

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل:.....

عنوان الأطروحة

فعالية الاتصال الإداري في إنجاز عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسها على أداء العاملين

أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع
تخصص تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور:

* عيسى قبقوب

إعداد الطالبة:

* وردة برويس

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
حسان الجيلاني	أستاذ	بسكرة	رئيسا
عيسى قبقوب	أستاذ محاضر (أ)	بسكرة	مشرفا ومقررا
تاويريت نور الدين	أستاذ	بسكرة	عضوا مناقشا
لوشن حسين	أستاذ	باتنة	عضوا مناقشا
عوفي مصطفى	أستاذ	باتنة	عضوا مناقشا
الجمعي النوي	أستاذ محاضر (أ)	سطيف	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2015/2014

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

الرقم التسلسلي:.....

رقم التسجيل:.....

عنوان الأطروحة

فعالية الاتصال الإداري في إنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسه على أداء العاملين

- دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية بقديلة دائرة جمورة ولاية بسكرة-

أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع
تخصص تنمية الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور:

* عيسى قبقوب

إعداد الطالبة:

* وردة برويس

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
حسان الجيلاني	أستاذ	بسكرة	رئيسا
عيسى قبقوب	أستاذ محاضر (أ)	بسكرة	مشرفا ومقررا
تاويريت نور الدين	أستاذ	بسكرة	عضوا مناقشا
لوشن حسين	أستاذ	باتنة	عضوا مناقشا
عوفي مصطفى	أستاذ	باتنة	عضوا مناقشا
الجمعي النوي	أستاذ محاضر (أ)	سطيف	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2015/2014

"الاتصال كالوميض مهما كان الليل مظلمًا فهو يضيء أمامك الطريق"

"إبراهيم الفقي"

"إنه لا يوجد مجال من مجالات النشاط الإنساني أكثر أهمية من الإدارة، حيث أن إنجاز عملها يتطلب كفاية في التعامل مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة تتحدد بقدرة القيادة على قيامها بالتنسيق الفعال لهذه الموارد البشرية"

"كونتز و ودنيل Koont & O'Donnel"

الإهداء

أهدي هذا الجهد المتواضع لكل من انتظر إتمامه بشوق وأخص بالذكر
من أحاطني بالرعاية والاهتمام "والدي الكريمين وإخوتي وأخواتي وجدتي
وأستاذي المشرف"
حفظهم الله ورعاهم
وإلى كل من يحب الجزائر ويسعى لبنائها وتطورها

وردة برويس

شكر وتقدير

الحمد والشكر لله عز وجل على منه وتوفيقه لإتمام هذه الأطروحة

يقول عليه الصلاة والسلام : " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "

يسعدني ويشرفني في البداية أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور عيسى

قبقوب الذي كان لي نعم المشرف والموجه بكل مسؤولية وطيبة قلب وسعة صدر وأسأله

تعالى أن يحتسب لك كل ما أحطتني به من رعاية واهتمام في ميزان حسناتك

كما أتوجه بالشكر الجزيل لكل من الأساتذة: دبله عبد العالي ،نور الدين تاوريريت، جابر

نصر الدين، جوادي يوسف ، شوقي قاسمي، عصمان بوبكر، لحر عبد الحميد، صباح

سليمان، أسماء بن التركي، زهية دباب على كل التوجيهات والنصائح التي قدموها لي وعلى

تحكيمهم لأداة جمع البيانات

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على توجيهاتهم السديدة والتي لها الفضل

في إثراء هذه الرسالة في صيغتها النهائية

ويطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير لجميع أعضاء مؤسسة قديلة للمياه من مسؤولين

وإداريين وعمال على حسن تجاوبهم وصادق تعاونهم

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل الذين لم أذكرهم وساعدوني من قريب أو بعيد

وجزى الله الجميع عني خير الجزاء،،،

فهرس المحتويات

- شكر وتقدير .
- فهرس المحتويات.
- فهرس الجداول.
- فهرس الأشكال.
- مقدمة.....أ،ب،ج،د

الفصل الأول : موضوع الدراسة

- 1 - مشكلة الدراسة..... 06
- 2- مبررات اختيار مشكلة الدراسة..... 11
- 3- أهداف الدراسة..... 11
- 4- أهمية الدراسة..... 12
- 5- تحديد مفاهيم الدراسة..... 13
- 6- الدراسات السابقة 29

الفصل الثاني: عملية الاتصال الإداري في المؤسسة الصناعية

تمهيد

أولاً: عناصر العملية الاتصالية ومحدداتها وتقنياتها:

- 1- أهمية الاتصال..... 104
- 2- المدى المعتمد في مجال الاتصال..... 106
- 3- عناصر العملية الاتصالية. 107
- 4- محددات عملية الاتصال..... 113
- 5- تقنيات الاتصال..... 115
- 6- مميزات الاتصال الفعال..... 118

ثانياً: أنواع وأهداف الاتصال الإداري ونماذج وشبكاتة:

- 1- أنواع الاتصال الإداري..... 120
- 2- أهداف عملية الاتصالات الإدارية..... 130
- 3- نماذج الاتصال وصعوباتها..... 132
- 4- شبكات الاتصال..... 139

ثالثا: وسائل ونظريات الاتصال الإداري ومعوقاته.

- 1 - وسائل الاتصال الإداري وأهميتها..... 144
- 2 - نظريات الاتصال في الفكر الإداري..... 150
- 3- معوقات الاتصال الإداري وطرق التغلب عليها..... 159

خلاصة

الفصل الثالث: عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية

تمهيد:

أولا: ماهية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة:

- 1- أهمية القرار في المؤسسة..... 173
- 2- عناصر اتخاذ القرار..... 174
- 3- أنواع القرارات 177
- 4- أساليب اتخاذ القرار..... 183

ثانيا: طرق اتخاذ القرار ومراحله ومقوماته:

- 1 طرق اتخاذ القرار وأنماطه..... 186
- 2 مراحل عملية اتخاذ القرار..... 190
- 3- وظائف اتخاذ القرار..... 192
- 4- مقومات القرار الناجح ومحدداته..... 193

ثالثا: نماذج اتخاذ القرار ونظرياته ومعوقاته :

- 1- نماذج اتخاذ القرار..... 194
- 2- نظريات اتخاذ القرار وصنعه..... 198
- 3- الأدوات الحديثة لاتخاذ القرار..... 207
- 4- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار و معوقاته..... 212

خلاصة

الفصل الرابع: أداء العاملين بالمؤسسة:

تمهيد:

أولاً: إدارة أداء العاملين بالمؤسسة:

- 1- مكونات الأداء..... 220
- 2- العوامل المتحكمة في أداء الأفراد..... 221
- 3- أجزاء إدارة الأداء..... 222
- 4- أهداف إدارة الأداء..... 223
- 5- أساليب مواجهة مشكلة تدني الأداء..... 225
- 6- العوامل المؤثرة في فاعلية العقاب..... 227
- 7- رد فعل المرؤوسين عند المواجهة لمشكلة تدني الأداء..... 228
- 8- معوقات الأداء..... 229

ثانياً : رفع مستوى الأداء وطرق تقييمه:

- 1- رفع مستوى الأداء الداخلي..... 230
- 2- خصائص عملية تقييم الأداء..... 230
- 3- مراحل تقييم الأداء..... 232
- 4- طرق تقييم الأداء..... 234
- 5- المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقييم..... 238
- 6- صعوبات تقييم الأداء ومصادر الاعتراض عليه..... 241

خلاصة

الفصل الخامس: الاتصال الإداري الفعال و عملية اتخاذ القرار

تمهيد

أولاً: المشاركة في اتخاذ القرارات:

- 1- المناقشات الجماعية..... 247
- 2- نظام المشاركة..... 248
- 3- مستويات المشاركة..... 248
- 4- طرق المشاركة في اتخاذ القرارات..... 249

- 5- ايجابيات المشاركة في اتخاذ القرارات..... 250
- 6- سلبيات المشاركة في اتخاذ القرارات..... 251

ثانيا: الاتصال الإداري واتخاذ القرارات في المؤسسة:

- 1- الاتصالات في المؤسسة..... 252
- 2- علاقة العامل مع المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة..... 254
- 3- اتخاذ القرار والعملية الاتصالية..... 256
- 4- دور الاتصال في رفع نجاح اتخاذ القرار..... 258
- 5- نظرية اتخاذ القرار من خلال الاتصال..... 264

ثالثا: فعالية الاتصال الاداري:

- 1- دور المسؤولين والعمال في التسيير عن طريق الاتصال..... 265
- 2- اختيار وسائل الاتصال..... 267
- 3- أثر الاتصالات وفعاليتها..... 270
- 4- استراتيجيات الاتصال الفعال ومقوماته..... 273

الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- أولا : مجالات الدراسة..... 281
- ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة..... 290
- ثالثا: أدوات جمع البيانات..... 291

الفصل السابع: تحليل ومناقشة البيانات ونتائج الدراسة

- أولا: تفرغ البيانات وتحليلها. 297
- ثانيا: نتائج الدراسة..... 396
- خاتمة 414
- اقتراحات الدراسة 416
- قائمة المراجع 419

الملاحق

ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
152	مواصفات البيروقراطية وفقا لماكس فيبر	01
168	أمثلة للرسائل التي قد تحتوبها الاتصالات المختلفة داخل المؤسسة	02
211	كيفية استخدام نظم دعم القرارات الهيكلية وغير الهيكلية	03
226	مصنوفة أبعاد السلوك غير المرغوب فيه	04
235	نموذج لجدول تقييم الأداء وفقا لطريقة الميزان المتدرج	05
297	أسماء الفئات المدروسة بالمؤسسة مجال الدراسة وعدد الاستثمارات الموزعة ونسبة الاسترجاع	06
298	توزيع المبحوثين حسب السن	07
299	توزيع المبحوثين حسب الجنس	08
299	توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية	09
300	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	10
300	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	11
301	الاتصال يساعد على توصيل المعلومات بين مستويات الإدارة بسهولة	12
302	إعطاء التعليمات للعاملين بالمؤسسة بطريقة واضحة	13
303	استفادات الإدارة من الثورة التكنولوجية في مجال الاتصال	14
307	قيام الإدارة بعمليات الاتصال بسرعة وكفاءة	15
308	دارسة الإدارة للتقارير المقدمة من كافة الجهات المعنية	16
309	إذا كانت الشائعات منتشرة بكثرة في هذه المؤسسة	17
310	الاتصال الرسمي يكفي حاجتكم في الحصول على المعلومة	18
311	دوافع الاتصال داخل المؤسسة	19
312	العمل الفعلي لنظام الاتصال بالمؤسسة	20
313	تقييم طرق الاتصال داخل المؤسسة بصفة عامة	21
314	الوقت الذي يتم فيه اتصال المسؤولين مع أعضاء المؤسسة	22
316	نوع المناقشة التي يعتمدها المسؤول مع أعضاء المؤسسة (إداريين وعمال)	23
317	نوع العلاقات التي يجب أن تسود أعضاء المؤسسة وتجعلها أسرة ذات علاقات اتصالية جيدة	24

319	تصور المسؤول للحل حين توتر العلاقات داخل المؤسسة	25
321	إصغاء المسؤول للعاملين وإن اختلفوا معه في الآراء	26
322	السبب الذي يوطد العلاقة بين المسؤولين وأعضاء المؤسسة (إداريين وعمال)	27
323	الإجراء المناسب في حالة حدوث خلاف في الآراء بين اثنين من الموظفين في اجتماع حول مشكلة معينة	28
325	سبب توتر العلاقات بين المسؤولين وأعضاء المؤسسة (إداريين وعمال)	29
326	العمل على زيارة زملائك خارج إطار العمل	30
327	حرص الإدارة على إشراك كافة الأفراد في اتخاذ القرارات التي تهم الوحدة التنظيمية التي ينتمون إليها	31
329	الهدف من إشراك العمال في اتخاذ القرار	32
330	تشجيع العمال باتخاذ بعض القرارات بصورة انفرادية	33
331	رأي المسؤولون في كيفية شراك الآخرين في اتخاذ القرارات	34
332	قرار المسؤول في حالة تقديم الموظفين التماسا يطلبون فيه العدول عن قرار اتخذه لمعالجة موقف ما	35
333	قرار المسؤول في حالة انتقاد الموظفين الطريقة التي يتخذ بها القرارات في المؤسسة	36
334	قرار مسؤولوا المؤسسة في حالة عدم وجود تجاوب من طرف أعضاء المؤسسة	37
335	رد فعل المسؤول في حالة طلب موظف منحة إجازة خلال فترة العمل	38
336	كيفية التعامل مع الأخطاء المرتكبة من قبل الموظفين	39
337	الأسس التي من خلالها يقوم المسؤول باتخاذ قرارات في حالة طلب منه تقليص عدد الموظفين في المؤسسة	40
338	توفير الظروف الملائمة للعاملين بالمؤسسة من أجل المحافظة على السير الحسن لها	41
340	رغبة المسؤولين في مناقشة جوانب القصور الوظيفي لدى العاملين بصفة دورية	42
341	رأي المسؤولون في حالة حدوث تغيير مفاجئ في محيط العمل يكون هناك اضطراب في يد العمل	43
341	إذا كانت العلاقات المتوترة مع العمال تؤثر على أدائهم سلبا	44

342	كيفية تأثير احتكار المعلومة على أداء العمل	45
344	وجود نظام للاقتراحات بالمؤسسة	46
345	إعطاء الإدارة الاهتمام الكافي لعمليات التقييم لأداء العمال	47
346	النقاط التي يتم التركيز عليها أثناء عملية تقييم أداء العاملين	48
348	الأمر التي يركز عليها المسؤولون عند متابعتهم لأعمال أعضاء إدارة المؤسسة	49
350	نسبة رضا المسؤولون على أداء أعضاء إدارة المؤسسة	50
351	الأسلوب الإداري المعتمد على العلاقات الاتصالية له أثر ايجابي على أداء العاملين	51
تحليل الاستثمار المتعلقة بالإطارات والعمال		
352	توزيع المبحوثين حسب السن	52
353	المبحوثين حسب الجنس	53
354	توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية	54
355	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	55
356	الأقدمية في العمل	56
357	إذا كان المبحوثين لديهم فكرة عن النظام الداخلي للمؤسسة	57
358	تمكن المبحوثين من فهم لغة البرقيات والمناشير بسهولة	58
358	حضور المبحوثين للاجتماعات في المؤسسة	59
359	رأي المبحوثين حول هذه الاجتماعات	60
360	اللغة المستعملة كأداة أساسية في الاتصال بالمؤسسة	61
362	وجود صعوبة في اللغة خلال الاتصال مع المسؤولين	62
362	إذا كانت هناك معلومات خاطئة حول العمل	63
363	إذا كانت هناك شائعات منتشرة بكثرة في هذه المؤسسة	64
364	إذا كان التنظيم الإداري في هذه المؤسسة مشجع على الاتصال الجيد	65
365	رأي المبحوثين حول العمل الفعلي لنظام الإتصال بالمؤسسة	66
366	تقييم طرق الاتصال داخل المؤسسة بصفة عامة	67
367	تبادل للمعلومات والأفكار مع الزملاء	68
368	إذا كانت الرسالة التي يتم تلقيها من المسؤول المباشر تكون دوما	69

	تعليمات أو قرارات	
369	رأي المبحوثين فيما إذا كان الاتصال بالمسؤولين المباشرين سهل	70
370	إذا كان من السهل الاستماع إلى الزملاء وإن اختلفوا في الآراء	71
371	إذا كانت هناك مشكلة مع العاملين	72
372	علاقة المبحوث مع إدارة المؤسسة	73
374	طريقة الاتصال بالإدارة	74
375	إذا كان هناك تعاون مع الزملاء	75
377	زيارة الزملاء خارج إطار العمل	76
379	طبيعة القيادة السائدة في مؤسستكم	77
380	أمدى شعور المبحوثين بأن الإدارة قريبة منهم	78
381	استشارة المبحوثين حول احد القرارات المتعلقة بالعمل	79
382	اطلاع المبحوثين على بعض القرارات داخل المؤسسة	80
383	تحمل المبحوثين مسؤولية بعض القرارات المتعلقة بالعمل	81
384	سماح الرئيس للمبحوثين بتوضيح وجهة النظر فيما يتعلق بالعمل	82
385	تلقي معلومات كثيرة أثناء العمل	83
386	أخذ شكاوي واقتراحات المبحوثين بعين الاعتبار	84
387	انجاز العمل حسب أوامر الرئيس	85
388	شعور المبحوثين بأنهم مراقبون في العمل	86
389	خصم صاحب المؤسسة من الأجر في حالة التهاون في العمل	87
390	قبول صاحب المؤسسة تبرير الغياب للمبحوثين	88
390	استجواب صاحب المؤسسة للمبحوثين في حالة التأخر عن العمل	89
391	الاتصال بالإدارة يكفي حاجة المبحوثين في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها للعمل	90
392	الدافع لرفع الأداء في العمل	91
394	تأثير عملية الاتصال في المؤسسة على أداء المهام	92
395	الأمر الذي يرفع من إنتاج المؤسسة	93

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
113	عملية الاتصال	01
115	محددات العملية الاتصالية	02
118	تقنيات الاتصال	03
124	الاتصال في اتجاه واحد	04
125	الاتصال في اتجاهين	05
127	الاتصال الرسمي و الغير رسمي	06
133	نموذج لا سويل	07
134	نموذج روس	08
135	نموذج شانون وويفر	09
136	نموذج شرام	10
137	نموذج بيرلو	11
138	نموذج الاتصال عند دافيز	12
139	أنماط شبكات الاتصال الرسمية للجماعات الصغيرة	13
141	أنماط شبكات الاتصال الرسمية بين الجماعات الكبيرة	14
143	أنماط شبكات الاتصال الغير الرسمي	15
115	مفهوم المعبر أو الجسر للاتصالات الجانبية	16
169	اختيار قناة الاتصال المناسبة	17
186	أساليب اتخاذ القرار	18
187	طرق اتخاذ القرار	19
190	أنماط اتخاذ القرار	20
191	مراحل اتخاذ القرار	21
195	نموذج الرشد المثالي	22
197	نموذج الرشد الواقعي	23
209	يوضح العلاقة بين المعلومات واتخاذ القرار	24
216	العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار	25
221	مكونات الأداء	26

223	مكونات عملية إدارة الأداء	27
225	أهداف إدارة الأداء	28
228	العوامل المؤثرة في فاعلية العقاب	29
233	مراحل عملية تقييم الأداء	30
237	طريقة الإدارة بالأهداف	31
252	مشاركة العمال في اتخاذ القرار	32
273	الاستراتيجيات الأساسية للاتصال الفعال	33
288	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية قديلة للمياه	34

مقدمة:

أحدثت التطورات السريعة والتقلبات الكثيفة التي يشهدها العالم الاجتماعي العديد من التغيرات في طرق وأساليب تسيير المؤسسة ، هاته الأخيرة التي عملت على البحث عن أفضل الأدوات التي يسمح استخدامها بالتأقلم مع مختلف الوضعيات التي يفرضها المحيط الجديد وبظهور ثورة تكنولوجيا الإعلام والاتصال واتساع رقعة تطبيقها ، أصبحت أداة أكثر أهمية لمواكبة هاته التطورات .

وقد أصبح الاتصال حقلا واسعا للدراسة ، حظي باهتمام في السنوات الأخيرة مع تعقد العلاقات الاجتماعية ، وتطور النظريات الإدارية ونمو حجم المؤسسات وزيادة التخصص وتقسيم الأعمال وسرعة التغير والتطور العلمي والتكنولوجي ، وما صاحبه من ظهور أفكار وطرق جديدة لتحسين العمل ، وصارت عملية الاتصال في الآونة الأخيرة من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية . كما أن طبيعة الحياة الاجتماعية والمهنية تفرض على الفرد أن يدخل في علاقات مع الآخرين ويتبادل معهم المشاعر والأحاسيس ، هذه العلاقات تنشأ من خلال العملية الاتصالية التي تعتبر الوسيلة الوحيدة لتفاعل الأفراد فيما بينهم من جهة أولى ولتحريك المعلومات الخاصة بالعمل ونقلها من طرف إلى آخر من جهة ثانية.

وإذا كانت العملية الإدارية بالمؤسسات هي أساسا عملية تنسيق جهود الأفراد، والجماعات وتوجيهها نحو تحقيق أهداف معينة - فردية أو جماعية - فإن كثيرا من علماء الإدارة يرون أن مشكلة الإدارة في يومنا هذا متعلقة بالاتصالات أي: مشكلة توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية، كما يؤكدون أيضا أن المعلومات هي التي تخلق الاتصال ومن ثم اتخاذ القرارات ، فهي إذن من أهم وسائل الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة .

وكون اتخاذ القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية و تسيير أموره اليومية ، مستخدما في ذلك تجاربه والمعلومات المتجمعة لديه في التنبؤ بما ستكون عليه التغيرات في المستقبل ، ومعتمدا على قدراته العقلية وإمكانياته المتطورة التي تؤمن له الاختيار السليم و المناسب ، فإن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية، وإن للاتصالات الإدارية الفعالة تأثيرا كبيرا على فعالية المؤسسة الصناعية وهي ضرورية لاتخاذ القرارات وتحديد المواقف حول

المشاكل الإدارية بشكل واضح ، ووضع حلول مناسبة مع حساب كل التوقعات والنتائج المترتبة على ذلك، من خلال عملية اتخاذ القرار التي تبنى على مجموعة من المعطيات والمعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب أو المشكل المراد حله وبالتالي اتخاذ القرار بشأنه من خلال الاتصال الفعال الذي يتيح فرصة التعرف على أفضل الاختيارات والبدائل بشأن اتخاذ القرارات المناسبة ، وذلك بإدماج المعلومات المختلفة لاتخاذ القرار الأفضل ، هذا الأخير الذي سيتم تنفيذه من قبل العاملين ، الذين أيضا سيكون لهم دور أساسي في عملية اتخاذ القرار باعتبارهم هم الذين سيقومون بأداء أعمال القرارات المتخذة، كما أن عملية اتخاذ القرار لا تقتصر على عامل دون غيره أو مستوى إداري دون سواه، فأى فرد في المؤسسة يتوجب عليه أن يمارسها لأداء مهامه بصورة أفضل ، و لكي يتسنى له اتخاذ قرارات يتطلب لديه توفر المعلومات الدقيقة في المكان والزمان المناسبين.

فقد أصبح الافتراض اليوم أن الهدف من الإدارة هو استشارة حماس العاملين وإفساح المجال لقدراتهم الإبتكارية والبحث عن رؤى مستقبلية وآمال مشتركة وتكوين قيم وقناعات مشتركة تعطيهم سلطات واسعة للتكيف مع الظروف المعاصرة. كما أن العاملين في المؤسسة الصناعية اليوم يعتبرون العمود الفقري لها، وعليهم يتوقف نجاحها أو فشلها ، وقد أصبحت عملية التعرف على حاجات ورغبات العاملين من أكبر الصعوبات، بسبب تزايد حجم المؤسسات وعدد العاملين بها وتضخم الأجهزة الإدارية والوظيفية وانقطاع الاتصالات تقريبا بين مستويات الإدارة العليا والعاملين، مما نتج عنه سوء فهم لطبيعة واحتياجات كل طرف للطرف الآخر.

وفي هذه الدراسة تم تناول الاتصال الإداري الفعال والذي يعد من أكثر الوسائل أهمية في تحقيق أهداف المؤسسة إذ يجب أن تتوافر في المسؤول القدرة على استخدام وسائل الاتصال ضمنا للوصول للبيانات والمعلومات بوضوح وبسرعة مناسبة ، كما أنه يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات ، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لمشاكلهم وشكاويهم داخل المؤسسة ، وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين الإدارة والعمال وبالتالي إشاعة جو تعاوني يؤدي إلى اتخاذ قرارات مشتركة ومن ثم أداء ايجابي من طرف العاملين والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

وبهذا سنحاول في هذه الدراسة حول فعالية الاتصال الإداري في إنجاز عملية اتخاذ القرار وانعكاسه على أداء العاملين وذلك بمؤسسة قديلة للمياه كميدان للدراسة، بحيث نركز على دراسة العملية الاتصالية كأداة لتسهيل أداء الأعمال وتوطيد العلاقات الاتصالية بين أعضاء المؤسسة، وأيضاً التركيز على مدى مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال الموكلة إليهم ، ثم استنتاج مدى انعكاس كل ذلك على أداء العاملين ، وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى سبعة فصول ، ففي الفصل الأول نعرض مشكلة الدراسة ومبررات اختيارها ثم أهدافها وأهميتها، بالإضافة إلى تحديد مفاهيم الدراسة ، لنصل في آخر هذا الفصل إلى تحديد مجموعة من الدراسات السابقة ومناقشة مدى الاستفادة منها في هذه الدراسة .

ثم تطرقنا في الفصل الثاني لعملية الاتصال الإداري في المؤسسة الصناعية، إذ ركزنا في هذا الفصل على عرض أهم ما يمكنه مساعدتنا للتعرف على العملية الاتصالية من خلال التطرق إلى عناصرها ومحدداتها وتقنياتها ، ثم تطرقنا إلى أنواع وأهداف الاتصال الإداري ونماذج وشبكاتة، وفي آخر هذا الفصل تطرقنا إلى وسائل ونظريات الاتصال في الفكر الإداري وأهم معوقاته.

بينما تناولنا في الفصل الثالث عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية من خلال التعرف على ماهية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة ثم التركيز على طرق اتخاذ القرار ومراحله ومقوماته وفي الأخير تطرقنا إلى أهم نماذج اتخاذ القرار ونظرياته ومعوقاته.

في حين تناولنا في الفصل الرابع أداء العاملين بالمؤسسة من حيث التعرف على إدارة أداء العاملين بالمؤسسة ، ثم تطرقنا إلى أداء العاملين وطرق تقييمه بالمؤسسة.

وبناء على ما جاء في الفصلين الثاني والثالث تناولنا في الفصل الخامس الربط بين الاتصال الإداري الفعال و عملية اتخاذ القرار من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، ثم تطرقنا إلى فعالية الاتصال الإداري بالمؤسسة.

بينما تناولنا في الفصل السادس الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية من خلال عرض مجالات الدراسة والمنهج المستخدم في الدراسة و أداة جمع البيانات وأساليب تحليل البيانات.

لنصل في الفصل السابع والأخير إلى تحليل ومناقشة البيانات ونتائج الدراسة من خلال عرض وتحليل الجداول الكمية ومناقشتها بالاستناد إلى الإطار النظري لهذه الدراسة ومجموع

الدراسات السابقة لنصل إلى النتائج ، ثم عرض الخاتمة وأهم الاقتراحات المتوصل إليها بناء على نتائج الدراسة الميدانية ، ثم عرضنا في الآخر قائمة المراجع المعتمد عليها في البحث والملاحق وملخص هذه الدراسة.

الفصل الأول :

موضوع الدراسة

- 1 - مشكلة الدراسة
- 2- مبررات اختيار مشكلة الدراسة
- 3- أهداف الدراسة
- 4- أهمية الدراسة
- 5- تحديد مفاهيم الدراسة
- 6- الدراسات السابقة

1- مشكلة الدراسة :

أصبح يطلق على العصر الحالي كثير من المسميات ، منها عصر الاتصال ، وأصبح العالم الآن يعيش ثورة حقيقية في مجال الاتصالات مهدت لها الثورة التكنولوجية ، ويمثل الاتصال لب العلاقات الاجتماعية ، فبقدر نجاح الفرد في الاتصال مع الآخرين بقدر نجاحه في الحياة ، حيث ينعكس ذلك على صحته النفسية والاجتماعية.

ولا تخلو أي مؤسسة صناعية من تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات تفاعلات تحكمها أشكال وأساليب معينة ، ذلك أن الاتصال يعبر عن أبرز الجوانب البنائية في التنظيم ، كما أنه يرتبط بوظائف التنظيم وأهدافه ارتباطا وثيقا ، فهو عملية يتم عن طريقها إحداث التفاعل بين الأفراد ، وهو يشير إلى تبادل حقائق وأفكار ومشاعر وأفعال ، أو أنه جهد يبذله الفرد لينقل شيئا إلى فرد آخر أو إلى مجموعة من الأفراد ، وينظر **كيلي Kelly** إلى الاتصال على أنه العملية التي يستطيع بها فرد أن يعرف إلى حد ما ما يفكر فيه فردا آخر أو يشعر به أو يعتقده، وهو المفتاح الذي يربط الأفراد بعضهم ببعض.

والمؤسسة الصناعية باعتبارها تمثل تكاملا بين جهود أعضائها فإنها تحتاج إلى تفاعل مستمر بين أعضائها ولا يتم ذلك إلا من خلال عملية الاتصال، فوجود الفرد في جماعات عمل يفرض عليه التواصل والتفاعل مع أعضاء آخرين قد تكون لهم نفس الخصائص وقد يخالفونها. وتتجلى أهمية الاتصال لضرورته في نقل المعلومات والبيانات والمفاهيم التي تبنى عليها القرارات، هاته الأخيرة التي يتم نقلها للعاملين من خلال عملية الاتصال.

وباعتبار اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية ، بوصفه نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة والبرامج التي تتم داخل المؤسسة، بل يتعدى ذلك إلى علاقة المؤسسة بالمجتمع أو البيئة المحيطة. ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية ، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على القدرة والكفاءة على اتخاذ القرارات المناسبة. وتستدعي القرارات الهامة داخل المؤسسة وحتى القرارات العادية اتصالات مناسبة لكل حالة من الحالات أحيانا تكون مكثفة وأحيانا أخرى تكون معقدة أو بسيطة بحيث يتم احترام السلم الإداري في جمع المعلومات وفي التشاور وعقد الاجتماعات واحترام الصلاحيات الخاصة بالأفراد والأقسام ، وتكون الاتصالات بسيطة أو معقدة مكثفة أو قليلة أحادية أو متعددة الأطراف بناء على طبيعة المشكلة

ودرجة تعقيدها ، وهناك من يربط العملية الاتصالية بين ثلاث مستويات إدارية هي الإدارة العليا التي تضع الخطط والسياسة العامة ثم الإدارة الوسطى التي تحول السياسات إلى قرارات ثم الإدارة الدنيا التي تشرف على التنفيذ ، وبذلك تمر العملية الاتصالية على ثلاث مستويات سلمية وفي كل مستوى تتم عمليات اتصال فرعية ضمن شبكة الاتصال في المستويات الثلاث.

ونظرا لأننا اليوم نعيش في عالم تتغير ملامحه على الدوام ، والذي أثر على الاتصالات داخل المؤسسات الصناعية من خلال التأثير على تدفق المعلومات التي تعتبر الأساس الحيوي للإدارة الحديثة وهي العامل المحقق لتكاملها و تماسكها، إذ أن تفجر المعلومات هو السبب الأكبر الذي يطرح مشكلة الاتصالات، وفي الحقيقة فإن الثغرة في الاتصالات بين الإدارة وعمال المؤسسة أو بين العمال أو بين المؤسسة في حد ذاتها و البيئة المحيطة بها، قد تعكس بحقّ الزيادة الهائلة في المعلومات دون زيادة متعادلة معها في مجال الاتصال. فعندما تكون المعلومات كاملة وملائمة وفورية، فإن معدل قيمة قرارات المسؤول والاستفادة منها وتطبيقها تعود بتأثير فعال على المؤسسة، أما إذا كانت المعلومات غير كاملة وغير ملائمة وغير دقيقة وقديمة نسبياً، فإن قيمة القرارات الإدارية المعتمد عليها سوف تفقد معناها وجوهرها وبالتالي يصعب على متخذ القرار أداء دوره المطلوب.

وإذا افترضنا أن عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الصناعية هي نتيجة العديد من المجهودات المشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات والدراسات والتحليلات ، من خلال التعاون بين المسؤولين والعاملين كل حسب اختصاصه ومجاله عند ممارسة المهام والوظائف المختلفة خاصة وان العاملين بالمؤسسة هم الذين سيعملون على تنفيذ هذه القرارات المتخذة ميدانياً، وهو ما يعني وجود العملية الاتصالية والمشاركة في اتخاذ القرارات للوصول إلى حلول ملائمة لتحقيق الأهداف المرجوة.

وإذا كان أي إخفاق يحصل في عملية الاتصال يترك أثرا سلبية على نوعية الرسالة المنقولة وبالتالي تؤثر على نوعية القرارات المتخذة كما أن تعقد وتعدد الأدوار التي يقوم بها المسؤولون يجعل من الصعب اتخاذ قرارات المؤسسة من خلال مسؤول واحد ، كما أن عدم الاتصال والمشاركة مع العاملين بالمؤسسة يجعل أغلب العمال من غير دراية بتفاصيل الأعمال الموكلة

إليهم وبالتالي تؤثر على الحالة المعنوية لديهم مما يعرض إلى الأداء الغير جيد وبالتالي يعوق تحقيق أهداف المؤسسة.

ولما كان تحسين الأداء يحتاج إلى اتصالات فعالة لتزويد العاملين بجميع القرارات المتخذة من اجل تنفيذها كان لابد من توافر عناصر الاتصالات اللازمة لرفع كفاءة الأداء ، ولذلك نشأت الحاجة إلى كيفية تأثير الاتصالات الإدارية الفعالة من خلال إنجاحها لعملية اتخاذ القرارات الإدارية على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية ، من أجل زيادة قدرة الإدارة على تنفيذ عناصر العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ، في إطار التنسيق والفهم المتبادل بين الإدارة والعاملين، والتعاون البناء الذي يركز على تبادل البيانات والمعلومات من خلال الاتصالات بأنواعها المختلفة.

إن هدف المؤسسة الصناعية قديلة للمياه هو السعي لتقديم خدمات متميزة ، وهذا يستدعي توافر اتصالات فعالة ومتطورة لكي تساهم في سرعة تلبية الاحتياجات وتوفير التنسيق اللازم لتوجيه الأعمال والمهام ، بما ينعكس ايجابيا على مستوى الأداء بالمؤسسة.

وبناء على ماسبق سنبحث من خلال هذه الدراسة على الإجابة الخاصة بالتساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تؤثر الاتصالات الإدارية الفعالة في إنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة على أداء العاملين؟

و للبحث عن إجابة لتساؤل دراستنا نطرح الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى:

- يعمل نظام الاتصال الإداري الفعال في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة على إزالة الغموض وتقريب الثقة بين الإدارة والعاملين .

ويتم قياسها من خلال المؤشرات المتوصل إليها من خلال الدراسات السابقة كما يلي:

- كيفية وصول المعلومات : هل تكون بصفة رسمية وبالطرق المختلفة شفهيًا أو عن طريق الهاتف أو لوحة الإعلانات أو عن طريق الاجتماعات (ومن خلالها يتم إعطاء ردود فعل مباشرة وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها ، كما أن اجتماع المسؤول بالعاملين يزيد الثقة بينهما).

- إذا تم وصول المعلومة عن طريق الاتصال غير الرسمي قد تؤثر على مصداقيتها (الإشاعات).

- اللغة المستعملة : نظرا لأن المؤسسة قد تتكون من أفراد يختلفون من حيث الخلفيات والثقافات ، كما أن المسؤولين والعاملين لديهم لغتهم الفنية الخاصة بهم والتي تناسب الاختصاص والمهنة ، وبالتالي قد يؤدي هذا إلى الغموض وتعقيد العملية الاتصالية وتشويهها وتحريفها.

- مدى فاعلية القناة أو الوسيلة وبالتالي سريان المعلومة داخل المؤسسة.

- مراعاة التوقيت المناسب.

الفرضية الثانية:

- يسمح نظام الاتصال الإداري الفعال بالمؤسسة مجال الدراسة بإحداث علاقات اتصالية فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

ويتم قياسها من خلال المؤشرات المتوصل إليها كما يلي:

- الاحتكاك بين الإدارة والعمال .
- الاطمئنان والانسجام مع مجموعة العمل.
- العلاقة مع المسؤول المباشر.
- التعاون الايجابي بين الأعضاء داخل المؤسسة.
- ضرورة اهتمام المسؤول بالعاملين.

الفرضية الثالثة:

- تؤثر الاتصالات الإدارية الفعالة بالمؤسسة مجال الدراسة على سرعة اتخاذ القرار من خلال مشاركة العاملين في اتخاذها.

ويتم قياسها من خلال المؤشرات المتوصل إليها كما يلي:

- مدى حرص الإدارة على إشراك كافة الأفراد في اتخاذ القرارات التي تهم الوحدة التنظيمية التي ينتمون إليها.
- مدى تقبل الإدارة لاقتراحات جميع الأطراف ذات العلاقة بالعمل.
- مدى عمل الإدارة على توفير المناخ المناسب والراحة النفسية اللازمة لعمليات الاتصال المختلفة.

الفرضية الرابعة:

- يؤدي التكامل بين الاتصال الإداري الفعال وعملية اتخاذ القرار إلى رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية مجال الدراسة.

ويتم قياسها من خلال المؤشرات المتوصل إليها كما يلي:

- مدى إفساح الإدارة المجال أمام جميع الأطراف المعنية في العمل لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم وإجاباتهم على استفساراتهم بصدق ورحب.

- مدى استخدام الإدارة لأساليب متعددة للتعرف على ردود الفعل لدى جميع الأطراف المعنية من العمل بالمؤسسة اتجاه العديد من القضايا.

- مدى إعطاء الإدارة الاهتمام الكافي لعمليات تقويم أداء العمال.

2- مبررات اختيار مشكلة الدراسة:

إنه من دواعي اختيار هذا الموضوع والمتمثل في فعالية الاتصالات الإدارية في إنجاح عملية اتخاذ القرار وانعكاس ذلك على أداء العاملين ، هو مدى أهمية الموضوع في الوقت الراهن ، والذي يشهد تحولات و تغيرات سريعة في هذا الالحاضر وفي المستقبل على السواء خاصة مع بروز التطورات الحديثة المتعلقة أساسا بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.

- كون الإدارة الحديثة لم تعد تعتمد على مبدأ التسلط واتخاذ القرارات بشكل منفرد بل أصبحت تعتمد على مبدأ التشاور والأخذ بآراء الأفراد أولاً ثم اتخاذ القرار الملائم .

- الرغبة في معرفة مدى اهتمام المؤسسة الصناعية مجال الدراسة بكل من موضوع الاتصال الإداري واتخاذ القرار وأداء العاملين.

- اهتمام المؤسسات الصناعية بالتكنولوجيا وإغفالها الجانب الإنساني المهم المتعلق بها وهو المورد البشري.

- تتدرج ضمن الاهتمام والتخصص.

3- أهداف الدراسة:

إن الهدف من هذه الدراسة هو الإجابة على التساؤل الرئيسي والمتمثل في معرفة كيفية تأثير الاتصالات الإدارية الفعالة من خلال إنجازها لعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الصناعية على أداء العاملين بها ، ويتأتى ذلك من خلال التعرف على مايلي:

- تشخيص ووصف طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة ومعرفة مدى انسجام العملية الاتصالية داخلها.
- معرفة مدى اهتمام المسؤولين في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة وتطبيقهم للعلاقات الاتصالية والإنسانية ، من خلال معرفة العلاقات التي تربط بين المسؤولين والإطارات والعمال.
- معرفة اهتمامات المسؤولين المؤسسة في تنظيم وإدارة المؤسسة الصناعية ، ومدى اهتمامهم بالنتائج وتحقيق مردود عالي ، أم بالعلاقات مع الآخرين أم يتم الموازنة بينهما.
- إبراز مكانة الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات في المؤسسة الصناعية.
- محاولة معرفة مدى مساهمة الأفراد والجماعات في عملية اتخاذ القرار كل حسب مجاله العملي في المؤسسة الصناعية.
- محاولة معرفة الآثار التي يتركها الاتصال من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات على نفوس العاملين وانعكاس ذلك على أدائهم العملي.
- رفع كفاءة وفعالية أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية.

4- أهمية الدراسة:

- تأتي أهمية دراسة فعالية الاتصال الإداري في إنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسه على أداء العاملين في كونها سنتناول الجوانب التالية:
- تتجلى أهمية وفائدة هذا الموضوع في ضرورة الاتصالات الإدارية الفعالة على صعيد العمل داخل المؤسسة الصناعية مجال الدراسة نظرا لما تتركه من آثار إيجابية على نفوس العاملين وعلى طبيعة أدائهم لمهامهم اليومية وشعورهم بأهمية الدور الذي يقومون به في خدمة المؤسسة ، فمن خلال العملية الاتصالية تتدفق المعلومات من الإدارة للعاملين ومن العاملين إلى الإدارة عبر التواصل المزدوج ، حيث تتعرف الإدارة على ردود فعل العاملين نحو ما يردهم من معلومات، فيضمن هذا الأسلوب اكتشاف المشكلات والصعوبات قبل حدوثها ، كما يكشف عن مدى فهم وتجاوب العاملين للرسالة التوجيهية التي اشتركوا في مناقشتها ، وبالتالي الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

- تكمن أهمية الدراسة بضرورة الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في تحسين أداء العاملين وفي بلوغ الأهداف و ضرورة اطمئنان العامل مهما

كان دوره داخل المؤسسة الصناعية مجال الدراسة على مستقبله الوظيفي حتى يتمكن من بذل الجهد لأجل إنجاح هذه المؤسسة.

- كما تبرز أهمية هذا الموضوع في معرفة مسؤولي المؤسسة الصناعية مجال الدراسة بمدى أهمية المشاركة في اتخاذ القرار من قبل الأفراد العاملين بها كل حسب اختصاصه ، ذلك أن المشاركة تعتبر وسيلة مهمة لجعل القرارات أكثر نجاحا فهي تسمح للعاملين بأن يحققوا ذاتهم ويشبعوا احتياجاتهم النفسية وينمو قدراتهم المختلفة وبالتالي ينعكس بالإيجاب على أدائهم ويؤدي أيضا إلى زيادة وعيهم المهني بأهمية ما يقومون به من وظائف وأدوار وكل هذا يقود إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

5- تحديد مفاهيم الدراسة:

أ- مفهوم الفعالية:

نجد من بين إسهامات الغرب في تحديدهم لمفهوم الفعالية مايلي:
يعرفها ايتزيوني **Aatzione**: بأنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم لمتغيرات مستقلة أخرى، مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية.
يلاحظ على هذا التعريف ربطه بين الفعالية (بلوغ الأهداف) والعوامل ذات الطبيعة البشرية ومنها: نوعية السلطة والإشراف، والاتصال الجيد ، كل هذه العوامل على درجة عالية من الأهمية في إنماء الروح المعنوية لدى العمال مما يحفزهم على بذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة (صالح بن نوار ، 2006: 196).

ومن بين إسهامات العرب في تعريفهم للفعالية نجد:

محمد قاسم القريوتي يعرفها بأنها عندما كانت في بدايات البحث عن موضوع الفعالية التنظيمية يرى أن تحقيقها مرهون بقدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتوخاة من إنشائه، وهذا مفهوم بسيط ساد في الخمسينات من القرن الماضي ، وكانت مجرد قدرة التنظيم على البقاء يعتبر مؤشرا كافيا على فعاليته (صالح بن نوار، 2006: 198).

في حين يرى ناصر دادي عدون بأن فعالية المؤسسة كنظام ، يمكن أن تعرف باستعدادها للبقاء ، للتكيف ، للاحتفاظ بنفسها ولنموها، باستقلالية عن الوظائف الخاصة التي تؤديها ، وهذا التصور قد تدعم من طرف العديد من الذين درسوا المنظمة (ناصر دادي عدون، 2004: 92).

بينما يرى صالح بن نوار بأنه في الآونة الأخيرة تغير مفهوم الفعالية التنظيمية من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة في الاستمرار والبقاء فقط ، إلى معايير أقل جزئية ومنها على سبيل المثال : مستوى الروح المعنوية لدى العمال ، ومعدل الإصابات أثناء العمل، إلى نسبة التغيب عن العمل، ومعدل الدوران الوظيفي، إلى معدل الإنتاجية وإيمان الأفراد بأهداف التنظيم إلى توجيه الخدمة المقدمة ونسبة النمو وكذا طبيعة الاتصالات ونظام المعلومات إلى غير ذلك من مفاهيم اعتبرت مؤشرات دالة على فعالية التنظيم (صالح بن نوار، 2006: 199).

وعليه فإن الفعالية اليوم ترتبط بدرجة كبيرة بمبادرة العاملين على اختيار القرار الأمثل للعملية الإنتاجية ، ويتطلب حل هذه المهمات رفع كفاءة ومهارة العمال حتى تزداد أهمية العنصر العقلي والإبداعي في مضمون عملهم (بشاينية سعد ، 2002 : 42).

وهناك من مزج بين مفهوم الفعالية والكفاءة بقوله: فالكفاءة أو الفعالية التي يوصف بها فعل معين تعكس استعمال أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد، ولا تمثل خاصية فطرية في أي فعل من الأفعال، بل تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة والأهداف وفقا لترتيب أولويتها.

ولكن من جهة أخرى لا يمكن اعتبار هذا المزج أو الخلط بين المفهومين على درجة عالية من الصدق والثبات ، لأن هناك فروقا لا يمكن إغفالها بين المصطلحين فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة وفي نفس الوقت غير كفأة إلى حد كبير كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة ، ويشار في العادة إلى الفعالية باعتبارها الدرجة التي تحقق بها الأهداف المحددة سلفا ، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف (صالح بن نوار، 2006 : 196).

تعريف إجرائي للفعالية : وفي خضم دراستنا هاته المعنونة بفعالية الاتصال الإداري في إنجاز عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية ومدى انعكاسه على أداء العاملين ونظرا لصعوبة قياس فعالية الاتصال الإداري سنحاول دراسة المؤسسة مجال الدراسة من خلال استخدامنا أداة

الاستمارة الخاصة بالمسؤولين وأخرى خاصة بالإطارات والعاملين والتطرق إلى:- مدى انفتاح ووضوح نظام الاتصال - مدى مصداقية وحجم المعلومات- مدى اختيار وسيلة الاتصال المناسبة- مراعاة التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات - مدى الاهتمام والمشاركة في اتخاذ القرارات وأيضا كيف ينعكس كل ذلك على أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية مجال الدراسة.

ب- مفهوم الاتصال:

للاتصال الفضل الأكبر فيما وصلت إليه البشرية وحققته من تطور وتقدم في مختلف الميادين الاجتماعية والاقتصادية والتربوية وغيرها. وكلمة الاتصال المترجم عن الإنجليزية communication ، كلمة مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية (communis) التي تعني الشيء المشترك ، وفعلها communicare أي يذيع أو يشيع (فضيل دليو ،1998: 17) ، كما أرجع البعض هذه الكلمة إلى الأصل common ، بمعنى عام أو مشترك ، وأي من هذه المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن : " المشاركة -التفاهم" حول " موضوع - فكرة " لتحقيق"هدف - برنامج"(مي عبد الله،2006: 23).

ويعني الاتصال لغويا وصل إليه ، أي بلوغ الهدف (الوصول إليه) ، ويعني وصله وصولا أي بلغه وانتهى إليه (إبراهيم الدسوقي،دس: 10).
وكلمة اتصال تعني في أوسع معانيها نقلا لمفاهيم بقصد الإقناع والاقناع ، وهي كلمة من جانبين أساسها خلق الترابط في الحركة إن لم يكن على الأقل المساندة(عبد الحق بن جديد،2007: 75-85).

ولتوضيح المقصود بالاتصال بالمعنى العلمي ، لا بد من الرجوع لمجموعة من التعاريف التي وضعها عدد من الباحثين ، كي تساعدنا في إعطاء صورة واضحة لمعنى الاتصال:
فمن العلماء الغربيين توجد إسهامات عديدة منها:

يعرفه جورج لندبرج **G.lundeborg**: بأنه عملية استخدام للإشارة ، والتفاعل بواسطة العلاقات والرموز، وقد يكون الرمز حركات ، أو صورة أو لغة ، أو أي شيء آخر ، يعمل كمنبه للسلوك(عبد الله عبد الرحمان،2002: 55).

ويلاحظ على هذا التعريف بأن الاتصال عملية ديناميكية تتجسد من خلال التفاعل والعلاقات و تتم بواسطة الرموز أو صورة أو لغة ، أو أي شيء آخر.

في حين يعرفه **فلويد بروكر Floyd Broker** : بأنه عملية لنقل فكرة أو مهارة أو حكمة من شخص لآخر (محمد سلامة محمد غباري، السيد عبد الحميد عطية، 1991: 77).

ويرى **كاتز وكان Katz.Kahn**: بأن الاتصال تبادل للمعلومات وإرسال المعاني (مصطفى صلاح عبد الحميد مصطفى، دس: 139).

بينما يعرفه **هناك Hnnak** : بأنه العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد ، بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد ونفسه (طارق عبد الحميد البدري، 2005: 146).

كما يعرف **فرانك داميس Frank Damis** الاتصال : بأنه العملية التي يتفاعل عن طريقها المرسل والمستقبل في إطار اجتماعي معين بانتزاع الاستجابة باستخدام تلك الرموز الشفهية التي تعمل كمثيرات لتلك الاستجابة (محمد منير حجاب ، 2007 : 21).

ويلاحظ على هذه التعاريف بأن الاتصال يعتبر وسيلة يمكن بواسطتها تحسين التبادل للمعلومات بين الأفراد والجماعات لتحقيق علاقات حسنة.

بينما يرى كل من **شرتزر و ستون Shertzer & Stone** بأن الاتصال مهارة تشمل العلاقات الاسترشادية وعلى المرشدين تطويرها للوصول إلى فهم المسترشدين و إيصال الفهم للأشخاص (أحمد فتحي أبو كريم، 2009: 116).

وعرف **ادغار مورين Edgar Morin** الاتصال كما يلي: الاتصال عبارة عن علاقة تنظيمية تتم من خلال نقل وتبادل الإشارات" (لارامي/ب.فالي، 2004: 79).

وبهذا الشكل يصبح الاتصال الخطوات التي يتم من خلالها نقل المعاني بين المرسل والمستقبل ، وينجم عنها فهم لهذه المعاني.

وعليه فإن دورة انتقال المعلومات (الرسالة) من المرسل إلى المتلقي من خلال القناة وفق هذا النهج يجب أن تكون الرسالة واضحة و يجب تمرير المعلومات إلى المستمع بيقظة. كما يجب ألا يكون هناك أي تداخل في قناة الإرسال، وأيضاً إن دورة الاتصالات تكتمل عندما يتلقى الإرسال ردود الفعل من المتلقي حيث يتم التأكد من انه فهم معلومات (الرسالة).

ونجد من بين إسهامات العرب في تعريفهم للاتصال ما يلي:

يعرفه الدكتور **سعد إسماعيل** كما يلي : الاتصال بمعناه العام والبسيط يقوم على نقل أو استيفاء أو تبادل المعلومات بين أطراف مؤثرة ومثأثرة ، مصادر ومتلقين على التخصيص أو التعميم على نحو يقصد به ويترتب عليه تغيير في المواقف والسلوك (إسماعيل سعد، 2006 : 168).

ويشير هذا التعريف إلى أن أكثر العمليات الاتصالية قدرة على تحقيق الغرض منها هي تلك التي تربط بين المنبهات أي الإشارات الاتصالية ، التي تهدف إلى إحداث الأثر. في حين يعرفه الدكتور **إياد شاكر البكري**: بأنه ببساطة نقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف إلى آخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية". (إياد شاكر البكري، 2003: 17).

ويشير هذا التعريف إلى أن الاتصال عملية تفاعل بين طرفين، حيث يصبح المرسل مستقبلاً والمستقبل مرسلًا وهكذا.

ويرى الدكتور **محمود متولي قنديل** على أن الاتصال: عملية نقل معنى أو رسالة من فرد إلى آخر ، وقد تكون هذه الرسالة المنقولة أو المتبادلة فكرة أو اتجاها عقليا أو مهارة عمل أو فلسفة معينة للحياة أو أي شيء آخر يعتقد هذا الفرد في أهمية نقلها وتوصيلها للآخرين (أحمد متولي قنديل ، رمضان سعدان بدوي ، 2004: 19).

ويلاحظ على هذا التعريف أن الاتصال عملية يتم من خلالها نقل رسائل ضرورية إلى الآخرين.

ويرى **طارق عبد الحميد البديري** أن الاتصال : موقف أو حالة يتم من خلالها صدور سلوك من الإنسان باتجاه الآخرين من أبناء جنسه وبالعكس ، يتم بموجبها تبادل الأفكار والمعلومات بشكل من الأشكال التي يتحدد بضوئها مستوى الإدراك والتأثير المتبادل بين بني الإنسان (طارق عبد الحميد البديري ، 2005 : 40).

وتأسيسا لهذا التعريف يمكن الاستنتاج بأن الاتصال هو عملية انتقال وتبادل معلومات وأفكار بين الأفراد نحو عملية إنسانية مطلوبة لخلق لغة مشتركة وتفاهم متبادل بين أفراد الجماعة

الواحدة ، وتتجلى أهمية الاتصال في الإدارة كونه أداة فعالة التأثير في السلوك الوظيفي للعاملين وتوجيه جهودهم في الأداء.

ويرى **خضير شعبان** الاتصال : بأنه نقل الرموز المواتية بين أطراف مؤثرة ومتأثرة بقصد إحداث تغيير في السلوك أو المواقف ، فالمراد مواتاة الرموز انسجامها مع طبيعة المتلقي حتى يفهمها فتحدث الاستجابة ، أو التأثير المطلوب ، ويعتمد الاتصال البشري على نقل الرموز سواء كانت على هيئة كلمات أو إشارات أو غير ذلك ، وسواء كانت ظاهرة أو مستترة ونجاح الاتصال أمر نسبي قد يتحقق جزئياً أو كلياً ، على نحو يسهم فيه عاملان هما طبيعة الإنسان ومدى ثقافته (خضير شعبان، 1422هـ: 1-2) .

وانطلاقاً من التعاريف السابقة ، نخلص إلى تعريف إجرائي للاتصال: بأنه عملية اجتماعية خالصة ، تهدف إلى نقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والاتجاهات بين طرفين أو أكثر داخل المؤسسة الصناعية ، والذي سنقيسه من خلال أداة الاستمارة الخاصة بالمسؤولين واستمارة موزعة على الإطارات والعاملين بالمؤسسة مجال الدراسة.

ج- مفهوم الاتصال الإداري:

يرى الدكتور **محمود سلمان العميان** ، بأن الاتصال وظيفة إدارية تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة ، ويعني الاتصال تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة ، ومعنى ذلك أن العمل الإداري يتطلب فهماً لطبيعة العمل وعلاقته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة ، وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات ، بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام ، يضاف إلى ذلك أن الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها (محمود سلمان العميان، 2005: 237).

كما يقول **حنفي** بأنه: نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية بين المديرين التنظيميين وبين الإدارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم .

أما **عامر** فعرفها: بأنها ظاهرة تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي وتشمل على نقل المعاني المختلفة باستخدام لغة مفهومة من خلال قنوات معينة في التنظيم.

وعرفها **العلاق** بأنها : تدفق التعليمات والتوجيهات والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين وتلقي البيانات والمعلومات منهم في صورة تقارير أو مذكرات أو اقتراحات أو غيرها بهدف اتخاذ قرار معين (شعبان فرج، 2009: 137).

وأشار **الصباب** وآخرون أنها تعني : الربط بين مختلف الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي للمنظمة بهدف نقل المعلومات بين الأفراد والجماعات للتأثير على سلوكهم وتوجيههم نحو الهدف المطلوب.

وعليه فإن الاتصال الإداري في المؤسسة الصناعية هو عملية دينامية هادفة إلى إيجاد فهم مشترك بين المرسل والمستقبل من خلال وسائل اتصال متنوعة ومناسبة لمتطلبات العمل، ولذا نسعى في بحثنا هذا إلى دراسة الاتصال الإداري وإسقاطه على المؤسسة الصناعية وهي مؤسسة المياه المعدنية بقديلة من خلال التطرق إلى دراسة مختلف الوسائل والأساليب الاتصالية المستعملة بها ، وأيضا دراسة أهم ما يميز العلاقات الاتصالية بين أعضاء العاملين بها ، كما سنتطرق إلى دراسة الاتصال المفتوح بين الإدارة وتعاملاتها مع العاملين بهذه المؤسسة، إضافة إلى تسليط الضوء على عملية اتخاذ القرار بها ومدى مساهمة العاملين فيها وانعكاسات ذلك على أداء العاملين بها.

د - مفهوم العلاقات:

وهي ما يربط الوحدات بعضها ببعض، كعلاقات التشابه والاختلاف(شعبان فرج،2009:220). ونحن في هذه الدراسة سنركز على العلاقات الاتصالية والانسانية بين المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة والإطارات و العاملين بها.

هـ- مفهوم اتخاذ القرار:

هناك عدة تعاريف لاتخاذ القرار نأخذ منها ما يلي:

يرى **علي السلمي** بأن: اتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية هي: البحث، المقارنة، الاختيار(علي السلمي،2004: 554).

المقصود بهذا التعريف أن عملية اتخاذ القرار تتصف بالعقلانية والرشد وتتكون من عدة عمليات على التوالي ، فالبحث: يعني تجميع المعلومات المتاحة وتحليلها بهدف الوصول إلى تصورات واقعية أي مجمل مدركات الإنسان وخبراته واتجاهاته ودوافعه وأهدافه ، وأما بالنسبة

للمقارنة : يعني المفاضلة بين البدائل المتاحة ، وأما الاختبار : فيعني اختيار البديل الأفضل الذي يحقق إشباع الرغبات ويحقق الأهداف.

في حين يرى **حسين عبد الحميد أحمد رشوان**: بأن اتخاذ القرار عملية متشابكة تستند إلى معلومات نستخرجها من مصادر مختلفة منظمة (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2004 : 89).
بينما يرى **محمد عاطف غيث** : اتخاذ القرار في قاموس علم الاجتماع يعني: يستخدم مصطلح صانع القرار للإشارة إلى شخص له مسؤوليات رسمية تتعلق بصياغة سياسة التنظيم أو الهيئة الحكومية أما اتخاذ القرار فهو يشير إلى: عملية دينامية تسود كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة (عاطف غيث، 2006: 106)

أما **محمد إبراهيم حسن** فيرى بأن اتخاذ القرار من وجهة نظر علماء الإدارة يعني: أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق لمواجهة هذه الطرق تسمى بدائل ، فإذا لم يكن هناك غير حل واحد يجد سلوكه حتما لم نكن بصدد اتخاذ قرار وقد يكون أمام متخذ القرار إمكانية اتخاذ القرار أو الامتناع عنه ، وفي هذه الحالة يكون أمامه بديلان لا بديل واحد وهما اتخاذ القرار والامتناع عنه ، ويتطلب وجود القرار أن يتم اختيار واع لأحد البدائل المتاحة (محمد إبراهيم حسان ،محمد حسين العجمي، 2007: 173).

ويعرفه **محمد عبد حسين الطائي** و **تيسير محمد العجارمة** بأنه : الاختيار من بين البدائل المتاحة بهدف تحقيق التوازن بين الحاجات (الحالية والمستقبلية ، المدركة والكامنة ، والتي يمكن أن تظهر لاحقا من جهة وبين إمكانيات المؤسسة البشرية والمادية الملموسة وغير الملموسة المتاحة ، والتي يمكن إتاحتها مستقبلا من جهة أخرى) والمحافظة على النمو الذي يتيح الفرصة لتحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجات المجتمع(تحقيق الرفاهية ، تعزيز الاستقرار الاقتصادي) وأيضا تحقيق حاجات المؤسسة (تحقيق عائد على الاستثمار - النمو والاستمرارية في آن واحد) (محمد عبد حسين الطائي ، تيسير محمد العجارمة ، 2008 : 83).

انطلاقا مما سبق فإن عملية اتخاذ القرار تعتبر عصب العملية الإدارية سواء في تحديد الأهداف أو في تحديد الوسائل لتحقيق الأهداف ، فاتخاذ القرار هو اختيار بديل من عدة بدائل أو حل من عدة حلول شريطة أن تدرس المشكلة من جميع جوانبها.

ويرى الدكتور محمد رفيق الطيب : بأن عملية اتخاذ القرار تتضمن اختيار بين بديلين أو أكثر ، أي بين عدة طرق ممكنة تقود نحو هدف معين ، إن عدم وجود بدائل يجرّد العملية من معناها ، حيث تصبح أشبه بانتخاب من غير مرشحين ، قد تكون العملية بسيطة تنطوي على مجرد تطبيق للقواعد والإجراءات المعتادة مثل : طلب كمية من البضاعة أو صرف تعويض لموظف جديد وقد تصبح معقدة تحتاج إلى قدرة عالية على التفكير والتصور والتحليل والابتكار واستخدام التقنيات المتقدمة ، وربما الاستعانة بالخبراء والمتخصصين مثل : القرارات المتعلقة بإعادة الهيكلة ، أو بالاستثمارات الكبيرة والطويلة الأجل (محمد رفيق الطيب ،1995: 38).

و- مفهوم عملية اتخاذ القرار الإداري:

تعبّر عن مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول و اختيار القرار الأنسب والأفضل.

وعليه يتضح أن القرار الإداري هو نتاج لعملية اتخاذ القرارات الإدارية التي يقوم بها الشخص صاحب السلطة، ولا يغيب عن الأذهان أن عملية اتخاذ القرار الإداري إنما هي تجسيد لوظيفة التخطيط التي يمارسها المسؤولون جميعاً والقرار عبارة عن اختيار بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة، فإن اختيار البديل الأفضل للوصول إلى الأهداف يعني صنع قرار والمسؤول يجب أن يصنع قرار عندما يقوم بانجاز الوظائف الإدارية المختلفة يجب أن يصنع المسؤول العديد من القرارات كل يوم. وإن هذه القرارات ليست متساوية الأهمية بالنسبة للمنظمة يؤثر بعضها على عدد كبير من أعضاء المنظمة ، يكلف أموالاً كبيرة لتنفيذها ، أو يكون له تأثير طويل الأمد على المنظمة، لا يكون تأثير هذه القرارات المهمة على نظام الإدارة نفسه فقط وإنما يكون أيضاً على مهنة المسؤول في حين أن بعض القرارات تكون غير مهمة تؤثر فقط على عدد قليل من أعضاء المؤسسة ، تنفيذها قليل التكاليف ولها تأثير قصير الأجل فقط على المؤسسة (محمد رفيق الطيب، 1995: 116).

ز- مفهوم صناعة القرار:

من العلماء الأجانب : يرى جينسبيرج **Ginsberg, Keys** بأن عملية صنع القرار على أنها من العمليات التي نحصل من خلالها على النتائج من القرار.

ومن العلماء العرب ، يرى **طلعت السروجيان** صنع القرار عملية شاملة تتضمن أنشطة عديدة تؤدي إلى الاختيار تبدأ من التفكير والاستجابة كرد فعل لموقف أو مشكلة محددة إلى اختيار أنسب الخيارات كقرار لمواجهة المواقف أو المشكلة، كما أنها عملية معقدة متشابكة تتداخل فيها عوامل ذاتية وسياسية واجتماعية واقتصادية وصراعات ونزاعات تتضمن عناصر جديدة (منى عطية خزام خليل، 2009: 94).

ويعرف **محمد أحمد موسى** صنع القرار بأنه: عملية مستمرة تنتهي بإصدار القرار أو اتخاذه (محمد أحمد موسى، 2002: 45).

وهناك من يفرق بين عملية اتخاذ القرار والقرار نفسه:

فالعلمية تتكون من مجموعة من الخطوات تستهدف معانقة الواقع والتعامل معه لمعالجة مشكلة معينة ، من خلال استقصاء الموقف وتهيئة المعلومات وصياغة البدائل والمفاضلة بينها، أما القرار فهو البديل الأمثل الذي وقع عليه الاختيار (بسيوني إبراهيم حمادة، 2008: 231).

وهناك ركنان أساسيان من القرار:

- أن يكون هناك أكثر من بديل متاح إزاء موقف معين، ويكفي حتى نكون يصدد قرار أن يكون هناك بديلين كحد أدنى وأن يكون الشخص ملزماً بالاختيار بينهما.
- أن يختار الشخص وبادراك بين البدائل المتاحة لمواجهة الموقف ، فالقرارات تكون مقصودة وشعورية فهي لا يمكن أن تكون عفوية (خليل محمد العزاوي ، 2006: 21).

وعليه من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى تعريف إجرائي لعملية اتخاذ القرار في دراستنا هاته كما يلي: هو عملية يتم من خلالها اختيار بديل من بين عدة بدائل لتحقيق أهداف معينة، وذلك من خلال طرق علمية للاختيار بين البدائل المتاحة وذلك بعد الاتصال والمشاركة مع العمال داخل المؤسسة الصناعية مجال الدراسة كل حسب المجال المتعلق بعمله ، والذي سنقيسه من خلال أداة الاستمارة الخاصة بالإطارات والعمال ، وأخرى متعلقة بالمسؤولين.

ح- تعريف المؤسسة:

- **التعريف اللغوي:**

إن كلمة مؤسسة هي في الواقع ترجمة للكلمة "ENTPRIS" (عمر صخري، 1995: 24) أما في اللغة العربية واستنادا إلى القاموس العربي (المورد) فكلمة مؤسسة مشتقة من فعل

أسس، يؤسس، مؤسسة (روجي البعلبكي، 1994: 6) ، بينما يعرفها معجم العلوم الاجتماعية : بأنها عمل اجتماعي و اقتصادي يعمل على توفير رأس مال موارد طبيعية ويد عاملة (فريدريك معنوق، 1998: 19).

- **التعريف الاصطلاحي:**

من العلماء الغربيين نجد:

شمبتر Shmpter.M: المؤسسة تكون مركزا للإبداع ومركزا للإنتاج.

في حين أن **بير Perroux** يرى بأن المؤسسة تقوم بتركيب السلطات (عبد الرزاق بن حبيب، 2000: 24).

ويرى **دوركايم Durkheim** و أتباعه بأنها : أساليب للعمل والإحساس والتفكير "متبلورة" وإلى حد ما ثابتة ملزمة ومميزة لمجموعة اجتماعية معينة (بورون وف. بوريلو، 1996: 479).
ومما سبق نرى أن المؤسسة يكون فيها عمل جماعي يعمل على تحديد المسؤوليات والصلاحيات وتوزيع السلطات بغية تحقيق أهداف محددة.

ومن العلماء العرب نجد العديد من الإسهامات منها :

يعرفها **أحمد طرطار:** بأنها مجموعة من الطاقات البشرية والموارد المادية (طبيعية كانت أو مالية) والتي تشغل فيما بينها ، وتركيب معين ، وتوليف محدد قصد انجاز وأداء المهام المنوطة بها من طرف الجميع (أحمد طرطار، 2002: 15).

ويرى **عبد الرزاق بن حبيب** بأن المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تتخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية والإعلامية ، بغية خلق قيمة مضافة حسب نطاق الأهداف وفي نطاق زمني (عبد الرزاق بن حبيب، 2000: 25).

ط - مفهوم المؤسسة الصناعية:

نظر **ماكس فيبر Max wiber** إلى المؤسسة الصناعية على أنها تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في كل مكتب وفي كل منظمة ، بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفقات السلطة وحدود كل قسم، حيث يتم تركيب البيروقراطية في سلم أوتوقراطي يضمن الوقاية بالقواعد الوظيفية.

يخلص هذا التعريف من وجهة نظر فيبر في التنظيم ، حيث يركز على البناء البيروقراطي الذي تخضع له المنظمات من أجل تحديد المسؤوليات (صالح بن نوار، 2006: 34).

ويعد تعريف كل من المؤسسة بشكل عام والمؤسسة الصناعية بشكل خاص فإن تعريفنا الإجرائي للمؤسسة يكون على أنها: تضم جميع الموارد البشرية والمادية ، كما تضم مجموعة من العلاقات الاجتماعية بين أعضائها بغية تحقيق أهداف محددة من خلال اتخاذ أمثل القرارات مجال الدراسة ، والتي سيكون تنفيذها من قبل العاملين.

ي- تعريف الإدارة:

- لغويًا: في مدلولها اللغوي تعني الإدارة أداء تحقيق غرض معين ، أو الوفاء بهدف محدد، أما من الناحية الاشتقاقية فتعود إلى الكلمة اللاتينية المتكونة من مقطعين: AD و MINSTRARE وتعني أداء خدمة الآخرين. ويسود في الأدبيات المتخصصة والحديثة استخدام كلمة MANAGEMENT وذلك للدلالة على البعد الاجتماعي بالنسبة للإدارة أو أهمية الجانب الإنساني في المؤسسة أو التنظيم (علي غربي وآخرون، 1996: 9) .

- اصطلاحًا: من بين التعاريف لبعض العلماء الغربيين نجد:

يعرفها أولين جونسون **Olin Johnson** : بأنها عملية وأسلوب عمل يستهدفان تحقيق برنامج معين بواسطة جهاز إداري ذي تنظيم معين ، عن طريق خلق جو من التوافق القائم على التعاون وتنسيق الجهود للتسيير بالمؤسسة نحو أهدافها الموضوعة.

في حين تعرفها هيلين بيفرز **Helen Bivers** : بأنها عملية يمكن بها تحديد أهداف المؤسسة ورسم السياسات والخطط المناسبة لتحقيق هذه الأهداف ، والعمل على تنفيذ تلك الخطط (سامية محمد فهمي، 1996: 7).

أما سيشتر برنارد **Sichter Bernard** فيعرفها بأنها : ما يقوم به المدير من أعمال أثناء تأديته لوظيفته.

في حين يعرفها جيمس موبي ويلان رايلي **Moby James Whelan Riley** بأنها: الشرارة التي تنشط وتوجه وتراقب خطة وإجراءات المنظمة" (هاشم حمدي رضا، 2010: 29).

ومن بين التعاريف لعلماء العرب نجد:

يعرفها **علاء عبد الرزاق السالمي**: بأنها عملية تنظيم المهام ضمن حدود الموارد المتاحة ومتابعة وتوجيه العاملين فيها لإنجازها وذلك لتحقيق الأهداف المحددة (علاء عبد الرزاق السالمي، 2008: 13).

في حين يعرفها **علي غربي وآخرون**: بأنها العملية التي تشمل تكامل الجهود الإنسانية من أجل الوصول إلى نتيجة مرغوبة ، بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة ممكنة وأكثر دقة ، وذلك مع مراعاة ظروف البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية ، على اعتبار أن التنظيم ليس جزيرة منعزلة ، وإنما يتأثر ويؤثر في المجتمع الأكبر الذي يوجد فيه (علي غربي وآخرون، 1996: 10).

ك- تعريف إدارة الأداء:

تعرف عملية إدارة الأداء على أنها الوسيلة التي يضمن من خلالها المسؤول التأكد من أن الجهود التي يبذلها العاملون والنتائج التي يحققونها تحقق أهداف المؤسسة (عادل محمد زايد، 2006: 175).

ل- تعريف الأداء:

يعرف **مصطفى عشوي** الأداء بأنه: أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال (مصطفى عشوي، 1992: 244).

في حين يعرف **أحمد صقر عاشور** الأداء على أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله (أحمد صقر عاشور، 1979: 50).

وجاء في كتاب للدكتورة **راوية محمد حسن** تعريف للأداء بأنه يشير إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الحاجات التي تحقق أو يشبع الفرد بها متطلباته (راوية محمد حسن، 2000: 215).

ويقصد به أيضا: الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، إدراك الدور أو المهام والذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد (محمد أنور سلطان، 2003: 219)

كما يقصد به: القدرة على تحويل المدخلات (مواد أولية ، مواد نصف مصنعة وغيرها) إلى مخرجات (سلع وخدمات) بمواصفات فنية ، وبمعدلات معينة على أن الأداء لا يتم في فراغ، حيث

يعرفه الباحثون بأنه : استجابة يمكن تحديدها بأنها أفعال أو ردود أفعال تكون في مجموعها عملية في إطار نظام تفاعل اجتماعي (عبد الحكم احمد الخزامي، 1999: 12)

وعرف **Faetcher** فييتشر ورفاقه الأداء على أنه: العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة (حسن إبراهيم بلوط، 2002: 362).

وعليه نخلص إلى تعريف اجرائي للأداء بما يخدم دراستنا كما يلي: يتمثل في مقدار الطاقة الجسمانية ، التي يبذلها الفرد أثناء القيام بعمله ودرجة مطابقتها لهذا الجهد بمواصفات محددة إضافة إلى حضوره المنتظم إلى مكان العمل و الاتصال بمسؤوله، وتلقي إرشاداته والتفاعل مع زملائه واستخدام الأدوات والمعدات والمستلزمات المعاونة له للقيام بالنشاطات المطلوبة ، وفي دراستنا هاته سنقيس أداء العاملين من خلال مدى إفساح الإدارة المجال أمام جميع الأطراف المعنية في العمل لاستيضاح ومناقشة الأمور الغامضة لديهم وإجاباتهم على استفساراتهم بصدق وحل مشاكلهم المختلفة المتعلقة بعملهم وأيضا من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات المختلفة كل حسب مجال اختصاصه وكيف أن ذلك سينعكس على أدائهم إما بالإيجاب أو بالسلب. كما أنه من المؤشرات المهمة للأداء نجد التعاون بين الزملاء وانجاز العمل أو أداء الواجبات حسب أوامر المسؤول ومدى رضا المسؤولين على جميع أعضاء المؤسسة ، فكل هذا سيتم ايضاحه من خلال الاستمارة الخاصة بالمسؤولين وأخرى خاصة بالاطارات والعاملين بالمؤسسة مجال الدراسة .

م - مفهوم تقييم الأداء:

هناك عدة تعاريف لتقييم الأداء:

يعرف **MUCHINSKY** متيشانسكي عملية تقييم الأداء : بأنها عبارة عن مراجعة منظمة لأداء مستخدم (عامل) لمهمة حيث تستخدم هذه الأخيرة لتقويم فعاليته في الشغل (مصطفى عشوي، 1992: 244).

في حين يعرف **BEACH** بيش تقييم الأداء بأنه التقييم المنظم للفرد مع احترام أدائه في العمل وكرامته في التطور.

بينما **FIELDMAN & ARNOLD** فيرمان و ارنولد فيعرفان تقييم الأداء بأنه عملية قياس وتقييم مستوى أداء أعضاء المنظمة.

أما سيزيلاشي SZELACHI فيرى أن تقييم الأداء هو العملية التي تحصل بواسطتها المنظمة على التغذية المرتدة لفعالية موظفيها (عبد الفتاح بوخمخم، 2001: 102).

ومن التعاريف لعلماء العرب نجد:

حسن إبراهيم البلوط يعرف تقييم الأداء على أنه: يقصد به الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكانن قوى ومكانن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد الذين كلفوا بإنجازها والقيام بها (حسن إبراهيم بلوط، 2002: 362).

ويرى عبد الغفار حنفي : تقييم الأداء بمعنى الطريقة أو العملية التي يستخدمها أرباب الأعمال لمعرفة أيا من الأفراد أنجز العمل وفقا لما ينبغي له أن يؤدي ، ويترتب على هذا التقييم وصف الفرد كفاية أو جدارة واستحقاق معين (ممتاز، جيد جدا ، مقبول ، ضعيف، ضعيف جدا) (عبد الغفار حنفي، حسين قزاز، 1996: 598).

كما يعرف تقييم الأداء بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم. بينما يعرفه مهدي حين زويلف على انه يقصد به : عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون ، وكذلك بالاستفادة إلى عناصر ومعدلات يتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به (مهدي حسين زويلف، 1996: 236).

و من خلال هذه المفاهيم يمكننا إعطاء تعريف شامل لعملية تقييم الأداء : بانها عملية يقوم بموجبها المسؤول بقياس أداء أفراد العاملين داخل المؤسسة وذلك من أجل معرفة نقاط القوة لديهم وتطويرها لتحقيق نجاح أكبر ، ونقاط الضعف وتحسينها مستندا في ذلك إلى معايير وطرق معينة موضوعية، ونحن في هاته الدراسة سنقيسه من خلال أداة الاستمارة الموجهة للمسؤولين لمعرفة مدى اهتمام المؤسسة بعملية تقييم الأداء ومدى استجابات الإدارة بشكل كبير للتغذية الراجعة من طرف العمال لمعرفة مشاكلهم ومدى توظيفها في سبيل تطوير المؤسسة. وأيضا مدى استخدم الإدارة لأساليب متعددة للتعرف على ردود الفعل لدى جميع الأطراف المعنية من العمل بالمؤسسة اتجاه العديد من القضايا.و مدى حرص الإدارة على تزويد كل من يبدي أية اقتراحات أو انتقادات بالتغذية الراجعة بشكل مباشر.

6- الدراسات السابقة:

إن الطابع الذي يتميز به العلم ، هو التراكم الذي يسمح باتساع دائرة المعارف ، وتناقل المعطيات العلمية ، فالباحث العلمي يبدأ من حيث ينتهي سابقوه ، من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة التي تعد تمهيدا للخطوات التي تليها.

ومن هذا المنطلق سنعرض أهم الدراسات التي تخدم موضوعنا ، مع العلم أننا سنبدأ بعرض الدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية مع مراعاة التسلسل الزمني لهذه الدراسات وسنقوم بعرض الدراسات التي تم الحصول عليها ضمن المجالات التالية :

- دراسات متعلقة بالاتصال .
- دراسات متعلقة باتخاذ القرار .
- دراسات متعلقة بالأداء .

أ - الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال:

- الدراسات العربية:

* الدراسة الأولى:

دراسة قام بها محمد عبد الوهاب سنة 1978 ، وهي دراسة ميدانية بعنوان: معوقات الاتصال في الجماعات : أنواعها وطرق علاجها- دراسة ميدانية- .

انطلق الباحث من فرضية أساسية وهي أن هناك معوقات للاتصال ، وهذه المعوقات تختلف من حيث درجة الأهمية باختلاف نظرة الأفراد إليها ، وبناء على هذا فإن المديرين ورؤساء الأقسام يعطون درجة أكبر للمعوقات الفنية والتنظيمية للاتصال بينما يعطي المرؤوسون الدرجة الأكبر من الأهمية للمعوقات النفسية والاجتماعية والمادية.

وهكذا ركزت الدراسة على عينة من المتلقين للبرامج التدريبية التي يعقدها معهد الإدارة العامة بالمملكة العربية السعودية ، وتم اختيار البرامج التدريبية باعتبارها صورة من صور التنظيم ، فهي جماعة تضم عددا من الأعضاء يجمعهم هدف واحد ، وقد خلص الباحث إلى التأكيد على أهمية اختيار المتدربين على أساس علمي قوامه تناسب هدف التدريب مع هدف الشخص ووظيفته ومن ثم يجب الربط بين هدف التدريب وموضوعاته بالاحتياجات التدريبية الفعلية -الحالية والمستقبلية -

للمتدربين ، وأكدت الأبحاث في مجال المنظمات على ضرورة النظر إلى الاتصالات في إطار النظام الكلي والبيئة المحيطة به (بوحنية قوي،2010 :131).

*الدراسة الثانية:

دراسة الباحث **ABD EL HADY HORAITIM** عبد الهادي حريتم المنشورة في مجلة الاقتصاد والإدارة الصادرة عن مركز البحوث والتنمية لكلية الاقتصاد والإدارة بالسعودية، العدد الرابع عشر ، فبراير 1982 ، دراسة باللغة الانكليزية بعنوان:

The communication problem as adeterminant of organisational décentralisation.

حاول الباحث من خلال هذه الدراسة معالجة موضوع مشكلة الاتصال كعامل محدد للامركزية التنظيم، إذ تناول فيها تعريف الاتصال التنظيمي باعتباره عنصرا ضروريا لتحقيق التفاهم والتعاون بين المدير ومرؤوسيه حتى يتسنى للمدير (بوحنية قوي،2010 :141) تدارك المشكلات الناجمة عن عوامل أخرى مثل التخصص والبناء الجغرافي بين الوحدات الإدارية المشكلة للمنظمة. ومن جهة ثانية يحاول الباحث الربط بين تكنولوجيا الاتصال واللامركزية فيرى بأن النظم الالكترونية للمعلومات داخل المنظمة قد تساعد على الاتجاه نحو مركزية التنظيم إذا لم يكن هناك استعمالا عقلانيا لها ، ويعتبر أن أساس حل مشكلة الاتصال هو ضرورة تحقيق التنسيق للتغلب على اللامركزية ، ومراعاة عامل الزمن بحيث تكون الحركة سريعة في التصرف حيث لا يصعب توصيل المعلومات وتبادل المشورة قبل اتخاذ القرار (بوحنية قوي،2010:141-142).

* الدراسة الثالثة:

دراسة ميدانية ضمن إطار ندوة الاتصالات الإدارية التي عقدت بمعهد الإدارة سنة 1982 وهي من إعداد الباحث: **علي العبيد أحمد** بعنوان: تطوير أساليب العمل من خلال الاستخدام الأمثل للنماذج في الوحدات الحكومية بالسعودية من خلال التركيز على عنصر الاتصالات. وقد تطرق الباحث إلى المعوقات والمشكلات المتعلقة باستخدام النماذج الكتابية باعتبارها أحد الأدوات الهامة التي يعتمد عليها في الإنجاز إلا أنها أدوات لا تشبه معدات وأجهزة الإنتاج ولكنها أدوات لتسهيل الاتصالات والرقابة على الأداء وإصدار الأوامر وتوصيل التعليمات والبيانات

وتبسيط الإجراءات . فالدراسة إذن تركز على الاتصالات الكتابية بصفة محددة وتقدم نماذج مثالية يمكن أن تستعملها وزارة المالية والاقتصاد الوطني (بوحنية قوي، 2010 : 132).

*الدراسة الرابعة:

دراسة قام بها بشير إبراهيم رنداح بعنوان: مقترحات تبسيط وتطوير الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية سنة 1982، معهد معالجة البريد الوارد والصادر ، ودراسة الوضع التنظيمي لوحدات الاتصالات الإدارية لغرض توحيد إجراءات ونماذج العمل في الاتصالات الإدارية للجهاز الحكومي السعودي ، ويقترح الباحث في هذه الدراسة (بوحنية قوي، 2010 : 132):

- إنشاء وحدة مركزية في هذا الغرض على مستوى المؤسسة الواحدة بحيث يطلق عليها مركز الاتصالات الإدارية.

- العاملون في الاتصالات الإدارية عنصر هام جدا للتطوير.

- الآلات والأجهزة المستخدمة.

- أساليب نقل وتوزيع الأوراق والمراسلات .

والدراسة في عمومها تركز على نقطة محورية من ركائز الاتصالات الإدارية داخل المؤسسة وهي : البريد الصادر والوارد والمراسلات بين المستويات الإدارية داخل المنظمة(بوحنية قوي، 2010 : 132).

*الدراسة الخامسة:

دراسة قام بها أحمد محمد عبد الله ، بعنوان : استخدام أسلوب التطوير التنظيمي في حل مشكلات الاتصال في مستويات الإدارة العليا ، تطبيق على الشركة المصرية "سيكو مصر" وقد نشرها الباحث في المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة (1987) جامعة عين شمس .

وهذا البحث يتناول بالدراسة والتحليل إحدى المشكلات التي تهدف إلى تطوير نشاط الشركة وتحد من استخدام إمكانياتها البشرية والمادية المتاحة ، ومن خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث في الشركة وجد أن ثمة ظواهر تدل على وجود خلل تنظيمي أدى إلى وجود مشكلة في الاتصالات مما جعل الباحث يتجه إلى دراسة إمكانية استخدام أسلوب التطوير التنظيمي كمدخل لحل تلك المشكلة ، وانطلق الباحث في دراسته من الفرضيتين التاليتين :

- إن التراكم لمشكلات التنظيم بالشركة قد أدى لتعدد تلك المشكلات وبالتالي ضرورة إعادة النظر في التنظيم القائم في ضوء الإمكانيات والاحتياجات والظروف الجديدة .
- إن المشكلات التنظيمية بالشركة قد تسببت في زيادة مشكلات الاتصالات بما يستدعي تطوير التنظيم الحالي.

وفي الجانب الميداني اثبت الاستقصاء الذي قام به الباحث أن نسبة الاتصالات الثانوية (التمثلة في الاتصالات التي تتم عن طريق المستندات) هي غالبا بطيئة تزيد من نوعية الاتصالات الأولية (أهمها المقابلة الشخصية والتلفون) ، وهي عادة سريعة وذلك في إطار الاتصالات التي تجري بين القطاعات المختلفة داخل التنظيم الحالي ، بينما يعكس هذا الوضع في إطار الاتصالات التي تجري داخل القطاع الواحد ، وقد ساعدت الطبيعة الروتينية لغالبية الاتصالات بالشركة على قيام معظم الرؤساء بتفويض كثير من سلطاتهم إلى مرؤوسيهـم (بوحنية قوي،2010: 132) لصعوبة أن ينتظر الرئيس إلى حين انتهاء استكمال الشكل الرسمي القانوني للاتصال في هذه الحالات ،مما سمح بزيادة نطاق الإشراف عن الحد المناسب ويخلق بالتالي الانطباع لدى غالبية العاملين بأن المسؤول المباشر لكل منهم ليس على دراية كافية بتفاصيل العمل الذي يقوم به كما ثبت من نتائج الاستقصاء ، لأجل ذلك يخلص الباحث إلى نتيجة جوهرية مفادها أن المشكلات التنظيمية للشركة تربطها علاقة تأثير وتأثر متبادلة بمشكلات الاتصال .

*الدراسة السادسة:

دراسة أعدها محمد إبراهيم التويجري وهي دراسة نظرية مقارنة بعنوان: الاتصال الإداري: أنواعه- أساليبه سنة 1988 تعرض فيها الباحث من خلال أطروحته إلى فهم العملية الاتصالية من ناحية خصائصها ومهامها ومعوقاتهما ، وحاول إظهار الأهمية الحيوية للاتصالات الإدارية ، وابرز في دراسته المقارنة بتناوله الأدب العربي القديم والفكر الحديث لمفهوم الاتصال ودوره في الحياة الإنسانية .

*الدراسة السابعة :

دراسة نظرية بقلم " عامر الكبيسي " قدمها بمعهد الإدارة العامة بالأردن سنة 1989 تحت عنوان:الاتصالات وفعاليتها في التنظيم الإداري ،وقد تطرق الباحث إلى أهمية الاتصالات وتأثيرها

بالتقدم التقني الحاصل ويرى بأن الاتصالات تكمن أهميتها في تمكين المنظمة من توضيح أهدافها وسياساتها العامة للأفراد العاملين فيها بالإضافة إلى تهيئة المعلومات والحقائق والبيانات وتجميعها من داخل المنظمة أو من خارجها بغية اتخاذ القرارات العلمية الدقيقة التي تتسجم مع الواقع وتطرق الباحث إلى أنواع الاتصالات النازلة والصاعدة والأفقية - الاتصال من طرف واحد - الاتصال الثنائي . كما عرج الباحث إلى تصنيف الاتصالات حسب نطاقها ، وعالج مفهوم الاتصالات الداخلية التي تحدث داخل المنظمة ، والاتصالات البيئية التي تطلق عادة على كافة الارتباطات والمراسلات التي تتم بين المنظمة والجهات الرسمية أو الشعبية في البيئة التي تعمل فيها ، أما الخارجية فهي تلك الاتصالات التي تتجاوز حدود الدولة والتي تنتج نتيجة علاقات المنظمة بمنظمات خارج النطاق الإقليمي (بوحنية قوي، 2010: 132-133) للدولة ، وتطرق الباحث إلى مفهوم الاتصال الرسمي والاتصال اللارسمي ، وفي نهاية الدراسة تناول الباحث مشاكل ومعوقات الاتصال ، ليضع في الخاتمة الصفات المثلى لجهاز الاتصالات مثل:

- أن يمتد نظام الاتصال في المنظمة إلى كافة المستويات وأن يربط كافة العاملين فيها دون استثناء.

- أن تكون خطوط الاتصال قصيرة وسريعة قدر الإمكان وأن تقلل الممرات المتعرجة التي تعترضها.

- أن تدعم خطوط الاتصال الرسمي بشبكة الاتصال اللارسمية.

- أن يكون نظام الاتصال مرنا يسمح بالتعديل والتطوير .

- أن يكون الاتصال موفقا بين المركزية واللامركزية تبعا لطبيعة المعلومات المراد نقلها.

*الدراسة الثامنة:

دراسة أعدها ربحي محمد الحسن بعنوان: الاتصالات غير اللفظية وأهميتها في

الإدارة، بمجلة الإدارة العامة بالرياض العدد (61) فبراير 1989.

وينطلق الباحث من فكرة مؤداها أن فاعلية المنظمات الإدارية تتأكد وتتحدد بمدى فاعلية قنوات الاتصال المختلفة التي تربط بين أجزائها، شأنها في ذلك شأن الجهاز الذي يتحكم في تفاعلات الجسم البشري مع المؤثرات الداخلية والخارجية ، وتعتبر الاتصالات الغير اللفظية المؤشرات غير المباشرة، ليس لها دلالات أو معان صريحة وبالتالي فقد تكون عرضة لسوء الفهم

واختلاف التفسير ، كما أن معلوماتها ومعانيها قد تختلف من ثقافة لأخرى ، ويحدد الباحث الاتصالات غير اللفظية فيما يلي: - الإشارات - الحركات الجسمانية - مكان العمل - الجوانب الزمنية كوقت الاتصال - ونبه الباحث الموظفين عموماً والرؤساء الإداريين ويشكل خاص أن يكونوا حريصين ومتيقظين في استخدام الرموز والحركات وفي التحكم في نبرات الصوت والمحافظة على الهدوء وفي توفير المكان المناسب والتوقيت السليم للاتصال ، وعليهم أن يحرصوا بشكل خاص على أن تكون تصرفاتهم منسجمة مع أقوالهم لأنه إذا حصل تناقض بين ما يقول المرء وما يفعله فالغلبة تكون للفعل وليس للقول وإذا روعيت هذه الجوانب فإن الاتصالات غير اللفظية تصبح في الغالب مكملة للاتصالات اللفظية وتكون المحصلة النهائية اتصالات إدارية أكثر فاعلية (بوحنية قوي، 2010: 135-136).

*الدراسة التاسعة:

دراسة قام بها الباحثون: **عبد الله بن إبراهيم العمار** و**عبد الله بن ناصر العسكري**، و**عوض بن سعيد الأسمرى** سنة 1995 وهي دراسة ميدانية مقارنة مقدمة لمعهد الإدارة العامة بالرياض بعنوان: واقع الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية - السعودية -

وهي دراسة تحاول التعرف على الواقع التنظيمي والإجرائي والتقني لمراكز الاتصالات الكتابية - باعتبارها جزء من الاتصالات الإدارية - في الأجهزة الحكومية المركزية والمحلية وقد تم اختيار عشرة فرضيات حول التنظيم الإداري والإجراءات والتقنيات المستخدمة في مراكز الاتصالات الكتابية واستخدام مربع كاي واختبار Z لتحليل المعلومات بواسطة أحزمة البرامج الإحصائية ، ومن الأسئلة المحورية التي حاولت الإجابة عنها :

- هل هناك اختلاف في التنظيم الإداري للوحدات المسؤولة عن مهام الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية مقارنة بالتنظيم الإداري القديم؟
- هل يتم حالياً انتقال المراسلات الداخلية من إدارة لأخرى داخل الأجهزة الحكومية بصورة مطلوبة ومعقدة مقارنة بما كان قائماً في التنظيم الإداري القديم؟
- هل تختلف الإجراءات التي تتبعها الأجهزة الحكومية حالياً في معالجة مراسلاتها الصادرة من جهاز حكومي لجهاز حكومي عما كان متبعاً؟
- هل يتم استخدام التقنيات الحديثة في وحدات الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية؟

وقد أظهر التحليل الإحصائي صحة تسع من فرضيات الدراسة وخطأ الفرضية التي تنص على عدم ملائمة التنظيم الإداري الحالي لأعمال الاتصالات الكتابية في معظم الأجهزة الحكومية ، وأوصت الدراسة بان توكل مهمة إيصال مراسلات الأجهزة الحكومية الصادرة للإدارة العامة للبريد ، بدلا من الاعتماد على المراسلين وأن تتولى اللجنة العليا للإصلاح الإداري مسؤولية تحقيق ذلك ، وكذا أن تتولى اللجنة العليا للإصلاح الإداري بإقرار إجراءات موحدة لمراكز الاتصالات الكتابية في الأجهزة الحكومية وقد لاحظ الباحثون تحسنا كبيرا في تطور خدمات الوحدات التنظيمية المسؤولة عن الاتصالات الكتابية إلا أن بعض المشكلات الرئيسية مازالت موجودة بعضها في مجال التطوير والتعقيد في الإجراءات وبعضها كان سببه استخدام الأسلوب التنظيمي المناسب (بوحنية قوي، 2010: 136-137).

*الدراسة العاشرة:

أما الدراسة التي أجراها الصريرة وعائش (1995) بعنوان: الاتصال التنظيمي إطار نظري هدفت إلقاء الضوء على مفهوم الاتصال التنظيمي كمداد أكاديمي ومهني حيوي ، يؤثر على أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها ، أكد الباحثان في دراستهما أن الاتصال التنظيمي هو الجهاز العصبي للمؤسسة ، وأن قدرته على خلق تدفق معلوماتي داخل التنظيم بين أصحاب السلطات المختلفة تتعكس إيجابيا على منجزات المؤسسة ، وقد حدد الباحثان ثلاثة أنواع من الاتصال الرسمي داخل المؤسسة ، وهو الاتصال العمودي التنازلي مع الرؤساء إلى مرؤوسيهم والاتصال العمودي التصاعدي من المرؤوسين إلى رؤسائهم ، والاتصال الأفقي بين موظفين متساوي الدرجات ، والاتصال الجانبي غير الرسمي بين الموظفين خارج إطار القنوات الرسمية المتاحة.

*الدراسة الحادية عشر:

أجرى الخازنداري (1995) دراسة بعنوان: الاستماع الفعال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية. حيث اتبع الباحث المنهج التحليلي الوصفي للكشف عن معوقات متغير الاستماع وتأثير هذه المعوقات على عملية الاتصال عبر المستويات الإدارية المختلفة ، كما هدفت هذه الدراسة إلى تنمية قدرات الأفراد على كيفية الحصول على المعلومات وإثرائها من خلال عملية الاتصال مع الآخرين وأظهرت النتائج أهمية وكبير حجم الوقت الذي يستغرقه العاملون بكافة

المستويات الإدارية في الاستماع لمحتوى الاتصال الذي يتعلق بأهداف ومهام العمل أو بأهداف العاملين كما أشارت النتائج إلى مدى تأثير معوقات الاستماع على عملية الاتصال سواء كانت معوقات ذاتية أو بيئية أو تنظيمية ، ثم طرح بعض الأساليب المناسبة لتحسين عملية الاستماع والتغلب على المعوقات المؤثرة على هذه العملية.

*الدراسة الثانية عشر:

دراسة قام بها **عبد الله الطويرقي** بعنوان : مناهج البحث التفسيرية في دراسات الاتصال التنظيمي والمنشورة في مجلة أبحاث اليرموك ، المجلد 12، العدد1، 1996.

وهي دراسة نظرية حاول فيها الباحث تناول موضوع الاتصال التنظيمي من وجهة نظر المنهج التفسيري ، ذلك المنهج الذي ينظر للاتصال بوصفه ظاهرة اجتماعية ذات سياقات ثقافية واعية ، إذ لا يمكن وضعها في ظل تهميش الواقع الاجتماعي ، ويحاول هذا المنهج من خلال طروحات المدرسة النقدية والتفاعلية الرمزية دراسة المعاني الذاتية والاجتماعية.

بالإضافة إلى استكشاف الأنماط الفاعلة ودورها في حركة وفاعلية الحدث الاتصالي في التنظيمات المعاصرة بعيدا عن الرؤى السطحية (أحمد فتحي أبو كريم، 2009: 166).

*الدراسة الثالثة عشر:

دراسة بعنوان : دور الاتصال عن طريق عقد اللقاءات الغير رسمية في التطوير الإداري وهو بحث تقدمت به المشاركة في برنامج الإدارة العليا المنعقد خلال (1997/07/26 - 1997/09/30) "جانيت عز الدين جانبوط" وذلك بوزارة التنمية الإدارية بالأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى استطلاع آراء الموظفين العاملين في مجال التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية ممن ساهموا في حضور اللقاءات غير الرسمية حول عملهم وإمكانية الاستمرار في هذا النهج في الأعوام القادمة ، وقد شملت الدراسة الذين شاركوا في اللقاءات غير الرسمية وعددهم 35 موظفا حيث تم اخذ آراء 17 موظفا باختيار عشوائي ، ومن خلال نتائج تحليل البيانات التي تم ذكرها فإن التوصية التي يجب ايلؤها الأهمية الكبرى هي ضرورة الاستمرار في عقد اللقاءات غير الرسمية وجعلها ضمن الإستراتيجية العامة للتطوير الإداري ما يساعد على التكافل وزيادة الانتماء الوظيفي للحصول على المطلوب في التطور الشمولي للأجهزة الحكومية والتي تعتبر جميع أجزائها متكاملة وتفعيل أدوار وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية

ومن أسباب ضرورة عقد هذه اللقاءات كونها تساهم في كسر جمود الحياة التنظيمية والتحرك نحو اكتساب المهارات بفضل الاستفادة من تجارب الآخرين (بوحنية قوي، 2010: 138-138).

*الدراسة الرابعة عشر:

أجريت دراسة بعنوان: العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين في بعض جامعات الأردن الحكومية قام بها أحمد (1997) هدفت تعرف (أحمد فتحي أبو كريم، 2009: 164) العلاقة بين أنماط السلوك القيادي وأنماط الاتصال لدى الإداريين في الجامعات الحكومية الأردنية ، ودلت نتائج الدراسة على أن نمط الاتصال من خلال الرموز والحركات هو أكثر الأنماط شيوعاً يليه النمط الشفهي ، ثم نمط الاتصال الكتابي . كذلك دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ايجابية بين أنماط الاتصال المختلفة وعدد سنوات الخبرة ووجود علاقة بين أنماط الاتصال وأنماط القيادة ، وأوصت الدراسة على تدريب الإداريين على استخدام أساليب الاتصال المختلفة.

*الدراسة الخامسة عشر:

دراسة قام بها موسى اللوزي بعنوان: الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية - دراسة تحليلية ميدانية- ، 1999.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الاتصالات الإدارية في المؤسسات الحكومية الأردنية من وجهة نظر الموظفين العاملين فيها ، أما المتغيرات المعتمدة فهي : الجنس ، الخبرة العملية ، المستوى الوظيفي ، المؤهل التعليمي، أما المتغير التابع فهو واقع كفاءة الاتصالات الإدارية وفقاً لمقوماتها الأربعة :

•انفتاح وصدق وصراحة نظام الاتصال(بوحنية قوي، 2010: 140).

•توصيل المعلومات المرغوبة في الوقت المناسب.

•التلاؤم مع التوقعات والآمال والقيم.

•اختيار الوسيلة المناسبة للسلوك الاتصالي.

ولتحقيق أهداف الدراسة اختيرت عينة بطريقة عشوائية مكونة من 658 موظفاً في المؤسسات الحكومية ، وقد كشفت الدراسة أن تصورات الموظفين لواقع كفاءة الاتصالات الإدارية ايجابية بشكل عام ، إذ حقق مجال انفتاح وصدق وصراحة نظام الاتصال أعلى مستوى في كفاءة

الاتصالات الإدارية ، بينما حقق مجال توصيل المعلومات المرغوبة وفي الوقت المناسب المستوى الأدنى ، ومن النتائج التي أظهرتها الدراسة وجود أكثر لمتغير الجنس عند مستوى الدلالة 0.05 . كما أكدت الدراسة عدم وجود اثر معتبر ذو دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي والخبرة العلمية في علاقتها مع كفاءة الاتصالات الإدارية .

ومن التوصيات التي قدمتها الدراسة ، ضرورة تحسين العلاقات بين الأفراد الداعمين لبعضهم وظيفيا في المستويات الإدارية المختلفة داخل المؤسسة ، وكذا تنفيذ السلوك الاتصالي المختار بشكل يسمح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات وذلك لتسهيل عملية الاتصال وتنفيذها بالوقت المناسب وخلق فرص جديدة لتطوير المهارات والكفاءات الوظيفية .

*الدراسة السادسة عشر:

قامت الأسمر عام (2000) بدراسة تحت عنوان : مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة أربد. حيث كانت عينة الدراسة عشوائية عنقودية مكونة من (550) معلما ومعلمة موزعين على مديريات تربية أربد الأولى وتربية أربد الثانية، وتمثلت أداة الدراسة باستبانة موزعة على أربعة مجالات هي (مهارات الكتابة ، مهارات القراءة ، مهارات الاستماع ، ومهارات التحدث).

وتوصلت نتائج الدراسة إلى مايلي:

- تتوافر درجة كبيرة لوجود مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الحكومية ومديري المدارس الخاصة على حد سواء.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة باختلاف متغيرات (ملكية المدرسة ، الجنس ، المؤهل العلمي ، والخبرة) (أحمد فتحي أبو كريم، 2009: 164).

