك الأوامر والقرارات للعمال ولكن بصفتي مشرف على العمال وحرفي أيضا معهم ألتمس معاناتهم في بعض المهام لذلك أحيانا أراعي ظروفهم وحالتهم النفسية في اختيار وقت آخر مناسب لإعطائهم قرار أو أمر معين.</p> <p>• حسب التصريح يعني أن طبيعة العمل وفي بعض الأحيان راجع لمراعاة الحالة النفسية هي التي تفرض اختيار وقت إعطاء الأوامر للعمال.</p>	<p>إلى ماذا يعود اختيار الوقت المناسب فيما يخص إعطاء الأوامر والقرارات إلى العمال؟</p>	<p>06</p>

المحور الثاني: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة وتأثيره على اتخاذ القرارات الناجحة والفعالة

رقم	أسئلة المقابلة	عرض وتحليل الإجابات
07	حسب اعتقادك ما هي العوامل التي تؤثر على المعلومات التي تتلقاها من طرف العمال؟	<p>- لا توجد أي عوامل تعيق أو تؤثر على المعلومات التي أتلقاها من طرف العمال لأنهم يفهمون جيدا مجال عملهم وأنا بدوري حرفي مثلهم ومسؤول أيضا عنهم أفهمهم جيدا حتى وإن كان هناك اختلاف في المستوى الثقافي بيننا ولكن ليس له دخل في احتراف مهنة أيدينا.</p> <p>• ومنه حسب التصريح يعني أنه حتى وإن كان هناك اختلاف في المستوى الثقافي لا يؤثر لأن العمال أصبحوا احترافيين أي في خدمة وإبداع أيديهم لا دخل للمستوى الثقافي في إيصال معلوماتهم في مجال عملهم.</p>
08	هل تشعر بأن حالتك النفسية والانفعالية لها تأثير على القرارات والأوامر التي تعطيها للعمال؟	<p>- أحيانا لا إراديا تكون بعض تصرفاتي انفعالية مع العمال ولكن لا تؤثر بشكل كبير على القرارات والأوامر التي نقدمها للعامل.</p> <p>• ومنه حسب التصريح يعني أن الحالة النفسية تؤثر على الشخص في حد ذاته وفي تصرفه فقط ولكن يبقى تأثيرها بعيد كل البعد عن الأوامر والقرارات التي يعطيها المشرف للعمال.</p>
09	هل تعتقد بأن التسلسل الهرمي للوظائف يعد مصدر يعيق الاتصال ووصول المعلومات في الوقت المناسب؟	<p>- التسلسل الهرمي للوظائف يسهل وصول المعلومة في الوقت المناسب.</p> <p>• ومنه حسب التصريح التسلسل الهرمي للوظائف لا يعيق الاتصال لأنه يساعد على انتقال المعلومات بانتظام. وهذا ما يتطابق مع ما تم التطرق له في الجزء النظري.</p>
10	هل هناك تباعد بين الإدارة والعمال خاصة فيما يتعلق بمشاركتهم في اتخاذ القرارات الداخلية الخاصة بالمؤسسة؟	<p>- نوعا ما يوجد تباعد بين العمال والإدارة من حيث مشاركتهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة ككل ولكن باعتباري أنا وسيط بين العمال والإدارة أنقل كل انشغالات وأراء العمال وقد تكون آرائهم جزء من القرارات التي تتعلق بهم أكثر من قرارات الأخرى.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • ومنه حسب التصريح يعني أن العمال لهم دور في المشاركة في اتخاذ بعض القرارات بطريقة غير مباشرة. 	
<ul style="list-style-type: none"> - كل الظروف مساعدة على تفعيل الاتصال سواء بيننا وبين مدير الوحدة أو مع العمال. • ومنه حسب التصريح بما أن ظروف الوحدة مساعد على تفعيل الاتصال بين كل العاملين فيها وذلك مما يزيد من فعالية اتخاذ القرارات وذلك ما يتطابق مع ما وضعناه في الجزء النظري. 	<p>11</p> <p>هل تشعر بأن الظروف التي تعملون فيها تساعد على تفعيل الاتصال بينكم وبين رئيسك وبين العمال؟</p>

المحور الثالث: مدى نجاح القرارات بناء على فعالية الاتصال الداخلي للوحدة

عرض وتحليل الإجابات	أسئلة المقابلة	رقم
<ul style="list-style-type: none"> - بكل تأكيد يجب إشراك العمال في بعض القرارات وليست كلها لأن للعمال دور كبير في إنجاح المنتج لأنه في النهاية نتيجة تلك القرارات تتحملها الإدارة والعمال لذلك لابد من إشراكهم في اتخاذها بالأخص بعض العمال لهم خبرة في تقديم ما يفيد مصلحة الوحدة. • ومنه حسب التصريح أنه مادام في النهاية العمال يتحملون نتيجة القرارات مع الإدارة يعني أنهم من البداية لابد إشراكهم في اتخاذ تلك القرارات وفي الأخير يتحمل الجميع مسؤولية ذلك. 	<p>12</p> <p>هل تعتقد أنه يجب إشراك العمال في معظم القرارات الخاصة بمستقبل الوحدة؟</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - في غالب الأحيان أتقبل ردة فعل العمال لأنني أن أكثر شخص أعيش معهم معاناتهم اليومية في العمل لذلك نراعي الحالة النفسية للعمال في بعض المواقف. • ومنه حسب التصريح يعني أن المشرف على العمال مجبور أن يتغاضى على ردة فعل العمال على قرارات معينة لأنه يعلم ظروفهم جيدا ويتغاضى على ردة فعلهم السلبية لكي لا يعطي قرارا يعود بالضرر على العامل. 	<p>13</p> <p>كيف تقيم بصفة عامة ردة فعل العمال على معظم القرارات التي اتخذتها؟</p>	