*الدراسة السابعة عشر:

دراسة أعدها الأستاذ رياض سترك والأستاذ عمر الخرابشة بعنوان بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية.

مشكلة الدراسة:

تم إجمال نقاط مشكلة الدراسة كما يلي:

- قلة إلمام المديرين ورؤساء الأقسام الإدارية بطرق الاتصال الحديثة ووسائله ونقص خبراتهم واطلاعهم في مجال الاتصال وقلة إدراكهم لأهمية الاتصال في تنفيذ الأعمال المختلفة.
- أثبتت الدراسات وجود حاجة كبيرة للتدريب على وسائل الاتصال ومهارة الإصغاء والحوار الفعال، ووسائل التكنولوجيا الحديثة في الإدارة، والمهارات المتعلقة بالاتصال بشكل عام لدى الإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية.
- وجود نقص كبير في التدريب الإداري لرؤساء الأقسام على الوظائف الإدارية ، وقد ركز التدريب الذي جرى لهم على المهارات التقليدية أكثر من تركيزه على المهارات الحديثة، والاتصال ووظيفة إدارية تتصف بالحركة والتجدد المستمر مما يستدعي ضرورة التدريب المستمر على كل جديد في ميدان الاتصال الإداري.
- يرى الأكاديميون والإداريون أن هناك علاقة وطيدة بين الجهود الإدارية التي تبذل ونجاح الجامعة بوصفها مؤسسة ، وزيادة على أنهم يرون أن التطوير والتقدم في العمل يعتمد أساسا على انجاز الأعمال ، وهذا بطبيعة الحال يتطلب وجود نظام اتصالات فعال بين أطراف العملية الإدارية (رياض ستراك، 2004: 84-85).

أهداف البحث:

- يرمي البحث إلى بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية ، ولكي تحقق الاتصالات الإدارية الكفاية والفعالية المتوقعتين منها ، فإن ذلك يتم من خلال :
- التعرف على واقع العملية الاتصالية المتبعة حاليا في الجامعات الأردنية الرسمية وبيان مدى ممارسة الإداريين للكفايات الإدارية اللازمة في عملهم.
 - التوصل إلى قائمة كفايات يحتاج الإداريون فيها إلى تدريب وتطوير فيها ، وذلك في ضوء درجة ممارستهم لهذه الكفايات.
 - بناء برنامج تدريبي مبني على قائمة الاحتياجات التدريبية في مجال الاتصال الإداري بين العاملين في الجامعات الأردنية الرسمية (رياض ستراك، 2004: 90).

حدود الدراسة:

تم تحديدها كما يلي:

حدود بشرية: تتمثل بالموظفين الإداريين من حملة الشهادات الجامعية الأولى (البكالوريوس أو الليسانس).

حدود مكانية : تتمثل بالجامعات الأردنية الرسمية كافة.

حدود زمنية : تتمثل بالعام الجامعي 2000/1999.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة (رياض ستراك، 2004: 96-97).

أداة الدراسة:

تتضمن أداة البحث الإستبانة النهائية 56 فقرة ، توزعت على 7 مجالات رئيسية .

الوسائل الإحصائية:

استخدم الباحث في معالجته للبيانات والتوصل إلى النتائج الوسائل الإحصائية الآتية:

- الاختبار التائي t.test ، معامل ارتباط بيرسون - معامل ألف كرونباخ - الوسط

المرجح.

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج ،ولكننا سنركز على النتائج المتعلقة بعملية الاتصال:

● مجال الاتصال الغير اللفظي:

خلص الباحث إلى أن حقيقة ممارسة موظفي الجامعات الأردنية الرسمية لكفايات الاتصال غير اللفظي كانت حول الوسط الفرضي ، وربما يعود ذلك إلى اعتماد الموظفين على الاتصالات اللفظية المعززة بالتوثيق لضمان الشرعية لقراراتهم وإجراءاتهم وتنفيذها.

● مجال وسائل الاتصال وتقنياته:

بينت الدراسة إلى وجود ضعف في ممارستهم لثلاث كفايات هي:- استخدام الحاسوب في الوحدة الإدارية - استثمار المخصصات المالية المتوافرة في توفير وسائل اتصال حديثة -

استخدام الفاكس . مما يعني ضرورة إعادة النظر في استخدام الموظفين لوسائل الاتصال وتقنياته من أجل تحسينها ، وضمان طريقة أفضل في التعامل معها(رياض ستراك ،2004: 112-114).

• مجال التنظيم والأساليب:

أشارت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الموظفين لكفايات مجال التنظيم والأساليب كانت بدرجة جيدة عموماً ، إلا أن هناك ضعف في ممارسة الموظفين لكفاية واحدة وهي: استخدام لوحة الإعلانات لتبليغ الأوامر والتعليمات.

• مجال السلوك التنظيمي:

خلص الباحث إلى أن الموظفين الإداريين في الجامعات الأردنية الرسمية يعتمدون بشكل كبير على الاتصالات الرسمية في تنفيذ أعمالهم ، وهو التطبيق العملي للبيروقراطية التي تعتمد الرسمية والتدوين في عملها ، أما عملية التفاعل مع الزملاء فهي ظاهرة صحية وتخدم التنظيم وتساعد على تسيير أعمالهم بيسر ، وعموماً فإن درجة ممارسة الموظفين لكفايات مجال السلوك التنظيمي كانت جيدة.

• مجال محتويات الرسائل الإدارية:

يرى أن الموظفين يحددون أهداف رسائلهم بوضوح ، ويركزون على الدقة في وصفهم للواقع عند إعدادهم للتقارير والمذكرات ، واتصافها بالشمولية ، وتركيزهم على وضوح الأفكار في أذهانهم قبل صياغتها ومراعاتهم للمستوى العلمي لجمهورهم عند صياغة الرسائل واعتمادهم في إنجاح عملية الاتصال على قدرة الرسالة في إحداث التأثير المطلوب في المستلم (رياض ستراك ،2004: 117-119).

• المجال الإداري والتنظيمي:

استنتج الباحث وجود مركزية شديدة لدى المسؤولين في الجامعات الأردنية الرسمية، ويعزز هذا الاستنتاج ما واجهه الباحث خلال توزيع أداة الدراسة على عينة البحث والإجراءات الإدارية الكثيرة التي سبقت السماح له بتوزيعها.

• الاجتماعات: توصل الباحث إلى أن الإداريين يحرصون على حضور الاجتماعات والاستفادة منها، وتنفيذ القرارات التي تصدر عنها واحترام الآراء والمقترحات التي تطرح فيها(رياض ستراك،2004: 121-123).

*الدراسة التاسعة عشر:

دراسة تحت عنوان : الاتصالات الإدارية في الأجهزة الحكومية العمانية (دراسة تحليلية) أجرتها النجمي(2004) ، هدفت تعرف واقع الاتصالات الإدارية بالجهاز الحكومي العماني من حيث مستوى فاعليتها ، والمعوقات التي تعترضها ، وأسبابها من خلال آراء العاملين في ثلاثة مستويات (الإدارة العليا - الإدارة الوسطى- الإدارة الدنيا) ، وأظهرت نتائج الدراسة أن خصائص التنظيم الإداري : وضوح الاتصال ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، معوقات الاتصال ، أساليب الاتصال لها علاقة قوية في فاعلية الاتصال.

وأظهرت الدراسة أن الدوائر الحكومية بحاجة إلى إعادة النظر في الجوانب التنظيمية وإتباع قدر من اللامركزية في تفويض الصلاحيات كذلك أشارت الدراسة إلى أن الدوائر الحكومية العمانية لا تتيح الفرصة الكافية للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات ، وكشفت الدراسة عن وجود معوقات الاتصال التالية (معوقات تنظيمية ، مادية ، شخصية).كذلك الأسلوب المستخدم للاتصال هو أسلوب الاتصال الرسمي ، أما وسائل الاتصال المستخدمة فتشير الدراسة إلى استخدام الوسائل المكتوبة بصورة أكثر من الوسائل الحديثة ، وأن تأثير فاعلية الاتصال الإداري لمتغير الجنس هي لصالح الذكور، أما المستوى الإداري فكان لصالح الموظفين في مستوى الإدارة العليا . وبينت الدراسة أن اتجاهات أفراد مجتمع الدراسة ، نحو وضوح الاتصالات كان ضمن مدى الموافقة العالية مما يشير إلى أن نظام الاتصالات الإدارية في الدوائر الحكومية العمانية يعمل بكفاءة بسبب (أحمد فتحي أبو كريم،2009: 162) وضوح خطوط السلطة ووضوح اختصاصات الأفراد وغيرها من العوامل التي تساعد على توفير المعلومات ذات المصدقية العالية لمتخذ القرار ومنفذه.

*الدراسة العشرون:

دراسة أعدها الأستاذ الدكتور الطاهر جغيم حول: واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية - جامعتا باجي مختار ومنتوري قسنطينة نموذجا - (الطاهر جغيم،2006: 21).

مشكلة الدراسة: انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي:

- هل كلما كانت الاتصالات بأساليبها أكثر ديمقراطية ، وبلغت مفهومة أدى ذلك إلى نجاح التسيير، وإدارة الأعمال في المؤسسة الجزائرية والعكس صحيح؟

التساؤلات الفرعية:

- ما طبيعة وخصائص نظام الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية؟
- وهل هو اتصال ديمقراطي مفتوح أم أنه اتصال أحادي مغلق؟
- هل لهذا الاتصال بأشكاله تأثير (دور) ايجابي في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي داخل المؤسسة الجامعية ؟

- أين يظهر هذا التأثير أو الدور الإيجابي للاتصال ؟

- وهل اللغة شرط ضروري في تحديد طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجامعية؟

هدف الدراسة:

إن الباحث يسعى من خلال إجراء هذه الدراسة إلى الكشف عن الواقع الذي يتواجد في ظلّه الاتصال في المؤسسة الجزائرية ، والدور الذي يمكن أن يؤديه في تحسين مستوى أداء الإدارة من خلال ما يلي:

- انجاز وأداء المهام في أي مستوى من مستويات العمل والتسيير.

- التخطيط للأعمال والمشاريع المختلفة على مستوى القريب والمتوسط والبعيد.

- التنسيق على مستوى الأنشطة والأجهزة.

- اتخاذ القرار: على مستوى مراكز اتخاذ القرار.

- الرقابة والمتابعة لتنفيذ القرارات وانجاز الأعمال.

- التقويم لنتائج الأعمال والقرارات وتجسيد الأهداف.

إذن فالجوانب التي يسعى الباحث لتسليط الضوء عليها، وتقديم تفسيرها ميدانيا لها هي:

- تشخيص ووصف طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الجزائرية ، ومحاولة تحديد

أو رسم موقعه بين أساليب الاتصال المعتمدة عليها عمليا ، وذلك حتى يمكن معرفة ما يمكن إدخاله عليه لتحسين فعاليته ومردوده.

- التعرف على أكثر الأساليب ووسائل الاتصال استعمالا في المؤسسة الجزائرية ، سواء

من طرف المسؤولين الإداريين أو من طرف العاملين لمعرفة ما إذا كان هناك انسجاما بين هذا الأسلوب الاتصالي ، ونمط الإدارة الذي يحكم المؤسسة.

- تحديد حجم التأثير الذي يتركه استخدام ذلك النوع من الاتصال السائد في المؤسسة

الجزائرية ، على نشاط الإدارة وأداء الإداريين في مختلف العمليات الإدارية.

- الكشف عن المعوقات التي تحد أو تضعف من دور الاتصال في تحسين الأداء

الإداري(الطاهر جغيم، 2006: 68-69).

الفرضيات:

من أجل الإحاطة بالمشكلة التي ستنم دراستها من 5 أبعاد ، تم صياغة 5 فرضيات وفقا لهذه الأبعاد:

الفرضية الأولى: تستعمل المؤسسة الجزائرية لغة اتصال فعالة في أدائها.

المؤشرات :

- اللغة الفئوية.

- الحديث الجماهيري.

- اللغة الرمزية والحركية.

الفرضية الثانية: يتصف نظام الاتصال الكتابي السائد في المؤسسة الجامعية الجزائرية

بكونه نظاما بيروقراطيا (مغلقا).

المؤشرات:

- محتوى الاتصال الثانوي- الإفراط في الشكليات (الرموز)- تعقيد شبكة الاتصال (السلم

الإداري).

الفرضية الثالثة: نظام الاتصال المطبق حاليا يستجيب لمتطلبات العمليات الإدارية

الأساسية في المؤسسة الجزائرية.

المؤشرات:

- التوجيه - الرقابة - التنسيق - التخطيط - اتخاذ القرار.

الفرضية الرابعة : إن استعمال المؤسسة الجامعية الجزائرية لوسائل اتصال مناسبة جعل

أدائها أكثر فعالية (الطاهر جغيم، 2006 :68).

المؤشرات:

- ماهية الوسائل المستعملة- مجالات استعمالها- كيفية استعمالها- فعالية استعمالها.

الفرضية الخامسة: يختلف تقدير مكونات الأفراد (أفراد وفئات) الأسرة الجامعية لواقع

الاتصال باختلاف انتماءاتهم الفئوية.

المؤشرات :- لغة الاتصال- الاتصال الكتابي- العمليات الإدارية الأساس- وسائل

الاتصال.

مجال وعينة الدراسة:

تمثل مجال الدراسة بجامعة منتوري وباجي مختار كنموذجي للدراسة ، حيث أنهما تشكلان إحدى أكبر الجامعات الجزائرية بالشرق ، إن لم نقل في الجزائر واللتين تستقطبان أكبر عدد ممكن من الطلبة ، وتشغل عدد هائل من الموارد البشرية (عمال، موظفين، أساتذة). إن هاتين الجامعتين كمؤسستين ثقافيتين عموميتان تحتويان على مرافق وهياكل إدارية ذات نسق تنظيمي معقد وضخم.

إن الباحث اختار هاتين المؤسستين الجامعتين مجالا للدراسة لأنهما تتيحان له إمكانية الانجاز، فهو على سبيل التبرير والتقرير، درس بالأولى دراسته العليا ويعمل بها منذ 1982 كما انه يقيم ويتواجد بالثانية وسبق أن درس بها مرحلة التدرج وبالتالي فان ميدان البحث معروف لديه وفي متناوله.

هذه الخصائص بالنسبة للمؤسستين الجامعتين مجال إجراء الدراسة. جعلت الباحث يستمد منها كمجتمع أصلي عينة الدراسة التي طبق عليها دراسته الميدانية وحاول اختيار الفرضيات الموجهة للدراسة من خلالها ، ساعيا للوصول إلى بعض النتائج التي تقرر في النهاية إمكانية تجسيد هدف الدراسة (الطاهر جغيم، 2006 : 68- 69).

عينة الدراسة (خصائصها - طريقة اختيارها):

اختار الباحث العينة الحصصية والتي يكون للباحث حرية اختيار الحالات في حدود ضوابط مما قد يوقعه في التحيز ، وللتغلب على هذه العقبة ، استعان الباحث بثلاثة باحثين ميدانيين في توزيع الاستمارات على أفراد عينة البحث ، مع التأكيد عليهم بضرورة تجنب اختيار الأفراد الذين لهم علاقة سابقة بهم:

ولقد حرص الباحث في اختيار عينة البحث على أساس شرطين أساسيين هما:

- تمثيل العينة لجميع أفراد (حالات) المجتمع الأصلي تمثيلا صادقا ونزيها.

- أن يكون الاختيار للأفراد في ضوء فرضيات البحث وبدون تحيز.

وقد تطلب تحقيق هذين الشرطين ما يلي:

- أن تحتوي العينة موظفين وعاملين، يعملون في مختلف الأقسام ومصالح المؤسسات

الجامعتين مجال الدراسة إلى جانب الأساتذة والطلبة.

- أن تحتوي العينة على فئة المسؤولين الفرعيين والمركزيين على اختلاف درجاتهم (الطاهر جغيم، 2006: 88).

- تمثيل كل فئة من الفئات العاملة بالمؤسسة الجامعية بنفس النسبة مهما كان حجمها في المجتمع الأصلي ، سواء كانوا عمال عاديين أو موظفين إداريين مرؤوسين أو مسؤولين أو الأساتذة وحتى الطلبة من الجنسين. ولقد تم تطبيق طريقة التحليل التتابعي في اختيار العينة، وأن عينة البحث لم يتم ضبطها دفعة واحدة ، وإنما تم ذلك على مرحلتين: أولاً: اختيرت عينة من (1000) فرد موزعة على خمس فئات:

موظفين، إداريين ،مسؤولين ، عمال عاديين ، أساتذة ، طلبة ، وبلغ عدد أفراد كل فئة (200) حالة مبحوث.

ثانياً: أضيف أفراد آخرون إلى العينة بنسبة الثلث أي (500) فرد ليصبح عدد أفراد العينة (1500) حالة مبحوثة ، وبمقتضى هذه الزيادة ارتفع تمثيل كل فئة من الفئات الخمس من (200) فرد إلى (300) فرداً.

ثالثاً: مقارنة نتائج العينة التي تضم (1000) فرد بنتائج العينة التي تضم (1500) فرداً وقد جرت هذه المقارنة الإحصائية بإخضاعها إلى اختبار (ت)، حيث أن هذا الاختبار يصح لقياس الفروق بين المتوسطات، وأسفرت العملية الإحصائية على الآتي:

$$ن_1 = 1500 \text{ الوسط الحسابي} = 750 \text{ الانحراف المعياري} = 1.5.$$

$$ن_2 = 1000 \text{ الوسط الحسابي} = 200 \text{ الانحراف المعياري} = 1.00.$$

المقياس: 1000.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي إلا أن مشكلة الاتصال في المؤسسة الجامعية، والمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية ككل لا يمكن أن تدرس وتحلل بمعزل عن معرفة المؤشرات المتعددة التي أحدثتها ، ولذلك كان لابد من تناول الموضوع كمحصلة لعوامل عديدة، تفاعلت مع مرور الزمن لتعطيها الصورة التي توجد عليها في حالة الدراسة.

إن جاء هذا المنهج لانسجامه مع طبيعة الدراسة الوصفية التحليلية ، وطبيعة الفرضيات التقريرية ، وذلك للحصول على المادة التي استخدمها الباحث ، في تحليل أبعاد وآثار عملية

الاتصال في المؤسسة في الإدارة الجزائرية في الماضي ، والحاضر ثم رصد التغيرات والتحويلات التي صاحبت هذه المشكلة ، وتحليلها تحليلًا سوسولوجيًا للوصول إلى فهم العلاقة والعوامل التي أثرت في المشكلة ووجهتها في الاتجاه الذي سارت فيه (الطاهر جغيم، 2006 : 90-94).

أدوات جمع البيانات:

استخدم الباحث في هذه الدراسة أكثر من أداة حرصًا منه على جمع أكثر وأدق البيانات التي تفيد في كشف متغيري موضوع البحث وقياس العلاقة بينهما ، وهذه الأدوات هي (الطاهر جغيم، 2006: 68-99):

الاستمارة (صحيفة الاستبيان):

تم استخدام الاستبيان تماشيًا مع فروض الدراسة ومؤشراتها ومتغيراتها ، وفقًا لمراحل من خلال: إعداد الاستبيان في صورتها الأولية ثم عرضه على المشرف لمراجعته ، وإدخال التصويبات اللازمة من جميع النواحي المنهجية المنطقية ، الشكلية ، واللغوية ، ثم إخضاع الاستبيان بتوجيه من المشرف إلى التحكيم ، حيث تم حذف بعض من الأسئلة وإضافة أخرى، وإعادة صياغة بعض الأسئلة الأخرى ، وبعدها تم اختيار ثبات أسئلة الاستبيان ، حيث تم إخضاعه إلى الاختبار الميداني ، ثم ضبط الاستبيان في صورته النهائية .

المقابلة المفتوحة غير المقتنة:

استخدم الباحث المقابلة المفتوحة (غير المقتنة) إلى جانب الاستبيان كأداة مكملة توظف في تحليل وتفسير وتعليل البيانات المجمعة عن طريق استمارة الاستبيان ، وقد احتوى دليل المقابلة في جانبها الشكلي على رقم تسلسلي وتاريخ إجراء المقابلة ومكانها ، ومدة المقابلة، وقد تم تسجيل الحوار وتطبيق دليل المقابلة مع كل مبحوث أحيانًا بالتسجيل الفوري على الدفتر وأحيانًا أخرى بواسطة آلة التسجيل ، ثم إعادة سماع الحوار وتلخيصه ، واستخلاص النقاط والأفكار المهمة فيه.

نتائج الدراسة: من أهم النتائج مايلي:

- إن دور اللغة في رفع فعالية الاتصال وتحسين أداء المؤسسة في الجزائر يعتبر حيوي وحاسم ، بغض النظر عن اللغة المستعملة عربية أو فرنسية أو كلاهما معا ، إلا أن هناك تفاوت

نسبي بين هذه اللغات في الدور الوظيفي الذي تؤديه على مستوى الاتصال والأداء ، وهذا طبعا مرتبط بانتشار كل لغة وقدرة أصحابها على استعمالها في الإدارة والاتصال ، إلى جانب صلاحية هذه اللغة للاتصال والعمليات الإدارية الأخرى .

- كما توصلت الدراسة إلى أن هناك حقيقة تتمثل في أن اللغة العربية بدأت تستعيد مكانتها في المؤسسات الجزائرية ولعل هذا ما يفسره من حيث سياسة تعريب التعليم والتكوين التي أنتجت جيلا من الإطارات والموظفين لهم مستوى تعليمي باللغة العربية ، رغم أن الواقع يكشف لنا في مواطن أخرى أن اللغة الفرنسية ما تزال مهيمنة في الاتصال والإدارة داخل المؤسسات الجزائرية وخاصة منها الحكومية العامة بحكم بقاء جيل من المسيرين تلقوا تكويننا باللغة الفرنسية يسيطر على إدارة المؤسسات في الجزائر .

- بينت الدراسة أن الاتصال الكتابي بجميع أنواعه وقنواته يبقى غير ملائم بشكل عام حيث وجدت حوالي نسبة 53.46% من عينة الدراسة تقر بان الاتصال الكتابي سواء الصاعد منه أو النازل بأنه صعب ، مما يعني أن الاتصال الكتابي بحاجة إلى مراجعة ومن ثم إلى تطوير من الجوانب التالية: الوسائل ، والقنوات وتدفق المعلومات إذ أن قنوات الاتصال الإداري ما تزال مغلقة أحيانا أو دائما .

وحول تقييم عينة الدراسة لدور الاتصال الكتابي في تنفيذ العمليات الإدارية ، توصل الباحث إلى عدة حقائق منها:

* إن الاتصال الكتابي في المؤسسة الجزائرية ومنها الجامعية هو السائد والأكثر استعمالا .

* إن الاتصال الكتابي يؤدي وظائف لا يستقيم عمل وأداء المؤسسة بدونها .

* إن الاتصال الكتابي ينسجم مع البيروقراطي - الشكلي - للإدارة الجزائرية من حيث هي

صورة للأسرة الجزائرية (الطاهر جعيم ، 2006: 713).

* لضمان استمرارية المؤسسة ورفع كفاءتها في الاتصال أن تنتظر إلى أفراد جمهورها الداخلي من الموظفين ، العمال ، الأساتذة ، الطلبة- على أنهم مجموعة مترابطة تجمعهم أهداف واحدة ، وان تعمل على تحقيق التعاون الايجابي بينهم وتخفي مظاهر الصراع بين الإدارة والعاملين بهدف زيادة الكفاية في الأداء والتسيير عن طريق إشراك العاملين في إدارة

المؤسسة وهياكلها التي يعملون بها وتستند فلسفة إشراك العاملين في الإدارة إلى عدة أسس منها:

* الاستفادة من أفكار العاملين خاصة منهم الأساتذة والموظفين في رسم أهداف وسياسات المؤسسة اتجاه الجمهور الداخلي والخارجي.

* تحقيق ديمقراطية الإدارة .

* تقديم الخدمات بما يتفق وحاجات العاملين (الطاهر جغيم، 2006: 720).

- بالنسبة لعلاقة الاتصال بالعلاقات الإنسانية إن هناك علاقة تلازم بين سهولة الاتصال وافتتاح قنواته وقوة العلاقات الإنسانية بين فئات الأسرة الجامعية.

- تم تسجيل نتيجة على قدر كبير من الأهمية وهي أن للاتصال دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الإدارية من اتخاذ القرارات وتخطيط وتنسيق وتوجيه ورقابة وغيرها (الطاهر جغيم، 2006: 725-726).

- إن الوسائل التقليدية كالسجلات والمستندات وغيرها لا تزال معتمدة بكثرة وغالبا ما تكون سببا مباشرا في وجود معوقات في الاتصال ، لذلك يجب الاعتماد بترقية العلاقات الإنسانية واقتناء الوسائل الحديثة للاتصال مع حسن استعمالها في شتى المجالات الإدارية والبيداغوجية الداخلية والخارجية فذلك يحسن من أداء المؤسسة ويرفع من فعالية نظامها الاتصالي الذي بلا شك يساهم في رسم صورة ايجابية للمؤسسة ،أي أن الاتصال الفعال في أساليبه ووسائله وقنواته يضمن الشروط المعنوية والمادية للعمل والتفاعل الاجتماعي.

- بالنسبة للرقابة في نظر أفراد عينة الدراسة تتوقف وتقوم في نجاحها على توافر نظام قوي للاتصال ، قادر على تحقيق جملة من الأهداف منها:

* توجيه المرؤوسين وإعطائهم تعليمات خاصة بالعمل.

* شرح طريقة أداء العمل للمرؤوسين ، وعلاقته بباقي الأعمال في المؤسسة.

* إعطاء المرؤوسين معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل.

* إعطاء المرؤوسين معلومات عن مدى تقدمهم في الانجاز.

* تحديد أهداف وسياسات العمل للمرؤوسين.

* تدريب المرؤوسين ورفع مهاراتهم.

* نصح المرؤوسين ومساعدتهم في حل مشاكلهم (الطاهر جغيم، 2006: 696).

- من خلال تقييم المبحوثين لعملية الاتصال استنتج الباحث مايلي:

* إن الاتصال الداخلي تحكمه عدة قواعد وشروط إنسانية ، وتنظيمية ومادية .

* إن قياس فعالية الاتصال في المؤسسة يتوقف على حجم نتائجه الايجابية التي يحققها

خاصة على مستوى سرعة نقل المعلومات وكفاية هذه المعلومات وتوفرها عند الحاجة إليها.

* مساهمة الاتصال في الحد من عوامل التفكك والصراع وتدعيم مظاهر التعاون والعمل

الجماعي (الطاهر جغيم، 2006: 688).

- قام الباحث بقياس العلاقة بين قلة اتصال العاملين بالإدارة وانغلاق قنوات الاتصال

بالمؤسسة الجامعية الجزائرية ، فامتناع العاملين من الاتصال الكتابي بالإدارة يخضع لعدة

عوامل وأسباب (الطاهر جغيم، 2006: 689) منها :

* ضعف قنوات الاتصال إلى جانب معوقات تنظيمية ولغوية ونفسية واجتماعية وحتى

المادية المتعلقة بالوسائل والهيكل التي يقوم عليها التنظيم والعمل في المؤسسة . كما أن تأثير

هذه العوامل على سير العمليات الاتصالية نسبي ويختلف من مؤسسة إلى أخرى ، وحسب طبيعة

التنظيم الإداري الذي يميز المؤسسة ، يفتض الوقوف على تحليل وتشخيص مكوناته وأبعاده

النفسية والاجتماعية وحتى المادية المتعلقة بالوسائل والأجهزة التقنية ، إلى جانب بحث الدور

الوظيفي في جانبه الايجابي والسلبى لاتصال المؤسسة عامة والاتصال الكتابي خاصة وعلاقة

ذلك بمستوى أداء المؤسسة لمهامها الإدارية وأنشطتها الإنتاجية و الخدماتية (الطاهر

جغيم، 2006: 689).

قام الباحث بتحليل العلاقة بين متغير وسائل الاتصال وتكنولوجياته المتطورة ودورها

في تطور عمل الإدارة في المؤسسة الجامعية مجال الدراسة وقد تم الكشف عن عدة جوانب

كطبيعة الأجهزة المستخدمة في الاتصالات الكتابية ، ومجالات استخدام الحاسوب في أعمال

الاتصالات الكتابية وحجم استخدام الحواسب الآلية إلى جانب السجلات التقليدية في أعمال

الاتصالات الكتابية ومدى سهولة استخدام وسائل الاتصال القديمة والحديثة (الطاهر جغيم

، 2006: 701).

- نظام الاتصال المطبق ، ومدى استجابته لمتطلبات العمليات الإدارية في المؤسسة

الجزائرية:

*بينت هذه الدراسة أن اتصال المؤسسة أصبح عملية أساسية لا غنى عنها في الإدارة الحديثة وبالتالي في واقع المؤسسات والهيئات سواء الاجتماعية أو الاقتصادية ، ذلك لأن الإدارة اليوم ما هي إلا حسن إدارة الاتصالات ومن ثم عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة مؤسسة معينة لتحقيق أهداف محددة وبكفاءة وإتقان وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية ، وقد خلص الباحث بان الاتصال في المؤسسة يفيد في تحقيق وتجسيد عمليات إدارية أخرى لا تقل أهمية مثل التخطيط والرقابة والقيادة والتوجيه والتنسيق والتقويم.

فعلى مستوى عملية اتخاذ القرار تبين أن الاتصال الإداري في المؤسسة يعتبر المقوم الأساسي في وضع القرارات وتنفيذها ، ذلك أن عملية صنع واتخاذ القرار في واقع الإدارة الجامعية لها أهميتها الحيوية خاصة عندما تعتمد الإدارة الأسلوب الديمقراطي المفتوح في التسيير ، حيث وجد أن المؤسسة الجامعية تحاول أن تستفيد من المعلومات التي توفرها قنوات الاتصال المؤسستي الداخلي والخارجي في اتخاذ القرارات التي يتطلبها نشاط الإدارة بشكل دائم ومتصل ، حيث كل قرار يسبقه قرار ويتبعه قرار إلى أن يتم تنفيذ وتحقيق الأهداف التي تعد في حد ذاتها قرار ، لذلك فإن القرارات لا تقتصر على المؤسسات الإدارية العليا للمؤسسة الجامعية بل تمتد إلى كافة المستويات.

وكل هذه القرارات مصدرها وأساس تنفيذها ونجاحها هو الاتصال الفعال والإجراءات التي تتطلبها عملية إعداد واتخاذ القرارات ما هي في حقيقة الأمر إلا قرارات تحدد كيفية تنفيذ مختلف العمليات الإدارية الأخرى ومن ثم تنفيذ الأعمال والنشاطات المختلفة ، كما أن التخطيط ما هو إلا سلسلة متصلة من القرارات ، وهذه الأخيرة بدورها ما هي إلا حصيلة مجهودات متكاملة من الآراء والاتصالات والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة من المؤسسة ، ومن ثم ينظر إلى القرارات التي تتخذ ما هي لإنتاج جماعي.

- وسائل الاتصال المستعملة ومدى ملاءمتها ودورها في تحسين أداء المؤسسة الجامعية

الجزائرية:

*بالنسبة للأجهزة المستخدمة في أعمال الاتصالات الكتابية في المؤسسة :
إن الاتصال في إدارة المؤسسة الجامعية لا يزال بحاجة إلى التدعيم بوسائل وتكنولوجيات المعلوماتية والاتصال الإلكتروني المتطور، حتى يزيد في فعالية الاتصال من حيث كفايته وسهولة ممارسته في العمل والإدارة لدى مختلف فئات جمهور المؤسسة الجامعية.

*بالنسبة لمجالات استخدام الحاسب الآلي أو الحاسوب: تم استنتاج أن الأعمال الإدارية الرسمية تحتكر وسائل الاتصال المتطورة ومنها الحاسوب ، وبالتالي فإن توسيع مجال استخدامه أصبح أكثر (الطاهر جعيم، 2006: 702) ضرورة لأن الإدارة لا تختزل في التقارير والمراسلات بل تتعداه إلى مجالات أخرى لا تقل أهمية مثل البحث العلمي الإداري والتخطيط والإشراف .

*من حيث أنواع الحواسيب المستخدمة في أعمال الاتصالات الكتابية : إن الحواسيب أو الأجهزة التكنولوجية الاتصالية المستخدمة في مجال اتصال المؤسسة للإدارة الجامعية يغلب عليها الحواسيب الشخصية ، وهذه حقيقة تختلف عما تم اكتشافه من على أن امتلاك واستخدام المؤسسة بشكل مقبول لوسائل وتكنولوجيات الاتصال المتطورة مما ينعكس منطقيا على تطور كفاءة الإدارة في إدارتها للأعمال والعاملين في الجامعة كمؤسسة خدماتية ثقافية.

*من حيث استخدام الحواسيب الآلية إلى جانب السجلات التقليدية:

إن السجلات التقليدية كوسيلة اتصال غير متطورة لا تستخدم اليوم في ظل دول أنظمة المعلوماتية ووسائل الاتصال الإلكترونية وهذا في حد ذاته تعبير صريح على (الطاهر جعيم، 2006: 703) أن وسائل وتكنولوجيات الاتصال المتطورة أصبحت تغزو الإدارات وفضاء نشاطات وأعمال الأفراد والمؤسسات ، كما استنتج الباحث أيضا بأن الوسائل التقليدية رغم أنها غير متطورة إلا أنها لا تزال مستخدمة لسببين هما:

- إن الإدارة في مؤسسات الدول النامية لا تزال تعاني التخلف والفوضى نسبيا.
- إن الوسائل التقليدية في الاتصال والإدارة لا تتطلب تدريب وتكوين كبيرين مما يساعد القائمين على الإدارة في المؤسسات والذين جهم لم يتلقوا تكوينًا متخصصًا في استعمال تقنيات وتكنولوجيات الاتصال والمعلوماتية ومنها الحواسيب.

*من حيث إمكانية زيادة استعمال الإدارة لأجهزة الاتصال المتطورة وأسباب ذلك :

إن الإدارة الحديثة والمفتوحة تقوم على توفير نظام فعال ومتكامل من الاتصالات وهذه الأخيرة لا تصبح ذات جدوى إلا إذا تدعمت بوسائل تكنولوجية متطورة ، وبقدر استعمال هذه الوسائل الاتصالية بكفاءة عالية بقدر ما تصبح مهمة الإدارة سهلة وذات فعالية ، وقد توصل الباحث إلى أن هناك زيادة مستمرة في استعمال الأجهزة الاتصالية من كمبيوتر وفاكس وفي بعض الحالات البريد الإلكتروني ويرجع ذلك إلى كثرة مهام ومشاريع الجامعة و اتساع جمهور الجامعة.

وعليه إن الاتصال في المؤسسة الجامعية حتى يصبح مقوما أساسيا وعاملا فعلا في تطور الإدارة الجامعية يفترض فيه أن يكون مدعوما بوسائل و تقنيات حديثة تزيد من فعاليته وجدواه تظهر أثارها العملية في مختلف العمليات الإدارية ، التي بدورها تحدد مصير نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها ، اتجاه جمهورها الداخلي والخارجي على المستوى الوطني الإقليمي والدولي (الطاهر جغيم، 2006: 707).

- تقدير مكونات أفراد وفتات الأسرة الجامعية لواقع الاتصال في المؤسسة الجامعية :

*من حيث توفر المؤسسة على أطر تنظيمية للاتصال :كانت النتيجة أن المؤسسة تتوفر على حرية الإعلام والاتصال و مصلحة الإعلام والاتصال ومديرية الإعلام والاتصال وقد جاء اختلاف في تقدير المبحوثين في طبيعة الأطر التنظيمية للاتصال بسبب عدم تقيد والتزام المؤسسات الجزائرية بمكونات موحدة للهيكل التنظيمي والإداري الذي تعمل به ، فعلى سبيل المثال قسم العلاقات العامة أو الإعلان أو الإشهار على عكس ما نجده من وحدة في البناء التنظيمي للمؤسسات في الدول الأوروبية وحتى العربية (الطاهر جغيم، 2006: 708).

*من حيث الجهة أو المصدر الذي يتصل به المبحوث في حالة رغبته في الحصول على المعلومات وجد أن الإدارة المركزية تتبع سياسة الباب المغلق ولا يرى فيها الخاضعين لها من عمال وأساتذة وطلبة المصدر أو الجهة المناسبة لكسب المعلومات ، ورغم ما يشاع حول المؤسسات الجزائرية من تفشي ظاهرة الاتصال غير الرسمي عن طريق الأقارب والأصدقاء فإن المبحوثين لايعتبرون أقاربهم في الجامعة مصدرا مناسباً ومفيداً في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها (الطاهر جغيم، 2006: 709).

*من حيث وجود صعوبات في فهم محتوى الرسائل الإعلامية في المؤسسة :

هناك صعوبات يواجهها المبحوثين في فهم محتوى الرسائل الإعلامية وترجع خلفية هذه الصعوبات إلى اللغة أو غموض محتوى الرسائل الإعلامية إلى جانب طول محتوى الرسائل الإعلامية وعدم وجود فكرة مسبقة بموضوعية الرسائل وعليه فإن الاتصال بالمؤسسة صعب نسبيا وفي وضعية غير مقبولة ، وبالتالي لا يسمح للمؤسسة بأداء وظائفها بنجاح وكفاءة الأمر الذي يستدعي دراسة وإصلاح (الطاهر جغيم، 2006: 710).

*من حيث تقويم أساليب الاتصال في المؤسسة من طرف مكونات الأسرة الجامعية :
يعد تدعيم الأسلوب الكتابي بالشفوي هو الأسلوب الأنجع لنجاح العملية الاتصالية في المؤسسة الجامعية (الطاهر جغيم، 2006: 712).

*الدراسة الواحدة والعشرون:

دراسة أعدها الباحث ناصر قاسمي حول: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنظيم والعمل ، جامعة الجزائر ، 2005.
من خلال هذه الدراسة سنعرض أهم النتائج للدراسة الميدانية الخاصة بأسباب الصراع والمتعلقة بالاتصال وبالقرارات داخل المؤسسة (ناصر قاسمي، 2005: 202):
يرى الباحث بان أسباب الصراع داخل المؤسسات تعود إلى إشكالية القرار والاستفادة من القرارات الصادرة من الجهات المعنية ، فكل قرار له أهداف محددة منها إحداث التغيير أو تحقيق مصالح معينة لفئة ما أو كل ما يتعلق بمهام التسيير اليومي ، وإصدار قرار ما يقود إلى فهم الكثير من أنماط وطبيعة العلاقات داخل المؤسسة .
ومن هذه الأسئلة نجد:

- من أصدر القرار ؟ فرد أو جماعة ؟
- وما هي إمكاناته داخل المؤسسة ؟ حيث أن معرفة الشخص أو الجماعة يساعد كثيرا على معرفة الإستراتيجية التي يهدف إليها القرار .
- لماذا أصدر القرار ؟ وما هي أهدافه ؟
- ما هو توقيت القرار ؟ حيث يعتبر التسرع أو التأخر في إصداره من المتغيرات الهامة في فهم إستراتيجية الذين أصدروا القرار .

• وما هي ظروف إصدار القرار؟ هل هي فترة أزمة أو اضطراب أو فترة غياب جهات معينة فاعلة .

• كيف تم إصدار القرار؟ هل تم عن طريق التشاور أو في إطار فردي أو جماعة معينة.

• من المستفيدين من القرار ؟ إن تحديد المستفيد يحدد جيدا مواقف الجماعات والأفراد الآخرين اتجاه القرار وأهدافهم المباشرة وغير المباشرة .

ويرى الباحث أنه بناء على الإجابة عن هذه التساؤلات تتحدد مواقف الأطراف الأخرى واستراتيجياتها اتجاه القرار ، ويتحدد مدى اختيارها إستراتيجية الصراع أو أي إستراتيجية أخرى. ويرى الباحث في افتراضه أنه كلما انتهجت الإدارة والمسؤول المباشر لسياسة الاتصال والتشاور في اتخاذ القرار والاستفادة من القرارات الصادرة خاصة التي تعبر عن المصالح الشخصية والاجتماعية والمهنية للموظفين أدى ذلك إلى إيجاد جو من التوتر والصراع بين الطرفين ويمكن أن تكون هذه القرارات مهنية أو اجتماعية مثل السكن أو متعلقة بمستقبل المؤسسة أو إحداث تغيير ما داخل المؤسسة وتجديد نظام الحوافز ، وبكل ما يتعلق بالمصالح المختلفة للموظفين (ناصر قاسمي ، 2011 : 202-203).

وفيما يلي عرض نتائج أهم الأسئلة للدراسة الميدانية:

• أسباب اتصال الإدارة بالموظفين:

اتضح من خلال هذا السؤال أن أغلب العمليات الاتصالية يكون سببها الأمور التي تهم الإدارة ، والأمور المستعجلة ، حيث يتم تذكر الموظفين المعنيين بتلك المهام والاستعانة بهم، وفي حالة الحاجة يتم تذكر الموظفين من ذوي الكفاءة أو من الذين يجتهدون في العمل، وذلك بنسبة 28% من مجموع العينة ، هذا ما أكدته بعض المقابلات من حيث أن الإدارة لما تكون في حاجة لخدمات موظف ما فإنها تلجأ إليه وتعطيه الكثير من الأهمية حتى ولو كان عن طريق الكلام فقط والشكر وإظهار الاعتبار ، لكن في حالة تراجعه من حيث القدرة عن العمل أو ظهور كفاءات أحسن منه أو عدم الحاجة إليه فإنها تتناساه وتتجاهله تماما وكأنه لم يضح يوما ما ، ولم يبذل الجهود وهكذا كما دخل الموظف كما يخرج في حالة التقاعد أو بالأحرى في وضعية أصعب ، وهناك نسبة 19% خاصة بالاستدعاء في الأمور المستعجلة

لصالح الإدارة. أما الاتصالات التي لها علاقة بمصالح الموظفين المباشرة وغير المباشرة فهي ليست ذات أهمية بالنسبة للإدارة إذ تبلغ نسبة 13% والاتصال الخاص بمستقبل المؤسسة بلغ 10% بينما صرح 13% بان الإدارة لا تتصل بهم ربما لعدم الحاجة إليهم أو لعدم أهميتهم بالنسبة للإدارة أو لطبيعة المهام.

• تقييم طرق الاتصال الحالية:

طريقة الاتصال لها أثرها في توجيه العلاقات وسلوك الموظفين فالإتصال من خارج المكتب وإعطاء الأوامر من خارجه قد لا يعجب البعض ويعتبرها إهانة، وربما الإتصال بالإعلانات قد لا يعجب البعض أيضا ويفضلون الإتصال وجها لوجه رغبة في النقاش والحوار والاستشارة ، وقد لوحظ أن الموظفين يشكون من قلة الإتصال وان هناك من لا يعرف المسؤول الأول حتى في ملامح وجهه وهم يتساءلون لماذا لا يتصل بهم ويطلع على أحوالهم وإذا تعذر عليهم ذلك فاليتصل بهم في الأعياد ليهنئهم ، وقد أكدوا أن هذا السلوك يزيد من معنوياتهم.

- جوانب الاستشارة الحالية:

من أهم عوامل الصراع والتعاون والاستشارة والقرار سواء كان في التسيير اليومي أو في المصالح الخاصة بهم ، ويبدو من خلال هذا السؤال أن جوانب الاستشارة الحالية تركز على التسيير اليومي ب 29% ، 20% يخص الاستشارة في مستقبل المؤسسة و 24% يتشاورون في مصالحهم الخاصة ، بينما أكثر من 26% لا يستشيرون تماما في هذا الأمر أو ذاك وهي فئة مهمشة ، بينما تعاني الفئات الأخرى تهميشا جزئيا بسبب استشارتها في أمر ما وعدم استشارتها في آخر . وهكذا يتبين أن ثقافة الاستشارة كأحد أهم القيم التنظيمية مازالت بعيدة عن مستواها الذي يرضي العاملين وتحقيق الفعالية المرجوة.

- الجوانب الأخرى التي تهم الاستشارة فيها:

هناك جوانب تتعلق بالمهام الرسمية سواء كانت يومية أو إستراتيجية والجوانب الخاصة بالحياة المهنية للموظفين ووضعيتهم الاجتماعية ، حيث نلاحظ إلحاح الموظفين على ضرورة استشارتهم في كل هذه الجوانب لأنها تمس مصالحهم المتنوعة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، كما أضاف المبحوثين أهمية الاستشارة في علاقات العمل والتحويلات وتغيير الهيكل

التنظيمي لأنها تؤثر في الاستقرار الوظيفي للمبحوثين والأمن داخل العمل زيادة إلى تقييم العمل والحوافز بما يمثلانه من قيم العدالة وتحقيق الرضا الوظيفي الذي يزيد في مستوى التعاون. والاستشارة كسلوك تنظيمي هام يشجع العاملين ويزيد في مستوى الثقة والحفاظ على مصالح كل الأطراف وهذا يؤدي في الأخير إلى توقع زيادة فعالية العمل الإداري لأنه في بعض الأحيان حتى القرارات الجيدة تلقى رفض العاملين بسبب عدم استشارتهم ، وهذا باعتبار الاستشارة مبدأ أساسي في السلوك التنظيمي ، بينما الإشراف في القرار يعني تبني العاملين للقرارات والدفاع عنها بغرض إنجاحها .

- موقف المبحوثين من عدم استشارتهم:

يختار الموظفون أنواعا شتى من ردود الفعل اتجاه عدم استشارتهم والتي منها العمل بصفة عادية وانتظار متغيرات جديدة قد تكون في صالحهم ، وهناك من يختار المواجهة الكلامية والانعزال كسلوك سلبي فلا يهتم بما يدور حوله ، وهناك من يختار الصراع من خلال عدم الاهتمام بالعمل.

• العلاقة بين طرق الاحتجاج وأدوات الاتصال:

يختار المبحوثين الاتصال الشفوي أو الكتابي لتقديم احتجاجاتهم وذلك حسب طبيعة المشكل وحسب عملية المتغيرات المحيطة بالمبحوث داخل المؤسسة ، فإذا كان المسؤول المباشر يلتزم بالرسمية فقد يفضل المبحوث الاحتجاج الكتابي ، ويبدو أن أكثر من 46% من مجموع العينة يقدمون احتجاجاتهم شفويا ربما ضمانا للسرعة وللتأثير في الطرف الآخر ، بينما يفضل 34% تقديم الاحتجاجات كتابيا ، أما 19% فلم تقدم أي احتجاج. أما أسباب الاحتجاج فترجع إلى قرارات لم تعجب المبحوثين بنسبة 20% وتمثل الإداريين مثل : الإقالة من منصب بصفة فجائية ودون استشارة ، وبسبب إنهاء بعض الأعوان أو بسبب ضعف أداء المصلحة " كتجاوز الصلاحيات وعدم احترام الأولويات ، وعدم تقدير الأمور تقديرا جيدا ، أو تضييع مصلحة من المصالح سواء كانت ترقية أو علاوات أو الحرمان من العطلة".

وكل هذه العوامل تؤثر بصفة مباشرة في معنويات العاملين وفي روح التضامن لديهم مما ينعكس سلبا على مستوى التعاون والفعالية داخل المصلحة (ناصر قاسمي ، 2011: 208).

• مصادر التوتر المتعلقة بعدم الاشتراك في القرارات :

لقد اتضح بأن التوتر والصراع يرجع إلى إصدار قرارات في غير صالح الموظفين وذلك بنسبة 19% تقريبا ، زيادة على ضعف قنوات الاتصال بنسبة 16 % وحتى القرارات التي لا تكون في صالح المؤسسة قد تكون لصالح فئة معينة كان لها هدف ما من خلال ذلك القرار، وهناك من يرى أن بعض القرارات كانت عفوية وارتجالية أثرت في مصالح المؤسسة ومصالح الأشخاص خاصة منها عدم الاستشارة في الترقيات ، والأكثر من ذلك أن الموظفين الآخرين هم آخر من يعلم بهذه القرارات.

• مصادر التوتر الأخرى داخل المصلحة:

هناك عوامل أخرى تثير التوتر والصراع داخل المؤسسة وهي عوامل مرتبطة بالعلاقات الإنسانية منها ضعف الاتصال وعدم العدالة ، ومختلف ضغوط العمل وهناك عوامل مرتبطة بسير العمل الرسمي التي منها احتكار المعلومات وعدم تقديمها في وقتها الضروري وضع الرقابة وقلة وسائل العمل وأيضا معاقبة الموظف دون معرفة الأسباب(ناصر قاسمي ،2011: 209).

* الدراسة الثانية والعشرون:

دراسة صبرينة رماش حول: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية ، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ ، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر . 2009/2008 .

مشكلة الدراسة: تسعى الباحثة إلى معرفة : ما هي السياسة الاتصالية التي انتهجتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بعد الإصلاحات؟

أهداف الدراسة:

يتصدى هذا البحث إلى معرفة :

- مدى تأثير الفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاقتصادية داخل المؤسسة.

- مدى تأثير وتأثر الاتصال الداخلي بالاتصال الخارجي للمؤسسة.

- قياس مدى التحسن النوعي لوسائل اتصال المؤسسة.
 - مدى تأثير المتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية (صبرينة رماش، 2009: 10).
- فرضيات الدراسة:**

- هناك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية.
- مؤشراتها:** الجنس، السن، الدرجة العلمية، التخصص، لغة التكوين، مدة الاقدمية.
- هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي للمؤسسة - من وجهة نظر المبحوثين-

مؤشراتها: صورة المؤسسة، رضا الجمهور، فعالية المعلومات (صبرينة رماش: 2009: 11).

- هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل اقتصاد السوق (من وجهة نظر المبحوثين).

- مؤشراتها:** وسائل الاتصال الداخلي ، وسائل الاتصال الخارجي.
- تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية.
- مؤشراتها:** التموقع التنظيمي ، سيولة المعلومات ، وضع الإعلانات.
- هناك تأثير للمتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية.
- مؤشراتها:** العوامل الشخصية ، الظروف الاجتماعية للجمهور، العادات والتقاليد، النظام السياسي والاجتماعي ، العوامل الاقتصادية ، الأمية (من وجهة نظر المبحوثين).
- المجال المكاني:** تمثل بسونلغاز والتي لها وجود فعلي في كافة أنحاء البلاد.
- المجال البشري:** تم استخدام تقنية المسح الشامل ، حيث أن العينة المدروسة عددها قليل، مما دفع الباحثة بضرورة توزيع الاستمارة على جميع المكلفين بالاتصال التابعين لمجمع سونالغاز عبر مختلف المناطق في البلاد ، وبلغ عدد المبحوثين 90 مبحوثا.

نتائج الدراسة:

- إن الفروق الفردية بين المبحوثين تؤثر على فعالية العملية الاتصالية ، نظرا لما تخلقه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال ، وهو تجسيد امبريقي واضح لنظرية العلاقات الإنسانية التي تشير إلى أن العوامل الاجتماعية عادة ما تحدد السلوك التنظيمي ، إضافة

إلى تجسيد المنظور الوظيفي من خلال تأثير الخصائص الفردية والاجتماعية لأطراف الاتصال على فعاليته. حيث وجد أن أكثر الفروق الفردية تأثيرا على الفعالية الاتصالية هو التخصص العلمي، إذ يحدث تباين في فهم بعض التقارير وكذا تنفيذها مما ينشئ تباعدا نفسيا وفكريا بين أطراف الاتصال. هذه الهوة السيكلوجية تؤثر على تنفيذ الخطة الاتصالية على أتم وجه.

ويعتبر متغير المستوى التعليمي لا يشكل عائقا أمام تنفيذ الخطة الاتصالية في هذه المؤسسة، على خلاف متغير الجنس الذي يعد من الفروق الفردية الأكثر تأثيرا على فعالية تنفيذ الخطة الاتصالية. وهو ما أكدته الملاحظات الميدانية خاصة أثناء عقد الملتقيات المتعلقة بنشاطات المؤسسة، إذ أن حيوية المبحوثات مجسدة في أكثر من نشاط سواء في طرح المشكلات أو في اقتراح الحلول.

وعليه فإن تحليل مؤشرات الفرضية الأولى ما هو إلا تجسيد امبريقي لنظرية النظم التي تقر بتأثير العوامل الاجتماعية في تحقيق الفعالية الاتصالية، وكذلك تأكيدا واقعيا لنظرية العلاقات الإنسانية التي يجزم روادها على تأثير خصائص الأفراد على أدائهم (صبرينة رماش، 2009: 355).

- توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة لا تشهد الكثير من الاضطرابات نظرا لما تحققه من حوافز مادية للعاملين فيها، إضافة إلى ما لاحظته الباحثة ميدانيا مدى صرامة الإجراءات في حالة حدوث أي توتر لأن هذا الأخير يؤثر سلبا على صورة المؤسسة (صبرينة رماش، 2009: 357).

إن هذه النتائج تحقق معطيات النظرية الوظيفية. حيث أن الحفاظ على التوازن الداخلي للبناء التنظيمي يعكس صورة جيدة لهذا الأخير. وقد توصلت الدراسة أيضا إلى أن التنسيق الجيد بين الوظائف داخل المؤسسة ينعكس على الصورة الخارجية لهذه الأخيرة، كما أن إعداد سياسة الاتصال الخارجي تعتمد أساسا على مدى دقة وكفاية معطيات الاتصال الداخلي. والعكس صحيح أي أن وضع وتنفيذ الخطة الاتصالية داخل المؤسسة كثيرا ما يتأثر ببرامج الإعلام المكتوب خاصة تلك الصحف التي تعمل لصالح الوكالة الوطنية للنشر والإشهار، فالقائمين بالاتصال في هذه المؤسسة على اطلاع دوري ويومي لكل ما تعرضه الصحافة المكتوبة خاصة، وهو ما يساعدهم على الإلمام بكل المتغيرات الاقتصادية والثقافية والسياسية التي تبنى على أساسها

الخطة الاتصالية داخل المؤسسة وذلك في إطار اهتمامهم الواضح بكسب الثقة و رضى الجمهور.

إن المعطيات السابقة هي تجسيد واقعي لحيثيات النظرية العامة للأنساق على اعتبار أن المؤسسة هي نسق مفتوح يقوم على أساس التنسيق بين الأنشطة لتحقيق أهدافها ، كما أن المؤسسة لا يمكن أن تعيش بمعزل عن المجتمع بما في ذلك متغيرات الاتصال الخارجي. كما تحققت من خلال المؤشرات مبادئ النظرية العامة للأنظمة التي تقرر أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي تؤثر فيه وتتأثر به ، وتعمل على تحقيق التوازن بين أجزائه وأفراده.

- لقياس مدى صحة الفرضية الخاصة بتحسين وسائل الاتصال ،اعتمدت الباحثة على ازدواجية قياس مؤشرات وسائل الاتصال الداخلي ووسائل الاتصال الخارجي على حدى انطلاقا من النقاط التالية:

*المفاضلة بين وسائل الاتصال الشفوية والكتابية المستخدمة ومدى ملاءمتها لنقل الرسائل الإعلامية. إضافة إلى محاولة معرفة متغيرات الاتصال المباشر من خلال تحديد كيفية مناقشة المشكلات وكذلك تحديد أهم عوائق نجاح الاجتماعات ، وكيفية التعامل مع الإشاعات كأسلوب اتصالي غير رسمي.

*أما عن اتصال المؤسسة بمحيطها الخارجي فقد تم قياس مؤشراتنا من خلال تحديد وسائل وأهداف وميكانيزمات التقويم لتخصصات الاتصال الخارجي المتمثلة في - العلاقات العامة- الإشهار- العلاقات مع الصحافة.

وقد توصلت الباحثة إلى أن المقابلة هي أكثر الوسائل المعتمدة في الاتصال بالمسؤولين نظرا لتموقع المبحوث في السلم التنظيمي المرتبط بتموقع وظيفة المدير .

أما عن مدى ملائمة الوسائل للرسائل المنقولة فقد سجل مستوى نسبي لهذا المؤشر ،أي هناك تجسيد نسبي لنظرية السبيرنتيقا حسب مدرسة بالو ألتو. كما توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تسمح لعاملها بالتعبير بكل حرية عن اقتراحاتهم مما يجسد امبريقا معطيات مدرسة العلاقات الإنسانية خاصة تلك المتعلقة بتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية مما يحقق إحدى الحاجات التي طرحها أبراهام ماسلو في هرمه والمتمثلة في الحاجة

إلى الاحترام والتقدير حيث أن طموحات وتطلعات العاملين تخلق الدافع لدرجة الاهتمام بالجوانب المعنوية .

- كذلك بالنسبة لمدى الاهتمام بالرد على شكاوي العاملين ومناقشتها مع إعطاء فرصا عادلة لجميع العاملين في المؤسسة ، وهي منطلقات أثبتتها تجارب مدرسة العلاقات الإنسانية والمتعلقة بالمقابلات الشخصية بين القائد ومروؤوسيه والتي لها أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية.

- وقد سجل حدوث مشكلات أثناء عقد الاجتماعات نتيجة عدم التوافق الشخصي ،أي أن العملية الاتصالية هنا عرضة للتشويش على فهم المشاركين لما يحدث وعلى توجهات كل منهم نحو الآخر،مما يجسد معطيات نظرية الإعلام التي تقوم أساسا على أن العلاقة بين المرسل والمستقبل هي علاقة وسائلية ،هذا عن الاتصال الرسمي ،أما فيما يخص الاتصالات غير رسمية،نجد انتشار أسلوب الإشاعة الذي يؤثر على العاملين لأنها تقوم بتوصيل معلومات وأخبار خاطئة عن قضايا أساسية (صبرينة رماش،2009: 366) تخص المؤسسة والعاملين على حد سواء ، ونظرا لخطورة الإشاعة على الأداء الجيد اهتدى القائمون بالاتصال على مستوى المؤسسة إلى طريقة تجاهل الإشاعة للحد منها ، وهو إجراء غير علمي طبعا ،انطلاقا من معطيات الصيغة الجديدة التي وضعتها المؤسسات العالمية الكبرى بهدف التقليل من دور الإشاعة السلبي على التنظيم ككل وهو وضع صناديق في حجرات العاملين والطلب من العمال أن يلقوا فيها بكل الأسئلة التي يريدون أن يعرفوا عنها إجابات مقنعة وصحيحة ، مما يحقق أحد أهداف الاتصال الفعال والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي.

- بما أن للاتصال الغير رسمي قوة تأثير على توجيه الرأي العام داخل المؤسسة ، فإن هذه الأخيرة تفتح المجال لإقامة علاقات تفاعل بين عاملها في المقهى أو المكتبة أو المطعم أو قاعة الرياضة التابعة للمؤسسة ، مما يساهم في إزالة عوامل الانفعال والتوتر والكبت النفسي من بيئة العمل كما يمكن استكمال الكثير من المعلومات والبيانات التي يتعذر أحيانا على الاتصال الرسمي استيفاؤها ، وقد لاحظت الباحثة اعتماد الاتصالات غير رسمية خاصة

على مستوى الفروع وذلك لزيادة سرعة انتقال وتبادل المعلومات رغم انه أحيانا تخلق نوعا من الفوضى.

- أما عن أهم الوسائل المعتمدة أساسا في الاتصالات الداخلية هي الاجتماعات والتي تعقد بصورة دورية.

- تتجسد مبادئ النظرية الوظيفية في مدى تحقيق تخصصات الاتصال الخارجي لأهدافها والتي تتلخص في تحسين صورة المؤسسة وكذلك تزويد الجمهور بالبيانات (صبرينة رماش، 2009: 367) اللازمة لكسب ثقتهم ،اعتمادا على الصحف والأبواب المفتوحة وكذلك البيانات الصحفية إذا تعلق الأمر بعلاقة المؤسسة بالإعلام المكتوب.

- وجدت الباحثة أن النظرية الحديثة في التنظيم تقدم مساهمة رئيسية لـ **Rensis Likert** التي تركز على مفهوم حلقة الوصل ويتجسد هذا الأخير من خلال هذه الدراسة في كون أن القائم بالاتصال يلعب دورين في تعامله يتمثل الدور الأول كقائد لمجموعة من المرؤوسين ، والدور الثاني كعضو في جماعة يرأسها فرد آخر.

- لقياس مدى تأثير المتغيرات التنظيمية على الفعالية الاتصالية اعتمدت الباحثة على تقصي مدى انسياب المعلومات داخل المؤسسة بين المستويات الإدارية فتوصلت إلى أن درجة سيولة المعلومات في المؤسسة مقبولة نظرا لوضوح اللوائح القانونية للعمل.

- إن هناك شفافية في التعامل حيث نسجل أحيانا التسرر على بعض المعلومات والذي أرجعه المبحوثون إلى عدم الثقة في تصرفاتهم، بينما أكدت المقابلات مع المسؤولين أن السبب يرجع أساسا إلى وجود تحديات اقتصادية تفرض عدم التصريح بإستراتيجية العمل لضمان نجاح هذه الأخيرة.

- أما عن درجة تقييم الأداء فقد أقر المبحوثون أنها كافية نسبيا ، كما هو الحال بالنسبة لتدريب العاملين ، لكن نظام التحفيز الاتصالي في هذه المؤسسة يقوم أساسا على التوعية المعرفية.

- يؤكد اغلب المبحوثين أن هناك عملية تقويم المخطط الاتصالي على مستوى المديرية والفروع بدرجة مقبولة وحسب المعطيات الدولية.

- هناك انتظام في نشر الإعلانات في الوقت المحدد ، خاصة تلك الموجهة للجمهور الداخلي للمؤسسة (صبرينة رماش،2009: 371).

- يعتبر متغير الخبرة هو المصدر الأساسي لثقة المكلف بالاتصال في التعامل مع الآخرين ، وإدراك المشكلات الإنسانية في إطار الدبلوماسية في التصرف.

- كما تفر النتائج أن مشكلة نقص المختصين في مجال الإعلام والاتصال كثيرا ما يعيق تنفيذ الخطة الاتصالية في الوقت المحدد لها ، ومن الضرورة الأخذ بعين الاعتبار في إعداد هذه الأخيرة عوامل بيئية تتعلق بالعادات والتقاليد والظروف الاجتماعية للجمهور ، النظام القانوني والاقتصادي للمجتمع ومدى انتشار نسبة الأمية فيه ، وكذلك مدى إدخال التقنية والمعلوماتية على الوسائل الاتصالية المعتمدة.

*الدراسة الثالثة والعشرون:

دراسة أعدها الباحث **بوحنية قوي** وهي دراسة ميدانية لواقع الاتصالات الإدارية بالجهاز الإداري - دراسة حالة الجزائر - (بوحنية قوي،2010: 129) .

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من :

- محاولة الوقوف على واقع الاتصال الإداري داخل الجهاز الحكومي الجزائري وما تعترضها من عقبات وعراقيل ومن ثمة محاولة البحث عن مدى إمكانية إدخال تعديلات وتحسينات تيسر عملية الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة.

- محاولة الوقوف على آراء العاملين في الجهاز الحكومي الجزائري اتجاه عملية الاتصال الإداري، وبناء على اتجاهاتهم السلوكية يمكن تحسين عملية الاتصال وتفعيلها بالشكل الذي يطور أداء الجهاز الحكومي الجزائري ، خصوصا إذا أخذنا بعين الاعتبار بأن للاتصال الإداري جوانب إنسانية لا يستهان بها.

وقد تفرع عن مشكلة الدراسة سؤالين فرعيين هما:

• ماهي معوقات الاتصال الإداري داخل الجهاز الحكومي الجزائري؟

• ماهي الوسائل والحلول الواجب اتخاذها للتخفيف من آثار مشكلات الاتصالات

الإدارية وتفعيل دورها بالجهاز الحكومي الجزائري؟

أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

- التعرف على عملية الاتصال من حيث المكونات - المحددات - العراقيل وربطها بالواقع الميداني .
- التعرف على واقع الاتصال الإداري داخل الجهاز الحكومي الجزائري ممثلاً بالوزارات المختارة لعينة الدراسة.
- الوقوف على مدى انسجام عملية الاتصال مع الهياكل التنظيمية .
- تشخيص معوقات الاتصال الإداري ومحاولة وضع الأسس العلاجية لها.
- التعرف على الاتجاهات السلوكية اتجاه عملية الاتصالات الإدارية وما يرتبط بها من عقبات ومشكلات وذلك من خلال دراسة اتجاهات العاملين حسب المستويات الإدارية الثلاثة (العليا ، الوسطى، الدنيا).

فرضيات الدراسة:

تحاول الدراسة التأكد من الفرضية التالية:

الفرضية الرئيسية:

- هناك معوقات تعترض عملية الاتصالات الإدارية داخل الجهاز الحكومي الجزائري وتحد من فعاليتها ، وهذه المعوقات تختلف باختلاف اتجاهات مفردات عينة الدراسة من المستويات الإدارية الثلاث (العليا، الوسطى ، الدنيا).

الفرضيات الجزئية:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي اتجاه معوقات الاتصال الإداري.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى الإداري اتجاه معوقات الاتصال الإداري.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات عينة الدراسة تعزى لمتغير الجنس اتجاه معوقات الاتصال الإداري (بوحنية قوي، 2010: 130) .
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مفردات عينة الدراسة تعزى لمتغير الخبرة اتجاه معوقات الاتصال الإداري.

• منهجية الدراسة:

منهج الدراسة: يعتمد منهج الدراسة على ما يلي (بوحنية قوي، 2010: 144):

• الطريقة الأولى: محاولة القيام بمسح مكتبي لغرض جمع البيانات الثانوية حول الموضوع للوقوف على أهم ما كتب حول الاتصالات الإدارية للإحاطة بالجوانب النظرية لعملية الاتصال وتعزيزها بالجوانب والدراسات الميدانية.

- الطريقة الثانية: إجراء دراسة ميدانية لعينة من الموظفين بالجهاز الحكومي الجزائري (الوزارات) وقد استند في ذلك بالمنهج الوصفي التحليلي نظرا لطبيعة الدراسة وأهدافها ، وقد لجأ الباحث إلى :

* تصميم استبانته كأداة جمع المعلومات لغرض جمع معلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة وتشمل أسئلة الاستبانة على 104 سؤالاً باستثناء المعلومات الأولية المتعلقة بخصائص مجتمع البحث (العمر ،الجنس، المستوى التعليمي ،المستوى الإداري، الخبرة التعليمية).
*تحليل البيانات استخدم الباحث التحليل الإحصائي (spss) وذلك بالاستعانة بأسلوب تحليل التباين (ANOVA) للتمييز وتحديد مدى الاختلافات في استجابات المبحوثين وفقا لفئاتهم وكذا اختيار مستوى الدلالة الإحصائية (0.05) هذا وقد تم استخدام سلم لكيرت الخماسي المقسم إلى خمس فئات أعطيت الدرجات من (1) وهي أدنى درجة (غير موافق بشدة) إلى (5) وهي أعلى درجة (موافق بشدة).

مجتمع الدراسة : يتمثل مجتمع الدراسة بالجهاز الحكومي الجزائري ممثلا بالوزارات الجزائرية لضبط الدراسة بإحكام ، ونظرا لصعوبة دراسة كافة الموظفين بجميع الوزارات فقد قام الباحث بتغطية (15) وزارة ، مركزا على الوزارات ذات الطبيعة الخدمية).

عينة الدراسة: لجأ الباحث إلى الاعتماد على العينة الطبقية العشوائية والتي تراعي النسبة المئوية بين مختلف الوزارات الجزائرية محل الدراسة ، وذلك لتغطية جميع العاملين من المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا ، وقد تم اختيار 15 وزارة ممثلة (بوحنية قوي، 2010: 146) بمصالحها المركزية ، ويبلغ عدد الوزارات الجزائرية 27 وزارة متضمنة رئاسة الجمهورية ومصالح رئاسة الحكومة وتتميز أغلب الوزارات المختارة بطابعها الخدمي الاجتماعي أكثر من الجانب التكنوقراطي . ولقد حاول الباحث في دراسته الاستطلاعية أن تلم

نسبة 20% من المصالح المركزية في الوزارات محل البحث وبالتالي تم اختيار عينة عشوائية طبقية تعدادها 1003 موظفا من أصل 2025 من المستويات الإدارية الثلاث:

- العليا : وتشمل المدراء ، نواب المدراء ، مساعدي المدراء (104) موظف.
- الوسطى : وتشمل رؤساء الأقسام والدوائر والشعب (367) موظف.
- الدنيا : وتشمل الموظفين التنفيذيين (275) موظف.

نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة وجود فروق جوهرية لمتغير المستوى الإداري عند مستوى الدلالة (0.05) حيث أن اهتمام الإدارة العليا بالمعوقات التنظيمية كان بوسط حسابي (3.87) والإدارة الدنيا بالمعوقات الاجتماعية بوسط حسابي (4.15) واهتمام الإدارة الوسطى بالمعوقات المادية والفنية بوسط حسابي (4.27) ، وذلك لكون الإدارة الوسطى تعتبر حلقة وصل بين المستويات الإدارية الدنيا والعليا، حيث ينصب الاهتمام حول انتقال المعلومات وطبيعة البيانات .

• أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لاتجاهات مجتمع الدراسة تعزى لمتغير الجنس نحو المعوقات المختلفة للاتصالات الإدارية، إذ أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية بأنها متقاربة لدى الذكور والإناث على السواء.

• أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وأظهرت النتائج للمعوقات المختلفة للاتصال الإداري (2.26)، (0.44)، (1.64) يتبين خطأ الفرضية الفرعية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية اتجاه معوقات الاتصال الإداري لدى عينة الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

• أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مختلف المعوقات التي تعترض عملية الاتصال بناء على متغير الخبرة العملية ، حيث بلغت قيمة ف لكل مجال من المجالات الثلاث (1.01)، (1.28) ، (1.085) .

• توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) نحو المعوقات التنظيمية بواقع (10.03) لصالح الفئة العمرية (31-40 سنة) وكذلك بالنسبة للمعوقات النفسية الاجتماعية بواقع ف= 11.27 لصالح الفئة العمرية (1-50 سنة) ، بينما

لم تظهر أي فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بالنسبة للمعوقات الفنية والمادية ، وذلك ما تظهره قيمة ف = (1.08).

• أظهرت الدراسة رغبة كبيرة لدى جميع عينة الدراسة في حل معوقات الاتصال الإداري بالأجهزة الحكومية دون استثناء من المستويات الإدارية الثلاث، وقد أظهرت النتائج الإمكانية العالية لتطبيق حلول للمعوقات النفسية الاجتماعية بوسط حسابي إجمالي (4.07) وانحراف معياري (0.59) ولعلاج المعوقات الفنية والمادية بوسط حسابي مرتفع (4.23) وانحراف معياري (0.67) ، وكذلك الحال بالنسبة لعلاج المشكلات التنظيمية بوسط حسابي مرتفع (3.99) وانحراف معياري (0.60) ، وهذه النتيجة تؤكد بدورها أن آليات تنفيذ هذه الحلول يمكن تطبيقها من طرف جميع أفراد عينة الدراسة ، خصوصا الإدارة العليا التي تتولى مهمة اتخاذ القرارات الإدارية (بوحنية قوي: 2010، 176).

- الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع الاتصال:

* الدراسة الأولى:

دراسة قدمها (GAUDILL. DONALD.W) قنديل دونالد سنة 1985 والمعنونة ب: (Anon Verval Communication) وهي دراسة تعالج ألوان الاتصالات غير اللفظية، وتعرض الباحث إلى جملة من الطرق الإقناعية لاستعمال ألوان غير مناسبة في البيئة العملية قد يؤدي بشكل أو بآخر إلى خسارة العملاء، و حدوث مشاكل غير متوقعة، ويؤكد الباحث على أهمية الدور الذي يجب أن يتبعه المدير الناجح في توظيف المعايير السابقة لتعزيز وإنجاح عملية الاتصال الإداري (بوحنية قوي، 2010: 142).

* الدراسة الثانية :

دراسة قام بها سكاپر Schaper (1990) بعنوان : مسح لاستعمال مهارات الاتصال الشفهية في الاجتماعات من قبل المديرين التنفيذيين في المستويات العليا . هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من استعمال مهارات الاتصال الشفهية في اجتماعات المديرين التنفيذيين في المستويات العليا . ويعود السبب الجوهري لهذه الدراسة إلى الاعتقاد (أحمد فتحي أبو كريم ، 2009: 186) بأن المديرين التنفيذيين في المستويات العليا يستطيعون تحسين اجتماعاتهم من خلال تعزيز وتحسين مهارات الاتصال الشفهية .

وسعت الدراسة إلى استكشاف الأهداف التالية:

- تقرير ردود فعل المديرين التنفيذيين حول تدريبهم على مهارات الخطاب.
 - تقرير فيما إذا كانت الإدارة تدرك لأهمية مهارات الاتصال الشفهية في تحسين اجتماعات المديرين التنفيذيين.
 - تقرير فيما إذا كان يستعمل المديرين التنفيذيين الوسائل البصرية في تحسين العروض الشفهية في اجتماعاتهم.
 - تقرير وسائل (مراقبة الجودة) التي تطبق من قبل المدراء التنفيذيين لضمان تقديم عروض شفهية حسنة في اجتماعاتهم.
 - تقرير فيما إذا كانت الإدارة التنفيذية تدرك الحاجة إلى التدريب لتحسين مهارات الاتصال الشفهية في الاجتماعات.
 - لقد استخدم الباحث المنهج المسحي الوصفي واستبانته كانت قد صممت من أجل التحقق من أسئلة الدراسة الخمسة . لقد تم توزيع الاستبانة على (320) مديرا من المديرين التنفيذيين في المستويات العليا بالطريقة العشوائية من (74) شركة من ثلاث مقاطعات في جنوب كاليفورنيا في الولايات المتحدة الأمريكية . حيث تم تحليل التكرارات والنسب المئوية لاستجابات العينة على محتوى الاستبانة .
- وجاءت النتائج طبقا لردود عينة الدراسة (أحمد فتحي أبو كريم، 2009: 187):
- لقد حصل المديرون التنفيذيون على تدريب في جامعاتهم وكلياتهم وخلال عملهم في المؤسسات مجال اتصال الخطابة.
 - يعتقد المديرون التنفيذيون أن مهارات الاتصال الشفهية هي مهمة في تعزيز اجتماعاتهم وتحسينها.
 - لقد استخدم المديرون التنفيذيون الوسائل البصرية المتنوعة لتحسين اجتماعاتهم وكان أهمها شيوعا هي الشفافية.
 - أغلبية المديرون التنفيذيون كانت ردودهم تدل على أنهم لم يستخدموا أي نوع من أنظمة رقابة الجودة أو برامج ضمان معيار عالي في عروضهم.

- يعتقد المديرون التنفيذيون أن دور التدريب للتقديم في الاجتماعات للمديرين التنفيذيين ستكون ذات منفعة لأنفسهم ولمؤسستهم لتعزيز وتحسين مهارات عروضهم في الاجتماعات التي يجرونها.

*الدراسة الثالثة:

دراسة لـ (Skutski .k) سكوتسكي بعنوان: Conducting a total communication نشرها في مجلة : Public Relation Vol 48 N4 .April .1992.p
32 بالولايات المتحدة الأمريكية ، وتتميز هذه الدراسة بأنها تتعرض إلى العلاقات الثنائية بين الاتصال الإداري وإدارة الجودة الشاملة ، إذ تطرق الباحث فيها إلى التأكيد على دور الاتصال داخل المنظمة باعتباره يمثل جوهر عملية إدارة الجودة الشاملة وهو عملية إدارية كاملة وشاملة تؤثر على فعالية كل أوجه الحياة داخل المنظمة وهو يشبه إدارة الجودة الشاملة في تأثيره على كل عناصر المنظمة وهذه العلاقة بين الاتصال وإدارة الجودة الشاملة وهذا الشمول في النظر إلى مكانته هما أساس الدور الذي يمكن أن يلعبه رجال الاتصال والعلاقات العامة في تطبيق إدارة النوعية الكاملة .

ويخلص الباحث إلى جملة توصيات أهمها :

- العمل على تشجيع مساهمة العاملين في تطبيق إدارة النوعية الكاملة ودعمها لخطتها والتغيرات التي تتطلبها، وتوفير المناخ الثقافي المناسب لهم ومتطلبات التطبيق .

- العمل على دعم العلاقات بين الإدارة العليا والمستهلكين وخاصة فيما يتعلق بتجميع المعلومات وردود الأفعال حول حاجاتهم ودوافعهم ونوعية مصالحهم والكيفية المناسبة للتعامل معهم .

- دعم ومساندة برامج التدريب التي يتطلبها تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، وإذا كانت أجهزة التدريب مسؤولة عن هذه البرامج ، فإن رجال الاتصال والعلاقات العامة مسؤولون على أن يأتي التدريب متجاوبا تماما مع احتياجات العاملين وعلى تحقيق اقتناعهم به .

وتنتهي هذه الدراسة إلى القول بأن هذه الخطوط العامة تصلح أساسا لقياس مدى كفاءة الاتصال ، في عملية التحول إلى إدارة الجودة الشاملة لأنها توفر العناصر التي ينبغي أن يقوم عليها (بوحنية قوي، 2010: 142-143).

*الدراسة الرابعة:

في دراسة بعنوان : دراسة مستوى التغذية الراجعة والإفصاح في عملية الاتصال الإداري البين شخصي في كلية مجتمع برونكس الحكومية أجراها موباسر (Mobasher) (1996) هدفت تعرف نمط الاتصال الإداري البين شخصي للمديرين في المعاهد العامة التي مدة الدراسة فيها سنتين وتتبع التعليم العالي في مدينة نيويورك . وحاولت الدراسة بشكل محدد التعرف فيما إذا كان هناك فروق ذات أهمية في مستوى التغذية الراجعة وسياسة الإفصاح المستخدمة من قبل المديرين مع مرؤوسيهيهم ، وأكدت نتائج الدراسة أن المديرين لديهم الاستعداد الواضح لاستقبال المعلومات ولكنهم يعارضون تقديم المعلومات للآخرين ، كذلك أشارت الدراسة إلى نقص في عمليات الاتصال الإداري في المعهد تعزى أسبابها إلى المناخ التنظيمي حيث أنه لا يساعد على توفير مستوى جيد للاتصال الفعال(أحمد فتحي ابو كريم،2009 : 186).

*الدراسة الخامسة:

دراسة (Cassiolato tose) و(Baptisto Margarida) سنة 1996 ونشرها في Information technology for development حيث تطرق فيها إلى طبيعة العلاقة الارتباطية بين تكنولوجيات الاتصال الحديثة والتنمية مثل: الأقمار الصناعية واستعمال شبكات الكمبيوتر وتوظيفها في مجال عمليتي التعلم والاتصال عن بعد،وعرجت الدراسة إلى دراسة بعض التأثيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية لوسائل وتكنولوجيات الاتصالات الحديثة على بعض البلدان النامية وخص الباحثان بالذكر الدول الإفريقية والهند والبرازيل(بوحنية قوي،2010 : 143-144).

*الدراسة السادسة:

في دراسة بعنوان الأسرار العامة كظاهرة في الاتصال التنظيمي ، أجراها لو (Lu) (2001) هدفت تعرف ظاهرة الأسرار العامة في الاتصال المؤسسي ، وأسبابها والنتائج المتعلقة بالموضوعات التي تشتمل عليها الأسرار العامة ، ونتيجة لهذه الظاهرة خرجت أصوات كثيرة من الناس تطالب وتعبر عن مشاعرهم وحقهم في الفهم والمعرفة بشأن مؤسساتهم، وتكون مجتمع الدراسة من (500) فرد . وتم استخدام طريقتين في الوصول إلى آراء مجتمع الدراسة،من خلال المقابلة أو الاتصال باستخدام البريد الإلكتروني.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن ظاهرة الأسرار العامة موجودة في البيئة المؤسسية بين معظم أعضاء المؤسسة ، ومن الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة تجاهل الإدارة للمقترحات المقدمة من قبل الموظفين ، وضعف التفاعل معهم من قبل الإدارة ، وأشارت الدراسة أن من الأسباب الرئيسية الأخرى لهذه الظاهرة هو تدني فاعلية الاتصال ، مما يؤدي إلى ظهور المناخ السيئ الذي يتمثل بالروح المعنوية المتدنية وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في الاستجابات للمجموعة تعزى للجنس أو مدة الخدمة (أحمد فتحي أبو كريم، 2009: 183).

ب - الدراسات السابقة التي تناولت موضوع اتخاذ القرار:

- الدراسات العربية:

*الدراسة الأولى:

دراسة فرحان عام (1985) استهدفت دراسة العلاقة بين اتخاذ القرار وبعض سمات الشخصية لمديرات المدارس الإعدادية. وأعد الباحث أداة لتقدير اتخاذ القرار مكونة من (37) فقرة طبقت على عينة من مديرات المدارس الإعدادية في بغداد بلغت (33) مديرة و(330) مدرسة كما استخدم اختبار برونروينر لقياس سمات الشخصية الست. واستخدم الباحث في تحليل البيانات معامل ارتباط بيرسون والانحدار البسيط والمتعدد التدريجي وسائل إحصائية .

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة (شهرة زاد محمد موسى، 2010: 66):

• ارتباط بعض السمات الشخصية باتخاذ القرار ارتباطا دالا إحصائيا كالثقة بالنفس والميل العصبي ، والسيطرة والخضوع.

• كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتخاذ القرار تبعا لمتغيري العمر ومدة الخدمة في الإدارة المدرسية ولأن السمات : انبساط - انطواء - وسيطرة - وخضوع تسهم في التنبؤ لاتخاذ القرار عند التعامل مع بعض سمات الشخصية .

*الدراسة الثانية:

دراسة صابر (1994) استهدفت معرفة القدرة على اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة بغداد وفيما إذا كانت هناك فروق في مستوى القدرة على اتخاذ القرار تبعا لمتغيرات (الخدمة ، التخصص، المرتبة العلمية). وقد أعدت الباحثة أداة تضمنت (38)

موقفا مصنفا إلى خمسة مجالات وضم كل موقف (04 بدائل) ، طبقت الأداة على عينة تكونت من (124) رئيسا لأقسام كليات جامعة بغداد منهم (77) رئيسا من ذوي التخصص العلمي و(47) رئيسا من ذوي التخصص الإنساني (شهرة زاد محمد شهاب موسى ، 2010 :68).

ولتحليل البيانات اعتمد الباحث مربع كاي ومعامل ارتباط بيرسون وتحليل التباين وسائل إحصائية ، فأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام وفقا لمتغير التخصص وكان لصالح ذوي التخصص العلمي ، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام الفرعية وفقا لمتغير الخدمة الإدارية فضلا عن المرتبة العلمية.

*الدراسة الثالثة:

دراسة العبيدي استهدفت معرفة أثر بعض المتغيرات على اتخاذ القرار كالخبرة الوقت،المجازفة ، وبعض خصائص الشخصية ، حيث أعد الباحث أداة تمثل موقفا حياديا يتطلب من المستجوب اختبار بديل ضمن ثلاثة بدائل ، واحدا منها صحيح يمثل اتخاذ القرار،وبالدليل الثاني غير صحيح والبديل الثالث يمثل التنازل عن اتخاذ القرار.وطبقت الأداة على عينة من (180) خريجا جامعيا من كلية الآداب من الذكور فقط تتراوح أعمارهم بين (24-27) سنة واستخدم الباحث مقياس (كراون - كرسب) المعدل لقياس الخصائص العصابية للعينة.

اعتمد الباحث في تحليله للبيانات على مربع كاي تربيع وتحليل التمايز وسائل إحصائية وأظهرت النتائج أن اتخاذ القرار يتحسن بزيادة المعلومات والوقت المتاح لمتخذ القرار ، كما تبين وجود علاقة بين القلق والتنازل عن القرار إلا أنها غير دالة إحصائيا ، ولم تظهر المجازفة أي تحسن في اتخاذ القرار (شهرة زاد محمد شهاب موسى ، 2010 :67).

*الدراسة الرابعة:

دراسة الطائي استهدفت تقويم اتخاذ القرارات في الإدارة المدرسية العراقية في المدارس الثانوية.وقد أعد الباحث استبانته تتكون من (31) فقرة مقسمة على ثلاثة مجالات هي: (مواقف

خاصة بالطلبة ، مشكلات خاصة بالهيئة التدريسية ، مشكلات خاصة بالإدارة والمسؤولين الإداريين) وطبقت على عينة من 100 مدير ومديرة من المدارس الثانوية العراقية. اعتمد الباحث مربع كاي ومعامل ارتباط بيرسون والاختبار التائي في تحليله للبيانات، وأظهرت النتائج أن أفضل القرارات المتخذة في مشكلات الطلبة (هي ضبط الغيابات بدقة، وزيادة التوجيه والإرشاد) . وأفضليتها للهيئة التدريسية هي (مراعاة الجانب العلمي وتوزيع الأعمال بحسب الكفاية والمساواة في الترشيح للتدريب) ، وأفضل الأسس المعتمدة عليها في اتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة هي (مراعاة مصلحة المدرسة والطلبة وتقوية الصلة بين المدرسة والمجتمع الخارجي) ، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمديرات في عملية اتخاذ القرار.

*الدراسة الخامسة:

دراسة سلام: استهدفت دراسة سلام الوقوف على واقع اتخاذ القرار داخل مدارس التعليم العام في دولة قطر ، ومعرفة من يتخذ القرارات ومجالات مشاركة المعلم فيها. اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي من خلال لوائح النظام الداخلي للمراحل التعليمية من خلال إجابات عينة من المعلمين والمعلمات. وأعد الباحث أداة تتكون من (30) سؤالاً في ثلاثة مجالات (التخطيط - التنفيذ - التقويم) ، طبقت الأداة على عينة بلغت (1500) معلماً ومعلمة من جميع المراحل التعليمية. واستخدم الباحث النسبة المئوية لاستجابات أفراد العينة للأسئلة المختلفة واختبار النسب ومعادلة كندل لبيان الفروق كوسائل إحصائية لتحليل البيانات، فتوصل الباحث إلى أن أعلى نسبة حصل عليها في مجال التخطيط هي الجهود المختصة في الوزارة بما يتضمن من إدارة البحوث الفنية - شعبة الامتحانات - إدارة التربية الاجتماعية ، إدارة التربية الرياضية) ، وكانت (40.8%) لتمثل المرتبة الأولى. وحصل المدير على المرتبة الثانية في مجال التخطيط بنسبة (27.5%) وبعدها الأخصائي الاجتماعي ثم الخبراء وأخيراً المعلم (شهرة زاد محمد شهاب موسى: 2010، 68).

*الدراسة السادسة:

دراسة بطاح والسعود والتي استهدفت استكشاف قدرة مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك على اتخاذ القرار. وقد تكونت عينة الدراسة من جميع المديرين والمديرات في

المحافظة البالغ عددهم (125) منهم (77) مديرا و (138) مديرة وزعت على المدارس الأساسية والثانوية في المحافظة.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة مؤقتة من (20) فقرة تدور حول عملية اتخاذ القرار الإداري بمقياس استجابة رباعي التدرج استخدم الباحثان اختبار (T.test) وتحليل التباين الأحادي وسائل إحصائية. وأظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على اتخاذ القرار تعود إلى عاملين الجنس ، فضلا عن المؤهل العلمي. كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على اتخاذ القرار تعود إلى الخبرة التعليمية (شهرة زاد محمد شهاب موسى ، 2010 :69).

• الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع اتخاذ القرار:

* الدراسة الأولى:

دراسة بارسونس **Parsons** (1978) قام بارسونس بدراسة تهدف إلى معرفة تأثير عملية اتخاذ القرار في النظام المدرسي لمدارس شرق الصين. وتألقت العينة من 82 مديرا ومديرة مدرسة واستخدمت أداة تتضمن (88) فقرة مقسمة على (07) مجالات هي: المناهج وطرائق التدريس وشؤون الطلبة والعلاقات الاجتماعية والأبنية المدرسية والموارد المالية والميزانية العامة.

أظهرت النتائج أن المديرين أدركوا أهمية دورهم في اتخاذ القرار وأن دورهم أكبر مما حدده لهم مجلس التربية ، وأن المدير متخذ للقرارات في جميع المجالات باستثناء المناهج وطرائق التدريس كما أظهرت الدراسة أن أي تغيير جوهري في الدور القيادي يحدث إرباكا في اتخاذ القرار (شهرة زاد محمد شهاب موسى، 2010 :64).

* الدراسة الثانية:

دراسة بارتون **Bartton** (1978) : استهدفت الدراسة معرفة الأساليب المتبعة في اتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية. و استخدم الباحث أداة تكونت من (40) فقرة طبقت على عينة عشوائية من الموظفين العاملين في المؤسسات التربوية ، وبعد تحليل البيانات إحصائيا أظهرت النتائج ضعفا واضحا في عملية اتخاذ القرارات وبخاصة في جانب تحمل

المسؤولية بالنسبة للقادة الإداريين ، فضلا عن عدم وضوح المسؤولية للعاملين في النظام المدرسي.

*الدراسة الثالثة:

دراسة **كونواي Conway (1986)**: واستهدفت دراسة كونواي معرفة قدرة المدير ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية وبعض المتغيرات ، اختيرت عينة من (80) مدارس شمال غرب إنجلترا ضمت (103) معلما في دراسة وصفية للوقوف على رأي المعلمين بشأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها ببعض المتغيرات .

وبعد التحليل الإحصائي للبيانات أظهرت النتائج وجود علاقة بين المنزلة الاجتماعية ومدى المشاركة في اتخاذ القرارات بمعامل ارتباط (0.544) ، كما أظهرت النتائج أن المديرين يتحكمون في المجالات التي تتعلق بالثواب والعقاب وفي مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات (شهرة زاد محمد شهاب موسى ، 2010 :65).

- دراسات تناولت العلاقة بين اتخاذ القرار وبعض المتغيرات الأخرى:

•الدراسات العربية:

*الدراسة الأولى:

دراسة أعدها **الحميري** بعنوان : توظيف أنظمة المعلومات في عملية صناعة القرار/المعلومات ومدى الإفادة منها في اتخاذ القرار ، حيث هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين متخذ القرار والمعلومات بتأثير نظم المعلومات من خلال تجربة المركز الوطني للمعلومات بالإضافة إلى التعرف على مستويات خدمة المعلومات وتطويرها لخدمة احتياجات صناعة القرار وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

• ضرورة إعطاء أولوية خاصة للمجال المعلوماتي ، وتطوير بنية أساسية للمعلومات على المستوى الوطني.

• دعوة الجهات المعنية والتي لها علاقة بموضوع المعلومات إلى الاهتمام بمؤسسات المعلومات ودعمها، وضرورة الاهتمام بإنشاء وتأسيس وحدات معلومات في أجهزة مؤسسات الدول المختلفة بهدف رفع مستوى دور المعلومات في دعم عملية صنع القرار.

• ضرورة تنشيط خدمات المعلومات.

* الدراسة الثانية:

دراسة بوعزة عبد الهادي ، بعنوان : المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات و ادارة الأزمات في المؤسسات العمانية سنة 1995 ، حيث أوضح الباحث أن المعلومات هي أساس أي قرار يتخذه كل مسؤول في موقفه ، كما أن المعلومات توفر بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات فضلا عن رفع مستوى فاعلية وكفاءة الأنشطة في المؤسسات ، ويرى الباحث أن خطوات الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار يتركز في تحديد المشكلات ، ومعرفة البدائل وتحليلها واختيار البديل الأفضل ، وتنفيذ الحل وتقييم هذا التنفيذ ، ومن خلال ذلك فإن المعلومات تشكل العامل الحاسم في نجاح أو عدم نجاح عملية اتخاذ القرار.(احمد الخطيب،خالد زيغان، 2009 :132-133).

* الدراسة الثالثة:

دراسة شهرة زاد محمد شهاب موسى:استهدفت الدراسة معرفة القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

• ما مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوي؟

• ما توجه مركز الضبط (داخلي - خارجي) لدى مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوي؟

• هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى القدرة على اتخاذ القرار لدى مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوي؟

• هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية في مركز الضبط لدى مديري المدارس المتوسطة تبعا لمتغير الجنس؟

حدود البحث: يقتصر البحث على مديري مدارس متوسطة النهارية للبنين والبنات في مركز محافظة نينوي للعام الدراسي 2000-2001.

عينة البحث:

تكونت عينة البحث من (51) مديرا ومديرة لمدارس متوسطة بواقع (32) مدير و (19) مديرة مدرسة ، تم اختيارهم عشوائيا من مجتمع البحث يمثلون نسبة (77%) من المجتمع، وبلغت نسبة الذكور (63%) في عينة البحث بينما كانت نسبة الإناث (37%).

أدوات البحث :

بما أن البحث يهدف إلى التعرف على القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط لدى مديري المدارس المتوسطة في مركز محافظة نينوي فقد تم الاعتماد على أداتين الأولى للتعرف على مستوى القدرة على اتخاذ القرار والثانية للتعرف على مركز الضبط ، وفيما يأتي وصف للأداتين :

• أداة القدرة على اتخاذ القرار:

تم الاعتماد على أداة القدرة على اتخاذ القرار وتتكون الأداة من (38) فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: مجال مفهوم اتخاذ القرار ومجال مراحل اتخاذ القرار ومجال الموضوعية ومجال المرونة ومجال الجودة ، وكل فقرة تمثل مشكلة لها أربعة بدائل وإحدى هذه البدائل هي الصحيحة ، وتتم الإجابة عليها باختبار أحد البدائل.

• أداة مركز الضبط (داخلي-خارجي) :

يهدف معرفة وجهة مركز الضبط (داخلي - خارجي) والمعد عام 1966، ويرمز هذا المقياس (I-E) ويتكون المقياس من (23) زوجا من الفقرات أحدهما ترمز إلى الواجهة الداخلية للضبط والأخرى تشير إلى الواجهة الخارجية له بعد استبعاد (06) فقرات تتعلق بصدق الإجابة. ولغرض استخدامه في البحث الحالي قامت الباحثة بترجمة المقياس إلى اللغة العربية، وعرضت النسخة الأصلية والمترجمة على مجموعة من المختصين بقصد التأكد من صدق الترجمة وبعد الأخذ بأرائهم وملاحظاتهم أصبح المقياس بنسخته العربية جاهزا لعرضه على خبراء في التربية وعلم النفس للتحقق من الصدق الظاهري للمقياس وكذلك ثباته.

• عرض نتائج البحث:

وهنا سنركز على النتائج المتعلقة بموضوع دراستنا (متغير اتخاذ القرار):

- إن مديري المدارس المتوسطة يتصفون بقدرة فوق الوسط في اتخاذ القرارات المدرسية، وقد يعود سبب ذلك إلى الإحساس العالي لمدارس المتوسطة بالمسؤوليات الملقاة على عواتقهم لكونهم يمثلون قادة تربيين في مدارسهم كما أنهم مسؤولون مسؤولية مباشرة عن نجاح العملية التربوية ، ويرون أن النجاح يتمثل بقدرتهم على اتخاذ القرارات المدرسية ووعيمهم بطبيعة الدور القيادي الموكل إليهم وما يترتب على ذلك من إشراك المدرسين في اتخاذ القرار فضلا عما يمثلون من مكانة في نظر المجتمع.

وقد يكون السبب في أن مديري المدارس المتوسطة يشعرون بالرضا عن وظائفهم مقارنة بوظيفة المدرس وبالتالي الرضا عن الوظيفة يؤدي إلى زيادة قدرات المدير على اتخاذ القرار. وقد يرجع السبب إلى الخبرة القيادية التي حصل عليها مديروا المدارس المتوسطة سواء من خلال قيادتهم لمدارسهم لسنوات عدة أم دخولهم دورات في قيادة المدرسة ، وبالتالي زيادة قدرتهم على اتخاذ القرار (شهرة زاد محمد شهاب موسى ، 2010 :96).

• وجدت علاقة ارتباطيه سلبية دالة إحصائيا بين القدرة على اتخاذ القرار لمديري المدارس المتوسطة ومركز الضبط ، وبمعنى آخر كلما كان مديروا المدارس المتوسطة يميلون نحو الضبط الداخلي كانت قدرتهم القيادية في اتخاذ القرار أعلى ، وهذا يعني أنهم يتمتعون بقدرة قيادية عالية على اتخاذ القرار فضلا عن الثقة بالنفس والقدرة في التعامل مع الأحداث وبالتالي فهم يعدون أنفسهم السبب في إنجاح العملية التربوية وحسن سيرها ، وهذه كلها تعد من خصائص الأفراد ذوي الضبط الداخلي (شهرة زاد محمد شهاب موسى ، 2010 :99).

• وجد أن مدراء المدارس المتوسطة أكثر قدرة على اتخاذ القرار من المديرات.

• الدراسات الأجنبية التي تناولت موضوع اتخاذ القرار:

*الدراسة الأولى:

دراسة ميللر Miller (1984) استهدفت معرفة أهمية مركز الضبط في اتخاذ القرار الأكاديمي للهيئة التدريسية والمدراء وأعضاء مجلس الجامعة في أمريكا. تكونت أداة البحث من فقرات يطلب فيها معرفة الفرق بين القرارات الأكاديمية التي تتخذها الهيئة التدريسية والمدراء والمعاونون والقرارات التي تتخذها السلطة المفوضة لهم ضمن صلاحياتهم. وشملت عينة البحث (269) فردا منهم (24) رئيس جامعة في أوهايو (54) عميد

كلية و(85) عضو مجلس الجامعة و(128) رئيس قسم و(338) تدريسيًا (شهرة زاد محمد شهاب موسى : 2010 :77).

طبقت أداة البحث ثم رتبنا إجابات كل سؤال لكل فئة من الفئات السابقة واستخرجنا النسب المئوية لكل منهم واستخرج مربع كاي لمعرفة دلالة الفروق بين النسب في اتخاذ القرار ومركز الضبط.

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين نوع الاستجابة والإدراك لمركز الضبط ضمن اتخاذ القرار الأكاديمي ، كما أظهرت الدراسة أن (68%) من الاستجابات ترجع اتخاذ القرار من قبل السلطة المفوضة للهيئة التدريسية والمدراء بينما (32%) من الاستجابات ترجع اتخاذ القرار من قبل الهيئة التدريسية (شهرة زاد محمد شهاب موسى ، 2010 :78).

ج- دراسة عربية تناولت متغير الأداء :

دراسة رضا قجة حول موضوع : فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة دراسة حالة بين أداء العمال المؤقتين والدائمين- دراسة حالة مؤسسة صناعة قارورات الغاز باتنة-.

مشكلة الدراسة: انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي:

• مامدى فعالية التنظيم في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟ ومامدى تأثير العوامل التنظيمية على أداء القوى العاملة الدائمة مقارنة بأداء القوى العاملة المؤقتة؟

مفاهيم الدراسة:

ركز الباحث على المفاهيم الرئيسية التالية: الفعالية - التنظيم الصناعي - العامل - أداء العامل - المؤسسة.

فرضيات الدراسة :

على اعتبار الفروض أحد أهم الخطوات في إعداد البحوث السوسولوجية ، وانطلاقا من البيانات النظرية والأهداف التي تسعى تحقيقها كانت الفرضية الرئيسية كما يلي:

- إن لفعالية التنظيم داخل المؤسسة من خلال تكريس عوامل تنظيمية عقلانية رشيدة دور فعال في تفعيل أداء العاملين. وتفرعت عن هذه الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالية :

*فعالية نسق القيادة التنظيمية داخل المؤسسة مجال الدراسة تعمل على تحقيق فعالية

لأداء العاملين. وكانت مؤشرات هذه الفرضية كما يلي :

• يعمل النسق القيادي من خلال عملية الإشراف الديمقراطي على التقليل من حدة التغيب العمالي في المؤسسة مجال الدراسة.

• يعمل النسق القيادي من خلال عملية الإشراف الديمقراطي على التقليل من حدة دوران العمل لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة (رضا قجة، 2009: 46).

• يعمل نطاق الإشراف الضيق كمظهر للنسق القيادي على مساعدة العامل في التحكم التكنولوجي في المؤسسة مجال الدراسة.

• تعمل السلطة اللامركزية كمظهر للنسق القيادي على التخفيف من ظاهرة التغيب العمالي.

• إن فعالية القرارات الإدارية من خلال ترشيدها وإشراك العمال في اتخاذها تعمل على الحد من ظاهرة التغيب العمالي.

الفرضية الجزئية الثانية:

* لعقلانية نظام الخدمات الاجتماعية علاقة بالرفع من مستوى أداء العامل. وقد تم

استنباط مؤشراتها كالتالي:

• تساعد الخدمات التكوينية والتدريب المقدمة داخل المؤسسة العامل على التحكم في التكنولوجيا المستخدمة.

• تساهم عملية تفعيل خدمات النقل على الحد من ظاهرة التغيب العمالي في المؤسسة مجال الدراسة.

• تساهم الخدمات التثقيفية المقدمة داخل المؤسسة على تفعيل سلوك الانضباط الذاتي لدى العامل.

الفرضية الجزئية الثالثة:

* إن لفعالية نسق تسيير الموارد البشرية من خلال تكريس لوظائفها بطريقة عقلانية

رشيدة دور فعال في تفعيل أداء العامل. وتعتمد دراسة هذه الفرضية على المؤشرات التالية:

• عقلانية وترشيد معايير التوظيف تعمل على التقليل من دوران العمل لدى العامل داخل المؤسسة .