<p>- غالبا ما أضع نفسي مكان العمال لأنني على دراية بالحد الذي يستطيع العامل أن يصل إليه في عمله لذلك ما أضع نفسي مكانهم لأدافع عن العامل بصفتي مشرف عنهم.</p> <p>• ومنه حسب التصريح يعني أن يضع المشرف نفسه مكان العامل ودفاع عنه تعتبر من صفة النبل في أي مشرف أو مسير في مراعاة ظروف عماله.</p>	<p>هل تحاول أثناء ابلاغ العمال لقرارات معينة أن تضع نفسك مكانهم؟</p>	<p>14</p>
<p>- غالبا ما تكون فعالية الاتصال الداخلي لها علاقة باتخاذ قرارات صائبة وذلك من خلال التفاهم وحسن الاتصال بين شاغلي كل المواقع الإدارية داخل الوحدة.</p> <p>• ومنه حسب التصريح يعني أنه كلما كان الاتصال فعال كلما زادت فعالية اتخاذ القرارات الصائبة.</p>	<p>حسب رأيك هل فعالية الاتصال الداخلي له علاقة باتخاذ قرارات صائبة؟</p>	<p>15</p>
<p>- أكيد يعود الفضل لمتخذي القرارات نتيجة خبرتهم وأيضاً نتيجة تشاور بين العاملين في الوحدة وتقديم مقترحات باعتبارهم أيضاً أصحاب خبرات في مجال عملهم.</p> <p>• ومنه حسب التصريح يعني أن نجاح أي قرار لا يكون نتيجة خبرة فقط بل حسن الاتصال ومشاركة بين كل العاملين في الوحدة.</p>	<p>نجاح أي قرار في المؤسسة يأتي نتيجة ماذا؟</p>	<p>16</p>
<p>- يجعل علاقات العمل طيبة، وبذلك ينمي الإرادة بين العاملين لتقديم الأفضل، ويحسن من أداء العمل، وزيد من فعالية المشاركة وتشاور بذلك دوره يؤثر على اتخاذ قرارات صائبة.</p> <p>• وحسب هذا التصريح قد يكون نوعا ما يشمل على تطابق مع ما ذكرناه في الجزء النظري فيما يخص دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار.</p>	<p>ما هو دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار؟</p>	<p>17</p>

الاستنتاج العام للمقابلة الخاصة بالمرؤوسين

من خلال التحليل العام لمحاوِر أسئلة المقابلة الخاصة بالرؤساء والمرؤوسين تبين بصفة عامة أن الاتصال الداخلي لوحدة إنتاج الفخار فعال نوعا ما ولكن هذا لا يعني أن الاتصال جد فعال وناجح فهناك العديد من المشاكل التي تعيق عملية الاتصال الداخلي. ومن هذه المشاكل وحسب أجوبة الرؤساء والمرؤوسين نجد أن المستوى التعليمي المنخفض للعمال، وأيضا في بعض الأحيان الحالة النفسية السيئة سواء للمرؤوسين أو للعمال وكذا ظروف العمل سواء كانت الظروف الفيزيائية أو الظروف الأخرى المتعلقة بالعلاقات الإنسانية داخل العمل كل هذه العوامل لها تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات ولكن ما إلتمناه من خلال أجوبة الأفراد شاغلي المواقع الإدارية العليا والوسطى نجد أن العلاقات الإنسانية طيبة بينهم مما زادت من فعالية الاتصال الداخلي وكذا من فعالية عملية اتخاذ القرارات داخل الوحدة هي حسنة نوعا ما.

المطلب الثالث: عرض وتحليل المقابلة الخاصة بالعمال البسيطين

سنتطرق في هذا المطلب إلى تفسير نتائج أسئلة المقابلة التي تمت مع العمال البسيطين داخل ورشة الإنتاج حيث تمت المقابلة مع كل عامل على حدا طبقا لرقم المقابلات: 5 و6 و7 و8 و9 و10 و11 و12 و13. كما هو موضح في رزنامة عمل المقابلة.

وحسب ما أحصيناه من المقابلات التي تمت مع كل عامل على حدا فيما يخص معلوماتهم الشخصية بإعتبار:

- صفتهم الوظيفية: منهم حرفيين ومنهم فنيين (الرسامين) ومنهم أمنيين، والمسؤول عن نقطة البيع ، ومسؤول الصيانة.
- المستوى الثقافي: منهم ابتدائي، متوسط، ومنهم بكالوريا.
- أقدمية العمل: هناك منهم 7 سنوات، 10 سنوات، 26 سنة، 33 سنة، هناك من 76 سنة منذ نشأة هذه الوحدة.

كانت النتائج المصرح بها كما يلي:

المحور الأول: طبيعة الاتصال الداخلي للوحدة

رقم	أسئلة المقابلة	عرض وتحليل الإجابات
01	ما هي الوسائل الاتصالية الأكثر استخداما في اتصالك بمشرفك؟	<p>- حسب ما صرح به معظم العمال كانت إجاباتهم بنسبة 77% أنه أكثر وسيلة استخدام بينهم وبين مشرفهم هي المقابلة، أما باقي العمال بنسبة 22% كانت إجاباتهم أن أكثر وسيلة استخدام الهاتف والتقارير.</p> <p>• ومنه حسب تصريح العمال كانت أكبر نسبة أكدوا على استخدام المقابلة أكثر من الوسائل الأخرى الهاتف والتقارير والإعلان إلا أن هذه الأخيرة لها دور، وبحكم صلة المشرفين بالعمال فيما يخص توجيههم في العمل وذلك لا بد من استخدام الوسائل الشفوية، والبعض منهم أكد على استخدام الوسائل الكتابية وهذا ما ينطبق مع ما ذكرناه في الجزء النظري.</p>
02	هل تشعر أن علاقتك الشخصية لها تأثير فيما يخص اتصالك بمشرفك؟	<p>- كانت أغلب العمال بنسبة 66% كانت إجاباتهم تدل على أن العلاقات الشخصية ليس لها تأثير على اتصالهم بمشرفهم لأنه ما حسن الاتصال بينهم التفاهم والاحترام المتبادل بينهم.</p> <p>- وكانت بعض العمال بنسبة 33% تدل إجاباتهم على أن العلاقات الشخصية لها تأثير فيما يخص علاقتهم بمشرفهم لأنه أحدهم تربطه علاقة قرابة بمشرفه.</p> <p>• ومنه حسب تصريحات العمال نستطيع القول بأن في هذه الوحدة سر الاحترام المتبادل والتفاهم بينهم له تأثير ايجابي على الاتصال فيما بينهم أكثر من أن تربطهم أي علاقات آخرة.</p>
03	هل تعتقد بأن مشرفك يعطي اهتمام لبعض الآراء التي تعطى لها؟	<p>- يعتقد بعض العمال وبنسبة 22% كانت إجاباتهم بأن مشرفهم لا يعطون اهتمام الكافي في الآراء والاقتراحات التي يقدمونها لهم، ومنه قد يكون ذلك ربما لسبب المستوى الثقافي المنخفض لبعض العمال.</p>