• يعمل التوجيه الفعال على التخفيف من حدة التغيب العمالي في المؤسسة مجال الدراسة.

• تعمل الرقابة الرشيدة على تنمية سلوك الانضباط الذاتي لدى العامل في المؤسسة مجال الدراسة (رضا قجة، 2009: 47).

أهداف الدراسة:

- الكشف عن مدى فعالية التنظيم في المؤسسة مجال الدراسة.
- الوقوف على مختلف الظواهر السلبية بالمؤسسة مجال الدراسة.
- التعرف على العوامل التنظيمية المؤثرة في أداء القوى العاملة.
- الكشف عن مستوى أداء العمال المؤقتين مقارنة بأداء العمال الدائمين.
- الكشف عن العلاقة بين مؤشرات المتغير المستقل (العوامل التنظيمية - النسق القيادي - نسق الخدمات الاجتماعية ونسق الموارد البشرية) من جهة ومؤشرات أداء العامل داخل المؤسسة مجال الدراسة من جهة أخرى كمتغير تابع (التغيب - دوران العمل - التحكم التكنولوجي والانضباط الذاتي) (رضا قجة، 2009: 10).

المجال المكاني:

أجريت الدراسة بمؤسسة صناعية قارورات الغاز بولاية باتنة.

المجال البشري:

يشغل بالمؤسسة 232 عامل من بينهم 16 امرأة مقسمين بين فئة العمال الدائمين وفئة العمال المؤقتين حيث يقدر عدد المؤقتين بالمؤسسة ب: 120 عامل من بينهم 08 نساء، أما العمال الدائمين فعددهم 112 من بينهم 08 نساء إضافة إلى مدير المؤسسة ، السكريتارية طبيب المؤسسة وخلية الأمن الصناعي (24) وبالتالي يصبح العدد الإجمالي 259 عاملا وهم موزعين على مختلف المصالح المتواجدة بالمؤسسة.

منهج الدراسة :

انطلاقاً من طبيعة موضوع الدراسة وفي إطار الكشف عن الحقائق المتعلقة بمؤثرات الأداء في خضم فعالية العوامل التنظيمية تم الاعتماد على المنهج الوصفي لقدرته على وصف الواقع التنظيمي وتحليل معطياته بطريقة تحدد واقع الأداء لدى كل من العمال الدائمين (رضا قجة، 2009: 207). والعمال المؤقتين والذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات لظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً.

أدوات جمع البيانات :

تم الاعتماد على كل من الأدوات التالية: الملاحظة ، المقابلة، الوثائق والسجلات (رضا قجة، 2009: 201).

أسلوب اختيار العينة :

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة فقد تم الاعتماد على العينة المقصودة من خلال التركيز على قسم الإنتاج والتخزين نظراً لاشتراكهم في مجموعة من الخصائص ، وحتى تكون مفردات الدراسة متجانسة فقد تم استثناء كل من :

● عمال قسم الإدارة عددهم 53 فرداً.

● عمال خلية الأمن الصناعي عددهم 24 عاملاً.

● طبيب المؤسسة - مدير المؤسسة.

وفي الأخير ولكون نمط الإشراف عامل من عوامل تحديد أداء العامل فقد استبعد الباحث هذه الفئة (06 مشرفين في نيابة مديرية التخزين من بينهم امرأة وهي مؤقتة و12 مشرفاً في نيابة مديرية الإنتاج بكل مستوياتها من مجتمع البحث ، ولهذا يصبح مجتمع البحث يتكون من 162 عامل (86 عامل مؤقت 76 عامل دائم) ، وفي حدود أهداف الدراسة وطبيعة مجتمع البحث غير متجانس من العلاقة القانونية التي تربطه بالمؤسسة مجال الدراسة حيث يتكون مجتمع البحث من فئتين من العمال هي فئة العمال الدائمين - فئة العمال المؤقتين ، ولأن عدد المفردات ليس كبيراً فقد تم تطبيق استمارة على كل المفردات المختارة وعددها 162 عاملاً منها 86 عامل مؤقت و67 عامل دائم (رضا قجة، 2009: 211).

نتائج الدراسة:توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج ، وسنركز هنا على النتائج المتعلقة بموضوع دراستنا كما يلي:

•إن الممارسات الإشرافية في التنظيم مجال الدراسة ممارسات تسلطية تتجه نحو التهديد والعقاب ، مما جعل علاقات العمل التي تربط العمال بالمشرفين حبيسة مجال العمل في خضم القواعد والإجراءات المهنية وخالية من علاقات الصداقة التي قد تنشأ نتيجة الروابط الاجتماعية،والتي تعد أساس نجاح ممارسة العملية الإشرافية الكفيلة بتحديد الفعالية التنظيمية.

• كشفت المعطيات الامبريقية المجمعـة حول القرارات الإدارية في التنظيم مجال الدراسة عن عدم فعاليتها في خضم غياب التمثيل العمالي في التنظيم سواء بالنسبة للعمال الدائمين أو العمال المؤقتين ، حيث اقر السواد الأعظم من مفردات الدراسة بعدم إشراكها في قرارات الإدارة في حين أقر عدد ليس بالكبير من العمال الدائمين وبنسبة أقل من العمال المؤقتين على إشراكهم في عملية اتخاذ القرار وحضورهم الشكلي والأجوف في التنظيم .

ورغم ما تبلوره المعطيات الواقعية في المؤسسة مجال الدراسة من عدم فعالية و نجاعة القرارات الإدارية وما تقتضيه من انخفاض الروح المعنوية وعدم الرضا عن الوضع المهني والتنظيمي ، إلا أن ذلك لم يرتبط بمؤشر التغيب العمالي عند العمال المؤقتين ، في حين ارتبط بمؤشر التغيب عند العمال الدائمين.

د- دراسة تناولت كل من متغيري الاتصال والأداء:

الدراسات العربية:

***الدراسة الأولى:**

في دراسة بعنوان: الاتصال الإداري وأثره في أداء العاملين في دائرة المكتبة الوطنية أجراها المعاينة (1997) هدفت تعرف عملية الاتصال الإداري وأنماطه ، وتشكل مجتمع الدراسة من كافة الأفراد العاملين في دائرة المكتبة الوطنية في الأردن ، حيث دلت نتائج الدراسة على وجود خلل في وصول المعلومات للأفراد العاملين في الوقت المناسب المفترض أن تصل فيه المعلومات ، كذلك وجود خلل في عملية الاتصال تعود لعدة أسباب رسمية كالهيكـل التنظيمي وسلم الدرجات وأسباب أخرى تتعلق بشخصية الأفراد كضعف الشخصية لدى بعض

الموظفين أو عدم اكرائهم بالموضوع إلا أن غالبية الموظفين أيدوا مواقفهم على واقع وأسلوب عملية الاتصال الإداري المتبع في المكتبة (أحمد فتحي أبو كريم، 2009: 165).

*الدراسة الثانية:

دراسة حول المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ، أعدها الدكتور عيسى قبوق (عيسى قبوق ، 2008 : 163-168).

مشكلة الدراسة: تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي:

هل هناك علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي ومستوى أداء العاملين؟

فرضيات الدراسة:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير الهيكل التنظيمي على أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير الاتصال على أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير التكنولوجيا على أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

أهداف الدراسة: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

التعرف على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة من حيث أبعاده الأربعة (الهيكل التنظيمي، الاتصال، اتخاذ القرارات، التكنولوجيا).

التعرف على الظروف الأكثر تباينا بين أبعاد المناخ التنظيمي والجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

حدود الدراسة: تقتصر نتائج هذه الدراسة على عينة من العاملين بالمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل بولاية بسكرة ENIKAB الجزائر، التي أجريت نهاية العام 2007 لذلك لا يمكن تعميم نتائجها إلا على مجتمعها الإحصائي.

منهج الدراسة : اعتمد الباحث المنهج الوصفي لأنه يلائم غايات تحقيق أهداف الدراسة.

مجتمع الدراسة وعينتها: تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم 985 عاملا يشتغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج ، واشتملت عينة الدراسة على 492 عاملا ، وتشكل هذه العينة نسبة 50% من مجتمع الدراسة ، واختيرت بالطبقة العشوائية وفق التوزيع المتناسب.

أداة الدراسة : بعد الإطلاع على التراث الأدبي لموضوع الدراسة ، وللوقوف على معرفة الأثر بين المناخ التنظيمي ومستوى الأداء ، صمم الباحث استبانته مكونة من جزأين :
الجزء الأول: يهدف إلى جمع المعلومات من عينة الدراسة كالجنس والعمر والحالة الاجتماعية والمؤهل العلمي ، وسنوات الخبرة ، المستوى الوظيفي.
الجزء الثاني: اشتمل على 30 فقرة مركبة تقيس استجابات العاملين وفق أبعاد المناخ التنظيمي.

وقد صممت أسئلة الإستبانة باستخدام مقياس مكون من أربعة اختبارات على النحو التالي: تأثير كبير، تأثير متوسط ، تأثير قليل ، عدم التأثير.
المعالجة الإحصائية: لإجراء المعالجة الإحصائية ذات الصلة بأسئلة الدراسة وفرضياتها استخدم الباحث التوزيع النسبي للإجابات وفق متغيرات ديمغرافية :الجنس ، المؤهل العلمي،سنوات الخبرة. ولغرض اختبار فرضيات الدراسة استخدم الباحث كاي² لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية.

عرض النتائج وتفسيرها: هناك العديد من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ولكننا سنركز اهتمامنا على النتائج المتعلقة ببعدهم الاتصال كما يلي:

-لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 بين درجات تأثير الاتصال المتبع على أداء العاملين تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ، ويتفق أن هناك نسبة اتفاق في وجهات نظر الذكور والإناث معا حول الاتصال المتبع وأثره على الأداء،في حين يرى أن ما نسبته (69%) من الذكور أن له تأثير كبير على الأداء تتفق معهم الإناث بنفس النسبة تقريبا ، حيث بلغت نسبة الإناث اللواتي يعتبرن أن للاتصال أثر كبير (75%) ، ولمعرفة طبيعة العلاقة بين الجنس والاتصال تم حساب قيمة كاي² فكانت أقل

من القيمة الجدولية ، مما يدل على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ومنه قبول الفرض الصفرى.

وبالنسبة للمؤهل العلمي ، فقد أجاب ما نسبته (98%) من ذوي المستوى الجامعي(عيسى قبوقب ، 2008: 175) بأن الاتصال المتبع له أثر كبير ، وكانت نسبة من يرون أن له تأثير كبير من ذوي المستوى النهائي (61%) ، أما ذوي المستوى المتوسط فكانت نسبة من يرون ذلك (56%) وهي نسبة عالية نسبيا يمكن الاعتماد عليها ، وتعطي دلالات واضحة على تقارب وجهات نظر أصحاب المؤهلات العلمية المختلفة في هذا البعد من أبعاد المناخ التنظيمي ولم يتجاوز نسبة الذين عبروا أن عدم التأثير (6%) من أصحاب المؤهلات.

وبالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فتبين أن هناك تفاوتاً في وجهات النظر حول أثر الاتصال في الأداء بين فئات الخبرة المختلفة ، في حين يعتقد ما نسبته (38%) ممن لديهم خبرات تقل عن 6 سنوات أن تأثير الاتصال كبير ويتفق معهم إلى حد ما نسبته (38%) ممن لديهم خبرات تتراوح بين (6-10) سنوات ، وفي ذلك يرى الباحث أن أصحاب الخبرات العالية يختلفون معهم في ذلك، فقد بلغت نسبة أصحاب الخبرات من فئة (11-15) سنة ممن يعتقدون بأن للاتصال تأثير على الأداء (59%) وبلغت عند أصحاب الخبرات التي تزيد على 16 سنة نسبة (72%)، ولهذا الاختلاف في وجهات النظر دلالة واضحة على أنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى الموظفين ازدادت معرفتهم بالاتصال المتبع ، وأصبحت لديهم القدرة على التمييز بين أنواع الاتصال وأشكاله وما يتركه من أثر على أدائهم ، أما حديثي التعيين وفي سنوات عملهم الأولى فليس لديهم نفس القدرة في الحكم على الاتصال ، كزملائهم الذين أفصوا سنوات طويلة في الخدمة واكتسبوا العديد من الخبرات وتعاملوا مع الكثير من الرؤساء(عيسى قبوقب، 2008: 176).

- الدراسات الأجنبية التي تناولت كل من موضوعي الاتصال والأداء:

*الدراسة الأولى:

أكدت دراسة كاترين Katherine عام 1972 المشار إليها في الأزري (1982) على اعتبار أن الحوار الفعال (من أهم) الوسائل للاتصال الشخصي ويزيد من كفاية العاملين ويساعدهم على حل المشكلات أو يزيد من إمكانية التفاهم بين الرئيس والمرؤوسين إلى درجة

كبيرة كما أن الحوار الفعال يعمل إزالة التوترات النفسية والاجتماعية لدى العاملين ويعمل على تسهيل العمل و تحسين مستوى الأداء(أحمد فتحي أبو كريم،2009 : 188).

د- دراسة عربية تناولت كل متغيرات الدراسة(الاتصال + اتخاذ القرار+ الأداء):

جاءت الدراسة تحت عنوان: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين ، أعدها صالح بن نوار حيث جعل من المؤسسة الوطنية لصناعة المحركات و الجرارات الفلاحية بمدينة قسنطينة - الجزائر- ميدانا لدراسته ، فبعد تعرضه للأسباب التي دفعته لاختيار هذا الموضوع لكي يكون عنوانا لرسالة الدكتوراه ، وبعد محاولته تحديد موضوع وأهداف دراسته ، انتقل إلى صياغة إشكالية هذه الدراسة التي جاءت كسرد مختصر لأهم المراحل التي مر بها التنظيم الاقتصادي في الجزائر ، حيث افترض من البداية أن الموضوع التنظيمي والحالة العامة للاقتصاد الوطني ، توجد أمام إشكال حقيقي يتطلب البحث والدراسة العلمية الرزينة بغية الكشف وتحديد العوامل والأسس الفعالة التي من شأنها مساعدة المؤسسات الوطنية الجزائرية على النهوض ثم البدء في تطوير وإنماء نفسها حتى تحقق الأهداف التي قامت من أجلها ، ومن ثم الصمود أمام الغزو الصناعي للشركات العالمية التي لم يعد يقف أمام دخولها السوق الجزائرية سوى بعض الأفكار من العهد القديم ، التي مازالت تتحكم في مقدرة تغير ونمو الاقتصاد الوطني الشامل وتخليصه من الاحتكار الذي يطبقه (صالح بن نوار، 2006 :237).

وعليه خلص الباحث بالقول بأن مشكلة دراسته (الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين ستمحور حول مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال ، خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية ، ومنها على سبيل المثال :

- الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة

في بلوغ الأهداف.

- الوعي بأن الاتصال في كافة اتجاهاته يساعد على تفهم الآخر، وهو أساسي

في الرفع من المعنويات.

- ضرورة اطمئنان العامل داخل المؤسسة مهما كان دوره داخل المؤسسة على مستقبله الوظيفي حتى يتمكن من بذل الجهد لأجل إنجاح هذه المؤسسة. وللتحقق من هذه الإجراءات ميدانيا ، فقد صاغ فرضية عامة كانت بمثابة الموجه الرئيسي للدراسة الميدانية متبوعة بأربعة فرضيات جزئية وذلك على النحو التالي (صالح بن نوار، 2006: 246).

الفرضية الجزئية الأولى:

- كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة ، كلما كان الأداء العام فعالا.

- *ولفحص هذه الفرضية فقد حلت إلى جملة من المؤشرات منها على سبيل المثال:
- *اعتبار العلاقات الإنسانية الجيدة أهم عامل في تحقيق أهداف التنظيم.
- *الاطمئنان والانسجام مع مجموعة العمل يؤدي إلى تحسين الأداء .
- *سوء العلاقات مع المسؤول المباشر يؤثر سلبا على الأداء.
- *يساهم التعاون الايجابي بين الأعضاء داخل المؤسسة في إشاعة روح الرضا.
- *ضرورة اهتمام الرئيس بمرؤوسيه.

الفرضية الجزئية الثانية:

- إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصا النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهميته داخل المؤسسة. أما بعض مؤشرات هذه الفرضية فهي:

- *ضرورة فتح قنوات الاتصال أمام المرؤوسين.
- *ضرورة التقرب من المرؤوسين لفهم احتياجاتهم.
- *الاتصال لا يكون فقط بهدف الاطمئنان على السير العادي للعمل.
- *الاتصال يهدف أيضا للاطمئنان على ظروف العمل والعمال .

الفرضية الجزئية الثالثة:

- يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.

ومن مؤشرات هذه الفرضية :

* اعتبار عملية القرارات من أصعب العمليات التي تتجزأ داخل المؤسسة .

* يعتمد التنظيم الحديث على التشاور مع العاملين وحتى - المتعاملين - قبل اتخاذ أي

قرار هام.

* السماح للعمال باتخاذ بعض القرارات الانفرادية الطارئة والضرورية.

* عدم تأنيب أي متخذ لمثل هذه القرارات (صالح بن نوار، 2006 : 247).

الفرضية الجزئية الرابعة:

- كلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة كلما اتصف أداءه بالفعالية.

ومن مؤشرات هذه الفرضية :

* الرضا الوظيفي ناتج عن العلاقات الإنسانية الجيدة بين كافة أعضاء المستويات

الوظيفية المختلفة.

* الرضا الوظيفي مرتبط بمدى ملائمة وظيفة العامل مع قدراته الشخصية .

* الرضا الوظيفي يكون عندما يحس العامل أن حافز الترقية يمنح وفق الشروط

الموضوعية.

* الرضا الوظيفي مرتبط بمدى أهمية الحوافز المادية الممنوحة لكل عامل.

* الرضا الوظيفي يتضح لما يكون العامل مطمئنا على مستقبله المهني داخل المؤسسة

الموظفة.

المنهج المستخدم:

لقد اعتمد الباحث في جمعه البيانات الميدانية على المنهج الوصفي حيث رأى فيه

الوسيلة المناسبة للحصول على المعلومات التي تفيده ، وذلك بعد تحديد ووصف وتشخيص

التأثيرات الموجودة في المرحلة الراهنة لموضوع بحثه خاصة ما تعلق منها بالجوانب الإنسانية

في مجال التنظيم كالعلاقات الإنسانية وتأثيرها على الفعالية ، الاتصالات المفتوحة وعلاقتها

بالفعالية ، جماعية اتخاذ القرارات والفعالية التنظيمية ، الرضا الوظيفي والفعالية التنظيمية. كما

رأى أن هذه الدراسة الوصفية لا تقتصر على مجرد جمع البيانات والحقائق عن المشكلة

المدروسة ، بل لا بد من استخلاص دلالاتها طبقا لأهداف البحث التي رسمت من قبل

(الإشكالية والفرضيات) ولن يتأتى ذلك إلا عن طريق التصنيف الدقيق لهذه البيانات وتناولها بالصورة التي تجعلها تفصح عن الاتجاهات الكامنة فيها.

ولأجل هذا فقد استعان ببعض مبادئ الطرق الإحصائية لوضع الحقائق المحصل عليها ميدانيا في شكل جداول بسيطة أو مركبة ، بهدف مقارنة الإجابات المختلفة للعمال المبحوثين مستخدما النسب المئوية التي تتضمنها هذه الجداول ثم التعليق عليها بغرض الوصول إلى نتائج واضحة (صالح بن نوار، 2006 :248).

العينة:

بالنسبة لعينة الدراسة فقد فضل الباحث تقسيمها إلى فئتين الفئة الأولى فقد مثلها بعض المسؤولين عن المؤسسة وبعض رؤساء المصالح ، الذين بلغ عددهم الإجمالي حوالي 97 فردا، حيث أخذ من بينهم 37 فردا (38.14%) وأجرى معهم مقابلات ، مستعينا في ذلك بما اسماه استمارة مقابلة التي احتوت على 12 سؤالا مفتوحا ، بالإضافة إلى البيانات الشخصية لكل مبحوث. إضافة إلى هذه الفئة (المديرة) فقد وسع الباحث عينة دراسته إلى باقي عمال التنفيذ الآخرين ، رغم أن عنوان دراسته يبدو عليه التحديد المسبق للعينة ، فبرر ذلك بكون عمال التنفيذ (البسطاء) هم كذلك معنيون بالكشف عن أهداف الدراسة .لقد كان العدد الإجمالي لهؤلاء أثناء إجراء الدراسة الميدانية حوالي 1299 عاملا الشيء الذي اضطره إلى اختيار عينة من بينهم ، فكان العدد 156 عاملا بنسبة 12.00%.

وبالنظر إلى طبيعة العينة بنوعها فقد وجد بأنها من نوع العينة الطبقية العشوائية (لأنها ضمت فئتين غير متجانستين ، واختيارها لم يسبقه أي ترتيب).

أما الأداة التي استعان بها لجمع البيانات من هذه الفئة فكانت الاستمارة أيضا ، حيث بلغ عدد أسئلتها 49 سؤالا منها المغلق ومنها المفتوح.

أهم النتائج :

بعد تبويب وتحليل البيانات التي تحصلت عليها الدراسة الميدانية حول موضوع "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المشرفين والمديرين " والتي كان الهدف منها تحديد بعض الجوانب التنظيمية الواجب الاعتناء بها حتى تحقق درجات مقبولة من

الفعالية في الأداء العام للمؤسسة ، توصل الباحث إلى جملة من النتائج وأوجزها في نقطتين رئيسيتين:

الأولى: كانت عبارة عن إجابات المبحوثين من الفئة الأولى (المشرفين) عن رأيهم في الأسس التي يقوم عليها التنظيم الفعال وضرورة توفرها حتى تحقق المؤسسة جميع أهدافها بفعالية ، هذه الإجراءات على الشكل الموالي (صالح بن نوار ، 2006 :249):

- الرجل المناسب في المكان المناسب.
- الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات الهامة.
- سماع انشغالات العمال.
- توسيع دائرة التشاور الخاصة بحياة المؤسسة.
- الصرامة في تطبيق العقوبات.
- جعل المصلحة العامة فوق المصلحة الفردية.
- تغيير الأنظمة الإدارية الحالية.
- تحديد المسؤولية.
- الانضباط في العمل.
- الاهتمام بالفعاليات النشطة (الأفراد الأكفاء) .
- تحمل المسؤولية.
- مواكبة التطور الحاصل في كل مجالات العمل.
- احترام حقوق الآخرين.
- التكوين الجيد وحسب الاختصاصات.
- الاتصال الهادف.
- توفير الحوافز المناسبة.
- منح السلطة لشخص واحد والتقليل من النظام البيروقراطي.
- الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العمل.

- انتهاج الطريقة العصرية في التسيير مع الاتصاف بالمرونة والصرامة في نفس الوقت وحسب الظروف.

الثانية:

لقد جاءت هذه النتيجة بعد تفريغ البيانات الواردة في الاستمارة الموجهة لبعض عمال التنفيذ البالغ عددهم 150 عاملا ، حيث طلب منهم بداية ترتيب (أولا بأول) الإجراءات الستة الآتية حسب أهميتها بالنسبة لكل واحد منهم:

- الأجر المناسب- علاقات إنسانية طيبة - الاتصال الهادف - العدالة في منح الترقية - الاطمئنان على المستقبل المهني - المشاركة في اتخاذ القرارات. وبعد عملية التصنيف والترتيب ظهرت النتيجة على النحو التالي:

- الأجر المناسب- علاقات إنسانية طيبة - الاطمئنان على المستقبل المهني- العدالة في منح الترقية(صالح بن نوار، 2006 :251). ويرى الباحث أن هذه النتيجة توصل إليها الباحث شنايدر **Shneider** بعدما أجرى دراسة لذات الغرض عام 1937، وفيها طلب من 325 عاملا من عمال المصانع بلندن ، تحديد العوامل التي تزيد من فاعلية الأداء لديهم فوجدها انحصرت في الأسس التسعة التالية: -عمل منظم مستقر ثابت- ظروف عمل مريحة - رفاق طيبون في العمل- أجور مرتفعة- فرص لاستخدام الأفكار الشخصية والمشاركة فيها- عدد ساعات مناسبة للعمل- طبيعة العمل - سيره وسهولته.

ويذهب شنايدر **Shneider** إلى أنه يمكن إجمال مطامح العمال في عبارة واحدة هي: - ظروف عمل مرضية - ولكن إذا كانت العبارة الأخيرة صحيحة من حيث الصياغة فالاختلاف واقع بين الباحثين حول ما يقصده العمال بظروف العمل المرضية فبينما يرى البعض منهم أن الأجور المرتفعة والمنافع المادية الأخرى هي المطلب الأساسي بل الوحيد بالنسبة لجميع العمال، يرى آخرون أن الأجور والمنافع المادية لا تمثل كل ما يطالب به العمال لأن كل ما يريده العامل هو التمتع بظروف اجتماعية مرضية ومستقرة (صالح بن نوار، 2006: 255).

- بعض المؤشرات في الدراسات السابقة ومدى الإفادة منها:

يعتبر مجال استفادتنا من هذه الدراسات السابقة في كونها ساعدتنا على إزالة الغموض وتوضيح مختلف الأبعاد والمؤشرات المتعلقة بموضوع دراستنا وذلك من خلال الأمثلة التالية لبعض الدراسات ومدى الإفادة منها:

كانت دراسات كل من (**النمجي - اللوزي موسى - محمد عبد الوهاب وعامر الكبيسي، موباسر (Mobasher)**) مشتركة ومتشابهة الأبعاد حي نجدها تناولت جميعها النقاط التالية:

- التطرق إلى أبرز معوقات الاتصال - إبراز أهمية الاتصال وأساليبه مع التقدم التقني الحاصل- انفتاح نظام الاتصالات ، وصدقه ، وصراحته ، وتوصيل المعلومات المرغوب فيها في الوقت المناسب والتلاؤم مع التوقعات، وكذلك دراسة التغذية الراجعة في عملية الاتصال الإداري.

بينما ركزت دراسات كل من (**أحمد محمد عبد الله- علي العبيد أحمد - بشير إبراهيم رانداح - عبد الله بن إبراهيم العمار وعبد الله بن ناصر العسكري، وعوض بن سعيد الأسمرى- ربحي محمد الحسن - رياض ستراك والأستاذ عمر الخرابشة - قنديل دولاند (GANDILL. DONALD.W) - سكاپر (Schaper)**) على دراسة أنواع الاتصالات: كالاتصالات الغير لفظية الإشارات الحركات الجسمانية - مكان العمل - الجوانب الزمنية كوقت الاتصال وكذلك دراسة الاتصالات الكتابية كالمراسلات "البريد الصادر والوارد" - بالإضافة إلى دراسة نمط الاتصال الشفهي.

في حين ركزت أيضا الدراسة التي أعدها الباحث "ناصر قاسمي" حول: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري. على مجموعة من النقاط وطبعا تم الاستفادة منها من خلال تناولها لجوانب الاتصال الموجودة بواقع المؤسسة وهذه الجوانب هي:

أسباب اتصال الإدارة بالموظفين- تقييم طرق الاتصال الحالية - جوانب الاستشارة الحالية - موقف المبحوثين من عدم استشارتهم - العلاقة بين طرق الاحتجاج وأدوات الاتصال - مصادر التوتر المتعلقة بعدم الاشتراك في القرارات - مصادر التوتر الأخرى داخل المصلحة : كالعوامل المرتبطة بالعلاقات الإنسانية منها ضعف الاتصال وعدم العدالة ومختلف ضغوط

العمل وهناك عوامل مرتبطة بسير العمل الرسمي التي منها احتكار المعلومات وعدم تقديمها في وقتها الضروري وضعف الرقابة وقلة وسائل العمل وأيضا معاقبة الموظف دون معرفة الأسباب،بالإضافة إلى دراسة **صبرينة رماش** حول الفعالية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية،حيث تم الاستفادة من مجموعة النتائج المتوصل إليها وخاصة مع تطبيقها لنظريات الفكر الإداري في دراستها.

وأیضا دراسة بعنوان الأسرار العامة كظاهرة في الاتصال التنظيمي ، أجراها **لو (Lu)** توصلت إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن ظاهرة الأسرار العامة موجودة في البيئة المؤسسية بين معظم أعضاء المؤسسة ، ومن الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة تجاهل الإدارة للمقترحات المقدمة من قبل الموظفين ، وضعف التفاعل معهم من قبل الإدارة ، وأشارت الدراسة أن من الأسباب الرئيسية الأخرى لهذه الظاهرة هو تدني فاعلية الاتصال ، مما يؤدي إلى ظهور المناخ السيئ الذي يتمثل بالروح المعنوية المتدنية.

وبالنسبة للدراسات المتعلقة بالاتصال الإداري والأداء فقد جاءت دراسات كل من (**الصريرة وعایش و المعایطة ، وعیسی قبقبوب وصالح بن نوار ، كاترين Katherine**) لتؤكد أهمية الاتصال باعتباره مجال حيوي يؤثر على أداء العاملين وقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وأن قدرته على خلق تدفق معلوماتي داخل المؤسسة تنعكس ايجابيا على منجزات المؤسسة. كما أن الحوار الفعال (من أهم) الوسائل للاتصال الشخصي ويزيد من كفاية العاملين ويساعدهم على حل المشكلات أو يزيد من إمكانية التفاهم بين المسؤول والعاملين إلى درجة كبيرة كما أن الحوار الفعال يعمل إزالة التوترات النفسية والاجتماعية لدى العاملين ويعمل على تسهيل العمل و تحسين مستوى الأداء.كما أن دراسة صالح بن نوار توصلت إلى نتائج مهمة في المؤسسة كالعلاقات الإنسانية الطيبة – الاطمئنان على المستقبل المهني – العدالة في منح الترقية.

أما الدراسات التي تمحورت حول متغير اتخاذ القرار فقد جاءت دراسة كل من: (**سلام ، فرحان ، والعبيدي، صابر بطاح والسعود و دراسة شهرة زاد محمد شهاب موسى وميللر Miller، بارسونس Parsons ، بارتون Bartton ، الحميري**)،على أن أفضل القرارات المتخذة في المشكلات (هي ضبط الغيابات بدقة ، وزيادة التوجيه والإرشاد وتوزيع

الأعمال بحسب الكفاية والمساواة في الترشيح للتدريب) ، وأفضل الأسس المعتمدة عليها في اتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة هي (مراعاة مصلحة المؤسسة). كما تعرضت الدراسات إلى السمات الشخصية المرتبطة باتخاذ القرار ارتباطا دالا إحصائيا كالثقة بالنفس والميل العصبي، والسيطرة والخضوع. كذلك تناولت بعض الدراسات مدى قدرة المدراء على اتخاذ القرارات.

وبالنسبة للدراسات التي بينت العلاقة بين الاتصال واتخاذ القرار: توصلت دراسات كل من (رضا قجة ، الطاهر جغيم ، كونواي Conway) إلى مجموعة من النتائج كان تركيزنا حول ما يخدم موضوعنا حيث توصلت دراسة رضا قجة إلى مجموعة من النتائج ، وسنركز هنا على النتائج المتعلقة بموضوع دراستنا كما يلي:

- علاقات العمل التي تربط العمال بالمشرفين حبيسة مجال العمل في خضم القواعد والإجراءات المهنية وخالية من علاقات الصداقة التي قد تنشأ نتيجة الروابط الاجتماعية ، والتي تعد أساس نجاح ممارسة العملية الإشرافية الكفيلة بتحديد الفعالية التنظيمية.

- كشفت المعطيات الامبريقية المجمعرة حول القرارات الإدارية في التنظيم مجال الدراسة عن عدم فعاليتها في خضم غياب التمثيل العمالي في التنظيم سواء بالنسبة للعمال الدائمين أو العمال المؤقتين ، حيث أقر السواد الأعظم من مفردات الدراسة بعدم إشراكها في قرارات الإدارة في حين أقر عدد ليس بالكبير من العمال الدائمين ونسبة أقل من العمال المؤقتين على إشراكهم في عملية اتخاذ القرار وحضورهم الشكلي والأجوف في التنظيم .

وبالنسبة لدراسة أعدها الأستاذ الدكتور الطاهر جغيم، حول واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية - جامعتا باجي مختار ومنتوري قسنطينة نموذجا - حيث تم الاستفادة من هذه الدراسة خاصة من خلال مساعدتنا في تحديدنا للتساؤل الرئيسي لمشكلة بحثنا كما أنها تناولت أبعادا مختلفة للعملية الاتصالية وأيضا حاولت البحث في مدى مساهمة العملية الاتصالية في نجاح كل من عمليتي اتخاذ القرارات وأداء العاملين. وأما دراسة كونواي Conway(1986) فقد استهدفت دراسته معرفة قدرة المدير ومشاركة العاملين في اتخاذ

القرارات المدرسية وبعض المتغيرات ، وبعد التحليل الإحصائي للبيانات أظهرت النتائج وجود علاقة بين المنزلة الاجتماعية ومدى المشاركة في اتخاذ القرارات ، كما أظهرت النتائج أن المديرين يتحكمون في المجالات التي تتعلق بالثواب والعقاب وفي مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.

وعليه فإن استفادتنا من هذه الدراسات تمحورت في الآتي:

ساعدتنا هذه الدراسات في ضبط معالم موضوعنا خاصة فيما تعلق بالتساؤل الرئيسي وفرضيات الدراسة، كما تم الاستفادة من الدراسات السابقة في الجوانب المنهجية وبالأخص في اختيار المنهج المناسب للدراسة الميدانية ، واختيار أداة جمع البيانات والاستفادة من مؤشرات الدراسات السابقة من أجل بناء أداة الدراسة. كما ستساعدنا هذه الدراسات السابقة في الاستفادة من النتائج التي توصلت إليها في عملية تحليل ومناقشة النتائج ومحاولة المقارنة بينهما.

الفصل الثاني:

عملية الاتصال الإداري في المؤسسة الصناعية

تمهيد

أولاً: عناصر العملية الاتصالية ومحدداتها وتقنياتها:

7- أهمية الاتصال.

8- المدى المعتمد في مجال الاتصال.

9- عناصر العملية الاتصالية.

10- محددات عملية الاتصال.

11- تقنيات الاتصال.

12- مميزات الاتصال الفعال .

ثانياً: أنواع وأهداف الاتصال الإداري ونماذجه وشبكاته:

5-أنواع الاتصال الإداري

6-أهداف عملية الاتصالات الإدارية

7- نماذج الاتصال وصعوباتها

8- شبكات الاتصال

ثالثاً: وسائل ونظريات الاتصال الإداري ومعوقاته.

3 - وسائل الاتصال الإداري وأهميتها

4 - نظريات الاتصال في الفكر الإداري

3- معوقات الاتصال الإداري وطرق التغلب عليها

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الاتصالات الإدارية نظام يتعلق بالمؤسسات ، وبدون وجود هذه الأنظمة الخاصة بالاتصالات تفقد المؤسسات القدرة على العمل وإنجازاته حيث أن أنظمة الاتصالات الإدارية تزود الممارسين بالإجراءات والخطوات والنماذج والإرشادات الخاصة بممارسة الأنواع المختلفة للاتصالات (مثل التقارير والرسائل والمذكرات والاجتماعات) ، ووجود هذه الأنظمة الخاصة بالاتصالات يعطي الإمكانية للممارسين باستخدام أنواع الاتصالات المختلفة بدقة تمكنهم من انجاز أعمالهم.

ويتناول الفصل الحالي الاتصال كنظام تستخدمه المؤسسات في تسيير الأعمال بداية بتحديد عناصر العملية الاتصالية ومحدداتها وتقنياتها ثم التطرق إلى أنواع ونماذج الاتصال الإداري وشبكاتة المختلفة ثم التطرق إلى وسائله وأهميتها داخل المؤسسة ، ونظريات الاتصال في الفكر الإداري وأهم المعوقات التي تحول دون إتمام عملية الاتصالات بفعالية وطرق التغلب عليها.

أولاً: عناصر العملية الاتصالية ومحدداتها وتقنياتها:

1- أهمية الاتصال:

يعتبر الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية الأساسية ، التي بدونها لا يتم انجاز العمل،فأي قصور في الاتصالات يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى أداء الأعمال في المؤسسات(محمد قاسم القريوتي:2004: 310). فعلمية الاتصال تمثل الرباط الذي يربط مختلف الأجهزة الفرعية ، داخل أي تنظيم من جهة ، وبين هذه الأجهزة والتنظيم الكلي من جهة أخرى،وتكمن أهمية الاتصال في نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعات بهدف التأثير في سلوكهم ، وتوجيههم الوجهة المطلوبة(محمد قاسم القريوتي،2003: 200).

وتبرز أهمية الاتصال كذلك في كونه ضرورة لتحسين الإشراف وفعاليتة وضمان لسلامة ونجاح برامج التدريب إذ ليس في المدرب أن يكون مدركا لما يقول ومتحققا من سلامته بقدر ما يجب أن يتأكد مما فهمه الشخص المتدرب ومما استوعبه(عبد المعطي محمد عساف،1999: 211).

وأهم الجوانب التي تميز المؤسسة القيام باتخاذ القرارات الدائمة التي هي من أصعب وأخطر المهام ، وعملية اتخاذ القرار بشأن موضوع معين في أي مؤسسة تتوقف سلامتها على نوع المعلومات التي تصل إلى المسؤول للقيام بعملية اتخاذ القرار، فهو يبقى غير فعال أو مثير حتى تتم عملية نقله وتوصيله إلى سائر الأشخاص والوحدات التي يعنيه الأمر، عندها يحدث رد فعل وقيام بإصدار قرارات مناسبة من قبل الآخرين(عمر عبد الرحيم نصر الله،2001: 193).

وحول أهمية الاتصال في الإدارة يقول الفاعوري : تعتبر الاتصالات بشكل عام على درجة عالية من الأهمية في المؤسسة ، وقد أشارت الأبحاث إلى أن الاتصالات تمثل ما يقرب من 75% من نشاط المؤسسات : ولذلك فهي تعد بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة ، ويمكن إيجاز أهمية الاتصال لإدارة المؤسسة فيما يلي:

- يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة ونموها وتطورها.

- تساهم الاتصالات في إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال التقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة،وبذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن كفاءة عالية في أداء المؤسسة.

- الاتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة، فتتسيق الجهود يعد أساسا للنظام التعاوني حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.

- يتم من خلال عملية الاتصال ، اطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لأرائه وأفكاره وأعماله لنشاطات المدير في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين(رحي مصطفى العليان ، عدنان محمد الطوباسي،2005: 35-38).

- يوفر الاتصال مع التكنولوجيا فرصة للاتصال بين الموظفين سواء كانوا في مكان عمل واحد أو كانوا في مواقع متفرقة على سطح الأرض ، فلو احتاج موظف معلومة أو المساعدة في التغلب على مشكلة ما تواجهه فإنه يستطيع تحقيق ذلك وهو جالس على كرسيه ،

كما يستطيع الشخص الآخر إصلاح الخلل في جهازه دون أن يغادر مكتبه ، ومن جهة أخرى يمكن استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كوسيط عن طريق برمجيات التطبيقات الخالية المحتوى تستخدم في أغراض متعددة مثل معالجات النصوص بـ Word PROCESSORS ومعالجة البيانات الجدولة والرسومات وبرمجيات الاتصال (Communication Program) وإلى جانب ذلك فإن زيادة الإنتاجية تتحقق إذا علمنا أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تسهم بشكل فاعل في تطوير أساليب الإدارة (قاسم النعواشي، 2010: 41). وهناك من يعتبر أن الاتصال خطة من خلاله يتحدد لنا مايلي (Laila Boudalia, 2007: 32):

- تحديد الاحتياجات المختلفة.

- تسليم الرسائل.

- تحديد الأساليب والموارد المتاحة.

- دعم الاتصالات الفردية.

ومما ذكر نستنتج مدى أهمية الاتصال الإداري في المؤسسة الصناعية فعن طريقه يتم تنفيذ الأعمال بصورة جيدة حيث يتم اختصار الوقت وبالتالي تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

2- المدى المعتمد في مجال الاتصال:

إن المدى المعتمد في مجال الاتصالات يعتمد على طبيعة الأعمال من جهة ثم على نوع التنظيم المعتمد ، إضافة إلى الأفراد ودورهم في العمل ، هنا المقصود هو كم من الاتصالات تحتاج منظمة الأعمال؟ فإن هذا يعتمد على عدد من العوامل ، لو أخذنا العامل الأول المتمثل بطبيعة العمل فنرى أنه على سبيل المثال أن شركات التأمين تكون بحاجة كبيرة للاتصالات مقارنة بالشركات ذات طبيعة أعمال أخرى ، أما بالنسبة للعامل الثاني المتمثل بخطة تنظيم الشركة فإنها أيضا تؤثر في حجم الاتصالات حيث أن انجازها يتطلب الكثير من تدفق المعلومات . وبالنسبة للعامل الثالث والأخير والمتمثل بالأفراد الذين يقومون بالأعمال يكون لهم تأثير في مدى حجم الاتصالات ، حيث أن كل فرد يختلف عن الفرد الآخر ، وعليه فإنه يحتاج إلى اتصالات تختلف في حجمها عن ما يحتاجه الآخر ، كذلك التنوع في قدرات الأفراد في المؤسسة ينتج عنه تنوع في حاجات الاتصال.

بالإضافة إلى اختلاف حاجة المؤسسات للاتصال ، فإن الأفراد ضمن المستويات التنظيمية في الهيكل أيضا يختلفون في مدى حاجتهم للاتصال ، فعلى سبيل المثال فإن الأفراد في المستويات الإدارية العليا في المؤسسة يقومون بحجم اتصالات أكبر وعلى هذا الأساس نجد أن المدراء التنفيذيون في المؤسسات يصرفون ما بين 75% إلى 95% من وقتهم في الاتصال أما بالنسبة للأفراد ذوي المهارات القليلة فإنهم بحاجة إلى حجم كبير من الاتصالات لإنجاز أعمالهم، وعليه وبدون أي شك أصبحت مهمة لمنظمات الأعمال (صباح حميد على غازي، فرحان أبو زيتون، 2007: 21).

3- عناصر العملية الاتصالية:

مهما تنوعت عمليات الاتصال المختلفة فلن تتم عملية الاتصال إلا إذا توافرت لها جميع العناصر الأساسية (المرسل ، المستقبل ، الرسالة ، الوسيلة ، التغذية الراجعة) وسنتناول مكونات العملية الاتصالية بشيء من التفصيل:

أ- المرسل:

وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ عندها عملية الاتصال عادة ، وقد يكون هذا المصدر هو الإنسان أو الآلة أو المطبوعات أو غير ذلك (ماجدة السيد عبيد، 2000: 30)، وهناك مهارات أساسية ينبغي توافرها في المرسل ، هي على النحو التالي (علاء الدين أحمد كفاقي، 2008: 65):

- مهارات الكتابة والتحدث :

وهما مهارتان بوضع الفكرة في كودها ، فعند كتابة رسالة نحتاج إلى معرفة واستخدام الكلمات المعبرة عن الرسالة بشكل يفهمه المستقبل وعند الحديث عن أفكارنا يجب أن نعرف كيف نختار الكلمات وكيف ننطقها وكيف تفسر الرسائل التي ننطقها.

- مهاتي القراءة والاستماع : وهما مهارتان متصلتان بفك الشفرة أو الكود.

- المقدرة على وزن الأمور والتفكير : فنحن نتفق جميعا على أن مهارتنا في الاتصال ومقدرتنا على استخدام الكود تؤثر على مقدرتنا على وضع فكرنا في رمز وقدرتنا على استخدام اللغة ، وتؤثر قدرتنا على الاتصال على أفكارنا ذاتها.

- اتجاهات المرسل:

يجب من البداية تحديد اتجاهات المرسل نحو ثلاثة أشياء هي:
نفسه، الرسالة، المستقبل. وعليه فاتجاهات المرسل تؤثر على اتصاله بشكل فعال على النحو التالي:

* اتجاه المرسل نحو نفسه:

فالثقة بالنفس عند المرسل تولد عند المتعاملين معه ثقة فيما يقوله أو يفعله ، والاتجاه السلبي من المرسل نحو ذاته يحتمل أن يؤثر على ذات الرسالة التي يصنعها وعلى تأثيرها، بينما إذا كان اتجاهه ايجابيا نحو نفسه فقد يعطيه هذا الاتجاه شعورا بالثقة.

* اتجاه المرسل نحو الموضوع :

فلا بد من أن يكون اتجاه المرسل نحو الموضوع اتجاها ايجابيا فإذا لم يؤمن بصدق فيما يقوله فإنه من الصعب عليه أن ينقل الرسالة.

* اتجاه المرسل نحو المستقبل :

فحينما يدرك المستقبل أن المصدر يحبه ويهتم به فإنه يصبح أقل انتقادا لرسائله، ويزداد احتمال قبوله لما سينقله له ويعبر عن ذلك أحيانا بأن هناك شيئا ما في المرسل يجعل المرسل يتقبل رسالته بصرف النظر عن منطقية المضمون.

مستوى معرفة المرسل:

يؤثر قدر المعرفة لدى المرسل على الرسالة لأننا لا نستطيع أن نرسل ما لا نعرفه وما لا نفهمه ، كما أن المرسل الذي يعرف كثيرا من المعلومات قد لا ينجح في نقل رسالته ونقل المعنى المطلوب ، لعدم قدرته على التبسيط واستخدامه لتعبيرات فنية معقدة قد لا يستطيع المتلقي فهمها.

- النظام الاجتماعي والثقافي :

يتأثر المرسل بمركزه في النظام الاجتماعي والثقافي فلكي نحدد تأثير الاتصال يجب أن ندرك أن المكانة الاجتماعية والثقافية للمرسل ستؤثر على سلوكه الشخصي بوجه عام ، ولما

يقوم به المرسل من أدوار كثيرة فسوف نجد أن مدركاته والصورة الذهنية عن موقف مستقبله الاجتماعي والثقافي تؤثر على سلوكه الاتصالي(علاء الدين أحمد كفاي، 2008: 66).

ب- الرسالة:

وهي مجموعة من الأفكار والمفاهيم والمهارات أو المبادئ أو القيم والاتجاهات التي يرغب المرسل في توجيهها لمن هم في حاجة إليها من الأفراد أو الجماعات لاشتراكاتهم فيها،(جمال محمد أبو شنب، 2006: 15) وهناك اعتبارات يجب توافرها في الرسالة وهي كما يلي :

- الترميز:

ويعني تحويل الفكرة إلى شكل يمكن فهمه بواسطة المستقبل وذلك بكتابة الفكرة أو تسجيلها بالصوت ، والملاحظ أننا نقوم بعملية ترميز الرسالة عندما نختار الكلمات التي سنستخدمها في كتابة الخطابات أو في أحاديثنا الشخصية مع الآخرين ، وهو عملية ضرورية ومهمة جدا لتوصيل أفكارنا بوضوح إلى الآخرين(جيرالد جرينبرج- روبرت براون، 2004 : 347).

- مضمون الرسالة :

وهي المادة التي اختارها المرسل لتعبر عن أهدافه فالمضمون قد يكون العبارات التي تقال أو المعلومات التي تقدم أو الاستنتاجات التي نخرج بها ، أو الأحكام التي نقترحها ، ويجب تقديم ترتيب ما يحدد بناء المضمون ، كما ينبغي أن تتناول الرسالة موضوعا يجذب انتباه المستقبل ، وأن تثير احتياجات محددة لديه .

- معالجة الرسالة :

وهي القرارات التي يتخذها المرسل في اختيار ترتيبه لكل من الترميز والمضمون، فالمرسل قد يختار معلومة و يهمل أخرى ، وقد يكرر دليلا ما ليثبت به رأي وقد يقدم ملخصا في بداية الرسالة أو نهايتها. وهناك بعض الأسس التي يتدارك المرسل على أساسها قراراته المتصلة بمعالجة الرسالة من أهمها :

*شخصية المستقبل وخصائصه الفردية والاجتماعية .

*مهارات المستقبل الاتصالية واتجاهاته ومستوى معرفته وثقافته.

*ينبغي استخدام الأسلوب الجذاب والعبارة السهلة ومراعاة الترابط المنطقي بين أجزاء الرسالة وعدم وجود فجوة بين الأفكار التي تتضمنها مما يجعل المستقبل يستمر في متابعتها إلى النهاية (علاء الدين أحمد كفاي، 2008: 68-69).

ج- تحديد وسيلة الاتصال:

إن وسيلة الاتصال حسب التعريف اللغوي وسيط يتيح للإنسان التواصل مع الآخرين (مي عبد الله، 2006: 37)، وهي أيضا ما تؤدي به الرسالة أو القناة التي تحمل الرموز التي تحتويها الرسالة من المرسل إلى المستقبل (فضيل دليو، 1998: 23)، وإن طبيعة الفكرة أو الموضوع المراد إقناع أو إيصاله للمتلقي يعد أحد محددات اختيار الوسيلة ، وينبغي قبل ذلك تحديد الجمهور المستهدف بدقة ، إضافة إلى تحديد خصائصه ومن ثم يتم اختيار الوسيلة الأنسب في ضوء تلك الخصائص (علي برغوث، 2007: 119)، كما أن استخدام الوسيلة يتوقف على ما يلي (علاء الدين أحمد كفاي، 2008: 68-69):

- طبيعة الرسالة والهدف الذي تسعى إليه.

- خصائص المستقبل الاتصالية وقابليته للتأثر من خلال أسلوب معين يتحقق بشكل

فعال عن طريق وسيلة معينة.

- مناسبة تكاليف استخدام الوسيلة بالنسبة لأهمية الهدف المطلوب تحقيقه.

- مدى أهمية عنصر الوقت والزمن الملائمين بالنسبة لعملية الاتصال .

- مزايا كل وسيلة وما تحققه من تأثير على المستقبل.

د- مستلم الرسالة:

قد يكون فردا أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام ، وتوجد عوامل تؤثر على فهم الرسالة من قبل المستلم ، حيث يجب أن يكون هذا الأخير على درجة من الثقافة والتعليم فيما يختص مع نوع الوسيلة الاتصالية لكي يكون قادرا على التعامل مع المعلومات المنقولة بكفاءة، بحيث يكون على دراية بالمختصرات اللفظية والمصطلحات الوظيفية المختلفة والقدرة

على فك الرموز وفهمها تماما ، مما يكون له الأثر في الدقة والإنجاز الصحيح (طارق عبد الحميد البديري، 2005: 147).

ه - تحليل الرموز وفهمها (فك رموز الرسالة):

عندما تصل الرسالة إلى المستقبل فإنه يبدأ بفك رموزها بمعنى إعادتها إلى شكلها الأساسي، ويشتمل ذلك على العديد من العمليات الفرعية مثل: فهم الألفاظ المسموعة أو المقروءة ، وشرح تعبيرات الوجه ، وكلما استطاع المستقبل فك رموز الرسالة بدقة كلما زاد فهمه للرسالة بالطريقة التي أرادها المرسل ، وبالطبع فإن قدرتنا على فهم وشرح المعلومات التي وصلتنا من الآخرين قد لا تكون كاملة فقد تتأثر بعدم وضوح الرسالة أو بمهارتنا اللغوية ولذلك فكما هو الحال عند الترميز فإن قصور قدرتنا على فك رموز المعلومات المرسلّة إلينا يعتبر ضعفا جوهريا في إجراءات الاتصال بالرغم من أنه من الممكن تنمية هذه المهارة أيضا (جيرالد جرينبرج، روبيرت براون ، 2004 : 348) .

و - التغذية العكسية:

تعتبر التغذية العكسية جزءا لا يتجزأ من عملية الاتصال ليعلم المرسل نتائج العمل الذي قام به، وهذا ما يؤكدّه أحد التربويين حيث يقول: " وتتخذ هذه التغذية الراجعة صورا مختلفة تساعد المصدر على معرفة مدى ما تحقق من أهداف فيغير من رسالته ومن محتوياتها وطريقة تقديمها وعرضها بما يحقق التفاهم المنشود" (أمين عايد شحاته، 2006: 52).

وتعرف أيضا بـرجع الصدى ، وهي العملية التي من خلالها يدرك القائم بالاتصال نمط استجابة المتلقي لرسالته ، وتعتبر الوسيلة هي العنصر الحاسم في تدفق رجوع الصدى (ثروت مكي، 2005: 18)، وهناك نوعان من الاستجابة أو رد الفعل للرسالة هما: الاستجابة العلنية وهي التي يمكن ملاحظتها واكتشافها وهي استجابة عامة ، والاستجابة المستترة أو الخفية وهي التي لا يمكن ملاحظتها بسهولة ويصعب اكتشافها وهي استجابة خاصة (محمود حسن إسماعيل، 2003: 133).

ز - الضوضاء:

تؤثر على عملية الاتصال في المؤسسة عوامل متعددة تؤدي إلى صعوبة وعدم وضوح في عملية الاتصال ، وهذه المؤثرات قد تحدث إما من المرسل أو من خلال عملية الإرسال أو عند استلام الرسالة ، فالضوضاء إذن هي كل ما يعيق عملية الاتصال من عوامل خارجية كالأصوات المتداخلة ، وينقسم الضجيج إلى:

- الضجيج الآلي:

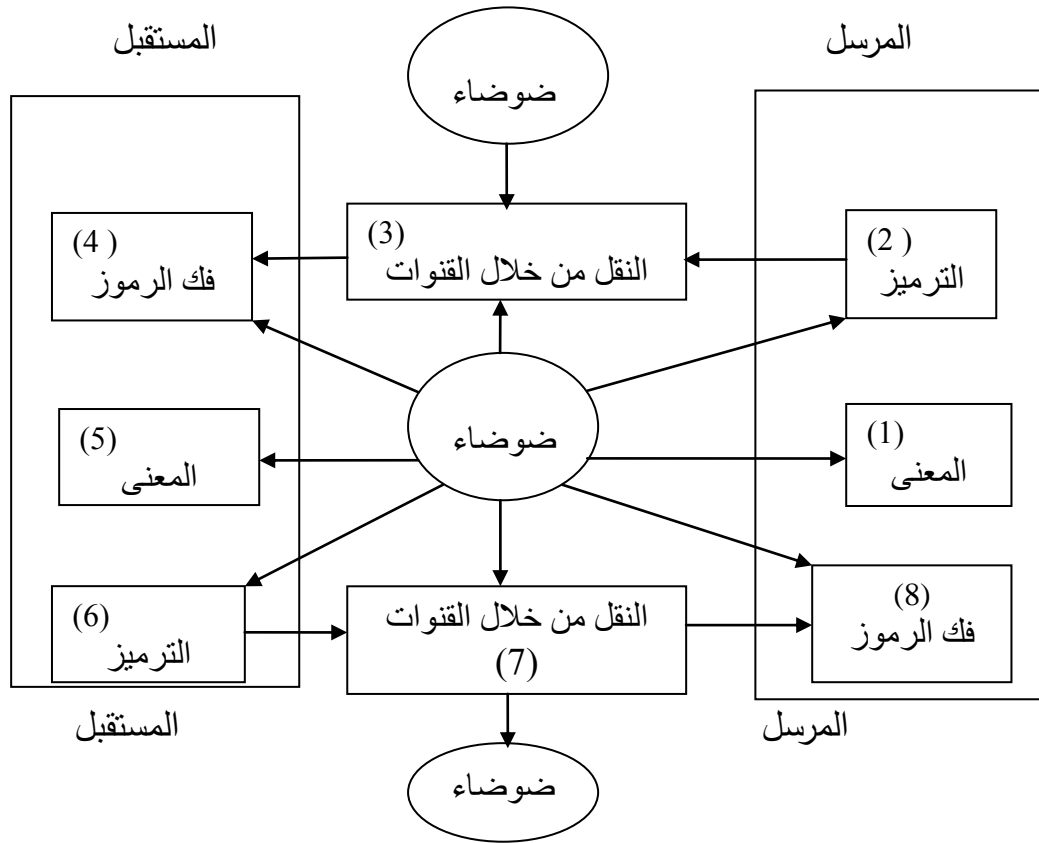
ويرتبط ذلك بالآلات التي ازدادت وكثرت في المجتمع المعاصر وكلما تطور المجتمع ازداد ضجيجه بفعل الصناعة والعمران وحركة المواصلات.

- الضجيج الدلالي:

يحدث عندما يكون الذي قصده المرسل في رسالته يختلف عن ذلك الذي فهمه المتلقي إما بفعل عوامل ذاتية أو ثقافية ، فالعوامل الذاتية تعود إلى تجربة الفرد مع الألفاظ ودلالاتها (الطاهر لبيب، اليأس بيضون، 2007: 241).

- الضجيج الطبيعي: ويعود ذلك إلى عوامل الطبيعة كالأمطار والزوابع والرياح والأمواج وغيرها.

- الضجيج الداخلي: ويسمى أيضا بالضجيج النفسي عندما لا يرغب الفرد في الاتصال مع الفرد الآخر لسبب أو لآخر لما سببه ذلك من ألم (الطاهر لبيب، اليأس بيضون، 2007: 241).



شكل رقم (1): يوضح عملية الاتصال

المصدر: (جمال الدين محمد المرسي ، 2000 : 605).

4- محددات عملية الاتصال:

هناك مجموعة من الأطر التي يعمل بها الناس ، والتي لها تأثيرها على العملية الاتصالية، وسنتطرق في هذا العنصر إلى معنى كل من الأطر التقنية والنفسية والاجتماعية والتنظيمية والثقافية كما يلي (محمد قاسم قريوتي، 2003: 318-319):

أ- الإطار التقني:

يتحدد الإطار التقني للاتصالات بالأساليب المختلفة والمستخدم في الاتصال ، إذ تم تسخير أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت ومحطات الأقمار الصناعية ، والهاتف المتلفز مرورا بالهاتف والبرقيات والتلكس ، وقد أثرت وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة ايجابيا على سهولة وسير الاتصالات وسرعتها وقدرتها على التواءم مع الظروف المختلفة.

ب- الإطار النفسي والاجتماعي:

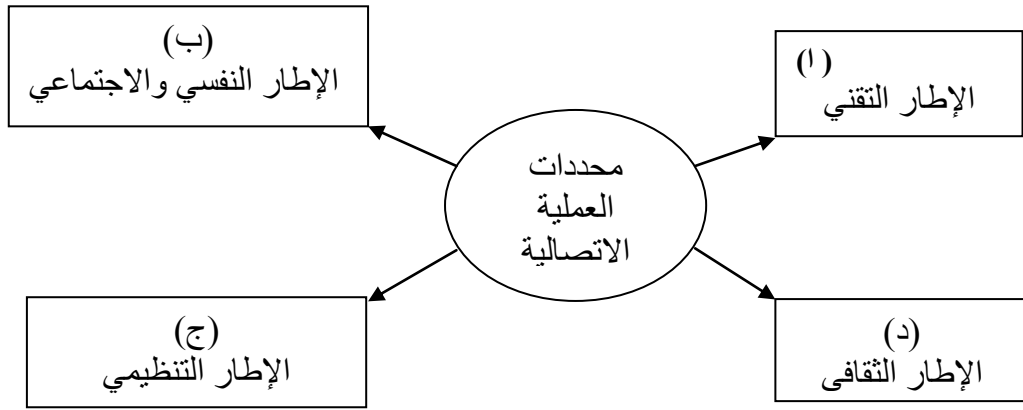
من خلال عملية الإدراك والدوافع الذاتية والتفاعلات المختلفة بين أطراف عملية الاتصال من صراعات وتوافق وتأثير الأدوار الرسمية والاجتماعية التي يلعبها الفرد على عمليات التواصل ، إذ أن تفاوت مستويات الإدراك يؤدي إلى اختلافات في تفسير نفس التوجيهات والتعليمات.

ج- الإطار التنظيمي:

يتحدد الإطار التنظيمي بطبيعة وسمات النظام الإداري الذي تتم عمليات الاتصالات من خلال قنواته ، ونمط توزيع العمل وأسلوب اتخاذ القرارات فالتنظيم المركزي بما يتطلبه من ضرورة الرجوع دوماً إلى قمة الهرم الإداري في المؤسسة يؤدي إلى بطء الاتصالات وكذلك فإن إتباع اللامركزية في العمل يمكن أن يساعد في تسهيل عملية الاتصالات من خلال تفويض بعض الصلاحيات للعاملين للتصرف في ضوء ما يتوافر لهم من معلومات دون ضرورة الرجوع للمركز في كل شيء.

د- الإطار الثقافي:

ويتمثل بمجموعة القيم والعادات والمعايير الاجتماعية السائدة التي تتحدد من خلال عملية التنشئة الاجتماعية ، التي تقوم بها مؤسسات مختلفة في المجتمع كالأُسرة والمدرسة والمسجد إذ تتقوَّب شخصية الإنسان من خلال القيم التي تغرسها فيه تلك المؤسسات ، مما ينعكس على التقنيات المستعملة في الاتصالات وعلى مدارك الأفراد وأنماط التنظيم المتبعة. ومما سبق نرى ضرورة دراسة هذه الأطر الأربعة بشكل جيد ، من أجل أن تتم عملية الاتصال بفعالية ، ودون التعرض لأي عوائق محتملة.



شكل رقم (2) : يوضح محددات العملية الاتصالية

المصدر : الشكل تصميم شخصي.

5- تقنيات الاتصال:

يتضمن الاتصال الفعال مجموعة من التقنيات التي ينبغي الإلمام بها ، حتى تعطي عملية الاتصال النتائج المرجوة منها ، وتتكون هذه التقنيات مما يلي (أحمد بخوش، 2008: 30-31):

أ- **الحديث أو الكلام** : وهو عبارة عن رموز لغوية منطوقة تنقل أفكار و مشاعر، واتجاهات المرسل إلى المرسل إليه عبر وسائل الاتصال المختلفة ، و هي تختلف بحسب درجة المواجهة ودرجة المشاركة. و حتى يكون المتحدث ذا درجة عالية من الإقناع يجب أن تتوفر لديه مجموعة من الخصائص أو السمات وهي:

- **السمات الشخصية**: و تتمثل في :

***الموضوعية**: أي قدرة المتحدث على التصرف و إصدار الأحكام دون تحيز أو ذاتية.

***الصدق** : أي مطابقة الأقوال للأفعال .

***الوضوح** : أي تكون أفكار المتحدث واضحة و بلغة بسيطة ومادته منظمة ومتسلسلة

منطقيا.

***الدقة**: أي أن الكلمات التي يستخدمها تؤدي المعنى المقصود.

***القدرة على التذكير**: أي حضور الذهن أثناء الحديث.

***الاتزان الانفعالي:** بأن يظهر المتحدث انفعالاته بالقدر الذي يتناسب مع الموقف وأن يكون متحكماً في انفعالاته ومعاملاته.

- **السمات الصوتية:** إن الصوت أحد عوامل نجاح المتحدث في مخاطبة الآخرين ويعتمد على:

*النطق بطريقة صحيحة.

*وضوح الصوت.

*السرعة: فالتحدث بسرعة لا يجعل المستمع يتابع المتحدث.

*استخدام الوقفات.

- **السمات الإقناعية:** وتتضمن:

* القدرة على الاستماع.

*القدرة على التحليل والابتكار.

*القدرة على العرض والتغيير.

*القدرة على الضبط الانفعالي.

*القدرة على تقبل النقد.

ب- الاستماع:

الاستماع هو مدى انتباه الفرد إلى المعاني المتضمنة لما يقوله المرسل ، والاستماع الجيد

هو سر نجاح الكثير من أنواع الاتصال، وبصورة عامة تتجلى أهمية الاستماع في:

- السمع أسبق الحواس.

- شرط أساسي للنمو اللغوي.

- يقوي انطباعات الود والصراحة ويعطي الفرصة للفهم الكامل والدقيق للآخرين.

- يوسع مدارك الفرد ويزيد من قدرته على الفهم من خلال تعلم الآخرين.

- يزودنا بالمعلومات الضرورية للفهم الكامل للآخرين.

- يساعدنا على اكتشاف البيئة وبالتالي التكيف معها بالصورة التي تحفظ لنا حياتنا(أحمد

بخوش، 2008: 30-31).

وقد أوضحت نتائج بعض الدراسات التي أجراها الباحث بول رانكن Paul Rankin بأن الوقت الذي يقضيه القادة في اتصالاتهم الكتابية والشفهية هو على النحو التالي:10% في الكتابة،45% في الكلام (مقابلات) و30% في الاستماع للآخرين ، وهذا ما يؤكد أهمية الإصغاء كعامل مؤثر في فاعلية الاتصال.

ج- مهارة السؤال والمناقشة:

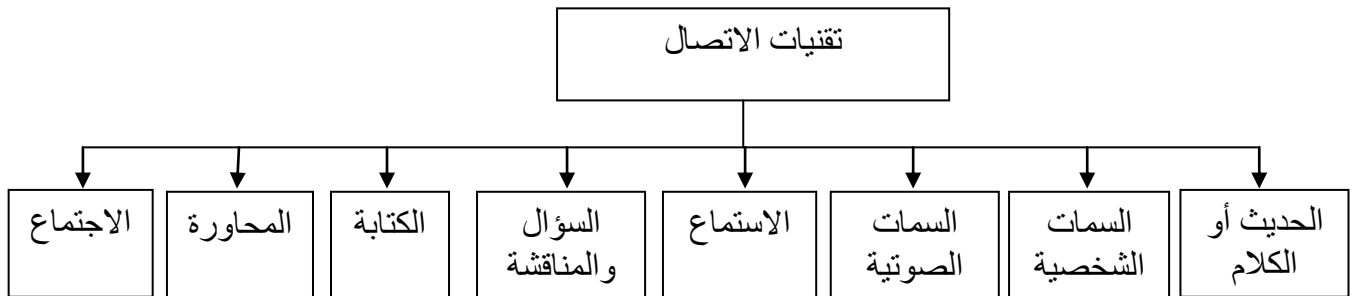
ويقصد به السؤال عن الهدف المراد تحقيقه ، وإعطاء الفرصة للآخرين في أن يسألوا ويستفسروا ، وأن يشجعوا على المبادرة بأن ينزع الخوف من نفوسهم بسبب النقد(مصطفى صلاح عبد الحميد البدري، دس :146-147).

د - مهارة الكتابة:

حيث تعد الكتابة الوسيلة الرئيسية التي تعتمد عليها أشكال الاتصال الفعلي ، لذلك ينبغي أن يكون الكاتب على علم ودراية كافيين بقواعد وأساليب الكتابة باللغة العربية ، إضافة إلى القدرة على تنظيم الأفكار ، وقبل الشروع في عملية الكتابة ينبغي التخطيط لما يفترض كتابته ، ومن أهم الاعتبارات التي ينبغي مراعاتها عند كتابة الرسالة عدم اختيار الجمل الصعبة والرنانة التي تشعر المتلقي وكأنه في محاضرة لعرض قنوات اللغة ، فذلك الأمر سيعمل على بناء حاجز يمنع الوصول إليه بسهولة(علي بن برغوث،2005 :9).

وبالإضافة إلى التقنيات السابقة هناك ما يعرف بتقنية المحاورة (المقابلة الشخصية) وتقنية

الاجتماع.



شكل رقم(3): يوضح تقنيات الاتصال.

المصدر: الشكل تصميم شخصي.

وخلصه هذا العنصر هو أنه لكي تعطي عملية الاتصال النتائج المرجوة والمرغوبة بالنسبة للمؤسسة ، يجب الأخذ بعين الاعتبار مهارات الحديث والسمات الشخصية والسمات الصوتية إضافة إلى سمات الاستماع ومهارتي السؤال والمناقشة و أيضا كل من مهارتي السؤال والمناقشة وأخيرا مهارتي المحاوره والاجتماع.

6- مميزات الاتصال الفعال(رامي حسين حمودة،دس :140): نحددها فيما يلي:

- تقوية العلاقات.
- يساعد في بناء الثقة والتعاون.
- يساعد على إزالة اللبس وسوء الفهم ويقلل المشاكل والخلافات.
- يحقق التناسق في الأداء.
- تدعيم العلاقات مع المجتمع.
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.
- تحقيق الفاعلية لعمل الإدارة.
- التعرف على مشكلات ومعوقات العمل.
- تقليل الإشاعات في التنظيم.
- تفهم الفرد للعمل المكلف به.
- تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية.

كما أن الاتصال الفعال يتحقق عموما إذا كان المعنى الذي في ذهن المرسل هو نفس المعنى الذي فسرهُ المتلقي وبالتالي يتحقق الهدف من الاتصال ويوصف بأنه اتصال فعال ، كما أن البداية السليمة لعملية الاتصالات والتي تتعلق بالمعلومات وأصول تبادلها هي وضوح المعلومة التي يريد المسؤول الإداري توصيلها إلى العاملين ،وعليه فإن خطوات الاتصال الفعال هي(هاشم حمدي رضا،2010 :106-107):

- إصدار التعليمات:

وفي هذه الخطوة تنحصر التعليمات اللازمة لحسن سير العمل وصياغتها بشكل يمكن للمعنيين فهمه بسهولة ويسر .

- ضمان وصول التعليمات للجهات المعنية في الوقت المناسب:

فلا بد من مراعاة اختيار الوسائل والقنوات المناسبة لنقل مختلف التعليمات.

- التأكد من متابعة التنفيذ والتقييم:

فلا بد من مراقبة المنفذين والتأكد من قيامهم بأعمالهم وفق التعليمات الموجهة إليهم وإذا كان هناك أي خلل في التنفيذ يتم تصحيحه وتقويمه.

والقدرة على الاتصال الجيد والتفاهم مع الآخرين قدرة لازمة لكل إنسان، لكنها ضرورية بوجه خاص للرؤساء والمشرفين والمنفذين في المصانع والشركات لأنهم لا يستطيعون انجاز عمل إلا عن طريق الآخرين . ومن ثم يتعين على هؤلاء المسؤولين أن يكونوا قادرين ليس فقط على تحمل الغير على تقبل آرائهم، بل وعلى أن يظفروا برغبات هؤلاء وتعاونهم الصادق، فالإتصال المثمر لا يعني مجرد تناقل الآراء والاتجاهات ، بل يستهدف التفاهم والتقارب والتعاون أولاً وقبل كل شيء، فالكلام إلى شخص لا يريد أن يسمع ، والكتابة إلى شخص لا يريد أن يقرأ ، وإلقاء الأوامر على شخص لا يرحب بها ، كل ذلك ليس من الإتصال المفيد والمثمر في شيء.

ويتوقف نجاح الإتصال غالباً على عوامل نفسية من أهمها الجو السيكولوجي الذي يحيط بالإتصال ، فمن المعروف أن المفاوضات بين أصحاب العمل ونقابات العمال قد تستغرق أسابيع من النقاش دون أن ينجح عنها اتصال مجد حقيقي ، في هذه المفاوضات يكثر الكلام ويقل الإصغاء من جانب الطرفين ثم ينفض المجتمعون على غير اتفاق لأن تنافر النفوس يحول دون تلاقي العقول ، فليس كالكسك والارتياب شيء يعوق الإتصال المفيد، وهنا يجب أن تتضافر الجهود أولاً على إزالة من أساسه هذا الشك (فتحي محمد موسى، 2009: 183-184).

ثانياً: أنواع وأهداف الإتصال الإداري ونماذج وشبكاتة:

1- أنواع الإتصال الإداري:

تختلف أنواع الإتصال وفقاً للمعايير المحددة للتصنيف ، ويمكن تصنيف أنواع الإتصال

الإداري وفقاً للمعايير التالية:

- اللغة المستخدمة.

- وفقا لاستعمال الرموز .

- وفقا للاتجاه .

- مصدر الاتصال .

- نطاق الاتصال .

- درجة التأثير .

- بحسب الأعمال .

أ - أنواع الاتصال وفقا للغة المستخدمة:

يمكن تقسيم الاتصال حسب اللغة المستخدمة إلى (محمد منير حجاب، 2007: 34-35):

- **اتصال لفظي:** وهو الذي يستخدم فيه اللفظ أو الكلمة كوسيلة لنقل الرسالة من المصدر

إلى المستقبل، وينقسم إلى نوعين:

***اتصال شفهي:** وفي هذا النوع من الاتصال يصل اللفظ منطوق إلى المستقبل ، ومن

أمثلة هذا النوع : المحاضرات والندوات والمناقشات والمناظرات والمقابلات والخطب ، يتميز

الاتصال الشفهي بقدرته على توفير الوقت كما أنه يسمح بالمواجهة ويخلق نوعا من الصداقة

بين طرفي الاتصال ويتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال على مقدرة المسؤولين على توفير

المقومات الآتية:

• خلق جو ودي ومجال طيب يسمح أثناء الاتصال بالتفكير والتحدث ودون أن يشعر

بمعوقات تحول بينه وبين ذلك.

• يبني الجديد من الأفكار التي يكون هدفها زيادة معدلات الأداء أو تقليل الشعور

بالتعب أو الملل.

• أن يكون هناك نسق من القيم والمبادئ والمعايير التي يتمسك بها طرفا الاتصال

وخاصة المسؤول.

• انتقاء الكلمات التي تسمح بتدفق محتويات الاتصال بين أعضاء المؤسسة.

• إتاحة الفرصة لكل الأعضاء للمشاركة بالرأي في إدارة العمل بحيث يقف كل منهم

على خلفية القرارات الإدارية.

وبالنسبة للاتصال الشفهي يقول دوسكو دروموند **Dosco Drozmond**: " لو قدر لي أن أفقد كل مواهبي وملكاتي وكان لي اختيار في أن أحتفظ بواحدة فقط فلن أتردد في أن تكون هذه هي القدرة على التحدث ، لأنني من خلالها سأستطيع أن أستعيد البقية بسرعة" ، وتعتبر الخطابة كأداة من أدوات الاتصال الشفهي ، لأن مشافهة الجمهور تكون للتأثير عليهم أو استمالتهم، فالخطابة علم ذو قواعد وأصول وأساليب لا بد من تعلمها ثم التدرب عليها مع امتلاك القدرة النفسية والموهبة الإلهية المعززة له فهي تركز على أمرين أساسيين هما: العلم والموهبة، وهي تحتاج إلى أن تمارس لأنها توجه إلى الطرف الآخر مباشرة والأصل فيها الارتجال مع سبق الإعداد ، ومن صفات الخطيب الجيد الذي يجيد القواعد بالالتزام الستة التالية (حسام العربي، 2010، 120، 119):

- أنهم يعرفون متى يتحدثون ومتى يتوقفون.
- يستخدمون عدة أشياء تهم الآخرين.
- يستخدمون اللغة اليومية السهلة.
- يتحدثون دون تفاخر.
- يشارون إلى إشارات طبيعية.
- يحافظون على التواصل بالعين.

- اتصال كتابي:

يعمل على نقل المعلومة المطلوبة إلى عدد كبير من الأفراد بالإضافة إلى أنه يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة كما يسمح بتوصيل جميع المعلومات المراد إيصالها سواء كانت أوامر أو إحصاءات أم بيانات.

ولكي يكون الاتصال الكتابي فعالا ينبغي أن تتوفر له بعض الاعتبارات الأساسية، فالكتابة يجب أن تكون واضحة لأن الاتصال الغير واضح لا قيمة له ، لأنه ينقل معلومات غير مفهومة، وبهذا يصبح من الضروري استخدام العبارات الواضحة السهلة، والابتعاد عن العبارات المضللة التي تسبب سوء الفهم ، كما يجب أن نوجز حتى لا يكون هناك تطويل وأن نركز على الأشياء المهمة ، ومن أمثلة هذا النوع: التقارير المذكرات والسجلات والكتب والمنشورات والمجلات والصحف (محمد منير حجاب، 2007، 34).

وأيا كان نوع ذلك الاتصال يجب أن يتوافر فيه عنصرين: الوضوح لكل من الكاتب والقارئ والقدرة على توصيل المعلومات المراد إرسالها. وتعتبر التقارير القصيرة من أهم أنواع الاتصال الكتابي، ومن مميزات التقارير الناجحة (حسام العربي، 2010: 119):

*نظم التقرير باستخدام رؤوس الموضوعات.

*أن يكون التقرير مختصرا وواضحا ومفهوما.

*استخدام الرسومات إذا أمكن ذلك.

*إعادة كتابة التقرير من 2-3 مرات.

* التقرير النهائي يجب أن يتوافر فيه: (التأثير البصري - تناسب الفقرات - الوضوح - السلاسة).

- اتصال غير لفظي:

ويشمل كل أنواع الاتصال التي تعتمد على اللغة الغير اللفظية وتتمثل في الإشارات والحركات التي يستخدمها الإنسان لنقل تعبيرات الوجه والحركات والإشارات، وكذلك تتمثل في الصور والموسيقى والمجسمات(محمد منير حجاب، 2007: 34). وضمن هذا الإطار فعن تنظيم الأثاث في مكتب المسؤول يعطي مؤشرات عن القرب أو البعد الذي يحتفظ به عند مقابلته للعاملين معه. والمثل القائل: إن الأفعال تنطق بصورة أعلى من الكلمات يجسد أهمية الاتصال غير اللفظي بين الأفراد.

ويشير بارون **Baron** إلى الدور التطبيقي لهذا النوع من الاتصال إلى أن المسؤول بإمكانه فهم الكثير من رغبات العاملين من التلميحات غير اللفظية التي تصدر منهم خلال عملية التفاعل. وقد بينت البحوث أن الأفراد الذين يمرون بالمقابلات الشخصية يحصلون على تقديرات أفضل من أصحاب القرار في التوظيف إذا ما صدرت منهم تلميحات إيجابية غير لفظية (علي حمدي: 2008: 139).

ب- وفقا لاستعمال الرموز (هادي نهر ، أحمد محمود الخطيب ، 2009 : 224-225):

- استعمال الرموز السمعية:

الرموز الكلامية عبارة عن حوادث خارجية تحدث عن طريق توجيه العضلات الصوتية لتتذبذب بنبضات وتنقل بواسطة الذبذبات الهوائية وتلتقط من قبل الشخص المستقبل للرسالة.

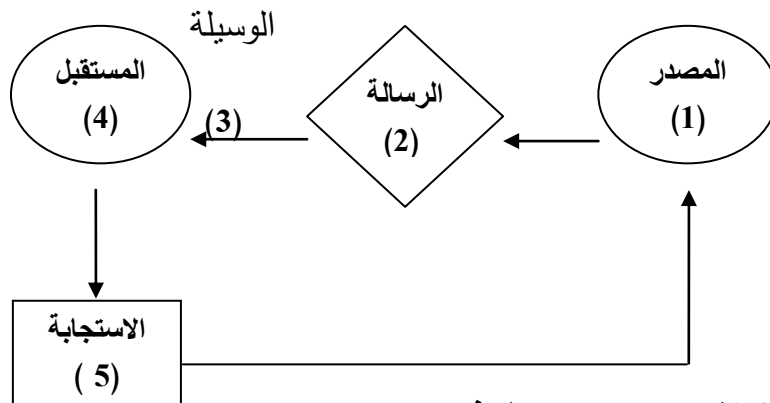
- استعمال الرموز البصرية:

توجد الرموز البصرية نتيجة لتحريك عضلاتنا فتكون نماذج في أجسامنا خارجة عن أجسامنا، وهذه الأجسام الخارجة تعكس الضوء المرئي بطريقة خاصة ولكن تميزها عن بعضها البعض فهي بالنسبة للشخص الذي يشاهدها المستقبل ما هي إلا حوادث حقيقية يمارسها ويمكنه تفسيرها داخليا كأى حدث حقيقي آخر .

ج - أنواع الاتصال وفقا للاتجاه: هناك اتجاهان للاتصال:

- الاتصال من طرف واحد:

يكون تدفق المعلومات والتوجيهات فيه بصورة عامة من المسؤول للعاملين دون مناقشة، أي من أعلى إلى أسفل ، ومن ثم يجد الفرد العامل نفسه منعزل لا يعرف رأي الإدارة بمستوى أدائه وإنتاجه ، فيشعر بعدم الاستقرار وهذا نمط كانت الإدارة تمارسه كأداة لتحقيق الاتصال ووسيلة تضمن نقل الأوامر والتوجيهات والمعلومات من المسؤولين إلى العاملين.



شكل رقم (04): يوضح الاتصال في اتجاه واحد.

المصدر: (محمد الصريفي ، 2008 : 131).

ويتخذ هذا النوع من الاتصالات عدة صور حددها كل من كارتز وكوهن Kartz et Cohn

سنة 1978 كما يلي (نجيبة ههبوب، 2007 : 290-291) :

*توجيهات العمل : وتتضمن التوجيهات الخاصة والدقيقة للعمل وتعطي الأولوية لهذا النوع من الاتصالات السائدة في التنظيمات الصناعية والعسكرية والاستشفائية .

*ترشيد العمل وإرشادات العمل: وتشمل على المعلومات الموجهة نحو تفهم المهام وعلاقتها بالمهام الأخرى فهي توجيهات تفسيرية.

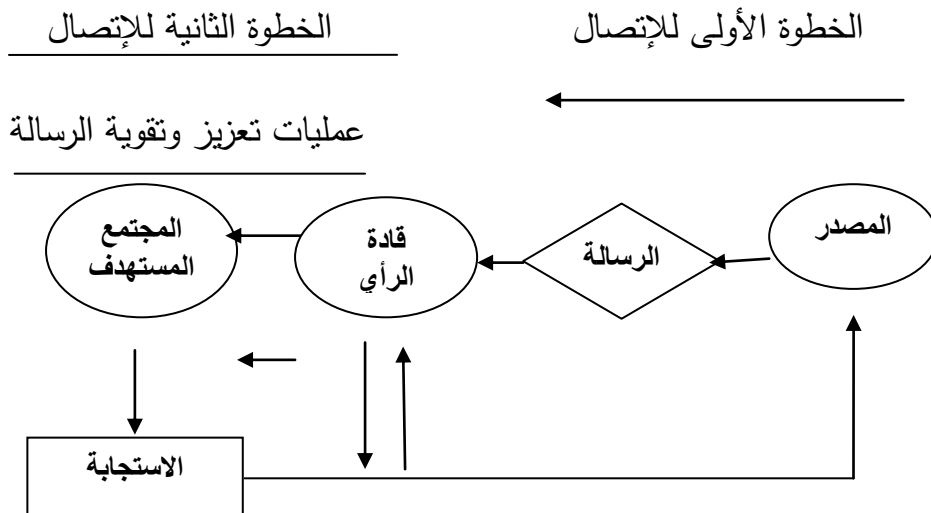
*الإجراءات والممارسات التنظيمية : وتتضمن القرارات واللوائح التي تهدف إلى تنظيم العمل داخل التنظيم.

*رجع الصدى حول أداء العامل: ويكون بالرضا وذلك من خلال المكافآت وعدم الرضا من خلال العقوبات والمجالس التأديبية والطرده وتكون من قبل المسؤول.

*تجسيد الأهداف: وتتضمن المعلومات ذات الطابع الإيديولوجي لخلق الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين.

- الاتصال في اتجاهين :

تتدفق المعلومات فيه من الإدارة للعاملين ومن العاملين إلى الإدارة من خلال التواصل المزدوج ، حيث تتعرف الإدارة على ردود فعل العاملين نحو ما يردهم من معلومات ، فيضمن هذا الأسلوب اكتشاف المشكلات والصعوبات قبل حدوثها ، كما يعتبر هذا النوع سمة من سمات الاتصال الجيد لأنه يكفل دقة الأداء ، ويكشف عن مدى فهم وتجاوب العاملين للرسالة التوجيهية التي اشتركوا في مناقشتها.



شكل رقم(05): يوضح الاتصال في اتجاهين

المصدر: (محمد الصريفي، 2008: 131).

د - أنواع الاتصال وفقا لطبيعة مصدر الرسالة:

تنقسم إلى اتصال رسمي واتصال غير رسمي :

- الاتصال الرسمي (محمد الصريفي ، 2008 :126-128):

يتم من خلال خطوط السلطة ونطاق الإشراف وتأخذ المعلومات التي يتم تداولها شكل الأوامر والتعليمات والاستشارات التي تصدر من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا ، سواء من أعلى إلى أسفل إلى أعلى أو في شكل أفقي .

وهناك شروط للاتصالات الرسمية حتى تحقق فعاليتها:

- *ينبغي أن يكون خط الاتصال معلوما على وجه التحديد وأن تعرف خطوط السلطة.
- * يجب أن يكون خط الاتصال مباشرا وقصيرا قدر الإمكان .
- * يجب أن يكون خط الاتصال كاملا بمعنى أن يمر على جميع مراكز السلطة.
- * يجب أن يتميز الأشخاص الذين يقعون في مراكز الاتصال بالكفاءة اللازمة.
- * إمكانية التحقق من كل اتصال بمعنى أن الشخص الذي يجري الاتصال يجب أن يمثل فعلا مراكز السلطة.

وتهدف الاتصالات الرسمية عموما إلى:

*نشر أهداف وسياسات ومبادئ المؤسسة.

*إبلاغ الأوامر والتعليمات إلى العاملين.

*إصدار التوجيهات بشأن خطوط العمل وتسلسله وإجراءاته.

*التعرف على استفسار العاملين بشأن المؤسسة.

*تطوير اتجاهات العاملين وأفكارهم اتجاه المؤسسة.

*إرسال نتائج العمل من العاملين إلى المسؤولين للتعرف على مستوى التقدم في العمل.

وهناك صورا عديدة للاتصال الرسمي هي:

*الصورة الملزمة: وهنا يأخذ محتوى الرسالة شكل الأوامر والتعليمات ومن أمثلة ذلك:

الاتصال الهابط.

*صورة الرجاء: وهنا يأخذ محتوى الرسالة شكل الالتماس أو الاقتراح ، ومن أمثلة ذلك: الاتصال الصاعد.

*صورة النقاش: وهنا يأخذ محتوى الرسالة شكل التشاور وتبادل المعلومات بين العاملين، في كل مستوى تنظيمي ، ومن أمثلة ذلك : الاتصال الأفقي .

- الاتصال الغير الرسمي:

تعتبر الاتصالات الغير الرسمية أسرع من أنماط الاتصال الرسمية وتتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات الغير الرسمية ، وتهدف إلى إشباع حاجات الأفراد والجماعات. وتوجد عدة دوافع تجعل الأفراد في المؤسسة يتصلون معا بطريقة غير رسمية ، مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم الغير الرسمي ، وهذه الدوافع هي :

*وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها .

*أن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المؤسسة.

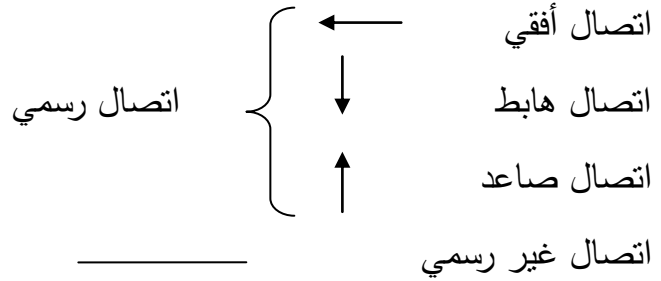
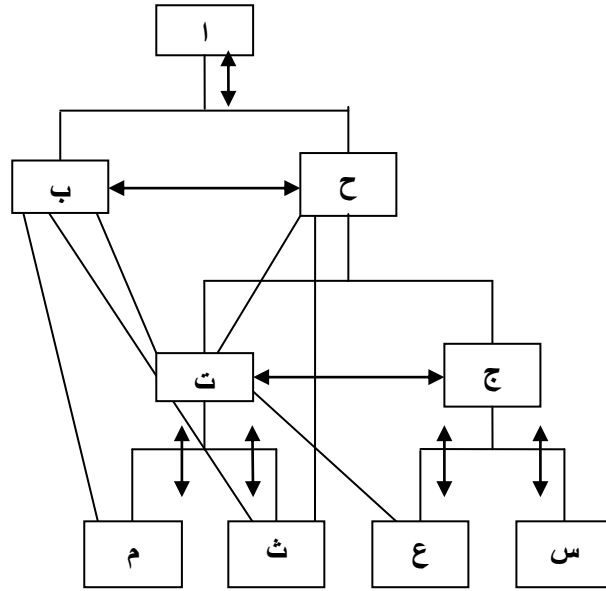
*رغبة الأفراد القياديين في المؤسسة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المؤسسة.

*عدم توفر مبدأ العدالة في المؤسسة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.

*إتباع المؤسسة لنمط القيادة الدكتاتورية والمركزية الزائدة، ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد العاملين.

*عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية وذلك لغموضها وعدم وضوحها للأفراد

العاملين(محمود سلمان العميان،2005: 250).



شكل رقم (06) : يوضح الاتصال الرسمي و الغير رسمي.

المصدر: (محمد الصريفي ، 2008 : 140).

هـ - أنواع الاتصال وفقا للنطاق: وتنقسم إلى اتصالات خارجية و اتصالات داخلية:

- الاتصالات الخارجية:

الاتصال هنا لا يقتصر فقط على العلاقات بين المسؤولين والعاملين داخل المؤسسة، ولكنه يمتد أيضا إلى من يتعاملون مع المؤسسة الإدارية من جمهور المنتفعين (محمد بن حمودة ، دس : 224).

- الاتصالات الداخلية:

يقصد بها الاتصالات داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها ومنها إقامة الروح المعنوية العالية للعاملين داخل المؤسسة ، وحالة الروح المعنوية للموظفين سواء أكانت مرتفعة أم منخفضة تنتشر بسرعة في الأوساط والمجتمعات التي يتصلون بها وتتوسع بسرعة واستمرار، وعليه فإذا كانت الروح المعنوية مرتفعة اكتسبت المؤسسة سمعة وشهرة طيبة لدى

الجمهور (محمد منير حجاب، 2007: 50). والاتصالات الداخلية ينظر إليها على أنها أحد العناصر الإستراتيجية التي يمكن استخدامها من طرف أصحاب المشاريع على نحو أفضل لتنفيذ التزاماتهم، والقيام بمبادرات للحفز على العمل وتحقيق أقصى قدر لسير العمل في الشركة (8:2004، M Lounas-Groupe Communication).

وبالتالي فإن تنشيط الاتصال يعتبر أحد مظاهر الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة ، فالقيادة الآن تهتم بالتعرف على اتجاهات قواعد طريق المؤتمرات والاتجاهات المتعددة التي يشارك فيها القادة والعاملون وظهور المسائل التي تستخدم الآن في تحقيق اتصال جيد بين القادة والإدارة العليا وبين العاملين العاديين دعماً للروابط والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وتخفيفاً للتوتر الناتج عن سوء الفهم للفئات المختلفة من العاملين (فاروق عبد قلية، السيد محمد عبد المجيد، 2005: 118).

و - أنواع الاتصال من حيث درجة التأثير:

يقسم الخبراء الاتصال من حيث درجة التأثير إلى: اتصال ذاتي، اتصال شخصي، اتصال بالمجموعة الصغيرة، الاتصال الجماعي، الاتصال الجماهيري.

- الاتصال الذاتي:

وهي العملية التي تحدث بين الشخص نفسه وهو مستوى يرتبط بالبناء المعرفي والإدراك والتعلم وكافة السمات النفسية الأخرى ، وفي هذه الحالة يتحول الإنسان تلقائياً إلى مصدر ومنتلق في آن واحد ، ويتمثل في العمليات النفسية الداخلية من شعور ووجدان وفكر وتذكر ونسيان وتخيل.

- الاتصال الشخصي:

وهو الذي يتم بين شخص وآخر، ويتضمن وضع الفكر في رموز يشترك طرفا الاتصال في الإطار الدلالي له ، والاتصال الشخصي يمارس في الحياة اليومية بشكل مستمر بين الأفراد، ويتميز بانخفاض تكلفته ومحدودية جمهوره ، وكذلك سهولة تقديم حجم التعرض للرسالة، وبإستطاعة المرسل والمنتلق تقدير مدى التفاعل والتأثير لدى الطرف الآخر (ثروت مكي، 2005: 28-29).

- الاتصال بالمجموعة الصغيرة:

يتمثل في الاتصال الذي يتم في الغرف الصفية في المدارس وقاعات الدراسة في الجامعات وكذلك المؤتمرات والندوات واجتماعات مجالس الأقسام والكليات واجتماعات أعضاء الهيئة التدريسية في المدرسة ، حيث تتوفر فرص واسعة للمشاركة ليتخاطبوا ويتفاعلوا وتتصف المجموعة الصغيرة بصفات منها أن أفرادها غالبا ما يتقابلون ويتباحثون في الأمور ، لذلك فهم يلتقون على معايير ومصالح مشتركة ، رغم أن لكل واحد منهم أهدافه التي يسعى إليها ، إلا أنهم يميلون لاتخاذ مواقف موحدة في القضايا المختلفة.

- الاتصال الجماعي:

المشاركون في هذا النوع من الاتصال يتفاعلون مع بعضهم البعض ومع الآخرين من خلال شحنات كبيرة من العواطف والمشاعر المشتركة، ويكفي أن يقوم فرد واحد أو مجموعة قليلة من الأفراد بالخطوات الأولية لإرسال الرسالة.

- الاتصال الجماهيري:

ويتمثل في وسائل الإعلام أو القنوات المصطنعة التي أنشئت لأفراد المجتمع وتمثلهم، وتشمل الصحف والمجلات والراديو والكتب والتلفزيون ، وهذه الوسائل تتمتع بخبرة مهمة تتفوق على نموذج الاتصال الجماعي ، حيث أنها تتيح نشر الرسائل وبنها بسرعة كبيرة وبأعدادها الهائلة (جودت عزت عبد الهادي، 2006: 119-120).

ز- أنواع الاتصال بحسب الأعمال:

يتخذ الاتصال بالأعمال أشكال وأساليب متعددة نذكر منها(هادي نهر، أحمد محمود الخطيب، 2009: 88):

- المقاطعة الاقتصادية: وهو عمل متسع النتائج بين الأفراد أو الجماعات أو دول.
- المقاطعة الدبلوماسية: بحسب التمثيل الدبلوماسي بين دولتين ، وما لهذا السحب من دلالات متسعة أيضا.
- الإضراب عن العمل.
- التظاهرات والمسيرات والاعتصام.
- الإضراب عن الطعام .

2- أهداف عملية الاتصالات الإدارية:

تهدف عملية الاتصالات الإدارية في أية مؤسسة إدارية مهما كان نوعها إلى ما يلي (هاشم حمدي رضا، 2010: 96):

- تسهيل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي.
 - تمكين العاملين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من التنظيم وأن تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات.
 - تعريف العاملين بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط تنفيذها.
 - التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف العاملين من المشكلات وسبل علاجها.
- هذا وتخدم عملية الاتصالات التنظيم الإداري بطرق عدة على النحو التالي (هاشم حمدي رضا، 2010: 97):

* تساعد في عملية ضبط السلوك التنظيمي للعاملين إذ تعتبر خطوط الهياكل التنظيمية والسياسات مؤشرات يلتزم العاملون بإتباعها في عملية اتصالاتهم بمسؤوليهم، وفي تقديم لمقترحاتهم وتؤدي التنظيمات غير الرسمية نفس الوظيفة إذ تضبط سلوك أعضائها.

* تعزز عملية الاتصالات الدافعية لدى العاملين لأنها تقوم بتحديد ما يجب عليهم القيام به وكيف يمكنهم تحسين أدائهم ، إذ أن تحديد الأهداف وتوفير التغذية العكسية عن سير التقدم في تحقيق الأهداف وتعزيز السلوك المطلوب يستثير الدافعية.

* تعتبر عملية الاتصالات وسيلة يعبر الأفراد من خلالها عن مشاعرهم وحاجاتهم الاجتماعية ونجاحاتهم واحباطاتهم ومن شأن ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد.

* من خلال العملية الاتصالية يتم وضع نظام اتصال ييسر للعاملين الاتصال ببعضهم البعض (بريد الكتروني - دليل أسماء وتليفونات) ، كما يتم وضع نظام للتعرف على مجهودات وانجازات العاملين إضافة إلى عقد لقاءات مستمرة مع المسؤولين ، وجلسات استماع مع العاملين تناقش فيها المشاكل بصراحة ، زيادة على ذلك تتاح الفرصة للعاملين لتقويم

المؤسسة بشكل دوري رسمي أو غير رسمي على الأقل سنويا(سوسن شاكر مجيد ، محمد عواد الزيادات،2007:239).

*تتمية روح التعاون بين العاملين والشعور بالترابط والهدف المشترك ، الأمر الذي له تأثيره في الإنتاجية والروح المعنوية بينهم(علي حمدي،2008 :138).
أما المعلومات التي يحتاجها المسؤول الفعال والتي تشكل محور عملية الاتصال فهي عديدة و منها:

- معلومات عن البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم.
 - معلومات عن التنظيمات المشابهة والمتعاونة والمنافسة.
 - معلومات داخلية تتعلق بالقدرات الذاتية للتنظيم وظروف العمل.
- ومن الجدير بالذكر أن الاتصالات جزء من الثقافة الاجتماعية لأي مجتمع ولا تأتي من فراغ.بل هي حصيلة التنشئة الاجتماعية أو التطبيع والتي تبدأ من مرحلة الطفولة وتستمر في مختلف مراحل العمر، وفي كافة الدورات التي يلعبها الفرد في المجالين العام (الوظيفي) والخاص(الشخصي).

3- نماذج الاتصال وصعوباتها:

أ- نماذج الاتصال:

هناك عدة نماذج تحاول تقديم عملية الاتصال من خلال تحديد عناصرها ومكوناتها الأساسية والعمل على ترتيبها ومعرفة العلاقات فيما بينها.

ويعرف **كينزفتش kenz evich** النموذج بأنه: اتجاه عقلي يتولد من مجموعة من المفاهيم والعلاقات المتداخلة ، والتي ترتبط مع العالم الحقيقي.

في حين يعرفه **كرون krone** بأنه : تمثيل تجريدي للواقع ، ويحتاج بناؤه وتطويره إلى قدرة إبداعية خلاقة (مصطفى محمود أبو بكر،2008 : 91) .

وتصنف النماذج حسب المنهج العلمي إلى نوعين:

- **النماذج البنائية** : وهي التي تظهر الخصائص الشكلية للحدث ، أي المكونات وعدد وحجم وترتيب الأجزاء المنفصلة للنظام نحو الظاهرة التي نصنفها.

- النماذج الوظيفية: وهي التي تحاول أن تقدم لنا صورة طبق الأصل للأسلوب الذي يعمل بمقتضاه النظام ، وهي نماذج تشرح طبيعة القوى أو المتغيرات التي تؤثر على النظام أو الظاهرة (محمود حسين إسماعيل، 2003: 202).

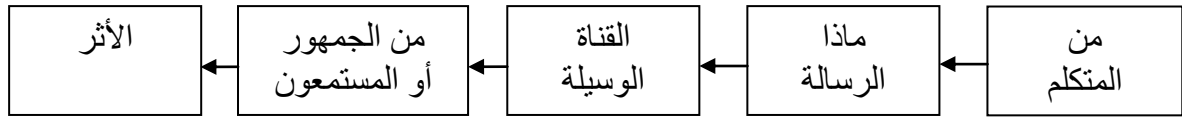
ب- صعوبات صنع نماذج الاتصال:

تواجه عملية صنع نماذج الاتصال عدة صعوبات تتمثل في اللجوء إلى تجميد عملية الاتصال للتمكن من وصف عناصرها ، ونسيان أو إغفال بعض العناصر أثناء تجميدنا للعملية، أو فصل بعض العناصر التي لا تقبل الفصل و الاضطرار إلى استخدام اللغة في الوصف ، وهي نفسها أي اللغة عملية تتغير من وقت إلى آخر (عاطف عدلي العبيد، 1999: 70).

ومن بين الإسهامات العلمية لتصميم نموذج الاتصال مايلي:

- نموذج لاسويل Laswil:

قدم لاسويل منظورا عاما للاتصال تجاوز حدود العلوم السياسية ، فقال : " إن عملية الاتصال يمكن توضيحها بالعبارة اليسيرة التالية : من يقول ماذا ولمن وبأي وسيلة وبأي تأثير".



شكل رقم (07) : يوضح نموذج لاسويل

المصدر: (عبد الصمد الأغبري، 2000: 50).

وبالنسبة للقناة فقد قدم لاسويل تعريفا لها بحيث شملت الوسائل الجماهيرية بالإضافة إلى الحديث اللفظي بوصفه جزءا من عملية الاتصال وقدمت طريقته أيضا منظورا أعم لهدف أو تأثير الاتصال ، فالاتصال عنده يمكن أن يحقق الإعلام أو التسلية والإشارة والإقناع (عبد الصمد الاغبري، 2000: 50).

ولكن ريموند نيكسون **Raymond B Nixon** عدل عن عبارة لاسويل وأضاف شيئا جديدا يتصل بالوقت العام للاتصال والهدف من العملية الاتصالية ، فأصبحت العبارة على هذا النحو: " من يقول ماذا لمن وما هو تأثير ما يقال وفي أي ظروف ولأي هدف؟ فلا يمكن أن تقوم العملية الاتصالية ، إلا على أساس الهدف الذي تسعى لتحقيقه ، كما أن لاسويل لا يشير

في نمودجه إلى الأصداء الراجعة من المستقبل إلى المرسل ولا يذكر أيضا موضوع الخبرة المشتركة بين المرسل والمستقبل وهو ما يسمى بالإطار الدلالي(محمد سلامة محمد غباري، السيد عبد الحميد عطية، 1991: 79).