<ul style="list-style-type: none"> - ومعظم العمال كانت بنسبة 77% إجاباتهم تدل على أنه هناك اهتمام من طرف مشرفيهم فيما يخص الآراء التي يقدمونها إليهم. • ومنه قد يكون هذا نظرا للميزة لدى بعض العمال التي تساعدهم على اهتمام المشرفين لمقترحاتهم. 		
<ul style="list-style-type: none"> - بعض العمال بنسبة 22% كانت إجاباتهم تدل على أن المسؤولين يستمعون لشكاويهم في كل وقت. بحكم دورهم في أداء مهامهم مهم يجعل المسؤولين يستمعون لشكاويهم أكثر من غيرهم. - أما أغلب العمال بنسبة 22% كانت إجاباتهم تدل على أنه ليس من الضروري أن يخصصون وقت محدد للاستماع لشكاوي العمال ولكن حسن التعامل معهم من طرف المسؤولين كانوا إذا حدثت مشكلة معينة يبادرون بنقلها للمسؤولين في وقت حدوثها بضبط ويأملون منهم حلها. - وبنسبة 55% كانت إجاباتهم تدل على أن المسؤولين يستمعون إلى شكاويهم وأي اقتراح يقدمونه لهم فيما يخص سير العمل. • ومنه حسب تصريحاتهم يعني أنه حتى وإن لم يكن هناك وقت مخصص للاستماع لشكاوي العمال الأهم أنه إذا حدث شيء ما وأخبروا المسؤولين عنه تكون حينها أذانهم صاغية لهم ولحل انشغالاتهم. 	<p>هل يخصص لكم المسؤولين أوقات خاصة للاستماع إلى شكاويكم؟</p>	<p>04</p>
<ul style="list-style-type: none"> - أغلب العمال بنسبة 77% أكدوا أنهم يفهمون معظم القرارات التي اتخذت بنشاور معهم الخاصة بسبل سير العمل. - أما بعض العمال بنسبة 22% كانت إجاباتهم تدل على أنهم لا يفهمون القرارات الصادرة عن القطب الجهوي بباتنة الذي يعتبر هم تابعين له. • ومنه حسب التصريحات يعني أنه العمال داخل الوحدة يفهمون الهدف من معظم القرارات الداخلية التي تتخذ، ولكن بحكم أنهم مرتبطين بالقطب الجهوي بباتنة أحيانا بعض القرارات تصدر من 	<p>هل تعتقد أنك تفهم جيدا الهدف من معظم القرارات التي اتخذت من طرف مشرفك؟</p>	<p>05</p>

<p>طرفهم لا يفهمون الهدف منها و لكن حتى إن لم يفهموا الهدف منها فهذا لا يعينهم حسب وجهة نظرهم لأن المسؤولين هم أدرى بقرارات التي اتخذت وفي الغالب تكون لصالح تحقيق أهداف المؤسسة.</p>		
<p>- أغلب العمال بنسبة 66% كانت إجاباتهم تدل على أن اختيار الوقت فيما يخص القرارات والأوامر التي اتخذت من طرف رؤسائهم راجع إلى طبيعة العمل تفرض ذلك.</p> <p>- وبعض العمال بنسبة 33% كانت إجاباتهم تدل على أن اختيار الوقت فيما يخص القرارات والأوامر راجع إلى مراعاة الحالة النفسية أحيانا فقط وليس دائما.</p> <p>• ومنه حسب التصريحات يعني أن طبيعة العمل تفرض على رؤساء والمشرفين اختيار الوقت لإصدار القرارات والأوامر أكثر من أي عوامل أخرى وعلى العامل أن يطبق ولكن أحيانا فقط ما يتم مراعاة الحالة النفسية للعمال في بعض المواقف وذلك يكون رأفة من الرؤساء بعمالهم.</p>	<p>اختيار الوقت فيما يخص القرارات والأوامر التي اتخذت من طرف رؤسائك إلى ماذا راجع حسب اعتقادك: هل راجع إلى طبيعة العمل أو مراعاة الحالة النفسية لعمال؟</p>	<p>06</p>

المحور الثاني: معوقات الاتصال الداخلي في المؤسسة وتأثيره على اتخاذ القرارات الناجحة والفعالة

عرض وتحليل الإجابات	أسئلة المقابلة	رقم
<p>- أغلب العمال بنسبة 55% أكدوا أن في بعض الأحيان تكون الحالة النفسية هي العامل المؤثر على التعليمات التي يتلقونها من طرف مشرفيهم.</p> <p>- وبعض العمال بنسبة 44% كانت أجابتهم تدل على أن صعوبة الاتصال بينهم وبين مشرفيهم هي التي تؤثر على التعليمات التي يتلقونها منهم.</p>	<p>حسب اعتقادك ما هي العوامل التي تؤثر على المعلومات والتعليمات التي تتلقاها من طرف مشرفك؟</p>	<p>07</p>