– نموذج العناصر الخمسة للاتصال (نموذج روسي Ross'sM) :

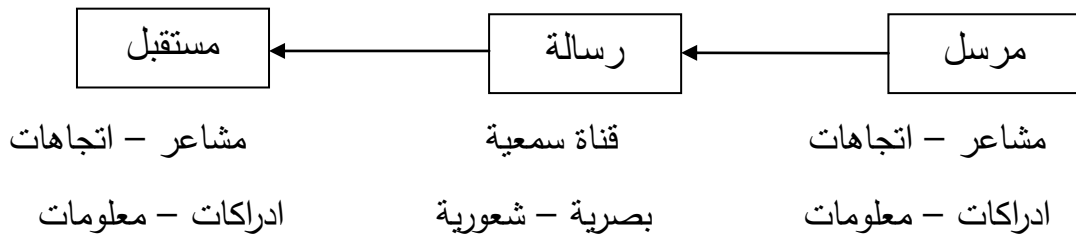
في هذا النموذج تشابه كبير لنموذج لاسويل ، إلا أن الجديد في هذا النموذج مايلي :
* لا يوجد تفاعل بين المرسل(مصدر الرسالة) والمستقبل (جهة الاستلام) حيث تتفاعل ادراكات واتجاهات ومشاعر طرفي الاتصال عند تفسير الرسالة المرسله.
* إشارة النموذج إلى تأثير المشاعر والاتجاهات والإدراك ، يعني الاعتراف بتأثير بيئة الاتصال على فرص نجاحه.

ومع تلك الإيجابيات لنموذج روس إلا أنه يلاحظ عليه مايلي:
* رغم الإشارة إلى أن الاتصال يكون في اتجاهين إلا أنه عند رسم النموذج لم يتم توضيح ذلك.

*وجود خلط بين قنوات الاتصال ووسيلة نقل الرسالة ومصادر التلقي والإدراك، حيث تضمن تفسير النموذج الإشارة إلى أن الحواس والسمع والبصر هي قنوات الاتصال لنقل الرسالة.

*رغم الإشارة إلى أهمية التغذية الراجعة، إلا أنه لم يتم تحديد موضعها أو علاقاتها بعناصر نموذج الاتصال(مصطفى محمود أبو بكر، 2008: 95).

ويوضح الشكل التالي تجسيد النموذج (روس) للاتصال:



شكل رقم (08) : يوضح نموذج روس

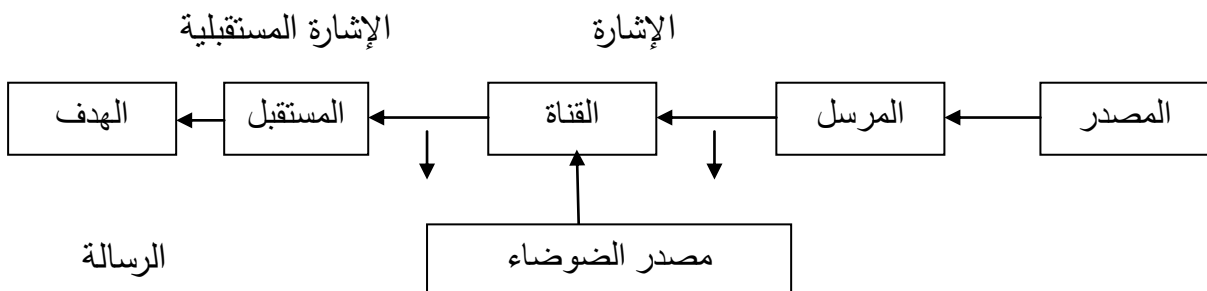
المصدر: (مصطفى محمود أبو بكر، 2008: 59).

ج - نموذج شانون وويفر Claude Elwood Shannon – Warren Weaver

نشر الأمريكي كلود ايلود شانون دراسة تفصيلية بعنوان النظرية الرياضية ، متضمنا تعليقات وشروحات وارن وويفر.

لقد تمكن شانون خلال عمله في فك الشفرات السرية من صياغة فرضياته حول النظرية الرياضية للمعلومات.واقترح شانون بنية نظام عام للاتصالات ، إذ كتب مشيرا إلى أن مشكلة الاتصال بالنسبة له تكمن في إعادة إنتاج رسالة ما بطريقة دقيقة تقريبا من نقطة ما مختارة إلى نقطة أخرى ففي هذه البنية الخطية حيث تحدد الأقطاب مصدر نهاية تتركز على المكونات التالية:المصدر(المعلومات) :الذي يقوم ببث الرسالة إلى إشارات قابلة للإرسال يقوم الهاتف بتحويل الصوت إلى ذبذبات كهربائية ، والقناة هي الوسيلة المستخدمة في نقل الإشارات (الكابل الهاتفي)،ومفسر الشيفرة أو المتلقي الذي يقوم بإعادة بناء الرسالة بالاعتماد على الإشارات،وأخيرا الوجهة : وهي الشخص أو الشيء الذي تنتقل إليه الرسالة(أرمان وميشال ماتلار،2004: 70).

وفي توضيح لفكرتهما ، أدخل شانون وويفر مصطلح ضوضاء الذي كان يرمز لأي تشويش يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها كالتشويش ، وطورا أيضا فكرة قناة التصحيح ، واعتبراها وسيلة للتغلب على المشكلات التي يخلقها الصوت ويقوم بتشغيل قناة التصحيح مراقب يقارن بين الإشارة الأساسية التي أرسلت بتلك التي تم استلامها ، وعندما تختلف الإشارتان ترسل إشارات إضافية لتصحيح الخطأ(عبد الصمد الاغبري،2000: 53).



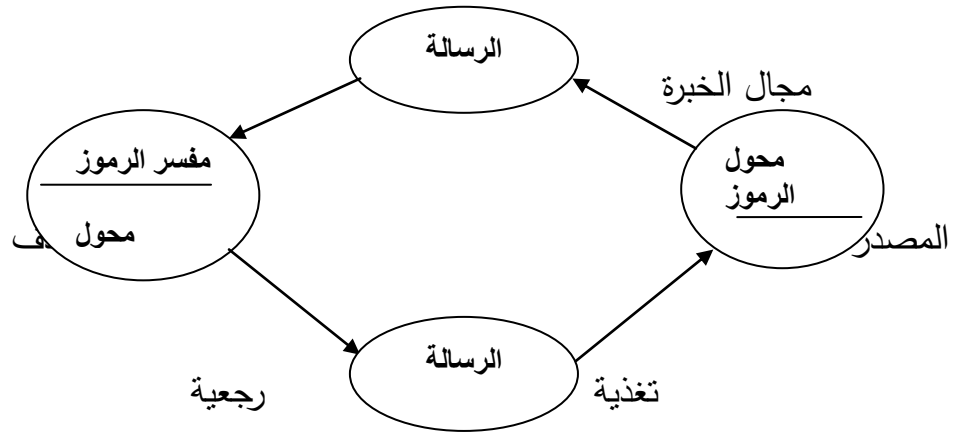
شكل رقم (09) : يوضح نموذج شانون وويفر.

المصدر : (عبد الصمد الأغبري،2000: 51).

د - نموذج ويلبر شرام: Shramm:

قدم شرام نموذجا لعملية الاتصال يصور فيه أولا المصدر أو صاحب الفكرة وقد تكون هذه الفكرة واضحة بصورة كافية بحيث تعتبر صالحة للتوصيل إلى المستقبل وقد لا تكون، والعنصر الثاني هو التعبير عن الفكرة وصياغتها في صورة رموز لتكوين الرسالة أو الإشارة ، والعنصر الثالث هو المستقبل الذي يفك رموز الرسالة أو الإشارة والعنصر الرابع هو الاستجابة ورجع الصدى ، قد يصل وقد لا يصل إلى انتباه مرسل الرسالة الأصلية ، وإذا وصلت الرسالة وفسرها المرسل تفسيراً صحيحاً ، فإن الدورة الاتصالية تكتمل وتتكرر هذه الدورة إلى ما لا نهاية (خليل أبو الأصبع، 1998 : 102).

أي أن شرام هنا أضاف مفهوم مجال الخبرة في نموذج الذي اعتبره ضرورياً ليقرر ما إذا كانت الرسالة ستصل إلى الهدف بالطريقة التي قصدها المصدر ، وقد خلص إلى أنه في حالة عدم وجود ميادين خبرة مشتركة وخلفيات مشتركة ، وثقافة مشتركة فإن احتمال أن تفسر الرسالة بطريقة صحيحة يكون ضعيفاً ، ثم بعد ذلك اقترح شرام أهمية التغذية العكسية الراجعة كوسيلة للتغلب على مشكلة الضوضاء ، وكما هو موضح في نماذج شرام يؤمن بأن المستقبل عندما يعطى التغذية الراجعة يصبح مرسلًا ، والاتصال عنده دائري وليس في اتجاه واحد (ريحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي، 2005 : 74-75).



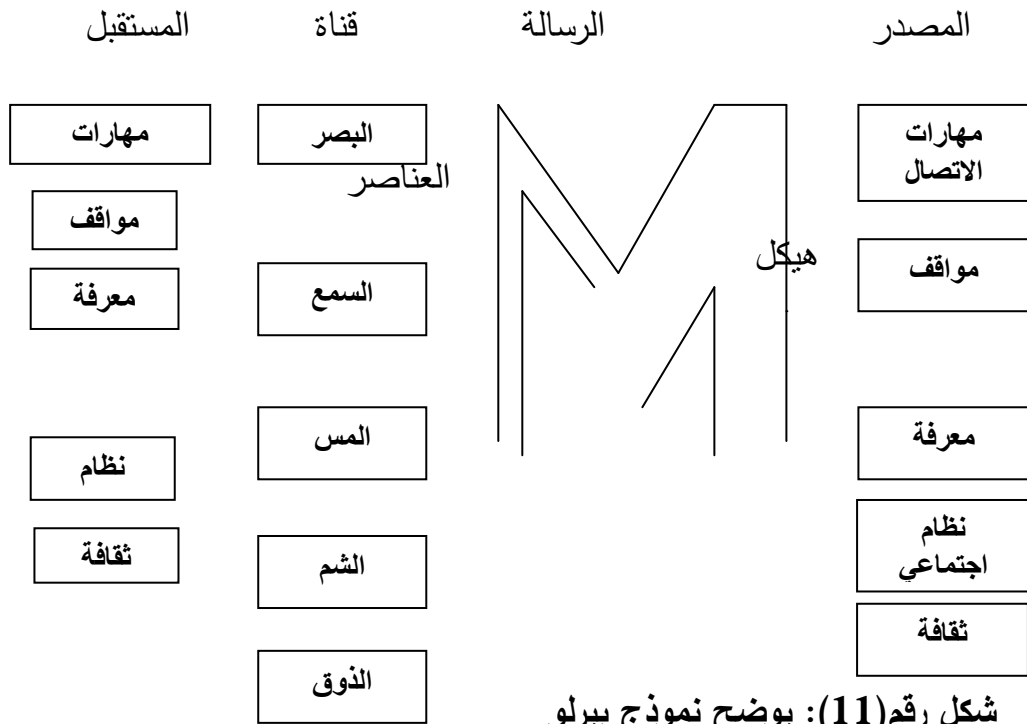
شكل رقم (10) : يوضح نموذج شرام.

المصدر: (ريحي مصطفى عليان ، عدنان محمود الطوباسي، 2005 : 75).

هـ - نموذج بيرلو:

وضع بيرلو في هذا النموذج لكل عنصر من عناصر العملية الاتصالية عوامل ضابطة فالمهارات المواقف ، المعرفة ، الثقافة والنظم الاجتماعية للمصدر ذكرت على أنها مهمة لفهم طريقة عملية الاتصال كما أن المحتوى والمعالجة والرمز مهمة للرسالة ، وقد اهتم النموذج بالحواس الخمس بصفاتها قنوات رئيسية للمعلومات وأن العوامل نفسها تؤثر على المستقبلين كمصادر.

لقد ركز بيرلو في شرحه للنموذج على أن الاتصال عملية متسلسلة والمعاني موجودة في الناس وليس في الكلمات ، أي أن تفسير الرسالة بشكل رئيسي يعتمد على المرسل والمستقبل، وما تعنيه الكلمات لهما أكثر منهم اعتمادها على عناصر الرسالة نفسها.



شكل رقم(11): يوضح نموذج بيرلو

المصدر: (أحمد بخوش، 2008: 28).

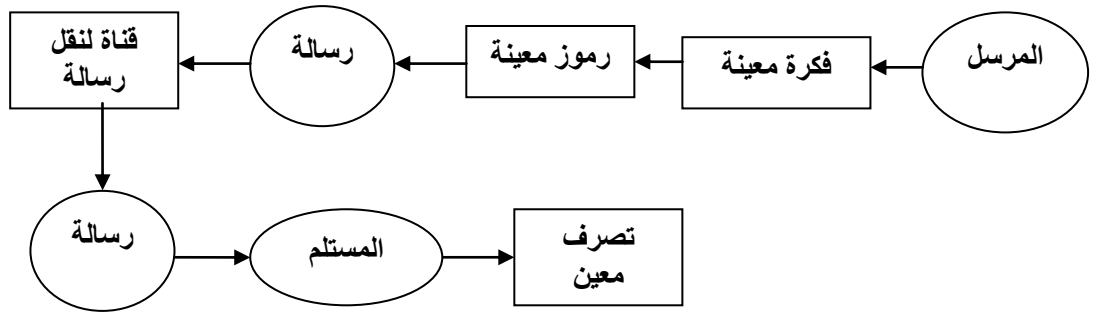
ويلاحظ أن نموذج بيرلو لا يتضمن رجع الصدى ، وهذا مصدر ضعف كبير في هذا النموذج ، كذلك لا يؤكد على أن الاتصال عملية ، ولو أن بيرلو لا يتجاهل هذا في مناقشته للنموذج ، حيث يقول: "حينما نريد تحليل عملية الاتصال نحن نفنتها لأننا مضطرون للتحدث عن المصادر والرسالة والوسائل والمتلقين ، ولكن علينا أن نعي ما نفعله فنحن نجمد العملية

مضطرين،ولكننا لا يجب أن نخدع أنفسنا ونؤمن بأن الاتصال يحدث بالإعداد (محمود حسين إسماعيل،2003: 215).

و - نموذج دافيز **Kieth Davis** للاتصال(مصطفى محمود أبو بكر،عبد الله عبد الرحمان البريدي،2008: 91):

قدم دافيز نمودجا للاتصال يتضمن عناصر خطوات ستة هي:

- تشكيل فكرة معينة لدى المرسل.
- تحويل الفكرة إلى رموز تمثل الرسالة التي يرغب في نقلها.
- استخدام قناة الاتصال لنقل الرسالة.
- تلقي المستلم للرسالة من خلال الرموز.
- قيام المستلم بتفسير الرموز وتحويلها إلى رسالة.
- التصرف أو رد الفعل من المستلم.



شكل رقم(12): يوضح نموذج الاتصال عند دافيز .

المصدر: (مصطفى محمود أبو بكر،عبد الله عبد الرحمان البريدي، 2008: 91)

خلاصة النماذج:

إن كل نموذج من النماذج السابقة حاول تفسير عملية الاتصال بأسلوبه الخاص ، وكل واحد منهم لديه ايجابيات وسلبيات حول هذا التفسير، فنموذج لاسويل قدم تعريفا أعم لقناة الاتصال،والاتصال عنده يعمل على تحقيق عدة تأثيرات وما يؤخذ عليه هو إهماله للتغذية العكسية وموضوع الخبرة بين المرسل والمستقبل ، وبالنسبة لنموذج روس فإنه خلط بين وسيلة نقل الرسالة وقناة الاتصال ومصادر التلقي والإدراك ، كذلك لم يذكر علاقة التغذية الراجعة بعناصر النموذج للاتصال.

أما بالنسبة لنموذج **شانون** فقد أدخل مصطلح الضوضاء الذي قد يتداخل مع إرسال الإشارة من مصدرها إلى هدفها كالتشويش ، وظهر فكرة التصحيح للتغلب على المشكلات التي يخلقها الصوت ، وما يؤخذ على هذا النموذج هو إهماله للتغذية العكسية ، هذه الأخيرة التي يتم من خلالها التأكد من أن الرسالة قد فهمت من قبل المستقبل.

في حين أن نموذج **شرام** قد ذكر عنصر التغذية الرجعية إضافة إلى تأكيده لمجال الخبرة المشتركة والتي تعتبر ضرورية لتصل الرسالة إلى الهدف بالطريقة التي قصدها المصدر. بينما نجد إهمال التغذية العكسية من قبل **بيرلو** ، حيث يرى أن تفسير الرسالة يعتمد بشكل رئيسي على المستقبل والمرسل ، وما تعنيه الكلمات لهما أكثر منهم اعتمادها على عناصر الرسالة نفسها. في حين أن نموذج **دافيز** للاتصال كان متضمنا عناصر الخطوات الستة وهو يعتبر إلى حد ما نموذجا متكاملًا.

4- شبكات الاتصال:

هناك شبكات اتصال رسمية وأخرى غير رسمية :

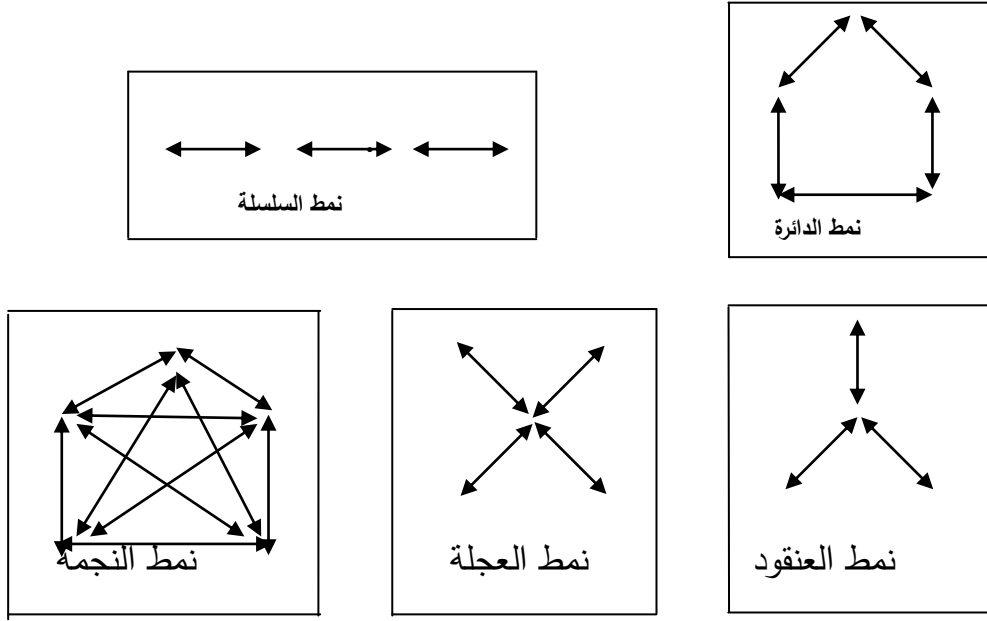
1 - شبكات الاتصال الرسمية:

تأخذ شبكة الاتصال الرسمية نمطين :

- شبكة الاتصال بين الجماعات الصغيرة :

تأخذ شبكة الاتصال بين الجماعات الصغيرة أحد الأنماط التي يوضحها الشكل

التالي:



شكل رقم (13) : يوضح أنماط شبكات الاتصال الرسمية للجماعات الصغيرة

المصدر : (محمد الصريفي ، 2008 : 107).

وفيما يلي شرحا موجزا لكل نمط من هذه الأنماط :

***النمط الدائري:**

حيث تكون هناك فرصة اتصال مع العضو / الأعضاء المجاورين ولكن دون أي مجال لتجاوز ذلك ، ويسمى هذا الشكل بالاتصال بين المسؤول والعامل ، وكذلك عبر المتجاورين ولكن ضمن الحد الأدنى (هاني عبد الرحمان صالح الطويل، 2001: 231)، ويتميز بأنه بطيء السرعة والحالة المعنوية عالية لأفراده ومرونة عالية وقليل الدقة ، واستقرار القيادة والتنظيم غير مستقرين(رافدة الحريري، 2010: 36).

***نمط السلسلة :**

حيث لا مجال لأي انحراف أو خروج عن البناء الرسمي الذي يعيشه النظام المعين، مثل هذا الشكل من الاتصال يمكن أن يتم على شكل توجه نحو الأعلى(هاني عبد الرحمان صالح الطويل، 2001 : 231-232).

***نمط العنقود:**

يعتبر أقل مركزية حيث يقترب شخصين من مركز الشبكة.

*نمط العجلة :

في ظل هذه الشبكة فإن جميع الاتصالات تتدفق من خلال شخص مركزي والذي من المحتمل أن يكون قائد المجموعة ، وتعتبر هذه الشبكة أكثر الشبكات من حيث درجة مركزية الاتصالات حيث يقوم فرد واحد باستقبال ونشر كافة المعلومات (جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس ،2000 :225). كما أن كفاءة العمل وسرعة انجازه ودقته تتوافر بدرجة أكبر عندما تكون شبكة الاتصال مركزية ، ويتطلب الأمر التنسيق والتوجيه لا سيما إذا كان العمل أو المشكلة المطروحة تتطلب تجميعاً لوجهات النظر وتوفيقاً بين الآراء كما أن وضع حدود في قنوات الاتصال واقتصارها على أشخاص دون آخرين يتسبب في خفض الروح المعنوية للعاملين وتقليل كفاءتهم(رافدة الحريري،2010 :35).

*نمط النجمة :

تعتبر أكثر الشبكات تحرراً من المركزية ، وتسمح بتدفق المعلومات بشكل حر بين أعضاء المجموعة في ظل هذا النمط تتساوى مساهمات الأفراد ، بينما لا يمتلك قائد المجموعة في حالة وجوده أي قوة أو سلطة إضافية(جمال الدين محمد المرسي ، ثابت عبد الرحمان إدريس ، 2000 :225-226).

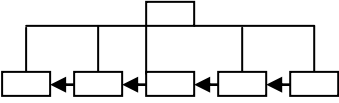
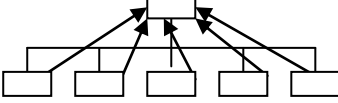
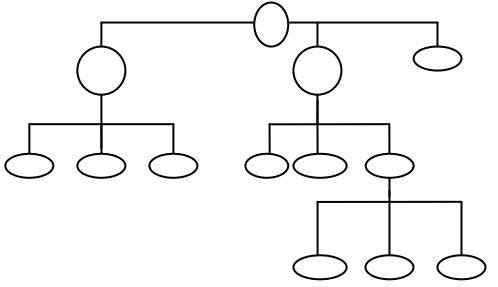
ولقد وجدت الدراسات أن لكل نمط مزاياه وسلبياته ، ولقد دلت هذه الدراسات أيضاً على ما يلي :

- أن نمط العجلة هو الأكثر فاعلية لإنجاز العمل ويفيد في معالجة المشكلات والمهام الواضحة المباشرة والروتينية والتي تحتاج إلى أدنى قدر من المعلومات والأفكار .

• أما بالنسبة للمهام والمشكلات الصعبة والمعقدة جداً، وجد أن نمط النجمة هو الأفضل. غير أنه بصفة عامة يجب التنبيه إلى أن المدير الكفاء لا يجب أن يعتمد على نمط واحد في جميع الأحوال كما أنه لا يجب أن يستخدمها جميعاً في وقت واحد وإنما عليه أن يختار النمط الذي يتلاءم مع طبيعة المواقف والمشكلات والمهام.

- شبكات الاتصال بين الجماعات الكبيرة :

تأخذ شبكات الاتصال بين الجماعات الكبيرة أحد الأنماط التالية :

		
الاتصال الأفقي بين الزملاء	الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى	الاتصال الهابط من أعلى إلى أسفل

شكل رقم (14) : يوضح أنماط شبكات الاتصال الرسمية بين الجماعات الكبيرة

المصدر: (محمد الصريفي، 2008: 114).

وفيما يلي شرحا موجزا لكل نمط من هذه الأنماط:

- الاتصال الهابط (من أعلى إلى أسفل) :

ويعني تدفق المعلومات والمقترحات والتوجيهات والأوامر والتعليمات من المسؤولين إلى

العاملين (جودت عزت عطوي، 2004: 96).

ولهذا النمط عدة أغراض منها :- توضيح أهداف المؤسسة وسياساتها - التعريف بتاريخ

المؤسسة تقدمها ومستقبلها - تغطية المعلومات اليومية حول العمليات - توجيه وتدريب وتحفيز

وتقييم العاملين وحل المشاكل العالقة والمرتبطة بعملهما(صباح حميد علي غازي ، فرحان أبو

زيتون، 2007: 28).

- الاتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى) :

ويشير إلى ما يرسله العاملين إلى مسؤوليهم من تقارير حول أعمالهم ومشاكلهم ، وعرض

الأفكار الشخصية والشكاوي والمظالم ، إضافة إلى طرح المقترحات المتعلقة بتحسين العمل

إضافة إلى جعل الإدارة على علم أو إدراك لحاجاتهم أو طموحاتهم ، كما أن من بين أغراضها:

- المشاركة في اتخاذ القرارات - طلب الإرشاد - عرض الأسئلة المتعلقة بطريقة

وإجراءات العمل(صباح حميد علي غازي،فرحان أبو زيتون، 2007: 28).

- الاتصال الأفقي:

وهي اتصالات تحدث بين نظراء العمل أو بين من هم من نفس المستوى الوظيفي مثل الاتصالات التي يمكن أن تجري بين رؤساء الأقسام أو بين عمداء الكليات أو بين نواب الرئيس وهذا النوع من الاتصالات ، يوفر الوقت والجهد ويزيد من فاعلية النظام ويوفر دعما اجتماعيا وعاطفيا خاصة في حالة تلاقي وجهات نظر المتصلين ، ويمكن أن يحقق هذا النوع من الاتصال الأهداف التالية : - تنسيق المهمة - حل المشكلة - المشاركة في المعلومات - فض النزاعات - تكوين علاقات شخصية.

- الاتصال القطري (المحوري):

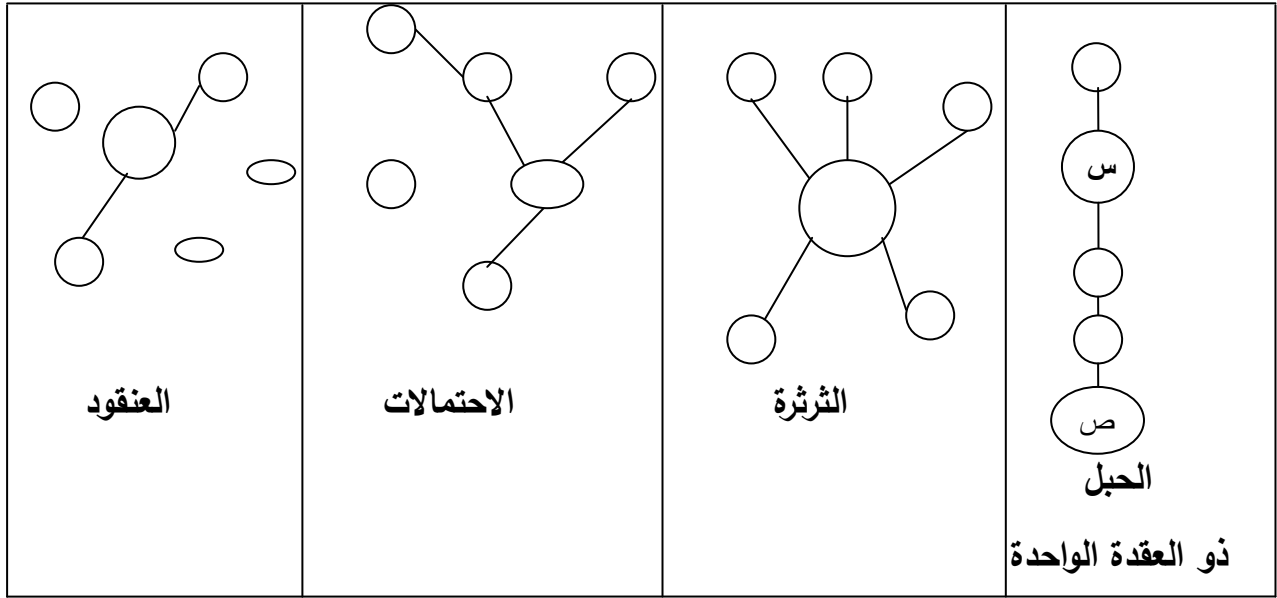
وهي اتصالات تتم بين أفراد من مواقع مختلفة وغير متساوية أو متناظرة في النظام، وهذه مقصورة على الاتصالات التي لا تتعدى ما يترتب عليها ما هو منصوص عليه في قوانين وأنظمة وتعليمات النظام المعين ، إن مثل هذا النوع من الاتصال وضمن إطار محدداته يمكن أن يؤدي إلى الإسراع في تحقيق الغاية والتقليل من رتابة الأمور وروتينيتها غير المبررة (هاني عبد الرحمان صالح الطويل، 2001: 236-237).

ب - شبكات الاتصال الغير الرسمية :

بالرغم من أن شبكات الاتصال الغير الرسمية تتكون أثناء فترات الراحة القصيرة من العمل بتناول القهوة مثلا ، وفي اللقاءات والاجتماعات التي تستمر لساعات ، فإنها تعتبر كذلك قنوات اتصال هامة في أي جماعة أو مؤسسة ، وتتميز هذه الشبكات الاتصالية بأن لها تأثيرا على كل من محتوى وشكل تدفق أو انسياب البيانات(برنت روبن، 1999: 396).

وقد توصل كيث دافيز Kith Davis إلى عدة مسارات لشبكة الاتصال الغير الرسمية

وهي:



شكل رقم (15): يوضح أنماط شبكات الاتصال الغير الرسمي.

المصدر : (محمد الصريفي ،134:2008).

إن شبكة الحبل ذو العقدة الواحدة يتم فيها اتصال (س) بفرد واحد (ص) من خلال عدد من الأفراد الموجودين على الحبل .وفي شبكة الثثرة يقوم الفرد بالاتصال بالجميع دون استثناء.أما في شبكة الاحتمالات فإن اتصال فرد بالآخرين يتم عشوائيا طبقا لقوانين الاحتمالات.وأخيرا فإنه في شبكة العنقود فإن الفرد لا يتصل إلا بمن يثق فيهم فقط.

وبصفة عامة فإن أنماط الاتصال الغير رسمية ستأخذ أشكالا عدة عندما :

*يتحدث الأفراد أكثر عندما تكون الأنباء حديثة .

*يتحدث الأفراد عن تلك الأشياء التي تؤثر في عملهم .

*يتحدث الأفراد عن هؤلاء الذين يعرفونهم(محمد الصريفي،2008: 134-135).

وخلاصة القول أن جميع شبكات الاتصال مهمة في أي مؤسسة ، وعلى المسؤول أن يختار أنسبها عند التعامل مع موقف معين ، وقد توصلنا من خلال هذا العنصر أن شبكة النجمة تعتبر الأنجع عند التعامل مع المشكلات الصعبة والمعقدة ، لما لها من دور في جعل العمال يشاركون في اتخاذ القرارات إلى جانب المسؤولين ، مما يقضي على اوتوقراطية اتخاذ القرار ويسود المؤسسة جو من التفاهم بين الإدارة والعمال .

ثالثاً: وسائل ونظريات الاتصال ومعوقاته:

1 - وسائل الاتصال وأهميتها:

أ- وسائل الاتصال:

عند قيامنا بعملية الاتصال داخل المؤسسة فإننا نعتمد على مجموعة من الوسائل التي تسهل علينا هذه العملية وتحقق فعالية وجودة فيها ، حيث أن الشخص المرسل الذي يريد نقل المعلومات يفكر في كيفية نقل هذه الأخيرة ، وبذلك فهو يحتاج إلى عدة وسائل تساعد في التعبير عما يريد نقله ، وقد تنوعت هذه الوسائل المستعملة بتنوع قنوات الاتصال الإداري داخل المؤسسة ، ويمكن إجمال هذه الوسائل في الوسائل الاتصالية المكتوبة والشفوية والمصورة.

- الوسائل الاتصالية المكتوبة : تتخذ أشكال متنوعة منها :

*التقارير:

تعتبر من الوسائل الأساسية في العمل الإداري حيث تعمل على تنسيق الأعمال الخاصة بالأفراد العاملين داخل المؤسسة إلى جانب تحديد الأدوار المنوطة بكل فرد كما تشرف على السير الحسن لهذه العمليات ، ويمكن تصنيف التقارير إلى عدة أنواع مختلفة فهناك تقارير متعلقة بالوظائف التي يطلب القيام بها داخل المؤسسة ، ومنها تقارير تشغيلية حول معرفة مدى التقدم في أداء الأعمال ، كما يمكن تصنيف التقارير تبعاً للمصدر الوظيفي الذي تصدر عنه فنقول أنها استشارية قانونية وتنفيذية ، وهناك تقارير دورية تصدر في مواعيد منظمة وتعتبر بمثابة الأرشيف التاريخي للمؤسسة ، وتقارير غير دورية خاصة بمسائل محددة ، فالتقارير عماد لأي مؤسسة وكفاءتها مرهونة بمدى دقة صياغتها وتبويبها ، كذلك تميزها بالتسلسل المنطقي الذي يحكمها.

*التلكس:

فمن مميزاته أنه مكتوب ومسجل ، فهو لهذه الناحية أفضل من التلفون لأنه يشكل وثيقة قابلة للحفظ ، وهو مضمون الوصول إلى المستقبل ، ولذلك فهو أفضل من البرقية التي يمكن أن تضيع ، وأسرع من كليهما في الاتصالات الخارجية ، ونظراً لمبدأ اختصار الكلفة المالية الذي يحكمه فإنه يوفر الكثير من وقت المسؤول (مصطفى حجازي، 1982: 152-153).

*لوحة الإعلانات:

تفيد في بث ونشر الإعلانات الرسمية للمؤسسة ولإخبار العاملين بالأمر العاجلة والهامة، وبالتغييرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل ، وتعتبر جريدة الحائط أحد التتويجات من لوحة الإعلانات وهي تمثل وجهة نظر المؤسسة بصورة دورية (شهرياً مثلاً) ، أو قد تمثل وجهة نظر وتعليق العاملين ونقابتهم أو صناديق الزمالة حول الموضوعات التي تهم علاقة العاملين بالمؤسسة.

*المجلة:

تستخدم المجلة أو جريدة المؤسسة كوسيلة لإخبار العاملين عن الأنشطة التي تجري داخلها سواء كانت تمس العاملين أو الشركة ، أو كانت أخبار رسمية أو رياضية أو ترفيهية وتعتبر المجلة وسيلة جيدة لاشتراك العاملين في أنشطة المؤسسة، من خلال المقالات والأخبار وتوجيه الأسئلة وكتابة التعليقات وغيرها (أحمد ماهر، 2004: 67-68).

ومن بين وسائل الاتصال المكتوبة ما يلي:

- الأوامر والتعليمات كالخطابات الداخلية والخارجية والمذكرات والنشرات أو الكتب الدورية.
- الرسائل الخاصة: مثل الخطابات والرسائل الخاصة بالعاملين.
- بيان الأجرة وهو أسلوب متبع في بعض المؤسسات .
- مرجع أو دليل العاملين: وفيه توضيح لأهمية العمل ودور الفرد في المؤسسة ومعلومات عن المؤسسة وأهدافها وأنظمتها وسياستها نحو ذلك.
- الأدلة وهي نظام متكامل لتعليمات مكتوبة طويلة الأجل، وقد يكون شكلها ثابت، أو قد يكون قابلاً للتعديل والتطوير وهي تشبه اللوائح.
- دليل الجمهور أو المستفيد: وفيه معلومات وأفية تفيد الجمهور والمستفيدين.
- صندوق الاقتراحات : عبارة عن صندوق توضع فيه المقترحات من داخل المؤسسة أو من خارجها (صلاح الدين محمد عبد الباقيين، 2002: 269).

- وسائل الاتصال الشفوية : من أمثلة الاتصالات الشفوية مايلي :

*الهاتف:

يعتبر من أهم وسائل الاتصال الشفوية ، حيث يتميز بالسرعة في نقل المعلومات وتوفير وقت كبير ، ويرى **Roman Jakobson** بأن الاحتكاك يعد وظيفة أساسية للاتصال وأنها تظهر من خلال مثال ضعيف - ألو هل تسمعي - تشكيلة من خلالها نراقب على الهاتف الوظيفة الجيدة للخط (Daniel Bougnoux,1998:22) ، في كل مرة يؤكد الشخص على العلاقة الحرة لمحتوى الرسالة. وبواسطة الهاتف يستطيع المسؤول أن يقوم بالعديد من أعماله عن طريق الاتصالات السريعة بمختلف الأطراف ونتيجة للتطور الذي شهده جهاز الهاتف أصبح يرتبط بمراكز الحسابات الآلية والحصول على المعلومات المخزنة فيها لاستخدامها في مختلف أغراض التخطيط واتخاذ القرارات (مصطفى حجازي،1982: 156).

*الاجتماعات:

تعتبر من الوسائل اللفظية وتعتمد على المناقشات ، يتم فيها انعقادها بصورة دورية أو في حالات استثنائية إذا استدعى الأمر لذلك ، وما يميزها عن المحاضرات والندوات أن العبء الأكبر من حيث العدد والدراسة والمناقشة يقع على عاتق الأعضاء ، وتختلف هذه الأخيرة من حيث عدد المشاركين فيها، فقد تكون بصورة محددة العدد كاجتماعات مجالس الإدارة أو مجالس الآباء والمعلمين واجتماعات اللجان المختصة كما يمكن أن يكون في إحدى المؤسسات أو اجتماعات أعضاء جمعية عضوية.

*المقابلات الجماعية:

تكون في شكل هيئة اجتماعات، كما قد تعقد في صورة ندوات أو مؤتمرات ، وتساعد المقابلات الجماعية على إتمام الاتصال الجماعي وما يتبعه من الفوائد الناتجة عن تبادل الآراء والعمق في الدراسة ، كذلك الإحاطة الكاملة بجوانب الموضوعات ، وقد أصبح لهذه الطريقة في الوقت الحاضر أهمية قصوى لا يمكن إغفالها لكونها تعمل على ضم جميع المسؤولين دون إعطاء الأهمية للتفاوتات في المكانة الاجتماعية أو اختلاف الدرجات في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، بذلك تعمل المقابلات الجماعية على فتح المجال أمام العمال للإدلاء بأرائهم وكل

الأفكار الجديدة القابلة للتنفيذ ، باعتبار مصدرها هم القائمون على عملية التنفيذ(محمد رفعت عبد الوهاب، إبراهيم عبد العزيز شيحا، 1998: 274).

*المقابلات الشخصية:

وهي وسيلة اتصال تحدث وجها لوجه يتم فيها تبادل الأفكار ومناقشتها للوصول إلى نتيجة ايجابية ، ومن هنا كانت أهم وسائل الاتصال فعالية وأقواها أثرا وأقدرها على إقناع الآخرين بوجهة نظرنا ، أو اقتناعنا بوجهة نظرهم (تيسير الدويك وآخرون، 1998: 276).

ومن بين وسائل الاتصال الشفوية الأخرى نذكر ما يلي:

- إصدار الأوامر والتعليمات.
- نظام الاستشارات للعاملين (كحل المشكلات ونحوها) .
- البرامج التدريبية: وهي زيادة معلومات ومهارات العاملين وتطوير مستوياتهم المختلفة.
- إيضاح ومراجعة أداء بعض أقسام الإدارة أو المؤسسة.
- اللجان سواء داخل المؤسسة أو خارجها .
- الحلقات والزيارات مثل : لقاءات المسؤول بالعاملين لحل المشكلات.

- الاتصال المصور:

تولي المؤسسات لهذا النوع من الاتصال أهمية بالغة ، يتضح ذلك من خلال استعماله في مختلف ميادين أعمالها ، والذي يتم عن طريق استخدام الصور أو الرسوم لنقل فحوى ومضمون الاتصال ، ويتحقق هذا الأسلوب بوسائل مختلفة من أهمها :التلفزيون والسينما والصور التي يتم نشرها في الصحف والمجلات والإعلانات (محمد رفعت عبد الوها ، إبراهيم عبد العزيز شيحا، 1998: 274).

- الاتصال الإلكتروني:

وهو الذي يتم عن طريق الانترنت والاجتماعات عن بعد ، وتعتبر شبكة الانترنت أحد أفضل طرق تداول المعلومات في العالم ومن أهم الأسباب في الوصول إلى طريق المعلومات السريع وهي شبكة اتصالات عالمية تربط بين الآلاف من شبكات الكمبيوتر إما عن طريق خطوط الهاتف أو عن طريق الأقمار الصناعية (محمد منير حجاب، 2003: 65-66).

من خلال عرض وسائل الاتصال المختلفة يتضح مدى أهمية كل وسيلة على حدى في نقل أي معلومة ، سواء أكانت مكتوبة أو شفوية أو مصورة أو غيرها.

ب- أهمية وسائل الاتصال :

تفيد وسائل الاتصال في توجيه وتدريب الموظفين الجدد ، وشرح معايير وقواعد الأمن والسلامة وأهمية التزام العاملين بهذه القواعد مثل : ارتداء ملابس خاصة والالتزام بالطرق السليمة لمناولة المواد الخطرة وغير ذلك ، وشرح تقدم الأنشطة وانجاز المؤسسة وتعريف العاملين بالهيئة الإدارية والهيكل التنظيمي ، وشرح التقرير السنوي والحسابات والنتائج المالية، وعرض كيفية تصنيع وتشغيل منتج جديد ، وشرح تكنولوجيا جديدة مطبقة وغير ذلك. كذلك تستخدم النشرات التعليمية أو التوجيهية للعاملين الجدد لتعريفهم بأهداف وأنشطة المؤسسة وسياساتها وبواجباتهم وحقوقهم وسياسات الأجور والميزات الإضافية والإجازات وغير ذلك (شعبان فرج ، 2009 : 150).

وتفيد الزيارات التي يقوم بها كبار المدراء في مواقع العمل في خلق علاقات طيبة مع العاملين ، كذلك تسهم الاحتفالات التي تقام لمناسبات اجتماعية خاصة كترقيات لبعض العاملين أو تكريم الأكفاء المتميزين منهم أو بمناسبة انتصارات رياضية أو غيرها. كل ذلك يساهم في دعم الصلات والعلاقات بين الإدارة والعاملين. ومن الأساليب التي تسهم في خلق روح الفريق تنظيم يوم مفتوح يجتمع فيه المدراء مع الموظفين وأسرهم حيث يزاول الجميع أنشطة اجتماعية وترفيهية وتقدم للموظفين هدايا رمزية، ويساعد مثل هذا الأسلوب على أن يسود التفاهم والثقة المتبادلة في جو العمل ويسهم في خلق علاقات طيبة مع العاملين .

وقد يتم اتصال رجال الإدارة بالعاملين بصفة شخصية عن طريق المحادثات المباشرة وجها لوجه، لشرح خطط المؤسسة وسياساتها ويفسرون لهم قرارات وتصرفات إدارية معينة يوضحون لهم أسباب صدورها ، وتكون هناك فرص أمام العاملين لطرح الأسئلة والاستفسارات والتعبير عن وجهات نظرهم وآرائهم وتسهم مثل هذه المحادثات في تحقيق الفهم المتبادل بين الطرفين.

وتعتبر الاجتماعات الدورية بين رجال الإدارة والعاملين أو ممثلهم صورة هامة من صور الاتصال الشخصي والمباشر بين الإدارة والعاملين لشرح أهداف الإدارة وسياساتها

وخططها المستقبلية ، وحل ما قد يكون هناك من لبس في فهم أسباب تصرفات إدارية معينة، والوقوف على اتجاهات وآراء العاملين واهتماماتهم ، وهي كلها أمور ترفع من معنويات العاملين باعتبار أن ذلك هو جوهر الرضا عن العمل والثقة القائمة على المعرفة والفهم ، كذلك فإن تكوين مجالس أو لجان يشترك فيها العاملون يتيح الفرص للعاملين للوقوف على ما يحدث بالمؤسسة ويكون لهم صوت ورأي لدى الإدارة.

أيضا يمكن التعرف على رغبات العاملين من خلال وسائل أخرى عديدة مثل: وضع صناديق خاصة في أماكن معينة ويدعى العاملون لوضع مقترحاتهم وآرائهم وتعليقاتهم وأفكارهم، وكذلك شكواهم وتظلماتهم في هذه الصناديق (شعبان فرج ، 2009: 101-102).

كما يمكن استقصاء رغبات ومقترحات العاملين بموجب نماذج خاصة للاستقصاء أو الاستبيان أو تطبيق سياسة الباب المفتوح والتي هي شكل من أشكال انفتاح الإدارة على العاملين ، حيث تساعد هذه السياسة في كسر الحاجز الاصطناعي بين الإدارة والعاملين ذلك الحاجز الذي تكونه ممارسات سرية والانعزالية.

وتسهم مختلف وسائل الاتصال المشار إليها في تحقيق الهدف المنشود وهو إعطاء العاملين الشعور بالثقة في قدرات وكفاءة الإدارة والاطمئنان إلى أن المؤسسة تتعامل بعدالة وبروح المنطق مع العاملين أيا كانت الظروف والمواقف إلى جانب ذلك تسهم هذه الاتصالات في توفير جو مناسب للتغيرات التي تزعم الإدارة إدخالها على طرق وأساليب العمل والإنتاج بما يضمن قبول العاملين لها وتأييدها.

2 - نظريات الاتصال في الفكر الإداري :

هناك مجموعة من النظريات التي ساهمت في تطور علم السلوك التنظيمي منها : النظرية التقليدية وهي تضم مدرسة الإدارة العلمية ، ومدرسة العملية الإدارية والمدرسة البيروقراطية، ثم جاءت النظرية الحديثة والتي تضم العديد من المدارس والدراسات الحديثة .

1 - **النظريات التقليدية:** ومن أهمها مدرسة الإدارة العلمية ، ومدرسة العملية الإدارية والمدرسة البيروقراطية.

- **مدرسة الإدارة العلمية :** استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي توظف دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير

الإنتاجية ، والحد قدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي
عموما ، وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل وتدريب الأفراد العاملين
واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي (خليل محمد حسن الشماح، 2000: 44).

ونتيجة لتلك الدراسات والتجارب توصلت حركة الإدارة العلمية والتي تقترن بالكاتب
الأمريكي **فريدريك ونسلو تايلور Frederik winslon Taylor** بشكل أساسي إلى أربعة
مبادئ وهي (حسن حريم، 2003: 21):

*إحلال الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل الذي يؤديه العامل محل
الحدس والتخمين.

*اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية.

*تعاون الإدارة والعاملين لتحقيق أهداف العمل وفق الأسلوب العلمي.

* تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي بين الإدارة والعمال بحيث تتولى الإدارة
مسؤولية التخطيط والإشراف ويعهد للعاملين مسؤولية التنفيذ.

وهذه المبادئ التي نادى بها **تايلور** لا يمكن تطبيقها إلا من خلال إيجاد نظام اتصالات
مستمر يضمن على الخصوص إيصال التوجيهات من الإدارة في الجهاز الإداري عامة
إلى مختلف المستويات السفلى في المؤسسة من أجل تنسيق وتوجيه مختلف الأعمال المنوطة
بها (ناصر دادي عدون، 2004: 23).

ومن بين الانتقادات التي وجهت لها أنها اهتمت بعناصر الكفاية الإنتاجية ومعاملة
الموظف على انه آلة ميكانيكية إذ تم إغفال الجانب الإنساني و الحوافز المعنوية في
الاتصالات الإدارية وما يعاب على هذه المدرسة أنها هدفت إلى تسخير العامل و استغلاله.

(<http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=521740> 03/02/2014)

- المدرسة البيروقراطية :

استخدم **ماكس فيبر Max wiber**. البيروقراطية كأداة لفهم التنظيم ويمكن اعتبارها
نظرية، ووفقا **لماكس فيبر** يجب أن تتصف البيروقراطية بخصائص معينة كما يوضحها الجدول
رقم (01)(محمد سعيد أنور سلطان، 2003: 37):

الجدول رقم (01): يوضح مواصفات البيروقراطية وفقا لماكس فيبر

الخاصية	لوصف
- قواعد وأنظمة رسمية	- استخدام توجيهات مكتوبة للسيطرة والتحكم في كل تصرفات العاملين.
- قواعد موضوعية غير شخصية.	- يجب تجنب المحاباة أو المحسوبية ويجب أن تعتمد كل علاقات العمل على معايير موضوعية.
- تقسيم العمل.	- تقسيم كل الواجبات إلى مهام متخصصة يقوم بأدائها أفراد يملكون المهارات الملائمة المطلوبة.
- هيكل تنظيمي هرمي .	- ترتب المناصب بصورة واضحة وفقا للمستوى التنظيمي بحيث تتسلسل من المستويات العليا إلى المستويات الدنيا.
- تدرج السلطة.	- إن الحق في اتخاذ القرارات يتحدد بموقع الشخص في الهيكل التنظيمي فالفرد له سلطة على من هم أدنى منه في الموقع أو المرتبة.
- تعهد بالالتزام الدائم للمنظمة.	- يعتبر التوظيف مهنة دائمة: تعهد دائما من قبل العاملين فيه.
- الرشد	- المنظمة ملزمة بتحقيق غاياتها بأكثر الطرق كفاءة.

المصدر: (محمد سعيد أنور سلطان، 2003: 37)

ويحرص فيبير أن تتوفر هذه الشروط لأن كل التنظيمات تشيد لبلوغ غاية معينة ويرى فيبير بأنه إذن يتطلب تقييم هذا التنظيم ويجب احترامه لتحقيق الفعالية وبالتالي إننا نقتصر في الجهد والوقت والتكاليف.

وقد وجهت لنظرية فيبير عدة انتقادات من بينها (رابح كعباش، 2008: 16:30) :

* خنق الروح الإبداعية (لا داعي للتفكير والإبداع ، فمثلا إذا أراد العامل الحصول على ترقية يجب أن يحضى برضا المسؤول ، على عكس من قد يناقشه في قضايا معينة).
* لم يهتم بالجانب الإنساني في التعامل مع الموظف من خلال التفكير الرأسمالي فهو يحتوي قوانين السوق (فهو ينظر للإنسان وكأنه سلعة أو كأحد مستتبعات السلعة) وليس كإنسان له حاجاته.

* تكريس العمل الروتيني الممل.

* معاملة العامل حسب متطلبات السوق (يفرض عليه صورة معينة بأن يقدم العامل جهدا وفقا للوائح والقوانين لأنه قد تم وضع أهداف تنظيمية مسطرة مسبقا ، أي وكأنه مجرد آلة يحجب عنه إنسانيته وحاجته بمعنى أنه يقلص الحركة والتفكير).

* لم يتطرق للتنظيم الغير رسمي.

* عنصر الضبط عند فيبير: أن يعطي السيطرة الشرعية الناجمة من المعرفة العلمية والخبرات الفنية ، أي تفضيل من هم في أعلى السلطة الذين تكون لهم فرص الحياة (الشهادات) فهو يحافظ أساسا على المجتمع الرأسمالي بتمايزه وطبقاته المختلفة.

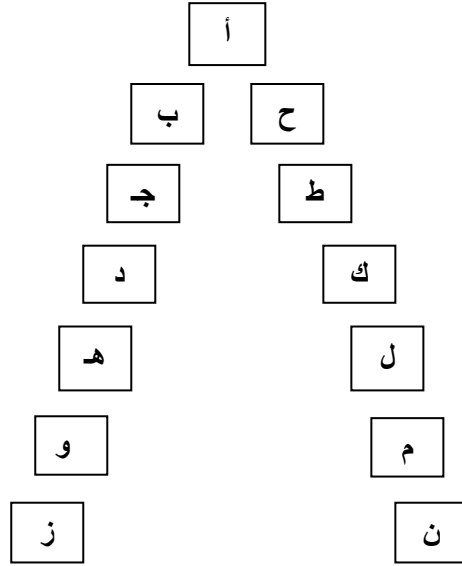
* تنطبق هذه النظرية على كل التنظيمات الموجودة في المجتمع الرأسمالي (الجيش- المؤسسات) لأنه يرى أنه صورة للمستقبل.

* كما أن استخدام التعليمات والأوامر يكون مدعاة إلى مركزية القرار في المستويات التنظيمية العليا ومن ثم عدم إتاحة الفرصة لسير خط الاتصالات بشكل صاعد (من أسفل إلى أعلى) ، ومن ناحية أخرى يضم التنظيم مستويات إدارية متعددة تجعل عملية الاتصال رأسيا وأفقيا في منتهى الصعوبة وعليه فإن العلاقة بين المسؤول والعاملين لا تصبح علاقة شخصية ومباشرة بحيث تصعب عملية تقييم كفاءة العاملين ، وفي ظل هذا المناخ التنظيمي

المعقد يصبح من الضروري وجود لوائح ونظم وقواعد تحكم عملية تحديد الخطط الفاصلة بين مختلف التخصصات ضمانا لعدم حدوث التضارب والاحتكاك بين الوحدات التنظيمية ويصبح من الضروري أيضا وجود مسالك محددة للاتصال الرسمي تحدها الإدارة العليا وبهذه الوسيلة تتجرد الوظائف من شتى المؤثرات الشخصية التي قد تؤثر في أداء مهامها ، فالاتصال عند فيبر هو الاتصال الرسمي الخالي من الاعتبارات الشخصية الخارجة عن نطاق التنظيم والعمل، وهذا ما قد يعيق سيرورة التنظيم.

- مدرسة العملية الإدارية :

ويطلق عليها أيضا مبادئ الإدارة (التقسيمات الإدارية)، فاهتمام هذه الأخيرة بمختلف وظائف المؤسسة وان لم تذكر بشكل مفصل وظيفة الاتصال (أحمد ماهر، 2004: 34) إلا أن هنري فايول **Henry Fayol** رائد هذه المدرسة ، يقول بان هيرشية الإدارة تكون كالتطبيق العسكري حيث قام بتلخيصها في ثلاثة نقاط : - وحدة القيادة - الإدارة هي التي توجه وتسير الأفراد - ركز على مبدأ التخصص، فحسب فايول ضمان الحصول على الفعالية يكون بطريقة تسلطية (18: 2004, Genvieve la cano). وغيرها من العناصر التي يتوافق فيها مع تايلور ويكمل بها نظريته في الجانب الإداري (ناصر دادي عدون: 2004: 24)، ولتحديد طريقة الأداء يقدم هنري فايول رائد هذه المدرسة ، مساهمة جديرة بالاهتمام ، وذلك عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم ، فوفقا للشكل (16) ، يوضح فايول بأن لو أراد الشخص (و) الاتصال بالشخص (م) فعليه أن يصعد إلى الأشخاص والمناصب (هـ)، (د)، (ج)، (ب)، (ا) ثم يهبط إلى الأشخاص والمناصب (ح) ، (ط)، (ك)، (ل) ، (م) وهذا ما يجعل الاتصال يأخذ وقتا طويلا وإجراءات مستتديه أو مكتبية طويلة ومعقدة ، ويؤدي إلى عدم فاعلية الاتصال ، وعليه يقترح فايول أنه من الممكن عمل ما يطلق عليه بالجسر أو المعبر لكل من الشخصية (و) ، (م) أي انه اقترح نظام الاتصالات الجانبية بدلا من الاتصالات الرأسية السائدة (أحمد ماهر، 2004: 34-35).



شكل رقم (16) : يوضح مفهوم المعبر أو الجسر للاتصالات الجانبية .

المصدر : (أحمد ماهر ، 2004 : 24).

- مدرسة العلاقات الإنسانية :

ترى هاته المدرسة بأن المؤسسة أو المصنع ليست مجرد مجموعة من الأفراد الذين يصنعون سلعا معينة أو يسوقونها ، بل إنها إلى جانب ذلك مجموعة من العلاقات بين هؤلاء الأفراد ببعضهم البعض. والعلاقات الإنسانية بين العاملين تظهر واضحة في الاحترام المتبادل والثقة والتعاون.

والحقيقة أن موضوع العلاقات الإنسانية بين العاملين بالرغم من أهميته فإنه لم يكن موضوعا أساسيا عند كثير من العلماء وذلك حتى وقت قريب. وقد اتضح بعد ذلك أن العلاقات الإنسانية لها أهمية كبرى في الإنتاج بحيث أنه إذا كانت هذه العلاقات ضعيفة فإن الإنتاج يقل بصورة كبيرة. كما أن هذه العلاقات لها دور كبير في إصابة العامل بالأمراض النفسية وقد تؤدي بالعامل إلى ترك عمله ، والنقلب بين الوظائف ، وذلك إذا كانت هذه العلاقات ضعيفة (طارق كمال، 2007:165).

وقد كانت دراسات التون مايو **Elton Mayo** تهدف في البداية إلى دراسة الظروف الفيزيكية للعمل (إنارة - تهوية - ضوضاء - تلوث وغيرها) وعلاقتها بالإنتاج ، وكذا تصنيف المشكلات المختلفة التي تنشأ عن مواقف مختلفة للعمل ، ثم ما لبثت أن حولت اهتماماتها لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي .

ومن أهم الأفكار المستمدة من تجارب هوثورن مايلي (ناصر دادي عدون، 2004،
:24):

* ركزت في دراستها على أن المنظمة هي عبارة عن بناء اجتماعي يؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية وليست بناء اقتصاديا محتسبا ، وعليه فتركيز هذه النظرية يتمحور حول ما يعرف بالرجل الاجتماعي بدل الرجل الاقتصادي ، ولا يمكن النظر إلى العامل على أساس أن تعظيم الربح والحاجة للعمل هي أشياء أصيلة في طبعه.

* ركزت على الشكل الغير رسمي للمنظمة باعتباره جزء من طبيعة الاجتماع والطبيعة البشرية ، أي أن تجاهل التنظيمات غير الرسمية وما يسودها من قيم ومعايير قد يؤدي بدوره إلى انهيار الاتصال بين القمة والقاعدة ومن هنا تصبح التنظيمات غير الرسمية بمثابة قوة دافعة تساهم في تحقيق أهداف التنظيم بكل طريقة فعالة .

* يحتاج مديرو المنظمات مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية (صالح بن نوار، 2006، 153).

* إثارة دوافع الأفراد هو العامل الأساسي في العلاقات الإنسانية وإشعارهم بأهميتهم وذواتهم من خلال العلاقات الاجتماعية مع الآخرين ، ووضع الفروق الفردية التي تقع بين العاملين في الاعتبار عند التعامل معهم وعند توجيههم وحل مشاكلهم.

* الفرد يسعى لمشاركة الآخرين والتعاون معهم لكي يحصل على الحفز أو العائد وراء المشاركة والتعاون (مصطفى عشوي، 1994، 103).

خلاصة النظريات الكلاسيكية: إن نظريات كل من فيبر وتايلور وفايول وغيرهم بالرغم من أهميتها إلا أنها كانت ناقصة ، فالمنظمة في الواقع هي نوع من التركيب أو البناء الذي يجمع بين القواعد البيروقراطية المصممة بشكل دقيق والاتصال بين جماعة الأقران ، وهو الاتصال الذي ينمو أثناء عمل هؤلاء بعضهم مع البعض الآخر ، فالأفراد في العمل يطورون شبكة من العلاقات تشمل الحب والكره والصداقة والعداء تؤدي إلى تأسيس قنوات للاتصال غير الرسمي لا علاقة لها بالخارطة التنظيمية التي تحدد بدقة خطوط نقل الرسالة .وهكذا كشفت كل من تجارب هوثورن عن أهمية الاتصال غير الرسمي في منظمات الأعمال الكبيرة ، وتابع

علماء الاتصال والإدارة شبكاته وأنواعه التي تحدث داخل المنظمة (محمد ناجي الجوهري، 2000: 72).

ب - النظريات الحديثة:

نذكر من بينها: المقاربة الوظيفية - النظرية الموقفية ونظرية المعلومات.

- المقاربة الوظيفية (فضيل دليو، 2003: 15-16):

تعتبر المؤسسة ككل عضوي يقيم أدائه من خلال الوظائف الظاهرة والكامنة التي تؤديها مختلف عناصره، كما يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة وعاء توزع بداخله أدوار الأفراد في مستويات ودوائر وحدود مختلفة، وهو مستقل في وجوده عن العمليات التي تسببت في إنشائه وتغييره، فالإتصال يعتبر مادة ملموسة تنتقل أفقياً وعمودياً (صعوداً ونزولاً) داخل هيكل المؤسسة، وأن للرسائل الاتصالية مواقع فضائية وزمنية مستقلة عن المرسل والمستقبل، وعلى العموم وبالنسبة للموظفين فالواقع موجود لذاته ويكفي تحليله من الخارج لفهم مضمون العمليات الاتصالية، ومن المواضيع الطليعة للتحليل الوظيفي في هذا المجال دراسة توزيع الأدوار، الرسائل، النماذج الاتصالية المؤسسية العالمية، المعوقات وغيرها.

- نظرية النظم :

وتعتبر من النظريات الحديثة وتوفر لعلماء الإدارة والممارسين إطاراً متكاملًا يبين مدى تأثير العوامل البيئية الداخلية والخارجية على المنظمة وكذلك تأثير المنظمة على هذه العوامل. وتحت هذا المفهوم، فإنه ينظر إلى المنظمة كنظام مفتوح يؤثر ويتأثر بعوامل البيئة الداخلية والخارجية (عبد الباري درة، محفوظ جودة، 2011: 84).

كما قدمت مساهمات وبحوث خاصة حول الاتصال وهي تنظر إلى منظمات الأعمال على اعتبار أنها نظام اجتماعي يضم أفراداً أو أهدافاً أو اتجاهات نفسية ودوافع مشتركة بين الأفراد، فتري أن النظام الاجتماعي لن يستقيم دون وجود اتصالات تؤثر فيه بحيوية، وتري نظرية النظم:

* أن الاتصالات هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل، تؤثر فيه وتتأثر به.

* أن الاتصالات هي الوسيلة لربط النظام الاجتماعي للعمل بالبيئة المحيطة به

من منظمات أخرى، عملاء وموردين، ومساهمين وغيرها.

* يعتمد التوازن داخل النظام الاجتماعي للعمل على وجود نظام متكامل من الاتصالات الذي يربط أجزائه وأفراده.

* أنه باختلاف الظروف (مثل أطراف الاتصال، وموضوع الاتصال وغيرها)، يمكن أن يختلف نظام ووسائل الاتصال أي أن الوسيلة تختلف لكي تتناسب مع الظروف . وهكذا فإن الاتصال يعتبر نظام متكامل للربط بين أجزاء النظام ككل.

- النظرية الموقفية :

كامتداد لنظرية النظم ، تقدم النظرية الموقفية تأكيداً لأهمية اختلاف الظروف والبيئة المحيطة على عملية الاتصال ، وتفترض هذه النظرية أنه ليس هناك طريقة واحدة مثلى لأداء العمل أو الإدارة ، وان هناك طرقاً عديدة لذلك ، ويستند ذلك على نوع العمل والأفراد والظروف المحيطة، ويمكن للأفراد وللنظام أن يتقبل هذا الاختلاف في طرق العمل والأداء لو أحسن توفير المعلومات عن ذلك ، ونقلها وإفهامها للآخرين (المعنيين) بالأمر أي لو أحسن استخدام الاتصالات.

- نظرية المعلومات :

تقدم نظرية المعلومات بعض المساهمات في نظرية الاتصالات ، فهي ترى أن الاتصالات عبارة عن مجموعة الأنشطة الخاصة باستقبال المعلومات ، وترميزها وتخزينها وتحليلها واستعادتها وعرضها ، وعلى هذا فان هناك اهتماماً خاصاً بتحويل المعلومات من شكلها الوصفي التقليدي (في شكل أحاديث أو تقارير أو غيرها) إلى رموز معينة مثل تلك النظم المستخدمة في المكتبات أو توثيق المستندات ، وقد يصل الأمر إلى تحويل المعلومات إلى رموز تأخذ شكل الإشارات الكهربائية كما يحدث في الحاسبات الآلية حيث تسهل عملية استقبال وتسجيل وتخزين المعلومات، كما تهتم نظرية المعلومات بتحويل البيانات محل الاتصال من شكلها الوصفي إلى شكل رياضي أو إحصائي ، مما يسهل معالجتها بصورة أسرع (أحمد ماهر، 2004: 37-38).

3- معوقات الاتصال وطرق التغلب عليها:

أ- معوقات الاتصال:

العوامل الظرفية الإنسانية والتقنية التي قد تشكل عائقا للعملية الاتصالية تتبسط وتتعدد داخل جماعة معينة ، وهناك أيضا عدة اعتبارات تتداخل بشكل كبير وتكون بعيدة عن تحكم الأفراد وتحكم النظام الاتصالي وتؤثر في سيرورة المعلومات وفي فعالية الموقف الاتصالي (فتحية اهائية، نواري أمال، مارس 2006 :243).

ويمكن النظر إلى معوقات الاتصال بأنها: الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تشوه معانيها أو تؤثر في كمياتها ، وبالتالي تشتيت المعلومات وتشويها وتحويل دون انسيابها بالشكل المطلوب ولذلك فإن أي شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا وعائقا للاتصال(علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل،2006:70)، أي أن معوقات الاتصال هي كافة المؤثرات التي تعيق وتؤخر وصول المعلومات للمستقبل أو تؤدي إلى تحريفها أو تزييفها أو التقليل من أهميتها فتحويل دون الوصول إلى الهدف من الاتصال(رويم فايزة، 2012 :53) وعليه فإن أي إخفاق يحصل في عملية الاتصال يترك آثارا سلبية على نوعية الرسالة المنقولة ، وبالتالي على نتائج الأداء ، فنظام الاتصال ينبغي أن يكون محكم الحلقات وأن أي ثغرة قد تحدث فيه من شأنها إضعاف هذا النظام وجعله عقيما في حالات عديدة . ومعوقات الاتصال تعد مشتركة : أي أن مسؤولية حدوثها لا تقع على طرف واحد وإنما تتحملها عدة أطراف وبالتالي فإن نظام الاتصال الفعال يفقد قيمته من وجود حلقة مؤثرة للتغذية العكسية ، هذه الأخيرة تعد بمثابة صمام الأمان ، لأنها تعطينا صورة واقعية عن مدى فعالية الاتصال وجدواه (حميد الطائي ، بشير العلاق،2009:73).

ومن أهم هذه المعوقات مايلي :

- المعوقات المرتبطة بالمرسل:

من أبرز المشاكل والمعوقات التي يكون مردها المرسل الآتي:

***الحالة النفسية للمرسل :**

وتعد مسؤولة عن حوالي 50% من معوقات الاتصال ومشاكله ، حيث أن الحالات الميزاجية المتوترة (السلبية) ، مثل التعصب ، والتوتر ، والإحباط وغيرها التي يمر بها مرسل الرسالة (سواء كانت الرسالة شفوية أو تحريرية أو غيرها) ، تؤثر بشكل سلبي على جوهر الرسالة، بحيث تصل إلى المستلم بشكل مربك للغاية حيث أنها تزيد من قلق المستلم وإرباكه وبالتالي تفقد المعنى المطلوب الذي قصده المرسل.

***الافتراضات والأحكام الخاطئة المضللة لدى المرسل:**

حيث يتصور المرسل أو يعتقد أو يكون لديه إدراك خاطئ بأن رسالته مفهومة وواضحة أو أنها ينبغي أن تكون كذلك ، دون أن يدرك أن هذا الانطباع قد لا يكون موجودا بنفس المعنى لدى المستلم ، ولهذا السبب بالذات ، يوصي خبراء الاتصال بأن يكون المرسل واعيا أو مدركا لطبيعة وثقافة الجمهور المستهدف، وأن لا يستخدم عبارات أو إيماءات أو حركات لا يفهمها هذا الجمهور، أو أنه يدركها بطريقة مختلفة ، ويقدم لها تفسيرات متناقضة أو مشوهة (حميد الطائي، بشير العلق، 2009: 73-75).

***الاستخدام الخاطئ لتوقيت الرسالة:**

تعد من أبرز مشاكل الاتصال فالتوقيت السيئ لإرسال الرسالة كنتيجة لضغوطات العمل أو الإهمال أو عدم تقدير قيمة الوقت من الناحية التوقيتية ، قد يرسل انطباعات أو رسائل خاطئة للمستلم ، كما أن التوقيت الخاطئ للرسالة من قبل مرسلها قد يؤثر بالسلب على قيمة الرسالة وجوهرها ، فقد تصل في وقت متأخر أو مبكر ، وفي كلتا الحالتين يكون تأثيرها ضعيفا أو معدوما، وفي حالات كثيرة يكون التأثير سلبيا وتكون نتائجه وخيمة.

*عدم كفاءة المرسل أو افتقاره لمهارات الاتصال:

حيث يحصل أحيانا أن لا يكون مصدر الاتصال (المرسل) ملما بشكل كاف بأساسيات الاتصال وفنونه ومهاراته ، وخصوصا في الاتصال اللفظي الذي يعتمد على التعابير اللفظية أو لغة الجسد ، فصياغة العبارات بشكل غير دقيق ، أو استخدام عبارات وتعبيرات صوتية أو جسدية في غير مكانها ، قد يرسل رسائل مضللة للجمهور المستهدف (حميد الطائي، بشير العلاق، 2009: 76).

*التفاوت في السلطة الوظيفية:

حيث يخشى الكثير من العاملين (مرسلي الرسائل الإدارية) إرسال أو بث الكثير من المعلومات والبيانات والمقترحات والرسائل خوفا من عدم رضا أو ردود الفعل السلبية من قبل المسؤولين في بعض الأحيان ، وغالبا ما يكون الأفراد في المستوى الإداري الأدنى بإجراء ما يسمى بتقنية (فلتر) مضمون الرسالة ما يفقدها جزء من مضمونها ويتم هذا الأمر بشكل متعمدا وليس عفويا.

- المعوقات والمشاكل المرتبطة بوسيلة الاتصال:

*الاختيار الخاطئ للوسيلة:

حيث تفشل عملية الاتصال برمتها عندما يتم اختيار وسيلة اتصال غير ملائمة أو ضعيفة أو اختيار توليفة من وسائل الاتصال غير متكاملة أو متجانسة مع بعضها البعض فالمعروف أن طبيعة الرسالة ذاتها تحدد الوسيلة أو الوسائل التي ينبغي استخدامها والتي تكون أفضل من غيرها من الوسائل في حالة كهذه ، فالالاتصال المباشر والشخصي يتطلب استخدام وسيلة الاجتماعات أو اللقاءات وجها لوجه حيث تكون التغذية العكسية فورية ، بينما الاتصال غير الشخصي يحتاج إلى وسائل أخرى مثل الإعلان أو التقارير وغيرها .

*الاستخدام الخاطئ للوسيلة:

قد تتوافر لدى الأفراد أو المؤسسات وسائل اتصال متعددة تقليدية والإلكترونية مثلا ، إلا أن المعنيين بالاتصال قد (حميد الطائي ، بشير العلاق، 2009: 77) يستخدمون الوسائل الغير ملائمة إما بسبب الجهل أو الإهمال أو سوء الإدارة ، والاستخدام الخاطئ للوسيلة يفقد الاتصال

قيمته ، ويعطي مؤشرات مضللة في أحيان كثيرة فليس من المنطق أن تلجأ مؤسسة متخصصة تكنولوجيا للمعلومات والاتصالات باستخدام الفاكس مثلا أو البريد العادي لبث رسائل عاجلة إلى جمهور مستهدف يستخدم الانترنت وشبكات الانترنت والإكسترانت ، والبريد الصوتي وغيرها من تقنيات الاتصال على الخط الفوري المباشر .

*بعد المسافة التنظيمية أو تعدد المستويات الإدارية في المؤسسة :

حيث تمثل هذه الحالة عقبة أمام تبادل المعلومات من وإلى هذه المستويات ما يؤخر العمل، ويضعف الروح المعنوية ، وتزداد المشكلة بزيادة التشتت الجغرافي لفرع المؤسسة، وفي دراسة شملت (100) شركة عن فقدان المعلومات في عملية الاتصال اتضح أن المعلومات عندما تخرج من مكتب الرئيس حتى تصل إلى العاملين تكون قد اختزلت إلى 30%.

*ازدحام واختناق وسائل الاتصال:

حيث يؤدي هذا الازدحام وبالتحديد في مجال الاتصال الالكتروني إلى حدوث مشاكل فنية وإدارية ، فقد لا تصل الرسالة أبدا ، أو تصل لكن بشكل مشوه وفي الاتصال التقليدي عبر البريد العادي مثلا قد يحصل تأخير في إيصال الرسالة أو تشويه فيها ، إذا ما تعرضت لظروف منافية، ويعد ازدحام وسائل الاتصال عقبة حقيقية أمام الاتصال الفعال (حميد الطائي، بشير العلاق، 2009: 78).

* سوء أو ضعف وسيلة الاتصال:

حيث أن وسائل الاتصال الضعيفة فنيا ووظيفيا قد تؤدي إلى تشويه عملية الاتصال وإضعافها ولهذا السبب بالذات نجد أن الاتصالات في البلدان أو الأقاليم التي لا توجد فيها بنى اتصالات تحتية جيدة أو تكون هذه البنى التحتية قديمة أو بالية ، ففي جميع هذه الحالات يكون الاتصال متعثرا أو مشوها.

- المعوقات والمشاكل المتعلقة بمضمون الرسالة :

يمكن إيجاز أبرز هذه المعوقات في الآتي:

* لغة الرسالة :

حيث يكون المضمون ضعيفا وأحيانا مشوها، ولعل مرد ذلك يعود إلى مرسل الرسالة أو محرر مضمونها ، أو الوسيلة التي تم استخدامها لنقل المضمون .

* هدف الرسالة :

حيث يكون الهدف غير واضح أو غير موجود في الأساس .

* أسلوب كتابة الرسالة:

فقد يكون معقدا جدا ومبسطا جدا، وفي كلتا الحالتين ينشوه الاتصال ولا يحقق أهدافه.

* أسلوب نطق الرسالة أو توصيلها:

فقد يكون النص جيدا ، إلا أن نطق محتواه خصوصا في الاتصال اللفظي قد يكون سيئا ما يؤدي إلى تشويه الاتصال وإضعافه (حميد الطائي ، بشير العلق، 2009: 79).

- المعوقات التنظيمية:

من بين الأخطاء التنظيمية التي تصادفها أنظمة الاتصال وتعرقل أدائها نجد:

* عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق .

* جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في كفاءة الاتصال مما يعرض إلى الأداء الغير جيد.

* نقص في تحديد المسؤوليات لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية .

* توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم ، مما يضيف أعباء

على السلطات الأعلى ويخلط أحيانا بعض الأعمال (ناصر دادي عدون، 2004: 83).

* عدم وجود قنوات اتصال واضحة تيسر فيها البيانات والمعلومات وجميع الاتجاهات.

- المعوقات النفسية والاجتماعية:

ومن أشكالها الخوف عند أحد الأطراف من الطرف الآخر ، وعدم الرغبة في الاتصال أو غياب الدافعية عند أحد الأطراف ، ومشكلة التعصب الأعمى والأناية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات وترشيحها ، ومشكل الشعور بمركب العظمة عند المرسل أو المستقبل وتباين الإدراك بينهما ، وشعور أحدهما بأنه يعرف كل شيء ، ومشكل القصور في أجهزة الاتصال كالنطق أو السمع ومشكلة الشك عند أحد الأطراف فيما ينقله الطرف الآخر(ريحي مصطفى عليان،عدنان محمود الطوباسي،2005: 159) ، بالإضافة إلى أن عدم الثقة بين الأفراد يؤدي إلى عدم تعاونهم وبالتالي حجب المعلومات عن بعضهم البعض ، مما يعقد عملية الاتصالات ويحد من فاعليتها.

(<http://www.ecoworld.mag.com/Dtail.asp?In News/tent VU LE>

15-01-09 9:00)

- المعوقات البيئية : تتجم عن المجتمع الذي نعيش فيه سواء داخل المؤسسة أو خارجها

وأهم هذه المعوقات مايلي :

***اللغة** : إن طبيعة اللغة تشكل عائقا في عملية الاتصال حيث يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني مختلفة ، وبالتالي إمكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل ، بعكس ما قصده المرسل ، فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفرد ، فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها(محمود سلمان العميان،2005: 253).

كما يذكر براون **Brown** أن الصعوبات الأساسية التي تقف دون تحقيق الاتصالات الجيدة تتمثل في ثلاثة عوامل أساسية هي : عامل الزمن وعامل المكان ، والسماط الطبيعية للبناء.ويتمثل عامل الزمن في المؤسسات الصناعية التي تتبع نظام النوبات ، حيث أن كل نوبة من العمال بعد أن تنتهي من عملها ، تذهب بسرعة إلى بيوتها دون أن تتصل بعمال النوبة الموالية ، وهذا ما يخلق نوعا من تراكم المشكلات ، وبالتالي فشل كل جماعة بإمداد الجماعات الأخرى بالمعلومات والمواد التي تحتاجها لسير العمل في الوقت المناسب ، أما عامل المكان فيتمثل في انتشار أقسام وفروع المؤسسة في جميع مناطق المدينة ، وتؤدي هذه العزلة المكانية للفروع والأقسام إلى عزلة اجتماعية بحيث تعجز المؤسسة عن تحقيق التآزر والترابط

الاجتماعي بين مختلف فروعها، أما العامل الثالث: فيتمثل في التقسيمات الطبيعية للبناء فقد يحدث ألا يكون هناك تنسيق وتعاون بين فروع وأقسام المصنع (حسان جيلاني، 1985: 80-81).

ومن العوائق التي تحول دون إتمام الاتصال السليم اهتمام الإدارة والرؤساء بالنواحي الفنية المحضة في المصنع، وإغفالهم أو تجاهلهم ما يريد العمال أن يعرفوه ، وما يريدون أن يقترحوه أو يشكو منه، أي إغفالهم العامل الإنساني واهتمامهم بالعامل الفني ليس غير، فتكون العاقبة خسارة مادية ومعنوية للمصنع في آن واحد.

إن المشرف الحكيم هو من يهتم بالناحيتين معا ، فيسارع إلى التبصر والإجابة والاستماع والتوفيق ، بل يتعين عليه فوق ذلك أن يستشف ما تتطوي عليه نفوس العمال من رغبات صريحة أو مضمرة شعورية أو لاشعورية ، فيعمل على الاستجابة لها وعلى إرضائها حتى إن لم يشعروا شعورا واضحا بما يريدون.

ومن عوائق الاتصال المفيد أن يكون خط الاتصال طويلا أو يحوطه الحرج مما يؤدي إلى انتقال المشاعر مشوهة أو يساعد على ذبوع الإشاعات ، أو يزيد من سوء التفاهم بدل أن يعمل على إزالته، ومن أخطر ما يحول دون الاتصال المثمر مراوغة الرئيس أو المشرف في حسم الخلافات والشكاوي التي يتقدم بها العمال(فتحي محمد موسى، 2009: 183-184).

ب- طرق التغلب على مشكلات الاتصال:

يرى خبراء الاتصال وممارسوه من المحترفين أمثال **جوهر Jober** ، و**ستانلي Stanly**، و**مايو Mayo** أن مشكلات الاتصال لا تقتصر على جانب معين من جوانب عملية الاتصال أو حلقاتها وإنما تكون المشكلات متنوعة وموزعة على عناصر الاتصال كافة، بمعنى أن مرد هذه المشكلات لا يعود للمرسل وحده ، أو المستقبل وحده ، أو لقنوات الاتصال بمفردها، وإنما هي مشكلات مشتركة.

وسنحاول تسليط الضوء على أبرز أساليب التغلب على هذه المشكلات من خلال تقسيم عملية الاتصال وفق كل عنصر من عناصره(بشير العلق، 2010: 140):

- المرسل:

يعد المرسل من عناصر الاتصال البارزة التي تؤثر في صميم عملية الاتصال ، وبالتالي فإن أولى مشكلات الاتصال تبدأ من المرسل وتنتهي به ، ولتحسين فعالية هذه الحلقة وإحكام السيطرة والنوعية عليها : ينبغي إيلاء الجوانب التالية اهتماما خاصا:

*تزويد المرسل وتدريبه على مهارات الاتصال، سواء الاتصال اللفظي أو التحريري مثل الإنصات والتحليل، والاستقراء وغيرها.

*الاهتمام بالحالة النفسية للمرسل : من خلال تأهيله على أساليب الاتصال ومستلزماته وشروطه ، فالمعروف أن النفسية السيئة للمرسل تؤثر بشكل سلبي على كامل عملية الاتصال،فمحتوى الرسالة يكون سيئا ، وتدفعها المنطقي يكون مرتبكا ، ويكون مضمون الرسالة برمته متشنجا أو غير مفهوم في أحسن الأحوال.

*مراعاة الفروقات الفردية بين الأفراد ، حيث لا يجوز لشخص غير مطلع بفنون الاتصال أن يبعث برسالة إلى شخص محترف أو خبير ، فمضمون الرسالة يجب أن يتوافق مع خبرة المستلم أو ثقافته ، بمعنى أن المضمون الفعال ينبغي أن يكتب أو ينقل من خلال مرسل محترف وهكذا.

*استخدام لغة مشتركة، وبسيطة وذات معاني يدركها ويفهمها المستلم أو مستقبل الرسالة،مثل الابتعاد عن العبارات و المصطلحات الفنية أو التقنية التي لا تقع ضمن لغة مستقبل الرسالة أو مفسرها .أي ضرورة التخاطب بلغة الآخرين ، لأن الحكمة ليست في أن تبرز ما تملكه من مخزون معرفي ، وإنما تكمن الحكمة في إيصال المضمون إلى المستقبل بالشكل الذي يكون مفهوما ، وبالتالي اتخاذ القرارات أو الإجراءات الصائبة في ضوء ذلك.

*ضرورة أن يكون القول مقرونا بالفعل أي أن تكون الرسالة التي يرغب المرسل ببثها ذات معنى وأن هذا المعنى يؤدي إلى حصول فعل معين ذي فائدة أو مغزى ، فالأفعال ينبغي أن تكون أقوى من العبارات مهما بلغت هذه العبارات من قوة وإلا فقد الاتصال قيمته.

- الرسالة ومضمونها :

ينبغي أن تتصف الرسالة بخاصيات أو جوانب تجعلها فعالة حقا ، وهناك خمس ركائز ينبغي الاعتماد عليها وتنفيذها لضمان فعالية الرسالة ، وهي:

***الوضوح :** حيث ينبغي أن تتسم الرسالة بالوضوح والصراحة وأن تكون منطقية من حيث تسلسل الأفكار واستخدام الألفاظ السهلة وغير المعقدة (بشير العلق،2010 :141).

***التكامل :**

بمعنى أن تكون الرسالة متكاملة أي شاملة لكافة الجوانب من ناحية الكم والكيف.
***الإيجاز:**بمعنى أن تكون الرسالة موجزة بما يكفي لإيصال مغزاها وفحواها بشكل سليم للمستقبل ، والابتعاد عن التطويل والإسهاب اللذين قد يخلان بالمعنى ويصيبان المستقبل بالملل والفتور .

***التحديد:**

أي الابتعاد عن الألفاظ التي تحمل الشك أو الريبة أو المعنى المزدوج ، وبالتالي تسمح للتأويل في تفسيرها أو بناء استنتاجات خاطئة عنها.

***الصدق والدقة:**

فالصدق أهمية خاصة في نجاح عملية الاتصال،فربما تخدم المعلومات المضللة بعض الأهداف ومرامي مرسلها أو مروجها، إلا أن تكلفتها على المدى البعيد غالبا ما تكون باهضة،ونتائجها سيئة(بشير العلق،2010 :142).

وقد قدم كل من **عبد الفتاح الشرييني وأحمد فهمي جلال** أمثلة للرسائل التي قد تحتويها الاتصالات المختلفة داخل المؤسسة من خلال الجدول التالي(مدحت أبو النصر،2009 : 60-61):

جدول رقم(02): يوضح أمثلة للرسائل التي قد تحتويها الاتصالات المختلفة داخل

المؤسسة:

الاتصالات مع المسؤولين	الاتصالات مع الزملاء	الاتصالات مع العاملين
تزويد المسؤولين بما يطلبه العامل الرد على رسالة الرئيس	تنسيق الأعمال و الجهودات معهم	إصدار أوامر وتعليمات
إخبار المسؤولين بما تم تنفيذه ومدى تقدم العمل	لتقديم المساعدة والعون في حل مشكلة معينة	لإقناعهم بطرق عمل جديدة
طلب المعاونة في حل مشكلة معينة	لتزويدهم بمعلومات تساعدهم في أداء أعمالهم وتحسين الأداء	لتقييم الأداء
تقديم مجموعة من الأفكار لتطوير العمل والأداء	للتعرف عليهم كأفراد	لمكافأتهم، عقابهم، تأنيبهم
طلب توضيح تعليماتهم وأوامرهم		لتوضيح التعليمات والأوامر
		للتعرف عليهم كأفراد

المصدر: (مدحت أبو النصر، 2009: 60-61)

- وسيلة (قناة) الاتصال:

لوسيلة الاتصال دور حيوي في ضمان فعالية الاتصال وكفاءته ، فإذا كانت الوسيلة المختارة ضعيفة ، أو خاطئة ، فإن من شأن ذلك إفساد العملية الاتصالية برمتها ، ولهذا السبب بالذات ينبغي إيلاء المسائل التالية اهتماما خاصا واستثنائيا (بشير العلق، 2010: 142):

* عدم استخدام قنوات اتصال تلائم الرسالة أو المستلم أو المستخدم، فكل رسالة قناة معينة تكون أكفأ من غيرها في هذا النوع من الرسائل ، وهنا ينبغي تدريب العاملين أو القائمين على عملية الاتصال على الاستخدام السليم للقناة والتعريف بمزاياها ومساوئها.

* ضرورة معرفة كيفية استخدام القناة وكيفية الاستفادة من قدرات هذه القناة المتاحة والكامنة.

* معالجة كل ما يشوب القناة من مشاكل ، مثل: معالجة الضوضاء ، أو العقبات الفنية أو الوظيفية الطارئة.

* إدراك حقيقة مفادها أن طبيعة المشكلة أو الموقف وما إذا كان روتينيا أو غير روتيني، وكذلك مدى ثراء قناة الاتصال أو ضعفها والتي لها تأثير كبير على العملية الاتصالية، ويمكن أن تتمثل هذه الحالة والآثار بالمصفوفة التالية الموضحة في الشكل التالي:

		الموقف أو المشكلة	
		روتيني	غير روتيني
مدى ثراء قناة الاتصال	عال	اتصال فاشل - تخمة البيانات - قناة ثرية تستخدم الرسائل العادية - مؤشرات كثيرة تسبب تشويش وغموض ومعاني زائدة	اتصال فعال - اتصال فعال لأن القناة الثرية تلائم الرسائل في حالة المشكلات أو المواقف غير الروتينية
	منخفض	اتصال فعال - اتصال ناجح لأن القناة الضعيفة تلائم الرسائل في المواقف الروتينية أو العادية	اتصال فاشل - عدم كفاءة في توفير ونقل البيانات - وسيلة اتصال ضعيفة مقابل موقف غير اعتيادي - مؤشرات قليلة للإحاطة بمضمون الرسالة لموقف معقد

شكل رقم (17) : يوضح اختيار قناة الاتصال المناسبة

المصدر: (بشير العلاق، 2010 : 143).

- التغذية العكسية:

تعد من أهم عناصر تقييم فعالية الاتصال ، وعليه فإن العمل على تحسينها يسهم بشكل كبير في تحسين فعالية نظام الاتصال برمته ، ومن أبرز وسائل تحسين الاتصال ما يسمى بالتغذية العكسية البناءة : وهي عبارة عن عملية إبلاغ الأفراد حول ما يشعر به مستلم الرسالة اتجاه المعاني الواردة في الرسائل المرسله ، وكلما كانت التغذية العكسية دقيقة وصحيحة ، سهلت عملية الاتصال وازدادت فعاليتها ، وعموما فإن التغذية العكسية البناءة يمكن أن تكون ذات فعالية أكبر إذا ما تم مراعاة الاعتبارات التالية (بشير العلق، 2010: 144):

* إعطاء تغذية عكسية مباشرة قائمة على أساس الثقة بين الطرفين.

* التأكد من أن التغذية العكسية محددة ودقيقة وليست عامة.

* استخدام الوقت المناسب لإعطاء التغذية العكسية.

* التأكد من أن التغذية العكسية المعطاة ذات مصداقية وأنها تخص الرسالة التي سبق وأن استلمها المستلم.

* إعطاء التغذية العكسية بجرعات صغيرة ومناسبة.

- مستقبل الرسالة:

ويعد من عناصر الاتصال المستهدفة بالرسالة ، وبالتالي فهي حلقة أساسية لا بد من إحكام السيطرة النوعية عليها لضمان فهم الرسالة واتخاذ ما يلزم في ضوءها. وبهذا الصدد نقترح الآتي (بشير العلق، 2010: 145):

* تنمية مهارات الإنصات والتحليل والاستقراء والتسلسل المنطقي عند بث الرسائل بأنواعها اللفظية وغير اللفظية وأيضا في المواقف اليومية المتكررة.

* إيجاد لغة مشتركة بين المرسل والمستقبل ، وتنسيق المواقف والاتجاهات بينهما، والتأكد من أن هذه اللغة المشتركة سائدة ومفهومة ولا تحتاج إلى تأويلات أو تفسيرات في غير محلها.

*تطوير مهارات الاتصال والفهم والاستيعاب والتحليل والاستنتاج والاستقراء من خلال الدورات التدريبية المكثفة ، خصوصا في مواقع العمل.

*تعيين الكفاءات القديرة والتمكنة في قنوات الاتصال وعلومه، وعدم اعتبار المستقبل مجرد شخص ، أي شخص كان ، و إنما تقتضي الضرورة تعيين أشخاص من ذوي المهارات الفائقة في الاتصال والتواصل مع الآخرين.

*ضرورة جسر الفجوات السلوكية والثقافية والاقتصادية القائمة بين أطراف العملية الاتصالية (المرسل- المستقبل) ما يجعل هذه الأطراف قادرة على الاتصال والتواصل دون قيود أو عقبات من أي نوع.

*التركيز على مسألة التوقيت في الاتصال خصوصا فيما يتعلق بمستقبل الرسالة، حين يلعب وقت استلام الرسالة دورا أساسيا في نجاح الاتصال أو فشله.

خلاصة:

بعد عرضنا لعناصر هذا الفصل يتبين من خلال ما سبق أنه كلما انتهجت المؤسسة نهج تدعيم العلاقات الاتصالية والإنسانية والاجتماعية بين العاملين بروح الفريق الواحد، وفتح قنوات الاتصال وخلق جو صحي وودي ، بين العاملين والمديرين والمشرفين وتجنب جميع المعوقات التي قد تحول دون إتمام العملية الاتصالية بشكل فعال ، فإن ذلك يؤدي إلى تجنب حدوث الكثير من الهفوات داخل المؤسسة الصناعية والتي من شأنها أن تؤثر سلبا على أداء العاملين ونشاطات المؤسسة ، وتعزيز فرص تحقيق أهدافها.

الفصل الثالث:

عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية

تمهيد:

أولاً: ماهية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة:

5- أهمية القرار في المؤسسة

6- عناصر اتخاذ القرار

7- أنواع القرارات

8- أساليب اتخاذ القرار

ثانياً: طرق اتخاذ القرار ومراحله ومقوماته:

3 - طرق اتخاذ القرار وأنماطه

4 - مراحل عملية اتخاذ القرار

3- وظائف اتخاذ القرار

5- مقومات القرار الناجح ومحدداته

ثالثاً: نماذج اتخاذ القرار ونظرياته ومعوقاته :

5- نماذج اتخاذ القرار

6- نظريات اتخاذ القرار وصنعه

7- الأدوات الحديثة لاتخاذ القرار

8-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار و معوقاته

خلاصة

تمهيد:

إن أي مؤسسة لها أهدافا تسعى إلى تحقيقها ، ويتم ذلك من خلال اتخاذ القرارات داخلها، وهذه القرارات لا تقتصر على المستويات الإدارية العليا في المؤسسة بل تمتد إلى كافة المستويات ، وعليه فإننا في هذا الفصل نريد التطرق إلى عملية اتخاذ القرار الإداري في المؤسسة الصناعية من خلال التطرق إلى ماهية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة بالتطرق إلى: - أهمية القرار في المؤسسة و عناصر اتخاذ القرار - أنواع القرارات - أساليب اتخاذ القرار ثم التطرق إلى طرق اتخاذ القرار ومراحله وأهم وظائفه ومقومات القرار الناجح ومحدداته، وفي الجانب الأخير من هذا الفصل يتم التطرق إلى نماذج اتخاذ القرار ونظرياته وأهم العوامل المؤثرة فيه ومعوقاته.

أولاً: ماهية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة:

1-أهمية القرار في الإدارة:

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها ، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها ، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام ، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.وعندما يتخذ المسؤول وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم ، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة ، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت ، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها .

.http:(sqarra.wordpress.com/mang15/05/2013 - 10:12).

ومما زاد من أهمية القرارات ودورها في تحقيق أهداف الإدارة ما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها ، ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحيانا إذ لم يعد التنظيم الإداري يسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل وإنما عليه أن يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابكة مما زاد من المشاكل التي تواجه قيادات هذه التنظيمات وما استتبعه ذلك من اتخاذ العديد من القرارات لمواجهة هذه المشاكل (نواف كنعان، 2009: 93-94). والقرارات تمثل المهمة الرسمية للرئاسة الإدارية فهو التعبير الأول عن السلطة الرسمية للرئاسة الإدارية لأنه يتضمن إحداث تغيير في مراكز الأفراد والسياسات وظروف العمل. والرئيس الإداري لن يكون قائدا إداريا بالمعنى الدقيق إذا انفرد بسلطة اتخاذ القرار دون مشاركة من معاونيه ومجموعات الأفراد المعنيين بالقرار ومن الضروري أن يهتم القائد الإداري بالربط بين القرارات والأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها فلا تحيد عنها، كذلك من الضروري أن نأخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات الضغوط الاجتماعية المحيطة والقوى الخارجة عن المؤسسة والتي تتأثر بالقرارات المتخذة وتؤثر فيها (محمود شحماط ، 2010 : 85-86).

2- عناصر القرار: يرى محمود شحماط بأن هناك أربعة عناصر لازمة لتكوين فكرة القرار، أي لو تخلف واحد منها لا نكون بصدد قرار بالمعنى الحقيقي للكلمة ، وهذه العناصر الأربعة هي:

أ- الاختيار بين عدة مواقف سلوكية :

لمواجهة القرار الواجب اتخاذه ، يجب أن يكون للقائد الإداري خيار بين أكثر من موقف للسلوك وهو ما يسمى في لغة علم الإدارة بالبدائل. وتعدد البدائل أمر لازم لأنه بغير هذا لا يوجد اختيار، وهكذا لو كانت القوانين واللوائح التنظيمية لا تدع أمام القائد الإداري إلا مسلك واحد يجب عليه اتخاذه لحل مشكلة معينة لا نكون أمام القرار.

ب- الإدراك في الاختيار:

أي أن يكون الاختيار بين البدائل مدركا ، وقد يبدو للذهن أن كل اختيار ينطوي على إدراك ، غير أن الأمر ليس دائما على هذا النحو والمقصود بالإدراك ، هو أن نتخذ الإدارة على اختيار أحد البدائل بعد قدر من الدراسة وهذا يعني مناقشة كل بديل محتمل، وأبعاد هذا البديل ونتائجه الممكنة ، والإدراك ينصب أيضا قبل ذلك على الهدف المراد الوصول إليه .

ج- وجود أهداف معينة:

يتطلب أن يكون الاختيار المدرك بين البدائل اختيارا موجها للوصول إلى هدف معين أو أهداف معينة ، ففي منطق فكرة القرار يجب أن يكون القرار موجها لتحقيق غاية معينة مقصودة من اتخاذ القرار ، وهذا الشرط أو العنصر يفرق بين القرار وبين النشاطات الإنسانية التي تعد ممارستها هدف في ذاتها.

د- تحديد إجراءات التنفيذ :

ويعني الاختيار يجب أن يكون مصحوبا بتحديد وسيلة التنفيذ في اتجاه الهدف أو الأهداف المبتغاة من القرار(محمود شحماط،2010: 110-111).

أما بالنسبة لهاشم حمدي رضا فعناصر اتخاذ القرارات الإدارية يحددها فيما يأتي(هاشم حمدي رضا،2010: 119-120):

أ- متخذ القرار:

قد يكون فردا أو جماعة حسب الحالة ، وأيا كان متخذ القرار فله السلطة الرسمية الممنوحة له بموجب النظام الداخلي أو التفويض له من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة التي تعطيه الحق في اتخاذ القرار.

ب- موضوع القرار:

ويمثل المشكلة التي تستوجب من متخذ القرار تبني حل أو تصحيح انحراف معين أو توقع منتظر، ولا شك أن المشاكل كثيرة جدا ومتنوعة لا حصر لها ومنها ما هو الخطير الذي قد يؤدي إلى كارثة ومنها ما هو قليل الأهمية.

ج- الأهداف والدوافع:

القرار المتخذ إنما هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين يراد القيام به من أجل تحقيق هدف أو غاية معينة ، فكما هو معروف في مجال العلوم السلوكية والدفعية الإنسانية وراء كل عمل أو سلوك دافع ووراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها، فالهدف هو تجسيد للحاجة فتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الإشباع ، وبناء على ذلك لا يتخذ قرارا إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين .

د- المعلومات والبيانات:

عند اتخاذ قرار حيال موضوع ما، لا بد من جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة و أبعادها، وذلك من أجل إعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنهما. والمؤسسات الحديثة اليوم لديها نظام متكامل للمعلومات يوفر لمتخذ القرار ما يشاء من معلومات وبيانات وإحصاءات بسرعة متناهية من خلال استخدام الحاسبات الالكترونية .

ه- التنبؤ :

وهو شيء أساسي لمتخذ القرار، وذلك لان معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم اتجاهاتها مجهولة يجب التنبؤ بها وتقديرها وتحديد انعكاساتها وتأثيرها في المؤسسة.فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطيع معرفة ما سوف يحدث في المستقبل وعليه فهو ركن أساسي من أركان عملية اتخاذ القرار.

و- البدائل:

البديل يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة موضوع أو مشكلة ما ، والواقع من النادر أن يكون هناك حل واحد للموضوع أو المشكلة ، فعلى الأغلب هناك أكثر من حل واحد وبالتالي فمتخذ القرار الجيد هو الذي يصنع أكثر من بديل واحد وتكون مناسبة ليختار انسبها .

ز- القيود:

يواجه متخذ القرار عددا من القيود البيئية الداخلية والخارجية تصنع معوقات أمامه عند اتخاذ القرار ، وهذه القيود عليه أن يحسن التعامل معها ويذللها حتى يتمكن من اتخاذ القرار .

3- أنواع القرارات :

يصادف متخذ القرار في أي موقف من مواقف العمل العديد من الموضوعات والمشكلات التي تتطلب منه اتخاذ قرارات بشأنها ، تختلف نوعيته باختلاف المؤسسات التي يعمل بها متخذ القرار وكذا البيئة التي يتعامل معها ، وبهذا نجد العديد من المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في تصنيف القرار وكذا البيئة التي يتعامل معها ، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:

أ- تصنيف القرار وفقا للهدف (منى عطية خزام خليل، 2009: 91):

تصنف القرارات على أساس الهدف كما يلي:

- القرارات الفعالة:

وهي التي تتم على مستوى أعلى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة ، مفاهيم إستراتيجية، شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة.

- القرارات غير الفعالة:

وهي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد ، مفاهيم جزئية لا تسعى لتحقيق هدف مؤثر فعال.

ب- تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة (نواف كنعان، 2006: 249-

250)، وفقا لهذا التصنيف نجد:

- قرارات تتعلق بالعنصر البشري :

وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين وطرق الاختيار والتعيين وكيفية تدريبهم ، وأسس دفع الأجور وغيرها.

- قرارات تتعلق بالإنتاج :

وتتضمن اختيار موقع الصنع ، أنواع الآلات المستخدمة ، طريقة الإنتاج ، مصادر الحصول على مواد الخام.

- قرارات تتعلق بالتسويق:

وتشمل، القرارات الخاصة بنوعية السلعة التي سيتم بيعها وأوصافها والأسواق التي سيتم التعامل معها ووسائل الدعاية والإعلام.

- قرارات تتعلق بالتمويل:

كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم، طرق التمويل، معدلات الأرباح المطلوب تحقيقها، كيفية توزيعها.