<ul style="list-style-type: none"> • ومنه حسب التصريحات يعني أن الحالة النفسية وصعوبة الاتصال بين العمال والمشرفين هي التي تؤثر على التعليمات التي يتلقونها منهم وبذلك ينتج عنها عدم تنفيذها بشكل جيد. 		
<ul style="list-style-type: none"> - أكد أغلب العمال بنسبة 77% أنه في حالة تغيير قرارات أو برامج خاصة بالمؤسسة تكون ردة فعلهم عادية، لأن تلك التغييرات غالبا ما تكون لصالح تحقيق أهداف الوحدة. - أما البعض الآخر من العمال بنسبة 22% أكدوا أنهم لا يبدون اهتمام في حالة تغيير قرار أو برنامج خاص بالمؤسسة لا تكون لهم أي ردة فعل مادام القرارات لا تمس فئة العمال. • ومنه حسب التصريحات يعني أنه العمال تكون ردة فعلهم ايجابية مادامت التغييرات لمصلحة الوحدة، وقد تكون ردة فعلهم سلبية في حالة واحدة فقط إذا القرارات مست العامل مثلا كتغيير مكان عمله بعد التعود عليه 	<p>08</p> <p>في حالة تغيير قرارات أو برامج معينة في المؤسسة كيف تكون ردة فعلك سلبية أو تكون عادية؟</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - بعض العمال بنسبة 33% كانت إجاباتهم أنهم يرون تباعد بين العمال والإدارة فيما يخص اتخاذ القرارات الخاصة بالوحدة ككل، ومنه قد يكون سبب ذلك المستوى الثقافي المنخفض لدى بعض العمال. - أما البعض الآخر من العمال بنسبة 66% يرون أنه لا يوجد تباعد بين العمال والإدارة وذلك يعني بحكم العلاقة الطيبة والاحترام المتبادل بين العمال والإدارة وتميزهم في أداء عملهم ساعدهم على أن يكونوا طرف في المشاركة في اتخاذ بعض القرارات وليست كلها. • ومنه حسب التصريحات قد لا تظهر مشاركة العمال في اتخاذ القرارات بوضوح ولكن لهم يد في تلك التغييرات التي تطرأ لأن بعض شكاويهم التي يقدمونها تساعد على اتخاذ قرار معين وتكون مشاركتهم بطريقة غير واضحة وغير مباشرة. 	<p>09</p> <p>هل تعتقد أنه هناك تباعد بين العمال والإدارة فيما يخص مشاركتكم في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة؟</p>	

<p>- أكد أغلب العمال بنسبة 88% أنه المشرفين لا يميلون إلى حجب المعلومات حول صيرورة العمل وخاصة بمهام كل عامل، ولكن قد يتم حجب المعلومات الإدارية الخاصة باتخاذ قرارات معينة تخص الوحدة ككل.</p> <p>• ومنه حسب التصريح يعني أن المشرفين لا يحجبون المعلومات التي تتعلق بمهام كل عامل لكي لا يحدث خلل في السير التنظيمي للعمل. أما المعلومات الخاصة بالإدارة العليا والوسطى قد يتم حجبها لأنها لا تعني العمال بصفة كبيرة.</p>	<p>هل تعتقد أن مشرفيك يميلون إلى حجب معلومات حول صيرورة العمل داخل المؤسسة؟</p>	<p>10</p>
<p>- معظم العمال بنسبة 66% كانت إجاباتهم أن الظروف التي يعملون فيها مساعدة على تأدية مهامهم.</p> <p>- أما البعض الآخر بنسبة 33% كانت إجاباتهم بأن بعض الظروف التي يعملون فيها لا تساعدهم على تأدية مهامهم على أكمل وجه مثلا خاصة العمال الذين يتولون حراسة الفرن بعد إدخال الفخار فيه في فصل صيف تكون تلك الظروف الخاصة بالعمل كتهوية ودرجة الحرارة غير ملائمة لتأدية أعمالهم بصورة مريحة.</p> <p>• ومنه حسب التصريحات يعني أنه مهما كانت بعض الظروف غير ملائمة ولكن بحكم صناعة الفخار طبيعة ذلك العمل تفرض عليهم تحمل قسوة بعض الظروف الغير مساعدة ولكن رغم ذلك والأکید أن العمال يدارون الوضع ويحاولون على تأدية مهامهم على أكمل وجه.</p>	<p>هل تشعر بأن الظروف التي تعمل فيها تساعد على تأدية المهام التي تكلف بها من طرف مشرفك؟</p>	<p>11</p>

المحور الثالث: مدى نجاح القرارات بناء على فعالية الاتصال الداخلي للوحدة

رقم	أسئلة المقابلة	عرض وتحليل الإجابات
12	هل تعتقد أنه يجب إشراكك في جميع القرارات التي تتخذ في المؤسسة؟	<p>- معظم العمال بنسبة 44% كانت إجاباتهم على أنه يجب إشراكهم في بعض القرارات التي تتخذ، وهذا نظرا لما لديهم من خبرة في مجال عملهم قد يساعدوا مسئوليتهم في اتخاذ قرارات تعود بالفائدة للوحدة.</p> <p>- أما البعض الآخر من العمال بنسبة 55% كانت إجاباتهم تدل على أن إشراكهم في اتخاذ القرارات ليس له أي جدوى لأنهم هم يقدمون إبداعاتهم في المنتجات التي تعتبر صنع أيديهم ولكن فيما يخص القرارات الخاصة بالمؤسسة لا تعنيهم تبقى لمتخذي القرارات وأصحاب الخبرات.</p> <p>• ومنه حسب التصريحات يعني أنه أصحاب الخبرة وذوي المستوى الثقافي العالي هم من لهم الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات وأن المستوى الثقافي المنخفض لبعض العمال لا يساعدهم في إعطاء مقترحات فيما يخص القرارات خاصة بالوحدة.</p>
13	بصفة عامة هل أنت راض على معظم القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائك؟	<p>- أغلب العمال بنسبة 88% راضين عن القرارات التي اتخذت من طرف رؤسائهم.</p> <p>• لأنهم يعتبرون أن رؤسائهم هم أدرى بكل التغييرات الحادثة وهم أعلم منهم حيث كل قرار تم اتخاذه قد يكون لصالح تحقيق أهداف الوحدة.</p>
14	هل حدث وأن ألغى رؤسائكم قرارا معين بعد المناقشة التي تمت بينكم أنت ورؤسائك؟ كيف تكون ردة فعلك؟	<p>- كان معظم العمال بنسبة 100% كانت إجاباتهم بأنهم أحيانا ما يتم إلغاء قرار بعد المناقشة معنا فيه ولكن تكون ردة فعلنا إيجابية لأن عملنا هنا في هذه الوحدة مبني على المناقشة وتقبل الآراء مهما كانت حتى وأن تم إلغاء القرار نكون متفهمين لذلك.</p>