ج- تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:

قد تصنف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي: القرارات الإستراتيجية، القرارات التكتيكية ، القرارات التنفيذية ، وتختلف التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على هذه الأنواع

الثلاثة للقرارات ، فنجد تصنيف أنسوفت **Ansoft** والمتمثل في ثلاثة أنواع كما يلي(ناصر دادي عدون،2001: 122-123):

- القرارات العملية أو التشغيلية:

وهي ذات هدف تحقيق أعلى ربح من عملية الاستغلال اليومي ومنها : تحديد الأسعار،ترويج المبيعات ، برامج الإنتاج ، مستوى المخزونات وغيرها ، وهي بذلك ترتبط بأسلوب النشاط المتكرر للعملية اللوجستية في المدى القصير وفي هيكل ما، والحاجة إلى القرارات من هذا النوع تتيحها الأعمال نفسها وتتميز بأنها قابلة للبرمجة ، أو يمكن أن تتخذ في إطار معين أو في سياسة محددة مسبقا ، وبمميزاتها هذه كان هذا النوع من القرارات مجالا مرجعيا للنظريات الكلاسيكية.

- القرارات الإدارية:

ترتبط بهيكل المؤسسة وحياسة الموارد : أنظمة المعلومات والاتصال ، علاقة السلطة الهرمية ، تقسيم وتنسيق الأعمال من أجل تحقيق أعلى كفاءة ، وهي تتولد وتنتج عن القرارات الإستراتيجية أو عن سوء التوازن في العملية اللوجستية التنفيذية.

- القرارات الإستراتيجية:

تعنى بالاختيارات الكبرى للمؤسسة من أهداف التنمية والتوجيهات فيما يتعلق بالإنتاج،أو نوع النشاط والمنتوج : السوق الذي تتموقع فيه المؤسسة أو تريد الدخول إليه وهي أي القرارات تأتي بعد عمليات تحليل وإعداد تتميز بالتنفيذ واستعمال أدوات معينة في المجال الاستراتيجي.

أما ترتيب **G.Mussche** للقرارات فقد اقترحه كما يلي :

- قرارات إستراتيجية:

وهي تميز الاختيار الذي تقوم به المؤسسة لسلوك شامل لمدى طويل.

- قرارات تكتيكية:

تطبيق القرارات الإستراتيجية في المدى المتوسط والمدى القصير بتنظيم الموارد الضرورية.

- قرارات إدارية:

تضمن في المدى القصير تيسير الوسائل.

- قرارات ميكانيكية :

تضمن العمل اليومي للمؤسسة (ناصر دادي عدون، 2001: 123).

د- تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها :

هناك قرارات كيفية (وصفية) وقرارات كمية (معيارية):

- القرارات الكيفية (الوصفية):

ويتم اتخاذ القرار بالاعتماد على أساليب تقليدية قائمة على التقدير الشخصي للمسؤول متخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسته للأراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة ومن هنا فإن مثل هذه القرارات تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية مثل أحاسيس وإدراك واتجاهات وخلفية المسؤول الذي يتخذها.

ويفترض القائلون بهذا التصنيف عدم توافر المعلومات المطلوبة والملائمة التي تمكن متخذي القرارات الوصفية من وضع البدائل واختيار البديل الأنسب من بينها. وأن عملية البحث عن البديل المناسب تتم من خلال الاختيارات المتتالية للبدائل إلا أن اعتماد متخذ القرار في مثل هذه القرارات على التقديرات الذاتية التي تحكمها عوامل شخصية - نابعة من مشاعر المدير واتجاهاته واحتياجاته- تؤدي به في الغالب إلى اتخاذ الحل الرضائي بدلا من الحل المثالي .

- القرارات الكمية أو المعيارية:

ويتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها والاعتماد كذلك على القواعد والأسس العلمية التي تساعده على اختيار القرار الذي يؤدي إلى زيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المؤسسة من بين مجموعة من البدائل المتاحة ويفترض في اتخاذ مثل هذه القرارات وضوح الأهداف ومعقوليتها وموضوعية متخذها، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها وتوفير الخبرات والاختصاصات وتفهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في عملية اختيار البديل المناسب، كما يفترض في القرارات الكمية إنصاف متخذها بالعقلانية والرشد واعتمادهم على الأسلوب العلمي .

ه- تصنيف القرارات وفقا للبرمجة :

على العموم تنقسم إلى نوعين رئيسيين من القرارات وذلك باختلاف المشاكل التي تسعى المؤسسة إيجاد حلولاً مناسبة لها قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة (غول فرحات، 2008: 164):

- القرارات المبرمجة:

تتمثل في تلك القرارات التي تعالج مواقف شبه يومية متكررة بأسلوب نمطي أي وفقا لقواعد مصممة مسبقا ، تتبع كلما واجه المسؤول نفس الموقف ، ومثل هذه القرارات لا تكلف لوضعها جهدا كبيرا في جمع المعلومات ووضع البدائل واختيار بينها ، وتكون درجة البرمجة تامة عندما يتخذ القرار أوتوماتيكيا ، ويسمى كذلك القرار الروتيني ، ذلك لأنه يكون عادة متكرر أو طريقة محددة وواضحة ، وبالإمكان التنبؤ بالنتائج بثقة عالية على أساس التجارب السابقة،ومن أمثلتها : تلك القرارات الخاصة بطلب مستلزمات الإنتاج ، صرف الأجور، الترقيات بالأقدمية.

- القرارات غير المبرمجة:

تتمثل في القرارات التي تعالج مواقف لا تتكرر، فهي مواقف متميزة تحدث بشكل عارض ولا توجد سوابق لمعالجتها ، وتزيد درجة تعقيدها ودرجة المخاطرة المتضمنة، وتتطلب بالتالي قدرا معتبرا من التفكير الابتكاري ومنه فإن اتخاذ مثل هذه القرارات يتطلب جهدا أكبر لأن الاختيار أصعب والبدائل قد تكون عديدة ويجب جمع الكثير من المعلومات لوضع هذه البدائل واختيار أفضلها ، ومن أمثلتها : قرار دمج شركة مع أخرى، إنتاج منتج جديد، دخول سوق جديد.

و- تصنيف القرار حسب مدى مناسبة اتخاذها:

- قرارات وسيطة:

هذا النوع يشبه في طبيعته الرجل الوسيط وهي قرارات ينبغي على من يتلقاها أن ينفذها وفقا للتعليمات الصادرة إليه.

- قرارات استثنائية :

وهي القرارات التي يتخذها المسؤول الذي تتوفر لديه القدرة العلمية والمعرفة لجميع

الظروف المحيطة به (محمد إبراهيم حسان، محمد حسين العجمي، 2007 : 201-205) .

ز - قرارات تنظيمية عامة وقرارات خاصة:

- القرارات التنظيمية العامة:

وهي قرارات تصدر في مواجهة أفراد غير محددين أو في حالات غير معينة بحيث ينطبق تنفيذ القرار على كل فرد أو حالة تتوافر فيها الشروط المحددة في القرار، وتختص موضوعات هذه القرارات في نشاط المؤسسة وأعمالها وتنظيم الأداء فيها بغض النظر عن الأفراد المسؤولين عن هذه الأعمال.

- القرارات الخاصة:

وهي القرارات التي تصدر بحق شخص معين أو مجموعة من الأفراد أو حالة معينة بحيث لا ينطبق القرار على سواهم (رافدة الحريري، 2008: 274).

ح- تصنيف القرارات وفقا لظروف اتخاذها:

هناك نوعين من القرارات: قرارات تتخذ تحت ظروف التأكد ، وقرارات تتخذ تحت ظروف عدم التأكد.

- القرارات التي تتخذ تحت ظروف التأكد :

وهي قرارات تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار ، وغالبا ما يكون الموقف الذي يوجد فيه متخذ مثل هذه القرارات واضحا ، إذ يكون أمامه عدد من البدائل المتاحة.

- القرارات التي تتخذ تحت ظروف عدم التأكد:

ومثل هذه القرارات لا تتوافر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار أو حتى لا تتوافر له أية معلومات عن المشكلة مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير معروفة ، فيتخذ المسؤول قرارا غامضا (مشوشا) لحلها، وغالبا ما تفرض ظروف عدم التأكد على متخذ القرار إتباع بعض الأساليب الرياضية والإحصائية لتحديد نسبة الاحتمالات المتوقعة من نتائج القرارات ، والوصول إلى أحد البدائل المتاحة (نواف كنعان، 2009: 256-257).

- القرارات التي تتخذ تحت ظروف المخاطرة:

وهي التي يتوفر فيها قدر من البيانات ويكون القرار ناتج عن الخبرة السابقة ويتم إعداد الاحتمالات الخاصة بالظروف المتوقعة الحدوث مستقبلا بناء على ما يتوفر من بيانات الخبرة السابقة ولذا فإن الاحتمالات الناتجة تكون احتمالات موضوعية مثل هذه الحالة تسمى بحالات أو ظروف المخاطرة وتكون المخرجات معروفة بدرجة احتمالية (حسين بلعجوز، 2010:113).

ط - تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي لمتخذها:

يمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا النوع إلى : قرارات أوتوقراطية (انفرادية) وقرارات ديمقراطية بالمشاركة :

- القرارات الأوتوقراطية (الانفرادية):

ويتم اتخاذ القرار من قبل المسؤول بشكل انفرادي ، ويعلنها على العاملين دون إعطائهم أية فرصة للمشاركة في اتخاذها فيتم اختياره للحل الذي يراه مناسباً ويعلم مرؤوسيه بهذا القرار لتنفيذه.

- القرارات الديمقراطية (بالمشاركة):

وهي القرارات التي يتم اتخاذها عن طريق المشاركة من خلال إشراك المستويات المختلفة من العاملين في التنظيم وكل من يعينهم القرار ، وتمتاز هذه القرارات بفعاليتها ورشدها ذلك لأن مشاركة العاملين في صنعها يساعد على قبولهم لها وعدم معارضتهم لها بعد إصدارها(نواف كنعان، 2009: 258)، وعليه فإن القرار الصائب هنا تتوفر فيه سمة الوضوح وهنا لا يتم وضع فريق العمل في طريق عسر ولا يطلب منهم عمل أي شيء يجعلهم يستفسروا عن الهدف أو المهمة ، فالقرار الصائب يعني القيام بالأعمال التي تجعل فريق العمل يركز في تحقيق أهدافه ، وأيضا عدم القيام بالأعمال التي تصرف الفريق عن تحقيق هذه الأهداف (كويك يونس، عماد الحداد، 2000 : 29).

4-أساليب اتخاذ القرار:

تتبع المؤسسات العديد من الأساليب يمكن عرض أهمها كما يلي:

- العصف الذهني.

- أسلوب الدلفين.

- أسلوب الجماعة الاسمية.

أ- العصف الذهني:

يعتمد هذا الأسلوب في الحصول على عدد كبير من الأفكار من جماعة الأفراد في جلسة خاصة وفي وقت محدد، والأفكار التي تطرح تتراوح من الأفكار الذكية إلى الأفكار المتطرفة، وكل الأفكار مرحب بها ويتراوح عدد أفراد الجماعة بين (5-6) كحد أدنى و 20 كحد أقصى ، وتمتد الجلسة لعدة ساعات وقد تصل الأفكار إلى حوالي 100 فكرة في الدقيقة.

- قواعد الجلسة :

جلسة العصف الذهني تحكمها 4 قواعد أساسية تجعلها كالتالي:

- * عدم إصدار أحكام أو وجهات نظر حول الأفكار المطروحة.
- * اهتمام بكمية (عدد) الأفكار.
- * تلاقح الأفكار: وهي استفادة كل فرد في الجلسة من أفكار الآخرين ومن صياغة أو إعادة صياغة الأفكار المطروحة (حسين بلعجوز، 2010: 105).

- مراحل جلسة العصف:

- تمر جلسة العصف الذهني بعدة مراحل يمكن إيجازها في النقاط التالية:
- * طرح المشكلة ومناقشتها لمدة 10 دقائق بالتقريب.
- * إعادة صياغة المشكلة عدة مرات.
- * اختيار إعادة صياغة المشكلة ثم طرح الصياغات للآخرين.
- * إثارة الحماس بالجلسة وجعلها أكثر نشاطا.
- * تعلق الأوراق التي سجلت عليها الآراء بالجدران.
- * ضرورة سيادة المرح بالجلسة.
- * يستحسن كتابة الأفكار من قائد الجلسة.
- * تشجيع الأعضاء للمشاركة الواسعة .
- * عند تناقض تدفق الأفكار يمكن لقائد الجلسة أن يمنح دقيقة للتفكير ثم تستأنف الجلسة بعد ذلك.

* يسمح بتسجيل فكرة جديدة.

*تشجيع طرح الأفكار المتطرفة (حسين بلعجوز، 2010: 106).

ب- أسلوب الدلفي :

يقوم هذا الأسلوب على التنبؤ بتأثير المجتمع على الأحداث المستقبلية ، في منطقة معينة وتقرير هذا التأثير على تلك الأحداث ، أي يستخدم هذا الأسلوب لفهم المشكلات التي من الممكن أن تحدث ، بحيث يتم تجميع مجموعة من الخبراء في تخصصات مماثلة في مجال معين وأخذ آرائهم حول المشكلة وتعالج هذه الآراء بواسطة منسق مركزي يقوم بتوحيد كافة الآراء وترسل هذه المعلومات إلى الخبراء ثانية لإعادة النظر فيها وتحليلها وإجراء التحسينات عليها. ويتم العمل بهذا الأسلوب وفق الخطوات الآتية:

- تحديد المشكلة : وتطرح العديد من الأسئلة بشأنها من أجل الوصول إلى حلول لهذه المشكلة ، توحد هذه الأسئلة في شكل استبيان (حسين بلعجوز، 2010: 108).

- تحديد عدد الخبراء في مجال المشكلة ويتم الاتصال بهم ، ثم يتم إرسال الاستبيان إلى كل عضو من الخبراء ويجب عليه على حده وباستقلالية تامة أين ترسل الأجوبة ثانية إلى المنسق المركزي.

- عند استلام الإجابات ، يتم تحليلها وعلى أساسها يتم إعداد استبيان ثان يرسل إلى الأعضاء المشاركين.

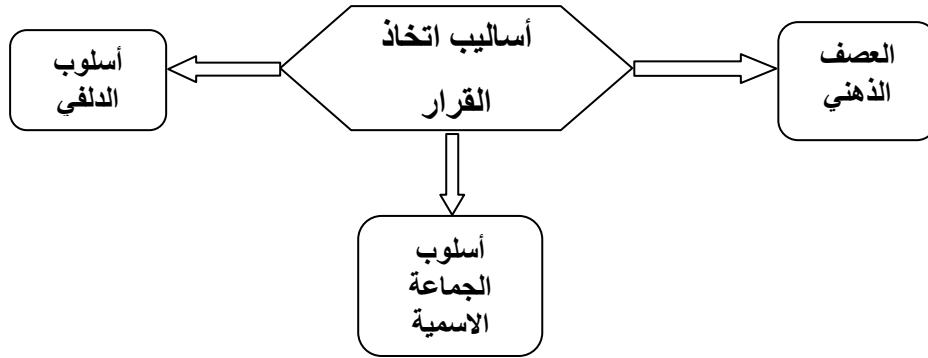
- يطلب من أعضاء التعليق تقديم الاقتراحات والإجابات على الأسئلة مع إمكانية طرح أفكار حول حلول جديدة.

- تجمع الإجابات عن الاستبيان الثاني وتحلل ، وإذا لم يتم الوصول إلى اتفاق جماعي فيتم إعداد استبيان ثالث يعين فيه بدقة القضايا ومناطق الاهتمام التي لم يتخذ بشأنها قرار.

- تكرر العملية حتى يتم الوصول إلى اتفاق جماعي ثم يعد تقرير نهائي في هذا الصدد. ما يميز هذا الأسلوب هو استقلالية الأعضاء وعدم تأثرهم بأفكار بعضهم البعض ، كما أن هذا الأسلوب يقلل من مصاريف الانتقال والإقامة وغيرها. أما الجانب السلبي في هذا الأسلوب هو استهلاكه لوقت كبير ونقص التحفيز بين الأعضاء من خلال المواجهة وجها لوجه.

ج- أسلوب الجماعة الاسمية:

يعمل هذا الأسلوب على تشخيص المشكلات وإيجاد الحلول الإبداعية لها ، من خلال مجموعة من الأفراد في حضور مشترك ، ولكن بدون تفاعل بين أعضائها ، حيث يجلسون حول طاولة واحدة يتراوح أعضاء المجموعة من 6 إلى 9 أفراد، أين تطرح عليهم المشكلة ثم يطلب من كل فرد كتابة الحل الذي يراه على بطاقته، دون المناقشة مع أعضاء المجموعة ثم يطلب منهم مقرر الجلسة قراءة مقترحاتهم ويقوم بتسجيلها على لوحة (سبور) دون إصدار أحكام أو تعليق من قبل أفراد المجموعة أثناء عملية التسجيل ، وبعدها تأتي مرحلة مناقشة الحلول المقدمة والدفاع عنها أو مهاجمة أفكار الأطراف الأخرى ، وفي النهاية يتم إجراء تصويت سري لاختيار أفضل الحلول(حسين بلعجوز، 2010: 110).



شكل رقم (18): يوضح أساليب اتخاذ القرار

المصدر: تصميم شخصي

ثانيا: طرق اتخاذ القرار وأنماطه ومراحله ومقوماته:

1- طرق اتخاذ القرار وأنماطه:

أ- طرق اتخاذ القرار:

هناك عدة طرق لاتخاذ القرار حددها **Jordan** جوردن بأربعة طرق هي (جابر عوض

سيد ، أبو الحسن عبد الموجود، 2004: 147-148):

- طريقة الإجماع:

وذلك عن طريق تقديم اقتراح من جانب بعض الأعضاء ثم تدور المناقشة على نطاق واسع وبصورة مرنة ، وذلك لتقويم هذا الاقتراح ويتميز قرار الإجماع بالتعهد الشخصي من قبل أعضاء الجماعة.

- طريقة التصويت:

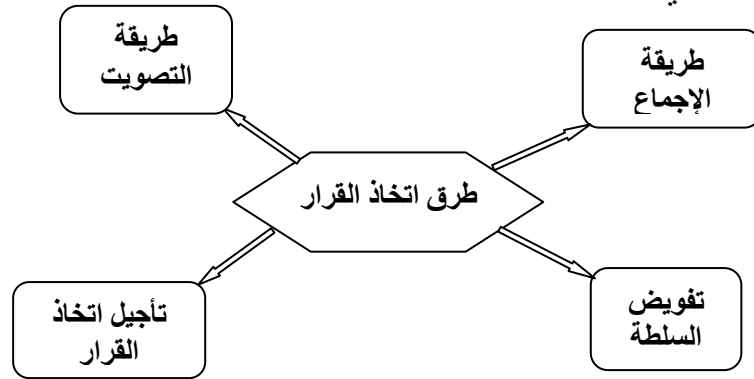
هو الأسلوب الشائع في الجماعات الديمقراطية ويلجأ إليه أعضاء الجماعة حينما يكون هناك اختلافا حول الموضوع ، وفي هذه الطريقة يخضع الأقلية لرأي الأغلبية وتلتزم بتنفيذ القرار الذي وصلت إليه الجماعة رغم معارضتهم المسبقة لهذا القرار .

- تفويض السلطة:

كثيرا ما تلجأ الجماعة الديمقراطية لتيسير عملها والإسراع في اتخاذ القرار إلى تفويض سلطة اتخاذ القرار إلى فرد أو لجنة صغيرة ونتيجة لعملية التفويض هذه تصبح الجماعة ملتزمة بتنفيذ القرارات التي يتخذها هذا الفرد.

- تأجيل اتخاذ القرار:

وتستخدم الجماعة هذه الطريقة عندما تعجز عن الوصول إلى قرار معين بشأن قضية أو مسألة معروضة عليه.



شكل رقم (19): يوضح طرق اتخاذ القرار

المصدر : تصميم شخصي

ب- أنماط اتخاذ القرارات:

هناك أنماط عديدة تنتهجها بعض المؤسسات وبعض المدراء عند القيام باتخاذ قرارات إدارية من هذه الأنماط مايلي (هاشم حمدي رضا، 2010: 133-134):

_ المركزية واللامركزية:

حيث تركز بعض المؤسسات الاعتماد على الشكل الرسمي والسلطة القانونية أكثر من الاعتماد على عملية اتخاذ القرارات ذاتها وهذه هي المركزية. في حين أن المؤسسات الأخرى تدفع عملية اتخاذ القرار إلى أدنى مستوى إداري وهذه هي اللامركزية.

- الاستشارة:

يعتمد اتخاذ القرار هنا على قيام متخذ القرار بأخذ رأي جهة استشارية تقدم له النصح والمشورة للوصول إلى الحل المناسب .

- المشاركة:

لقد أثبتت التجارب انه من الأفضل منح العامل فرصة المشاركة برأيه عند اتخاذ قرار. إن القرار الذي يشترك فيه العاملين ينظر إليه من جانبهم على انه حصيلة تفكيرهم ولذا يبذلون قصارى جهدهم في العمل لتنفيذه على الوجه الأنسب ويشعرون بمسؤولية تحمل النتائج المترتبة على ذلك القرار، وان كانت المسؤولية الأساسية تقع على رئيسهم.

إن المشاركة في اتخاذ القرار وسيلة ناجحة لجعل القرارات أكثر نجاحا فهي تسمح للعاملين أن يحققوا ذاتهم ويشبعوا احتياجاتهم النفسية وتنمية قدراتهم، انه أشبه بنظرية معروفة في الإدارة وهي الإدارة بالأهداف ، وتعتمد المشاركة على عدة وسائل يمكن أن يلجأ إليها المسؤول ومن أهمها عقد اجتماعات مع رؤوسيه وأسلوب المقابلة الشخصية والاتصال الهاتفي أو الاستفسار الكتابي لتزويده بالمعلومات والآراء والمقترحات التي تساعد على اتخاذ القرار بشكل أنسب.

- القرارات الجماعية:

إن من أبرز من طبق هذا النموذج في اتخاذ القرارات هو الإدارة اليابانية التي اعتبرت القرار الجماعي هو أساس ونهج للعمل الإداري داخل المؤسسة اليابانية ، فبموجب هذا النمط يساهم أكثر من فرد في اتخاذ القرار أي كل من له علاقة مباشرة بموضوع القرار المتخذ بشكل مباشر حيث يكون لكل منهم صوت والأغلبية هي القاعدة التي تحكم اتخاذ القرار وفي هذه الحالة تقع مسؤولية القرار على جميع من ساهم في اتخاذه ، وعلى الرغم من انتقاد الطريقة الأمريكية لهذا النمط على أنه يستغرق وقتا طويلا في اتخاذ القرار وأنه من الصعوبة بمكان الوصول إلى رأي جماعي إلا أن واقع العملية في المؤسسة اليابانية أثبت غير ذلك وحقق نجاحا. فالنمط الجماعي في اتخاذ القرار يحقق منافع كثيرة أهمها:

*تنوع المعلومات لدى أعضاء الفريق مما يسمح باتخاذ القرار الأفضل .

*يلقى القرار التأييد الكبير عند تنفيذه.

*تعزيز الاتصالات والتشاور والنقاش بين جماعة العمل.

*درجة التنسيق عالية.

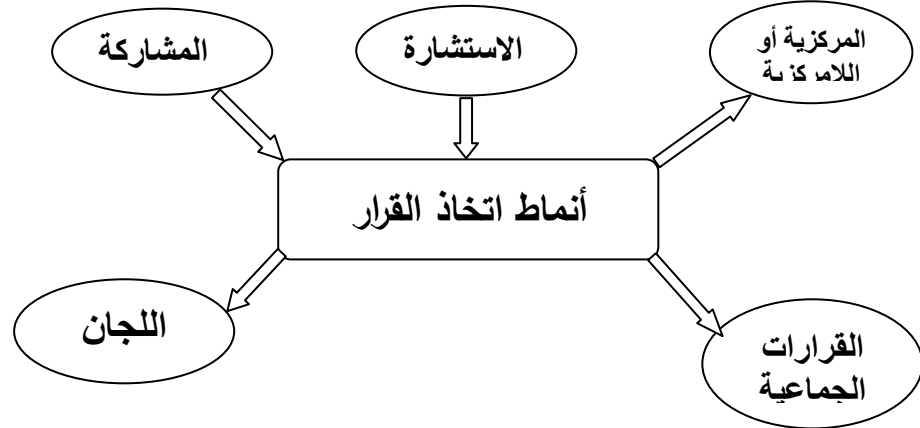
*تنمية روح التعاون والعمل الجماعي.

*رفع الروح المعنوية والانتماء للعمل والمؤسسة.

ومن الجدير بالذكر أن نمط المشاركة في القرار يختلف عن نمط القرارات الجماعية فالمسؤولية في نمط المشاركة تقع على المسؤول صاحب السلطة بينما المسؤولية في نمط القرار الجماعي تقع على كل من ساهم في القرار.

- اللجان:

تعتبر اللجان أنه لدراسة موضوع معين أو مشكلة معينة وجمع معلومات عنها وبيان الرأي لاتخاذ القرار المناسب نمطا من أنماط اتخاذ القرارات وصورة من صور المشاركة. وهذه اللجان منها ما هو استشاري يقدم الرأي والنصح ومنها ما هو تنفيذي حيث تفوض السلطة الكافية لاتخاذ القرار ، والمشكلة في عمل اللجان هو اعتمادها على الحل الوسط نتيجة الاختلاف الذي قد يحدث بين مدراء أعضاء اللجنة (هاشم حمدي رضا، 2010: 134-135).



شكل رقم(20): يوضح أنماط اتخاذ القرار

المصدر : تصميم شخصي

2- مراحل عملية اتخاذ القرار:

من خلال نموذج هيربرت سايمون يتبين فيه أن اتخاذ القرارات إنما يتم في ثلاثة مراحل : التحري - التصميم - والاختيار ، وقد أضاف آخرون فيما بعد ، مرحلة التطبيق ، على أساس

أن اتخاذ القرارات إنما هو في النهاية عملية متعلقة بحل مشكلات هذه المراحل وهي كالتالي (محمد محمد جاب الله عمارة محمد نبيل ، سعد سالم، 2008: 225-226):

أ- مرحلة التحري:

وفيهما يسمح متخذ القرارات بجمع بيانات للتعرف على الأحداث والأحوال التي تقتضي اتخاذ قرارات ، وفيها يحدد المشكلة التي يجابهها وعناصرها والمجال الذي تتبعه ، كما يجب أن يحدد من الذي لديه السلطة لحل المشكلة .

ويرى محمد قاسم القريوتي بأن تحليل المشكلة يتم كما يلي:

- تجزئة المشكلة إلى عناصرها حيث أن المشكلة الإدارية تمثل حزمة من العناصر والاتجاهات أو الاعتبارات أو العوامل منها أساسية ومنها ثانوية ، ومثالها : إدخال سلعة جديدة إلى السوق تحمل في طياتها عناصر مالية وتسعيرية وإنتاجية وكل عنصر من هذه العناصر يحتاج بدوره إلى تمعن وتفحص.

- تلمس العلاقة السببية بين تلك العناصر إذ يبحث رجل الإدارة وهو يقوم بعملية التحليل عن العلاقة بين متغير تابع ، هو النتيجة المطلوبة ومتغير مستقل أو أكثر بحيث يمكن التنبؤ بدقة بأثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع وإمكانية التحكم في المتغير التابع (محمد قاسم القريوتي، 2004: 341).

ب- مرحلة التصميم :

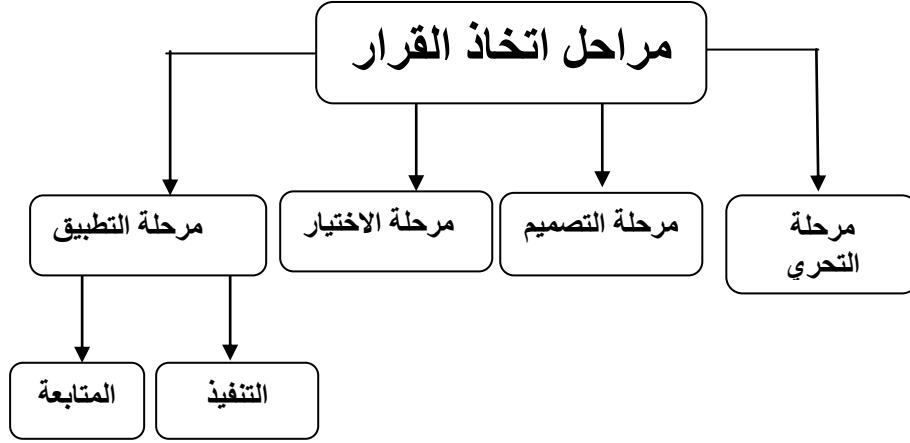
وفيهما يقوم متخذ القرارات بناء على مرحلة التحري بدراسة البدائل، وهنا تكون مهمة المعلومات مساعدة متخذ القرارات على تكوين البدائل وتقويم بدائل القرارات المختلفة.

ج- مرحلة الاختيار:

وفيهما يجد متخذ القرارات البدائل ويشمل ذلك موازنة منفعة وتكلفة كل منها ، وبالتالي يتسنى له اختيار مسلك معين للتحرك وهنا تكون مهمة الاتصال مساعدة متخذ القرارات في ترتيب أولويات البدائل المطروحة.

د- مرحلة التطبيق:

وفيها يقوم متخذ القرارات بإصدار قراراته بوضع البديل المختار موضع التنفيذ ومتابعة التقدم في ذلك ، وتكون مهمة الاتصال هنا هي توفير المعلومات لمتابعة النتائج عن تنفيذ القرار المتخذ (محمد محمد جاب الله عمارة محمد نبيل ، سعد سالم، 2008: 226) .



شكل رقم (21): يوضح مراحل اتخاذ القرار

المصدر: تصميم شخصي

3-وظائف اتخاذ القرار:

مكونات عملية اتخاذ القرارات هي في مجملها عبارة عن وظائف لاتخاذ القرار والوظيفة تشير إلى جزء واحد من مجموعة أجزاء مترابطة تساهم في تحقيق العمل أو الفعل الأكبر، أما وظائف اتخاذ القرار فهي ستة يمكن إدراجها على النحو التالي(خليل محمد العزاوي2006: 32-33):

أ- وضع الأهداف الإدارية:

تبدأ عملية اتخاذ القرار عندما نقوم بوضع الأهداف و تمثل هذه الوظيفة دورة دائبة من وضع الأهداف ، عندما نحقق هدف ما من خلال اتخاذ القرار نسعى مجددا إلى وضع أهداف جديدة وهكذا.

ب- البحث عن البدائل :

في عملية اتخاذ القرارات البحث عن البدائل يتضمن مسح العوامل البيئية الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل توفير المعلومات الملائمة وتعرف هذه الأخيرة على أنها المعلومات التي تشكل أو تصاغ على شكل بدائل تسعى إلى انجاز الأهداف أو هي المعلومات التي تخدم تحقيق الأهداف.

ج- مقارنة وتقييم البدائل:

يمكن القول أن البدائل تمثل طرق أو مناهج مختلفة للعمل سواء كانت مفردة أو مشتركة والتي بدورها تساعد في تحقيق الهدف أو الأهداف المنشودة ، ومن خلال وسائل رسمية أو غير رسمية للبدائل فالمقارنة تعتمد على حالة التأكد أو عدم التأكد ، العلاقات الأثر بالنتيجة وتعتمد كذلك على تفصيلات متخذ القرار لمختلف النتائج المتاحة .

د- إقرار الخيار:

الخيار هو عبارة عن لحظة في عملية مستمرة لاتخاذ القرار عندما يختار متخذ القرار طريقة عمل أو مناهج عمل من عدة بدائل موضوعية.

هـ - تنفيذ القرار:

ويكون ذلك عندما يتم تطبيق منهج العمل فعليا في المؤسسة كما تشير عملية التنفيذ إلى لحظة في العملية الكلية لاتخاذ القرار عندما يتم تحويل الخيار من شيء شفوي إلى شيء مطبق على أرض الواقع (خليل محمد العزاوي، 2006: 34).

و- المتابعة والرقابة:

تتطلب هذه الوظيفة التأكد من أن نتائج القرار المطبق تتسجم مع الأهداف التي وضعت مسبقا، وللتأكد من سلامة وفعالية القرارات وقدرتها على تحقيق أهداف التنظيم.

4- مقومات القرار الناجح ومحدداته:

عملية اتخاذ القرارات هي التي تضم السياسة العامة والسياسة الإدارية والقرارات المنفذة لتحقيق الأغراض والأهداف التي ترضاها الجماعة داخل المؤسسات، فعملية اتخاذ القرارات عملية جماعية يشترك فيها العديد من الأفراد وتقوم على التفاهم والتوافق في الإدارة إلى التركيز على العمل الجماعي في جميع صور النشاط الإداري ومراحله (جابر عوض سيد ، أبو الحسن عبد الموجود، 2004: 144)، ومن أهم مقومات القرار الإداري ما يلي :

- توافر المعلومات.

- توافر الوقت وعدم التسرع.

- إسهام القرار في تحقيق الأهداف.

- وجود نظام لمتابعة الآثار الناتجة عن القرارات المختلفة.

- الاعتراف بحتمية التغيير .
 - توافر عدة بدائل للاختيار .
 - توافر معايير صحيحة ودقيقة .
 - قابلية القرار .
 - وجود نظام لاختيار القرارات قبل تنفيذها .
 - المرونة الذهنية .
- كما نستطيع أن نوجز **محددات القرار** السليم فيما يلي (زيد منير عبوي ، ساسي محمد هشام حريرة، 2006: 85):

- المعلومات .
- الأسس والمعايير اللازمة لاتخاذ القرار .
- علاقة الهيكل التنظيمي باتخاذ القرار .
- الأخطاء في عملية اتخاذ القرار .
- مدى التأخير في تدفق المعلومات نتيجة التأخير في اتخاذ القرار .
- متخذ القرار .
- الوقت الفعلي الذي تستغرقه عملية اتخاذ القرار .
- معدل الاستجابة المطلوبة للقرار .
- دور الأساليب الآلية في اتخاذ القرار .
- عدد القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات التنظيمية المختلفة .

ثالثاً: نماذج اتخاذ القرار ونظرياته ومعوقاته:

1- نماذج اتخاذ القرار:

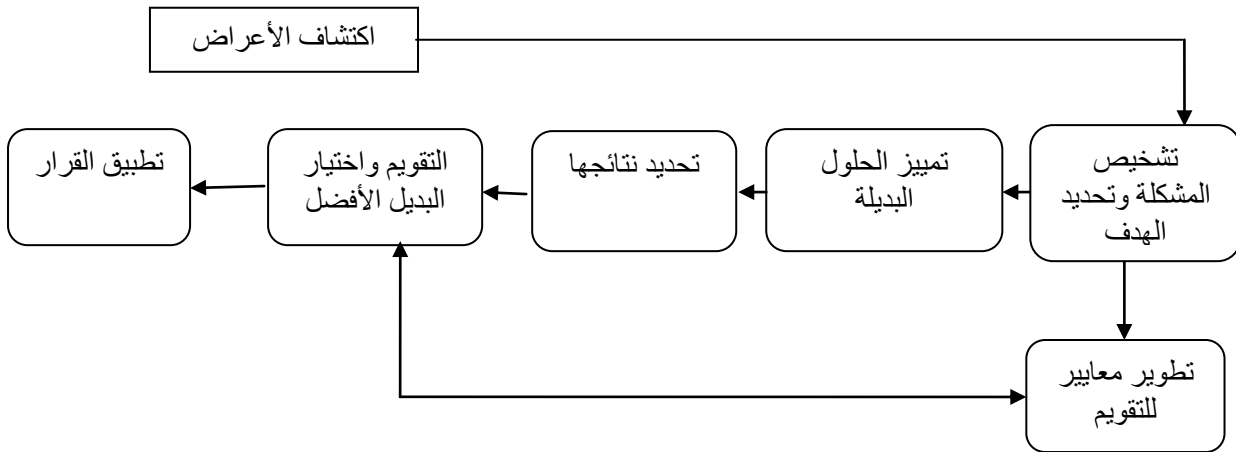
لقد اهتمت الكثير من الدراسات الإدارية بتحليل عملية اتخاذ القرار وصنعه وتحديد النماذج الأساسية التي يتبعها المسؤولون في هذه العملية، ولعل من أشهر هذه النماذج في الفكر الإداري الحديث ما يلي:

أ- نموذج الرشد:

وهو نموذج يستند إلى النظريات الكلاسيكية في الفلسفة والاقتصاد ، وتمثل فيه حرية الاختيار الفردية محورا أساسيا فهو يتصور أن متخذ القرار يتصف بالعقلانية والرشد الكاملين وان لديه القدرة على إيضاح كل الأهداف وحصر جميع البدائل الممكنة ، والنتائج المترتبات بالنسبة لكل بديل والمفاضلة بين البدائل وترتيبها ترتيبا منطقيا ، واختيار البديل الأحسن ، إذن فهو يستطيع أن يتبع الترتيب المنطقي في خطوات اتخاذ القرار بكل دقة وحذر، ولذا فإن متخذ القرار يحتل الوظائف العليا من التنظيم في مجال الإدارة . ويعتبر **سيمون** القرارات الإطار الحقيقي للمؤسسة وبنائها ، وميز بين نوعين من الرشد :

- الرشد المثالي:

ويعبر عن السلوك الصحيح المثالي الذي يهدف إلى تعظيم المنفعة ويقوم على افتراض توفر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة والنتائج المتوقعة. ويرى **محمد رفيق الطيب** بأن النموذج المثالي هو الأسلوب الرشيد أو أسلوب الرشد الكامل لاتخاذ القرارات ويتطلب تمييز مختلف الحلول البديلة ومن ثم تحديد نتائجها، وتقويمها من أجل اختيار أفضلها، وبالتالي تطبيقه ، النموذج الرشيد المشار إليه كما يلي:



شكل رقم (22): يوضح نموذج الرشد المثالي

المصدر: (محمد رفيق الطيب، 1995 : 40).

وهذا النموذج نادرا ما يصادف على أرض الواقع ذلك أن هناك قيودا كثيرة، تجعل تحقق الرشد الكامل المفترض أمرا متعذرا.

*قيود الرشد الكامل:

•القناعة بحل مرض وليس مثاليا:

يبحث متخذ القرار في الغالب عن حل جيد إلى درجة كافية ، وليس عن حل مثالي مع ملاحظة أن الكفاية هنا تحمل معنى نسبيا يكون متخذ القرار عادة سعيدا إذا حقق ما يعتبره حلا مرضيا ، إنه لا يبحث بالضرورة عن أعظم ربح ممكن ، بل كثيرا ما يقنع بربح معتدل وبسعر معقول ، على أساس أنه يكون في ظروف تنافسية ليست سهلة وبالنظر لأن التكلفة الإضافية اللازمة تحمل الحل بما فيه تكلفة الوقت ، يمكن أن يكون أكبر من الربح الإضافي المتوقع من ورائها بمعنى أن متخذ القرار يمكن أن يفضل حلا سهلا يتوقع منه ربح 10% على حل معقد يتوقع من ورائه ربح قدره 120%.

• تبسيط الواقع :

يميل متخذ القرار إلى تبسيط الواقع إلى درجة كبيرة لا تتفق مع عقلانية الأسلوب الرشيد فإذا كان لمتخذ القرار مثلا خبرة سابقة تتعلق بحل مشكلة مشابهة لتلك المطلوب حلها، فإنه غالبا ما يقفز إلى الحل السابق نفسه، إنه يجتهد في تكييف المشكلة لمقتضيات حل موجود في ذهنه بدلا من العكس ، أي من البحث عن حل يتطابق مع معطيات المشكلة المطروحة ومقتضياتها، نتيجة لذلك يمكن أن يفتتح بمعلومات أولية غير كافية مستبعدا أية معلومات أخرى لا تتماشى مع الرؤية المسبقة للحل.

- الرشيد الذاتي:

يتعلق الأمر هنا على الخصوص بتقدير توقعات حدوث أمر معين ، أو تحقق بديل من البدائل ، فهناك مسيرون كثيرون لا يستطيعون تقدير الاحتمالات بشكل موضوعي، لذا فإنهم يلجؤون إلى الحدس والتخمين الشخصي ، وهناك آخرون يميلون إلى التحفظ في التقدير كلما كانت المشكلة المعنية أكثر تعقيدا ، وهو أمر يببره الخوف من الفشل ، وثمة آخرون أيضا يبالغون في تقدير احتمال وقوع الأحداث النادرة مقللين من احتمالات الأحداث العادية،وهناك من لا يهتم بالحصول على المعلومات ولو كانت مهمة نتيجة لاعتماده على حدسه الشخصي الذي يمكن أن يقود إلى الكثير من الأخطاء (محمد رفيق الطيب، 1995 : 41).

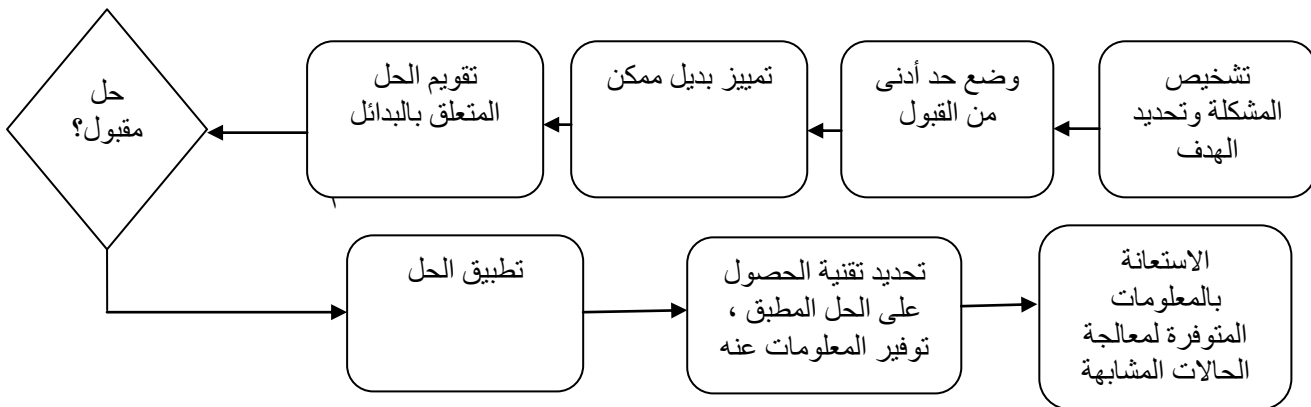
- الترشيد التبريري:

قد لا يهتم متخذ القرار بالبحث عن حل مثالي أو حتى حلا جيدا قدر اهتمامه بالبحث عن حل يسهل له تبريره والدفاع عنه ، وقد يختار أول طريق أو بديل يصادفه ، ويقوم تبريره لهذا الاختيار على أساس أن الوقت ضيق ولا مجال لإضاعته في البحث عن حلول أفضل، وهناك من يتخذ القرار بناء على البديل الأول أو بديل آخر معين ، دون أي اهتمام بالبدائل الأخرى، حتى ولو كانت متاحة له ولو أن مثل هذه البدائل الأخرى قدمت له ليتفحصها وينظر فيها، فإنه غالبا ما يركز على جوانبها السلبية ، متغافلا الإيجابيات لأن قصده ليس البحث عن بديل أفضل ، وإنما قراره المسبق باختيار بديل معين بذاته، مثل السلوك لا يتماشى بالطبع مع متطلبات التقرير الرشيد وأصوله لكنه يبقى جزءا من واقع لا يمكن إنكاره.

- الرشد الواقعي:

ويعبر عن السلوك الذي يهدف إلى أساس المعلومات المتوفرة والمتاحة أمام الفرد، وأخذا في الاعتبار كافة العوامل والقيود التي تحد من قدراته على المفاضلة والاختيار الأمثل (أنس شكشك، 2009: 65).

ويرى محمد رفيق الطيب بأنه بالنظر لمثالية النموذج الرشيد لاتخاذ القرار وعدم واقعيته فإنه يمكن تعديله وتقريبه من الواقع، ليصبح أقرب ما يكون إلى نموذج الرشد النسبي والمحدود، و يلاحظ أن هذا النموذج يركز على استعمال المعلومات المتعلقة بالخبرات والتجارب السابقة:



شكل رقم (23): يوضح نموذج الرشد الواقعي

المصدر: (محمد رفيق الطيب، 1995: 42).

ب- نموذج الرضا:

وهذا النموذج يستند إلى النظريات الكلاسيكية الجديدة في علم النفس وعلم الاجتماع وهو ينادي بأن طبيعة الإنسان وشعوره واحتياجاته وأماكن العمل التي يعمل فيها لا يمكن أن تجعله يتصف بالرشد والعقلانية ولذا فإن صانع القرار محدود في عقلانيته ورشده أما العقلانية المنطقية والرشد الكامل فإنهما يمثلان غايات مرغوبة فقط ولكنها بعيدة المنال، لذلك فإن عملية صنع القرارات هي عملية هيكلية ، وإعادة لتنظيم المواقف المعقدة وتبسيط للقيم المتعددة وتجاهل الكثير من العلاقات التي لا تبدو أساسية في مواقف الاختيار، وبينما يجري النموذج الرشدي وراء الوصول إلى الحل الأمثل بالنسبة للمشكلات ، فإن النموذج الرضائي يسعى فقط وراء الحل الكافي أو شبه المثالي والذي يتوافق مع المعايير الدنيا للمؤسسات الإدارية.

ج- النموذج الحدي:

وهذا النموذج يستند إلى النظريات الحديثة في السياسة وعلم الاجتماع والتي تعنى بالتغيير التراكمي البسيط وبضرورة الاتفاق العام بين مصالح المجموعات وهو نموذج ينادي بعدم ثبات القيم وتغيرها من موقف لآخر وضرورة التضحية ببعض القيم للوصول إلى قيم أخرى، ولذلك فإن البدائل المطروحة في أي مشكلة من المشكلات تتمايز بدرجة اختلاف بسيط ولأن المفاضلة بينهما تجري على أسس ومعايير تختلف اختلافا طفيفا عن المواقف الحالية أو الاتجاهات السابقة ، لذا فإن متخذ القرار لا يستطيع أن يجري إلا عددا محدودا من المقارنات المتتالية بالنسبة لعدد محدود من البدائل المتشابهة لمعرفة مدى اختلافها عن مسارات العمل المعروضة (محمد أحمد موسى، 2002: 58).

2- نظريات اتخاذ القرار وصنعه :

أ- نظريات اتخاذ القرار:

من أهم النظريات التي تطرقت إلى اتخاذ القرار نذكر ما يلي (سليمة بوزيد، 2010 : 320):

- النظرية التقليدية (الكلاسيكية) واتخاذ القرار:

اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرارات على منطلقات الفكر الاقتصادي فأطلق ما يسمى بالرجل الاقتصادي الذي يستند في اتخاذ القرارات على العقلانية والرشد ويقوم هذا

المبدأ على فكرة أساسية مفادها ، أن الفرد يستهدف من اتخاذه للقرارات تعظيم الربح أو العائد، مما يلغي ضرورة إلغاء اختيار البديل الأفضل بين البدائل المتاحة ، لمعالجة المشاكل في ضوء قدرته على تحقيق ذلك التعظيم ، كما أنه يعلم بكل الظروف المحيطة به عند اتخاذه لأي قرار. ومن أهم المفكرين الذين يمثلون هذا الاتجاه نجد **تايلور Taylor** ، **فايول Fayol** ، و**ماكس فيبر Max wiber** ، ويتميز فكرهم بالثبات ويخضع لمجموعة من المبادئ.

حيث يرى **فيبر** أن النموذج البيروقراطي المثالي ، يعتبر من النظم الرشيدة التي يمكن استخدامها للسيطرة على الأفراد ، فهو يوفر لهم الدقة والاستقرار ، والانضباط المحكم، ويمكن الاعتماد عليه في تحقيق النتائج الفعالة في المنظمات وأن التنظيم البيروقراطي لما يفرض من ممارسة للسلطة أو السيطرة على الأفراد ، فهو يضع شرطا أساسيا لممارستها من قبل المديرين في المنظمة ، والمتمثل في المعرفة الفنية في العمل ، حيث يعتقد **فيبر** أن المدير يشعر بالقوة أكثر كلما زادت معرفته الفنية ، وهذا هو أساس الرشد في عملية صنع واتخاذ القرارات.

ومن أهم الصفات التي تتميز بها المنظمة البيروقراطية - حسب **فيبر** - : الدقة والسرعة والوضوح والإمام بكل متطلبات العمل ، بالإضافة إلى انصياع العاملين بشكل تام إلى المسؤول الإداري الأعلى ، فالقرار الرشيد سيكون القرار الذي سيضمن أقصى تحقيق وإنجاز للأهداف المنشودة والمتمثلة في:

* أن يعرف كل الأهداف التي تطمح إلى معالجة كل المشاكل ، ثم تنفيذ هذه الأهداف ثم تأتي مرحلة تصنيف هذه الأهداف استنادا إلى جملة المعايير المرتبطة بها.

* أن يعرف كل البدائل الممكنة لاختيار البديل الرشيد .

* أن يحدد مزايا ومساوي كل البدائل ، ويستخدم نظاما رشيدا لتصنيف الوظائف المعالجة. * ثم اختيار البديل الأفضل (أو الحل الأمثل) لمعالجة المشاكل ، والذي يحقق أقصى النتائج بصورة مطلقة ، وبالتالي يتم الوصول إلى أقصى حد مطلق وبأقل التكاليف.

- نظرية العلاقات الإنسانية واتخاذ القرار:

يرى العديد من الباحثين أن الافتراضات ، التي جاء بها الاتجاه الكلاسيكي خاصة فيما يتعلق بنموذج الرجل الاقتصادي نادرا ما تتحقق، إن لم يكن هذا مستحيلا ، لأن الواقع غير ذلك تماما ، وأن قرارات المسؤول بعيدة كثيرا عن الرشد الكامل ، وهي محدودة ومقيدة بقدراته

الذهنية وقيمه ومشاعره وبالمتغيرات الداخلية التي تقع خارج سيطرته لذا جاءت نظرية العلاقات الإنسانية لتؤكد هذا الطرح على يد **التون مايو. Elton Mayo** الذي توصل من خلال تجاربه في مصانع هاوثورن ، إلى وجود عوامل تؤثر على سلوك العاملين داخل المؤسسة ذات أبعاد نفسية واجتماعية تلغي كافة العوامل المادية الاقتصادية ، التي أشار إليها الاتجاه الكلاسيكي ، وبالأخص مشاركتهم في اتخاذ القرارات ، حيث اقترح **مايو** أن يشارك العمال في اتخاذ القرارات الإدارية ، وتحميلهم مسؤولية العمل المشترك مما يضمن جدية العمال وإشعارهم بالمسؤولية ، ولهذا وجب على الإدارة الرشيدة تهيئة وسائل الاتصال حتى يتمكن العاملون من الاطلاع على القرارات من جهة ، وتتمكن الإدارة من التعرف على حاجياتهم وآرائهم من جهة ثانية (سليمة بوزيد، 2010: 321).

كما اهتم **مايو** بالمهارة القيادية ، التي تتمثل أساسا في المعاملة الديمقراطية للعمال تلك التي تشبع حاجيات العمال المعنوية ، ومن ثم تدفعهم للعمل الجاد فيرتفع مستواهم ورضاهم وإنتاجيتهم ، وعليه فإن الأساس السيكولوجي الاجتماعي يعتبر نقطة انطلاق لتقرير عناصر المشاركة.

وعلى هذا أكد على أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات ، حيث تشترك الفئات الدنيا مع الفئات العليا في اتخاذ القرارات الخاصة بالإدارة ، وهذه النقطة تؤكد عليها على وجه الخصوص الإدارة اليابانية وتعتمدها بصورة أساسية في تحقيق أهدافها المختلفة .

- نظرية هربت سيمون:

جاءت نظرية **سيمون Simon** كردة فعل على نظرة الاتجاه الكلاسيكي الاقتصادي لمتخذ القرار ، أو ما يطلق عليه اسم الرجل الاقتصادي ، الذي يتميز حسب هذا الاتجاه بالرشادة المطلقة أثناء اتخاذ القرار ، حيث لاحظ حدود مفهوم الرشد ، والمعايير الاقتصادية لاتخاذ القرار ، ووضح بأن المدير لا يستطيع الوصول إلى الحل أو الحلول المطلقة للمشاكل المطروحة ، والتي تخضع لظروف ومواقف متغيرة.

ونظرا لصعوبة الرشد الاقتصادي في الواقع فقد استخدم **سيمون Simon** مفهوم الرشد الإداري بدلا من الرشد الاقتصادي ، ويعني الرشد الإداري أن يتصرف المدير في إطار الظروف المؤثرة على المؤسسة ، ويتخذ قراراته في ضوء هذه الظروف ، وعلى ذلك فإن المدير

عندما يتخذ القرار فإنه يختار البديل الأنسب ، وهو الذي يحقق أفضل النتائج الممكنة أو يحقق أمثل النتائج في إطار الظروف المؤثرة والعوامل المحيطة بالقرار.

وتقوم نظرية سيمون على الخطوات التالية :

- هناك عمليات اختيار البديل من عدة بدائل.
- أن التنظيم الإداري يتضمن فئة عليا ، وهي فئة متخذي القرار وفئة سفلى ، وهو منفذي القرار.

- إن متخذ القرار هو الذي يجب عليه اختيار البديل الأمثل (سليمة بوزيد، 2010 : 322).

أقر سيمون بأن العمليات الإدارية ، هي في حد ذاتها عمليات تحتاج إلى اتخاذ قرارات فيها انطلاقا من تحديدها وتشخيصنا لجملة من البدائل وفق ظروف معينة واتخاذ البديل الأنسب. كما أكد سيمون على الإطار العام الذي تتحرك فيه القرارات ، إذ أن السياسة العامة لاتخاذ القرار توضح في المستويات العليا ثم تنتقل إلى المستويات الدنيا ، والتي تقوم على تنفيذها ، ويرى سيمون أن السلطة هي الوسيلة الناجحة للتأثير على أعضاء التنظيم حتى ينفذوا القرارات ، حيث يدخل نظام السلطة كمتغير أساسي في السلوك التنظيمي ومعنى ذلك أن يقوم التنظيم بتحديد طبيعة وواجبات الفرد وسلطته في اتخاذ القرارات ثم يضع قيودا تحد من اختياره الحر لكي يمكن تنسيق الأنشطة بين الأعضاء الآخرين.

قدم سيمون نظريته في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوضيح مفهوم العقلانية أو الرشد المحدود ، والبدائل الممكنة الأكثر تحقيقا والتي كان لها تأثير كبير.

وعموما فإن النظرية السلوكية في اتخاذ القرار توضح بأن المؤسسة تتأثر بالظروف المحيطة ، فعمل التنظيمات مهما كانت مميزاته فإنه يستوعب الظروف المؤثرة على القرار.

- نظرية الدافعية لماسلو Maslow / هيرزبرغ Hersberg :

جاءت هذه النظرية لتؤكد على دور المشاركة في اتخاذ القرارات ، ومساهمتها في إشباع حاجيات الفرد العامل ، وتحقيق دوافعه ، حيث يشير أصحابها وعلى رأسهم ماسلو إلى أن حاجيات التقدير والانجاز الذاتي ، يتحقق بدرجة كبيرة من مشاركة الفرد في عملية اتخاذ القرار في المنظمة ، خاصة كلما زاد تقدم الفرد وارتفعت درجة نضجه النفسي وزادت النزعة لديه،

ليس فقط نحو تعدد الحاجات بل أيضا نحو الحاجات الأكثر ارتفاعا في سلم أولويات الحاجات. أما هيرزبرغ من خلال تجاربه ، ودراساته فقد أكد على أن العوامل الدافعة والتي يمكن أن تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي ، ترتبط بعناصر كثيرة مثل المسؤولية ، فرص الترقية،درجة العمل تقدير الآخرين ، كل هذا يدخل في إطار علاقته بالمشاركة (سليمة بوزيد،2010: 323) في اتخاذ القرارات وحل المشكلات ، أي أنه كلما زادت درجة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات ، فإن هذا يزيد من مسؤوليته ، ويجعل المساهمة فعالة في هذا الخصوص.

- النظرية الكمية :

لقد جاءت هذه النظرية بمبادئ مخالفة عن مبادئ النظريات السابقة ، حيث يرى أصحابها ان المديرين يمكنهم تحسين منظماتهم وتطويرها ، باستخدام الأسلوب العلمي والطرق العلمية الرياضية في حل المشكلات التشغيلية العملية ، حيث أن الطرق الإحصائية المطبقة في تحليل القرار بإمكانها أن تعطي نتائج دقيقة وترشدنا إلى القرار أو الحل الصائب والمؤكد.ومن خصائص هذه النظرية :

*تطبيق التحليل العلمي على المشكلات الإدارية .

*تحسين قدرة المدير على اتخاذ القرارات وزيادة مستوى فاعليتها .

*إعطاء أهمية كبيرة لمعيار الفعالية والكفاءة .

*الاعتماد على النماذج الرياضية واستخدام الحاسوب في الإدارة.

- نظرية النظم واتخاذ القرارات الإدارية :

تحتاج الإدارة الفعالة إلى نظام دقيق للاتصال ، يصل توصيل البيانات الصاعدة من المستويات الدنيا إلى مواقع اتخاذ القرارات ، يقابل هذه البيانات النازلة من أعلى الهرم الوظيفي لكي تقود مرحلة التنفيذ .

إن عملية اتخاذ القرارات مهما كانت رشيدة ودقيقة ، إلا أنها تظل محاكاة بعوامل تؤثر عليها بصورة مباشرة أو غير مباشرة ، وقد تكون هذه العوامل داخلية ترتبط بالبيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة ، تتعلق بالمجتمع الذي تعيش فيه ، والذي ينبغي أن تتفاعل معه كي يفهم آراءه فيما يتخذ من قرارات ، ولكي تستطيع أن تمدّه بالمعلومات التي يحتاج إليها. فالصورة

على هذا النحو الذي نراه شبكة متكاملة ومتعددة الاتجاهات ، تتضمن خطوط اتصالات متعددة داخل المنظمة إلى خارجها ومن خارجها إلى داخلها وهي قبل (سليمة بوزيد، 2010: 324) هذا تكفل العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العاملين على اختلاف مستوياتهم وأيضاً بينهم وبين مديرهم لأن هذه العملية شديدة التعقيد تتداخل فيها جملة من العوائق النفسية والاجتماعية تتطلب خبرته وكفاءته في مواجهة الموقف والمشاكل المختلفة، واعتماده الأساليب والخطوات العلمية والموضوعية ، من أجل الوصول إلى القرارات الصحيحة لتحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى مراعاة احتياجات العاملين من خلال إعطائهم الحق في التعبير عن آرائهم ، وطرح أفكارهم وإشراكهم في صنع القرارات بكل ما يتعلق بمجال العمل ، لأن هذه المشاركة تعتبر من أهم العوامل التي تحقق للعاملين مستوى من الرضا الوظيفي والشعور بالمسؤولية ، وبالتالي تحقيق أهداف الأجهزة الإدارية .

ب- نظريات صنع القرار:

قسم "ج. هل" J. Hall وزملاءه نظريات صنع واتخاذ القرار إلى عدة أنماط وذلك في إطار افتراضهم لنموذج مشكلة اتخاذ القرار ويمكن الإشادة إلى هذه النظريات بإيجاز كما يلي (منى عطية خزام خليل، 2009: 96-97):

أ- نظرية الاكتفاء الذاتي لصناعة القرار:

تستبعد هذه النظرية رأي الجماعة بصورة نسبية في عملية صنع القرار ، خاصة وأن المناقشات المتعددة تفقد قيمة القرار ، ولذا تجعل عملية صنع القرار منحصرة في عدد صغير من الأفراد أو فرد واحد على سبيل المثال ، وتمنحهم الثقة عند إصدار القرار وإيجاز فإن دور الجماعة يكون سلبياً طبقاً لآراء هذه النظرية .

ب- نظرية الجار الطيب لصناعة القرار:

هذه النظرية عكس السابقة لأنها تؤكد على أهمية العلاقات الطيبة والاجتماعية بين أفراد الجماعة ، ولذا فإنها تحترم رأي الجماعة (جماعة العمل) ورأيهم في اتخاذ القرار، وعموماً تتبنى هذه النظرية هذا الأسلوب للتخفيف من حدة الصراع ولتحقيق الرضا بين أفراد الجماعة من خلال صناعة القرار والمشاركة في اتخاذه.

ج- نظرية الإهمال لصناعة القرار:

تفترض هذه النظرية أن كثيرا من الناس غير مهتمون أو يهملون صناعة القرار والمشاركة فيه ويرجع ذلك الأسلوب والسلوك البشري نتيجة لعدم الثقة والخوف ، أو عدم تحمل المسؤولية أو المشاركة فيها ، ولذا فهم غير مكترسون بصناعة القرار .

د- النظرية التقليدية لصناعة القرار:

ترى هذه النظرية أهمية المشاركة والحاجة في صنع القرار والالتزام به إلا أن ذلك يكون نوعا من التفاوض ولذا تطالب هذه النظرية بضرورة التوازن بين المشاركة في صنع القرار من ناحية والالتزام بنتائج عملية صنع القرار من ناحية أخرى(منى عطية خزام خليل، 2009: 96).

هـ- نظرية الاهتمام بصناعة القرار :

هذه النظرية عكس نظرية الإهمال في صناعة القرار ، وتقوم على افتراض مؤداه أن أفضل الوسائل للحصول على قرارات مناسبة وناجحة تتم عن طريق توظيف جميع موارد المؤسسة المتاحة لاتخاذ القرار المناسب مع الالتزام به من قبل الجماعة (جماعة العمل والمؤسسة ككل).

بينما يرى أحمد مصطفى أن نظريات صنع واتخاذ القرار تنقسم إلى ثلاث مدارس فكرية،ويمكن الإشارة إلى هذه النظريات أو المدارس بإيجاز كما يلي:

- النظرية الواقعية:

وهي التي تنظر إلى عملية اتخاذ القرار بطريقة عملية وعلمية في نفس الوقت وتعتمد إلى اتخاذ القرارات في ضوء دراسة المشكلة الحالية والبدائل المتاحة أمام حل هذه المشكلة، وتكلفة كل بديل في ضوء إمكانات المؤسسة والظروف البيئية المحيطة.

- النظرية الإستراتيجية:

وهي تنظر نظرة شمولية إلى كافة المواقف التي تمر بها المؤسسة وتعتبر كل موقف أو مشكلة داخل المؤسسة يجب أن ينظر إليها في أثناء عملية المفاوضة بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار على ضوء الإستراتيجية العامة التي تنتهجها المؤسسة ، وعلى ذلك يمكن أن تتصف القرارات التي تصل إليها المؤسسة أحيانا بعدم الرشد نظرا لوجود متغيرات إستراتيجية تلعب دورا في ترجيح البديل الأمثل الذي يتخذ بناء على القرار إزاء رأي موقف في المؤسسة.

- النظرية المختلطة:

وهي تمثل اتجاه توافقي يساير معطيات الواقع لكل موقف أو مشكلة تستلزم القرار المناسب ، وذلك في ضوء الإطار العام الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة وقد يبدو أن الأمر بسيط ولكن حقيقة الممارسة تؤكد صعوبة هذا الاتجاه خاصة إذا تعارضت معطيات الواقع والاتجاهات الإستراتيجية بطريقة تحول دون تحقيق التوافق الأمثل بينها وهذا بدوره يؤدي إلى التأخر أو تعطيل اتخاذ القرار وكثيرا من الأمور داخل المؤسسة لا تحتل التأجيل ويلعب الوقت دورا حاسما بها.

وعليه يتضح من التقسيم الثلاثي الأخير أن هناك إستراتيجية تنتهجها المؤسسة في خطوات محددة لاتخاذ القرار الفعال مع مراعاة العوامل البيئية والسياسية والاقتصادية وغيرها، داخل المجتمع الذي توجد فيه هذه المؤسسة (منى عطية خزام خليل، 2009 : 97 - 98).

كما أن هناك نظرية حديثة أخذت في اعتبارها موقف الجماعة الذي يحيط بالمسؤول وهو يمارس مهامه ويتخذ القرارات وهذه النظرية هي:

- نظرية علاقات سلطة القرار (محمد شحاتة ربيع، 2010: 300-301):

وتنسب هذه النظرية إلى فروم **Vroom** وتقوم هذه النظرية على أساس علاقات السلطة بين القائد وأفراد الجماعة ولكن النظرية تركز أكثر على الجانب الذي يتعلق باتخاذ القرار ورغم أن اتخاذ القرار هو إحدى مهام القائد إلا أنه في نظر فروم أكثر هذه المهام حساسية ، وذلك أن القرار قد يتخذ إما من قبل القائد أو من قبل أفراد الجماعة أو كليهما معا.

وتضع هذه النظرية المستويات الآتية لاتخاذ القرار:

- يتخذ القرار بناء على المعلومات المتوفرة لديه فقط.
- يتخذ المسؤول القرار بعد جمع المعلومات من أفراد الجماعة .
- يتخذ المسؤول القرار بعد المناقشة حول مشكلات أفراد الجماعة وبعد جمع المعلومات منهم.
- يتخذ المسؤول القرار بعد المناقشة حول المشكلات مع أفراد الجماعة وبناء على أغلبية آرائهم.

- يشرك المسؤول أفراد الجماعة في المناقشة حول المشكلات المطروحة ويكون اتخاذ القرار بصورة جماعية ويكون رأي المسؤول كراي واحد من أفراد الجماعة. وطبقا لهذه النظرية فإن كفاءة المسؤول إنما تعتمد على الموقف بحيث يتعين عليه أن يقيم الموقف ويعدل سلوكياته بناء على هذا التقييم. وفي سبيل الوصول إلى هذا التقييم يجب أن يؤخذ في الاعتبار مدى قابلية أفراد الجماعة أو قدرتهم على تنفيذ القرار هذا بالإضافة إلى أنه يجدر بالمسؤول أن يتخذ القرار في حدود خبرته وفي حدود دافعية أفراد الجماعة . وقد ترجم فروم هذه المتغيرات الموقفية إلى سلسلة من الأسئلة يوجهها المسؤول إلى نفسه عندما يتخذ القرار وهذه الأسئلة هي:

- * هل يتخذ القرار منفردا أو بمشاركة أفراد الجماعة؟
 - * هل هناك عوامل تجعل أحد الحلول أصلح من الآخر ؟
 - * هل لدى المسؤول المعرفة الكافية التي تمكنه من الحكم الصحيح ؟
 - * هل المشكلة التي يتخذ القرار بشأنها مشكلة بسيطة أو معقدة؟
 - * هل القبول والرضا من قبل أفراد الجماعة للقرار يؤثر على كفاءة الأداء ؟
 - * هل القرار المتخذ سوف يثير الصراع بين أفراد الجماعة الإنتاجية؟
- ويقال إن العديد من البحوث قد أجريت حول صلاحية هذه الأسئلة التي يتوجه بها المسؤول إلى نفسه بقصد التوصل إلى اتخاذ قرار سديد وقد تبين فائدة هذه الأسئلة إلى حد كبير.

وخلاصة القول إن نظرية فروم تقوم على افتراض مؤداه أن القادة يمكنهم أن يغيروا من سلوكياتهم حسب الموقف المحيط بهم (محمد شحاتة ربيع، 2010: 301).

3- الأدوات الحديثة لصنع واتخاذ القرار:

يوجد العديد من الأدوات المفيدة التي يمكن أن تستخدمها الإدارة لزيادة مهارات اتخاذ القرار لديها ، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي (منى عطية خزام خليل، 2009 : 115-117):

أ- مصفوفة العائد :

تتضمن مصفوفة العائد حساب القيم المتوقعة لبدلين أو أكثر ، وكل منها يرتبط بتقدير احتمالي ، والاحتمال هو ترجيح يعبر عنه في شكل نسبة مئوية حول ما قد يقع وقد لا يقع فلو

أن شيئاً ما يؤكد حدوثه فإن احتمالته يكون (1) صحيح ، ولو أن حدوثه غير مؤكد فإن احتمالته يكون (صفر) ، ولو كان فرصة (50%) فإن احتمالته يكون (50%) وتتمثل القيمة المتوقعة لأي بديل في قيمة الناتج الممكن مضروباً في الاحتمال الخاص به.

ب- نظرية المباريات :

نشأت فكرة المباريات سنة 1938 عندما اكتشفها فون بونمان **Van veumann** ومور جينز ستيرن **Morgensten** ولم تلق الاهتمام اللازم حتى عام 1944، عندما ظهر كتاب لفون بوبان تحت اسم (نظريات المباريات والسلوك الاقتصادي) ، هذا ويمكن استخدام هذه النظرية فيما يلي :

- تطوير إعداد الموازنات التخطيطية.

- اتخاذ القرارات في ظل المنافسة والصراع .

هذا وترتبط المباراة بحالات التضارب في المصالح بين المتنافسين الذين يستخدمون الأساليب الرياضية والتفكير المنطقي للوصول إلى أفضل إستراتيجية أو بديل تمكنهم من تعظيم أرباحهم أو تقليل خسائرهم وكل مشترك في المباراة يهدف إلى الكسب باختياره البديل الذي يمكنه من تحقيق ذلك، ولكنه يجد أن المباراة في صالح الطرف الآخر فهو يسعى إلى تقليل خسارته إلى أدنى حد ممكن (منى عطية خزام خليل، 2009: 115).

- عناصر المباراة:

* اللاعبين أو الأشخاص الذين يشملهم موقف المباراة أي متخذو القرارات.

* قواعد المباراة أو القوانين والإجراءات والأعراف التي تحكم العملية.

* نتائج المباراة أو النتائج المتوقعة التي تتوقف على نوع البديل المختار.

* قيمة كل بديل مطروح بحيث يجب على كل لاعب أن يختار لنفسه بعض القيم

التي تساعده على المفاضلة بين النتائج المختلفة للمباراة باستخدام البدائل المختلفة.

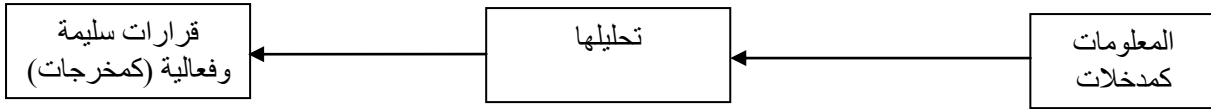
* العوامل التي يسيطر عليها كل من اللاعبين حيث من المفروض عادة أن إدارة أي

مؤسسة تسيطر على العوامل الداخلية أي التي تتاح داخل المؤسسة ، وأن سيطرتها تقل أو تكاد

تغيب عند الحديث عن عوامل البيئة الخارجية التي توجد خارج المؤسسة وبالتالي قد يحتاج

الأمر إلى أكثر من بديل للوصول إلى حياد العوامل الخارجية أو في أضعف الإيمان تقليل سيطرتها على المؤسسة ومن أمثلة العوامل الداخلية: التمويل ، والموارد البشرية، والمعلومات المتوافرة وغيرها ومن أمثلة العوامل الخارجية: التشريعات ، التقاليد والعادات ، وسياسات الحكومة وغيرها.

*نوع وكمية المعلومات المتاحة وقت المباراة : حيث أن هناك علاقة طردية بين وفرة المعلومات ودقتها وبين القرار المتخذ بالشكل الصحيح ، حيث كلما توافرت المعلومات كما وكيفا كلما استطاع المدير اتخاذ قرار سليم.



شكل رقم (24): يوضح العلاقة بين المعلومات واتخاذ القرار

المصدر: (منى عطية خزام خليل، 2009: 117).

- أنواع المباريات: غالبا ما تنقسم المباريات إلى نوعين أساسيين هما:

*مباريات ذات مجموع صفري:

وهي مباراة يكون كسب أحدهما مساويا تماما لخسارة الآخر وبالتالي تقوم على التنافس والصراع بينهما.

*مباريات ذات مجموع غير صفري:

وهي مباراة بين طرفين يكون العائد فيها ليس صفرا لأحد اللاعبين ويختلف عن الفقد للاعب الآخر، وبذلك يكون أكبر أو أقل، ولكنه غير مساوي، وبالتالي ليس هناك تنافس مباشر واحتمال التعاون قائم بينهما.

ج- شجرة القرار:

هي شبكة تمثل خطوات متتابعة لمجموعة أو مجموعات متألّفة من الأحداث المتاحة أمام متخذ القرار لإعطائه الفرصة لاختيار القرار الأمثل. ويحددها ديفيد F. R. David بأنها تمثيل بياني لعملية صنع القرارات لما يسهل تحديد مراحلها وغالبا ما تستخدم عند اتخاذ أي قرارات لمشكلات كبيرة الحجم أو متعددة المراحل (منى عطية خزام خليل، 2009: 117).

د-نظم دعم القرارات:

وهي نظم معلومات تفاعلية تزود المديرين بالمعلومات والنماذج وأدوات معالجة البيانات التي تساعدهم في اتخاذ القرارات شبه المهيكلة وغير المهيكلة في تلك الظروف التي لا يعرف أحدا بالضبط ما هو القرار الواجب اتخاذه. ويحتوي المدخل التقليدي لنظم دعم القرار على تفاعل المشكلات واستخدام النماذج مباشرة وطرق تحليل وصياغة وتقويم بدائل اتخاذ القرار ، وكان ذلك في السبعينات من القرن الماضي حيث لم تستجب نظم معالجة التبادلات TPS ولا نظم المعلومات الإدارية MIS لإرضاء المديرين في هذا الشأن .

صممت نظم دعم القرار لحل المشكلات في جزئها شبه الهيكلية وغير المهيكلة على أن تساعد المديرين في فصل أماكن وأجزاء المشكلة ليتمكنوا من استخدام خبراتهم وحكمهم في حلها ، من خلال مكوناتها الأساسية وهي (نظم إدارة البيانات والنماذج والمعرفة ومواجهة المستضعفين). واستخدمت العديد من نظم دعم القرارات إبداعات أصيلة في التفاعل الفعال في استخدام البيانات المجدولة وقواعد البيانات وغيرها من الأدوات ، كما أنها من جانب آخر احتوت على تطبيقات (سلواي أمين السامري، غسان عيسى العمري، 2008 : 106) اتخاذ القرار التي تتسجم مع الموقف أو الحالة بدرجة عالية بالإضافة إلى استخدامها نماذج الأمثلية في معالجة أوضاع الأعمال. ومن هنا أصبحت نظم دعم القرارات تلعب دورا واسعا في اتخاذ القرارات شبه الهيكلية وغير الهيكلية، من خلال تحديدها للإجراءات والأشكال المختلفة ، لكن يبقى الأمل معقودا على كيف ومتى يتم استخدام قابليتها بكفاءة والتي يوضحها الجدول التالي (سلواي أمين السامري، غسان عيسى العمري، 2008: 107):

جدول رقم (03): يوضح كيفية استخدام نظم دعم القرارات الهيكلية وغير الهيكلية

الأساليب	النظام ذو العلاقة	الطريقة
المحاكاة	البحث في التقنيات المختلفة	- إيجاد نماذج رياضية تعرف متغير القرار وتشغيل النماذج تحت افتراضات مختلفة للمساعدة في اختيار المسار البديل الذي يوافق الوضع الحقيقي.
الامتثالية Optimization	أساليب الأمثلية الرياضية	تكوين نماذج رياضية تمكن المستخدم من البحث عن القيم المثلى لبدائل القرار.
المعالجة التحليلية المباشرة OLAP والتقيب عن البيانات	أساليب رياضية إحصائية وتقنيات قواعد البيانات في الحاسب	تستخدم الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج الأعمال واكتشاف العلاقات الخفية
النظم الخبيرة	الذكاء الصناعي في تمثيل الدقة والمعرفة	تلخيص الخبرات والمعرفة على شكل قواعد وحقائق تساعد متخذ القرار
الشبكات العصبية	أساليب رياضية وإحصائية ويبحث من خلال الذكاء الصناعي	تطبيق أساليب التعلم الإحصائي المؤتمت لإيجاد مقاييس توضح العلاقات التي تمثل الممارسات الفضلى ومقارنتها.
المنطق الصناعي	البحث في البدائل الرسمية للنظم المنطقية	تعمل على ضبط عملية اتخاذ القرارات باستخدام النظم المنطقية
التفكير المعتمد على الحالة	البحث في المعرفة المتمثلة في الحالات السابقة	تكوين قواعد بيانات من الأمثلة التي تساعد متخذ القرارات وإضافة الجديد حسب مستجدات الوضع.
الوكلاء الأذكياء	البحث في نظم الضبط التي تعمل في عدة مستويات	تمثل مقاييس محددة للقرار ، يتم البحث في عدد من قواعد البيانات لإيجاد الإجابة المحددة مثل السعر الأقل لسلعة ما

المصدر: (سلووي أمين السامري، غسان عيسى العمري، 2008: 107)

و تنقسم نظم دعم الإدارة واتخاذ القرار إلى النظم التالية:

- نظم إعداد التقارير: وتوفر هذه النظم المعلومات المفيدة للمستخدم النهائي في صورة تقارير لدعم متطلبات اتخاذ القرار .

- نظم القرارات : وهي نظم تخاطبية تقوم على استخدام قواعد البيانات الخاصة والنماذج لمساعدة المدير في المراحل المختلفة لاتخاذ القرارات .

- نظم معلومات المديرين :تصمم خصيصا لتوفير احتياجات المديرين التفصيلية من البيانات في شكل ودي.

- نظم دعم المديرين: وتصمم لدعم المديرين بالبيانات والنماذج التحليلية اللازمة لإتخاذهم القرارات .

- النظم الخبيرة: تقوم هذه النظم على قاعدة معرفة (خبرة غير كمية) وقواعد للتفكير (آلة الاستدلال) وتقدم المشورة والنصح للمدير عند اتخاذ القرارات الصعبة.

- نظم الشبكات العصبية: تقوم هذه النظم على التعلم ومحاكاة المخ البشري في عمله للحكم على الأنماط بين البيانات واتخاذ القرارات والحكم على الدرجات من واقع بيانات غير كاملة أو غير دقيقة.

- نظم اتخاذ القرارات الجماعية:تساعد المديرين الذين يتخذون القرارات في شكل جماعي ومن خلال فريق عمل.

- نظم اتخاذ القرارات الإستراتيجية : تساعد المديرين الاستراتيجيين على اتخاذ قراراتهم من خلال توفير احتياجاتهم من المعلومات الإستراتيجية (محمد جاب الله عمارة ،محمد نبيل سعد سالم، 2008 : 205-206).

4- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار ومعوقاته:

أ-العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار وهي:

- عوامل تتعلق بالقائد: هناك مجموعة من العوامل التي تتفاعل مع شخصية القائد ومن بينها نجد:

***ثقافة القائد والفلسفة التي يؤمن بها :**

ويشير هذا إلى مدى إيمان القائد بحق العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.

***مدى ثقة القائد في مرؤوسيه :**

حيث يختلف القادة فيما بينهم في مدى الثقة التي يمنحونها لمرؤوسيه.

***مدى إدراك القائد لمعنى القيادة:**

فبعض القادة يرون في القيادة أنها حق في اتخاذ القرارات ، بينما يعتقد البعض الآخر أن القيادة ليست إلا من توجيه العاملين نحو الأعمال التي يؤدونها ، بينما يرى جانب آخر أن فن القيادة يهتم بتنمية الأفراد وزيادة كفاءتهم الإدارية من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية التي يتخذها القادة أنفسهم (فاروق عبد قلية، السيد محمد عبد المجيد، 2005: 226).

فإلى جانب القرارات الجماعية التي تقوم الجماعات بإصدارها بعد المناقشات الجماعية فإن هناك قرارات فردية يجب على القائد إنجازها بنفسه، ومن المعروف أنه كلما كان مركز القائد كبيرا كلما كانت هناك مشكلات وقرارات يجب أن يتخذها بنفسه.

القائد الناجح يجب أن يترتب قبل إصدار هذه القرارات، وذلك لكي يجمع مزيدا من المعلومات، ومع ذلك فإن بعض القرارات إذا لم يتم إصدارها في الوقت المناسب فإنها قليلة القيمة، والقائد الكفء يجب ألا يصدر القرارات إلا بمقدار، بمعنى أنه يجب ألا يسرف في اتخاذ القرارات لأن هذا يفقد العاملين الشعور بالأمن وعليه أن يعرف أن القرارات الغير مفهومة والقرارات التي تخرج عن نطاق تخصصه هي قرارات لن تطاع (طارق كمال، 2007: 179).

*عوامل تتعلق بالعاملين :

لا شك أن فهم القائد للعوامل المؤثرة في سلوك مرؤوسيه يساعد بدقة على اختيار النمط الذي يسلكه ومن أهم العوامل التي تؤثر في المرؤوسين مايلي (طارق كمال، 2007 : 179):

- نوع القرارات: قد يكون القرار أمرا غير مرغوب فيه.
- مدى حاجة العاملين إلى الاستقلال (التصرف).
- الاستعداد الكافي الفطري المكتسب - لدى العاملين لتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات ثم إلى أي مدى يتوفر هذا الاستعداد لديهم.
- مدى اهتمام العاملين بالمشكلة ومدى شعورهم بضرورة حلها ثم مدى إيمانهم بدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة ومدى إدراكهم لأهمية تحقيقها درجة توافر الخبرة والمهارة لدى العاملين ومعرفتهم لكيفية التعامل مع المشكلات التي تعترض عمل المؤسسة.

*عوامل تتعلق بالموقف ذاته:

لكل موقف من المواقف خصائصه التي تميزه عن غيره وتؤثر هذه الخصائص بدورها في سلوك القادة وميلهم إلى نمط دون آخر من أنماط اتخاذ القرارات الإدارية ومن أهم العوامل أو القوى المؤثرة في الموقف ما يلي:

• طبيعة المؤسسة وفلسفتها:

فالمؤسسات لها قيمها ولا شك أن القائد يدرك أنماط السلوك المرغوبة من جانب المؤسسة في مجموعها ويتعرف القائد على فلسفة المؤسسة وتقاليدها من خلال معرفته بسياساتها الإدارية وتصريحات رجال الإدارة العليا بها.

• طبيعة المشكلة ذاتها:

تتفاوت المشكلات تبعا لخطورتها ومدى شمولها لمجال أو أكثر من مجالات عمل المؤسسة وكلما كانت المشكلة أكثر تعقيدا وكان الخطأ في معالجتها ذا تكلفة عالية كلما تطلبت قرارات نوعية خاصة من القادة المتخصصين ومستوى إداريا عاليا لمواجهتها واتخاذ ما يناسبها من قرارات تحقق أكبر قدر من الشمول لكل جوانب المشكلة و أبعادها.

• عنصر الوقت:

ربما كان توقيت القرار من أكثر العوامل أهمية في هذا المجال فكلما كان الوقت ضيقا وحرجا أدرك القائد حقيقة أن القرار السريع هو مطلوب وحتى فإن مجرد السماح للعاملين بالمشاركة في مثل هذه القرارات قد يكون أمرا غير مرغوبا فيه.وهنا يجب أن نؤكد أنه لا يجوز الاعتماد بإمكانية الفصل بين العوامل المشار إليها لأن هذه العناصر والعوامل تتفاعل مع بعضها البعض بصورة كاملة أو جزئية لتحدث آثارها فتلمي على متخذ القرار الاتجاه نحو ترجيح سلوك على غيره وتفضيل نمط ما من أنماط اتخاذ القرارات دون سواه (فاروق عبد قلية، السيد محمد عبد المجيد، 2005: 226-227).

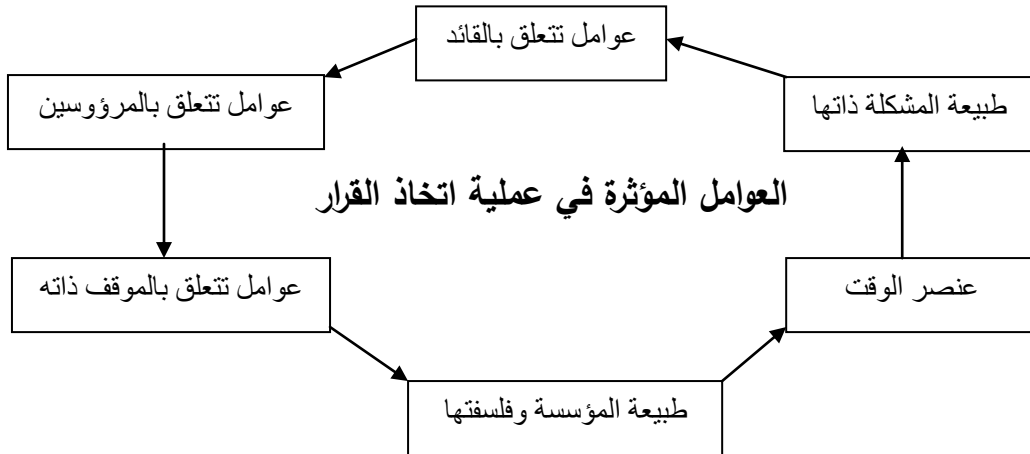
إضافة إلى أن عملية اتخاذ القرار ترتبط مباشرة بواحدة من الحالتين : الأولى إن عملية اتخاذ القرار محفزة للبحث عن أفضل الطرق الموصلة إلى هدف المؤسسة ، والثانية إن عملية اتخاذ القرار ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة أو تعديل الأهداف الحالية ولا بد

للمؤسسات عموماً من توجيه عمليات صياغة الأهداف واتخاذ القرار من خلال نظرة كلية شمولية حتى تتمكن من إحداث الأمر المطلوب (ماهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، 2008: 52-53).

كما أن هناك عوامل أخرى تؤثر في اتخاذ القرار في ضوء تلك الرؤية للمتغيرات التي تتفاعل مع عملية اتخاذ القرار ، يمكن تلخيصها فيما يلي (إيلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، 2007: 212):

- المعرفة المتجمعة الأساسية (التي تخلق لدى الفرد بإشباعه والقدرات التي حصلها).
- التوقعات التي تتعلق بما يتوقعه الفرد طبقاً لخبراته السابقة من اشباعات للاحتياجات المختلفة.

- الثقافة والقيم (وتتضمن البيئة الثقافية للفرد على قيمة الشخصية واختياراته).
- صعوبة تحديد العلاقة السببية وقياس التغيير في النتائج التي تحدثها المعلومات .
- المعلومات المقيدة لقرار معين قد تكون مفيدة لقرار آخر (محمد الطائي ، هدى عبد الرحيم حسين العلي، 2007: 158).



شكل رقم (25): يوضح العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

المصدر: تصميم شخصي

ب- معوقات اتخاذ القرار:

يقصد بالمعوقات في عملية اتخاذ القرارات تلك القيود أو القوى المؤثرة بشكل سلبي على فاعلية عملية اتخاذ القرار أو على أي مرحلة من مراحل هذه العملية، ويمكن توضيحها فيما يلي:

- المعوقات الداخلية:

وتتمثل هذه المعوقات في العوامل الداخلية وتكون حدود السيطرة والتحكم من جانب الإدارة ، وتفاوت هذه المعوقات من مؤسسة إلى أخرى وأكثر هذه المعوقات انتشارا في التطبيق العلمي تتمثل فيما يلي (جمال الدين محمد مرسي، ادريس عبد الرحمان ثابت، 2000: 679) :

*السياسة الحالية:

وتعتبر السياسة الحالية التي تتبعها الإدارة العليا نزعا من القيود الداخلية المفروضة على مديري العمليات والتسويق وغيرهم عند اتخاذ القرارات الخاصة بإدارتهم .

*الإمكانيات المالية المتاحة :

وهي تعتبر من العوامل المؤثرة بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرارات خاصة في مرحلة تقييم البدائل حيث يتم اختيار البديل الذي هو في حدود هذه الإمكانيات ، ويعتبر هذا العامل أحد القيود المفروضة على القرارات التي يتخذها المديرين في كافة المستويات الإدارية.

*سلوك الأفراد:

من القيود الهامة التي تعرقل اتخاذ القرارات سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة خاصة هؤلاء الذين سوف يتأثرون بنتائج القرار .

*عدم توفر الكفاءة الإدارية :

إن عدم توفر الكفاءة الإدارية ذات الدراية بالأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات بجانب الخبرة المتراكمة في هذا المجال ، قد يؤدي إلى عدم قيام بعض المديرين بتحديد وتشخيص المشكلة بدقة.

*نقص المعلومات:

إن عدم كفاية المعلومات بجانب عدم دقتها احد المعوقات الهامة التي تؤثر على نجاح عملية اتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية ، وان وجود الخبرة ليس بالأمر الكافي بل لا بد من تدعيمها بأحدث المعلومات عن الموقف المحيط بالمشكلة.

كما صنف سيمون معوقات اتخاذ القرار في ثلاث فئات هي (بلقاسم سلاطينة،إسماعيل

قيره، 2008: 164):

* فئة المهارات وردود الأفعال اللاشعورية : تحدد بطريقة آلية أداء الفرد والقرارات التي يتخذها .

* فئة الضغوط المفروضة على الرشد : وهي ضغوط تمارسها الدوافع والقيم وانتماءات الفرد.

* فئة مقدار المعرفة الأساسية التي لدى الأفراد والمعلومات المتاحة .

- المعوقات الخارجية في عملية اتخاذ القرار:

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي لا تخضع لسيطرتها بل إن إدارة المؤسسة تخضع لضغوطها وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

* الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.

* التطورات الثقافية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.

* الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.

* العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج.

* درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق (دليلية بركان، 2011: 223) .

خلاصة :

تتضمن عملية اتخاذ القرار اختياراً من بين عدد من البدائل ، أو طرق العمل الممكنة التي توصل إلى هدف معين ، قد تنطوي العملية على مجرد تطبيق للقواعد والإجراءات المعتادة وقد تصبح معقدة تحتاج إلى قدر كبير من التفكير والتصور والتحليل والابتكار وهناك أنواعاً عديدة من القرارات حيث غالباً ما تكون القرارات البسيطة من النوع الروتيني المتكرر القابل للبرمجة بينما تكون القرارات المعقدة من النوع الإبتكاري الفريد ، الذي تصعب صياغته ضمن إطار قابل للبرمجة .

كما أن هناك عدة أساليب لاتخاذ القرارات من أجل اكتشاف أعراض المشكلة، وتحديد الهدف وتمييز الحلول البديلة جميعها، ومن ثم تحديد نتائجها وتقويمها، لاختيار أفضلها، كما أن هناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تحد من نجاح عملية اتخاذ القرارات يجب تداركها.

الفصل الرابع : أداء العاملين بالمؤسسة

تمهيد:

أولاً: إدارة الأداء بالمؤسسة:

- 9- مكونات الأداء
- 10- العوامل المتحكمة في أداء الأفراد
- 11- أجزاء إدارة الأداء
- 12- أهداف إدارة الأداء
- 13- أساليب مواجهة مشكلة تدني الأداء
- 14- العوامل المؤثرة في فاعلية العقاب
- 15- رد فعل المرؤوسين عند المواجهة لمشكلة تدني الأداء
- 16- معوقات الأداء

ثانياً : الأداء وطرق تقييمه بالمؤسسة :

- 7- رفع مستوى الأداء الداخلي
- 8- خصائص عملية تقييم الأداء
- 9- مراحل تقييم الأداء
- 10- طرق تقييم الأداء
- 11- المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقييم
- 12- صعوبات تقييم الأداء ومصادر الاعتراض عليه

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الأداء عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون ، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفايتهم في العمل الذي يعملون به. كما يمثل تقييم الأداء مكانا حيويا في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة، ويمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة موارد المؤسسة في إنتاج المخرجات وبالذات البشرية باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل بقية الموارد واستثمارها. وفي ضوء نتائج الأداء يفترض أن تتخذ القرارات الخاصة بالنظام خصوصا المتعلقة منها بالعاملين كالتثبيت في الخدمة ، الترقية النقل العلاوات، التدريب وغيرها. ونحن في هذا الفصل سنتناول أداء العاملين في المؤسسة من خلال التطرق إلى إدارة الأداء بالمؤسسة بمعرفة مكونات الأداء و العوامل المتحكمة في أداء الأفراد وأجزاء وأهداف إدارة الأداء والتطرق إلى أساليب مواجهة مشكلة تدني الأداء و العوامل المؤثرة في فاعلية العقاب و رد فعل العاملين عند المواجهة لمشكلة تدني الأداء و معوقات الأداء، ثم نتطرق في الجزء الثاني من هذا الفصل لطرق تقييم أداء العاملين بالمؤسسة من خلال التطرق إلى كيفية رفع مستوى الأداء الداخلي و استخدامات تقييم الأداء و خصائص عملية تقييم الأداء ومراحل تقييم الأداء وطرقه وأهم المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقييم ثم التطرق إلى صعوبات تقييم الأداء ومصادر الاعتراض عليه.

أولاً: إدارة الأداء بالمؤسسة:

1- مكونات الأداء:

باعتباره الدعامة الأساسية داخل المؤسسة ، ويطلق عليه اسم الأداء الوظيفي وله مكونات عدة تنتج عن علاقة متداخلة بين كل من الجهد الإنساني والقدرات وإدراك الدور ، ومن هذه المكونات نذكر (راوية حسن، 1999: 210):

أ- الجهد:

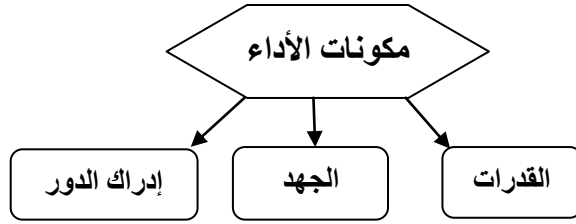
يشير إلى الناتج من حصول الفرد على التدعيم "الحوافز" إلى طاقة جسمانية وعقلية التي يبذلها الفرد.

ب- القدرات:

وهي الخصائص المستخدمة لأداء الوظيفة الناتجة من الجهود التي يبذلها الفرد في عمله " ليس كل القدرات والمهارات " فالقدرات ذاتية أما المهارات فهي نظرية ، علم تطبيقي، ميدانية.

ج- إدراك الدور:

يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، ويقوم بالأنشطة والسلوك التي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه.



شكل رقم (26): يوضح مكونات الأداء

المصدر: تصميم شخصي

2- العوامل المتحكمة في أداء الأفراد:

باعتبار القدرة على الأداء والرغبة في الأداء تعد من محددات إنتاجية العنصر البشري فإنها تتحكم فيها مجموعة من الصفات، وهي (أنس شكشك، 2009: 90-91):

- أ- القدرة على الأداء: تتحكم فيها ثلاث مجموعات من الصفات ، وهي:
- الصفات الطبيعية : وتشمل :

*السن.

*الجنس (ذكر/أنثى).

*الموطن البيئي الجغرافي للمنطقة.

- صفات المقدرة : وتشمل:

*المعرفة والخبرات السابقة.

*القدرة على التعلم.

*صفات وراثية مثل : الذكاء والقدرة على تحمل الإجهاد.

*مستوى المهارة.

- صفات نفسية: وتشمل:

*القيم.

*الاتجاهات.

*الشخصية.

ب- الرغبة في الأداء :

ويقصد بالرغبة في الأداء القوة الدافعة التي تتحكم في مستوى الأداء ومقداره ودرجة استمراره ، والرغبة بين الجهد المبذول وبين جودة العمل المنفذ ويتوقف مقدار الجهد المبذول في العمل على:

- الحاجات غير المشبعة للعامل ومدى توقعه للعلاقة بين الجهد المبذول وتحقيق الإشباع لهذه الحاجات.

- جماعات العمل الرسمية وما تمارسه من ضغط على العامل.

- ظروف العمل المادية مثل درجة الإضاءة والتهوية وساعات الراحة.

3- أجزاء إدارة الأداء:

بصفة عامة يمكن تحديد ثلاثة أجزاء أساسية لعملية إدارة الأداء كما يلي:

أ- تحديد الأداء:

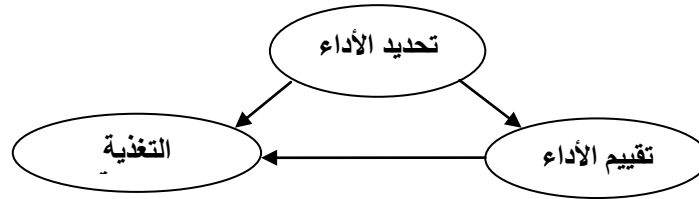
يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تخدم تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل ووصف الوظائف.

ب- تقييم الأداء:

هي عملية قياس الأداء وتقييمه للتأكد من تحقيق الأداء المستهدف ، ويتضح من ذلك أن عملية تقييم الأداء هي جزء من عملية إدارة الأداء (عادل محمد زايد، 2006 : 175) ، وتزداد ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء المطبق بالمؤسسة كلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي ، وكلما أتيحت للعاملين فرصة كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات، وكلما شعرو أن رئيسهم المباشر لديه إلمام كاف بجوانب عملهم ، وكلما حرص الرئيس المباشر على مناقشتهم للوصول إلى أهداف وخطوات عملية لعلاج نواحي القصور في الأداء.

ج- التغذية العكسية:

هي عملية تزويد العاملين بنتائج عملهم (سلبا وإيجابا) من خلال جلسات تقييم الأداء والعمل على تعديل السلوك الوظيفي بما يتماشى وأهداف المؤسسة ، وغالبا ما تمثل عملية التغذية العكسية للأداء الأساس لتحديد المكافآت المالية للعاملين وترقياتهم (عادل محمد زايد، 2006: 174-175).



شكل رقم (27) : يوضح مكونات عملية إدارة الأداء الوظيفي

المصدر : (عادل محمد زايد، 2006: 176)

4- أهداف إدارة الأداء:

هناك ثلاثة أهداف أساسية لإدارة الأداء هي: الأهداف الإستراتيجية، والأهداف الإدارية وأهداف التنمية:

أ- الأهداف الإستراتيجية:

من أهم أهداف إدارة الأداء هدف الربط بين أداء العاملين وأهداف المؤسسة الإستراتيجية، وإن أفضل الطرق لتنفيذ الاستراتيجيات هي تحديد النتائج والسلوكيات وتحديد خصائص العاملين القادرين على وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ ، ويلي ذلك تصميم نظم القياس والتغذية العكسية التي تساعد على أداء السلوك الوظيفي الذي يحقق أهداف المؤسسة وفي الحياة العملية فإن العديد من المؤسسات تغفل أهمية هذا الهدف ، حيث لا يتم الربط مباشرة بين إدارة الأداء ، والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ب- الأهداف الإدارية:

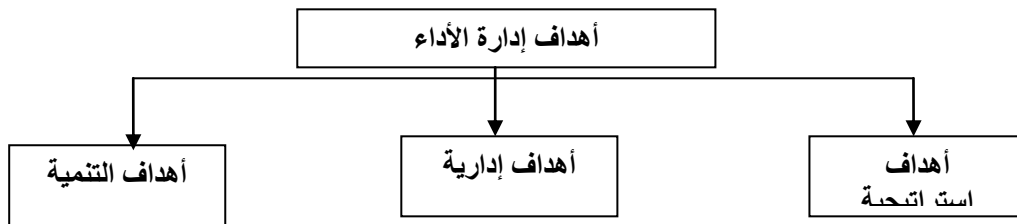
تعتمد المؤسسات إلى حد كبير على المعلومات الناتجة عن إدارة وتقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية مثل : تحديد الأجور والمكافآت وتحديد الاحتياجات التدريبية والاختيار والتعيين ، وبرغم أهمية الأهداف الإدارية المرتبطة بعملية إدارة الأداء ، إلا أن العديد من المديرين لا يرغبون في عملية تقييم الأداء، لأنها تؤثر بشكل مباشر على مستقبل الفرد الوظيفي وتبدو هذه الظاهرة واضحة خاصة في الحالات التي يكون فيها أداء الموظف ضعيفا ويضطر المدير إلى إبلاغ الموظف بذلك ، وقد يدفع ذلك العديد من المديرين إلى التساهل في عملية تقييم الأداء مما قد يؤثر سلبا على أداء العاملين في المستقبل ومن ثم على أداء

المؤسسة ككل، وعليه لابد أن تولي المؤسسة عناية خاصة لعملية تقييم الأداء لما لها من نتائج إدارية مهمة (عادل محمد زايد، 2006: 180).

ج- أهداف التنمية للعاملين:

الهدف الثالث لإدارة الأداء هو تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين ، وفي الحالات الثلاثة التي لا يرقى فيها أداء العاملين إلى المستوى المطلوب فإن هدف إدارة الأداء هو رفع مستوى أداء هؤلاء العاملين وغالبا ما يتم تحديد جوانب القصور في الأداء الوظيفي من خلال جلسات تقييم الأداء التي يعقدها المدير مع العاملين ، ومن الطبيعي ألا يقتصر هدف إدارة الأداء على تحديد جوانب القصور الوظيفي فقط ، بل يمتد أيضا ليشمل المسببات التي أدت إلى حدوث هذا القصور. وقد يشعر العديد من المديرين بالرغبة في مناقشة جوانب القصور الوظيفي للعاملين بصفة دورية ، وبرغم أهمية هذه المناقشات إلا أنها قد تفسد الكثير من علاقات العمل اليومية وغالبا ما تؤدي إلى نتائج عكسية نظرا لتأثيرها المحتمل على معنويات العاملين.