<ul style="list-style-type: none"> • ومنه حسب التصريحات نجد أن العامل مهما كانت ردة فعله عن بعض القرارات في النهاية لا محال أنه سيتقبل الأمر ويطبق ذلك مهما كان، لذلك هم دائما يتقبلون أي قرارات بكل صدر رحب. 		
<ul style="list-style-type: none"> - أجابوا بنسبة 22% على هذا السؤال بأن كلما كان الاتصال الداخلي جيد كلما زاد من فعالية اتخاذ القرارات الصائبة. • ومنه حسب التصريح ما يتطابق مع ما تطرقنا له في الجزء النظري فيما يخص فعالية الاتصال تزيد من فعالية عملية اتخاذ القرارات. 	<p>حسب رأيك كيف يفيد الاتصال الداخلي عملية اتخاذ القرارات؟</p>	<p>15</p>
<ul style="list-style-type: none"> - أغلبية العمال بنسبة 55% أكدوا بأن نجاح أي قرار يأتي نتيجة العلاقات الطيبة بين العمال والمسؤولين وذلك ما يجعل التفاهم والتشاور بينهم في سبل سير عمل الوحدة مما يعود بالنفع لاختيار قرار صائب. - والبعض الآخر من العمال بنسبة 44% أكدوا على أن نجاح أي قرار يأتي نتيجة الخبرة لمتخذي القرارات والمسير الناجح في عمله. • ومنه حسب التصريحات هذا ما ينطبق على ما ذكرناه في الجزء النظري بأن القرار الناجح نتيجة نجاح وخبرة متخذ القرار في عمله ونتيجة العلاقات الاتصالية الجيدة بين العمال. 	<p>هل توافقتي الرأي إذا قلت أن نجاح أي قرار في المؤسسة يأتي نتيجة العلاقات الطيبة بين العمال ومسئوليه؟</p>	<p>16</p>

استنتاج عام خاص بمقابلة العمال البسيطين

من خلال التحليل العام لأجوبة العمال البسيطين تبين أن الاتصال الداخلي فعال داخل وحدة إنتاج الفخار ولكن ليس بدرجة كبيرة، وهذا من خلال الإجابات المصرح عنها من طرف العمال بحيث نجد أن العلاقات الإنسانية الطيبة بينهم، وكذا الروح الجماعية في مجال العمل والتعاون على تحقيق أهداف المؤسسة. ولكن هذا لا يعني ان الاتصال جد فعال داخل الوحدة بحيث نجد ان هناك البعض من المشاكل والمعوقات ولكن ليست مشاكل بدرجة كبيرة ولكن تعتبر لها تأثير وتعرقل السير الفعال لعملية الاتصال الداخلي وكذا عملية اتخاذ القرارات ومن بين هذه المشاكل حسب أجوبة العمال رغم أنه اعترف الأغلبية بأنه يتم الاستماع لهم ومشاركتهم في بعض القرارات إلا أنهم البعض يرون أنه لا بد من تقبل اقتراحاتهم وآرائهم باهتمام أكبر وبالقدر الكافي لإرضاء الجميع، وأيضا المستوى التعليمي المنخفض لبعض العمال يعيق أيضا ويؤدي إلى عدم فهم محتوى بعض القرارات والأوامر التي يكلفهم بها رؤسائهم، ولكن حسب ما صرح به العمال أن صلة المشرفين بهم جيدة

زادت من حسن سير مهام العمل وشرح للعمال مهامهم وتأفلمهم مع بعض أدى إلى تنفيذ مهامهم على أكمل وجه. وأيضا مشاركة بعض العمال في اتخاذ بعض القرارات وخاصة تلك التي تلمس العمال في مجال عمله مما شكل لهم أريحية في عملهم داخل الوحدة.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط جانبا من الجزء النظري على الدراسة الميدانية، مستعينين بذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات حيث أسفرت نتائج الدراسة الميدانية على أن:

- ✓ الاتصال الداخلي يكتسي أهمية كبيرة في وحدة إنتاج الفخار حيث يهدف إلى تنسيق الأعمال والنشاطات.
- ✓ كما يعتبر الاتصال الرسمي من أكثر أنواع الاتصال الداخلي استخدمها بالوحدة ورغم ذلك لا غنى عن الاتصال الغير رسمي فيها بحكم التفاهم السائد بينهم. كما أدت وسائل الاتصال الداخلي إلى تحسين مستوى الأداء به حيث تساهم في تفعيل الاتصال وبالتالي تحقيق نتائج أفضل واتخاذ قرارات صائبة لصالح الوحدة.
- ✓ للاتصال الداخلي دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات يساهم في تزويد العمال ومتخذ القرار بالمعلومات الصادقة والصحيحة عن الوحدة.

الخطبة

يعمل الاتصال الداخلي على توفير البيانات والمعلومات التي تعتبر بدائل وحلول تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل المؤسسة، واتخاذ القرار لا يكون إلا بتوفرها وبالتالي يكون هذا الأخير أي القرار العقلاني، ومشاركة العمال في هذه العملية له عدة أوجه منها شعور العامل بأهميته وتوطيد الثقة بين العمال وتطوير فكرة العمل وتنميته، وتعويدهم على المشاركة في ما يمس المؤسسة، وإذا تم توفير جو من العلاقات الإنسانية وروح التضامن حب العمل وسعي المسؤولين إلى اقترابهم من مرؤوسيههم حتما يعزز الروابط بينهم ويجعلهم يعملون بجد دون ملل، وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية.