وفي الحياة العملية قد يلجأ المدير إلى إعطاء تقييم مرتفع لكل العاملين رغبة منه في تلاقي الصراع الذي يمكن أن يحدث في حالة مناقشة جوانب القصور الوظيفي للعاملين، غير أن مثل هذا التصرف الوظيفي للعاملين قد يؤثر سلبا على أهداف تنمية السلوك الوظيفي للعاملين.



شكل رقم (28): يوضح أهداف إدارة الأداء

المصدر: تصميم شخصي

5- أساليب مواجهة مشكلة تدني الأداء :

يعتبر العقاب أسلوبا لمنع السلوك غير المرغوب فيه ، وفي كثير من الأحيان يكون العقاب هو البديل الوحيد المتاح للمسؤول ، للتعامل مع مشكلة سلوك الفرد ، لعدم نجاح البدائل

الأخرى في منع السلوك المخالف. ويهدف العقاب إلى إضعاف أو إخماد السلوك الغير مرغوب فيه من الفرد ، ويتم ذلك من خلال:

أ- تطبيق حافز سلبي :

فقد يلجأ المسؤول إلى استخدام نظام العقاب والتأديب الرسمي المتاح في المؤسسة والذي يتضمن عقوبات مثل توجيه اللوم ، أو الإنذار أو الخصم من الراتب أو الفصل من العمل أو قد يستخدم المسؤول أساليب العقاب غير الرسمية ، مثل التوبيخ والزجر وإبداء الاستياء والامتناع.

ب- إيقاف حافز ايجابي :

بمعنى إيقاف الميزات التي كان الفرد يحصل عليها سابقا ، أو التي سيحصل عليها في المستقبل ، مثل إيقاف المسؤول سلوك التشجيع والمساندة (فاروق عبد قلية، محمد عبد المجيد السيد، 2009 : 281) والود، الذي كان يظهره للعامل ، أو حرمانه من المكافأة أو العلاوة أو الترقية المتوقعة. وهناك من يقسم السلوك غير المرغوب فيه في شكل مصفوفة لتبين نوع السلوك، كما يتضح من الجدول الآتي:

جدول رقم (04): يوضح مصفوفة أبعاد السلوك غير المرغوب فيه

سلوك متكرر ومستمر	سلوك مؤقت	تكرار السلوك المخالف
تكرار الغياب	المشاجرة أثناء العمل	السلوك الشخصي
الاستمرار في إنتاجية غير مطابقة للمواصفات .	عدم انجاز المهام في مواعيدها المحددة.	أداء الوظيفة

المصدر: (فاروق عبد قلية، محمد عبد المجيد السيد، 2009 : 281)

ومن هذه المصفوفة نلاحظ مايلي:

- أن نوع السلوك يرجع إلى تصرفات الفرد الشخصية ، أو إلى أداء الوظيفة .
- أن استجابة المسؤول في توقيع العقاب تختلف حسب تشابكات هذه المصفوفة، ففي حالة حدوث السلوك المخالف لأول مرة فإن المسؤول يجب أن يتأكد ما إذا كان هذا السلوك يمكن أن يتكرر أم لا ؟

- أنه إذا تجاهل المسؤول الواقعة باعتبارها حدثت لأول مرة ، فإن المشكلة تظهر ويتكرر السلوك المخالف مرة أخرى ، مما يدعو إلى توقيع عقاب شديد على الفرد ، وفي نفس الوقت يشعر المسؤول أنه من الممكن أن يتجنب هذا العقاب لو تعامل مع السلوك المخالف لأول مرة.

- أن توقيع عقاب شديد على السلوك المخالف للفرد الذي يظهر لأول مرة قد ينتج عنه آثار سلبية جانبية على سلوك الفرد في المستقبل ، فإذا لم يتكرر هذا السلوك من الفرد بعد ذلك فإن المسؤول يشعر بخطئه في توقيع العقاب وأنه كان يمكن أن يتجنب الآثار السلبية التي نتجت عنه.

والعقاب يعتبر سلاحا ذو حدين حيث أنه يمكن أن يكون وسيلة فعالة في تعديل السلوك، لو تم تطبيقه بمهارة ودقة وعدالة ، كما يمكن أن ينتج عنه آثارا سلبية إذا استخدم في غير موضعه، أو طبق بطريقة عشوائية ، ومن ثم توجد مجموعة من العوامل التي تؤثر في فاعلية العقاب ، نذكرها في العنصر الموالي.

6- العوامل المؤثرة في فاعلية العقاب:

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في فاعلية العقاب نذكر من بينها:

أ- توقيت العقاب :

حيث يكون العقاب أكثر فعالية عند تطبيقه عقب ظهور السلوك غير المرغوب فيه مباشرة، حتى يتحقق الاشتراط لدى الفرد بين سلوكه المخالف، وبين العقاب الذي يترتب على هذا السلوك ، كما أن التغاضي عن السلوك غير المرغوب فيه عدة مرات يؤدي إلى تحول هذا السلوك إلى عادة يصعب على الفرد بعد ذلك الإقلاع عنها.

ب- شدة العقاب :

حيث تزداد فعالية العقاب عندما يتسم بالشدة النسبية ، فالعقاب البسيط قد لا يشعر به الفرد، فيستهان به ، والعقاب القاسي المتطرف الذي لا يتناسب مع السلوك المخالف، يؤدي إلى آثار سلبية كالرغبة في الانتقام .

ج- العلاقة مع مطبق العقاب :

حيث تكون فعالية جدوى العقاب عندما تتسم العلاقة بين مطبق العقاب والعاملين بالود والثقة والاحترام المتبادل ، وتتزايد فعالية العقاب عندما يطبق المدير العقاب بطريقة موضوعية وبمعنى أن العقاب يجب أن يوجه إلى سلوك محدد ، وليس إلى شخص العامل نفسه.

د- جدول العقاب المستخدم:

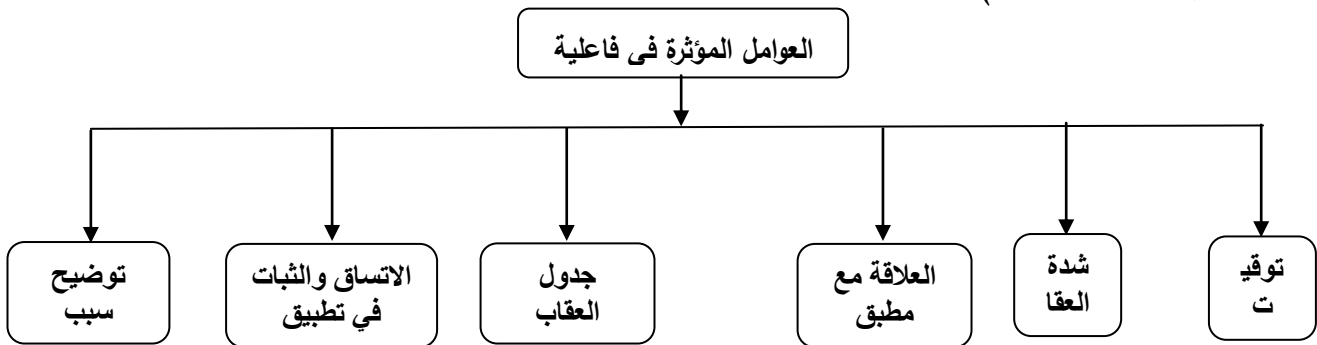
حيث تزداد فعالية العقاب عند استخدام الجدول المستمر للعقاب ، بمعنى أن يطبقه المسؤول في كل مرة يظهر فيها السلوك غير المرغوب فيه من العاملين(فاروق عبد قلية،محمد عبد المجيد السيد،2009: 281)

هـ- الاتساق والثبات في تطبيق العقاب:

بمعنى أن تزداد فعالية العقاب ، عندما يتسم الاتساق ، أي بدون تفرقة بين العاملين يميز المسؤول عند تطبيق العقاب بين العاملين حسب علاقته الشخصية بهم، أو حسب مكانتهم أو أقدميتهم رغم ارتكابهم لنفس المخالفة ، كما تزداد فعالية العقاب عندما يتسم بالثبات ، بمعنى تطبيقه بانتظام بعد ظهور الاستجابة غير المرغوب فيها.

و- توضيح سبب الغياب :

حيث تزداد فعالية العقاب عندما يشرح المسؤول للعاملين الأسباب الحقيقية للعقاب، ويوضح السلوك البديل المرغوب فيه ويبين الحوافز، حيث يؤدي ذلك إلى توقف الفرد عن القيام بالسلوك غير المرغوب فيه وفي نفس الوقت يكون لديه دوافع قوى لإظهار السلوك المرغوب فيه للحصول على الحافز الايجابي (فاروق عبد قلية،محمد عبد المجيد السيد،2009: 281)



شكل رقم (29) : يوضح العوامل المؤثرة في فاعلية العقاب

المصدر: تصميم شخصي

7- رد فعل العاملين عند المواجهة لمشكلة تدني الأداء:

هناك ردود فعل نفسية وسلوكية يظهرها العامل عند مواجهته ببيانات تشير إلى وجود مشكلة أداء تتسم بالخطورة ، وتتلخص ردود هذه الأفعال في :

أ- الإنكار:

ففي كثير من الأحيان يكون الإنكار هو رد الفعل الأول ، حيث يتجاهل العامل بشدة ويفند حجج المسؤول ، بهدف إنكار الواقعة ، ويلجأ العامل إلى هذه الوسيلة الدفاعية بسرعة، وبصورة متكررة - لكي يحمي نفسه ولو بصورة لحظية - من فقدان التقدير والثقة والكرامة ، وقد يرجع إنكار العامل إلى عدم الرغبة في بذل الجهد والوقت في تصحيح - وتحسين- آرائه وإذا كان الإنكار هو رد الفعل الطبيعي من العامل فإن المسؤول يجب أن يتوقعه ويجهز نفسه لمواجهته، والعمل على اجتياز هذه المرحلة من الدفاع عن النفس.

ب- الإخفاء :

يتضمن محاولة العامل إخفاء مختلف جوانب المشكلة ، بهدف حجب أعراض المشكلة عن نظر المسؤول ، وعادة ما يلجأ العامل إلى هذا عندما يتأكد من أن الإنكار غير ممكن لوجود أدلة واضحة.

ج- التبرير:

ويتضمن اعتراف العامل بالمشكلة ، لأنه لا يستطيع إنكارها أو إخفاءها ، ولكنه يحاول تبرير حدوث المشكلة بعوامل خارجة عن سيطرته ، والتقليل من أهميتها (أهمية المشكلة).

د- إلقاء المسؤولية على الآخرين :

حيث أنه إذا لم يفلح العامل في الأفعال أو الاستراتيجيات السابقة ، فإنه يحاول إلقاء عبء مسؤولية المشكلة على فرد آخر ، أو جهة خارجية ، وغالبا ما تحدث ردود الفعل السابقة من العامل ، مما يقيد من قدرة المسؤول على التعامل مع مشكلة الأداء في حالة غموض أهداف العمل وعدم وضوح السلوك المتوقع من العامل.

8- معوقات الأداء:

إذا تحققنا أن العيب في الأداء لا يكمن في تقصير الجهود أو التوجيه أو القدرة على الانجاز، فعلى الباحث وراء خفايا ذلك وهي المعوقات التالية (علي محمد عبد الوهاب، 1975: 316):

- نقص الزمن اللازم للإنجاز .
 - عدم استخدام العامل وقته استخداما كفوؤ .
 - نقص التسهيلات اللازمة للعمل كوجود جملة من السياسات التي تفقد الفرد في أدائه للعمل، وتضع خطوات أدائه بطريقة إلزامية غير مرنة.
 - نقص المعلومات الكافية عن أوجه النشاط الأخرى المؤثرة على عمل العامل.
 - نقص درجة التعاون بين العاملين .
 - تعارض الأهداف والقيم الجماعية مع الأهداف والقيم التنظيمية.
- ومن المعروف الآن انه يمكن التغلب على الكثير من هذه المعوقات ، إما عن طريق إزالتها بالكامل إن أمكن ذلك ، أو عن طريق تغيير طبيعة عمل العاملين بتوجيههم توجيهها صحيحا من طرف المسؤولين ، ويتأكد أدائهم بكثرة الاتصالات بهم ، ومن هنا يفقد المعوق فاعليته في إضعاف الأداء.أما إذا نبع المعوق من قيم الجماعة فإن الأمر يتطلب جهود وتصرفات أخرى، في محاولة التقريب بين أهداف الجماعة وقيمها وبين الأهداف والقيم التنظيمية الإدارية.

ثانيا: رفع مستوى الأداء وطرق تقييمه:

1- رفع مستوى الأداء الداخلي:

إن فحص مختلف الأنشطة الوظيفية للمؤسسة أي تحليل كفاءتها وقدراتها واستراتيجياتها يكشف على نقاط القوة والضعف .ويساعد هذا التشخيص على معرفة احتياجات المؤسسة وتحديد نقائصها لوضع البرامج التكوينية ، والتطويرية المناسبة واختيار أساليب وطرق العمل الملائمة لها.

وتتطلب عملية التشخيص القيام بجمع المعلومات وتحليلها ، تحويل هذه المعلومات إلى معارف، تنظيم هذه المعارف وتكييفها مع الاحتياجات ، ثم إيصال هذه المعارف إلى الأشخاص المعنيين ، لذلك لابد من توفير كفاءات وقدرات معينة وأساليب وطرق علمية وبيداغوجية لمواكبة التغيرات في هذا الميدان(حمداوي وسيلة،2009 :133).

2- خصائص عملية تقييم الأداء:

تقييم الأداء عملية شاملة تخص كل الأفراد الموجودين بالمؤسسة مهما كان موقعهم في الهيكل التنظيمي ومهما كانت اختصاصاتهم وهذا حتى يشعر الجميع بالعدالة وأن تقدم

أي فرد في السلم الوظيفي مرهون بمدى قدرته على تحقيق مستوى الأداء الجيد دون خضوعه لاعتبارات أخرى (عبد الفتاح بوخمخم، 2001: 102).

يتطلب تقييم الأداء وجود معايير الأداء ، والمعايير هي المقاييس التي تتم على أساسها عملية المقارنة أي مقارنة الأداء الفعلي للفرد بالمعيار المحدد للحكم على مستوى أدائه، فبدون وجود معايير أداء محددة مسبقا لا يمكن لعملية تقييم الأداء أن تكون فعالة ، وتحديد معايير الأداء إن كان يتصف بالسهولة في الأعمال الإنتاجية فإنه يتصف بالتعقيد في الأعمال الإدارية ففي الأعمال الإنتاجية يمكن لمعايير الأداء أن تكون كمية كإنتاج كمية معينة أو بلوغ درجة جودة محددة أو التقليل في التكاليف ، أما في الأعمال الإدارية ، وفي كل الوظائف التي تعتمد بدرجة كبيرة على القدرات الذهنية فإن الأداء لا يعبر عنه بالكمية أو النوعية أي أن المعايير المستخدمة ليست معايير نواتج الأداء وإنما المعايير التي تستخدم في التقييم هنا هي معايير سلوك الأداء ومعايير صفات الشخصية.

ومن أمثلة معايير سلوك الأداء: إدارة الاجتماعات ، معالجة شكاوي العملاء، المواظبة والتعاون ، قيادة العاملين.

ومن أمثلة صفات الشخصية: المبادرة ، الدافعية إلى العمل ، الانتباه ، الاتزان الانفعالي.

كما أن من خصائص تقييم الأداء أنه:

- دوري ومنتظم أي أن تقييم الأداء عملية ملازمة للحياة المهنية للفرد وتتم بشكل مستمر.
- تستخدم بيانات تقييم الأداء في الأغراض الإدارية ، فنتيجة التقييم تشكل مرجعا مهما لاتخاذ قرارات التحويل ، والترقية وتقدير المكافآت وتحديد احتياجات التدريب في حالة وجود قصور في الأداء.

كما أن الفرد يجب أن يكون على علم بنتيجة التقييم أي بنقاط الضعف وبنقاط القوة لديه وإذا كان الأداء قد أعد بشكل جيد فإن الفرد بإمكانه أن يتخذ الإجراءات الضرورية لتحسين مستوى أدائه (عبد الفتاح بوخمخم، 2001: 103).

3- مراحل تقييم الأداء:

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة ، بغية تحقيق الأهداف التي تنتشدها

المؤسسة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال الخطوات التالية (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005: 104-105):

أ- وضع توقعات الأداء:

تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين حيث يتم التعاون فيها بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

ب- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:

تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياسا إلى المعايير الموضوعية مسبقا ، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية حيث يتم توفير معلومات عن كيفية انجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل ، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا.

ج- تقييم الأداء:

بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

د- التغذية العكسية:

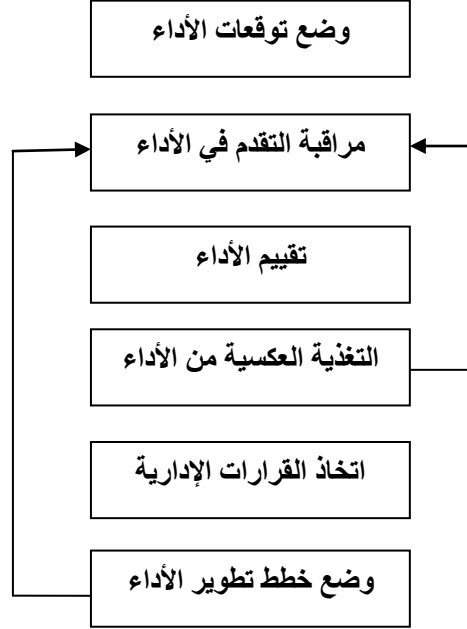
يحتاج كل عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله ، وبلوغه المعايير المطلوب منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

هـ- اتخاذ القرارات الإدارية:

والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة منها ما يرتبط بالترقية، والنقل، والتعيين، والفصل وغيرها.

و- وضع خطط تطوير الأداء:

تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات و القابليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.



شكل رقم (30): يوضح مراحل عملية تقييم الأداء

المصدر: (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005: 206)

4- طرق تقييم الأداء:

يتوفر لدى إدارة المؤسسة العديد من الطرق أو الأنظمة التي يمكن استعمالها في تقييم أداء العمال حسب الأهداف المنتظرة من هذه العملية ، ويمكن التفرقة في هذا المجال بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة حسب ما هو موضح فيما يلي:

أ- الطرق التقليدية:

تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للمسؤولين على العاملين ومن أهم هذه الطرق:

- طريقة الترتيب البسيط:

وهي من أقدم الطرق في تقييم الأداء وتعتمد على ترتيب الأفراد العاملين في نفس الوظيفة بالتسلسل من أحسن أداء إلى أسوأ أداء، لكن هذه الطريقة غير موضوعية من حيث تحديد درجة الأفضلية كما أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.

- طريقة المقارنة المزدوجة:

يتم مقارنة كل فرد بباقي الأفراد في نفس القسم ويكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل، ويتجميع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيبا تنازليا للعاملين(خالد عبد الرحيم، 2005: 97-99).

إلا أننا نرى أن هذه الطريقة رغم بساطتها وسهولة تطبيقها فإنها تفتح المجال واسعا للتحيز.

- طريقة الميزان المتدرج:

يعد هذا الأسلوب في تقييم الأداء من أقدم الأساليب ، والتدرج يتخذ عدة أشكال فقد يكون التدرج باستخدام الأرقام من 1 إلى 3 أو من 1 إلى 5 أو من 1 إلى 7 إلى غير ذلك . وقد يحتوي المقياس المتدرج على عبارات تصف الأداء مثل: ممتاز، جيد جدا، متوسط، ضعيف ، ويتم تطبيق هذا التدرج على مجموعة العناصر التي تستخدم في عملية التقييم، ويمكن تطبيق ذلك كما في الجدول التالي:

جدول رقم (05): يوضح نموذج لجدول تقييم الأداء وفقا لطريقة الميزان المتدرج

المعيار	ممتاز (5)	جيد جدا (4)	جيد (3)	متوسط (2)	ضعيف (1)
- حجم علاقة العمل					
- العلاقة مع الآخرين					
- نوعية العمل					
- المبادرة					
- المواظبة					

المصدر: (عبد الفتاح بوخمخ، 2001: 104).

ويتم وضع إشارة على الدرجة التي يتواجد بها المعيار في أداء الفرد، ويجمع الدرجات نحصل على مستوى أدائه.

- طريقة القوائم المرجعية:

يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من السلوك الواجب توافرها في العمل ، وتحدد إدارة الموارد البشرية أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الفرد وقيمة كل عنصر حسب أهميته، لكن عدم معرفة المقيم للدرجات التي تحدد قيمة كل صفة يجعله غير موضوعي في تقييمه.

- طريقة الاختيار الإجباري:

حسب هذه الطريقة يختار المقيم الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل وتتكون كل صفة من زوج من الصفات تصفان في الغالب سلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب.

- طريقة المواقف الحرجة:

يقوم المقيم حسب هذه الطريقة بتسجيل السلوكيات الأساسية المساهمة سواء إيجابا أو سلبا في أداء العمل خلال فترة زمنية معينة (فترة التقييم) (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005: 97-99) وعلى ضوء معايير محددة على أساس التحليل الوظيفي ، ويوضح تحديد السلوكيات وتسجيلها من قبل المقيم السلوكيات المرغوب فيها والغير مرغوب فيها.

- الطريقة المقالية:

يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل المسؤول المباشر ، والتي تصف جوانب الضعف والقوة، والأداء ومهارات الأفراد ، وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

ب- الطرق الحديثة:

ظهرت الطرق الحديثة لتفادي عيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم مباشرة بسلوك الفرد في العمل عبر تحديد المعايير السلوكية التي تؤدي إلى الأداء الفعال ، كما تهتم بتقييم مختلف الفئات العمالية في المؤسسة الاقتصادية المعنية ، ومن أهم الطرق الحديثة نذكر مايلي:

- مقاييس التدرج على الأساس السلوكي:

يربط هذا المقياس بين طريقتي التدرج البياني والمواقف الحرجة ، حيث يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقى من واقع العمل، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للسلوك أو الصفة ، كما يتم توضيح المستويات المختلفة للسلوك ودرجة فاعليتها، وهذا يساعد المقيم على ربط تقييمه بسلوك الفرد في العمل أثناء عملية التقييم.

- مقياس الملاحظات السلوكية:

وجد هذا المقياس أيضا الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل ، لكن المقيم يقوم بملاحظة سلوك الأفراد حسب موضع التقييم، ويرتبهم خمس أوزان لكل بعد (بدلا من وزن واحد حسب الطريقة السابقة) ، ومن ثم يتم تجميع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل. ويعتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة ، وتعتمد هذه الطريقة على الإدارة بالأهداف وهو يعتبر أسلوب حديث في تقييم الأداء.

- طريقة مراكز التقييم:

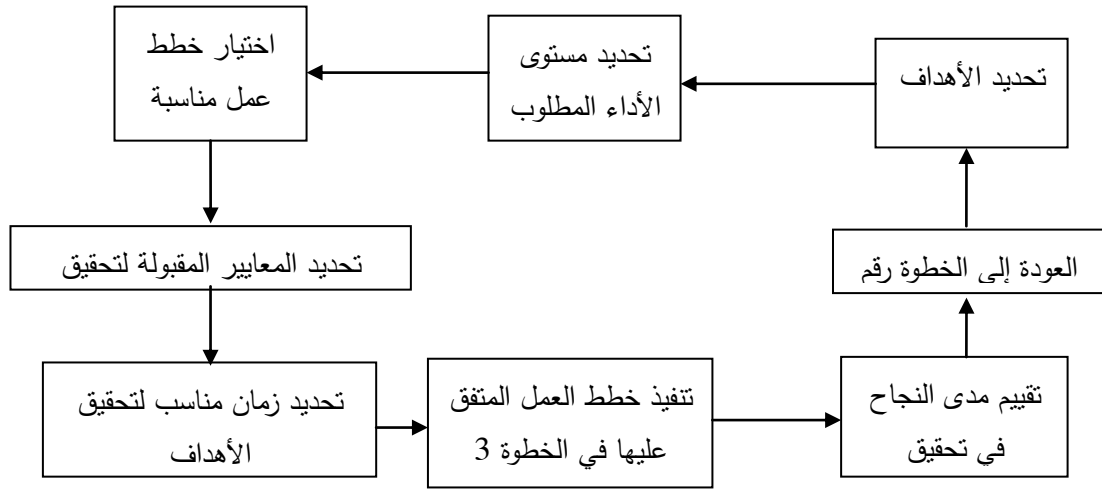
تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل : التخطيط ، والتنظيم والعلاقات الإنسانية إلى غير ذلك ، وذلك بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها ، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مسؤولوا مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المترشحين للإدارة العليا.

- نظام التقييم وفق المخرجات:

يعتمد على تقييم النتائج المنجزة من قبل العاملين مقارنة بالأهداف المحددة مسبقا، والتي تم الاتفاق عليها في مفاوضة بين المشرفين والعاملين. ويعمل هذا النظام في ظل أسلوب الإدارة بالأهداف ، ويعتبر أكثر موضوعية ، لكنه يعتمد فقط على الجانب الكمي (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005: 99-100).

- طريقة الإدارة بالأهداف:

تعني الإدارة بالأهداف إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ، أي أن العامل لا يتولى تحديد الأهداف بمفرده ويطلب من العاملين تنفيذها وإنما يشركهم في تحديد الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها والفترة الزمنية التي تنجز خلالها ، وتقييم العاملين يتم على مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف التي التزموا بها ، وتتم الإدارة بالأهداف تبعا للخطوات التالية (عبد الفتاح بوخمخ، 2001: 107):



شكل رقم (31): يوضح طريقة الإدارة بالأهداف

المصدر: (عبد الفتاح بوخمخ، 2001: 107)

5- المجالات التي تستخدم فيها نتائج التقييم:

يستخدم تقييم الأداء في جميع المؤسسات تقريبا مثلا الوحدات الإنتاجية الصغيرة أو المصانع الصغيرة وهذه لا تحتاج إلى أساليب رسمية أو منظمة لتقييم الأداء لأن محدودية عدد الأفراد من شأنها أن تسهل على مسؤول المؤسسة أو صاحبها تقييم الأداء ، أما إذا كانت المؤسسة كبيرة بحيث تستخدم مئات أو آلاف العاملين فإن الحاجة تكون ملحة إلى أساليب رسمية أو منظمة لتقييم الأداء حيث من الصعب - بل من المستحيل - على مسؤول مؤسسة كبيرة أن يجري عملية تقييم الأداء لمئات أو آلاف من العمال بنفسه.

والهدف من تقييم الأداء الوظيفي يدور في العادة حول تقديم الثواب المتمثل في منح العلاوة أو الترقية أو إنزال العقاب المتمثل في الفصل أو الخصم أو الحرمان من الترقية أو تخفيض العلاوة وهذا كله بهدف تحقيق زيادة الكفاءة الإنتاجية.

وهذا أمر ضروري لأن إثابة العامل المنتج معناه زيادة دافعيته نحو تحسين مستواه الإنتاجي وفي كلتا الحالتين فإن إثابة المنتج وعقاب المقصر هو تدعيم ايجابي للسلوكيات البناءة وإطفاء للسلوكيات غير البناءة (محمد شحاته ربيع، 2010: 336).

وتتمثل عموماً أهم استخدامات نتائج التقييم بالآتي:

أ- تحديد صلاحية الموظف الجديد:

لما كانت أساليب الاختبار المختلفة لا تضمن الكشف عن درجة كفاءة الفرد العامل بدقة فإن نتائج تقييم كفاءة الأداء تبرز أهميتها في مجال تحديد صلاحية الموظف الجديد ، حيث أنها تبين درجة كفاءة الفرد العامل من خلال صلاحية قيامه الفعلي بواجبات وظيفته مما يتسنى معه في نهاية مدة الاختبار تقرير ما إذا كان سيثبت في وظيفته أو يتخذ معه أي إجراء آخر.

ب- الاسترشاد بها عند النقل و الترقية:

فبعد تحديد درجة كفاءة الفرد العامل تجرى عملية الملائمة بينها وبين متطلبات الوظيفة وقد يكون ذلك بنقله إلى وظيفة أخرى في نفس المستوى أو مستوى أدنى، كما يكون ذلك بترقيته إلى وظيفة أعلى إذا أسفرت عملية التقييم عن وجود مهارات لا تستغل في وظيفته الحالية، وهذا ما تستخدمه أغلب المؤسسات بعد إجراء عملية تقييم الأداء لكافة عاملها حيث يفترض أن تستند عليها في اتخاذ قرارات كهذه ، فالفرد العامل الذي يمتاز بدرجة تقييم أداء عالية يكون هو المفضل بقرار النقل لمستوى أعلى أو الترقية .

ج- تحديد مستوى الأداء المطلوب وتحديد الاحتياجات التدريبية:

إن نتيجة التقييم تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف فتستطيع الإدارة والعامل أن يعملوا معاً على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب ، كما تؤدي معرفة الفرد العامل بنقاط قوته إلى الاستزادة منها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005: 210).

وتحديد نقاط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب، حيث تأتي على أساس من الحاجة الحقيقية لها ويتطلب ذلك أن تكون العناصر التي يتم التقييم وفقاً لها على درجة كافية من التفصيل وبما يسمح بتحديد نقاط الضعف بصورة دقيقة.

د- الاسترشاد بها عند منح المكافآت التشجيعية:

يتم منح العامل علاوة على أجره العادي مقابل فائدة حققها أكثر من تلك التي تفرضها عليه واجبات وظيفته العادية ، ويؤدي هذا الأسلوب إلى محافظة الممتازين على مستواهم ودفع من هم أقل مستوى إلى بذل كل ما في جهدهم للوصول إلى المستوى الأفضل الذي يحصلون

فيه على هذه المكافأة وبذلك توجد المنافسة بين العاملين ، ولسلامة الربط بين نتائج تقييم الكفاءة ومنح المكافآت التشجيعية يجب أن تكون تلك النتائج موضوعية ودقيقة بدرجة كبيرة حتى لا يحصل عليها إلا من يستحقها فعلا وتكون حافزا حقيقيا للعاملين ، وبالرغم من أن العاملين يميلون إلى المغالاة في تقديرهم لكفاءة العاملين في حالة الربط بينها وبين المكافآت التشجيعية ، فإنه يمكن الحد من ذلك بتدريبهم على الأسس السليمة للتقويم ، وبيان الأهمية الموضوعية فيه وما يترتب على الإهمال فيه من أضرار .

هـ- فاعلية الرقابة والإشراف وتحسين مستوى المشرفين:

إذا كانت نتيجة التقويم تبين مستوى أداء العامل فإنها تعكس كذلك مقدرة المسؤول على الإشراف والتوجيه والحكم السليم إذا خضعت نتيجة تقويم المسؤول للمراجعة من مستوى أعلى مما سيدفعه إلى العمل على تنمية مهاراته في شؤون القيادة ، ولاشك أن ذلك سينعكس على دقة نتائج التقويم فيوفر ثقة العاملين فيها ويطمئن إلى الاعتماد عليها عند اتخاذ القرارات (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005: 211).

و- النهوض بمستوى أداء الوظيفة:

يتحقق ذلك نتيجة لإمام الفرد العامل بالنظام الذي تقوم كفاءته وفقا له ، ويتضمن ذلك معرفته بالعناصر أساس التقييم والنتائج التي تطلب الإدارة منه تحقيقها ، وتزداد أهمية ذلك بالنسبة للعاملين حديثي التعيين الذين ينصرفون إلى القيام بأعمال معتقدين أنها المطلوبة منهم بينما هي في الحقيقة ليست كذلك ، هذا بالإضافة إلى أن تلقي العامل تقريرا دوريا برأي رئيسه في درجة كفاءته ومسلكه ومناقشته في كل وجه من أوجه العمل تساعد على النهوض بمستوى أداء الوظيفة ناهيك عن المنافسة التي ستحدث بين العاملين .

ز- تقييم العلاقة بين المسؤولين والعاملين:

إن عملية تقييم الكفاءة تتطلب من المسؤول الذي يقوم بها أن يكون على اتصال مباشر ومستمر بالشخص الذي سيقوم بكفاءته، حتى يأتي حكمه موضوعيا وعادلا لا يتعرض للنقد ومن ناحية العامل فإنه سيحرص على معرفة رأي مسؤوله فيه، وتقبل نقده له لأنه يعلم أن ذلك سيفيده في تحديد مواطن ضعفه وإتاحة الفرصة أمامه للتقدم وتحقيق مستوى أفضل.

ولكي تكون نتائج تقويم الكفاءة ذات فاعلية أكبر في هذا المجال فإن الأمر يتطلب من المسؤول المباشر أن يقوم بحصر وتسجيل أداء وتصرفات الفرد العامل ومناقشته على فترات أقصر من تلك التي يعد عنها التقويم النهائي لكي يتسنى له تحسين مستواه خلال المدة وتحقيق درجة عالية من الكفاءة في نهاية العام.

ح- الحكم على مدى سلامة الاختيار والتعيين:

تفيد نتائج التقويم في تحسين أسلوب الاختيار والتعيين بما يحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ولكي يكون لنتائج التقويم قيمة أكبر في هذا المجال يجب القيام بعملية التقويم شهريا بالنسبة للعاملين تحت الاختبار ، كما يكون من المفيد في هذا الصدد تحديد نسبة من يثبتون في نهاية العام إلى من يتم تعيينهم في نفس السنة والاسترشاد بها في الحكم على مدى سلامة أسلوب الاختيار.

6- صعوبات تقييم الأداء ومصادر الاعتراض عليه

أ- صعوبات تقييم الأداء :

تقييم الأداء بصورة موضوعية أمر بالغ الصعوبة وفي نفس الوقت بالغ الأهمية ، وهو هدف تسعى المؤسسات الصناعية للوصول إليه ، ومع ذلك فإن هذه الموضوعية تحيط بها صعوبات عدة منها:

- المشاكل الذاتية:

تتضمن هذه المشاكل مجموعة من الأخطاء التي يمكن أن ترتكب خلال عملية تصميم نظام تقييم الأداء، وتتمثل أهم هذه المشاكل بالآتي:

*خصائص المقيم:

تتعلق هذه المشكلة بخصائص الفرد القائم بأعمال التقييم وبشكل مباشر أو غير مباشر، فالمسؤولين حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميلون إلى القسوة والصرامة على عكس المسؤولين ذوي الخبرة الإدارية والإدراك العالي ، لهذا يفضل عند اختيار من يقوم بعملية التقييم أن يتميز بالخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

*التساهل والرفق:

يميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى الرفق بالآخرين والتساهل معهم مما ينعكس على نتائج التقييم بشكل سلبي، وتفقد العملية الهدف الأساسي منها، كأن تكون النتائج متساوية لجميع المقيمين (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005: 213).

* تأثير الهالة:

وهو الميل إلى تقدير شخص ما أكثر مما يستحق لأن هذا الشخص أعطانا صورة براقية لامعة عن نفسه ، بحيث أعطى انطبعا ممتازا عن قدراته وإمكانياته ، ولكن بعد الفحص والتدقيق اتضح أن هذه الصورة خاطئة . معنى ذلك أن الهالة هي الانطباع الأول الذي نأخذه عن شخص ويعطي بناء على هذا الانطباع أكثر ما يستحق(محمد شحاته ربيع، 2010: 344).

* التحيز الشخصي:

القائم على عملية التقييم أولا وأخيرا هو إنسان ومن الصعب - إن لم يكن من المستحيل أن يتخلص نهائيا من الانحيازات الشخصية وهذا أمر متصل بتأثير الهالة الذي ذكرناه سابقا، وعادة ما تلجأ المؤسسات إلى متوسط عدة تقديرات تخفيفا من الآثار الجانبية لهذه الانحيازات.

* أخطاء الحداثة:

من الملاحظ أن عملية التقييم تتم كل سنة في أغلب الأحوال ويكون التقييم في موعد معين كل عام وقد يتأثر التقييم بعنصر الوقتية وبالطبع فإن العمال يعرفون ذلك تماما ، وهنا يبادر العمال إلى تحسين الأداء وهذا التحسين المؤقت يحدث قبيل أو مع وقت تنفيذ تقييم الأداء بحيث يؤدي هذا التحسين المؤقت إلى زيادة تقييم أداء هذا العامل.

ومن جهة أخرى فإنه قد تحدث ظروف تؤدي إلى تدني إنتاجية عامل ممتاز في هذا الوقت ، فيؤثر ذلك ويؤدي إلى تدني تقييم الأداء بالنسبة له . والحل الأمثل الذي تتبعه الشركات الصناعية هو التقييم على فترات أربع كل عام ويكون التقييم النهائي هو متوسط هذه التقديرات(محمد شحاته ربيع، 2010: 344).

*النزعة المركزية:

وتسمى أيضا بالميل نحو الوسط ، وتظهر بسبب ميل القائم بالتقويم إلى إصدار أحكام متوسطة وعامة اتجاه المقومين دون تمايز ملحوظ ، وغالبا ما تظهر هذه المشكلة أثناء عملية قياس الأداء ، إذ يعطى الأداء القيمة الوسطية في سلم التقييم ، ومثل هذه المشكلة تتعكس بنتائج سلبية على الأحكام النهائية المتعلقة بتحديد نقاط قوة وضعف الأداء حيث يصعب على الإدارة تحديد الوضع الحقيقي لأداء العاملين مما يترتب بنتائج سلبية على نشاطات إدارة الموارد البشرية التي تخطط وتنفذ اعتمادا على نتائج تقويم الأداء كالتدريب مثلا(خالد عبد الرحيم الهيتي،2005: 214).

- المشاكل الموضوعية:

ترتبط أغلب هذه المشاكل بمدخلات وعمليات ونشاط التقييم ويمكن إيجازها في الآتي:

* عدم وضوح في تحديد أهداف التقييم ، فقد تخطأ المؤسسة في تحديد الهدف الأساسي من التقييم وبالتالي تصبح العملية هدر في الوقت والمال ، فعليها لتجاوز هذه المشاكل أن تجيب على السؤال الآتي: ما لهدف من عملية التقييم؟ فعلى المؤسسة أن ترجع العملية لهدف محدد كأن يكون القياس ، أو المقارنة أو تقويم نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

*سوء اختيار معايير التقييم وتظهر تلك المشكلة بسبب عدم قدرة المؤسسة في فهم غايات المعيار الذاتي أو الموضوعي، ومثل هذا الأمر يفوت على المؤسسة فرصة استثمار هدف عملية القياس والتقييم.

*سوء اختيار إجراءات التقييم ، أي عدم قدرة المؤسسة في التمييز ما بين محتويات العملية المتمثلة بالقياس والتقييم.

*الخطأ في اختيار وقت التقييم فكما هو معروف بأن المؤسسات تتباين في عدد مرات تقييم الأداء فمنها من يقوم بالعملية سنويا ، ومنها من يقوم بها فصليا أو مرة لكل ستة أشهر ويعتمد عدد مرات ممارسة العملية على إمكانيات المؤسسة ومستوى أداء العاملين فيها ، لذا يجب على المؤسسة أن تحدد عدد مرات القيام بالعملية أولا، ووقت القيام بها ثانيا.

*عدم الدقة في ملاحظة أداء العاملين أو اعتماد معايير غير دقيقة في إجراء المقارنات.

*الخطأ الثابت: حيث ينفذ المشرفون القائمون على تقييم العمال من حيث دقتهم في عملية التقييم وهذا أمر شائع في مجالات عديدة ونعطي مثلا للخطأ الثابت فيما يلي:

مدرس يصحح اختبارا تحصيليا مقاليا ونراه أثناء التصحيح أكثر سخاء في الدرجات من مدرس لآخر ، هذا عيب أو خطأ ثابت في تقديرات هذا المدرس ونفس الأمر قد يوجد في مجال المؤسسات الصناعية ، والخطأ في التقدير قد يكون راجعا إلى تعاطف المشرف مع العامل فقد يكون العامل ضعيف الإنتاج ولكنه شخص طيب وقد يكون جيد الإنتاج ولكنه شخص مزعج ، وهذا معناه أن سمات شخصية العامل تؤثر على تقدير المشرف فينحرف كثيرا أو قليلا عن الموضوعية ، ومن المهم أن نذكر أن هذا الانحراف قد يكون متعمدا أو قد يكون غير متعمد(محمد شحاته ربيع،2010: 344).

ب- مصادر الاعتراض على تقييم الأداء:

بالرغم من أن المؤسسات القائمة على عملية تقييم الأداء تبذل غاية الجهد في جعل هذه العملية عملية موضوعية إلى أكبر حد مستطاع إلا أن هناك العديد من مصادر الاعتراض على هذا التقييم فمثلا نتوقع من العمال الذين يحصلون على تقديرات منخفضة في عملية تقييم الأداء أن يكونوا من مصادر هذا الاعتراض.

ومن المهم أيضا أن نذكر أن تقييم الأداء قد يكون له أثر فعال في موضوعات حساسة مثل النقل أو الترقية أو الحرمان من العلاوة أو تجميد الترقية أو حجبها مما يؤثر بصورة مباشرة على مصلحة العمال ، ومن الجدير بالذكر كذلك أن نقابات العمال قد أصبحت هي الأخرى من مصادر الاعتراض على نتائج عملية التقييم لأنها - أي عملية التقييم- تؤدي أحيانا إلى الإضرار بمصالح عدد كبير من العمال ، وهنا ينشأ صراع صناعي بين التصور الذي تراه إدارة المصنع في أمر تراه هذه الإدارة قرار سيادة يتعلق بعمالها وبين التصور الذي تراه النقابة أو الاتحاد العمالي قرار يلحق الضرر بأشخاص تهتم بهم وترعاهم(محمد شحاته ربيع، 2010 : 344-345).

خلاصة:

يعتبر الأداء عملية مهمة للمؤسسة الصناعية حيث تعبر عن الجهود المبذولة من طرف العاملين لأداء الأعمال الموكلة إليهم ، كما أن عملية تقييم الأداء تعتبر لازمة داخل المؤسسة وأنها يجب أن تتم بصفة دورية خلال السنة وذلك من أجل معرفة نقاط القوة والضعف للعاملين من خلال الاتصال بهم بصفة دورية ، ومعرفة المشاكل التي يواجهونها وبالتالي

المساهمة بشكل مباشر في تحسين أداء العاملين وتزويد الإدارة بأسس اتخاذ القرارات في العديد من المجالات الإدارية ، كل هذا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الفصل الخامس:

الاتصال الإداري الفعال و عملية اتخاذ القرار

تمهيد

أولاً: المشاركة في اتخاذ القرارات

7- المناقشات الجماعية

8- نظام المشاركة

9- مستويات المشاركة

10- طرق المشاركة في اتخاذ القرارات

11- إيجابيات المشاركة في اتخاذ القرارات

12- سلبيات المشاركة في اتخاذ القرارات

ثانياً: علاقة العملية الاتصالية مع عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية

6- الاتصالات في المؤسسة

7- علاقة العامل مع المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة

8- اتخاذ القرار والعملية الاتصالية

9- دور الاتصال في رفع نجاح اتخاذ القرار

10- نظرية اتخاذ القرار من خلال الاتصال

11- دور المسؤولين والعمال في التسيير عن طريق الاتصال

12- اختيار وسائل الاتصال

13- أثر الاتصالات وفعاليتها

14- استراتيجيات الاتصال الفعال ومقوماته

خلاصة

تمهيد:

تعمل الاتصالات على ضمان تدفق المعلومات وتبادلها بين مراكز الأنشطة المختلفة في المؤسسة ، إلا أن مشكل وصول هذه الأخيرة إلى مستخدميها في الوقت المناسب وبالمواصفات الكمية والنوعية المطلوبة يبقى مطروحا داخل المؤسسات بسبب انعدام الأسس العلمية لعملية الاتصال ، إن نفس المشكل تتعرض له القرارات حيث تتخذ قرارات ويتم تنفيذها بطريقة غير سليمة لأنها لم تبلغ للمعنيين بطريقة تسمح لهم بفهم مضمونها ، ولتفادي هذه المشاكل لا بد من توفير نظام اتصال يعمل على إيصال المعلومات من خلال اعتماده على اختيار وسائل الاتصال المناسبة وأيضا على مقومات تعمل على توضيح القرارات لمتخذي القرارات في الوقت المناسب وبالمواصفات الكمية والنوعية المطلوبة ، ويضمن الفهم الجيد للقرارات من طرف المعنيين بها.

وسنحاول من خلال هذا الفصل توضيح هذه الأفكار عن طريق تحديد فعالية الاتصال في انجاح عملية اتخاذ القرار، ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات ، ثم توضيح أسس اختيار وسائل الاتصال لنصل إلى مقومات الاتصال الفعال.

أولاً: المشاركة في اتخاذ القرار:

1- المناقشات الجماعية:

تعد المناقشات الجماعية من أحسن الوسائل لتدريب المسؤولين على تغيير اتجاهاتهم نحو العمال ، حيث أنها تعد أقوى باعث اجتماعي في حفز العمال على العمل متى تمخضت عن قرارات جماعية ، كما أن المناقشات الجماعية تعد بمثابة الطريق الأمثل لتغيير الاتجاهات والآراء الجماعية ، وهي أيضا من أنجح الوسائل لحل المشكلات والتفاهم المتبادل بين الإدارة والعمال والحيلولة دون تراكم التوترات بما قد يؤدي إلى الانفجار ، لذا وجب استخدامها على نطاق واسع كأداة للاتصالات ولدعم العلاقات الإنسانية في الصناعة. ومن ثم يتعين على الإدارة وممثليها كسب المهارة في قيادة هذه المناقشات على أساس ديمقراطي يتسم برحابة الصدر والحساسية لمشاعر الآخرين (فتحي محمد موسى، 2009: 182).

2- نظام المشاركة:

يقصد بالمشاركة إسهام العمال والموظفين في اتخاذ بعض القرارات وتنفيذ بعض الأعمال التي تتصل بالعمل وظروفه ومشاكله، والمشاركة تعد باعنا اجتماعيا قويا على العمل والإنتاج

والتفوق، كما أنها خطة رشيدة من خطط التنظيم الاجتماعي للمصنع بعد أن تأكدت أهميتها من بحوث كثيرة في ديناميات الجماعة والعلاقات الإنسانية.

والمشاركة نوعان رسمية أو غير رسمية ، وتتخلص المشاركة الرسمية في خطة للتعاون بين العمال وبين الإدارة وغالبا ما تتم عن طريق النقابة أو مجال العمال ويختلف مدى هذا التعاون ونوعه فنتسح أحيانا ويضيق أحيانا أخرى . فمن المجالات التي يتم فيها هذا التعاون في العادة : الوقاية من حوادث العمل ، مشكلة تغيب العمال ، التأمينات على العمال و تحديد مستويات الأجور ، نظام الترقية ، برامج التدريب ، ترك العمل ، الظروف الفيزيائية للعمل ضعف الإنتاج.

أما المشاركة غير الرسمية فتكون في العادة داخل نطاق الجماعة العاملة نفسها حين يتيح رئيس العمل الفرص لأعضائها بأن يتخذوا بعض القرارات التي تهم الجماعة بأسرها مما يدخل في اختصاصه لا في نطاق السياسة العامة للمؤسسة أو المصنع (فتحي محمد موسى، 185:2009-186).

3- مستويات المشاركة:

للمشاركة مستويات مختلفة تتوقف على قدرة العامل واستعداده للمشاركة ، فمنها (فتحي محمد موسى، 2009: 186-187):

- مستوى الاستماع:

وفيه يحضر العامل الاجتماعات ويصغي إلى المناقشات لكنه لا يشترك فيها.

- مستوى المناقشة:

وفيه يحضر العامل الاجتماعات التي تناقش فيها موضوعات تهمه مباشرة ، وله أن يشترك في المناقشة دون أن يعطي صوتا في الاقتراع.

- مستوى التصويت:

وفيه يحضر العامل الاجتماعات ويشترك في المناقشات ويكون له صوت عند اتخاذ القرارات والبت في حل المشكلات.

4- طرق المشاركة في اتخاذ القرارات:

يوجد العديد من الطرق التي يمكن أن تعتمد عليها المشاركة في القرارات ، تتمثل أهمها

فيما يلي (فريد كورتل ، الهام بوغليطة، 2010: 203):

أ- مجلس الإدارة:

يشترك جميع أعضاء مجلس الإدارة في مناقشة وتحليل المشكلات الإدارية المختلفة التي تواجهها المؤسسة لتقديم المقترحات والتوصيات الخاصة بها، ولضمان فعالية مجلس الإدارة في المشاركة في اتخاذ القرارات لا بد من تمثيل كل فئات العاملين بالمؤسسة في عضوية مجلس الإدارة كما لا بد من حسن اختيار الأعضاء المشاركين في هذا المجلس بحيث يتوفر فيهم الخبرة والذكاء والابتكار والقدرة على النقد البناء ، وأن يتوفر في رئيس المجلس المؤهلات العلمية والنزعة الديمقراطية ، وأن يكون ماهرا في(فريد كورنل،الهام بوغليطة،2010: 203) إدارة الجلسات، وعلى الرغم من أهمية دور مجالس الإدارات في حل الكثير من المشكلات إلا أنه قد تنشأ بعض الخلافات بين بعض أعضاء المجلس، الأمر الذي يحد من فعالية القرارات.

ب- اللجان:

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

ج- المؤتمرات واللقاءات:

يعتمد المسؤول على ما يسمى بالمؤتمرات أو اللقاءات لحل مشكلة تستهدف المناقشة وتقديم الاقتراحات والآراء حولها بمشاركة العاملين، ومثل هذه اللقاءات تتيح للمسؤول 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 المسؤول 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 المسؤول للعاملين لتقديم اقتراحاتهم ومدى اهتمامه بها وتقديرها(فريد كورنل،الهام بوغليطة،2010: 205).

د- 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.

5- ايجابيات المشاركة في اتخاذ القرار:

كشف تطبيق مدخل المشاركة في اتخاذ القرارات للعديد من المؤسسات المعاصرة عن ايجابيات كثيرة حيث أفاد ستاجنر Stajnr في دراسة أجراها على 500 من نواب المسؤولين في 125 منشأة من أن المشاركة في اتخاذ القرارات ساهمت في إرضاء التنفيذيين ودفعت المعنويات ومستويات الربحية

(<http://www.hrdiscussion.com/hr29585.html> 10/02/2014)

تمثلت فيما يلي:

- إن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات يزود المسؤولين بمعلومات مهمة حيث يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم مما يشجعهم على البحث عن أساليب جديدة لتطوير نظم العمل الحالية بالمؤسسة، ولتحل محل نظم العمل القديمة.

- إن مشاركة العاملين في مناقشة وحل مشكلات العمل يجعلهم على اطلاع واسع بأساليب العمل الإداري ، مما يهيئهم لشغل المناصب القيادية بالمؤسسة ، ويساعدهم كذلك في تحسين سبل الاتصال بين المدير والعاملين مما يسهل أداء عمله على أحسن وجه (فريد كورتل، الهام بوغليطة، 2010: 205).

- تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى زيادة الثقة بين المسؤولين والعاملين مما يخفف من حدة الصراعات وبالتالي تدعيم العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة مما يدفعها نحو تحقيق أهدافها.

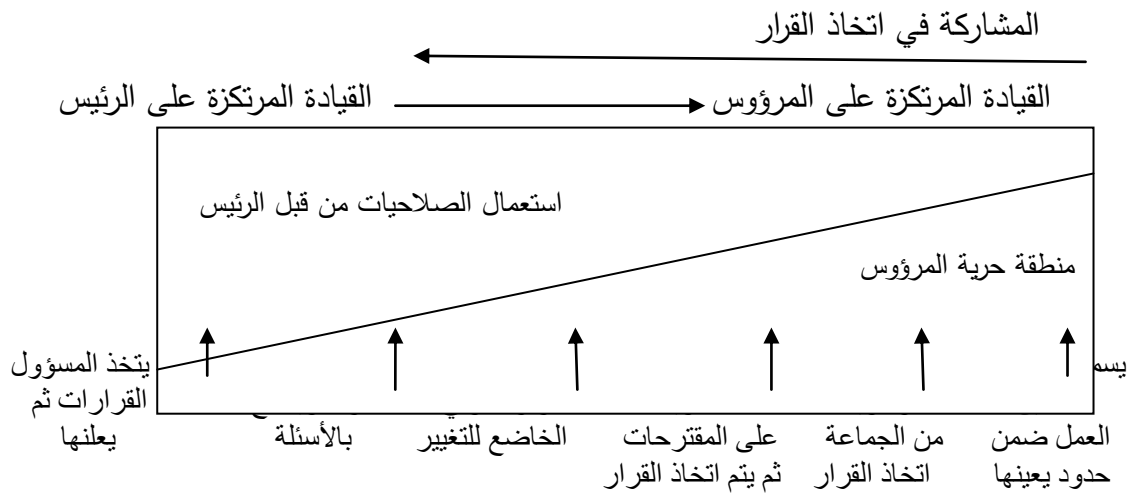
- تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين نوعية القرارات التي يتم اتخاذها وذلك لاستفادة المسؤولين من آراء ومقترحات كل العاملين معهم ، مما يمكنهم من اختيار البدائل

الملائمة لحل المشكلات التي يواجهونها ، كما تساعد الإدارة بالمشاركة أيضا في ثبات القرار المتخذ وتنفيذه وعدم السعي نحو إلغائه لأنه يجد القبول والمساندة من العاملين.

6- سلبيات المشاركة في اتخاذ القرارات:

من أبرز السلبيات لأسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات والتي كشفت عنها بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال ما يلي:

- إن المشاركة في اتخاذ القرارات من شأنها أن تشكل مظهرا لتنازل المسؤول عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه ، كما أن بعض المسؤولين يستخدمها كأداة للتأثير في العاملين بهدف انجاز العمل بالشكل الذي يرضيهم ، وذلك من خلال إقناعهم بأن لهم دورا ايجابيا في اتخاذ القرار وبالتالي حفزهم على أداء العمل على أحسن وجه.
- يستخدم بعض المسؤولين مدخل المشاركة في اتخاذ القرار كواجهة تخفي ورائها استبدادهم بالرأي ، فيتظاهرون بالاستماع إلى آراء العاملين ثم يفرضون رأيهم بالنهاية وبالتالي تفقد المشاركة فعاليتها (فريد كورتل، الهام بوغليطة، 2010: 206).
- في حالة اتخاذ بعض القرارات غير الصائبة ، يكون من الصعب تحديد من المسؤول عن ذلك.



شكل رقم (32): يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرار

المصدر: (فريد كورتل، الهام بوغليطة، 2010: 207).

ثانيا: علاقة العملية الاتصالية مع عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية:

1- الاتصالات في المؤسسة:

إن الاتصالات قد تتم على مستوى شخصين أو على مستوى الجماعة الصغيرة ، وإن الاتصال قد يكون إما في اتجاه واحد أو في اتجاهين ، كما أن الاتصالات مع الجماعات لا تختلف كثيرا من حيث الأساس عن الاتصالات بين شخصين ، سوى أن المؤسسات مهما كبرت أو صغرت تتكون من أفراد وهؤلاء ينضمون إلى جماعات صغيرة للقيام بعمل مشترك: أقسام، مديريات ، ومجموع هذه الجماعات يكون المؤسسة ، لذلك فإن الحديث عن الاتصالات على مستوى شخصين أو مستوى الجماعة ينسحب تماما على الحديث عن الاتصالات على مستوى المؤسسة ، ذلك أن جميع الاتصالات الرسمية بالمؤسسة تجرى في قنوات اتصال يتم تنظيمها ضمن إطار البناء التنظيمي للمؤسسة وهذه القنوات المنظمة تصل بين شخصين أو أفراد جماعة واحدة أو بين الجماعات المكونة للمؤسسة ككل.

وهناك نقطة هامة يجب أن يدركها الموظف وهي أن طبيعة عمل المؤسسة يتطلب منه القيام بتبادل الاتصالات مع البيئة الخارجية والتي تتأثر وتؤثر فيها، وهذا النوع من الاتصالات قد يكون مع مؤسسات رسمية كاتصال الوزارات مع بعضها البعض الآخر ، حيث تتكامل أهدافها أو اتصال الوزارة مع المؤسسات المحلية أو الأجنبية أو مع أفراد الجمهور (هادي نهر ، أحمد محمود الخطيب، 2009: 234-235).

ومن الطبيعي أن نتوقع قدرا معيناً من عدم الرضا في أية جماعة إنسانية ، وفي مجال العمل أشياء لا بد أن تكون مثار الشكوى لدى العمال ، مثل نوع العمل وظروفه وزملاء العمل والرؤساء و نظام دفع الأجور ، هذه ظاهرة عادية ، والواقع أن قدرا معيناً من الدمدمة قد يكون دليلاً على اهتمام العامل بعمله . بل إن المتذمر قد لا يريد في بعض الأحيان أكثر من شخص أو جماعة تستمع إليه ، وربما كان لا يريد بالفعل أو لا ينتظر تغييراً أو تعديلاً فيما يتذمر من أجله. غير أنه إذا كانت هناك ظروف خاصة في العمل من شأنها أن تشعر العامل بعدم الإنصاف أو التحكم المتعسف ، كان هذا الشعور عاملاً فعالاً في سلوكه وإنتاجه، وقد يسري هذا الشعور إلى زملائه في العمل ، مما قد يخلق جواً من التوتر لا يتناسب مع الأسباب التي عملت على خلقه ، ولا عن البيان أن العمل على إزالة هذا التوتر وهو لا يزال في مهده يحول دون اندلاع صراعات أكبر.

إن سوء التفاهم بين الإدارة والعمال واقعة حاصلة شائعة فإذا بهؤلاء يتخذون من الإدارة موقفا عدائيا دون أن تفتن إلى هذا العداوة أو إلى أسبابه، ولكي تكون العلاقات في الصناعة علاقات راضية منسجمة يجب أن تعمل الإدارة والعمال على أن يفهم كل فريق وجهة نظر الفريق الآخر. ولتحقيق هذا التفاهم يجب أن يقوم نظام للاتصال بين أولئك العمال وهؤلاء ، وقد أصبح موضوع الاتصال في صدر الموضوعات التي تهتم بها الصناعة نظرا للتعقد المتزايد والاتساع المطرد للحضارة الصناعية. والاتصال يعني انتقال المعلومات وانسيابها . وتبادل الآراء والمشاعر والاتجاهات بين العمال والإدارة وبين الإدارة والعمال، والاتصال المثمر يستهدف التفاهم المشترك والتوفيق بين أولئك وهؤلاء. ومن الخطأ أن نظن أن العمال والموظفين يهتمون بنفس الأشياء التي تهتم بها الإدارة ، أو يرون الأمور كما تراها، فما يهم الإدارة من الأمور لا يتحتم أن يهم العمال والموظفين وليس من التزامات الإدارة أن تصلح العامل الذي يرى موقفه ويحكم عليه على نحو يختلف كل الاختلاف عما تراه الإدارة ، لكنه يتعين على الإدارة أن تنظم علاقاتها بعمالها وموظفيها بحيث يستطيع الطرفان أن يعملوا معا في وئام وانسجام (فتحي محمد موسى، 2009 : 177-179).

2- علاقة العامل مع المحيط الذي تتواجد فيه المؤسسة

إن الإمكانيات المتوفرة - غير الموارد البشرية - لن تكون فعالة إلا إذا عملنا على تحسين التوافق المهني داخل المؤسسة الصناعية عن طريق تحسين علاقات العامل مع المحيط الذي تتواجد فيه هذه المؤسسة .

وهذا ما ذهب إليه السيد: محمد خيري حيث حدد هذه العلاقات في: علاقة العامل بعمله وعلاقته بنظام المؤسسة وعلاقته بالمسؤولين وعلاقته بظروف العمل وعلاقته بالآلات وأدوات العمل وكذلك علاقته ببيئته الخارجية.

فبالنسبة لعلاقة العامل بعمله نجد ضرورة وضع الفرد في المكان المناسب له، من حيث إمكانياته الجسمية والعقلية والشخصية وذلك عن طريق الاهتمام بعملية الانتقاء والتوجيه قبل الإدماج النهائي.

أما بالنسبة لعلاقة العامل بنظام المؤسسة فغالبا ما نلاحظ أن العامل المتوافق مهنيا عادة ما يكون على علاقة حسنة مع النظام السائد بالمؤسسة ومع القائمين على إدارتها ، فالذي

لا يستطيع التأقلم والتكيف داخل المؤسسة كثيرا ما يعوض ذلك من خلال عمله على تزعم الأفراد المتمردين داخلها ، وبذلك يعتقد أنه استطاع رد الاعتبار لنفسه من خلال هذه السلوكيات لهذا ينبغي على المؤسسة القيام بدراسة الأسباب الحقيقية التي تؤدي بالعامل إلى سوء علاقته بالنظام العام والهيئات الإدارية داخل المؤسسة والعمل على إزالتها.وبالنسبة لعلاقة العامل بمسؤوليه ، فينبغي على المؤسسة الصناعية العمل على أن تسود العلاقات الإنسانية الحسنة بين جميع العمال في مختلف مناصبهم.

وقد لخص محمد خيرى نتائج البحوث التي استهدفت الميزات السلوكية التي من شأنها تنمية علاقات طيبة بين المسؤول والعمالين وإشاعة روح الثقة المتبادلة بينهما فيما يأتي:

- معاملة العاملین معاملة تشعرهم باحترامهم إياهم.
 - تمثيلهم تمثيلا أميناً لدى الإدارة العليا للمؤسسة.
 - المرونة في تطبيق قوانين المؤسسة ولوائحها التنظيمية (صالح بن نوار، 2006 :
- (240).

- اعتبار نفسه مثلاً يقتدى به ، وإخلاقه في توجيه العمال وإرشادهم.
 - إتاحة الفرصة لهم في النمو والتقدم (الترقية) في عملهم.
 - العمل على دراسة كل عامل للتعرف على خصائصه المتميزة ومعاملته على أساسها.
 - تنمية ولاء العمال وإخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة من خلال العدل في معاملتهم.
 - وضع كل واحد منهم في العمل الذي يناسب قدراته مع إشراكهم في المؤسسة.
- أما بالنسبة لعلاقة العامل بزملائه، فإننا نجد أن طبيعة العمل الصناعي تقتضي دائماً تنمية علاقات إنسانية سليمة فيما بين العمال وبينهم وبين مسؤوليهم.

أما من حيث علاقات العامل بظروف العمل، فيقصد بها تلك الظروف المحيطة بالعامل أثناء عمله أو ما يسميه البعض بالظروف الفيزيائية للعمل، كالإضاءة والحرارة والتهوية والضوضاء حيث من واجب القائمين على الإدارة الاهتمام بها عن طريق تحسينها وجعلها مناسبة لأداء العمل مثلها مثل علاقته بالآلات وأدوات العمل، لكونه وبالإضافة إلى النظم واللوائح والأشخاص الذين يتعامل معهم فإنه يتعامل مع الآلات والمعدات التي يستخدمها في انجاز عمله والتي يتوقف موقفه منها ومقدار إنتاجه على حسن سيرها ومدى صلاحيتها للعمل ،

وعلاوة على ذلك أيضا فإن سلامته وأمنه يتوقفان على حسن استخدامها وصيانتها وعدم تعرضه للحوادث المهنية.

وأخيرا وبالنسبة لعلاقة العامل ببيئته خارج المؤسسة ، فإننا نلاحظ أن العامل ليس عضوا في مؤسسة العمل فقط ، بل عضوا كذلك في عدة جماعات مختلفة المنطلقات والأهداف ووجهات النظر ، كما يختلف مركزه في كل منها عن مركزه ودوره في الأخرى اختلافا واضحا ، فهو عضو في أسرته الصغيرة ومسؤولا عنها وعضوا في أسرته الكبيرة التي تتكون من والديه وإخوته وعلاقته فيها تتراوح بين السيطرة والخضوع ، ثم هو عضوا ضمن جماعة الأصدقاء وجماعة الحي والنقابة وغيرها. ويحتاج في كل هذه الجماعات لدرجة معينة من التوافق والتكيف حتى ينمي مع كل فرد من الأفراد الذين يتعامل معهم علاقات صحيحة سليمة ومتوازنة، وقد تصادف الفرد في سبيل الحصول على هذا التكيف وهذا التوافق جملة من الصعوبات المتنوعة . ويقدر نجاحه في التغلب على هذه الصعوبات بقدر ما يشعر براحة نفسية واطمئنان ينعكس على مردوده في العمل داخل المؤسسة الصناعية التي هو عضوا فيها(صالح بن نوار، 2006، 241).

3- اتخاذ القرارات والعملية الاتصالية :

إذا 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 القرار والاتصال ، وهذا ما عبر عنه **سيمون SIMON** ، عندما قال أنه يجب أن تنطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصالات أو أن تكون الأخيرة ملحقمة بالأولى.

وقد أكد الكثير من كتاب الإدارة على أهمية العلاقة بين الاتصالات واتخاذ القرار فقد أشار **دروسي Drosey** إلى أن القرار الإداري يتخذ بناء على نوع من الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات ، وأن هناك علاقة اعتمادية متبادلة بين القرارات والاتصالات (نواف كنعان، 2009، 105-106). حيث عادة ما يتخذ بناء على العديد من الاتصالات مع أكثر من طرف وهذا مما يدعم من أهمية وقوة القرارات بل وزيادة نجاح هذه القرارات ، وما يؤكد العلاقة الوثيقة بين الاتصالات والقرارات هو أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات، وأن الانتقال السهل لهذه البيانات والمعلومات يمر من خلال

قنوات الاتصال التي تشملها الهياكل التنظيمية ومن خلال التسلسل الرئاسي أو التابع الهرمي القائم سواء من المستويات الدنيا إلى العليا أو العكس، وما لم تكن هذه القنوات بالقدر الكافي من اليسر والسهولة فقد يصعب على متخذ القرار أداء دوره المطلوب (صالح بن نوار، 2006: 190-191).

وبمثل ما تكون هناك اتصالات رسمية بين أطراف التنظيم ومراكزه القيادية نجد احتمال وجود اتصالات أخرى غير رسمية قد تكون لها نفس الأهمية والتأثير على عملية اتخاذ القرارات (أحمد محمد المصري، 2008: 231).

فالاتصالات جزء أساسي من الخطوات الإدارية الأساسية من تخطيط وتوجيه ورقابة، فهو يعمل على تسهيل عمليات اتخاذ القرارات ، على المستويين التخطيطي والتنفيذي ، وتمكين العاملين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوبة من المؤسسة وتعريفهم بالتعليمات المتعلقة بأصول تنفيذ الأعمال ودواعي تأجيلها أو تعديل خطط التنفيذ ، كذلك التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها ومواقف العاملين من المشكلات وسبل علاجها، أما أهداف الاتصال بالنسبة للمسؤولين الإداريين فإنه يحقق مزايا كثيرة للقائد الإداري الناجح من خلال اتخاذ القرارات السليمة المعتمدة على المعلومات والبيانات الصحيحة والقضاء على العزلة بينه وبين العاملين وتعرف مشاكلهم وردود أفعالهم حول القرارات المختلفة ، ويزود القائد بالبيانات والمعلومات الصحيحة ، ويعرفه بحقيقة ما يجري داخل المؤسسة ، هذا فضلا عن تمكنه من التأثير في تابعيه لتحقيق التنسيق المطلوب (أحمد فتحي أبو كريم، 2009: 117).

كما أن اتخاذ القرار في أي مؤسسة قد يكون مؤشرا كافيا على طبيعة تلك المؤسسة ومدى اكتراثها بمشاركة المختصين وأصحاب الرأي في صنع القرار ، ومدى اعتماد المعلومات الدقيقة والبدائل المتعددة ومراجعتها بعناية قبل اتخاذه ، بل إن اتخاذ القرار لوحده يمكن أن يمنحنا القدرة على الحكم فيما إذا كانت الإدارة العليا في مؤسسة ما تعتمد مبدأ التشاور والحوار الديمقراطي ، أو مبدأ المركزية الفردية (حارث عبود ، نرجس حمدي ، 2009: 291).

وقد تعلق الأمر بموضوع الاتصال الإداري ، فإن اتخاذ القرار الصائب من بين جملة قرارات مطروحة يتطلب إجراء الإدارة مشاورات مع أطراف عدة داخل المؤسسة وربما خارجها أيضا، كما يتطلب مقارنة ما نتيجة البدائل المختلفة من فرص للمعالجة أو التطوير ، وما يتوفر بخصوص كل منها من معلومات ، وبغير ذلك فإن صاحب القرار يكون معرضا لاتخاذ قرار غير مدروس بعناية بسبب ضعف المشاورات والمعلومات بشأنه وهو ما قد يتسبب في اتخاذ قرار خاطئ تكون له نتائج سلبية بدرجة ما من الخطورة على المؤسسة وجمهورها والمتعاملين معها (حارث عبود ، نرجس حمدي ، 2009 : 262).

4- دور الاتصال في رفع نجاح اتخاذ القرار:

إذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة ، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات، لأن الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر (فريد كورنل، الهام بوغليطة، 2010 : 195) به، بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال ، فالاتصال دور في رفع نجاح اتخاذ القرارات ويتضح ذلك فيما يلي:

أ- تزويد متخذ القرار بالمعلومات وتنمية الفهم بينه وبين العاملين:

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمسؤول متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار ، ومن هنا فإن سلامة القرارات الإدارية تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفعالية الاتصالات التي يجريها المسؤول متخذ القرار للحصول على هذه المعلومات ، فالمعلومات أصبحت ضرورية ، إذا أراد متخذ القرار اتخاذ قرارات سليمة حتى أنه في الوقت الحاضر ظهر شكل من أشكال الإدارة تسمى الإدارة بالمعلومات ، أي أن كل سلوك وتصرف وقرار للإدارة يعتمد على الحقائق والبيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة والملائمة للاحتياجات وفي الوقت المناسب ، كما يجب أن تتعد المعلومات عن التحيز والأهواء الشخصية والضغوطات والتحريف ، ونظرا لأهمية المعلومات والبيانات بالنسبة للإدارة الحديثة فهي تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات وخاصة في المؤسسات الكبرى حيث يسمح بالحصول على المعلومات والبيانات وحفظها بصورة جيدة حتى يسهل للمسؤول متخذ القرار ولغيره من العاملين الحصول عليها عند طلبها.

وتتحدد فعالية الاتصالات بمدى قدرة المسؤول على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم ، كما تعتمد على طريقة المسؤول في الاتصال والتي تسهل مهمة حصوله على المعلومات المطلوبة ، ولهذا يتوجب على المسؤول أن يشجع مرؤوسيه على أن يقدموا ما عندهم من معلومات وذلك بأن يحسن الإصغاء إليهم ، ويعطيهم الفرصة للتعبير الكامل عما في نفوسهم، ويشعرهم بأن حديثهم يلقى عنده ما يستحقه من تقدير وفهم واستيعاب وبذلك يطلع المسؤول على اقتراحاتهم ومشكلاتهم ووجهات نظرهم وإذا ما أحسن المسؤول الإصغاء لمرؤوسيه (فريد كورنل، الهام بوغليطة، 2010 : 196) فإنه يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

ومن الطرق الأخرى لحصول المسؤول متخذ القرار على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار، طرق الاتصال غير الرسمي ، إذ يمكن أن تكون قنوات الاتصال غير الرسمي ، فعالة في حصول المسؤول على معلومات قد لا يمكنه الوصول إليها من خلال قنوات الاتصال الرسمي، وذلك لكون هذه المعلومات ليست في متناول أيدي كل العاملين في المؤسسة.

ومن الوسائل التي تساعد المسؤول متخذ القرار على توجيه الاتصالات غير الرسمية والاستفادة منها في ترشيد قراراته، إمامه بطريقة عمل الاتصالات غير الرسمية ومسالكها والدور الذي تلعبه هذه الاتصالات والموضوعات التي تتناولها والحذر عند تفسير المعلومات التي تنقلها وفهم المعاني التي تكمن وراء الألفاظ التي تستخدم في هذه الاتصالات ، والعمل على تغذية الاتصالات غير الرسمية بالحقائق والبيانات الصحيحة بدلا من الإشاعات حتى تتوفر لهذه الاتصالات وسائل نقل المعلومات الصحيحة ومحاربة الأخبار الكاذبة .

ويرى فريق من كتاب الإدارة أن هناك بعض المخاطر التي قد تترتب على استخدام الاتصالات غير الرسمية من قبل المسؤول في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ (فريد كورنل، الهام بوغليطة، 2010: 197) القرار، وأن ضرر هذه الاتصالات أكثر من نفعها في مجال اتخاذ القرارات ، وحجتهم في ذلك أن هذه الاتصالات تعمل على نقل الشائعات والمعلومات غير الصحيحة ، وأن الوسائل التي تستخدمها لا تكون دقيقة كالاتصالات الرسمية.

إلا أن فريقا آخر من كتاب الإدارة يرى أن أصحاب الرأي الأول يبالغون في التحذير من مخاطر الاتصالات غير الرسمية ، ويؤكد هذا الفريق أن شبكة الاتصالات غير الرسمية داخل المؤسسة لها مزايا عديدة يمكن الاستفادة منها إذا أحسن المسؤول استخدامها بحكمة لحل مشاكل التنظيم ، فقد أثبتت بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال أن الاتصالات غير الرسمية يمكن أن تحمل الأخبار والمعلومات الصحيحة والحقائق بجانب ترويج الإشاعات وهذا ما توصل إليه دافز Davos نتيجة إحدى دراساته من أن 90 ٪ من المعلومات والأخبار التي تنقل لمراكز اتخاذ القرارات عبر قنوات الاتصال غير الرسمية صحيحة ، ولاحظ من خلال الدراسة أن الاتصالات غير الرسمية تنقل الأخبار قبل وصولها بالطريق الرسمي إلى المسؤولين بسرعة أكثر من مخاطرها إلا أنهم يرون أنه يجب على المسؤولين مراعاة الحذر عند استخدام شبكة الاتصال غير الرسمي خشية الحصول على معلومات زائفة أو محرفة وخشية تخريب شبكة الاتصال الرسمي ، وحتى يتسنى لهم توجيه شبكة الاتصال غير الرسمية لخدمة المؤسسة والاستفادة من الخدمات التي يمكن أن تقدمها في اتخاذ القرارات.

ولعل ما يؤكد أهمية الاتصالات غير الرسمية تأثيرها في نقل المعلومات والحقائق لاتخاذ القرارات ، ما أسفرت عنه نتائج الاستقصاء الذي أجري لتقويم مؤتمرات القادة الإداريين من

تأكيد الدور الايجابي للاتصالات غير الرسمية في الوصول إلى نتائج ايجابية وفورية في أمور عجزت الاتصالات الرسمية على أن تصل فيها إلى نتيجة ، فقد كانت مؤتمرات القادة الإداريين وسيلة اتصال غير رسمية بين القادة أتاحت الفرصة لتنمية الاتصالات غير الرسمية بينهم، وساعد على حل كثير من المشاكل والموضوعات المتعلقة بينهم واتخاذ القرارات الصائبة نحوها أو انجازها، حيث لا تتيح ضغوط العمل في المكتب الفرصة أمام القادة محلها (فريد كورنل، الهام بوغليطة، 2010 : 197).

ب- معرفة ردود فعل العاملين اتجاه القرارات والتأكد من فهم مضمونها:

تتأثر قرارات المسؤول بمدى قدرته على الوقوف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها وردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها والتي تكون في صورة أسئلة أو استفسارات أو انتقادات أو مقترحات ، وهذه كلها تفيد في تعديل ما قاله أو تغيير كيفية الإداء به إذا اقتضى الموقف ، ذلك كما تتأثر قرارات المسؤول من ناحية أخرى بمدى استجابته لمتطلبات الموقف في اتصالاته ، فتوقيت الاتصالات مثلا له أهمية كبيرة ، وهذا يتطلب من متخذ القرار أن يغتنم الفرصة عندما تتوفر لنقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات ، أو يراعي العوائق التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصالات وأن يتفهم كل الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات من يتصل بهم واتجاهاتهم ومدى فهمهم لكلامه.

ج- ضمان عدم تحريف المعلومات:

إن التحريف الذي تتعرض له المعلومات والذي يؤثر سلبا على اتخاذ القرارات يعود لأسباب عدة لابد من تجنبها وأهمها هي:

- غزارة وكثافة الاتصال:

كثيرا ما يواجه العامل سيلا متدفقا من المعلومات التي يوجهها إليه مسؤوله والتي لا يتمكن من فهمها ، فليس من الضروري أن زيادة المعلومات يساعد على تحقيق فهم أفضل، كما أن الغزارة والكثافة الشديدة في المعلومات لا تمكن العامل من متابعة جميع الحقائق وقد يخطأ أو قد يتأخر في الاستجابة ، أو يلجأ إلى التعميم أو تصفية وتنقية المعلومات (فريد كورنل، الهام بوغليطة، 2010 : 199).

- حجز المعلومات والإشاعة:

يرغب أغلب المسؤولين بالسيطرة على ما يدور في المؤسسات التي يؤطرونها ، وذلك بسعي الجميع إلى مراقبة المعلومات المتداولة داخل الحيز ، فمن يملك معلومات أكبر حول موضوع ما يستطيع اتخاذ قرارات تؤهله للتكيف بشكل أفضل مع الإشكاليات التي يمكن أن تحيط بذلك الموضوع على عكس الفرد الذي لا يسيطر إلا على معلومات أقل ، حيث يكون عرضة لاتخاذ قرارات غير مناسبة أو غير رشيدة. وهناك حقيقة أساسية وهي أن كمية المعلومات المرسله من المستويات العليا في المؤسسة تتضاءل كلما انتقلنا إلى المستويات الدنيا نتيجة قيام كل مستوى بحجب جانب من تلك المعلومات التي تتعارض ومصالحه ، وكذلك الحال بالنسبة لما يصدر من معلومات من المستويات الدنيا ونتيجة لهذه الحقيقة ولازدواج عملية الاتصال يمكن تلخيص الموقف فيما يلي:

*افتقار الإدارة العليا إلى المعلومات الكافية والسليمة عن اتجاهات العاملين ومشاكل العمل مما يفقدها القدرة الكاملة على التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات .

*افتقار الإدارة الدنيا إلى المعلومات الصحيحة والكاملة عن أهدافها وسياسات ونوايا الإدارة العليا ، مما يقلل من فعالية جهودها.

- **زيادة عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم:** إذا زاد عدد المستويات الإدارية ، فإن المعلومات الصاعدة من مراكز التنفيذ إلى الإدارة العليا أو التعليمات والقرارات الهابطة من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا تتعرض للعديد من عمليات التفسير والتأويل والحذف والإضافة المتعددة في(فريد كورنل،الهام بوغليطة،2010: 200) مضمونها مما يفقدها الكثير من حقيقة معناها ، ويضيف من تأثيرها ويحد من فعالية الاتصال بوجه عام.

أما إذا قل عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم التي تمر بها المعلومات ، فإن هذه المعلومات تنجو إلى حد كبير من أضرار تلك المخاطرة ، علاوة على حصر عمليات الاتصال في عدد محدود من العاملين مما يزيد من فرص التفاهم المتبادل ويرفع بالتالي من كفاءة وفعالية الاتصال.

- تحريف مضمون الرسالة:

في بعض الأحيان يعطي المديرين للعاملين الفرصة بنقل المعلومات إليهم بطريقة غير الطريقة الرسمية والمستعملة في المؤسسة ، الأمر الذي يؤدي إلى القيام بنقل معلومات غير صحيحة عن العاملين ، وفي بعض الأحيان ينقلون المعلومات التي ترضي المسؤول، أما باقي

المعلومات أو الحقائق فلا تتقل أو تذكر لأنهم لا يريدون ذلك، وإن مثل هذا التصرف سيء ويفسد العلاقات بين العاملين وبالتالي يؤثر على مصلحة المؤسسة.

- عدم وضوح الرسالة المراد نقلها:

إن الاتصال الفعال يتطلب من المرسل أن يوضح في رسالته أفكاره بدقة حتى تكون مؤثرة، وأن يحرص على أن يكون مضمون الرسالة واضحاً في ذهنه قبل أن يقوم بتبليغه، وحتى نتفادى التحريف الذي تتعرض له المعلومات لابد من تقديم الحلول التالية:

- توضيح مضمون الرسالة المراد نقلها، مع ضرورة إشراك المعنيين بتنفيذ القرارات في صياغتها من البداية وحتى النهاية كلما كان ممكناً ، لأن ذلك يسهل فهمها ويقلل الغموض والتساؤلات حول ماهيتها ومقاصدها ، وكذلك من الضروري (فريد كورنل، الهام بوغليطة، 2010: 201) تجزئة التعليمات والتوجيهات على مراحل تتناسب مع مقتضيات العمل و مستجداته بدل دفعها للعاملين مرة واحدة.

- زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى ، وأن يشعر المسؤولون بمسئوليتهم وواجباتهم في تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة.

- التأكيد على أهمية الاتصالات وجها لوجه لنوعية المعلومات التي تعطيها هذه الاتصالات والتي لا يمكن للاتصالات الكتابية الرسمية أن تقارن بها.

- قبول الإدارة لسماع كل الأخبار وليس فقط الأخبار الجيدة ، إذ يساعد هذا على حرص العاملين على أن يمسكوا المعلومات كما هي دون تحريف ، أو بهدف أن تسمع الإدارة ما ترغب به ، وأن من شأن ذلك أن يبقي جميع الأوضاع على حقيقتها.

- مراعاة طبيعة ومستوى إدراك متلقي الرسالة إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة ، مما يوجب على المعنيين أخذ ذلك بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاتصالات.

- اختيار الوقت المناسب لتقديم المعلومات وتبليغ القرارات ، ونقصد باختيار الوقت المناسب أن تصل المعلومات والقرارات إلى الجهة التي من المفروض أن تتلقاها بمجرد إعلانها من طرف الإدارة حتى لا تترك مجال لتوصيل بيانات ومعلومات وأخبار خاطئة عن طريق

الإشاعات ومن أطراف لها مصلحة في تحريف هذه المعلومات ، ونفس الأمر في حالة طلب معلومات معينة لحل مشكل ما أو اتخاذ قرار معين فالمعلومات لا بد أن تقدم في الوقت المناسب أما إذا تأخرت عن موعدها فالظروف السريعة التغيير لا تنتظر(فريد كورتل،الهام بوغليطة،2010: 202).

5- نظرية اتخاذ القرار من خلال الاتصال(بشير العلق،2010: 89):

تحدد هذه النظرية مجموعة من المؤشرات التي تساعد في وضع المستوى الملائم الذي يحتاجه القرار، وهي:

أ- **وضوح الرؤية** : بمعنى توافر البيانات والمعلومات الكافية عن المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها ، ويتحدد في ذلك خصائص معينة ينبغي توافرها وهي :

- أن يكون واضحا .
- أن يكون واقعا .
- أن يكون قابلا للتنفيذ .
- أن تنتج عنه مكاسب مادية أو معنوية داخل التنظيم .
- أن يكون محددًا بوقت معين.
- أن يتسم بالبساطة.
- أن يراعي الجوانب الإنسانية في إطار العمل.
- أن يكون قابلا للمتابعة والتقويم.
- أن يتصدى لاتخاذ القرار شخص مناسب من حيث التخصص والخبرة والمهارة.
- إتباع أساليب المشاركة في اتخاذ القرارات ما أمكن ذلك.
- استخدام الحواسيب في تخزين المعلومات في المؤسسات الكبيرة أو ذات الوظائف المتعددة للاستفادة منها في اتخاذ القرارات لتحقيق المشاركة مع التغلب على التحيز ، والاستفادة القصوى من الوقت والجهد (بشير العلق،2010: 89-90).

ثالثا : فعالية الاتصال الاداري:

1- دور المسؤولين والعمال في التسيير عن طريق الاتصال:

للاستفادة أكثر من مساهمة العمال والإطارات في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق الحوار يجب أن يحتفظ أكثر العمال والإطارات بقيمهم الاجتماعية حتى يشاركوا أكثر في الأهداف ولكن في حدود عدم المساس بهذه الأخيرة.

وعلى المسؤولين أن يقوموا بتحديد المسؤوليات ، وهي عملية ضرورية حتى يؤدي الحوار، وبالتالي المشاركة في القرار ، وهذا ضمن توزيع منسجم للوظائف والمهام إذ أن الحوار يحمل ضمنا توزيعا منسجما للوظائف والأعمال ، والمؤسسة التي تقبل توزيع المسؤوليات ضمن أفرادها ، تظهر هكذا علنيا رغبتها لمشاركة إطاراتها في مسيرتها.

وتفتح الإدارة هكذا الباب أمام أفراد المؤسسة من اجل لعب دور فعال في قيادة نجاح واستمرارية مؤسستهم من خلال عملية الاتصال ، وهذا الدور يشمل على (ناصر دادي عدون، 2004: 119-120):

- التمسك بمبادئ العلاقات الشخصية المؤيدة والبناءة.

- استخدام طرق الجماعة في اتخاذ القرارات ومزاولة الإشراف .

- الاحتفاظ بمستوى عال من أهداف الأداء.

وعند تجمع هذه العناصر سوف تؤدي إلى مايلي:

- الإحساس بالحرية لدى العاملين في مناقشة مشاكلهم مع مسؤوليهم في العمل، الذين يقومون بدورهم بتقديم النصح والمشورة والآراء البناءة ، نظرا لقيام عمليات القيادة الإدارية على الثقة المتبادلة بين الطرفين.

- الوضوح والتفهم للمعلومات والبيانات والتعليمات نظرا لقيام عمليات الاتصال على أساس حركة المعلومات بحرية في كل الاتجاهات بالمؤسسة.

- التأثير المشترك في كل من المسؤولين والعاملين في أهداف وطرق وأساليب العمل وأنشطة الإدارة لانفتاح عمليات التفاعل بشدة .

- اتخاذ القرارات على مختلف المستويات في المؤسسة من خلال الطرق الجماعية.

- تشجيع الجماعة على المشاركة في وضع الأهداف بشكل واقعي لتميز عمليات وضع

الأهداف بالمشاركة.

- التأكيد على حل المشاكل بدلا من اللوم على الأوضاع، لأن عمليات المراقبة تقوم على المشاركة مع التوجيه والرقابة الذاتية التي تسود مختلف مجالات المؤسسة.

- التعرف على ضرورة الالتزام الكامل بالتقدم والنمو من خلال تدريب العاملين بالمؤسسة لارتفاع مستوى أهداف الأداء، وإدراك المشرفين الفعال لهذه الحقيقة.

وعملية المشاركة في وضع الخطط في المستويات المختلفة للمؤسسة تعتبر في الواقع نقطة انطلاق لعملية المساهمة في التنفيذ الذي يتحدد على أساسه أداء وفعالية المؤسسة ، وكلما كانت المشاركة وتحفيز العامل على التحقيق للأهداف كان نجاح المؤسسة (ناصر دادي عدون، 2004 : 121) . كما أن نطاق الإشراف السائد في التنظيم يؤثر على الاتصالات بين المسؤول والعاملين. ولذا فعلى المسؤول الفعال تقديم النطاق المناسب للإشراف في ضوء عوامل عدة منها:

- قدرات المسؤول ومدى إلمامه بالعاملين.

- درجة ومستوى وعي العاملين.

- طبيعة النشاطات التي يمارسها التنظيم.

ولنطاق الإشراف الواسع محاذير من أهمها:

- إن المسؤول قد ينجس في اتصالات ثانوية وتفاصيل هامشية على حساب مهامه التخطيطية مما يؤدي إلى المركزية الزائدة في العمل ، وعدم إعطاء فرصة للمستويات الوسطى والدنيا للتدريب على اتخاذ القرارات ، ويستفاد من ذلك بأن على المسؤول إيجاد المعادلة المناسبة لنمط اتصاله الإداري بحيث لا يضيق نطاق الإشراف سعيا وراء الاتصالات الفعالة التي تحرر المسؤول من الاتصالات الثانوية ولا يتسع جدا إلى درجة تعيق الإشراف اللازم في سبيل حفظ المعلومات وعدم تشويشها . وهنا يكمن الفرق بين المسؤول الناجح الفعال وبين من ليس لهم هذه القدرات.

وهناك مجموعة من الأمور التنظيمية في موضوع الاتصالات الإدارية الواجب على المسؤولين الناجحين والفعالين تذكرها في عملية الاتصالات ومن هذه الأمور (هاشم حمدي رضا، 2010 : 101):

- تحديد الأولويات في عملية الاتصالات .

- وجود طريقة منظمة للاتصال الشخصي المباشر مع المستويات الإدارية المسؤولة لشرح كافة القضايا معها.

- ضرورة التقاء المسؤولين المباشرين دوريا مع الجماعات التي يشرفون عليها.

- وجود لوحة إعلانات أو نشرة إعلامية دورية ونظام توزيع كفؤ لها.

- وجود تعليمات لكافة المسؤولين تبين هذه الاتصالات.

- التعرف على احتياجات التدريب في مجالات الاتصالات.

- وجود نظام فحص لكفاءة الاتصالات.

- الاستعانة بلجان استشارية لتقوم بدراسة عملية الاتصالات وكفاءتها.

- التأكد من وجود تقارير سنوية مكتوبة عن أداء الموظفين وعقد اجتماعات دورية.

2- اختيار وسائل الاتصال:

إن لوسائل الاتصال التي يتم من خلالها إرسال المعلومات وتدفعها دورا هاما في نجاح عملية الاتصال ، فإذا ما تم استخدام وسيلة غير مناسبة ، فإن ذلك يؤدي إلى اتخاذ قرارات وحل مشكلات بالاعتماد على معلومات غير سليمة وصحيحة أو قد لاتصل (فريد كورتل، الهام بوغليطة، 2010: 207) الرسالة إلى المستقبل المستهدف بالمعنى المطلوب، ولذا فإن اختيار وسيلة الاتصال المناسبة يعد عنصرا حاسما في عملية الاتصال ويعتمد في ذلك على عدة عوامل أهمها: طبيعة الرسالة ، والهدف المقصود منها ، والفترة الزمنية لنشر الرسالة ورغبات الشخص المرسل ، كما أن اختيار وسيلة الاتصال يعتمد على العديد من الخصائص والتي تؤثر في فاعلية الاتصال وأهمها:

- السرعة:

إن مدى السرعة والبطء في نقل المعلومات يعود إلى وسيلة الاتصال المستخدمة، ويوجد بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنتقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار.

- التسجيل:

إن وسائل الاتصال المكتوبة يمكن أن تحفظ في سجلات وملفات وخطابات ومذكرات وتقارير، ويفيد هذا النوع في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في انجاز الموضوعات محل الاتصال ، أما الوسائل الشفوية فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.

- ردود الفعل:

يعتبر توفير ردود فعل من جانب مستقبل المعلومات لمرسلها عاملا ميسرا لفعالية الاتصال، حيث يمكنه من التعرف على درجة استيعاب ومتابعة مستقبل الرسالة ودرجة تأثيرها عليه، فالوسائل الشفوية في الاتصال ترفع من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح، أما (فريد كورنل، الهام بوغليطة، 2010: 208) الوسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.

- الكثافة:

تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات والوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة ، وبصفة عامة كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

- قدرة الوسيلة على الاتصال الجيد:

إن توفر بعض التسهيلات والظروف والمتطلبات المادية يعمل على إيصال المعلومات صحيحة كاستخدام وسائل إيضاح صوتية ، تقديم معلومات مرئية في ظروف إضاءة جيدة.

- الرسمية:

إذا كان موضوع الاتصال رسميا، أمكن استخدام وسائل اتصال مناسبة، فهناك اتصالات داخلية تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل: الاجتماعات واللجان والتقارير.

- التكلفة:

كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل، والتكلفة عنصر نسبي حيث يمكن القول أنها تكلفة مناسبة وذلك مقارنة بالعوائد المحققة منها.

- الأبعاد الحسية للوسيلة :

تتفاوت قدرة الوسيلة على التأثير في مستقبل المعلومات على نوعية الحواس التي (فريد كورنل، الهام بوغليطة، 2010: 209) تتلقاها، فالمعلومات المرئية أكثر فعالية من المعلومات المسموعة ، كما أن المعلومات المرئية المسموعة أكثر فعالية من تلك التي تتلقى من خلال إحدى الحاستين فقط، وعليه فإنه كلما تعددت الحواس التي تتلقى المعلومات كلما كانت فعالية هذه المعلومات أكبر على متلقي رسالة الاتصال.

بالإضافة إلى هذه الخصائص السابقة لوسائل الاتصال نضيف بعض الإيجابيات والسلبيات لها والتي لا تقف عند هذا الحد ، حيث يمكن القول أن الاتصالات الشفوية تمتاز بالبساطة والوضوح ، وتناسب العاملين في المستويات الإدارية الدنيا بشكل أكبر ، كما أنها

تمكن المستقبل من طرح أسئلة حول النقاط الغامضة ، وتمكن المرسل من التأكد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسلة إليه ، وتساعد على توطيد العلاقات الإنسانية وإزالة الحواجز بين المسؤولين والعاملين وتشعر الجميع باطمئنان أكبر ، وتضمن سرية المعلومات .

وتعتبر الاجتماعات خاصة في المؤسسات الكبيرة وسيلة هامة للاتصال ، حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشتركين فرصا للتعبير عن آرائهم بشكل تجعل القرارات أصوب لأنها تكون مدركة لمختلف وجهات النظر.

أما عيوب الاتصال الشفوي فتكمن في عدم الدقة وعدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد وتفقد الرسائل جزءا من محتواها بعد صدورها مباشرة بنسب مختلفة حسب ماهية الرسالة ومضمونها كما أن هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه خاصة في المؤسسات الكبيرة الحجم لأنه يستغرق وقتا طويلا كما أنه يشمل عددا محدودا من العاملين.

وبالنسبة لمميزات وسائل الاتصال المكتوبة فتكمن في اختيار الأفكار والكلمات بعناية بحيث تضمن وصولها للعاملين بوضوح ودقة ، كما يمكن من الاتصال بعدد كبير من العاملين في وقت واحد وبذلك توفير الوقت والجهد ، وهي أقل عرضة للتحريف والتشويش، إلا أن لهذه الوسيلة عيوبها في أنها لا توفر الفرصة للعاملين بطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات فورية حول مضمون القرارات والأوامر، واحتمال عدم قيام بعض (فريد كورتل، الهام بوغليطة، 2010 : 210) العاملين بقراءتها ، إما لعدم اهتمامهم بها أو لعدم توفر الوقت لديهم وأحيانا لعدم وصولها إليهم بسبب ضياعها.

3- أثر الاتصالات وفعاليتها:

أ- اثر الاتصالات :

الرأي السائد بين المسؤولين هو أن الاتصال الجيد ينطوي على أكثر من فائدة، فمن دونه لا يمكن أن تقوم قيادة صالحة ناجحة، ومن دونه لا يرجى للروح المعنوية أن تكون في مستوى مرتفع.

وقد ظهر من إحدى الدراسات أن هناك علاقة واضحة بين الاتصال والإنتاج ومن أخرى أن هناك صلة ظاهرة بين فشل الاتصالات وبين تمرد العمال وإضراباتهم ومن دراسة ثالثة أن المسؤولين الذين يخلقون جوا يسمح بمناقشة مشكلات العمل والمشكلات الشخصية مناقشة حرة سهلة لا يتغيب عمالهم عن العمل بقدر ما يتغيبون لدى لمسؤولين الذين لا يخلقون مثل هذا الجو. بل لقد وجد أن للاتصالات أثرا ايجابيا في محاربة الإشاعات التي تنتشر بسرعة بما يهدد الروح المعنوية للعمال ويؤدي إلى تركهم العمل بالشركة أو المصنع

وقد لجأت بعض الشركات الأمريكية إلى إنشاء " عيادات للإشاعات" لمقاومة انتشارها، فوضعت إحداها صناديق في حجرات استراحة العمال وكافيتيريا الشركة وغيرها من الأماكن الملائمة في الشركة وطلبت إليهم أن يلقوا فيها بأية أسئلة يريدون أن يعرفوا عنها أجوبة أدق وأكمل .

وقد زودت هذه الأماكن باستمارات لكتابة الأسئلة وإيداعها موقعة أو غير موقعة ممن يرسلها وقد أدى نجاح هذه التجربة إلى ذبوع هذه العيادات وأخذ كثير من الشركات بنظامها (فريد كورتل، الهام بوغليطة، 2010: 184-185).

ب- فاعلية الاتصال:

تتأثر فاعلية الاتصال بمجموعة من العوامل أهمها (هاشم حمدي رضا، 2010: 109-110):

- أن يكون خط الاتصال قصيرا ومباشرا قدر الإمكان كي لا يحدث تحريفا في مضمون الاتصال .

- أن يدرك المتصل حقيقة ما يريد نقله للآخرين فإذا لم يكن ملما بمضمون ما يريد إيصاله لن يكون هناك اتصال فعلي.

- أن يراعي المتصل الوضوح في التعبير عما يريد نقله بحيث لا يحدث التباسا لدى المتصل به في فهم المضمون.

- أن تتصف عملية الاتصال بالمرونة بحيث يترك قدرا من الحرية في تعديل وشرح المعلومات المرسله من الأعلى إلى الأسفل بما يتلاءم مع المستوى الفكري والثقافي للعاملين في المستوى الإداري الأدنى.

- أن يتأكد المتصل من أن اتصاله قد حقق الغاية أو الهدف الذي يريده والذي قامت من أجله عملية الاتصال.

ولتحسين فاعلية الاتصالات ، وضعت جمعية إدارة الأعمال الأمريكية مجموعة من النصائح والإرشادات الموجهة للمرسل التي من المفيد التقيد بها على النحو التالي:

* حدد الغرض من الاتصال بوضوح.

* في ضوء الغرض من الاتصال حدد الأفكار والمعاني التي تريد نقلها للآخرين.

*خذ في اعتبارك ألا تحاول تحقيق أهداف متعددة في الاتصال الوارد لأن ذلك يحدث تشويشا.

*اجعل مضمون الاتصال تفسيرا لغاية اتصالك وحاول أن يكون واضحا ومفهوما.
*تابع الاتصال الذي تقوم به لتقف على العقبات التي تحول دون تحقيق الهدف منه لتسعى إلى إزالتها.

*اجعل تصرفاتك تؤيد اتصالاتك فالاتصال المقنع ليس هو ما تقوله بل هو ما تفعله.
*لا تحاول أن تكون مفهوما فقط في اتصالك بل أن تكون فاهما لأسئلة واستفسارات من تتصل معهم.

وتدل الدراسات الميدانية على الاتصالات في الشركات الناجحة في الولايات المتحدة الأمريكية على أن هناك عدة عوامل تساهم في فعالية الاتصالات وذلك على النحو التالي(هاشم حمدي رضا، 2010: 108):

*إعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات وضرورتها لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

*تطابق أفعال القيادات الإدارية مع أقوالها ، فإذا لمس العاملون تناقضا بين ما تطالب القيادات الإدارية به من سلوكيات وبين ما تمارسه من أفعال فقدت الاتصالات فعاليتها.
*زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى أو يشعر المديرون بمسؤوليتهم وواجبهم في تعريف العاملين بما يجري في التنظيم.

*التأكيد على أهمية الاتصالات وجها لوجه لأهمية ما تعطيه هذه الاتصالات والتي لا يمكن للاتصالات الكتابية الرسمية أن تحققها.

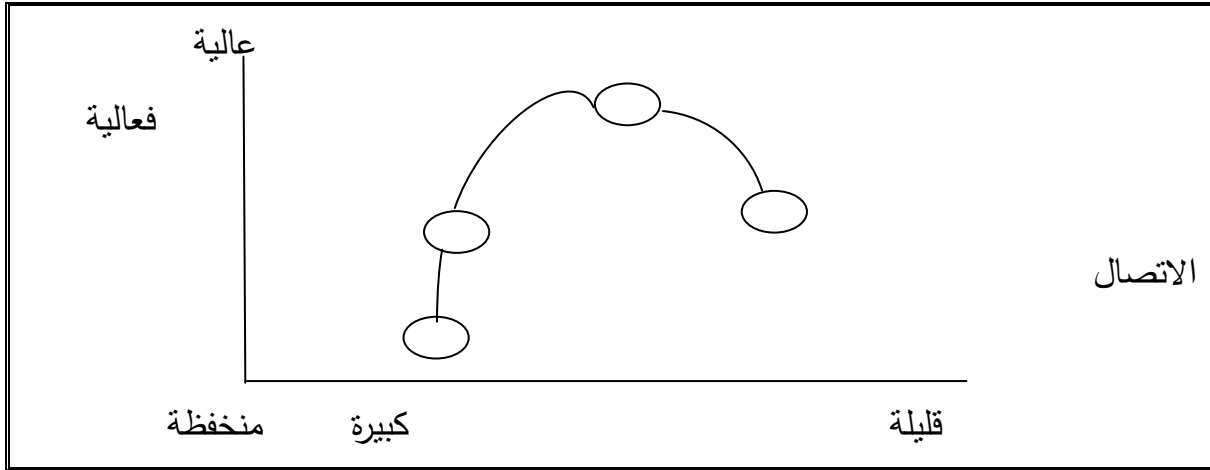
*قبول الإدارة لسماع الأخبار السيئة وليس فقط الأخبار الجيدة إذ تساعد مثل هذه الروح على حرص العاملين أن يعكسوا المعلومات كما هي دون تحريف.

*مراعاة طبيعة ومستوى إدراك متلقي الرسالة، إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة ، مما يوجب على المعنيين أخذ ذلك بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاتصالات.

4- استراتيجيات الاتصال الفعال ومقوماته:

أ- استراتيجيات الاتصال الفعال:

بالنظر للدور الحيوي الذي يلعبه الاتصال في حياتنا، وبغية التغلب على مشاكل الاتصال ومعوقاته ، أو تذليلها ، وبالتالي تحسين العملية الاتصالية بما يعود بالنفع على الأفراد والمنظمات ، جاء خبراء الاتصال بأفكار وطروحات جسدها في عدد من الاستراتيجيات التي تستهدف من خلال تنفيذها على أرض الواقع إحكام الرقابة على الاتصال وزيادة فعاليته الشكل التالي يوضح أربع استراتيجيات أساسية هي (بشير العلق، 2010: 507):



شكل رقم (33): يوضح الاستراتيجيات الأساسية للاتصال الفعال

المصدر: (بشير العلق، 2010: 507).

أ- إستراتيجية انشر وتأمل.

ب- إستراتيجية اخبر ورجب.

ج- إستراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع.

د- إستراتيجية التقييد ثم التعزيز.

ولفهم هذه الاستراتيجيات الأربع التي يوضحها الشكل السابق ، ينبغي تسليط الضوء

عليها، إذ أن لكل إستراتيجية منظورا مختلفا لعملية الاتصال .

- إستراتيجية انشر وتأمل:

لا تعد هذه الإستراتيجية ذات فعالية كبيرة في الاتصال حيث الاعتقاد لدى المسؤول

في ضلها بأن الكم الهائل من المعلومات الذي يتم إيصاله للعاملين سيحقق اتصالا ناجحا

بيد أن الأمر لا يبدو بهذه الصيغة البسيطة حيث أن كثرة المعلومات قد تترك موضوع الاتصال

وتجعل من مضمونه مضمونا يتصف بالعمومية وليس محددًا ، وسبب ذلك يعود لانشغال العاملين بهذه المعلومات غير المجدية التي تقيد الفهم الدقيق والصحي لمضمون ومعاني الاتصال الفعال ، وفي سياق هذه الإستراتيجية لا توجد مطابقة بين كمية المعلومات وفعالية الاتصال.

- إستراتيجية اخبر ورغب:

يقوم المسؤول ضمن حدود هذه الإستراتيجية بتقديم كم من المعلومات يكون أقل بكثير مما هو عليه في الإستراتيجية السابقة ، مستهدفاً بذلك تحقيق اتصال ناجح من خلالها كما أن محتوى الرسالة في هذه الإستراتيجية يكون غنياً وواضحاً ، وتكون موضوعات الرسالة مفهومة وتجذب الانتباه وتعزز الاهتمام والرغبة ، ورغم ذلك فإن هذه الإستراتيجية يمكن اعتبارها بمثابة وسط من ناحية الكفاءة لأنها لا تحقق أفضل النتائج المنشودة من عملية الاتصال.

- إستراتيجية تحديد ما هو مهم ثم الاستطلاع:

تعد هذه الإستراتيجية من أفضل الاستراتيجيات من حيث الفعالية لأنها تحقق أفضل تطابق بين كمية المعلومات المنشودة والمنقولة والمستوى (بشير العلق، 2010: 149-150) العالي لفعالية الاتصال ، كما يمكن اعتبارها إستراتيجية بمسارين حيث يتم في إطارها تقدير العاملين ايجابياً وإفساح المجال الكافي من خلال استطلاع آرائهم في المعلومات المنقولة أثناء عملية الاتصال ، والواقع أن وجود تغذية عكسية يعزز كفاءة الاتصال ويجذب المعلومات بطريقة تجعل منها أكثر انسجاماً مع ما تستهدفه الإدارة من غايات.

- إستراتيجية التقييد ثم التعزيز:

في هذه الإستراتيجية يقوم المسؤول بإبلاغ العاملين بما يعتقد أنهم بحاجة إليه ، لكن فقط عندما يعتقد أن الوقت ملائم لإبلاغهم. وتعد السرية والرقابة الصارمة على المعلومات من أهم الأمور باعتبار أن المعلومات هي مصدر القوة الأساس الذي لا يفترض أن يعطى للعاملين دون الحاجة إليه، وبسبب قلة المعلومات وأساليب التحكم فيها ، فإن الإشاعات غالباً ما ترافق هذه الإستراتيجية في العديد من الموضوعات التي يقوم عليها الاتصال في المؤسسة ، وبذلك تقل فعالية الاتصال بشكل كبير.

وغالبا ما تبحث المؤسسات عن توليفة من هذه الاستراتيجيات الأربع تجعل من خلالها عملية الاتصال أكثر فعالية في إطار المواقف المختلفة ، وعادة ما تلجأ الإدارة في مؤسسة ما إلى تفضيل نمط معين من هذه الاستراتيجيات ، وليس بالضرورة أن تكون الإستراتيجية الأكثر فعالية من حيث قدرتنا على الاتصال(فريد كورنل،الهام بوغليطة،2010: 151).

ب - مقومات الاتصال الفعال:

تتحدد فعالية الاتصال بمدى قدرة المسؤول على تنمية الفهم بينه وبين العاملين حتى تصبح الأهداف مفهومة لكل واحد منهم، ومن أهم مقومات الاتصال الفعال كما كشفت التجارب والتطبيقات ما يلي:

- الإصغاء:

من مقومات الاتصال الفعال إصغاء المسؤول للعاملين ، لأن ذلك يتيح له الفرصة لاكتشاف حقيقة ما يريد العامل قوله، كما يعطي العامل الفرصة للتعبير الكامل عما يريد، كما أن إصغاء المسؤول للعاملين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

و المسؤول الفعال هو الذي يعرف كيف يخلق الجو الملائم في علاقته بالعاملين من خلال اهتمامه باقتراحاتهم ومشاكلهم ووجهات نظرهم، وإعطاء العامل انطبعا حقيقيا بإصغائه لكل ما يقوله واستيعابه لكلامه واهتمامه به.

- الشرح:

يتطلب الاتصال الفعال من المسؤول أن يوضح أفكاره حتى تكون مؤثرة وسهلة الفهم وأن يكون أسلوب التخاطب من الدقة وجلب انتباه العاملين، وأن يحرص على أن تكون أفكاره منتظمة ومتسلسلة، ما يكون له الأثر الواضح على فعالية وكفاءة الاتصال(فريد كورنل،الهام بوغليطة،2010: 211).

- السؤال والمناقشة:

وهو سؤال المسؤول لنفسه عن الهدف الذي يريده من خلال الاتصال وكذلك ردة فعل العاملين،وعلى المسؤول أن يعطي فرصة للعاملين بأن يسألوا ويستفسروا وأن يشجعهم على المبادرة وطرح الأفكار ، وبهذا يتمكن القائد من أن يعمل هو والعاملين معه كمتعاونين لاكتشاف المشاكل والصعوبات والوصول إلى الإجابات والحلول الفعالة.

- التقييم:

تقييم المسؤول لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة وأسلوب تحفيز ، إذ يساعد على الأداء والعمل على تحسينه ، و المسؤول الفعال هو الذي يقف دائما على رد فعل رسالته من جانب

مستقبلها ، ويمكنه أن يعتمد على تقييم اتصالاته على المعلومات المرتدة من العاملين ، وذلك من خلال ردود الفعل التي يظهرها العاملين نحو المعلومات التي يرسلها والتي تكون في صورة استفسارات أو انتقادات أو اقتراحات.

- الاستجابة:

وهي تعني ملاحظة المسؤول لمتطلبات الموقف في كلماته وقراراته ورسائله الرسمية وعلى المسؤول أن يراعي الفوارق التنظيمية والنفسية التي قد تعطل الاتصال ، وأن يتفهم كل الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات من يتصل بهم، واتجاهاتهم ومدى فهمهم لكلامه(فريد كورتل،الهام بوغليطة،2010: 212).

زيادة على هذه الأمور يمكن إضافة جوانب أخرى تزيد من فعالية الاتصال ولعل أهمها مايلي(صالح بن نوار،22 ديسمبر 2004: 126-127):

- جانب اللغة :

- * يجب أن تتلاءم اللغة المستخدمة في الاتصالات مع مستوى الأفراد المشاركين فيها وفقا لصفاتهم وقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم ، بحيث لا نتصل بهم بغير اللغة التي يجيدونها.
- * يجب أن تكون هذه اللغة المستخدمة بسيطة ومفهومة من قبل الجميع.
- * يجب أن تكون هذه اللغة المستخدمة دقيقة لا تحتل أكثر من معنى.
- * تدريب الأفراد على كافة المستويات على استخدام اللغة في التعبير وفي كتابة التقارير.

- الجانب الثقافي الاجتماعي :

حتى يكون الاتصال فعالا يجب تحقيق مايلي:

- *مراعاة الأعراف والعادات السائدة بالمجتمع.
- *الالتزام بالقيم السائدة في المجتمع عند مزاوله الاتصال.
- *مراعاة الإدارة لما تعارف عليه الناس من معان.
- *مواكبة التغيير في القيم السائدة بالمجتمع نحو الأفضل.

- الجانب الإنساني:

من خصائص الاتصال الفعال في هذا الجانب مايلي:

- *توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله الاتصال.
- *مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون نقص أو زيادة.
- *تشجيع الآراء البناءة خاصة من قبل العاملين.

*ديمقراطية الاتصال، من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء حتى نشعرهم بأهميتهم داخل المؤسسة ونرفع من معنوياتهم.

*عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.

*تطابق العمل مع القول .

*الخصال الحميدة والسمات الجيدة تعتبر عنصرا مهما في مزاوله الاتصال، ونقصد بهذا المسؤول ومعاونيه.

- الجانب التنظيمي:

إذا أرادت الإدارة أن تتم عملية الاتصال بشكل بناء، فإن النقاط التالية يمكنها أن تساعد على ذلك:

*عدم إهمال الاتصال غير الرسمي لأهميته في السير الطبيعي للعمل والحرص على الاستفادة منه.

*الاعتماد على الاتصال ذو الاتجاهين (الصاعد، النازل) نظرا لفاعليته وتشجيعه للمعلومات المرتدة والاستفادة منها.

* الاعتماد على فريق العمل في معالجة المشكلات والمواقف الصعبة، والاستفادة من وجود أكثر من رأي.

*تجنب المركزية المفرطة إذا لوحظ أنها تعوق عملية الاتصال وانسياب المعلومات والبيانات بشكل دوري.

*المعالجة الفورية والحاسمة لأي تشويه أو تحريف في المعلومات الصادرة عن إدارة التنظيم(صالح بن نوار، 22 ديسمبر 2004: 127).

الجانب التكنولوجي:

إن التكنولوجيا وما وصلت إليه في جميع المجالات ومنها على وجه الخصوص مجالات الاتصال لا يمكنها إلا أن تكون أهم عنصر من عناصر نجاح المؤسسة الحديثة ، والاتصال الفعال لا يمكنه أن يتغاضى عن الاستفادة منها ، لذلك:

*يجب اقتناء آخر المبتكرات في هذا المجال وحسن الاستفادة منها قدر الإمكان.

* يجب مواكبة التغيرات الحديثة بتدريب العاملين أولا بأول بوسائل وأساليب الاتصال.

*الحرص على تهيئة استعداد العاملين قبل تبني أية وسائل جديدة.

*الاستخدام المكثف للوسائل السمعية والبصرية في الإيضاح وشرح المعلومات ونقلها

كوسيلة للاتصالات(صالح بن نوار، 22 ديسمبر 2004: 128).

خلاصة :

يتضح من خلال هذا الفصل العلاقة الوطيدة بين كل من الاتصال الإداري واتخاذ القرارات، إذ لا يمكن أن يتم اتخاذ القرارات المختلفة داخل المؤسسة الصناعية بمعزل عن الاتصالات هاته الأخيرة التي تنقل مختلف البيانات والحقائق عن مختلف المشكلات التي يمكن أن تواجه سير العمل وأيضا تتم المشاركة والمناقشة بين مختلف أفراد المؤسسة لإيجاد الحلول المناسبة ، كما أن مشاركة مختلف العاملين باتخاذ القرارات يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي تنعكس إيجابا على أداء الأفراد.

الفصل السادس:

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً : مجالات الدراسة

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

خلاصة

تمهيد :

تلعب الدراسة الميدانية دورا كبيرا في تدعيم الدراسة النظرية ، وتعمل على تجسيد الأهداف المذكورة في الجانب النظري ، وخاصة الهدف الرئيسي وهو الإجابة على التساؤل الرئيسي والمتمثل في معرفة كيفية تأثير الاتصالات الفعالة من خلال إنجاحها لعملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة الصناعية على أداء العاملين ، فالدراسة الإمبريقية من أهم الوسائل الضرورية التي تستخدم في البحث العلمي لجمع البيانات والمعلومات عن موضوع الدراسة، فمن خلال طبيعة الموضوع وأهدافه يتحدد لنا المنهج المناسب ، كما أن هذا الأخير يحدد الإجراءات والأدوات المنهجية ، فهذه خطوات أساسية لا غنى عنها في الدراسة العلمية الصحيحة لأنها تقي البحث من اللاموضوعية ، وخصوصا بالنسبة للمنهج وأدوات جمع البيانات.

ولقد تم إبراز الآتي في هذا الفصل : مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني والمجال البشري والمجال الزمني ، وأيضا المنهج المستخدم في الدراسة وأدوات جمع البيانات المتعلقة بالدراسة ، وكذا أساليب المعالجة الإحصائية ، وأخيرا خلاصة الفصل.

أولا : مجالات الدراسة :

1- المجال المكاني : لقد تم اختيار مؤسسة المياه المعدنية بقديلة.

أ- التعريف بالمجال المكاني للمؤسسة:

- لمحة تاريخية عن المؤسسة :

كغيرها من بعض المؤسسات الجزائرية فمؤسسة قديلة للمياه المعدنية كانت تابعة للدولة، ونظرا للوضعية التي آلت إليها معظم مؤسسات هذا القطاع تم بيعها ، لذا فإنه قبل الحديث عن دراسة المؤسسة ككيان خاص ، يتم تقديم أولا المراحل التي مرت بها. حيث انه في إطار إنعاش المخطط التنموي الاقتصادي والاجتماعي واستغلال الموارد المحلية التي تزرع بها ولاية بسكرة ، تم اقتراح إنشاء وحدة لتعبئة المياه المعدنية من طرف أعضاء المجلس الشعبي لولاية بسكرة ، حيث حددت شروط الإنتاج ومهام الوحدة . تمت الموافقة رسميا على إنشاء الوحدة للمياه المعدنية ، وانطلقت العملية الإنتاجية بها سنة 1987، وقدرت طاقتها الإنتاجية بما يقارب 24000 قارورة في اليوم ، وهذا ما يغطي

على الأقل جزء معتبر من احتياجات المنطقة. كانت الوحدة تحت وصاية مديرية الوحدات المحلية التابعة لولاية بسكرة مع 09 وحدات موزعة كما يلي:

*الوحدات الواقعة ببسكرة:

- وحدة النجارة العامة.
- وحدة الفنون البيانية (مطبعة بسكرة).
- الشركة الولائية للكهرباء.
- وحدة مواد البناء.

* الوحدات الواقعة بأولاد جلال:

- وحدة غزل الخيط .
- وحدة الجبس.

*وحدة النجارة العامة بطولقة.

*وحدة الخزف بمشونش.

*وحدة الخزف بالقنطرة.

ووفقا للقوانين المعمول بها في إطار استقلالية المؤسسات قررت الدولة تغيير سياستها في تسييرها للمؤسسات الوطنية واللجوء إلى اللامركزية في تفكيك الوحدات ، وتم حل هذه الوحدات وتحويل وصاية وتسيير وحدة المياه المعدنية إلى قسم تنمية الأعمال الإنتاجية والخدمات التي أصبحت تسمى لاحقا مديرية المناجم والصناعة (1991).

وفي إطار التحولات التي عاشها الاقتصاد الوطني والانتقال إلى اقتصاد السوق والسعي للإنضمام إلى منظمة التجارة العالمية ، فقد تم الإعلان عن حل وتصفية الوحدة وبيعها للخوادم.

- التعريف بالمؤسسة كمؤسسة خاصة مستقلة:

أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الصناعية لتعبئة المياه المعدنية الواقعة داخل المحيط العمراني للتجمع العمراني بقرية قديلة دائرة جمورة ولاية بسكرة ، مقرها 87 شارع قديلة بلدية جمورة ولاية بسكرة ، وحدودها كما يلي:

- الشمال : وادي الحاسي
- الشرق : وادي الحاسي
-جنوبا: فيوجد ملك للسيد: ثابت الصادق
- الغرب : الطريق المؤدي إلى الطريق الوطني
رقم:87 .

وهي مؤسسة مساهمة ذات مسؤولية محدودة برأس مال يقدر ب600 مليون دينار جزائري أعلن عن وجودها ككيان مستقل تماما في: 2003/05/04، وانطلقت العملية الإنتاجية بها في جويلية 2004، تحت اسم مؤسسة قديلة لتعبئة المياه المعدنية الطبيعية بسكرة، تتربع على مساحة إجمالية تقدر ب14369.00 متر مربع ، تعمل في مجال تعبئة المياه المعدنية الطبيعية تقدر طاقتها الإنتاجية النظرية ب 40000000 دج (قارورة / سنويا) أي 37 ألف عبوة في الساعة ، بلغ رقم أعمالها سنة 2007 ما يفوق 195 مليون دينار، وفي سنة 2004 بلغت طاقتها الإنتاجية ب 21000 قارورة في الساعة ، في حين بلغت 57000 قارورة في الساعة سنة 2010 ، ووصلت إلى 130000 قارورة في الساعة سنة 2013 ، وبلغ متوسط رقم الأعمال لسنوات (2011-2012-2013) 2500000.000.00 دج.

باشرت المؤسسة نشاطها باستخدام نوعين من العبوات ، الأولى ذات الحجم 1.5 لتر والثانية ذات الحجم 0.5 لتر ، ثم إضافة العبوات ذات 05 لتر ومؤخرا تم إضافة 03 عبوات جديدة ذات الأحجام (02 لتر، 01 لتر و 0.33 سل). وتأتي عبوات مياه قديلة المعدنية على 7 أشكال من:

- عبوة 2 لتر : للعائلات الكبيرة- عبوة 1.5 لتر : التي يمكن أن ترافق الوجبات النهارية أو الليلية -عبوة 1 لتر: ذات الشكل المميز والتي تحمل ماء قديلة المغذي حيثما تريد.
- عبوة 0.5 لتر: ذات الشكل الجذاب والمحمول.- عبوة 0.33 لتر: الحد الأدنى للجرعات.
- عبوة 0.5 لتر: للرياضيين. - عبوة 1 لتر: للرياضيين.

تخضع منتجات المؤسسة إلى مقاييس الجودة فهي تمتلك مخابر تحليل ذات تقنية عالية في المراقبة ، وتحصلت على شهادة الايزو من طرف الوكالة الفرنسية A.F.A.Q ، ولقد عززت المؤسسة جودت منتجاتها عند حصولها على جائزة Golden Azard For Food And Beverages في مدينة برشلونة الاسبانية ، حيث مثلت الجزائر في تلك التظاهرة التي أدارها الاتحاد الاروبي لتشجيع المؤسسات الملتزمة بالتميز في أداء الأعمال ، وتعتبر المؤسسة

الجزائرية الوحيدة ضمن 150 مؤسسة من مختلف دول العالم خلال سنة 2006 ، وتوجت بهذه الجائزة بكل جدارة كأول مؤسسة منتجة للمياه المعدنية الطبيعية ذات قيمة صحية وجودة عالية.ومن بين خصائص هذه المؤسسة أنها تتميز بما يلي:

*مؤسسة تجمع تركيبتها البشرية بين أفراد ذوي خبرة في مجالات مختلفة ، وبين أفراد حديثي العهد في العمل ، وهذا ما يشجع روح المبادرة وعمل الفريق والتنسيق بين مختلف المصالح داخل المؤسسة .

*مؤسسة تتميز بنمط تقني متقدم حيث أن جميع التجهيزات مستوردة من الخارج (فرنسا - ايطاليا - ألمانيا) .

وتكمن الأهمية التي تكتسيها المؤسسة فيما يلي:

- توفير مناصب الشغل.
- المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني وجعله أكثر ديناميكية.
- تقديم منتج صحي ذو جودة عالية .
- إدخال تكنولوجيا حديثة ومتطورة في عملية تحليل وتعبئة المياه المعدنية.

2- المجال البشري :

تألف مجتمع الدراسة من جميع المسؤولين الموجودين بالمؤسسة والبالغ عددهم ب: 16 مسؤولا ، كون هؤلاء يمثلون الشريحة الأكثر وعيا واستيعابا للأهداف والأكثر امتلاكاً للقدرات المعرفية حول عمليتي الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات.

كما أن المجال البشري اتسع ليشمل جميع الإطارات العاملة بالمؤسسة مجال الدراسة والمقدر عددهم ب: 34 إطارا، وباقي عمال التنفيذ والمقدر عددهم ب: 243 عاملا، لأنهم معنيون بالكشف عن أهداف الدراسة باعتبار أن لهم اتصالات بالإدارة ، كما أن القرارات التي تتخذها الإدارة تعود إلى العمال من أجل تنفيذها وأدائها.

وانطلاقا من كون الدراسة تهدف إلى الوقوف على فعالية الاتصال الإداري في إنجاز عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسه على أداء العاملين ، ونظرا لقلّة المبحوثين فقد تم استخدام المسح الشامل ، الذي يأخذ جميع مفردات مجتمع البحث بعين الاعتبار .

وبالنسبة لتوزيع عمال مؤسسة قديلة للمياه فإنه يتم وفقا لهيكل تنظيمي تعمل به ، ويحتوي هذا الهيكل التنظيمي على عدة مصالح كل مصلحة تقوم بتخصصها ولها تنظيمها الخاص بها ويخضع للرقابة العامة ، ويمكن عرض مكونات الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:

أ- الإدارة :

يشرف عليها مسير المؤسسة يسهر على القيام بمختلف وظائف التسيير ، كما يشارك أيضا في الوظائف التنفيذية كإدارة المبيعات والتعامل المباشر مع الموردين والتفاوض معهم بشأن شراء الموارد الأولية ، ويمكن حصر بعض نشاطاته في:

- إدارة المؤسسة حيث لها مسؤولية على كل مجريات النشاط اليومي.

- متابعة التعاملات عبر الموقع الالكتروني (الرد على استفسارات الزبائن ،استقبال عروض الموردين).

- الاطلاع على الحالة المحاسبية والمالية للمؤسسة ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

ب- الأمانة :

توجد مصلحة استشارية واحدة تتمثل في السكرتارية وهي مسؤولة عن التنسيق ، وتنظيم مواعيد الزيارات ، وكتابة الرسائل.

• رئيس إدارة الجودة (PMQ):

يقوم بملاحظة جودة الخدمات المقدمة من طرف جميع المصالح :

- دائرة التسيير والمالية : وتضم المصالح التالية:

* المصلحة التجارية:

وهي الجهة المعنية بمتابعة تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسيير المنتج النهائي وتسويقه، حيث تضم هذه المصلحة الوظيفة التسويقية ، كما تتم فيها مختلف التعاملات التسويقية، من تحديد الأسعار و الاشهارات المناسبة بالإضافة إلى ذلك نجد أنها تقوم بما يلي:

• استقبال ومعالجة طلبات الزبائن ، والاتصال بهم وفحص اقتراحاتهم .

• إعداد الفاتورة الشكلية والفواتير النهائية .

• إعداد الميزانية التقديرية السنوية للمبيعات والتقارير الشهرية بمساعدة مصلحة المالية والمحاسبة.

• المشاركة في المعارض ، الأيام الدراسية ، وتحضير كتالوكات المنتجات والدعم الإعلاني.

***مصلحة المستخدمين:** يتم فيها متابعة كل ما يتعلق بالعمال من توظيف، تقاعد .

كما تسهر على متابعة حركتهم اليومية ومراقبة مدى التزامهم بقوانين العمل.

***مصلحة المحاسبة:** يتم فيها معالجة ومتابعة مختلف التعاملات المالية من إعداد للميزانيات ، تحرير الفواتير ، ومتابعة كل ما لها وما عليها من ديون اتجاه الغير، وتهتم بالوضع المالي للمؤسسة ، كما تعمل على:

• مراجعة الوثائق المحاسبية .

• مسك سجلات البنوك والخزينة وتأمين الحسابات.

• السهر على إعداد التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات .

• الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية (المحاسبة والمالية).

• القيام بالمراقبة والمتابعة الدورية للخزينة.

ج- دائرة الاستغلال: وتضم المصالح التالية:

- **المصلحة التقنية والصيانة:**

تهتم بصيانة معدات الإنتاج الكهربائية والميكانيكية عند العطب، وكذا صيانة ومراقبة جميع المعدات والوسائل الأخرى على اختلاف طبيعتها بالمؤسسة كما تقوم بعمليات الصيانة الوقائية.

- **مصلحة الإنتاج:**

دورها الإشراف المباشر على تنظيم وتسيير الإنتاج عبر مختلف مراحلها وتضم ثلاث مصالح هي:

* **مصلحة مراقبة النوعية :**

تتولى مراقبة المنتج عبر مختلف مراحل العملية الإنتاجية للتأكد من مدى مطابقته للمواصفات المطلوبة ، كما تعمل على:

- السهر على تنفيذ سياسة المؤسسة وهذا على مستوى النظافة ومراقبة الجودة.
- السهر على احترام إجراءات مراقبة العينات وتحليلها.
- تحديد حاجيات المخبر من المنتجات والتجهيزات والمواد اللازمة لعمليات التحليل.
- المصادقة على نتائج التحليل الدورية.
- تقديم نتائج التحليل للمسؤولين مع الملاحظات والتوجيهات الضرورية.

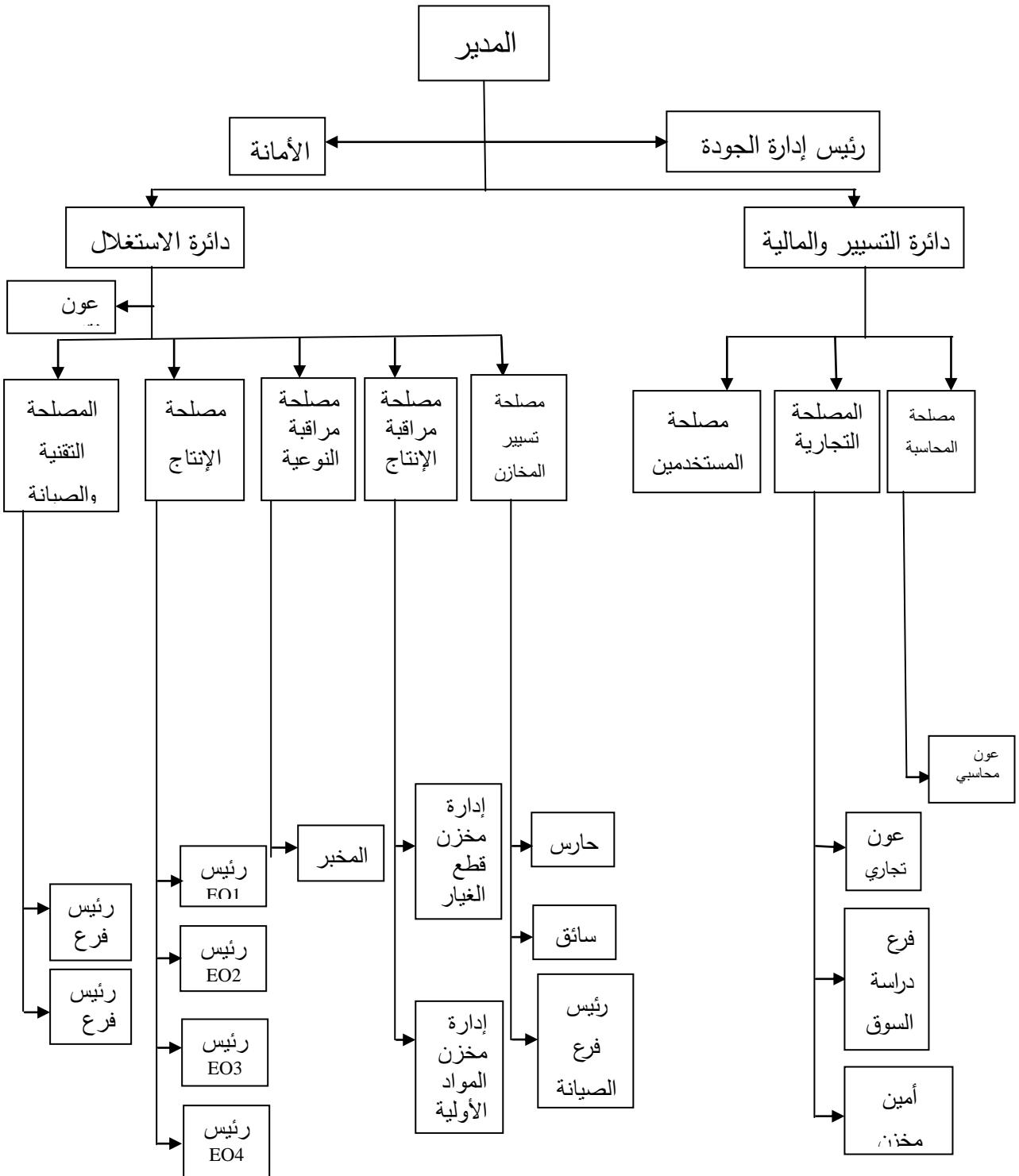
***مصلحة مراقبة الإنتاج :**

تتولى عملية مراقبة العملية الإنتاجية التي تمر وفق المراحل التالية :

- مرحلة نفخ وتشكيل القارورات .
 - مرحلة تغليف المنتج.
 - مرحلة التعبئة .
 - مرحلة تجميع القارورات.
- *مصلحة تسيير المخازن :**

تتولى عملية تسيير المخزون للمواد الأولية في العملية الإنتاجية أو المنتجات الموجهة

للبيع.



شكل رقم (34): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية قديلة لمياه

المصدر: وثائق المؤسسة

ج- المجال الزمني: إن الدراسة الميدانية تتم بعد إعداد الجانب النظري ، والإجراءات المنهجية ، حيث دامت مرحلة إعداد الجانب النظري ابتداء من سنة 2010 إلى غاية سبتمبر 2013 ، وتم إعطاؤه للأستاذ المشرف من أجل مراجعته كما تم ضبط الاستثمار الموجهة

للمسؤولين والاستمارة الخاصة بالإطارات وعمال التنفيذ ، كما أن مرحلة العمل الميداني بدأت قبل توزيع الاستمارات على الأساتذة المحكمين حيث تم الذهاب إلى مؤسسة المياه المعدنية قديلة مجال الدراسة عدة مرات ، وكانت أول زيارة بتاريخ: 2013/10/02 حيث تم مقابلة مسؤول مكتب المستخدمين ودامت مدة المقابلة من 10:41 إلى 10:51 ولقد رفض بأن أجري الدراسة الميدانية في هذه المؤسسة باعتبار أن تخصصي علم الاجتماع وليس اقتصاد أو تسيير ، كما أنه سألني ماذا ستستفيد هذه المؤسسة من هذا البحث ، ثم أجبتة بأن دراستنا في علم الاجتماع تهتم بدراسة جانب التفاعل والعلاقات الاتصالية و الإنسانية بين أعضاء المؤسسة وليس كالاقتصاد يهتم بجانب الربح والأرقام ، ثم قال لي بأن أرجع إليه مرة أخرى وأتية بتعهد يتضمن تقديم نسخة من الأطروحة للمؤسسة وهذا ما تم جلبه بيوم 2013/10/10 حيث تم الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية لهذه الدراسة بصفة رسمية ، كما تم الرجوع إليها بيوم 2013/10/27 أين تم تقديم بعض المعلومات حول المؤسسة ، في هذه الفترة تم توزيع الاستمارة على الأساتذة المحكمين ابتداء من يوم 07 أكتوبر 2013 وتم استرجاع أغلبيتها خلال شهري نوفمبر وديسمبر 2013 إلا أنه لم يتم التوزيع بالمؤسسة مجال الدراسة ، إلى غاية إتمام عملية جلب الاستمارات الموزعة على الأساتذة المحكمين وذلك بغية الاستفادة من آراء الأساتذة المحكمين وتقادي الأخطاء قدر الإمكان ، حيث تم انتظارهم إلى غاية شهر فيفري 2014 نظرا لانشغالاتهم وكثرة أعمالهم ، وبعدها تم تعديل الاستمارة الخاصة بالإطارات والعمال مع الاستمارة الخاصة بالمسؤولين في صورتها النهائية وقد استخدمنا أداة الاستمارة مع المسؤولين بدل المقابلة كون انه تم رفض إجراء المقابلة مع المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة بحكم ضيق الوقت لديهم ، وبعدها تم توزيعهما على المعنيين بالمؤسسة مجال الدراسة بتاريخ: 2014/03/06 وتم استعادتها بعد ثلاثة أسابيع من توزيعها أي بتاريخ : 2014/03/27 ومن ناحية أخرى تمت كتابة الفصل السادس والمتضمن الإطار المنهجي ، ثم بعدها تم تفرغ البيانات في جداول إحصائية وتحليلها واستخلاص النتائج العامة للدراسة والتي استغرقت 05 أشهر ابتداء من شهر أفريل إلى غاية شهر أوت وقد تم تقديم الأطروحة في صورتها النهائية للأستاذ المشرف في سبتمبر 2014، والدراسة بالشقين النظري والميداني استغرقت مدة 04 أربعة سنوات.

ثانيا : المنهج المستخدم في الدراسة :

إن منهج وطرق البحث تختلف باختلاف مواضيع الدراسة وأهدافها ، والدقة في البحث العلمي تفرض على الباحث أن يختار منهاجا ملائما لموضوع بحثه ، وقد يستعين الباحث بأكثر من منهج واحد في دراسة ظاهرة معينة ، وينظر إلى المنهج العلمي "على أنه الأساس السليم للحصول على معلومات وبيانات دقيقة والتوصل إلى نتائج موثوق فيها ووضع توصيات قابلة للتطبيق"(أحمد عبد الله اللوح ، مصطفى محمود أبو بكر ، 2002 :42).

وكلمة "منهج يمكن إرجاعها إلى طريقة تصور وتنظيم البحث .و المنهج ينص على كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع دراسة ما ، انه يتدخل بطريقة أكثر أو أقل إلحاح ، بأكثر أو أقل دقة ، في كل مراحل البحث أو في هذه المرحلة أو تلك"(موريس أنجرس، 2004 :99).

لذلك فتحديد المنهج يعتبر خطوة هامة وجد ضرورية، ولأنه هو "الذي ينيير الطريق

ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث".

(Jean Claud Combessie ,1996 :09)

إن فالمنهج هو مجموعة خطوات مترابطة بدءا من المفاهيم ، شرح المفاهيم الإجرائية و تحديد إطار الدراسة ووصولاً إلى تحديد مجتمع البحث وأدوات جمع البيانات وتوضيح مجال الدراسة ، فهو بمثابة العمود الفقري في تصميم البحوث العلمية.

ومن هذا المنطلق فإن المنهج المستخدم في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يعد من أنسب الطرق في مجال الدراسات الاجتماعية ، وهو المنهج السائد والمتبع لهذا النوع من الدراسات ويمهد المجال للتعلم فيها. ويعرف المنهج الوصفي بأنه : "منهج علمي يقوم أساسا على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث والدراسة ، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة هذا الموضوع ومحاولة الوقوف على أدق جزئياته وتفصيله والتعبير عنها تعبيرا إما كيفيا أو كميًا. تعبيرا كيفيا وذلك بوصف حال الظاهرة محل الدراسة ، وتعبيرا كميًا وذلك عن طريق الأعداد والتقديرية والدرجات التي تعبر عن وضع الظاهرة وعلاقتها بغيرها من الظواهر"(أحمد عياد، 2006 :81).

وتماشيا مع أهداف طبيعة موضوع الدراسة ، فإننا استخدمنا المنهج الوصفي بغرض وصف واقع فعالية الاتصال الإداري في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة وذلك من خلال وصف خصائص الأساليب والقنوات الاتصالية المستخدمة بالمؤسسة مجال الدراسة وأيضا وصف العلاقات الاتصالية والإنسانية التي تربط بين أعضاء المؤسسة ، ثم تحليل أهمية الاتصال الإداري الفعال في إنجاح عملية اتخاذ القرارات الإدارية .وانعكاس ذلك على أداء العاملين بالمؤسسة ، كما تم الاعتماد على الأسلوب الإحصائي وذلك بترجمة المعطيات المتصل في الميدان إلى أرقام يمكن التعليق عليها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى النتائج المرجوة.

ثالثا :أدوات جمع البيانات :

تعتبر الأدوات البحثية من ضرورات أي بحث والإلمام بها ضروري لأي باحث ، فهي تعبر بمنطقية عن المنهج البحثي وتتضمن دلالات هامة بدونها لا يستقيم تحليل البحث(سليمان المشوخي،2002 :73)، وبالنسبة لهذه الدراسة فقد استعين بأداة البحث التالية :

1- الاستمارة : وهي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد ، وتسمح

باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية(موريس أنجرس،2004 :204) . ولقد تم اختيار استمارتين في هذا البحث لجمع البيانات الميدانية اللازمة للدراسة وقد تم تصميمهما في ضوء الدراسة النظرية ، واستبيانات سابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ، وقد وزعت الاستمارة الأولى على المسؤولين حيث كانت خاصة بهم بينما وزعت الاستمارة الثانية على مفردات مجتمع البحث الباقية من إطارات وعمال المؤسسة الصناعية مجال الدراسة ، وشملت هذه الاستمارات مجموعة من العبارات التي تمت صياغتها لتعكس واقع الاتصال الفعال والعلاقات الاتصالية بين أعضاء المؤسسة الصناعية مجال الدراسة وكذلك ثم تحليل أهمية الاتصال الإداري الفعال في عملية اتخاذ القرارات الإدارية .وانعكاس ذلك على أداء العاملين بالمؤسسة ، واشتملت الاستمارة الموجهة لأفراد مجتمع البحث على المحاور الآتية :

أ- بالنسبة لاستمارة المسؤولين كانت مقسمة إلى المحاور التالية:

- البيانات الأولية (الشخصية): من (01 إلى 05) للتعرف على خصائص مفردات

مجتمع البحث وتحتوي على:

السن- الجنس - الحالة المدنية - المستوى التعليمي - الأقدمية في العمل .

- المحور الأول : يعمل نظام الاتصال الإداري الفعال في المؤسسة الصناعية مجال

الدراسة على إزالة الغموض وتقريب الثقة بين الإدارة والعاملين ، وضم هذا المحور الأسئلة من

(06 إلى 15) .

- المحور الثاني : يسمح نظام الاتصال الإداري الفعال بالمؤسسة مجال الدراسة بإحداث

علاقات اتصالية فيما بينهم، لتحقيق أهداف المؤسسة، وضم هذا المحور الأسئلة من (16 إلى

24).

- المحور الثالث : بيانات متعلقة بتأثير الاتصالات الإدارية الفعالة بالمؤسسة مجال

الدراسة على سرعة اتخاذ القرار من خلال مشاركة العاملين في اتخاذها وتضمنت الأسئلة من

(25 إلى 34).

- المحور الرابع: بيانات متعلقة باعتبار التكامل بين الاتصال الإداري الفعال وعملية

اتخاذ القرار يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية مجال الدراسة، وتضمنت

أسئلة من (35 إلى 45).

ب- بالنسبة لاستمارة الإطارات والعمال العاديين فكانت مقسمة هي الأخرى إلى نفس

المحاور كما يلي:

- البيانات الأولية (الشخصية): من (01 إلى 06) للتعرف على خصائص مفردات

مجتمع البحث وتحتوي على: السن- الجنس - الحالة المدنية - المستوى التعليمي- المنصب

- الأقدمية في العمل .

- المحور الأول : بيانات متعلقة بكون نظام الاتصال الإداري الفعال في المؤسسة الصناعية

مجال الدراسة يعمل على إزالة الغموض وتقريب الثقة بين الإدارة والعاملين ، وتضمنت الأسئلة

من (07 إلى 17) .

-المحور الثاني : يسمح نظام الاتصال الإداري الفعال بالمؤسسة مجال الدراسة بإحداث علاقات اتصالية فيما بينهم، لتحقيق أهداف المؤسسة ، (18إلى 26).

المحور الثالث : بيانات متعلقة بكون تؤثر الاتصالات الإدارية الفعالة بالمؤسسة مجال الدراسة على سرعة اتخاذ القرار من خلال مشاركة العاملين في اتخاذها وتضمنت الأسئلة من (27 إلى 32).

- المحور الرابع: بيانات متعلقة باعتبار التكامل بين الاتصال الإداري الفعال وعملية اتخاذ القرار يؤدي إلى رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية مجال الدراسة، وتضمنت أسئلة من (33 إلى 43).

5 - الوثائق والسجلات : وهي سجلات لأحداث ماضية قد تكون مطبوعة أو مكتوبة ، وقد تكون رسائل أو يوميات ، أو سجلات ، وقد تكون أيضا خرائط ، صحف ومجلات أو وقائع رسمية أو أنظمة وقوانين (سعيد التل، 2007: 75) .

وقد ساعدتنا الوثائق في معرفة معلومات عامة حول المؤسسة الصناعية مجال الدراسة فيما يخص: الموقع ، المساحة ، المنشأة ، وعدد المسؤولين والإطارات بالإضافة إلى عدد العمال.

ولقد تم عرض الاستمارتين على الأستاذ المشرف بعدما تم تعديلها عدة مرات ، ثم بعد ذلك تم عرض أسئلة الاستمارة على المحكمين (أساتذة من قسمي علم الاجتماع وعلم النفس)، وذلك بهدف تقديم ملاحظات من حيث الشكل والمضمون .ثم بعد ذلك تم إدخال بعض التعديلات اللازمة ، وكأمثلة على بعض التعديلات التي تمت في الاستمارة الخاصة بالإطارات والعمال مايلي: فقد تم تغيير صيغة السؤال تم إعادة صياغة السؤال رقم 10 من : إذا كنت تحضر الاجتماعات هل هي؟ إلى الصياغة التالية: كيف ترى الاجتماعات التي تتم؟ ، كما تم إعادة صياغة السؤال رقم 13 من : في هذه المؤسسة ، هل تصلك معلومات خاطئة حول عملك؟ ، إلى الصياغة التالية : هل تصلك معلومات خاطئة حول عملك ؟

- كما تمت إعادة صياغة السؤال رقم 16 من :هل تعتقد أنّ نظام الإتصال بمؤسستكم يعمل فعلا على؟ إلى الصياغة التالية : هل نظام الاتصال بمؤسستكم يعمل فعلا على:

وأيضاً تم إعادة صياغة السؤال رقم 17 من :ما تقييمك لطرق الاتصال داخل المؤسسة بصفة عامة؟ إلى الصياغة التالية : كيف ترى طرق الاتصال داخل المؤسسة بصفة عامة؟

أما بالنسبة للأمتثلة حول التعديلات التي تمت على مستوى الاستمارة الخاصة بالمسؤولين فكانت كما يلي: تم إعادة صياغة اقتراحات السؤال رقم 9 من: هل تقوم الإدارة بعمليات الاتصال بسرعة وكفاءة ؟ إلى الصياغة التالية: هل تتم عمليات الاتصال بسرعة وكفاءة؟

كما تمت إعادة صياغة السؤال رقم 20 من الصيغة: هل من السهل بالنسبة لك الاستماع إلى العاملين وإن اختلفوا معك في الآراء؟ إلى الصياغة التالية: هل تصغي إلى العاملين وإن اختلفوا معك في الآراء؟

بينما تمت إعادة صياغة اقتراحات السؤال رقم 20 من :هل تسمح للعمال باتخاذ بعض القرارات الانفرادية الطارئة والضرورية ؟ ،إلى الصياغة التالية: هل تشجع العمال باتخاذ بعض القرارات الانفرادية الطارئة والضرورية ؟

6 - أساليب تحليل البيانات :

اعتمدت الدراسة على أساليب لتحليل البيانات التي جمعت بالأدوات التي تم اختيارها كالآتي:

- أ- عرض البيانات في جداول إحصائية .
- ب- استخدام التكرارات والنسب المئوية للكشف عن إجابات المبحوثين إحصائياً.
- ج - الاعتماد على الجانب النظري في تحليل البيانات وعرض النتائج.

خلاصة :

لقد تم عرض الإطار المنهجي في هذا الفصل من خلال تحديد مجالات الدراسة والمكاني والبشري والزمني ، ثم بعدها تطرقنا إلى تحديد المنهج المستخدم في هذه الدراسة ألا وهو المنهج الوصفي ، وكذلك أدوات جمع البيانات المعتمدة لإجراء الدراسة الميدانية ، والتي تم تحديدها وفقاً لطبيعة وأهداف الدراسة وطبيعة المنهج المختار ، كما تم في الأخير تحديد الأساليب التحليلية للبيانات.

الفصل السابع:

تحليل ومناقشة البيانات ونتائج الدراسة

أولاً: تفرغ البيانات وتحليلها.

ثانياً: نتائج الدراسة.

تمهيد:

يتم من خلال هذا الفصل عرض البيانات و الحقائق التي توصلت إليها الباحثة من خلال الاتصال المباشر بالميدان ، ومحاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي للبحث ، فقد تم تحويل البيانات المحصل عليها من خلال الاستمارتين الموزعتين على المسؤولين والإطارات وعمال التنفيذ ، إلى بيانات رقمية ميوّبة في جداول بسيطة مقسمة وفق محاور الاستمارتين كما يلي :

أولاً : تفرغ البيانات وتحليلها:

جدول رقم (06): يبين أسماء الفئات المدروسة بالمؤسسة مجال الدراسة وعدد

الاستمارات الموزعة ونسبة الاسترجاع :

التسلسل	اسم الفئة	عدد الاستمارات الموزعة	عدد الاستمارات المسترجعة	نسبة الاسترجاع %
01	المسؤولون(أعوان التحكم)	16	14	87.5
02	الإطارات	34	29	85.29
03	أعوان التنفيذ	243	175	72.02

يتضح من خلال الجدول رقم(06) أن نسبة الاسترجاع بناء على عدد الاستمارات الموزعة بمؤسسة المياه المعدنية بقديلة ، بين 87.5% كحد أقصى و 72.02% كحد أدنى .وقد تم بذل جهدا كبيرا من أجل الحصول على أكبر عدد من الاستمارات الموزعة حيث تم الرجوع للمؤسسة مجال الدراسة عدة مرات من أجل استرجاع أكبر قدر من الاستمارات الموزعة ،إلا أنه تم التأكيد من طرف مسؤول المستخدمين بأن باقي الاستمارات لن يتم استعادتها من باقي المبحوثين ، لعدم مبالاتهم بها وأن همهم الوحيد هو الأجر المادي وليس أي شيء آخر. وبالرغم من ذلك فقد تم الاستعانة بمساعدين من أجل استرجاع بعض الاستمارات الموزعة وخاصة لأولئك المبحوثين القاطنين ضمن نطاق البلدية أين يمكن الوصول إليهم بسهولة.

وعموما نستطيع القول تجاوب نسبي من طرف المسؤولين والعاملين بهاته المؤسسة بخصوص إجراء هذه الدراسة ، وهذا دليل واضح على الوعي المتزايد لديهم بضرورة إجراء مثل هذه البحوث ، وبأهمية البحث العلمي في تقدم وازدهار المجتمع.

1- تحليل الاستمارة الموزعة على المسؤولين:

أ- البيانات الشخصية:

تعتبر البيانات الشخصية بمثابة البيانات الأولية لأي بحث اجتماعي بهدف التعرف على مدى ارتباط الجوانب الاجتماعية والتعليمية والمهنية للمبحوث بموضوع الدراسة. ك : التكرارات . % : النسبة المئوية

جدول رقم (07) يبين توزيع المبحوثين حسب السن

الفئات	ك	%
145-35]	04	28.57
[55-45]	10	71.43
المجموع	14	100

يتبين من خلال الجدول رقم (07) أن أعمار المبحوثين المسؤولين مقسمة إلى فئتين حيث أن أعمار الفئة الأولى تقع ما بين 35 إلى 45 سنة وذلك بنسبة 28.57% ، في حين تقع أعمار الفئة الثانية ما بين 45 إلى 55 سنة وذلك بنسبة 71.43% ، وهذا يدل أن جل المسؤولين لهم خبرة في مجال عملهم وبالتالي تكون لديهم أفكار حول كيفية قيادة والتعامل مع جميع العاملين بالمؤسسة الصناعية مجال الدراسة.

جدول رقم (08) يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الاحتمالات	ك	%
ذكر	14	100
أنثى	00	00
المجموع	14	100

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن جميع المسؤولين من جنس الذكور بنسبة 100% ويفسر ذلك أن الذكور لهم الحظ أكثر من المرأة في الحصول على مثل هذه المناصب بهذه المؤسسة ، وهذا يفسر روح المبادرة والمخاطرة لتحمل المسؤولية في العمل.

جدول رقم (09) يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية:

الاحتمالات	ك	%
أعزب	00	00.00
متزوج	14	100.00
مطلق	00	00.00
أرمل	00	00.00
المجموع	14	100

يبين الجدول رقم (09) نسبة 100% من فئة المتزوجون ويدل ذلك على مسؤولية تكفل هؤلاء بأسرهم ، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على حرصهم على الاحتفاظ بمناصبهم ومحاولة تحسين أدائهم من أجل تلبية حاجيات أسرهم ، كما يشكل الزواج نوعا من الاتزان العقلي والنفسي للمسؤولين، وهذا من شأنه أن يكون حافزا لمحافظة المسؤول على منصبه مهما كانت ظروف العمل.

جدول رقم (10) يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

الاحتمالات	ك	%
ابتدائي	00	00.00
متوسط	00	00.00
ثانوي	00	00.00
جامعي	14	100.00
المجموع	14	100

يتضح من الجدول رقم (10) أن جل المسؤولين بالمؤسسة لديهم المستوى الجامعي أي بنسبة 100% مما يجعل المسؤولين لديهم قدرة على تسيير الأعمال بالمؤسسة بكفاءة عالية.

جدول رقم (11) يبين توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

الاحتمالات	ك	%
أقل من 5 سنوات	03	21.43
من [05 - 10] سنوات	07	50.00
أكثر من 10 سنوات	04	28.57
المجموع	14	100

يبين الجدول أعلاه أن المبحوثين الذين لديهم خبرة في ميدان العمل ما بين [5-10] سنوات قدرت نسبتهم ب 50.00%، بينما جاءت النسبة المئوية تقدر ب 28.57% من المسؤولين الذين لديهم خبرة في ميدان العمل تفوق العشر سنوات ، في حين جاءت نسبة 21.43% من المسؤولين الذين لديهم اقدمية في العمل تقل عن 05 سنوات .

وبالتالي فإن أغلبية المبحوثين لديهم خبرة واسعة في كيفية التعامل مع جل العاملين

بالمؤسسة ، كما سيسهل عليهم العمل بالمؤسسة مجال الدراسة.

ب- المحور الأول: يعمل نظام الاتصال الإداري الفعال في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة على إزالة الغموض وتقريب الثقة بين الإدارة والعاملين .

جدول رقم(12) يبين بأن الاتصال يساعد على توصيل المعلومات بين مستويات الإدارة بسهولة

الاحتمالات	ك	%
نعم	10	71.43
لا	04	28.57
المجموع	14	100

يلاحظ من الجدول رقم (12) أن نسبة المسؤولين الذين يقرون بأن الاتصال يساعد على توصيل المعلومات ببسر وسهولة جاءت ب:71.43% ، بينما جاءت نسبة 28.57% ترى عكس ذلك. وعليه من خلال النتائج المحصل عليها يتضح بأن أغلبية المسؤولين ترى بأن وصول المعلومات يساعد على أداء العمل ومنه نستنتج بأن هناك انفتاح في قنوات الاتصال وبالتالي ضمان وصول المعلومات إلى كل عضو في المؤسسة مما ينتج عنه أداء المهام الموكلة لكل فرد بالمؤسسة بكل بدقة، وعليه فإن الاهتمام بإيصال المعلومات والقرارات إلى كل المستويات يتم بسهولة.

جدول رقم (13) يبين إعطاء التعلية للعاملين بالمؤسسة بطريقة واضحة

الاحتمالات	ك	%
نعم	10	71.43
لا	04	28.57
المجموع	14	100

تشير الأرقام الواردة في الجدول رقم (13) أن نسبة 71.43% من المسؤولين الذين أكدوا بان إعطاء أي تعلية للعاملين بالمؤسسة يتم بطريقة واضحة ، بينما جاءت نسبة 28.57% لترى بان إعطاء التعلية للعاملين لا يتم بطريقة واضحة .

فالاتصالات الجيدة والسليمة تقوم بدور حيوي ومؤثر في تحسين معدلات الأداء ورفع مستويات الكفاءة الإنتاجية للعاملين ، وذلك من خلال التأثير على اتجاهات وسلوك العاملين، وإثارة دوافعهم للعمل بنشاط وهمة ، وتقبلهم وتأييدهم لأهداف وسياسات وقرارات الإدارة . بينما غموض وتعقيد النماذج والوثائق والمستندات يؤدي إلى مشكلات في الأداء من خلال التأثير على القدرة على نقل الأوامر أو تلقي التعليمات والتفسيرات ما يؤدي إلى تعطيل سير

العمل انتظارا للحصول على المعلومات والبيانات أو الإجابة على الاستفسارات .وعليه فإن حرص الإدارة على توضيح قراراتها للأفراد ، وإبراز الأهداف التي صدرت من أجلها وتبرير الأسس التي تقوم عليها ، كل ذلك يعكس جانبا من فعاليتها وسعيها إلى إشراك الأفراد في أمور تتعلق بهم وبحياتهم العملية في المؤسسة. وتوصلت دراسة رياض ستراك إلى أن الموظفين يحددون أهداف رسائلهم بوضوح ، ويركزون على الدقة في وصفهم للواقع عند إعدادهم للتقارير والمذكرات ، واتصافها بالشمولية ، وتركيزهم على وضوح الأفكار في أذهانهم قبل صياغتها ومراعاتهم للمستوى العلمي لجمهورهم عند صياغة الرسائل واعتمادهم في إنجاح عملية الاتصال على قدرة الرسالة في إحداث التأثير المطلوب في المستلم(رياض ستراك ، 2004 : 117-119).

جدول رقم (14) يبين استفادات الإدارة من الثورة التكنولوجية في مجال الاتصال

الاحتمالات	ك	%
نعم	10	71.43
لا	04	28.57
المجموع	14	100

من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه يتبين أن نسبة 71.43% تقر باستفادة الإدارة من الثورة التكنولوجية في مجال الاتصال، بينما ترى نسبة 28.57% بأنه لا توجد استفادة من تكنولوجيا الاتصال.

فمؤسسة قديلة للمياه الطبيعية من بين المؤسسات تتميز بمستوى تكنولوجي مميز، فكما أنها استخدمت ووفرت تكنولوجيا المعلومات والاتصال بها ، فإنها أيضا استخدمت التكنولوجيا من ناحية الإنتاج ، حيث نجدها تستخدم تكنولوجيا عالية في العملية الإنتاجية ذلك أن جميع مراحل العملية تتم آليا بنسبة 100%، وأن مختلف الآلات والمعدات حديثة ومستوردة من فرنسا ألمانيا، إيطاليا. ونظرا للحرص الكبير على أن تكون هناك جودة كبيرة لمنتجات المؤسسة فإنه تم إنشاء مخبر مجهز بأحدث الآلات والمعدات الخاصة بتحليل المادة الأولية و المنتج النهائي، كما يحتوي المخبر على جهاز حاسوب مجهز ببرمجة خاصة يحتوي على قاعدة معطيات بكل عينات المادة الأولية و المنتج النهائي الذي تم تسجيله ، كما تحتوي قاعدة المعطيات على المواصفات العالمية المعمول بها.

كما أن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية الطبيعية تعد من بين المؤسسات التي تتميز بمستوى تكنولوجي مميز ، وهي تسعى دائما إلى مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في محيطها

وذلك إيماننا منها بأهمية التكنولوجيا في تطوير الأعمال ،وعليه نعتبر هذه المؤسسة مبدعة لأنها تستخدم تكنولوجيا المعلومات بدرجة كبيرة وعالية في جميع مستويات أعمالها، وللمؤسسة استخدامات عديدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن تناولها كما يلي:

- **الهاتف الثابت /الفاكس:** إذ تملك المؤسسة مجال الدراسة شبكة هاتفية مكونة من ثلاث

هواتف ثابتة ، وهاتف مزود بخط فاكس.

- **الهاتف النقال:** خصصت المؤسسة 20 خط هاتفي نقال لبعض أفرادها - المسؤولين -

بالإضافة إلى السائقين ، وهذا للأسباب التالية :

*ضمان استمرارية الاتصال حتى خارج أوقات العمل ، أو أثناء تواجدهم خارج المؤسسة.

*أما بالنسبة للسائقين ، وذلك لمتابعهم أثناء التنقل ، وفي حالة وقوع طارئ تتخذ المؤسسة

الإجراءات اللازمة.

- **أجهزة الإعلام الآلي ولواحقها:** تمتلك المؤسسة عددا معتبرا من أجهزة الإعلام الآلي

ولواحقها ، يمكن ذكرها كالتالي:25 جهاز كمبيوتر ، وطابعة واحدة في جهاز الأمانة.

حيث سهل استخدام الإعلام الآلي المعاملات الإدارية والتسيير على مستوى جميع وظائف

المؤسسة ، بالإضافة إلى هذه الأجهزة ، تستخدم المؤسسة برنامج LE RIKA وهو برنامج

تعمل به المؤسسة في متابعة مختلف العمليات التجارية ، والتسيير المالي والمحاسبي ، كما

تستخدمه في تسيير ملفات العمال وحساب الأجور .

- **شبكات الاتصال المعلوماتية بالمؤسسة مجال الدراسة:**

***الانترانت:** توجد بالمؤسسة شبكة داخلية ،تربط مختلف مصالح المؤسسة مع بعضها

ولقد تم إنشاء هذه الشبكة نتيجة لكثرة المعاملات التي تربط هذه المصالح والتي تستدعي تنقل

الأشخاص بصفة دائمة خلال دوام العمل ، ولهذا فقد مكنت الشبكة الداخلية من تسهيل العمل

الجماعي ، كما توفر الوقت والجهد ومشاركة المعلومات بين الأفراد من خلال تسهيل الاتصال

وسرعة الوصول إلى المعلومات .

***الانترنت:** من أجل الاندماج في حركية الاقتصاد الجديد ، والاطلاع أكثر على ما

يحدث في محيطها قامت المؤسسة بإدخال الانترنت سنة2006.

***الموقع الالكتروني:** أنشأت المؤسسة موقعا خاصا بها على شبكة الانترنت

WWW.Guedila.com] ، وقد تم تصميم هذا الموقع من طرف مؤسسات متخصصة

ولا يزال الموقع قيد التطوير ، حيث تسعى المؤسسة إلى جعل موقعها أكثر تفاعلية ، ولقد تمت الانطلاقة الرسمية للموقع سنة 2006.

ويحتوي موقع المؤسسة على 08 ثمانية صفحات ويب ، ويمكن عرض محتوى الصفحات

كما يلي:

- **الصفحة الأمامية :**

وهي الواجهة الرئيسية للموقع توضح كل من منتج المؤسسة والعلامة التجارية ، كما تحتوي على شريط يربط بين مختلف الصفحات.

- **أخبار المؤسسة :**

تعرض هذه الصفحة مختلف المعلومات والأحداث المتعلقة بالمؤسسة حيث نجد تاريخ بداية نشاطها ، ومختلف المعارض والصالونات الدولية والوطنية التي شاركت فيها.

- **خريطة الموقع :**

تعرض هذه الصفحة الموقع الجغرافي للمؤسسة عن طريق خريطة توضيحية .

- **تقديم المؤسسة:**

نجد هنا التعريف بالمؤسسة ومجموعة من الصور المتعلقة بالمصنع.

- **المخابر:**

تحتوي هذه الصفحة على صور متعلقة بالتجهيزات والأدوات الخاصة بتصفية وتحليل المياه.

- **المنتجات:**

نجد عرض لمنتج المؤسسة بمختلف الأحجام ، بالإضافة إلى وجود إرشادات حول المنتج وتوضيح الأهمية بالنسبة لمختلف شرائح المجتمع ، كما نجد أيضا توضيح لمكوناته الكيميائية والمعدنية وكمياتها.

- **صفحة الاستفسارات :**

وعليه نموذج به إجابة عن أسئلة يمكن أن تساهم في إعطاء قيمة المنتج للمؤسسة ، كما يسمح للزائر بأن يطرح التساؤلات وإعطاء الاقتراحات الخاصة.

• صفحة الاتصالات:

وتضم مختلف وسائل الاتصال التي توفرها المؤسسة لزائري الموقع حيث نجد الدليل الهاتفي بالإضافة إلى الفاكس والبريد الإلكتروني (وثائق المؤسسة).

إن استخدام الإدارة لوسائل اتصال مناسبة تتناسب مع قدرات وفهم الأطراف المقصودة من الاتصال يمكن من سهولة وصول المعلومات للأطراف المعنية بذلك وأيضا تتناسب مع التوقيت المطلوب للرسالة. وعن طريق توفر وسائل الاتصال بالمؤسسة مجال الدراسة يتم تنفيذ الأعمال بصورة جيدة وعليه يتم اختصار الوقت وبالتالي تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية. وعليه يتبين لنا أن استخدام تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في سرعة الوصول إلى المعلومات ، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الملائمة ، وبالتالي تنعكس ايجابيا على أداء الأعمال بالمؤسسة .

جدول رقم (15) يوضح قيام الإدارة بعمليات الاتصال بسرعة وكفاءة

الاحتمالات	ك	%
نعم	11	78.57
لا	03	21.43
المجموع	14	100

يتبين من خلال الجدول رقم (15) أن نسبة 78.57% من المسؤولين ترى بان قيام الإدارة بعمليات الاتصال تتم بسرعة وكفاءة ، بينما جاءت نسبة 21.43% من المسؤولين تصرح بان عمليات الاتصال بالإدارة لا تتم بسرعة وكفاءة .

فللاتصال دور هام ورئيسي من خلال فاعلية قنواته في سرعة اتخاذ القرارات وبالتالي تنعكس ايجابا على سرعة الأداء ولاسيما عندما تصل التعليمات الإدارية في الوقت المناسب. وإن مدى السرعة والبطء في نقل المعلومات يعود إلى وسيلة الاتصال المستخدمة، ويوجد بعد آخر للسرعة وهو وصول المعلومات في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنتقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار. وكما اثبت الجدول رقم (14) والذي يبين مدى استخدام التكنولوجيا في وسائل الاتصال فإن هذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المعلومة يتم إيصالها في الوقت المناسب، وهذا طبعاً له أهمية كبيرة من الناحية الإدارية . فالمعلومة إذا لم تصل إلى المستفيد في الوقت المناسب ، فإنها ستفقد قيمتها و بالتالي تمثل ضياعاً للوقت والجهد الذي أنفق في الإنتاج ، فلا قيمة للمعلومات الدقيقة إن لم تصل إلى مراكز اتخاذ القرارات في الوقت المناسب . فالسيطرة على الوقت مؤشر على النجاح فهو معيار كل شيء

وتكمن أهمية الوقت في كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض ، فهو رأس مال وليس دخلا مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام كما أن الوقت يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل.

جدول رقم (16) يبين دراسة الإدارة للتقارير المقدمة من كافة الجهات المعنية في الوقت

المناسب:

الاحتمالات	ك	%
نعم	12	85.71
لا	02	14.29
المجموع	14	100

يتبين من خلال الجدول رقم(16) أن نسبة 85.71 % من المسؤولين صرحت أن دراسة الإدارة للتقارير المقدمة من كافة الجهات المعنية يتم في الوقت المناسب ، بينما ترى نسبة 14.29% بأنه لا تتم دراسة التقارير المقدمة من كافة الجهات المعنية في الوقت المناسب.

إن تقارير العمل التي يرفعها المسؤولين المباشرين إلى الإدارة العليا هي ما يعرف بالاتصالات الصاعدة أي التي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في الإدارة وعليه نجد في هذه المؤسسة بأنها تعطي الفرصة للعاملين في إعطاء المعلومات إلى مسؤوليهم وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة ، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة عن الاتصالات الهابطة والصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاية المؤسسة وزيادة إنتاجيتها. وهذا النوع من الاتصال يزيد من دور العامل في المشاركة في العملية الإدارية وكيفية تحسين الأمور، وطبعا تتم عن طريق الاجتماعات ونظام حل المشاكل . وقد اعتبر عبد الهادي حريتم في دراسته المعنونة ب: *The communication problem as a determinant of organisational décentralisation* ، إلى أن أساس حل مشكلة الاتصال هو ضرورة تحقيق التنسيق للتغلب على اللامركزية ، ومراعاة عامل الزمن بحيث تكون الحركة سريعة في التصرف ولا يصعب توصيل المعلومات وتبادل المشورة قبل اتخاذ القرار (بوحنية قوي، 2010: 141-142).

جدول رقم (17) يبين إذا كانت الشائعات منتشرة بكثرة في هذه المؤسسة

الاحتمالات	ك	%
نعم	11	78.57
لا	03	21.43
المجموع	14	100

يتبين من خلال الجدول رقم (17) أن نسبة 78.57% تقر بوجود وانتشار الشائعات بكثرة بالمؤسسة مجال الدراسة ، بينما تقر نسبة 21.43% بعدم وجود شائعات منتشرة بالمؤسسة. والإشاعة السلبية تؤثر عموماً على سمعة المؤسسة وبالتالي يمكن أن ينعكس ذلك سلباً على قراراتها لذلك يجب الوقوف في وجهها ومعرفة مصدرها والقضاء عليها سواء بالتفاوض مع مروجيها أو معاقبتهم ، والأعم من هذا هو الوقاية منها وهذا بتوفير المعلومات اللازمة في المكان والزمان المناسبين . كما أن للإشاعة سواء في شكلها الإيجابي أو السلبي دوراً هاماً في تغيير مجرى الأمور والتأثير على عملية اتخاذ القرار ككل أو على مرحلة من مراحلها قد تؤدي إلى تجميدها أو تؤثر على اتخاذ القرار وتجعله يتخذ قراراته وفقاً لما يخدم هذه الإشاعة.

جدول رقم(18) يبين إذا كان الاتصال الرسمي يكفي حاجتكم في الحصول على

المعلومة:

الاحتمالات	ك	%
نعم	13	92.87
لا	01	7.14
المجموع	14	100

من خلال الجدول رقم (18) نلاحظ أن النسبة الأعلى كانت ب 92.87% يعبر فيها المسؤولين عن أن الاتصال الرسمي يكفي حاجتهم في الحصول على المعلومات اللازمة والتي يحتاجونها في أداء عملهم، بينما جاءت نسبة 7.14% لتعبر عن أن الاتصال الرسمي لا يكفي حاجتهم في الحصول على المعلومات اللازمة والتي يحتاجونها لأداء العمل، وترى بان هناك بعض جوانب القصور في قنوات الاتصال الرسمية من حيث توفر المعلومات التي تساعد على القيام بأداء الأعمال، مما يتطلب الاستعانة بقنوات اتصال غير رسمية لاستكمال الحلقات المفقودة في دائرة الأعمال. وقد توصلت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن التنظيم الغير رسمي للمنظمة يعتبر جزء من طبيعة الاجتماع والطبيعة البشرية ، وأن تجاهل التنظيمات غير الرسمية وما يسودها من قيم ومعايير قد يؤدي بدوره إلى انهيار الاتصال بين القمة والقاعدة

ومن هنا تصبح التنظيمات غير الرسمية بمثابة قوة دافعة تساهم في تحقيق أهداف التنظيم بكل طريقة فعالة (أحمد ماهر، 2004: 24).

جدول رقم (19) يبين دوافع الاتصال داخل المؤسسة

الاحتمالات	ك	%
تنظيم الأعمال وانجازها	08	57.14
التشجيع والمراقبة والتحاور	00	00
تكوين العلاقات والتفاعل والتعاون	00	00
تنظيم الأعمال وانجازها + التشجيع والمراقبة والتحاور	03	21.43
تنظيم الأعمال وانجازها + تكوين العلاقات والتفاعل والتعاون	03	21.43
أخرى تذكر	00	00
المجموع	14	100

من خلال الجدول رقم (19) يتبين أن دوافع الاتصال داخل المؤسسة حسب تصريحات المسؤولين يكون لغرض تنظيم الأعمال وانجازها فقط ولا يضيفون أهدافا أخرى للاتصال وجاءت بنسبة 57.14% ، أما نسبة 21.43% فيتصلون لتنظيم العمل وانجازه إضافة إلى التشجيع والمراقبة من خلال توفير الظروف الملائمة للعمل ، ونفس النسبة 21.43 % من المسؤولين يتصلون لتنظيم العمل إضافة إلى التحاور في أمور العمل والخاصة بالفرد العامل و تكوين العلاقات والتفاعل والتعاون .

وعليه نلاحظ أن المسؤولين جميعهم يتصلون لهدف تنظيم العمل وانجازه إلا أن هناك الأقلية فقط من تضيف أهدافا أخرى للاتصال كالتنسيق والمراقبة والتشجيع والتحاور والتشاور بشكل جزئي وليس كلي ، وهذا ما يعكس فهمهم النسبي لأهمية الاتصال في حياة المؤسسة الصناعية .

جدول رقم (20) يبين أن نظام الاتصال بالمؤسسة يعمل فعلا على:

الاحتمالات	ك	%
وصول المعلومات في الوقت المناسب	10	71.43
توفير المعلومات اليومية	03	21.43
وصول المعلومات في الوقت المناسب + توفير المعلومات اليومية	01	7.14
أخرى تذكر	00	00
المجموع	14	100

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 71.43% من المسؤولين من يرون أن نظام الاتصال بالمؤسسة يعمل فعلا على وصول المعلومات في الوقت المناسب، بينما جاءت نسبة 21.43% من ترى أن نظام الاتصال بالمؤسسة يعمل على توفير المعلومات اليومية ، في حين جاءت نسبة 7.14 % من ترى أن نظام الاتصال بالمؤسسة يعمل على وصول المعلومات في الوقت المناسب بالإضافة إلى توفير المعلومات اليومية. وقد توصل **عامر الكبيسي** في دراسته حول: الاتصالات وفعاليتها في التنظيم الإداري بأن الاتصالات تكمن أهميتها في تمكين المنظمة من توضيح أهدافها وسياساتها العامة للأفراد العاملين فيها بالإضافة إلى تهيئة المعلومات والحقائق والبيانات وتجميعها من داخل المنظمة أو من خارجها بغية اتخاذ القرارات العلمية الدقيقة التي تنسجم مع الواقع.

جدول رقم (21) يبين تقويم طرق الاتصال داخل المؤسسة بصفة عامة

الاحتمالات	ك	%
جيدة	06	42.86
حسنة	08	57.14
ضعيفة	00	00.00
المجموع	04	100

من القراءة الكمية للجدول يتبين لنا أن نسبة 57.14 % من المسؤولين ترى بأن طرق الاتصال بصفة عامة داخل المؤسسة مجال الدراسة حسنة ، بينما ترى نسبة 42.86 % من المسؤولين أن طرق الاتصال المستخدمة بالمؤسسة جيدة. وهذا يدل على رضا المسؤولين على الاتصالات اخل المؤسسة مجال الدراسة.

ج-المحور الثاني: يسمح نظام الاتصال الإداري الفعال بالمؤسسة مجال الدراسة بإحداث علاقات اتصالية فيما بينهم، لتحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (22) يبين الوقت الذي يتم فيه اتصال المسؤولين مع أعضاء المؤسسة

الاحتمالات	ك	%
دوري	02	14.29
يومي	07	50.00
متنوع	03	21.43
أسبوعي	01	7.14
شهري	00	00.00
يومي + متنوع	01	7.14
المجموع	14	100

الشواهد الكمية المحتواة في هذا الجدول تشير إلى الوقت الذي يتم فيه اتصال المسؤولين مع أعضاء المؤسسة حيث أظهرت البيانات أن نسبة 50.00% من المسؤولين يصرحون بأن الاتصال يتم بشكل يومي ، أما نسبة 21.43% من المسؤولين تصرح بان الاتصال يكون متنوع،أما نسبة 14.29% من المسؤولين تصرح بان الاتصال يكون دوريا ، في حين صرحت نسبة 7.14% بان الاتصال داخل المؤسسة يتم بشكل أسبوعي ، ونفس النسبة أي 7.14 % صرحت بان اتصالها داخل المؤسسة يتم بشكل يومي و متنوع .

وطبعا تتمثل هذه الاتصالات من خلال مراقبة الدخول والخروج لجميع أعضاء المؤسسة مجال الدراسة وكذلك تبليغ التعليمات . وعليه فإن المسؤولين الذين يصرحون بان الاتصال يتم بشكل يومي و متنوع يهتمون بالاتصال من حيث كونه وسيلة تسهل سير العمل ومساعدة لنمو المؤسسة وتقدمها ، أما الذين يقرون بأن الاتصال يتم بشكل دوري فقط لأن السبب يعود لضيق الوقت غير أن الاتصال عملية ضرورية لأنه يخلق النظام و تتوضح الأهداف وتتكون العلاقات من خلال التفاعل ، ويتم بواسطته تحفيز جميع أعضاء المؤسسة ، فهو يعتبر داخل المؤسسة مجال الدراسة أداة المسؤول في تحقيق التعاون بينه وبين كل من يهمهم الأمر لتحقيق أهداف المؤسسة.

حيث انه من خلال هذا التنوع في الاتصال مع أعضاء المؤسسة يتم وضع نظام للتعرف على مجهودات وانجازات العاملين إضافة إلى عقد اللقاءات المستمرة ، وجلسات استماع مع العاملين تناقش فيها المشاكل بصراحة ، زيادة على ذلك تتاح الفرصة للعاملين

لتقويم المؤسسة بشكل دوري رسمي أو غير رسمي على الأقل سنويا ، كما أنه من خلال هذه المقابلات يتم فتح المجال أمام العمال للإدلاء بآرائهم وكل الأفكار الجديدة القابلة للتنفيذ ، باعتبار مصدرها هم القائمون على عملية التنفيذ. كما يتم إيضاح ومراجعة أداء بعض أقسام الإدارة أو المؤسسة.

كما أن تنفيذ الزيارات التي يقوم بها المسؤولون بالمؤسسة في مواقع العمل تؤدي إلى خلق علاقات طيبة مع العاملين ، كذلك تسهم الاحتفالات التي تقام لمناسبات اجتماعية خاصة كترقيات لبعض العاملين أو تكريم الأكتفاء المتميزين منهم أو بمناسبة انتصارات رياضية أو غيرها. كل ذلك يساهم في دعم الصلات والعلاقات بين الإدارة والعاملين (شعبان فرج ، 2009، 101-102).

وعليه يتضح من خلال نتائج الجدول يسر العملية الاتصالية داخل المؤسسة ووجود رقابة مستمرة ومنتظمة على عمال المؤسسة وذلك قصد الاطلاع على كيفية أداء الأعمال وكذلك إخبار العمال بمختلف القرارات والتعليمات الصادرة عن الإدارة وفي الوقت نفسه متابعة نتائج هذه التعليمات فوجود نوع من الرقابة الدورية والمنتظمة يعكس طبيعة الاتصال ببعده الرسمي نتيجة للجوء المسؤولين إلى الأساليب الرسمية في الاتصال.

جدول رقم (23) يبين نوع المناقشة التي يعتمدها المسؤول مع أعضاء المؤسسة (إداريين وعمال):

الاحتمالات	ك	%
مناقشة مباشرة	06	42.86
تقارير	00	00
الجمع بين المناقشة المباشرة وغير المباشرة	08	57.14
المجموع	14	100

من خلال الجدول رقم (23) يتضح أن نسبة 57.14 % من المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة يفضلون استخدام المناقشة المباشرة وغير المباشرة من أجل الاتصال بجميع أعضاء المؤسسة سواء كانوا إداريين أو عمال ، بينما نجد نسبة 42.86% ممن تفضل المناقشة المباشرة فقط للاتصال بأعضاء المؤسسة.

إن الوثائق المكتوبة من خلال القرارات التي تصدر تجعل الفرد يتحمل المسؤولية إزاء ما يكتبه إضافة إلى عدم الإمكانية في تحريف المعلومات (خطر الإشاعة) مقارنة بالاتصال الشفوي فوصول المعلومات للأفراد بطريقة صحيحة دون تحريف يخلق لديهم الدافعية للعمل

وقد خلص الباحث رياض سترك إلى أن حقيقة ممارسة موظفي الجامعات الأردنية الرسمية لكفايات الاتصال غير اللفظي كانت حول الوسط الفرضي ، وربما يعود ذلك إلى اعتماد الموظفين على الاتصالات اللفظية المعززة بالتوثيق لضمان الشرعية لقراراتهم وإجراءاتهم وتنفيذها (رياض سترك، 2004 : 112-114). كما أن من يقومون بالاتصال الشفوي يرون بأن هذا النوع من الاتصال يلقي الاهتمام الكبير من جانب العديد من الأطراف. كما أن الإقرار بأن الاتصال يتم بشكل مباشر ودون وجود وسائل تستعمل لذلك ولا وجود للرسميات يدل على أن هناك مرونة في التعامل بين الوحدات الإنتاجية وتتم عفويا وتلقائيا وهذا ما يدل على سهولة الاتصال بين الوحدات.

جدول رقم (24) يبين نوع العلاقات التي يجب أن تسود أعضاء المؤسسة وتجعلها أسرة ذات علاقات اتصالية جيدة

الاحتمالات	ك	%
عندما تكون علاقات غير رسمية فقط	01	7.14
المزوجة بين العلاقات الرسمية والعلاقات غير الرسمية معا	13	92.86
أخرى تذكر	00	00.00
المجموع	14	100

يتبين من خلال الجدول رقم (24) أن نسبة بيانات نوع العلاقة التي يجب أن تسود أعضاء المؤسسة مجال الدراسة وتجعلها أسرة ذات علاقات جيدة ، حيث يظهر أن أعلى نسبة 92.86% من المسؤولين تصرح بأن المزوجة بين العلاقات الرسمية والعلاقات غير الرسمية معا تجعل العلاقة بين أعضاء المؤسسة أفضل، فالعلاقات حينما تكون رسمية فقط ستجعل جو التعامل جافا ولا يؤدي إلى الغرض المطلوب ، فالرسمي يحمي الإدارة من الانزلاق وذلك عن طريق التوثيق كما أن الغير الرسمي مفيد أيضا فالمطلوب شيء من الاثنين. بينما صرحت نسبة 7.14% بأن العلاقات تكون أفضل حينما نتعامل بطريقة غير رسمية فقط ، حيث ترى بأنه للتقرب مع من نعمل معه يجب أن نتخاطب كزملاء أو كإخوة فهنا سيشرح كل واحد صدره للآخر وسيعطي ماعنده ، فالمسؤولون لا يجب أن يعيشوا في برج عال بل لا بد من أن يتعايشوا مع الميدان والإدارة معا ، كما أن في رأي بعضهم بأن تطبيق العلاقات بشكل رسمي فيه نوع من الصرامة والتشديد مما يؤدي إلى عدم الرضا.

والاتصال غير الرسمي يعتبر من بين الطرق لحصول المسؤول متخذ القرار على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار، إذ يمكن أن تكون قنوات الاتصال غير الرسمي، فعالة في حصول المسؤول على معلومات قد لا يمكنه الوصول إليها من خلال قنوات الاتصال الرسمي، وذلك لكون هذه المعلومات ليست في متناول أيدي كل العاملين في المؤسسة.

وعليه على المسؤول متخذ القرار العمل توجيه الاتصالات غير الرسمية والاستفادة منها في ترشيد قراراته، وإمامه بطريقة عمل الاتصالات غير الرسمية ومسالكتها والدور الذي تلعبه هذه الاتصالات والموضوعات التي تتناولها والحذر عند تفسير المعلومات التي تتقلها وفهم المعاني التي تكمن وراء الألفاظ التي تستخدم في هذه الاتصالات، والعمل على تغذية الاتصالات غير الرسمية بالحقائق والبيانات الصحيحة بدلا من الإشاعات، حتى تتوفر لهذه الاتصالات وسائل نقل المعلومات الصحيحة ومحاربة الأخبار الكاذبة. ويرى فريق من كتاب الإدارة أن هناك بعض المخاطر التي قد تترتب على استخدام الاتصالات غير الرسمية من قبل المسؤول في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ (فريد كورتل، الهام بوغليطة، 2010 :

197) القرار، وأن ضرر هذه الاتصالات أكثر من نفعها في مجال اتخاذ القرارات، وحثهم في ذلك أن هذه الاتصالات تعمل على نقل الشائعات والمعلومات غير الصحيحة، وأن الوسائل التي تستخدمها لا تكون دقيقة كالاتصالات الرسمية. إلا أن فريقا آخر من كتاب الإدارة يرى أن أصحاب الرأي الأول يببالغون في التحذير من مخاطر الاتصالات غير الرسمية، ويؤكد هذا الفريق أن شبكة الاتصالات غير الرسمية داخل المؤسسة لها مزايا عديدة يمكن الاستفادة منها إذا أحسن المسؤول استخدامها بحكمة لحل مشاكل التنظيم، فقد أثبتت بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال أن الاتصالات غير الرسمية يمكن أن تحمل الأخبار والمعلومات الصحيحة والحقائق بجانب ترويح الإشاعات، وهذا ما توصل إليه **دافز Davos** نتيجة إحدى دراساته من أن 90% من المعلومات والأخبار التي تنقل لمراكز اتخاذ القرارات عبر قنوات الاتصال غير الرسمية صحيحة، ولاحظ من خلال الدراسة أن الاتصالات غير الرسمية تنقل الأخبار قبل وصولها بالطريق الرسمي إلى المسؤولين بسرعة أكثر من مخاطرها، إلا أنهم يرون أنه يجب على المسؤولين مراعاة الحذر عند استخدام شبكة الاتصال غير الرسمي خشية الحصول على معلومات زائفة أو محرفة، وخشية تخريب شبكة الاتصال الرسمي، وحتى يتسنى لهم توجيه شبكة الاتصال غير الرسمية لخدمة المؤسسة والاستفادة من الخدمات التي يمكن أن تقدمها في اتخاذ القرارات. ولعل ما يؤكد أهمية الاتصالات غير الرسمية تأثيرها في نقل المعلومات والحقائق لاتخاذ القرارات، ما أسفرت عنه نتائج الاستقصاء الذي أجري لتقويم مؤتمرات القادة الإداريين من تأكيد الدور الايجابي للاتصالات غير الرسمية في

الوصول إلى نتائج ايجابية وفورية في أمور عجزت الاتصالات الرسمية على أن تصل فيها إلى نتيجة فقد كانت مؤتمرات القادة الإداريين وسيلة اتصال غير رسمية بين القادة أتاحت الفرصة لتنمية الاتصالات غير الرسمية بينهم، وساعدت على حل كثير من المشاكل والموضوعات المعلقة بينهم واتخاذ القرارات الصائبة نحوها أو انجازها ، حيث لا تتيح ضغوط العمل في المكتب الفرصة أمام القادة محلها (فريد كورنل، الهام بوغليطة، 2010: 197).

جدول رقم (25) يبين تصور المسؤول للحل حين توتر العلاقات داخل المؤسسة

الاحتمالات	ك	%
تطبيق القوانين والصرامة	07	50.00
العلاقات الإنسانية والاتصالية (التشاور والتحاور والإنصات)	04	28.57
القدوة الحسنة للمسؤول	02	14.29
العلاقات الإنسانية والاتصالية (التشاور والتحاور والإنصات) + القدوة الحسنة للمسؤول	01	7.14
أخرى تذكر	00	00.00
المجموع	14	100

يوضح الجدول رقم (25) بيانات حول تصور المسؤول للحل حين توتر العلاقات داخل المؤسسة ، حيث تم تقسيم إجاباتهم إلى ثلاث فئات ، الأولى تطبيق القوانين والصرامة ، والثانية العلاقات الإنسانية والاتصالية (التشاور والتحاور والإنصات) ، أما الفئة الثالثة هي القدوة الحسنة للمسؤول ، وتبين أن نسبة 50.00% من المسؤولين ترى أن الحل عند توتر العلاقات هو تطبيق القوانين والصرامة ، ذلك أن العمل يجب أن يؤدي في وقته ، ولا يكفي العلاقات الإنسانية والاتصالية لأن تهاون البعض ينسي العلاقات الإنسانية والاتصالية بل يجب معهم الصرامة ، وأيضاً أنه يجب على كل عامل بالمؤسسة أن يدرك نوع المسؤولية المناطة إليه قانوناً وتأديتها ، وأن وقت الحزم تتخذ الإجراءات القانونية . بينما تبين نسبة 28.57% من المسؤولين أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والاتصالية (التشاور والتحاور والإنصات) تعتبر هي الحل المناسب، بحيث يرون بأن الحل هو الاعتماد على العلاقات الإنسانية والاتصالية وتقديم النصح من خلال نهى الفرد عن السلوك غير السوي ودعوته إلى التحلي بالخلق الحسن والسلوك العملي كل هذا يجب أن يكون في إطار معين يحترم العمل والقانون ، وعليه ترى هذه الفئة بان العلاقات الإنسانية والاتصالية لا بد منها والقانون وحده لا يسير الأمور .

أما نسبة 14.29% تؤكد ضرورة أن يكون المسؤول قدوة حسنة لغيره فهو الأساس باعتباره المسؤول الأول ، حيث ترى هذه الفئة بأن على المسؤول أن يكون قدوة حسنة ومثلاً

أعلى للجميع يحتذى به ، والقذوة الحسنة تكمن في الجمع بين كل المهارات والمسؤوليات التي يتطلبها العمل وتحقيق التكامل بينها كل ذلك من أجل العمل على التخفيف من حدة الصراعات داخل المؤسسة، والعمل على حل الخلافات بروح ايجابية . بينما جاءت نسبة 7.14% أي مسؤول واحد يرى بأن المزوجة بين العلاقات الإنسانية والاتصالية (التشاور والتحاور والإنصات) وأيضا القذوة الحسنة للمسؤول تعتبر الحل الناجح لإزالة التوترات داخل المؤسسة. وعليه نلاحظ أن المؤسسة تعمل على حل الخلافات بروح ايجابية ، ويعتبر مؤشر قوي على روح التعاون والتساند الذين يميزان هؤلاء المسؤولين ، وهذا يدل على حرصهم على المصلحة الكلية للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بمكانتها وكذا العمل في جو هادئ وبعيد عن كل التوترات والصراعات.

جدول رقم (26) يبين مدى إصغاء المسؤولين للعاملين وإن اختلفوا معه في الآراء

الاحتمالات	ك	%
نعم	14	100
لا	00	00.00
المجموع	14	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين مدى إصغاء المسؤولين للعاملين وإن اختلفوا معه في الآراء ، حيث جاءت نسبة 100% أجابوا بنعم يتم إصغاء المسؤولين للعاملين وإن اختلفوا معه في الآراء . وقد أظهرت النتائج لدراسة الخازنداري (1995) بعنوان :الاستماع الفعال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية أهمية وكبر حجم الوقت الذي يستغرقه العاملون بكافة المستويات الإدارية في الاستماع لمحتوى الاتصال الذي يتعلق بأهداف ومهام العمل أو بأهداف العاملين . كما توصلت دراسة كاترين Katherine عام 1972 المشار إليها في الأزري (1982) على اعتبار أن الحوار الفعال من أهم الوسائل للاتصال الشخصي ويزيد من كفاية العاملين ويساعدهم على حل المشكلات أو يزيد من إمكانية التفاهم بين المسؤول والعاملين إلى درجة كبيرة كما أن الحوار الفعال يعمل إزالة التوترات النفسية والاجتماعية لدى العاملين ويعمل على تسهيل العمل و تحسين مستوى الأداء(أحمد فتحي أبو كريم، 2009 : 188).

وعليه نرى بأن جل المسؤولين يعملون على الإصغاء و تشجيع العاملين على أن يقدموا ما عندهم من معلومات ، وذلك من خلال الإصغاء إليهم ويعطيهم الفرصة الكاملة للتعبير عما في نفوسهم ويشعرهم بأن حديثهم يلقي عنده ما يستحق من تقدير وفهم واستيعاب ، وبذلك يكون هنا اطلاع المسؤول على اقتراحاتهم ومشكلاتهم ووجهات نظرهم ، وعليه فإن الإحسان إلى الإصغاء للعاملين يضمن فعالية القرارات التي يتم اتخاذها ، لأنها قد تبني على معلومات تنقل

من خلال الحديث الشفوي. كما يجب على المسؤولين الإصغاء جيداً للعاملين كونهم يجب أن يكونوا على دراية بكل ما يجري في المؤسسة وبظروف العمال وتوحيد الجهود معهم من أجل تطوير المؤسسة ، كما يتعين على الإدارة وممثليها كسب المهارة في قيادة هذه المناقشات على أساس ديمقراطي يتسم برحابة الصدر والحساسية لمشاعر الآخرين (فتحي محمد موسى، 2009: 182). ومن ثم يتعين على هؤلاء المسؤولين أن يكونوا قادرين ليس فقط على تحمل الغير على تقبل آرائهم، بل وعلى أن يظفروا برغبات هؤلاء وتعاونهم الصادق فالإتصال المثمر لا يعني مجرد تناقل الآراء والاتجاهات ، بل يستهدف التفاهم والتقارب والتعاون أولاً وقبل كل شيء ، فالكلام إلى شخص لا يريد أن يسمع ، والكتابة إلى شخص لا يريد أن يقرأ ، وإلقاء الأوامر على شخص لا يرحب بها ، كل ذلك ليس من الإتصال المفيد والمثمر في شيء ، بل يجب أن يعمل المسؤول على تحسين العلاقات الاتصالية مع جميع العاملين بالمؤسسة وإظهار الاهتمام بهم .وعليه إن وجود علاقات قوية بين أعضاء المؤسسة يعد مؤشراً على أن العمل سينجح لا محالة (فتحي محمد موسى، 2009: 183).

جدول رقم (27) يبين السبب الذي يوظد العلاقة بين المسؤولين وأعضاء المؤسسة (إطارات وعمال)

الاحتمالات	ك	%
أداء الوظائف و الإخلاص فيها	09	64.29
التعاون وحسن المعاملة	03	21.43
التعاون وحسن المعاملة+ أداء الوظائف و الإخلاص فيها	02	14.29
أخرى تذكر	00	00.00
المجموع	14	100

من القراءة الكمية للجدول أعلاه والذي يبين لنا السبب الذي يجعل العلاقات جيدة بين المسؤولين وأعضاء المؤسسة (إطارات وعمال) ، نجد نسبة 64.29% منهم تبرر أن العلاقة تكون جيدة بسبب أداء الفرد في المؤسسة سواء العمال أو الإطارات لوظائفهم بشكل جيد وملتزم أي لا يترك أية ثغرة في مجال أداء عمله ، أما نسبة 21.43% تبرر أن العلاقة تكون جيدة بسبب تعاون الفرد في المؤسسة سواء العمال أو الإطارات وحسن المعاملة ، أما نسبة 14.29% فذكرت بأن الازدواجية بين تحسين المسؤول للمعاملة والتعاون مع جميع العاملين بالمؤسسة وإظهار المسؤول الاهتمام بالعاملين بالمؤسسة يؤدي إلى وجود ثقة بين أعضاء المؤسسة وعليه يؤدي إلى الالتزام والإخلاص في العمل والوفاء بالوعود وبالتالي تجعل درجة التفاهم كبيرة بينهم ، مما يجعل متخذ القرار يقوم بعمله وهو راض طالما أنه يثق فيمن حوله

وفي المقابل هم أيضا يتقون فيه وفي قراراته. والعكس إن لم يثق أعضاء المؤسسة ببعضهم البعض من حيث تبادل المعلومات فهذا سيولد الشك والريبة بينهم وسيصعب من مهمة متخذ القرار (دليلة بركان، ديسمبر 2011: 225).

جدول رقم (28) يبين الإجراء المناسب في حالة حدوث خلاف في الآراء بين اثنين من الموظفين في اجتماع حول مشكلة معينة

الاحتمالات	ك	%
تأجيل الاجتماع وبحث المشكلة في اجتماع قادم	03	21.43
تشكل لجنة لدراسة المشكلة واتخاذ القرار حولها	02	14.29
تتخذ القرار بمفردك حول المشكلة	07	50.00
جميع الأساليب السابقة	01	14.28
أخرى تذكر	00	00.00
المجموع	14	100

على الرغم من أهمية دور مجالس الإدارات في حل الكثير من المشكلات إلا أنه قد تنشأ بعض الخلافات بين بعض أعضاء المجلس، الأمر الذي يحد من فعالية القرارات. وعليه فإن الجدول رقم (28) يتيح لنا فرصة معرفة الإجراء المناسب في حالة حدوث خلاف في الآراء بين اثنين من الموظفين في اجتماع حول مشكلة معينة ، حيث جاءت نسبة 50.00% كأعلى نسبة يرى المسؤولون بان اتخاذ القرار يكون بمفردهم كأفضل حل ، بينما ترى نسبة 21.43% بأن تأجيل الاجتماع وبحث المشكلة في اجتماع قادم يعتبر أفضل علاج للمشاكل التي تحدث في الاجتماع ، وترى نسبة 14.29% بأنها تعمل على تشكيل لجنة لدراسة المشكلة واتخاذ القرار حولها ، في حين ترى نسبة 14.28% بأنهم يلجؤون إلى جميع الأساليب السابقة ألا وهي أنه يمكن تأجيل الاجتماع وبحث المشكلة في اجتماع قادم أو تتخذ القرار بمفردك حول المشكلة أو تشكيل لجنة لدراسة المشكلة واتخاذ القرار حولها. وقد رأت الباحثة صبرينة رماش في دراستها حول الفعالية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية أن تسجيل حدوث مشكلات أثناء عقد الاجتماعات يكون نتيجة عدم التوافق الشخصي ، أي أن العملية الاتصالية هنا عرضة للتشويش على فهم المشاركين لما يحدث وعلى توجهات كل منهم نحو الآخر، مما يجسد معطيات نظرية الإعلام التي تقوم أساسا على أن العلاقة بين المرسل والمستقبل هي علاقة وسائلية.

جدول رقم (29) يبين سبب توتر العلاقات بين المسؤولين وأعضاء المؤسسة (إطارات وعمال)

الاحتمالات	ك	%
عدم فهم القانون وعدم تطبيقه	05	35.71
عدم الانضباط وعدم إتقان العمل	00	00
الطمع وجعل الأهداف خاصة	02	14.29
انعدام التشاور	01	7.14
سوء المعاملة وعدم تفهم الآخر	03	21.43
كل ما سبق ذكره	03	21.43
أخرى تذكر	00	00
المجموع	14	100

الجدول المبين أعلاه يعطينا نظرة عن سبب توتر العلاقات بين المسؤولين وأعضاء المؤسسة (إطارات وعمال) ، ذلك أن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل الجماعة على اختلاف مستوياتهم المهنية لا تقتصر فقط على علاقات الصداقة و التعاون بل نتيج ظهور علاقات اجتماعية تتميز بالصراع و التنافس فقد تكون أسبابها داخلية و خارجية سيكولوجية و للكشف عن أسباب حدوث هذه الخلافات فقد اتضح من خلال استجابات المسؤولين أن انعدام التشاور وعدم فهم القانون وعدم تطبيقه من أكثر الأسباب التي تجعل العلاقات تتوتر بين المسؤولين وأعضاء المؤسسة من عمال أو إطارات وذلك حسب تصريحات المسؤولين وذلك ما يعادل نسبة 35.71% بسبب عدم فهم القانون وعدم تطبيقه ، ونسبة 21.43% سوء المعاملة وعدم تفهم الآخر ، وأيضاً نفس النسبة أي 21.43% صرحت بان كل ما سبق ذكره من أسباب يعتبر سبب لتوتر العلاقات بين المسؤولين وأعضاء المؤسسة وجاءت نسبة 14.29% منهم تصرح بأن السبب هو الطمع وجعل الأهداف خاصة وشخصية. أما سبب انعدام التشاور جاء بنسبة 7.14%.

فهذه الأسباب إن دلت على شيء إنما تدل على أهم المعوقات التي تعرقل سير العمل بشكل جماعي وتعاوني بين المسؤولين المصرحين بها وأعضاء المؤسسة من عمال وإطارات فالتهاون في العمل والانفراد بالرأي والأداء وسوء المعاملة وجهل القوانين كلها من الأسباب التي تؤدي إلى سوء العلاقات الاتصالية والإنسانية بين المسؤول والعامل، كل ذلك ينعكس على عملية اتخاذ القرار وبالتالي على أداء العاملين ، وكما توصلت دراسة العبيدي حول معرفة أثر بعض المتغيرات على اتخاذ القرار كالخبرة الوقت ، المجازفة ، وبعض خصائص الشخصية.

وأظهرت النتائج أن اتخاذ القرار يتحسن بزيادة المعلومات والوقت المتاح لمتخذ القرار ، كما تبين وجود علاقة بين القلق والتنازل عن القرار .

جدول رقم (30) يبين العمل على زيارة زملائك خارج إطار العمل

الاحتمالات	ك	%
نعم	06	42.86
لا	08	57.14
المجموع	14	100

لقد تم في الجدول أعلاه إثبات مدى زيارة المسؤولين لزملائهم خارج إطار العمل ومعرفة المناسبات المختلفة لتلك الزيارات ، وذلك لأجل معرفة مدى استمرار العلاقات إلى خارج محيط المؤسسة من خلال اللقاءات ، فقد اتضح من خلال نتائج هذا الجدول أن نسبة 42.86% من هم يلتقون بمن اختاروهم خارج المؤسسة ، بينما جاءت نسبة 57.14% أجابت عكس ذلك حيث يرجعون بسبب عدم الالتقاء بالجماعة المختارة إلى الالتقاء بزملاء آخرين.

د-المحور الثالث: تؤثر الاتصالات الإدارية الفعالة بالمؤسسة مجال الدراسة على سرعة اتخاذ القرار من خلال مشاركة العاملين في اتخاذها.

جدول رقم (31) يبين مدى حرص الإدارة على إشراك كافة الأفراد في اتخاذ القرارات

التي تهم الوحدة التنظيمية التي ينتمون إليها

الاحتمالات	ك	%
نعم	04	28.57
لا	10	71.43
المجموع	14	100

تشير المعطيات الكمية المتضمنة في الجدول أعلاه المبين لقضية محورية في مجال الدراسة حول الاتصال والمشاركة في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية والموضح لمدى مشاركة الباحثين للتعبير عن آرائهم ، حيث جاءت النسبة الأعلى بـ 71.43% لا تأخذ برأي الأفراد أثناء اتخاذ القرارات التي تهم الوحدة التنظيمية التي ينتمون إليها، وعليه فهم لا يؤمنون بمشاركة العاملين في عملية صنع القرارات ويرون بأن دور العاملين فقط هو في تنفيذ القرارات ، بينما جاءت نسبة 28.57% من المسؤولين من تصرح بمشاركة الأفراد أثناء اتخاذ ولو بعض القرارات

التي تخص الوحدة التنظيمية التي ينتمون إليها، وخاصة أولئك الذين يملكون أقدمية العمل، وبالتالي فهم دائما محل مشاورة وأخذ بالرأي ، ويكون ذلك عن طريق الاجتماعات إضافة إلى تقديم بعض الملاحظات خاصة في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.

وإذا نظرنا إلى عملية اتخاذ القرار بمراحلها المختلفة ، والتي تبدأ بمرحلة تشخيص المشكلة فمرحلة البحث عن البدائل فمرحلة تقييم كل بديل لتنتهي بمرحلة اختيار البديل الأمثل ، لوجدنا أنها جميعها نتاج جهد جماعي وليس فردي ، واتخاذ القرار الرشيد في النهاية يتوقف بلا شك على وجود منافذ جيدة وواضحة للاتصال بكل من يساهم في عملية صنع القرار .

وأخيراً فإن إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ونجاح القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

وعليه نلاحظ أن هناك مشاركة نسبية فقط للعاملين في عملية صنع القرارات الإدارية، ونسبة كبيرة من المسؤولين لا يدركون مدى ضرورة مشاركة العاملين في صنع القرار لأن العامل هو العنصر الأساسي والرئيسي في المؤسسة وهو المنفذ للقرارات الإدارية وأن هذه القرارات لا يمكن أن تكون ناجحة بدون مشاركة هؤلاء العاملين ومساهماتهم في عملية صنع القرارات. وقد توصلت دراسة رضا قجة حول موضوع : فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة دراسة حالة بين أداء العمال المؤقتين والدائمين - دراسة حالة مؤسسة صناعة قارورات الغاز باتنة-، إلى أن القرارات الإدارية في التنظيم مجال دراسته غير فعالة في خضم غياب التمثيل العمالي في التنظيم بالنسبة للعمال ، حيث أقر السواد الأعظم من مفردات الدراسة بعدم إشراكها في قرارات الإدارة في حين أقر عدد ليس بالكبير من العمال على إشراكهم في عملية اتخاذ القرار وحضورهم الشكلي والأجوف في التنظيم ،أي أن المعطيات الواقعية في المؤسسة تعبر عن عدم فعالية ونجاعة القرارات الإدارية وما تقتضيه من انخفاض الروح المعنوية وعدم الرضا عن الوضع المهني والتنظيمي.