لذا يجب 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، لذلك لا بد من الاستماع للجميع وأصحاب الخبرة ومن الاقتراحات يتم اختيار واتخاذ قرارات صائبة وعادلة لصالح الجميع.

اختبار صحة الفرضيات

الفرضية العامة

تساعد الاتصالات الداخلية في عملية اتخاذ القرارات حيث يتم اتخاذها بدقة وموضوعية أفضل وذلك يظهر جليا من خلال نتائج الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الجزئية 01: تساهم أنواع الاتصال الداخلي في خدمة عملية اتخاذ القرارات وذلك بتدفق وتبادل المعلومات داخل المؤسسة مما يساهم في اتخاذ قرارات صائبة. وبالتالي تتحقق الفرضية الأولى.

لأن أنواع الاتصال الداخلي تساهم في شرح أهداف وسياسات المؤسسة وشرح جزئيات العمل وفق تعليمات دقيقة متبادلة، حيث تتمثل في الاتصال الرسمي والغير رسمي مما تساعد على تحصيل كم هائل من المعلومات تمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة والرشيده. وما يثبت صحة الفرضية في الفصل النظري الأول من المبحث الأول في الفرع الثاني.

الفرضية الجزئية 02: مشاركة العمال في اتخاذ القرارات تظهر من خلال تقبل الإدارة لمقترحاتهم وبالتالي تتحقق الفرضية الثانية.

لأن عملية اتخاذ القرارات تتم نتيجة مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار لتحقيق أهداف الوحدة تفرض أن يكون الانسجام والتنسيق فيما بينهم لتحقيق لذلك قد يقومون بمقابلات واجتماعات لتقديم اقتراحات وخاصة أن الرؤساء داخل المؤسسات لهم فكرة أن المشاركة تشجع العمال على تقبل المسؤولية وتزيد من حماسهم في عملهم وتعزز الدافعية عن طريق مساعدة العاملين لهم لذلك قد تصغي الإدارة لمقترحات العمال ومن خلالها تتخذ بعض القرارات وما يثبت صحة الفرضية في الفصل الثاني من الجانب النظري في المبحث الأول بالتحديد في الفرع الثاني مما وضح فيه مفهوم المشاركة في اتخاذ القرارات.

الفرضية الجزئية 03: العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات هناك علاقة تبادلية بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات ومنه تتحقق الفرضية الثالثة.

لأن الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات كلاهما يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية، فكلاهما يعتمد على الآخر ويتأثر به، بمعنى أن هناك علاقة تبادلية بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات وتبرز في مدى الصلة بين العمليتين وخضوعها لظروف واحدة ومطالبين داخل أي مؤسسة كانت لتوفرهما الاثنان معا كل واحد منهما يكمل الآخر لتحقيق أهداف المؤسسة. وما يثبت صحة الفرضية في الجانب النظري من الفصل الثاني في المطلب الأخير.

الفرضية الجزئية 04: نجاح عملية اتخاذ القرارات هي دليل على فعالية الاتصال الداخلي داخل وحدة إنتاج الفخار صحة هذه الفرضية ينقسم إلى جزئين حيث:

من الجزء الأول تتحقق الفرضية حيث يعتبر نجاح عملية اتخاذ القرارات هي دليل على فعالية الاتصال الداخلي داخل وحدة إنتاج الفخار، ولكن من الجزء الثاني لا تتحقق الفرضية لأن نجاح عملية اتخاذ القرارات دليل على فعالية الاتصال الداخلي وعوامل أخرى أيضا لا غنى عنها وهذا حسب تصريحات الإطارات داخل الوحدة يعني أن نجاح عملية اتخاذ القرارات ليس دليل على فعالية الاتصال الداخلي فقط. وما يثبت صحة

الفرضية في الفصل الثالث الخاص بالدراسة الميدانية من خلال تصريحات الإطارات التي تمت معهم من خلال المقابلة الموضحة في السؤال 15 فيما يخص المقابلة الخاصة بالمرؤوسين.

ومنه ومن خلال أجوبة المقابلات الخاصة بالإطارات يكمن أن نجاح القرارات داخل الوحدة ليس بالضرورة دليل على أن الاتصال الداخلي فعال فقط وهذا لأن هناك ظروف وعوامل أخرى لا غنى عنها تساعد في نجاح القرارات كالخبرة والكفاءة المهنية ونجاعة متخذ القرار وخبرته في مجال عمله.

والخلاصة العامة من خلال النتائج المتحصل عليها والمتعلقة بالفرضيات الجزئية الأربعة نجد بصفة عامة أن الاتصال الداخلي له دور كبير وضروري خاصة في مجال ترشيد وتفعيل القرارات:

نتائج الدراسة

✓ الاتصال الداخلي في المؤسسة له دور كبير في سير جميع العمليات الإدارية وتبرز فعاليته في عملية اتخاذ القرارات.

✓ أنه لا يمكن الإغفال أو إنكار أهمية أنواع الاتصال الداخلي الرسمي وغير رسمي بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات وتأثيره عليه كبير، لأنه كل ما كان هناك تدفق للمعلومات سواء الصاعدة أو النازلة كل ما تكون لمتخذ القرارات نظرة شاملة عن المؤسسة لاتخاذ قرار رشيد.

✓ اتخاذ قرارات رشيدة ليس من الأمر السهل فسلامة القرارات وجودتها تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على المعلومات وإمكانية الحصول عليها وهذا يعتمد على عملية الاتصالات الداخلية المتبادلة داخل الوحدة.

✓ تؤثر وسائل الاتصال الداخلي على سرعة وصول المعلومة وبحكم أن الوحدة تعاني من ضعف شبكة الانترنت قد لا تصل المعلومة في وقتها المناسب وبذلك مما تؤثر على اتخاذ قرار معين.

✓ يعتبر العامل البشري أحد العوامل المؤثرة في سرعة وصول المعلومات واتخاذ قرارات معينة حسب ضرورتها ومشاركة الأفراد في عملية اتخاذ القرارات تحسن وتفضل الاتصال فيما بينهم وتخلق الحماس في العمل لدى العاملين.

✓ كثرة الاعتماد على الوسائل المكتوبة مثل: التقارير، التعليمات، الإعلانات، الملصقات على غرار الوسائل الأخرى داخل المؤسسات في حين أن الوحدة تسعى إلى التطوير واللاحق بتقنيات الاتصال الجديدة حيث تسعى لاستخدام الاتصالات الالكترونية وذلك لمسايرة التطور ومواجهة كل التغييرات.

- ✓ أما فيما يتعلق بإعطاء فرصة للموظفين الإداريين والعمال البسيطين لتبليغ انشغالاتهم فأغلبهم تمنح لهم الفرصة للتعبير عن آرائهم وأفكارهم للمسؤولين داخل الوحدة.
- ✓ تربط العمال داخل الوحدة علاقات طيبة مع رؤسائهم ووجود أريحية في العمل مما زاد من حسن تفاهمهم في العمل، لكن نسبة العمال غير المرتاحين قليلة جدا لأن الحالة النفسية للعامل تلعب دورا كبيرا في رفع إنتاجيته وكفاءته.
- ✓ الاتصال الشفوي يوفر المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات أي أن المحادثات الشفوية مع المشرف المباشر تمكن العمال من فهم التعليمات بدقة وتصل في الوقت المناسب وبالتالي تمكن المسؤولين من اتخاذ القرار السليم لذلك داخل الوحدة يعتبر أكثر وسائل المستخدمة هي المقابلة.
- ✓ العلاقة التي تربط بين الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات هي علاقة تكامل فيما بينهم وكل منهما يعتمد على آخر لأن فعالية الاتصال الداخلي تزيد من فعالية اتخاذ القرارات.
- ✓ الاتصال الداخلي يكتسي أهمية كبيرة في وحدة إنتاج الفخار حيث يهدف إلى تنسيق الأعمال والنشاطات.
- ✓ كما يعتبر الاتصال الرسمي من أكثر أنواع الاتصال الداخلي استخدما بالوحدة ورغم ذلك لا غنى عن الاتصال الغير رسمي فيها بحكم التفاهم السائد بينهم. كما أدت وسائل الاتصال الداخلي إلى تحسين مستوى الأداء به حيث تساهم في تفعيل الاتصال وبالتالي تحقيق نتائج أفضل واتخاذ قرارات صائبة لصالح الوحدة.
- ✓ للاتصال الداخلي دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات يساهم في تزويد العمال ومتخذ القرار بالمعلومات الصادقة

الاقتراحات

- التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات داخل المؤسسة اليوم جعلت المؤسسات مجبرة على ضرورة تجديد وإدخال وسائل تكنولوجية جديدة تزيد من فعالية الاتصالات الداخلية، وهذا بغية الحفاظ على كيانها وإستمراريتها، وعلى ضوء الاستنتاجات السابقة التي توصلت إليها حاولت تقديم مجموعة من الاقتراحات:
- ✓ تدعيم الثقافة الاتصالية لدى الموظفين وتطوير مهارات الاتصال لديهم من خلال تكوينات في مجال الاتصال لأن ذلك يؤدي إلى تحقيق فعالية أكبر في الاتصال الداخلي للمؤسسة.
- ✓ إدخال شبكة انترنت قوية بالدقة والسرعة المطلوبة لتحسين سير العمل أكثر.

- ✓ العمل على التنسيق أكثر بين الأقسام المختلفة والمصالح وتحديد الوسائل الاتصال الداخلية المناسبة لضمان تدفق المعلومات.
- ✓ الاهتمام بالاتصال الصاعد أكثر لأنه يعبر عن واقع الوحدة وقد يساهم في تعديل بعض القرارات وجعله مرجعية للقرارات والتعليمات.
- ✓ تطوير مهارات الاتصال بالنسبة للعاملين وهذه المهارات هي: مهارات التحدث، مهارات الكتابة، مهارات القراءة، مهارات الإنصات، مهارات التفكير.
- ✓ برغم أنه داخل الوحدة يتم استماع والإصغاء لكل العاملين والموظفين ولكن خذوا آرائهم ومقترحاتهم بقدر كافي من الاهتمام لكي يزيد اهتمام العاملين بعملهم وتزداد ثقتهم برؤسائهم ومشرفيهم.
- ✓ إشراك العامل البسيطين في اتخاذ القرارات ليس بالأمر الصعب خاصة أولئك الذين لهم أقدمية في العمل أكثر من كونهم أصحاب حرفة أصبحوا مبدعين وخبراء في مجال عملهم مميزين فاقترحاتهم تعود بالنفع لصالح الوحدة.
- ✓ فصل الوحدة عن القطب الجهوي بباتنة من الناحية المالية فقط لتكون هناك أريحية في اتخاذ بعض القرارات.

الأفاق

- أثر عملية اتخاذ القرارات في الأداء الوظيفي في المؤسسة.
- كيف يساهم الاتصال الداخلي في زيادة كفاءة الموارد البشرية.

قائمة المراجع

1- قائمة الكتب

1. أحمد محمد غنيم، إدارة الأعمال، المكتبة العصرية، المنصورية، 2001، 2002.
2. بوحنية قوي، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
3. حسين حريم، مبادئ الادارة الحديثة، دار الحامد، عمان، الطبعة الاولى 2006.
4. حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وادارة الاعمال، دار الحامد للنشر، عمان الاردن، الطبعة الاولى، 2010.
5. خضير كاظم محمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار الصفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى.
6. ربحي مصطفى عليان، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم، دار الصفاء للنشر، عمان، الطبعة.
7. السيد عبد الحميد عطية، الاتصال اتجاهات نظرية واسس تطبيقية في الخدمة الاجتماعية، دار الكتب والوثائق القومية، الإسكندرية، 2012.
8. صباح حميد علي، الاتصالات الإدارية أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، 2007.
9. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية.
10. عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الادارة العامة، دار المسيرة، الاردن، الطبعة الأولى، 2008.
11. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الفاعلين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1990.
12. عواد فتحي أحمد، إدارة الأعمال الحديثة بين النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2013، عمان، الأردن.
13. فضيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير، الجامعة، مخبر علم الاجتماع والاتصال، قسنطينة، 2006.
14. ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الاولى، 2016.
15. محمد دبس السردى، الاتصالات والعلاقات العامة، طبعة الأولى، 2011.
16. محمد صاحب سلطان، مبادئ الاتصال الأسس والمفاهيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014.

قائمة المصادر والمراجع

17. محمد عبد العالي صناري، القرارات الإدارية في السعودية، دراسة قانونية تحليلية مقارنة، معهد الإدارة العامة، 1994.
18. محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر والطبع، الإسكندرية، 1997.
19. محمد قاسم القريوتي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
20. محمد معوض وعبد السلام امام، التسويق والاتصال، دار الكتاب الحديث، القاهرة، الطبعة الأولى، 2012.
21. محمد منير حجاب وسحر محمد وهبي، العلاقات العامة المدخل الاتصالي، دار الفجر للنشر، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999.
22. محمود حسن إسماعيل، مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير، الدار العالمية للنشر وتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.
23. محمود صديق عبد الواحد، مهارات الاتصال (النظرية والتطبيق)، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى.
24. مصطفى عشوي، أسس النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
25. منال طلعت محمود، أساسيات في علم الادارة، الناشر المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
26. منال طلعت محمود، مدخل الى علم الاتصال، جامعة الاسكندرية، 2002/2001.
27. منعم زمزير الموسوي، اتخاذ القرارات الادارية" مدخل كمي، "جامعة دبلن إيرلندا، دار اليازوري العلمية، الطبعة الأولى 1998.
28. ناصر دادى عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2004.
29. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2007.

2- مذكرات والأطروحات

1. جمال زروق، دور الاتصال التنظيمي في انجاح التغيير داخل المنشأة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باتنة الجزائر، 14 جوان 2006. قوجل نور العابدين، دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، للسنة الجامعية 2011/2012.
2. باية بووزة، الاتصال الداخلي ودوره في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، قسم الاتصال، 2012/2013.
3. بن داود العربي، المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 16/سبتمبر 2014، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
4. بونخلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007.
5. حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
6. خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، السنة الجامعية 2006/2007.
7. رحي مصطفى عليان، إدارة وتنظيم المكتبات ومراكز مصادر التعلم، دار الصفاء للنشر وتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2002.
8. طاهر أجعيم، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري بقسنطينة، كلية العلوم
9. طيب أحمد محمد، استراتيجية الاتصال في التسيير الإداري، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2001، 2002.
10. الطيب الوافي، دور وأهمية المعلومات في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة عباس فرحات سطيف، 2011/2012، ص، 104، 105.

11. غادة إسماعيل حسن عبيد، أبعاد إدارة المعرفة وعلاقتها بعملية إتخاذ القرار، قدمت رسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر غزة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الادارية قسم ادارة أعمال، 2015.
12. قادري محمد، الاتصال الداخلي في المؤسسة الجزائرية بين النظرية والتطبيق، مذكرة نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص ادارة اعمال، جامعة ابي بكر بالفايد، تلمسان، 2010/2009.
13. قبائلي حياة، استراتيجية الاتصال الداخلي في المنظمة، مذكرة نيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2007/2006.
14. مازن سليمان الحوش، الاتصال وتأثيره على تنظيم المؤسسة الإعلامية، مذكرة ماجستير، باتنة، الجزائر، 2005، 2006.
15. محمد توفيق محمد البشير، واقع تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف في الجامعات الفلسطينية بغزة وأثرها على مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، قدم البحث للحصول على درجة الماجستير في ادارة الأعمال وموارد بشرية، 2015.
16. محمد عبد الله العنزي، أثر الاتصالات الادارية في تحقيق فاعلية القرارات الادارية، رسالة للحصول على درجة ماجستير، في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال، 2010.
17. محمد مالك، مقارنة تحليلية وصفية لدور الاتصال في إدارة وتسيير الأزمات بالمؤسسة، مذكرة نيل شهادة الماجستير، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم السياسية الجزائر، 2007/2006.
18. مصعب اسماعيل طبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارات، قدمت الرسالة للحصول درجة الماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة، عمادة الدراسات العليا كلية التجارة، 2008.
19. معتصم محمد كراز، العوامل البيئية لنظم إدارة معلومات التعليم وتأثيرها على جودة المعلومات المستخدمة في اتخاذ القرارات، قدمت الدراسة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية شئون البحث العلمي، كلية التجارة غزة، 2016.
20. نوال عبد الرحمان محمد الحوراني، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات، قدمت الدراسة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، من كلية التجارة، في الجامعة الإسلامية بغزة، 2013.
21. هزاع شبيب خالد السبيعي، دور الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

3- مجلات

1. الأمين بلقاضي، الاتصال داخل المؤسسة، مجلة العلوم الانسانية، جامعة العربي بن مهيدي، ام البواقي، العدد الثاني، ديسمبر 2001.
2. عبد السلام مخلوفي وكمال برباوي، دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ma_abdessalem@yahoo.fr.
3. بلحاج فتيحة، الأسس النظرية والعملية في اتخاذ القرار، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 07-2016.
4. بركان دليلة، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، ديسمبر، 2011، جامعة بسكرة.

الطريق