جدول رقم (32) يبين بأن إشراك العمال في اتخاذ القرار يؤدي إلى:

الاحتمالات	ك	%
توطيد العلاقة بين العمال والإدارة	04	28.57
إحساس العامل بقيمته داخل العمل	05	35.71
تحفيز العامل على الأداء الجيد	02	14.29
كل ما سبق ذكره	03	21.43
أخرى تذكر	00	00.00
المجموع	14	100

الشواهد الكمية المحتواة في هذا الجدول تشير إلى أن نسبة 35.71% من المسؤولين ترى بأن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار يؤدي إلى إحساس العامل بقيمته داخل العمل ، في حين ترى نسبة 28.57% من المسؤولين أن إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار يؤدي إلى توطيد العلاقة بين العمال والإدارة ، وترى نسبة 21.43% من المسؤولين أن جميع الأسباب السابقة تتحقق من خلال إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، وجاءت أقل نسبة تقدر ب 14.29% والتي ترى بأن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار يؤدي إلى تحفيز العامل على الأداء الجيد .

وعليه يتضح من خلال هذا الجدول وعي المسؤولين بأهمية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ، إلا انه حسب الجدول السابق رقم (31) يلاحظ التطبيق النسبي لذلك.

جدول رقم (33) يبين تشجيع العمال باتخاذ بعض القرارات بصورة انفرادية :

الاحتمالات	ك	%
نعم	04	28.57
لا	10	71.43
المجموع	14	100

يحمل هذا الجدول شواهد كمية تشير إلى أي مدى يمكن للمسؤولين تشجيع العاملين باتخاذ بعض القرارات التي تهم عملهم بصورة انفرادية ، حيث جاءت نسبة 71.43% تقرر بعدم تشجيعها للعمال على اتخاذ أي قرار انفرادي متعلق بعملهم، بينما جاءت نسبة 28.57% من تصرح بتشجيعها وإعطاء الفرصة للعاملين باتخاذ بعض القرارات المتعلقة بعملهم .

إن حفز الإدارة العاملين على العمل الجيد ، وتعويدهم على تحمل المسؤولية وإيقاظ روح المشاركة في الإدارة عن طريق منحهم فرص اتخاذ القرارات والرقابة على نتائج العمل، كل ذلك يؤدي إلى تنمية إدراكهم بالعمل ويساعدهم على إتباع القواعد الصحيحة لأدائهم ، كما يحقق

الاستقرار والأمن في العمل ويوفر للعاملين جو التعاون والتآخي ، و يقيم بينهم العلاقات الطيبة مما يزيد الإنتاج ويرفع من الربح المحقق.

وعليه يتضح من خلال هذا الجدول ضعف تشجيع المسؤولين للعاملين بان يتخذوا بعض القرارات وحتى وان كانت بسيطة حول عملهم.

جدول رقم (34) يبين رأي المسؤولين في كيفية إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات

الاحتمالات	ك	%
تحاول مشاركة الآخرين في كل القرارات التي اتخذتها	03	21.42
مشاركة الآخرين في القرارات تعتمد على ظروفك الخاصة	02	14.29
عندما تملك المعلومات الكمية والجيدة لا تشارك الآخرين الرأي	07	50.00
كل ما سبق	02	14.29
أخرى تذكر	00	00.00
المجموع	14	100

الجدول رقم (34) يشير إلى رأي المسؤولين في كيفية إشراك الآخرين عند اتخاذ القرارات، حيث نلاحظ أن نسبة 50.00% لا تعمل على مشاركة الآخرين عند توفرها للمعلومات الكمية والجيدة، كما نلاحظ أن نسبة 21.42% تعمل على مشاركة الآخرين في كل القرارات التي يتم اتخاذها، بينما نجد تقر نسبة 14.29% بأن مشاركة الآخرين في عملية اتخاذ القرار تعتمد على ظرفهم الخاصة ، ونجد نفس النسبة أي 14.29% تطبق جميع الأساليب السابقة.

وعليه نلاحظ أن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات ضعيفة جدا بالمؤسسة مجال الدراسة ذلك كون هذه العملية تعتمد أكثر على تقديم المعلومات والبيانات الصحيحة بعيدا عن التحيزات والأهواء الشخصية والضغط ، فالمسؤول في إدارته وعند اتخاذه للقرارات الهامة يخضع نفسه للمعلومات ولا شيء غير المعلومات.

إلا أنه في المقابل عند استشارة العامل في حل مشكلة إدارية أو حتى في اتخاذ قرار خصوصا إذا كانت قرارات ومشاكل خاصة بقسمه ومصالحته ، فالعامل في هذه الحالة يشعر بأهميته ويشعر أيضا بثقة مسؤوله، أيضا فإنه كلما كان السماح للتعبير عن آراء واقتراحات العمال وحتى اتخاذ القرارات كلما كان عدد المشاركين اكبر وكانت البدائل كثيرة.

جدول رقم (35) يبين قرار المسؤول في حالة تقديم الموظفون التماسا يطلبون فيه
العدول عن قرار اتخذه لمعالجة موقف ما

الاحتمالات	ك	%
إلغاء القرار تلبية لرغبة المجموعة	03	21.43
تحويل الموضوع إلى الرئيس الأعلى	06	42.86
التمسك بالقرار دون التنازل عنه	00	00
الوعد بإلغاء القرار إذا تحسنت الحالة	03	21.43
ما سبق ذكره	02	14.28
أخرى تذكر	00	00
المجموع	14	100

من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه يتبين أن نسبة 42.86% من المسؤولين الذين يرون بأن الإجراء المناسب في حالة تقديم الموظفون التماسا يطلبون فيه العدول عن قرار اتخذه لمعالجة موقف ما هو تحويل الموضوع إلى المسؤول الأعلى ، بينما ترى نسبة 21.43% من المسؤولين انه يتم إلغاء القرار تلبية لرغبة المجموعة ، كما تعمل نفس النسبة أي 21.43% من المسؤولين على الوعد بإلغاء القرار إذا تحسنت الحالة ، في حين ترى نسبة 14.28% من المسؤولين أنه يمكن تنفيذ أي من الحلول السابقة حسب الموقف.

وعليه نلاحظ أن قرارات المؤسسة مجال الدراسة تتأثر برد الفعل حول الرسائل المقدمة من جانب العاملين بها اتجاه المعلومات التي يتم إرسالها من قبل المسؤولين والتي قد تكون في صورة أسئلة أو انتقادات أو اقتراحات وهذه كلها تفيد في تعديل ما قاله أو تغيير كيفية الإداء به إذا اقتضى الموقف لذلك، وعليه فسيكون القرار هنا في صالح العمال. فكلما كانت القرارات في صالح العمال كلما أدى ذلك إلى أداء العامل لعمله بكفاءة وفعالية ، وبالتالي هذا ينعكس إيجابا على زيادة الإنتاج. وقد توصل الباحث ناصر قاسمي حول الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري إلى أن إصدار قرارات في غير صالح الموظفين ، وحتى القرارات التي لا تكون في صالح المؤسسة قد تكون لصالح فئة معينة كان لها هدف ما من خلال ذلك القرار ، كما أن بعض القرارات كانت عفوية وارتجالية أثرت في الأشخاص العاملين بالمؤسسة، والأكثر من ذلك أن الموظفين الآخرين هم آخر من يعلم بهذه القرارات مما يخلق جو من التوتر لديهم وتؤثر بصفة مباشرة في معنويات العاملين وفي روح التضامن لديهم مما ينعكس سلبا على مستوى التعاون والفعالية داخل المصلحة.

جدول رقم (36) يبين تصرف المسؤول في حالة انتقاد الموظفين الطريقة التي يتخذ بها القرارات في المؤسسة

الاحتمالات	ك	%
تحاول أن تكسب وده وترضيه	03	21.43
تحاول أن تستفيد من نقده	11	78.57
ترد على نقده بالمثل	00	00.00
المجموع	14	100

الجدول المبين أعلاه يعطينا نظرة عن تصرف المسؤول في حالة انتقاد الموظفين الطريقة التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة، حيث جاءت نسبة 78.57% من المسؤولين تعمل على الاستفادة من النقد الذي يوجه إليهم ، بينما جاءت نسبة 21.43% من المسؤولين الذين يعملون على محاولة إرضاء العاملين وكسب ودهم. وهذا ما يؤكد ما تم التوصل إليه في الجدول رقم (26) حول مدى إصغاء المسؤول للعاملين وإن اختلفوا معه في الآراء حيث جلهم يعمل على الإصغاء الجيد للعاملين.

جدول رقم (37) يبين قرار مسؤولوا المؤسسة في حالة عدم وجود تجاوب من طرف أعضاء المؤسسة

الاحتمالات	ك	%
تعيد النظر في القرار إذا وجد ما يببر ذلك	11	78.57
تتمسك بالقرار بعد صدوره مهما كانت الأسباب	00	00.00
تميل إلى تقادي القرار وتغييره تقاديا للمعارضة	02	14.29
أخرى تذكر	01	7.14
المجموع	14	100

الشواهد الكمية المحتواة في هذا الجدول تشير إلى رد فعل المسؤول في حالة عدم وجود تجاوب من طرف أعضاء المؤسسة ، حيث صرحت نسبة 78.57% بأنهم يحاولون إعادة النظر في القرار خاصة إذا وجد ما يببر ذلك ، بينما أقرت نسبة 14.29% بأنها تميل إلى تقادي القرار وتغييره تقاديا للمعارضة ، في حين جاءت نسبة 7.14% أي ما يعادل مبحوث واحد يرى بأن التزام الصمت يعتبر الحل الأنجح.

إن عمل المسؤولين على إيجاد حلول للقرارات التي لم تلقى تجاوبا مع أعضاء المؤسسة (إطارات وعمال) يعني إدراكهم وتفهمهم بضرورة مراجعة القرارات التي تم اتخاذها وتخدم

المؤسسة والعاملين على حد سواء، أما حالة المسؤولين الذين يميلون إلى تفادي القرار وتغييره تفادياً للمعارضة يجب أن لا يكون مبنياً على الذاتية وإنما يجب مراعاة كيفية تحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة والعاملين بها على حد سواء.

جدول رقم (38) يبين رد فعل المسؤول في حالة طلب موظف منحه إجازة خلال فترة

العمل

الاحتمالات	ك	%
رفض منحة الإجازة	02	14.29
محاولة فهم ظروفه قبل منحه الإجازة	09	64.28
منحه الإجازة	02	14.29
إحالة طلبه إلى جهة أعلى	01	7.14
أخرى تذكر	00	00.00
المجموع	14	100

الجدول رقم (38) يشير إلى رد فعل المسؤول في حالة طلب موظف منحه إجازة خلال فترة العمل، حيث صرحت نسبة 64.28% من المسؤولين بأنها تعمل على محاولة تفهم ظروف العامل قبل منحه الإجازة ، في حين صرحت نسبة 14.29% بأنها تعمل مباشرة على رفض منح الإجازة خاصة إذا كانت هناك أعمال كثيفة ، وترى نفس النسبة 14.29% بأنها تعمل على منحه الجازة خاصة إذا بقيت له أيام من العطلة الصيفية ، بينما تعمل نسبة 7.14% من المسؤولين بإحالة طلب العامل حول الإجازة إلى جهة أعلى.

وعليه فمن خلال هذا الجدول نجد النسبة الأكبر من المسؤولين تعمل على تفهم ظروف العامل، وبالتالي اتخاذ قرار لصالح العامل.

جدول رقم (39) يبين كيفية التعامل مع الأخطاء المرتكبة من قبل أعضاء المؤسسة:

الاحتمالات	ك	%
تحرص على محاسبة كل خطأ	00	00
تعفو عن بعض الأخطاء دون عقاب	02	14.29
تعاقب المخطئ عند إنذاره أكثر من مرة	03	21.43
تدرس أسباب الخطأ قبل اتخاذ القرار	05	35.71
أخرى تذكر	04	28.57
المجموع	14	100

يبين الجدول رقم (39) كيفية التعامل مع الأخطاء المرتكبة من قبل الموظفين، حيث بينت نسبة 35.71% بأنها تدرس أسباب الخطأ قبل اتخاذ القرار حيث تزداد فعالية العقاب عندما يشرح المسؤول للعاملين الأسباب الحقيقية للعقاب ، ويوضح السلوك البديل المرغوب فيه ويبين الحوافز، حيث يؤدي ذلك إلى توقف الفرد عن القيام بالسلوك غير المرغوب فيه وفي نفس الوقت يكون لديه دوافع قوى لإظهار السلوك المرغوب فيه للحصول على الحافز الايجابي(فاروق عبد قلية،محمد عبد المجيد السيد،2009: 281).

في حين صرحت نسبة 28.57% بأنها تعفو عن بعض الأخطاء دون عقاب كما تعاقب المخطئ عند إنذاره أكثر من مرة أو تدرس أسباب الخطأ قبل اتخاذ القرار أي تعمل على تطبيق الاحتمالات السابقة حسب حالة الخطأ وأسبابه، فالانساق والثبات في تطبيق العقاب بمعنى أن ازدياد فعالية العقاب يكون عندما يتسم بالانساق ، أي بدون تفرقة بين العاملين فقد يميز المسؤول عند تطبيق العقاب بين العاملين حسب علاقته الشخصية بهم، أو حسب مكانتهم أو أقدميتهم رغم ارتكابهم لنفس المخالفة ، كما تزداد فعالية العقاب عندما يتسم بالثبات ، بمعنى تطبيقه بانتظام بعد ظهور الاستجابة غير المرغوب فيها ، في حين صرحت نسبة 21.43% بأنها تعمل مباشرة على معاقبة المخطئ عند إنذاره أكثر من مرة حيث يكون العقاب أكثر فعالية عند تطبيقه عقب ظهور السلوك غير المرغوب فيه مباشرة، حتى يتحقق الاشتراط لدى الفرد بين سلوكه المخالف، وبين العقاب الذي يترتب على هذا السلوك ، كما أن التغاضي عن السلوك غير المرغوب فيه عدة مرات يؤدي إلى تحول هذا السلوك إلى عادة يصعب على الفرد بعد ذلك الإقلاع عنها. كما أقرت نسبة 14.29% بأنها تعفو عن بعض الأخطاء دون عقاب. حيث تزداد فعالية العقاب عندما يتسم بالشدة النسبية ، فالعقاب البسيط قد لا يشعر به الفرد ، فيستهان به والعقاب القاسي المتطرف الذي لا يتناسب مع السلوك المخالف يؤدي إلى آثار سلبية كالرغبة في الانتقام .

جدول رقم (40) يبين الأسس التي من خلالها يقوم المسؤول باتخاذ قرارات في حالة طلب منه تقليص عدد الموظفين في المؤسسة

الاحتمالات	ك	%
تنقل الأقل كفاءة	09	64.28
تنقل الذين لا ترضى عنهم	02	14.29
تعتمد التصويت في تحديد المنقولين	03	21.43
أخرى تذكر	00	00.00
المجموع	14	100

الجدول المبين أعلاه يعطينا نظرة عن الأسس التي من خلالها يقوم المسؤول باتخاذ قرارات في حالة طلب منه تقليص عدد الموظفين في المؤسسة، حيث بينت نسبة 64.28% بأنها تعمل على نقل الأقل كفاءة، بينما صرحت نسبة 21.43% بأنها تعتمد التصويت في تحديد المنقولين أي يتم الاعتماد على المشورة هنا، في حين صرحت نسبة 14.29% بأنها تعمل على نقل الذين لا يرضون عليهم.

هـ - المحور الرابع: يؤدي التكامل بين الاتصال الإداري الفعال وعملية اتخاذ القرار إلى رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية مجال الدراسة.

جدول رقم (41) يبين مدى توفير الظروف الملائمة للعاملين بالمؤسسة من أجل المحافظة على السير الحسن لها

الاحتمالات	ك	%
نعم	14	100
لا	00	00.00
المجموع	14	100

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 100% أي جل المسؤولين بالمؤسسة يحرصون على توفير الظروف الملائمة للعاملين بالمؤسسة من أجل المحافظة على السير الحسن لها، كالمعاملة الحسنة وروح الفريق الواحد، وتهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها. كما يتم العمل على توفير جميع الأدوات التي تساعد على أداء الأعمال وكل ما يساعد على بقاء المؤسسة. كما أن علاقات العامل بظروف العمل يقصد بها تلك الظروف المحيطة بالعامل أثناء عمله أو ما يسميه البعض بالظروف الفيزيائية للعمل، كالإضاءة والحرارة

والتهوية والضوضاء، حيث من واجب القائمين على الإدارة الاهتمام بها عن طريق تحسينها وجعلها مناسبة لأداء العمل مثلها مثل علاقته بآلات وأدوات العمل، لكونه وبالإضافة إلى النظم واللوائح والأشخاص الذين يتعامل معهم فإنه يتعامل مع الآلات والمعدات التي يستخدمها في انجاز عمله والتي يتوقف موقفه منها ومقدار إنتاجه على حسن سيرها ومدى صلاحيتها للعمل ، وعلاوة على ذلك أيضا فإن سلامته وأمنه يتوقفان على حسن استخدامها وصيانتها وعدم تعرضه للحوادث المهنية(صالح بن نوار، 2006: 241).

وعليه يتبين أن المناخ الجيد له دور في تحسين الأداء ، ويعود إلى طبيعة المؤسسة وإلى طبيعة العلاقات والتفاعلات القائمة بين العمال والإدارة التي تم تأكيدها من الجدول رقم (73) بأن نسبة 48.28% من الإطارات تصرح بأن علاقتها مع إدارة المؤسسة جيدة ، ونسبة 52.00% من فئة العمال تقر بأن علاقتهم مع الإدارة حسنة ، كما انه لا توجد مشاكل بنسبة كبيرة فيما بين العاملين وهذا ما أكده الجدول رقم (72) ، كما أن طبيعة العلاقات الاتصالية تسمح بتسهيل تبادل الأفكار والمعلومات وهذا ما أكده الجدول رقم (68) حول تبادل المعلومات والأفكار بين الزملاء . ذلك أن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة ، وعملية الاتصال ضرورية بالمؤسسة من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم ، ولتطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد ، بشكل يكفل التنسيق والانجاز والرضي عن الأعمال ، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

فالمناخ الاجتماعي الجيد داخل المؤسسة يكون في الغالب مرتبط بوجود نظام اتصال فعال، وحتى يتسنى للفرد أن يدمج (يشرك) في المؤسسة يجب أن يكون على علم بقرارات وخيارات الإدارة و أهدافها المرجوة، فالمعلومة تساعد على إدماج العمال في المؤسسة و تسمح بإنشاء فرق "الإدارة بالمشاركة" خاصة مشاركتهم في اتخاذ القرار متنافسة و تحسين الروابط الاجتماعية كما أكدت ذلك النظرية اليابانية.

وعليه يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن المؤسسة تهتم بحل مشاكل العمال الخاصة بالعمل وهذا ما يؤدي إلى شعور العامل باهتمام المؤسسة به وبمشاكله الخاصة بالعمل ، وهذا ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعامل والتقليل من الضغوط الخاصة بالعمل وبالتالي يكون العمل في جو ملائم وجيد مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين الأداء.

جدول رقم (42) يبين رغبة المسؤولين في مناقشة جوانب القصور الوظيفي لدى

العاملين بصفة دورية

الاحتمالات	ك	%
نعم	02	78.57
لا	09	
لا	03	21.43
المجموع	14	100

من خلال الجدول رقم (42) نلاحظ أن نسبة 78.57% من المسؤولين تعمل على مناقشة جوانب القصور الوظيفي، وإن هذه المناقشات تمكن الإدارة من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن تحقيق كفاءة عالية في أداء المؤسسة فبعض أنواع المعلومات تعد مصدرا لتحفيز الأفراد، فهي تزودهم بتقرير عن درجة كفاءتهم في أداء العمل، كما أنها تساعدهم على فهم نموذج التنظيم الذي يعملون فيه، و هي تعطي راحة عندما تكون الانحرافات في الأداء تتطابق و الحدود المسموح بها، و هي أيضا تساعدهم على التعرف على نتائج قراراتهم و تصرفاتهم مما يدفعهم إلى بذل مزيدا من الجهد ، إلا أن مسؤولين يصرحان بأن هذه المناقشات قد تفسد الكثير من علاقات العمل اليومية و تنعكس سلبا على معنويات العاملين بالمؤسسة. بينما صرحت نسبة 21.43% بأنه لا يتم مناقشة جوانب القصور الوظيفي مطلقا مع العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة.

جدول رقم (43) يبين رأي المسؤولين في حالة حدوث تغيير مفاجئ في محيط العمل

يكون هناك اضطراب في يد العمل

الاحتمالات	ك	%
نعم	10	71.43
لا	04	28.57
المجموع	14	100

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أعلى نسبة جاءت ب 71.43% تعبر بحدوث اضطراب في يد العمل في حالة تغيير مفاجئ في محيط العمل، فحدوث تغيير في أماكن العمل بالنسبة للعمال أو تسريح عمال وتعويضهم بأخرين، أو حتى ترقية مسؤولون في مناصب مغايرة كل ذلك يؤدي إلى حدوث اضطرابات في يد العمل وخاصة من ناحية اتصالات العمال

بعضهم أو بالمسؤولين ، بينما عبرت نسبة 28.57% بأنه لا يوجد أي اضطراب في يد العمل في حالة تغيير مفاجئ في محيط العمل.

جدول رقم (44) يبين فيما إذا كانت العلاقات المتوترة مع العمال تؤثر على أدائهم

سلبا

الاحتمالات	ك	%
نعم	11	78.57
لا	03	21.43
المجموع	14	100

من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه يتبين أن نسبة 78.57% من المسؤولين تصرح بأن علاقاتهم المتوترة مع العاملين بالمؤسسة تؤثر سلبا على الأداء بصفة عامة، بينما ترى نسبة 21.43% من المسؤولين بأنها لا تؤثر سلبا على أداء العامل.

جدول رقم (45) يبين كيفية تأثير احتكار المعلومة على أداء العاملين

الاحتمالات	ك	%
سلبيا	12	85.71
ايجابيا	02	14.29
لا يؤثر	00	00.00
المجموع	14	100

من خلال الجدول رقم (45) يتبين أن نسبة 85.71% من المسؤولين واعية بأن احتكار المعلومة يؤثر سلبا على أداء العمل ، في حين ترى نسبة 14.29% بأن تأثير احتكار المعلومة على أداء العمل يؤثر ايجابيا.

فحصول الفرد العامل على المعلومات الصحيحة والكافية عن عمله تبرر قيامه بأداء العمل بطريقة صحيحة. وطبعا هذا من خلال الاتصالات الجيدة التي تؤثر على رغبة العاملين في العمل تلك الرغبة التي تعتبر عنصرا جوهريا في تحديد مستوى كفاءة الأداء . فالرغبة في الأداء هي القوة الدافعة التي تتحكم في مستوى الأداء ومقداره ودرجة استمراره.

وقد توصلت دراسة بوعزة عبد الهادي ، بعنوان : المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات وادارة الأزمات في المؤسسات العمانية سنة 1995 ، حيث أوضح الباحث أن المعلومات هي أساس أي قرار يتخذه كل مسؤول في موقفه ، كما أن المعلومات توفر بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات فضلا عن رفع مستوى فاعلية وكفاءة الأنشطة في المؤسسات ، ويرى الباحث

أن خطوات الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار يتركز في تحديد المشكلات ، ومعرفة البدائل وتحليلها واختيار البديل الأفضل ، وتنفيذ الحل وتقييم هذا التنفيذ ، ومن خلال ذلك فإن المعلومات تشكل العامل الحاسم في نجاح أو عدم نجاح عملية اتخاذ القرار وهذا ما خلص إليه الباحث(احمد الخطيب ، خالد زيغان، 2009 : 132-133)، وأظهرت نتائج دراسة العبيدي حول معرفة أثر بعض المتغيرات على اتخاذ القرار كالخبرة الوقت ، المجازفة ، وبعض خصائص الشخصية أن اتخاذ القرار يتحسن بزيادة المعلومات والوقت المتاح لمتخذ القرار . أما في دراسة موباسر (Mobasher) بعنوان : دراسة مستوى التغذية الراجعة والإفصاح في عملية الاتصال الإداري البين شخصي في كلية مجتمع برونكس الحكومية ، توصلت نتائج الدراسة إلى أن المديرين لديهم الاستعداد الواضح لاستقبال المعلومات ولكنهم يعارضون تقديم المعلومات للآخرين ، كذلك أشارت الدراسة إلى نقص في عمليات الاتصال الإداري في المعهد تعزى أسبابها إلى المناخ التنظيمي حيث أنه لا يساعد على توفير مستوى جيد للاتصال الفعال(أحمد فتحي ابو كريم، 2009 : 186). كما توصلت دراسة تحت عنوان الأسرار العامة كظاهرة في الاتصال التنظيمي ، أجراها لو (Lu) إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن ظاهرة الأسرار العامة موجودة في البيئة المؤسسية بين معظم أعضاء المؤسسة ، ومن الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة تجاهل الإدارة للمقترحات المقدمة من قبل الموظفين ، وضعف التفاعل معهم من قبل الإدارة ، وأشارت الدراسة أن من الأسباب الرئيسية الأخرى لهذه الظاهرة هو تدني فاعلية الاتصال ، مما يؤدي إلى ظهور المناخ السيئ الذي يتمثل بالروح المعنوية المتدنية وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في الاستجابات للمجموعة تعزى للجنس أو مدة الخدمة (أحمد فتحي أبو كريم، 2009 : 183).

جدول رقم (46) يبين وجود نظام للاقتراحات بالمؤسسة

الاحتمالات	ك	%	
نعم	دائما	01	7.14
	أحيانا	01	7.14
	نادرا	00	00.00
لا	12	85.72	
المجموع	14	100	

من خلال دراستنا الميدانية بمقر المؤسسة وبناء على الجدول رقم (46) يتضح أن نسبة 85.72% تقر بعدم وجود نظام للاقتراحات بالمؤسسة ، بينما أقرت نسبة 7.14% بأن هناك نظام للاقتراحات وان هذه الاقتراحات تؤخذ بعين الاعتبار دائما، في حين أقرت نفس النسبة بوجود نظام للاقتراحات وان هذه الاقتراحات تؤخذ بعين الاعتبار أحيانا.

وعليه نستنتج بأنه لا يتم التشجيع على الاقتراحات الجيدة من قبل المسؤولين، في حين أنه من المفترض أن المسؤول الذي يتميز بالكفاءة والمهارة والذي له القدرة على حسن القيادة والتوجيه يتميز بالتشجيع على الاقتراحات الجيدة. بالإضافة إلى كون العمال والمسؤولون تكون قد جمعتهم زمالة عمل منذ بداية المؤسسة في مشوارها العملي و أن معرفة العمال بطريقة سير عملهم يجعل اقتراحاتهم تساهم في تسهيل العمل وخلق روح التعاون بينهم كما تعطيهم إحساسا بأهميتهم مما يخلق لديهم الرضا عن العمل الذي يقومون به.

جدول رقم (47) يبين إعطاء الإدارة الاهتمام الكافي لعمليات التقويم لأداء العمال

الاحتمالات	ك	%
نعم	05	35.71
لا	09	64.29
المجموع	14	100

من خلال الجدول رقم (47) يتبين أن نسبة 64.29% من المسؤولين تصرح بعدم إعطاء الإدارة الاهتمام الكافي لعمليات تقويم أداء العاملين ، بينما أقرت نسبة 35.71% بأن الإدارة تعطي اهتمام كاف لعمليات تقويم الأداء.

فمن خلال عملية تقويم الأداء تتعرف الإدارة على ردود فعل العاملين نحو ما يرددهم من معلومات ، فيضمن هذا الأسلوب اكتشاف المشكلات والصعوبات قبل حدوثها ، كما يعتبر هذا النوع سمة من سمات الاتصال الجيد لأنه يكفل دقة الأداء ، ويكشف عن مدى فهم وتجاوب العاملين للرسالة التوجيهية التي اشتركوا في مناقشتها.

جدول رقم (48) يبين النقاط التي يتم التركيز عليها أثناء عملية تقييم أداء العاملين

الاحتمالات	ك	%
التحفيز لتحسين الأداء	07	50.00
التركيز على نقاط الضعف	05	35.71
أخرى تذكر	02	14.29
المجموع	14	100

الجدول المبين أعلاه يعطينا نظرة عن النقاط التي يتم التركيز عليها من طرف المسؤولين أثناء عملية تقييم الأداء ، فجاءت نسبة 50.00% من المسؤولين تركز على نظام الحوافز لتحسين أداء العاملين ، بينما جاءت نسبة 35.71% من المسؤولين تركز على نقاط الضعف من أجل معالجتها، بينما جاءت نسبة 14.29% تركز على نظام الحوافز بالإضافة إلى تركيزها على نقاط الضعف وأيضا تركيزها على ما فيه مصلحة المؤسسة. إن نتيجة التقييم تحدد موقف الفرد العامل بما فيه من نقاط قوة وضعف فتستطيع الإدارة والعامل أن يعملوا معا على رسم طريق التغلب على نقاط الضعف بالتدريب ، كما تؤدي معرفة الفرد العامل بنقاط قوته إلى الاستزادة منها للمحافظة على مستواه أو تحقيق مستوى أفضل ، وتحديد نقاط الضعف لدى العامل هو البداية الصحيحة لتخطيط برامج التدريب، حيث تأتي على أساس من الحاجة الحقيقية لها ويتطلب ذلك أن تكون العناصر التي يتم التقييم وفقا لها على درجة كافية من التفصيل وبما يسمح بتحديد نقاط الضعف بصورة دقيقة (خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005، 210).

إن المؤسسة أهدافها واضحة ، وعلاقة المسؤولين بالعمال يمكن أن تدعم بطرق تشجيعية كثيرة منها الجانب المادي ، وخصوصا إذا كانت المؤسسة تحقق أرباحا كثيرة ، وحتى معنوية لأن تأثيراتها متعددة الجوانب على العامل والمؤسسة معا. كما أن إثابة العامل المنتج معناه زيادة دافعيته نحو تحسين مستواه الإنتاجي وفي كلتا الحالتين فإن إثابة المنتج وعقاب المقصر هو تدعيم ايجابي للسلوكيات البناءة وإطفاء للسلوكيات غير البناءة. ويشير الناتج من التدعيم "الحوافز" على انه يؤدي إلى حصول الفرد على طاقة جسمانية وعقلية يبذلها العامل مما يؤدي إلى أداء جيد. وأيضا تزداد ثقة العاملين في نظام تقييم الأداء المطبق بالمؤسسة كلما كانت نتائج التقييم معبرة بشكل موضوعي عن مستوى أدائهم الفعلي ، وكلما أتاحت للعاملين فرصة

كافية لإبداء الرأي في هذه التقديرات، وكلما شعروا أن مسؤولهم المباشر لديه إلمام كاف بجوانب عملهم ، وكلما حرص المسؤول المباشر على مناقشتهم للوصول إلى أهداف وخطوات عملية لعلاج نواحي القصور في الأداء. كما يحتاج كل عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوبة منه، وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير ، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تتفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي ، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

وعليه إن المسؤولين الذين أقرروا بأنه يتم اللجوء إلى التركيز على نقاط الضعف سوف ينعكس ذلك سلبا على إنتاجية العاملين ، حيث يجب على المدراء التركيز على أسلوب الحوافز سواء أكانت حوافز مادية أو معنوية ، ولقد وجد من خلال دراسات فريديريك تايلور أن من بين المبادئ التي نادى بها اعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء الإنتاجي (خليل محمد حسن الشماع، 2000: 44).

جدول رقم (49) يبين الأمور التي يركز عليها المسؤولون عند متابعتهم لأعمال

أعضاء إدارة المؤسسة

الاحتمالات	ك	%
تعديل الأخطاء	11	78.57
التغاضي عنها	03	21.43
أخرى تذكر	00	00.00
المجموع	14	100

من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه والذي يبين الأمور التي يركز عليها المسؤولون عند متابعتهم لأعمال أعضاء المؤسسة ، حيث أظهرت البيانات أن نسبة 78.57% منهم يقومون بتعديل الأخطاء إلى جانب فرض العقوبات كما أنهم يتابعون الأعمال المنجزة وغير المنجزة لتقييم ما تم انجازه وما لم يتم ، وفي حين وجود أخطاء ارتكبت فإنه يتم تعديلها، ويتم معاقبة مرتكبها حينما يكون هناك تهاون وتقصير من طرفه ، أي حسب درجة الخطأ ، حيث يعتبر العقاب أسلوبا لمنع السلوك غير المرغوب فيه ، وفي كثير من الأحيان يكون العقاب هو البديل الوحيد المتاح للمسؤول، للتعامل مع مشكلة سلوك الفرد ، لعدم نجاح البدائل الأخرى في منع السلوك المخالف. ويهدف العقاب إلى إضعاف أو إخماد السلوك الغير مرغوب فيه من الفرد ، ويتم ذلك من خلال:

تطبيق حافز سلبي :

فقد يلجأ المسؤول إلى استخدام نظام العقاب والتأديب الرسمي المتاح في المؤسسة، والذي يتضمن عقوبات مثل توجيه اللوم ، أو الإنذار أو الخصم من الراتب أو الفصل من العمل ، أو قد يستخدم المسؤول أساليب العقاب غير الرسمية ، مثل التوبيخ والزجر وإبداء الاستياء والامتناع.

إيقاف حافز ايجابي :

بمعنى إيقاف الميزات التي كان الفرد يحصل عليها سابقا ، أو التي سيحصل عليها في المستقبل ، مثل إيقاف المسؤول سلوك التشجيع والمساندة (فاروق عبد قلية، محمد عبد المجيد السيد، 2009 : 281) والود، الذي كان يظهره للعاملين ، أو حرمانه من المكافأة أو العلاوة أو الترقية المتوقعة.

أما نسبة 21.43% من المسؤولين ترى بان الأخطاء واردة على كل حال والبشر من طبعهم الخطأ ، وبالتالي يتم التعاضي عن بعضها ويتم معاقبة المتهاونين والمقصرين الذين يعمدون ارتكابها.

وعليه نلاحظ من خلال استجابات المسؤولين إنهم يتابعون الأعمال بالمراقبة وتقويمها، وهذا يدل على اهتمامهم بالأعمال وأدائها وفعاليتها كما يعكس فعالية مسؤوليها وإدارتها وقيامهم بعملية تقويم الأداء كونها عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا.

أما المسؤولون الذين يتغاضون عن الأخطاء فذلك يدل على إهمالهم لأهم وظائف الإدارة وهي التقويم (تعديل الأخطاء) مما يعكس عدم فعالية إدارة المؤسسة مجال الدراسة، كما أن المتابعة والتقويم يتحقق من خلال الاهتمام بعملية الاتصال والمشاركة.

جدول رقم (50) يبين نسبة رضا المسؤولين على أداء أعضاء إدارة المؤسسة

الاحتمالات	ك	%
الرضا النسبي	11	78.57
غير راضي	03	21.43
عدم الرضا تماما	00	00.00
المجموع	14	100

يتضح من الجدول رقم (50) نسبة رضا مسؤولوا المؤسسة الصناعية على أداء أعضاء إدارة المؤسسة مجال الدراسة، حيث أظهرت البيانات أن نسبة 78.57% من المسؤولين يشعرون بالرضا النسبي على أدائهم، ذلك أنه من غير الممكن أن يكونوا راضين كلياً على الأداء بل نسبياً فقط، أما نسبة 21.43% من المسؤولين يصرحون بعدم الرضا لأن هناك من العمال من يحمل مشاكله الخاصة إلى العمل مما يؤدي إلى ضعف مردوده.

نلاحظ أن المسؤولون أغلبيتهم راضون نسبياً على أداء أعضاء الإدارة بالمؤسسة، أي أن هناك تقدير من طرف المسؤولين لمجهودات الأفراد العاملين، والرضا يعتبر من مؤشرات فعالية إدارة المؤسسة الصناعية وتحقيقه دال على أداء جيد وكذلك مردود جيد. كما أن الرضا يعني أن القرارات المتخذة سليمة وبالتالي تنعكس إيجابياً على أداء العاملين.

جدول رقم (51) يبين إذا كان الأسلوب الإداري المعتمد على العلاقات الاتصالية له

أثر إيجابي على أداء العاملين

الاحتمالات	ك	%
نعم	08	57.14
لا	06	42.86
المجموع	14	100

الجدول المبين أعلاه يعطينا نظرة عما إذا كان الأسلوب الإداري المعتمد على العلاقات الاتصالية له أثر إيجابي على أداء العاملين، حيث تبين نسبة 57.14% من المسؤولين الموافقة على هذا الاتجاه حيث يرون بأنه لا يمكن العمل دون العلاقات الاتصالية لما لها من أثر إيجابي على أداء العاملين، أما نسبة 42.86% من المسؤولين فتري عكس الاتجاه الأول خاصة وأنه في حالة ما إذا كانت العلاقات الاتصالية مبنية على أساس المصلحة الخاصة فإن أثرها سيكون سلبياً تماماً، وهي تعود لطبيعة الشخص المتعامل معه فمنه نجد الملتزم ومنه غير الملتزم، وعليه يجب الاعتماد على العلاقات الاتصالية مع عدم الإخلال بتطبيق القانون وتحمل المسؤولية.

2- تحليل الاستمارة المتعلقة بالإطارات والعمال

أ- البيانات الشخصية:

جدول رقم (52) يبين توزيع المبحوثين حسب السن

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
[29-19]	04	13.79	42	24.00
[40-30]	23	79.31	78	44.57
[51-41]	02	6.70	46	26.29
أكثر من 52	00	00.00	09	5.14
المجموع	29	100	175	100

يتضح من خلال الجدول رقم (52) أن أكثر الفئة العمرية طلبا للعمل الموجودة بالنسبة لفئة الإطارات جاءت بنسبة 79.31% تتحصر ضمن الفئة العمرية ما بين [40-30]، ثم تليها نسبة 13.79% من فئة الإطارات نجدها منحصرة ضمن الفئة العمرية بين [29-19]، وآخر نسبة قدرت ب 6.70% من فئة الإطارات ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين [51-41]. أما بالنسبة لفئة العمال فنجد أكبر نسبة طالبة للعمل تقدر ب 44.57% ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين [40-30]، ثم تليها نسبة 26.29% ينتمون إلى الفئة العمرية ما بين [51-41]، بينما نجد نسبة 24.00% من العمال ينتمون إلى الفئة العمرية من [29-19]، في حين نجد آخر نسبة تقدر ب 5.14% من العمال تقدر أعمارهم بأنها أكثر من 52 سنة.

جدول رقم (53) يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
ذكر	16	55.17	166	94.86
أنثى	13	44.83	09	5.14
المجموع	29	100	175	100

من خلال الجدول رقم (53) يتضح أن نسبة الذكور تستحوذ النسبة الكبرى، إذ تصل إلى 55.17% بالنسبة لفئة الإطارات، ونسبة 94.86% بالنسبة لفئة العمال، بينما جاءت نسبة الإناث لفئة الإطارات ب 44.83%، ونسبة 5.14% لفئة العمال.

وعليه نلاحظ التشغيل الكثيف للذكور وذلك راجع لنوعية العمل الذي يعتمد على القوة العضلية، ووجود نسبة من فئة الإناث بهذه المؤسسة ذلك أن الأعمال الإدارية هي أكثر الوظائف المسندة للإناث، حيث أن المرأة اقتحمت مجال الشغل فقط في الآونة الأخيرة بسبب

الظروف المعيشية التي فرضتها تجليات العولمة ، كما أن طبيعة العمل داخل المؤسسة من خلال أنها تحتوي على عدد من الوظائف المكتبية التي تشغلها عادة فئة الإناث وأيضا أعمال النظافة ، كما أن الموقع الجغرافي للمؤسسة له دور كبير في تشغيل الإناث ، حيث تقع بقرية قديلة أين تعتبر قريبة من مناطق سكنهم وأنها منطقة آمنة.

جدول رقم (54) يبين توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
أعزب	19	65.52	74	42.29
متزوج	09	31.03	97	55.43
مطلق	01	3.45	03	1.71
أرمل	00	00.00	01	0.57
المجموع	29	100	175	100

من الجدول رقم(54) يتضح أن فئة العزاب هي الفئة ذات التمثيل الأكبر في المؤسسة مجال الدراسة بالنسبة لفئة الإطارات وذلك بنسبة 65.52% ، ثم تليها فئة المتزوجين بنسبة 31.03%، أما كل من فئتي مطلق و أرمل فنسبتهما معا تقدر ب3.45%. في حين نجد بالنسبة لفئة العمال أعلى نسبة كانت ب55.43% للمتزوجين، ثم تلتها نسبة 42.29% لفئة العزاب، بينما احتلت نسبة 2.28% لفئتي مطلق والأرمل في مجال دراستنا بهذه المؤسسة.

وعليه يبقى الوضع الاجتماعي لدى المتزوج يختلف عنه لدى العازب ، حيث أن المتزوج يجد نفسه في مجال العمل مجبرا على القيام بتلك المهنة متحملا كل الظروف المحيطة بعمله خصوصا وأنه لا بديل له عنها ، وخاصة أولئك الذين لديهم عائق السن ، أما بالنسبة للأعزب فتقل عندهم المسؤولية الاجتماعية وبالتالي لا يقبل أي وضع لا يعجبه في المؤسسة إلا إذا رآه مناسباً في معظم نواحيه. ويمكن الاستدلال من خلال هذه النسب أن المؤسسة الصناعية مجال الدراسة تستقطب الفئات الأكثر استقراراً أي العاملين المتزوجين هم الأكثر استقراراً وأماناً من غير المتزوجين الأمر الذي ينعكس إيجاباً على أداء هؤلاء العاملين.

جدول رقم (55) يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
ابتدائي	00	00.00	31	17.71
متوسط	00	00.00	73	41.71
ثانوي	03	10.34	47	26.86
جامعي	26	89.66	24	13.71
المجموع	29	100	175	100

يلعب المستوى التعليمي دورا هاما في تحديد مناصب العمل والمهام المسندة إليهم ، فمن خلال الجدول رقم (55) يتضح أن نسبة 89.66% من الإطارات تمثل أكبر نسبة من المبحوثين لديهم المستوى الجامعي ، ونسبة 10.34% من نفس الفئة لديهم المستوى الثانوي. وبالنسبة لفئة العمال نجد أعلى نسبة تقدر بـ 41.71% لديهم المستوى المتوسط ثم تليها نسبة 26.86% تشكل المبحوثين الذين لديهم المستوى الثانوي ، ثم تليها نسبة 17.71% تشكل المبحوثين الذين لديهم مستوى الابتدائي ، وتمثل نسبة 13.71% عدد العمال الذين وصلوا التعليم الجامعي.

وعليه فئة الإطارات تتطلب إداريين لديهم شهادات جامعية ومستوى عال وذلك يتماشى وطبيعة العمل الإداري، بينما فئة العمال لا يتطلب العمل على الآلات في قسم الإنتاج قدرات فكرية ومستويات تعليمية عالية بقدر ما يتطلب قدرات جسدية ويتطلب أيضا الخبرة والاقدمية في العمل.

جدول رقم (56) يبين الأقدمية في العمل

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
أقل من 05 سنوات	09	31.03	37	21.14
من 05 إلى 10 سنوات	16	55.17	78	44.57
أكثر من 10 سنوات	04	13.80	60	34.29
المجموع	29	100	175	100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة الإطارات الذين لديهم خبرة ما بين 05 إلى 10 سنوات قدرت بـ 55.17% والتي كانت أعلى نسبة ، أما الذين لديهم خبرة أقل من 05 سنوات فقدرت بـ 31.03% ، في حين نجد نسبة 13.80% من الإطارات الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات. أما بالنسبة لفئة العمال فنجد أعلى نسبة قدرت بـ 44.57% لديهم خبرة عمل ما بين

05 إلى 10 سنوات ، ثم تليها نسبة العمال الذين لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات والتي قدرت ب 34.29% ، في حين نجد نسبة 21.14% من العمال الذين لديهم خبرة تقل عن 05 سنوات. كل هذه النسب تدل على أن العمال بالمؤسسة لديهم أقدمية تمكنهم من الأداء الجيد للعمل والتفهم السريع لكل ما يدور بالمؤسسة من اتصالات داخلية أو خارجية، كذلك الأقدمية تسمح باكتساب الخبرة، والقدرة على معالجة المشاكل المتعلقة بالعمل، بالإضافة إلى هذا فالأقدمية لها دور في تشكيل العلاقات الطيبة مع الإدارة. كذلك الأقدمية تمكنهم من العمل براحة وفعالية، وتمكنهم من تفادي المشاكل التي قد تواجه المؤسسة، وذلك عن طريق الاتصال، والذي بدون شك سيسير بصورة حسنة نظرا لخبرتهم الواسعة. وقد توصلت دراسة حول المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ، أعدها الدكتور: عيسى قبوقب على أنه كلما زادت سنوات الخبرة لدى الموظفين ازدادت معرفتهم بالاتصال المتبع ، وأصبحت لديهم القدرة على التمييز بين أنواع الاتصال وأشكاله وما يتركه من أثر على أدائهم ، أما حديثي التعيين وفي سنوات عملهم الأولى فليس لديهم نفس القدرة في الحكم على الاتصال ، كزملائهم الذين أفصوا سنوات طويلة في الخدمة واكتسبوا العديد من الخبرات وتعاملوا مع الكثير من المسؤولين (عيسى قبوقب، 2008: 176).

ب- المحور الاول: يعمل نظام الاتصال الإداري الفعال في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة على إزالة الغموض وتقريب الثقة بين الإدارة والعاملين .

جدول رقم (57) يبين إذا كان المبحوثين لديهم معلومات عن القوانين الداخلية للمؤسسة

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
نعم	26	89.66	156	89.14
لا	03	10.34	19	10.86
المجموع	29	100	175	100

هذا الجدول يتيح لنا فرصة معرفة عما إذا كان المبحوثون لديهم فكرة عن النظام أو القانون الداخلي للمؤسسة ، حيث بينت نسبة 89.66% من الإطارات بأنهم على علم بكافة القوانين الداخلية المتعلقة بالمؤسسة مجال الدراسة ، بينما بينت نسبة 10.34% من المبحوثين عن عدم معرفتها جيدا للنظام الداخلي للمؤسسة . أما بالنسبة لفئة العمال فقد جاءت نسبة 89.14% منهم على علم بالنظام الداخلي للمؤسسة، بينما جاءت نسبة 10.86% منهم اقروا بأنهم ليسوا على دراية بالنظام الداخلي للمؤسسة.

يلاحظ أن أغلبية المبحوثين بالمؤسسة مجال الدراسة لديهم علم بالنظام الداخلي للمؤسسة وبالتالي الالتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة ، أما الذين ليسوا على علم بالنظام الداخلي للمؤسسة قد يعرضه إلى ارتكاب العديد من الأخطاء عن غير قصد، وبالتالي التعرض للعقوبات قد تصل إلى الطرد.

جدول رقم (58) يبين تمكن المبحوثين من فهم لغة البرقيات والمناشير بسهولة

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
نعم	26	89.66	112	64.00
لا	03	10.34	63	36.00
المجموع	29	100	175	100

فيما يخص هذا الجدول توضح القراءة الرقمية للمعطيات عما إذا كان المبحوثون يستوعبون مضمون المناشير الإدارية أم لا، فكانت النتائج كما يلي:

89.66% من الإطارات يؤكدون استيعابهم لما يرد إليهم من تعليمات ومناشير، في مقابل 10.34% ، لا يستوعبون مضامين ما ينشر إليهم. أما بالنسبة لفئة العمال فنلاحظ نسبة 64.00% تقر بأن لغة مناشير الإدارة مفهومة بينما جاءت نسبة 36.00% تصرح بأن لغة المناشير غير مفهومة ، و ما يمكن استخلاصه أن تعليمات النظام الرسمي مفهومة إلى حد كبير.

جدول رقم (59) يبين حضور المبحوثين للاجتماعات في المؤسسة

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
دائما	12	41.38	26	14.86
أحيانا	07	24.14	68	38.86
نادرا	04	13.79	44	25.14
أبدا	06	20.69	37	21.14
المجموع	29	100	175	100

تشير المعطيات الكمية المتضمنة في الجدول أعلاه إلى أن نسبة 41.38% من الإطارات الذين يحضرون الاجتماعات دائما ، ونسبة 24.14% من الإطارات الذين يحضرونها أحيانا،بينما تشير نسبة 13.79% من الإطارات الذين يحضرون الاجتماعات نادرا ، في حين تشير نسبة 20.69% من الإطارات الذين لا يحضرون الاجتماعات.

أما بالنسبة لاجتماع المسؤولين بالعمال فقد صرحت نسبة 38.86% من العمال على أن الاجتماع يكون أحيانا ، بينما صرحت نسبة 25.14% بأن الاجتماع يتم نادرا ، أما نسبة

العمال الذين يقرون بأنهم لا يحضرون الاجتماع أبدا فكانت ب21.14% ، في حين جاءت نسبة 14.86% تقر بأنه دائما يتم اجتماع المسؤولين معهم .
ويعتبر حضور الاجتماعات ضرورة أساسية لأنها تتيح الفرصة لمعالجة القضايا وجها لوجه ويتم استيضاح جميع الأمور .

جدول رقم (60) يبين رأي المبحوثين الذين يحضرون الاجتماعات حول هذه الاجتماعات

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
روتينية ومملة	03	13.04	27	19.56
مثيرة ومفيدة	09	39.13	39	28.26
أحيانا مهمة	11	47.83	51	36.96
بدون أهمية	00	00.00	21	15.22
أخرى تذكر	00	00.00	00.00	00.00
المجموع	23	100	138	100

لقد تم في الجدول أعلاه إثبات مدى أهمية الاجتماعات بهذه المؤسسة من خلال آراء المبحوثين حيث تشير أعلى نسبة 47.83% من الإطارات الذين يرون بأن الاجتماعات أحيانا مهمة، في حين تشير نسبة 39.13% بأنها مثيرة ومفيدة من حيث انه يتم الإبلاغ إما بمستجدات عن العمل أو تحذيرات أو أوامر وكذا حل بعض المشاكل العالقة وهذا ما توصل إليه الباحث رياض ستراك إلى أن الإداريين يحرصون على حضور الاجتماعات والاستفادة منها، وتنفيذ القرارات التي تصدر عنها واحترام الآراء والمقترحات التي تطرح فيها(رياض ستراك، 2004: 121-123)، بينما إشارات نسبة 13.04% بأنها روتينية ومملة.

أما بالنسبة لفئة العمال فجاءت أعلى نسبة ب 36.96% تعطي انطباعها على الاجتماعات بأنها أحيانا تكون مهمة ، بينما ترى نسبة 28.26% بأن الاجتماعات مثيرة ومفيدة،في حين ترى نسبة 19.56% من نفس الفئة بان الاجتماعات روتينية ومملة ، بينما جاءت نسبة 15.22% بأنها بدون أهمية.

وعليه فإن الذين يقرون بأن الاجتماعات روتينية أو أنها أحيانا تكون مهمة أو أنها بدون أهمية فيدل على الحضور الشكلي و الأجوف لهم وعدم أخذ مشاركتهم بعين الاعتبار .

جدول رقم (61) يبين اللغة المستعملة كأداة أساسية في الاتصال بالمؤسسة

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
العربية فقط	05	17.24	39	22.29
الدارجة (العامية)	03	10.34	52	29.71
الفرنسية	07	24.14	27	15.43
هذا يتوقف على الموضوع	14	48.28	57	32.57
المجموع	29	100	175	100

للغة دور كبير في الاتصال بين أعضاء المؤسسة حيث تنعكس على نفسيتهم ، وتشير المعطيات الكمية المتضمنة في الجدول أعلاه إلى أن النسبة الأعلى قدرت ب 48.28% من الإطارات تصرح بان استخدام اللغة يتوقف على الموضوع ، أي يجب إتقان اللغتين معا للتعامل مع المواقف المختلفة التي قد يفرزها ميدان العمل حيث أن معظم الإطارات قد يعرفون العربية فقط ويتعاملون في المؤسسة بنفس اللغة لكنهم يواجهون مشاكل في التعامل مع بعض الجهات المتعاملة مع المؤسسة والتي تستخدم اللغة الفرنسية وبالتالي يواجهون مشكل في ترجمة المصطلحات المهنية ، كما يتم استخدام اللغة الفرنسية في التعاملات مع العمال وفي تبليغ التعليمات والقرارات وهذا ما عبرت عنه نسبة 24.14% ، فيما صرحت نسبة 17.24% من الإطارات بأنها تستخدم اللغة العربية فقط في المؤسسة، وعبرت نسبة 10.34% من الإطارات بأنها تستخدم الدارجة أي العامية في تعاملاتها اليومية.

وبالنسبة لفئة العمال فجاءت نسبة 32.57% منهم بان استخدام اللغة داخل المؤسسة يتوقف على الموضوع ، بينما تصرح نسبة 29.71% بأنها تستخدم الدارجة (العامية) في اتصالاتها داخل المؤسسة ، وجاءت نسبة 22.29% بأنها تستخدم اللغة العربية فقط ، بينما جاءت نسبة 15.43% بأنها تستخدم اللغة الفرنسية.

وقد توصلت دراسة الطاهر جغيم إلى أن دور اللغة في رفع فعالية الاتصال وتحسين أداء المؤسسة في الجزائر يعتبر حيوي وحاسم ،بغض النظر عن اللغة المستعملة عربية أو فرنسية أو كلاهما معا ،إلا أن هناك تفاوت نسبي بين هذه اللغات في الدور الوظيفي الذي تؤديه على مستوى الاتصال والأداء،وهذا طبعاً مرتبط بانتشار كل لغة وقدرة أصحابها على استعمالها في الإدارة والاتصال ،إلى جانب صلاحية هذه اللغة للاتصال والعمليات الإدارية الأخرى.كما توصلت الدراسة أن هناك حقيقة تتمثل في أن اللغة العربية بدأت تستعيد مكانتها في المؤسسات الجزائرية ولعل هذا مايفسره من حيث سياسة تعريب التعليم والتكوين التي أنتجت جيلا من

الإطارات لهم مستوى تعليمي باللغة العربية ، رغم أن الواقع يكشف لنا في مواطن أخرى أن اللغة الفرنسية ما تزال مهيمنة في الاتصال والإدارة داخل المؤسسات الجزائرية وخاصة منها الحكومية العامة بحكم بقاء جيل من المسيرين تلقوا تكويننا باللغة الفرنسية يسيطر على إدارة المؤسسات في الجزائر.

جدول رقم (62) يبين وجود صعوبة في اللغة أثناء الاتصال مع المسؤولين

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
نعم	04	13.79	15	8.57
لا	25	86.21	160	91.43
المجموع	29	100	175	100

يحمل هذا الجدول شواهد كمية تشير إلى نسبة 86.21 % من الإطارات ترى بأنه لا توجد صعوبة في اللغة أثناء الاتصال بالمسؤولين وأنها لغة سهلة وبسيطة وذلك راجع إلى تعودهم على عملية الاتصال في المؤسسة ، أي أن هناك تأقلم مباشر مع عملية الاتصال الرسمي بالمؤسسة مجال الدراسة ، أما من عبروا بوجود صعوبة في اللغة خلال الاتصال بالمسؤولين فقد قدرت نسبتهم بـ 13.79% من الإطارات وهي نسبة قليلة مقارنة بالنسبة السابقة. وأما بالنسبة لفئة العمال فجاءت نسبة 91.43% تصرح بأنه لا توجد صعوبة في اللغة خلال الاتصال مع المسؤولين ، بينما تقر نسبة 8.57% بأنها تجد صعوبة في اللغة خلال الاتصال مع المسؤولين.

جدول رقم (63) يبين إذا كانت هناك معلومات خاطئة حول العمل

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
نعم	07	24.14	91	52.00
لا	22	75.86	84	48.00
المجموع	29	100	175	100

تشير المعطيات الكمية المتضمنة في الجدول أعلاه إلى أن النسبة الأعلى قدرت بـ 75.86% من فئة الإطارات الذين صرحوا بأنه لم تصل إليهم معلومات خاطئة حول أداء عمل معين، في حين صرحت نسبة 24.14% من الإطارات بأنه يحدث وان تصل معلومات خاطئة حول العمل. وبالنسبة لفئة العمال فنلاحظ نسبة 52.00% تقر بورود معلومات خاطئة حول العمل، بينما تقر نسبة 48.00% بأنه لا وجود للمعلومات الخاطئة أثناء أداء الأعمال.

وهذا يدل على حرص الجميع على ضمان وصول المعلومات إلى كل عضو في المؤسسة بشكل سليم مما يساعد على اتخاذ امثل القرارات والتي تنعكس إيجابا على أداء العمال. وحتى وان وصلت معلومات خاطئة حول العمل فإنه يتم تداركها في حينها .

جدول رقم (64) يبين إذا كانت هناك شائعات منتشرة بكثرة في هذه المؤسسة

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
نعم	22	75.86	91	52.00
لا	07	24.14	84	48.00
المجموع	29	100	175	100

من قراءة الجدول رقم (64) يتضح أن الإشاعة منتشرة كثيرا بنسبة 75.86% من الإطارات مقابل من لا يجدها منتشرة بنسبة 24.14%. وبالنسبة لفئة العمال نجد نسبة 52.00% من يصرحون بوجود شائعات منتشرة بكثرة بهاته المؤسسة ، بينما تقر نسبة 48.00% من العمال من لا يجدها منتشرة بالمؤسسة.

إن هذه المعطيات تبدو واقعية ذلك أن غياب الاتصال الرسمي الفعال بين مختلف المستويات يؤدي إلى تفعيل شبكة واسعة لتداول المعلومات الغير رسمية في شكل إشاعات أي معلومات إما متسرّبة أو اختلاق لها . و مهما كان نوعها فإن الإشاعة تعبر عن حالة اختناق داخل التنظيمات و هذا مما لا شك فيه يؤدي إلى التوتر واستياء العاملين و هذا يؤثر على رضا العاملين و دافعيتهم للعمل و بالتالي تزداد نسب التغيب بل و حتى كبح الإنتاج و كذا الاضطرابات. وقد توصلت دراسة صبرينة رماش فيما يخص الاتصالات غير رسمية انتشار أسلوب الإشاعة الذي يؤثر على العاملين لأنها تقوم بتوصيل معلومات وأخبار خاطئة عن قضايا أساسية (صبرينة رماش، 2009: 366) تخص المؤسسة والعاملين على حد سواء، ونظرا لخطورة الإشاعة على الأداء الجيد اهتدى القائمون بالاتصال على مستوى المؤسسة إلى طريقة تجاهل الإشاعة للحد منها ، وهو إجراء غير علمي طبعا ، انطلاقا من معطيات الصيغة الجديدة التي وضعتها المؤسسات العالمية الكبرى بهدف التقليل من دور الإشاعة السلبي على التنظيم ككل وهو وضع صناديق في حجرات العاملين والطلب من العمال أن يلقوا فيها بكل الأسئلة التي يريدون أن يعرفوا عنها إجابات مقنعة وصحيحة ، مما يحقق أحد أهداف الاتصال الفعال والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي.

جدول رقم (65) يبين إذا كان التنظيم الإداري في هذه المؤسسة مشجع على الاتصال

الجيد

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
نعم	21	72.41	97	55.43
لا	08	27.59	78	44.57
المجموع	29	100	175	100

يحمل هذا الجدول شواهد كمية تشير فيما إذا كان التنظيم الإداري في هذه المؤسسة مشجع على الاتصال الجيد حيث نجد نسبة 72.41% من الإطارات ترى بان هناك سهولة ومرونة الاتصال فالمؤسسة لا تضع قيودا تجعل العمال يحسون بتقييد حريتهم أو صعوبة الاتصال بالإدارة كذلك بباقي زملائهم ، في حين نجد نسبة 27.59% من الإطارات المبحوثين ممن يرون بان الاتصال داخل هذه المؤسسة يتم بصعوبة . أما فئة العمال فجاءت نسبة 55.43% لتصرح بان التنظيم الإداري في هذه المؤسسة مشجع على الاتصال الجيد ، بينما صرحت نسبة 44.57% من العمال بان التنظيم الإداري في هذه المؤسسة غير مشجع على الاتصال الجيد.

وعليه يجب إعطاء اهتمام أكبر للاتصال بين مختلف مستويات المؤسسة، أي الاتصال العمودي و الأفقي فذلك يؤدي إلى ازدياد شعور العاملين بالعناية و المشاركة و بالتالي تزيد دافعيتهم للعمل .

جدول رقم (66) يبين رأي المبحوثين بأن نظام الاتصال بالمؤسسة يعمل فعلا على:

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
وصول المعلومات المناسبة للأشخاص	13	44.83	50	28.57
توفير المعلومات في الوقت المناسب	10	34.48	39	22.29
تحسين مضمون وشكل المعلومات وطريقة تداولها	06	20.69	31	17.72
مخالفة واقع المؤسسة والطريقة التي تتفاعل بها	00	00.00	03	1.71
أخرى تذكر	00.00	00.00	52	29.71
المجموع	29	100	175	100

من القراءة الكمية للجدول رقم (66) يتبين لنا أن نسبة 44.83% من الإطارات ترى بان الاتصال يعمل على وصول المعلومات المناسبة للأشخاص، في حين ترى نسبة 34.48% من نفس الفئة بان الاتصال يعمل على توفير المعلومات اليومية والآنية ،بينما جاءت نسبة

20.69% من الإطارات لتبين بأن الاتصال يعمل على تحسين مضمون وشكل المعلومات وطريقة تداولها. وبالنسبة لفئة العمال جاءت أعلى نسبة بـ 29.71% بأن الاتصال يعمل على ضمان وصول المعلومات المناسبة للأشخاص كما يعمل على توفير المعلومات اليومية والآنية وتحسين مضمون وشكل المعلومات وطريقة تداولها، في حين صرحت نسبة 28.57% بأن الاتصال يعمل على وصول المعلومات المناسبة للأشخاص، بينما ترى نسبة 22.29% من نفس الفئة بأن الاتصال يعمل فقط على توفير المعلومات اليومية والآنية، بينما جاءت نسبة 17.72% من العمال لتبين بأن الاتصال يعمل على تحسين مضمون وشكل المعلومات وطريقة تداولها. وجاءت نسبة 1.71% على أن الاتصال يخالف واقع المؤسسة والطريقة التي تتفاعل بها. وعليه يتبين وعي كل من فئتي العمال والإطارات بأهمية وضرورة الاتصال داخل المؤسسة.

جدول رقم (67) يبين رأي المبحوثين حول طرق الاتصال داخل المؤسسة بصفة

عامة

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
جيدة	15	51.73	48	27.43
حسنة	11	37.93	97	55.43
ضعيفة	03	10.34	30	17.14
المجموع	29	100	175	100

الجدول المبين أعلاه يعطينا نظرة حول تصور المبحوثون لمدى ملائمة طرق الاتصال داخل المؤسسة، حيث نجد نسبة 51.73% من الإطارات تؤكد بأن طرق الاتصال جيدة، وجاءت نسبة 37.93% من نفس الفئة ترى بأن طرق الاتصال حسنة، بينما ترى نسبة 10.34% من الإطارات بأن طرق الاتصال ضعيفة. وبالنسبة لفئة العمال نجد نسبة 55.43% ترى بأن طرق الاتصال داخل المؤسسة بصفة عامة حسنة، بينما تقر نسبة 27.43% حول طرق الاتصال بالمؤسسة بأنها جيدة، في حين نجد نسبة 17.14% من العمال ترى بأن طرق الاتصال بالمؤسسة ضعيفة.

وقد توصلت دراسة الباحث ناصر قاسمي حول الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري بأن طريقة الاتصال لها أثرها في توجيه العلاقات وسلوك الموظفين فالإتصال من خارج المكتب وإعطاء الأوامر من خارجه قد لا يعجب البعض ويعتبرها إهانة، وربما الإتصال بالإعلانات قد لا يعجب البعض أيضا ويفضلون الإتصال وجها لوجه رغبة في النقاش والحوار والاستشارة. وفعلا فقد صرح بعض المبحوثين من الإطارات بأنه في بعض الأحيان يتحتم الإتصال ببعض الزملاء حول نقاط مهمة تتعلق بالعمل وجها لوجه إلا أن المسؤولون يرفضون ذلك

والسبب وجود الهاتف الثابت فهو في نظرهم يكفي للحصول على أية معلومات، وطبعاً كل هذا ينعكس سلبياً على أداء العاملين.

ج- المحور الثاني: يسمح نظام الاتصال الإداري الفعال بالمؤسسة مجال الدراسة بإحداث علاقات اتصالية فيما بينهم، لتحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (68) يبين إذا كان هناك تبادل للمعلومات والأفكار مع الزملاء

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
نعم	28	96.55	152	86.86
لا	01	3.45	23	13.14
المجموع	29	100	175	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (68) أن نسبة 96.55% من الإطارات تقر بأن هناك تبادل للمعلومات والأفكار مع الزملاء ولا وجود لأي حرج في ذلك وذلك من أجل أداء العمل وسيره بشكل جيد، كما أنه في بعض الأحيان يتم اللجوء إلى الاتصال اللارسمي للتعبير عن آرائهم، بينما تقر نسبة 3.45% من نفس الفئة لا يتم تبادل المعلومات إلا في نطاق محدود وذلك لانعدام الرغبة لديهم وخاصة عندما تكون الأمور غير متعلقة بالعمل كما أن هناك تأثير كبير للاتصال الرسمي. وأما فئة العمال ترى نسبة 86.86% منها بأن هناك تبادل للمعلومات والأفكار مع زملائهم، بينما ترى نسبة 13.14% بأنه لا يتم تبادل الأفكار بين الزملاء بالمؤسسة. وعليه فإن عملية التفاعل مع الزملاء تعتبر ظاهرة صحية وتخدم التنظيم وتساعد على تسيير أعمالهم ببسر وهذا ما توصلت إليه دراسة أعدها الأستاذ رياض سترك والأستاذ عمر الخرابشة بعنوان بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية (رياض سترك، 2004: 121).

والملاحظ في هذه المؤسسة أن الجانب الرسمي قائم ميدانياً وفعال في كثير من الجوانب ويتأكد أغلبية الباحثين لكن دائماً نلاحظ في بعض جوانبها كثيراً من النقص مما يدفع بالعمال إلى اللجوء إلى الزملاء كحل وهذا ما يمثل الجانب غير الرسمي في المؤسسة، وعليه هذا النوع من الاتصال ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال. وعليه فإن تبادل المعلومات بين الزملاء يدل على وجود اتصال فعال بينهم يؤدي إلى التعاون والاحترام فيما بينهم، كما أن هناك أهمية لتبادل الأفكار والمعلومات بين العاملين في هذه المؤسسة نظراً لما يتم تحقيقه من تفاهم وانسجام بين العاملين ووجود سرعة في تنفيذ القرارات، كما يؤدي التعاون إلى سرعة إنجاز العمل وزيادة كفاءة المنظمة وتحسين أدائها.

جدول رقم (69) يبين إذا كانت الرسالة التي يتم تلقيها من المسؤول المباشر تكون
دوما تعليمات أو قرارات

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
تعليمات	14	48.28	53	30.29
قرارات	06	20.69	41	23.43
توعية وتحسيس	09	31.03	81	46.28
أخرى تذكر	00	00.00	00	00.00
المجموع	29	100	175	100

الشواهد الكمية المحتواة في هذا الجدول تشير إلى أن نسبة 48.28% من الإطارات المبحوثين تقر بان الرسالة التي يتم تلقيها من طرف المسؤول المباشر تكون دوما تعليمات ، بينما تقر نسبة 31.03% من المبحوثين بان الرسالة التي يتم تلقيها من طرف المسؤول المباشر تكون توعية و تحسيس ، في حين تقر نسبة 20.69% من الإطارات بان الرسالة التي يتم تلقيها من طرف المسؤول المباشر تكون قرارات. بينما جاءت نسبة 46.28% بالنسبة لفئة العمال ترى بان الرسالة التي يتم تلقيها من المسؤول المباشر هي توعية وتحسيس حول أداء الأعمال ، بينما ترى نسبة 30.29% من نفس الفئة بأنه يتم تلقي التعليمات دوما من المسؤولين ،في حين ترى نسبة 23.43% بأنه يتم تلقي تنفيذ القرارات من المسؤولين.

وعليه نلاحظ بان الاتصال النازل في هذه المؤسسة يعمل على توصيل مختلف القرارات وإعطاء التعليمات ، كما يعمل على توعية وتحسيس الجميع بكل الأمور المتعلقة بأداء أعمالهم وهذا يؤدي طبعا إلى إحساس الفرد بانتمائه للمؤسسة ومنه أداء المهام الموكلة له بدقة.

جدول رقم (70) يبين رأي المبحوثين فيما إذا كان الاتصال بالمسؤولين المباشرين

سهل:

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
نعم	28	96.55	152	86.86
لا	01	3.45	23	13.14
المجموع	29	100	175	100

يتبين من خلال الجدول رقم (70) أن هناك سهولة الاتصال بالمسؤولين المباشرين وهذا ما عبرت عنه نسبة 96.55% من الإطارات ، أما نسبة 3.45% من نفس الفئة فقد عبرت بأنها لا تجد سهولة وذلك يعود إلى ضيق الوقت وعدم التفرغ وكثافة العمل.بينما نجد ضمن فئة

العمال نسبة 86.86% تصرح بان الاتصال بالمسؤولين المباشرين سهل ، ونسبة 13.14% من نفس الفئة ترى بان الاتصال بالمسؤولين يوجد فيه نوعا من الصعوبة.

إن الاتصال بالمسؤولين من الضروريات في المؤسسة الصناعية لأنه يحقق التفاعل والتعاون وإن تكوين علاقات ايجابية مع العمال والإطارات كالمعاملة باحترام ومساعدة العمال لتطوير مهاراتهم في العمل ومعاملة الجميع بعدالة وإظهار الكفاءة في إدارة الأفراد كل ذلك من الايجابيات التي تشجع على اتخاذ قرارات جيدة وينعكس ايجابيا على الأداء الجيد.وعليه من خلال الجدول تتأكد مرونة العملية الاتصالية داخل المؤسسة وتميزها بالتلقائية والعفوية .

ونلاحظ أن العلاقة بين المسؤول والعامل علاقات عمل مقبولة و هي إلى الجيدة اقرب منها إلى السيئة،أي أن الاتصال الداخلي خاصة الصاعد والنازل يبعث على الارتياح.وقد توصلت دراسة رضا قجة حول موضوع:فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة دراسة حالة بين أداء العمال المؤقتين والدائمين- دراسة حالة مؤسسة صناعة قارورات الغاز باتنة- إلى أن الممارسات الإشرافية في التنظيم مجال دراسته ممارسات تسلطية تتجه نحو التهديد والعقاب،مما جعل علاقات العمل التي تربط العمال بالمشرفين حبيسة مجال العمل في خضم القواعد والإجراءات المهنية وخالية من علاقات الصداقة التي قد تنشأ نتيجة الروابط الاجتماعية،والتي تعد أساس نجاح ممارسة العملية الإشرافية الكفيلة بتحديد الفعالية التنظيمية.

جدول رقم (71) يبين إذا كان من السهل الاستماع إلى الزملاء وإن اختلفوا في الآراء

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
نعم	29	100	165	94.29
لا	00	00.00	10	5.71
المجموع	29	100	175	100

يبين الجدول رقم (71) مدى استماع الأفراد بالمؤسسة لآراء بعضهم البعض حتى وان كان هناك اختلاف في الآراء ، فتبين نسبة 100% من المبحوثين الإطارات بأنه لا يوجد أي مشكل في حالة وجود اختلاف في الآراء حول أعمال معينة حيث يتم دائما النقاش والاستماع إلى بعضهم البعض ، كما صرحت نسبة 94.29% من فئة العمال بأنه أيضا لا يوجد أي نوع من الخلافات في حالة الاختلاف في الآراء ، أما نسبة 5.71% من نفس الفئة ترى بأنها لا تستطيع الاستماع ومتابعة النقاش مع الزملاء في حالة الاختلاف في الآراء بينهم.

وعليه فإن مواقف وعلاقات العاملين بالمؤسسة ايجابية عموما مع بعضهم البعض. وقد أكدت دراسة كاترين Katherine على اعتبار الحوار الفعال من أهم الوسائل للاتصال

الشخصي ويزيد من كفاية العاملين ويساعدهم على حل المشكلات أو يزيد من إمكانية التفاهم بين المسؤول والعاملين إلى درجة كبيرة كما أن الحوار الفعال يعمل على إزالة التوترات النفسية والاجتماعية لدى العاملين ويعمل على تسهيل العمل و تحسين مستوى الأداء(أحمد فتحي أبو كريم،2009 : 188).

جدول رقم (72) يبين إذا كانت هناك مشكلة مع العاملين

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
أحد العاملين	03	10.34	19	10.86
بعض العاملين	02	6.90	35	20.00
أغلب العاملين	00	00.00	00	00.00
لا	24	82.76	121	69.14
المجموع	29	100	175	100

يتبين من المعطيات الكمية بالجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين من الإطارات وتقدر نسبتهم ب 82.76% تفر بعدم وجود خلاقات مع العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة ويعود ذلك إلى تركيزهم على مصلحة العمل ، وتجنب أي مؤثرات قد تؤدي إلى حدوث خلاقات تؤثر على سير العمل داخل المؤسسة ، بينما أشارت نسبتي 10.34% و 6.90% بان هناك مشاكل تكون مع أحد العاملين أو بعض العاملين وإنها تكون في مجال العمل من حيث الرأي الأرجح أو الطريقة المثلى والمتابعة.وبالنسبة لفئة العمال نجد نسبة 69.14% يصرحون بعدم وجود مشاكل مع زملائهم في العمل ، بينما أشارت نسبة 20.00% من نفس الفئة بأن لها مشاكل مع بعض العاملين ، في حين أن نسبة 10.86% تصرح لها مشاكل مع أحد العاملين.

إن العلاقات السيئة مع الزملاء يشعروهم بالنبذ والاعترا ب وعدم الاندماج في العمل أو مهماته، أي هناك شعور بالانفصال عن العمل وعدم الانخراط في الواجبات ، مما يؤثر على درجة علاقاته وارتباطه بالمؤسسة . وطبعا الاتصالات هي التي تحدث التفاعل سواء كان سلبيا أو ايجابيا بين العاملين ، ونظام الاتصال الإداري في مؤسسة المياه المعدنية قديلة يؤدي إلى التفاعل الايجابي حيث انه بدون اتصال لا يوجد تفاعل ولا تعاون . ومن الطبيعي أن نتوقع قدرا معيناً من عدم الرضا في أية جماعة إنسانية ، وكما رأينا في الجدول السابق فنلاحظ بان نوع من الاختلاف في الآراء قد لا يستطيع فردا ما أن يواصل النقاش في نفس الموضوع ، وفي مجال العمل أشياء لا بد أن تكون مثار الشكوى لدى العمال ، مثل نوع العمل وظروفه و زملاء العمل والمسؤولين المباشرين ونظام دفع الأجور ، هذه ظواهر عادية ، والواقع أن قدرا معيناً من الدمدمة قد يكون دليلاً على اهتمام العامل بعمله . بل إن المتذمر قد لا يريد في بعض

الأحيان أكثر من شخص أو جماعة تستمع إليه ، وربما كان لا يريد بالفعل أو لا ينتظر تغييرا أو تعديلا فيما يتذمر من أجله (فتحي محمد موسى، 2009: 177-179).

جدول رقم (73) يبين علاقة المبحوث مع إدارة المؤسسة

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
حسنة	14	48.28	91	52.00
جيدة	12	41.38	75	42.86
سيئة	03	10.34	09	5.14
المجموع	29	100	175	100

يتضح من الجدول رقم (73) علاقة المبحوثين بإدارة المؤسسة فمن خلال بيانات هذا الجدول نلاحظ بأن نسبة 48.28% من الإطارات تصرح بأن علاقتها مع إدارة المؤسسة وهذا يعطيها إحساس بالانتماء للمؤسسة، في حين أن نسبة 41.38% ترى بأنها جيدة ، أما الذين علاقتهم سيئة مع إدارة المؤسسة فهم أقلية تبلغ نسبتهم 10.34% .وبالنسبة لفئة العمال نجد نسبة 52.00% تقر بأن علاقتهم مع الإدارة حسنة،بينما جاءت نسبة 42.86% من العمال الذين تتسم علاقتهم بالإدارة بكونها جيدة ، أما نسبة العمال الذين تتسم علاقتهم بأنها ضعيفة جاءت ب5.14%.

إن العلاقة الجيدة بين الإدارة وجميع العاملين بالمؤسسة دليل على مدى اهتمام أو عدم اهتمام الإدارة بهم ونظرتهم إليهم ، فإن كانت العلاقة جيدة بين الإدارة و العمال من خلال قنوات اتصال فذلك ينعكس إيجابا على المؤسسة.كما أن سوء التفاهم بين الإدارة والعمال واقعة حاصلة شائعة فإذا بهؤلاء يتخذون من الإدارة موقفا عدائيا دون أن تظن إلى هذا العداء أو إلى أسبابه،ولكي تكون العلاقات في الصناعة علاقات راضية منسجمة يجب أن تعمل الإدارة والعمال على أن يفهم كل فريق وجهة نظر الفريق الآخر.ولتحقيق هذا التفاهم يجب أن يقوم نظام للاتصال بين أولئك العمال وهؤلاء . والاتصال المثمر يستهدف التفاهم المشترك والتوفيق بين أولئك وهؤلاء. ومن الخطأ أن نظن أن العمال والموظفين يهتمون بنفس الأشياء التي تهتم بها الإدارة ، أو يرون الأمور كما تراها، فما يهم الإدارة من الأمور لا يتحتم أن يهم العمال والموظفين وليس من التزامات الإدارة أن تصلح العامل الذي يرى موقفه ويحكم عليه على نحو يختلف كل الاختلاف عما تراه الإدارة ، لكنه يتعين على الإدارة أن تنظم علاقاتها بعمالها وموظفيها بحيث يستطيع الطرفان أن يعملوا معا في وئام وانسجام (فتحي محمد موسى، 2009: 177-179).

جدول رقم (74) يبين طريقة الاتصال بالإدارة :

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
مباشرة	10	34.48	58	33.14
المسؤول المباشر	17	58.62	117	66.86
أخرى تذكر	02	6.90	00	00.00
المجموع	29	100	175	100

يتضح من خلال الجدول رقم (74) أن نسبة 58.62% من الإطارات تؤكد أن اتصالهم بالإدارة يتم من خلال المسؤول المباشر باعتباره المسؤول المباشر عنهم ولا يمكنهم تجاوزه احتراماً له، فأى فرد يعاني مشكلة سواء في العمل أو مع العمال يتصل مباشرة بالمسؤول المباشر في حين تعبر نسبة 34.48% عن الإطارات الذين يتصلون مباشرة بالإدارة حيث يرون بأنه لا يحتاجون للمرور بمسؤوليهم المباشرين للاتصال في حالة وجود مشكلة أو طلب ما، بينما تعبر نسبة 6.90% عن عدد الإطارات الذين لا يتصلون بالإدارة مطلقاً والسبب راجع في ذلك لعدم حاجتهم لهذا الاتصال فهم يقومون بعملهم دون مشاكل وحتى إن وجدت فالمسؤول المباشر يحلها دون اللجوء إلى الإدارة ، وليس لديهم طلبات أو شكاوي أما بالنسبة لفئة العمال فنجد نسبة 66.86% فإنها تلجأ إلى المسؤول المباشر من أجل الاتصال بالإدارة ،بينما نجد نسبة 33.14% من العمال تتصل مباشرة بالإدارة من أجل طرح انشغالاتها .

وعليه فبالنسبة لأولئك الذين يقومون بعملية الاتصال مباشرة ويقرون بأنه الأسلوب الذي يتصلون به على المعلومة طبعاً ذلك راجع إلى قوة العلاقات الشخصية التي تتجاوز القنوات الرسمية في عملية الاتصال ، كما أن تفضيل العاملين الاتصال بالمسؤول مباشرة فيعود ذلك إلى محاولة إيجاد حل للمشكل بطريقة جد رسمية ، وذلك من أجل تفادي حدوث مشاكل أكبر منها. في حين اعتبرت غالبية المبحوثين أن المسؤول المباشر هو القناة التي يتم بها التعرف على كل المعلومات أو التعليمات التي تتعلق بالمؤسسة ، وذلك يسهل من وصول المعلومات والتعليمات في وقتها مما يجعلها أكثر فعالية لدى العامل. وفي الحقيقة فإن تحديد قناة توصيل المشاكل يكون تبعاً لحجم ونوع المشاكل التي يتعرض لها العامل ، فإذا كان المشكل بسيطاً وسهل للحل فإنه يلجأ إلى زملاء العمل لطرح هذا المشكل وهم يتكفلون بحله ، أما إذا واجهوا صعوبة في حله وتعد هذا المشكل أكثر يعرض على المسؤول المباشر إلى رئيس الوحدة ثم إلى المسؤول الأعلى .

ومما سبق يتضح بأن الاتصال يعتبر المفتاح المؤدي للإدارة فتتسيق الجهود يعد أساساً للنظام التعاوني حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال .

و يتضح من الجدول ارتفاع نسبة المبحوثين الذين اقرروا باعتمادهم على مسؤولهم المباشر في حل المشاكل دليل على وجود علاقة طيبة تربط العمال بمسؤولهم المباشر مما يجعلهم لا يترددون في اللجوء إليه لطرح مشاكلهم وانشغالاتهم عليه .

جدول رقم (75) يبين إذا كان هناك تعاون مع الزملاء من خلال سماح المسؤول

بذلك:

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
نعم	26	89.66	139	79.43
لا	03	10.34	36	20.57
المجموع	29	100	175	100

يبين الجدول أعلاه فيما إذا كان هناك تعاون بين الزملاء ،حيث جاءت نسبة 89.66% من المبحوثين الإطارات تصرح بان هناك تعاون بين الزملاء، في حين صرحت نسبة 10.34% من نفس الفئة بأنه لا يوجد تعاون وذلك راجع لبعد مكاتبتهم عن بقية الزملاء أو لأن طبيعة عملهم لا يتيح لهم فرصة الاتصال والتحرك بسهولة دائما.وجاءت نسبة 79.43% من فئة العمال تصرح بأنه يوجد تعاون فيما بينهم، أما نسبة 20.57% فتصرح بأنه لا يوجد تعاون بين الزملاء.

إن التعاون بين الزملاء يعتبر من المؤشرات المهمة لقياس الأداء حيث يسهم هذا التعاون في التغلب على الصعوبات وتقادي الأخطاء والمشكلات، كما أن دور الزملاء في مساعدة بعضهم البعض خاصة في حل المشاكل المتعلقة بالعمل يؤثر فيهم ويجعلهم يشعرون بحب زملائهم لهم مما يبعد عنهم الإحساس بالعزلة و الاندماج في الجماعة.وتؤدي العلاقات بين الزملاء مجموعة من الوظائف المهمة في حياة العمل ذلك أن العلاقات بين الزملاء تشكل مصدرا مهما للدعم النفسي والاجتماعي للعامل، فغالبا ما يتلقى العامل الدعم والتأييد والتخفيف من ضغط العمل من قبل زملائه والسبب الرئيسي في هذا الأمر أن العاملين عادة ما يدركون أن زملائهم يعيشون في نفس الظروف مما يجعلهم أكثر قدرة على تفهم مشاعرهم وهمومهم في العمل. وعليه يتبين من هذا الجدول مدى اهتمام أفراد مؤسسة مجال الدراسة ببعضهم البعض عند وجود المشاكل و نوع المساعدات المقدمة منهم، فقد اتضح من خلال استجابات المبحوثين بأنه يتم تقديم لهم مساعدات من طرف الزملاء إذا تعرضوا لمشكل داخل المؤسسة خاصة إذا كان ينقص بعضهم الخبرة لذلك يتم الاستعانة بزملائهم ممن لهم الخبرة في نفس المجال ، كما تتعدى هذه المساعدات في النواحي المعنوية و أيضا إلى المادية.

جدول رقم (76) يبين زيارة الزملاء خارج إطار العمل

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
نعم	الأعياد	10.34	17	9.72
	التهاني	13.79	23	13.14
	التعازي	31.04	45	25.71
	أخرى تذكر	6.90	27	15.43
لا		37.93	63	36.00
المجموع		100	175	100

للكشف عن مدى استمرار العلاقات إلى ما خارج محيط المؤسسة من خلال اللقاءات الغير رسمية (مناسبات الأعياد، الزيارات، التهاني ، التعازي) والتي تعتبر من الأساليب الضرورية لتدعيم العلاقات الإنسانية والتي تدعم بدورها العلاقات الاتصالية. فقد اتضح من خلال الجدول رقم (76) أن نسبة 31.04% من الإطارات تعمل على الزيارات خارج المؤسسة وخاصة للتعازي ، بينما جاءت نسبة 13.79% بأنها تعمل على زيارة الزملاء خاصة أثناء التهاني، في حين جاءت نسبة 10.34% بان زيارتها للزملاء تتم خاصة أثناء الأعياد، وجاءت نسبة 6.90% تقر بان زيارتها تتم أثناء المرض للزملاء، أما نسبة 37.93% من الإطارات فإنها تقر بأنها لا تعمل على زيارة الزملاء خارج المؤسسة. وبالنسبة لفئة العمال جاءت نسبة 25.71% من فئة العمال تصرح بأن زيارتها للزملاء تكون للتعازي فقط ، بينما تقر نسبة 15.43% بأن زيارة الزملاء تتم في جميع المناسبات ونسبة 13.14% تكون زيارتها في مناسبات التهاني ، ونسبة 9.72% تكون زيارتهم لزملائهم في مناسبة الأعياد، وجاءت نسبة 36.00% من فئة العمال تصرح بأنه لا تتم زيارات للزملاء خارج محيط المؤسسة ، حيث يرجع ذلك للالتقاء بزملاء آخرين خارج المؤسسة نتيجة لانتهاه العلاقة بانتهاه ساعات العمل.

ويروى صالح بن نوار أنه بالنسبة لعلاقة العامل ببيئته خارج المؤسسة ، فيلاحظ أن العامل ليس عضوا في مؤسسة العمل فقط ، بل عضوا كذلك في عدة جماعات مختلفة المنطلقات والأهداف ووجهات النظر ، كما يختلف مركزه في كل منها عن مركزه ودوره في الأخرى اختلافا واضحا ، فهو عضو في أسرته الصغيرة ومسؤولا عنها وعضوا في أسرته الكبيرة التي تتكون من والديه وإخوته وعلاقته فيها تتراوح بين السيطرة والخضوع ، ثم هو عضوا ضمن جماعة الأصدقاء وجماعة الحي والنقابة وغيرها. ويحتاج في كل هذه الجماعات لدرجة معينة من التوافق والتكيف حتى ينمي مع كل فرد من الأفراد الذين يتعامل معهم علاقات صحيحة سليمة

ومتوازنة، وقد تصادف الفرد في سبيل الحصول على هذا التكيف وهذا التوافق جملة من الصعوبات المتنوعة. ويقدر نجاحه في التغلب على هذه الصعوبات بقدر ما يشعر براحة نفسية واطمئنان ينعكس على مردوده في العمل داخل المؤسسة الصناعية التي هو عضوا فيها (صالح بن نوار، 2006: 241).

د- المحور الثالث: تؤثر الاتصالات الإدارية الفعالة بالمؤسسة مجال الدراسة على سرعة اتخاذ القرار من خلال مشاركة العاملين في اتخاذها:

جدول رقم (77) يبين طبيعة القيادة السائدة في مؤسستكم

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
صارمة	17	58.62	149	85.14
ديمقراطية	00	00.00	26	14.86
متساهلة	10	34.48	00	00.00
أخرى تذكر	02	6.90	00	00.00
المجموع	29	100	175	100

تعتمد المؤسسة في إدارة وتنظيم نشاطها اليومي على نمط قيادي معين يختلف من مؤسسة إلى أخرى ، فإذا ما نظرنا إلى مؤسسة قديلة للمياه المعدنية ، ومن خلال لغة الأرقام الواردة في الجدول رقم (77) فإننا نجد آراء حول نمط القيادة السائد. حيث أن اغلب المبحوثين أقرروا بان القيادة تتميز بكونها صارمة حيث أكد على ذلك 17 إطارا بنسبة تقدر ب 58.62%، بينما أقرت نسبة تقدر ب 34.48% على كون القيادة بالمتساهلة ، كذلك نجد 02 إطارين بنسبة 6.90% أكدوا على وجود المحسوبية ، بينما نجد فئة العمال تقر بأن طبيعة القيادة السائدة في المؤسسة صارمة وذلك بنسبة 85.14%، ونسبة 14.86% من نفس الفئة ترى بان القيادة السائدة في المؤسسة هي ديمقراطية.

إن العمل بالأسلوب الديمقراطي خلاف الأسلوب الصارم أو المتساهل يجعل جميع العاملين بالمؤسسة يهتمون بأداء الأعمال الموكلة إليهم ، وينغمسون في جو العمل وجوهره ويعملون عن طواعية ويقبلون أداء أي عمل يوكل إليهم ، وليس خوفا مما يسلب عليهم من عقاب في حالة وجود خطأ ما.

جدول رقم (78) يبين مدى شعور المبحوثين بأن الإدارة قريبة منهم

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
نعم	22	75.86	98	56.00
لا	07	24.14	77	44.00
المجموع	29	100	175	100

الجدول المبين أعلاه يعطينا نظرة عن مدى قرب الإدارة من المبحوثين ، فيتضح أن نسبة 75.86% من الإطارات تقر بان الإدارة قريبة منهم من خلال مراقبة سير العمل والاهتمام بمشاكل العمال ، كما أن توفر وسائل الاتصال تجعل العمال يشعرون بقرب الإدارة منهم ، بينما ترى نسبة 24.14% بان الإدارة بعيدة عنهم ولا تهتم بمشاكلهم ولا تعطي حتى الفرصة للتعبير عن آرائهم أو إعطاء اقتراحاتهم حول عملهم . أما نسبة 56.00% من فئة العمال تعبر عن أن الإدارة قريبة منهم،بينما نجد نسبة 44.00% من العمال ترى بان الإدارة غير قريبة منهم.ولقد توصلت دراسة الباحث ناصر قاسمي حول الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري أن أغلب العمليات الاتصالية يكون سببها الأمور التي تهم الإدارة ، والأمور المستعجلة ، حيث يتم تذكر الموظفين المعنيين بتلك المهام والاستعانة بهم ، وفي حالة الحاجة يتم تذكر الموظفين من ذوي الكفاءة أو من الذين يجتهدون في العمل حيث أن الإدارة لما تكون في حاجة لخدمات موظف ما فإنها تلجأ إليه وتعطيه الكثير من الأهمية حتى ولو كان عن طريق الكلام فقط والشكر وإظهار الاعتبار،لكن في حالة تراجعهم من حيث القدرة عن العمل أو ظهور كفاءات أحسن منه أو عدم الحاجة إليه فإنها تنتاساه وتتجاهله تماما وكأنه لم يضح يوما ما ، ولم يبذل الجهود وهكذا كما دخل الموظف كما يخرج في حالة التقاعد أو بالأحرى في وضعية أصعب ، أما الاتصالات التي لها علاقة بمصالح الموظفين المباشرة وغير المباشرة فهي ليست ذات أهمية بالنسبة للإدارة وصرح الموظفون بان الإدارة لا تتصل بهم ربما لعدم الحاجة إليهم أو لعدم أهميتهم بالنسبة للإدارة أو لطبيعة المهام(ناصر قاسمي،2011 : 207).

وعليه يتضح اهتمام إدارة المؤسسة مجال الدراسة بجميع العاملين بها بشكل نسبي ونظرتهم الايجابية النسبية لها، فإن كانت العلاقة جيدة معها فذلك ينعكس إيجابا على أدائهم وعلى المؤسسة.

جدول رقم (79) يبين إذا تم استشارة المبحوثين حول احد القرارات المتعلقة بالعمل

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
نعم	18	62.07	148	84.57
لا	11	37.93	27	14.43
المجموع	29	100	175	100

من القراءة الكمية للجدول رقم (79) يتبين لنا نسبة 62.07% من الإطارات الذين صرحوا باستشارتهم حول قرارات أو مواضيع متعلقة بعملهم ، في حين عبرت نسبة 37.93% من نفس الفئة على انه لا توجد هناك استشارات حول أداء العمل وإنما فقط يتم التنفيذ. بينما نسبة 84.57% من فئة العمال تصرح بأنه تم استشارتهم حول احد القرارات المتعلقة بالعمل ، في حين صرحت نسبة 14.43% بأنه لم يتم استشارتهم حول أي قرار متعلق بعملهم.

وقد توصل الباحث ناصر قاسمي حول الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري بأن هناك جوانب تتعلق بالمهام الرسمية سواء كانت يومية أو إستراتيجية والجوانب الخاصة بالحياة المهنية للموظفين ووضعيتهم الاجتماعية ، حيث لاحظ الباحث إلحاح الموظفين على ضرورة استشارتهم في كل هذه الجوانب لأنها تمس مصالحهم المتنوعة بصفة مباشرة أو غير مباشرة، كما أضاف المبحوثين أهمية الاستشارة في علاقات العمل والتحويلات وتغيير الهيكل التنظيمي لأنها تؤثر في الاستقرار الوظيفي للمبحوثين والأمن داخل العمل زيادة إلى تقويم العمل والحوافز بما يمثلانه من قيم العدالة وتحقيق الرضا الوظيفي الذي يزيد في مستوى التعاون. وإن الاستشارة كسلوك تنظيمي هام يشجع العاملين ويزيد في مستوى الثقة والحفاظ على مصالح كل الأطراف وهذا يؤدي في الأخير إلى توقع زيادة فعالية العمل الإداري لأنه في بعض الأحيان حتى القرارات الجيدة تلقى رفض العاملين بسبب عدم استشارتهم ، وهذا باعتبار الاستشارة مبدأ أساسي في السلوك التنظيمي(ناصر قاسمي، 2011 : 208).

جدول رقم (80) يبين اطلاع المبحوثين على:

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
القرارات التي اتخذتها المؤسسة	16	55.17	79	45.14
القرارات التي تسعى المؤسسة لاتخاذها مستقبلا	01	3.45	00	00.00
إمكانيات التكوين	01	3.45	00	00.00
إمكانيات الترقية	01	3.45	00	00.00
التغييرات التنظيمية الممكنة في المؤسسة	06	20.69	00	00.0
الاجتماعات المقرر عقدها في المؤسسة	01	3.45	00	00.00
أخرى تذكر	03	10.34	96	54.86
المجموع	29	100	175	100

تشير المعطيات الكمية المتضمنة في الجدول أعلاه إلى أن النسبة الأعلى كانت بـ 55.17% من الإطارات عبرت عن اطلاعهم عن القرارات التي اتخذتها المؤسسة، بينما جاءت نسبة 20.69% من الإطارات التي تعبر على أن لديهم معلومات عن التحولات أو التغييرات التنظيمية الممكنة في المؤسسة ، في حين جاءت نسبة 10.34% تصرح بأنهم ليسوا على اطلاع على أي شيء، وجاءت نفس النسبة قدرت 3.45% لتدل عن المبحوثين الإطارات الذين لديهم معلومات حول الاقتراحات التالية: القرارات التي تسعى المؤسسة ، إمكانيات التكوين، إمكانيات الترقية ، الاجتماعات المقرر عقدها في المؤسسة . أما بالنسبة لفئة العمال فنجد نسبة 45.14% تعبر عن معرفتها بالقرارات التي اتخذتها المؤسسة ، بينما نسبة 54.86% من فئة العمال صرحت بأنها ليست على اطلاع على أي شيء .

وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على تداول المعلومات بالمؤسسة ونشرها بشكل نسبي وخاصة أولئك المعنيين بها.

جدول رقم (81) يبين تحمل المبحوثين مسؤولية بعض القرارات المتعلقة بالعمل

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
نعم	22	75.86	129	73.71
لا	7	24.14	46	26.29
المجموع	29	100	175	100

من خلال المعطيات الكمية للجدول أعلاه يتبين أن نسبة 75.86% من المبحوثين الإطارات عبرت عن تحملها كامل المسؤولية المتعلقة بعملهم بمعنى انه يتم التدقيق جيدا وتفادي التعرض للأخطاء مهما كانت صغيرة ، بينما جاءت نسبة 24.14% من نفس الفئة

عبرت عن عدم تحمل أية مسؤولية كون العمل الذي يقومون به روتيني و القرارات إنما هي مسؤولية المسؤول المباشر. وبالنسبة لفئة العمال فوجد أعلى نسبة تقدر ب73.71% تقرر بأنها تتحمل مسؤولية بعض القرارات المتعلقة بعملهم ، بينما أقرت نسبة 26.29% ممن يصرحون بأنهم لا يتحملون مسؤولية أي قرار متعلق بعملهم.

إن تحمل المسؤولية يؤدي إلى تطوير القدرات ، ففي رأي كل من الإطارات والعمال أن أداء عملهم وحده مسؤولية ، فهم واعين بقيمة العمل الذي يؤديونه مهما كان بسيطاً لكنهم يحرصون على العمل بجهد وصدق ليصل المنتج إلى المستهلك بأحسن جودة ، فهذه وحدها مسؤولية ، كما أن خبرتهم وأقدميتهم في العمل جعلتهم يدا واحدة يعملون معا بتعاون فلهم حسن المسؤولية كما أن عملهم يطور قدراتهم ومهاراتهم الفنية لتحسين الإنتاج حتى بالمساهمة بأفكار جديدة تتحسن أوضاع المؤسسة .

وهذا عكس ما توصلت إليه دراسة بارتون **Bartton (1978)** والتي استهدفت معرفة الأساليب المتبعة في اتخاذ القرارات في المؤسسات التربوية حيث بعد تحليل البيانات إحصائياً أظهرت النتائج ضعفاً واضحاً في عملية اتخاذ القرارات وبخاصة في جانب تحمل المسؤولية بالنسبة للقادة الإداريين ، فضلاً عن عدم وضوح المسؤولية للعاملين.

جدول رقم (82) يبين سماح الرئيس للمبحوثين بتوضيح وجهة النظر فيما يتعلق

بالعمل

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
نعم	23	79.31	148	84.57
لا	06	20.69	27	15.43
المجموع	29	100	175	100

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 79.31% من الإطارات تقرر بسماح الرئيس للمبحوثين بتوضيح وجهة نظرهم حول العمل الذي يقومون به ، بينما أقرت نسبة 20.69% من المبحوثين الإطارات لا تستطيع تقديم وجهة نظرهم حول عملهم وإنما تلقي الأوامر وتنفيذها.

بينما نجد نسبة 84.57% من فئة العمال تقرر بسماح المسؤول للعمال بتوضيح وجهة النظر فيما يتعلق بالعمل، بينما جاءت نسبة 15.43% من العمال تقرر بأنه لا يتم السماح لهم من أجل إعطاء وجهة نظرهم فيما يخص العمل.

ه:المحور الرابع: يؤدي التكامل بين الاتصال الإداري الفعال وعملية اتخاذ القرار إلى رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية مجال الدراسة.

جدول رقم (83) يبين تلقي معلومات كثيرة أثناء العمل

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
دائماً	14	48.27	97	55.43
أحياناً	08	27.59	42	24.00
نادراً	07	24.14	36	20.57
أبداً	00	00.00	00	00.00
المجموع	29	100	175	100

لقد تم في الجدول أعلاه إثبات مدى تلقي المبحوثين للمعلومات الكثيرة أثناء أدائهم لعملهم، فوجدنا نسبة 48.27% من الإطارات تؤكد بأن تلقيها للمعلومات الكثيرة أثناء أدائهم لعملهم يكون دائماً. بينما جاءت نسبة 27.59% تفر بأن تلقيها للمعلومات الكثيرة أثناء أدائهم لعملهم يكون أحياناً، وجاءت نسبة 24.14% تفر بأن تلقيها للمعلومات الكثيرة أثناء أدائهم لعملهم يكون نادراً. أما فئة العمال فجاءت نسبة 55.43% تفر بأن تلقيها للمعلومات الكثيرة يكون دائماً، بينما جاءت نسبة 24.00% من العمال من يرون بأن تلقي المعلومات الكثيرة أثناء العمل يكون أحياناً، وجاءت نسبة 20.57% يصرحون بأنه نادراً ما يتلقون المعلومات الكثيرة أثناء العمل.

وعليه فكثيراً ما يواجه العامل سيلاً متدفقاً من المعلومات التي يوجهها إليه المسؤول والتي لا يتمكن من فهمها، فليس من الضروري أن زيادة المعلومات يساعد على تحقيق فهم أفضل، كما أن الغزارة والكثافة الشديدة في المعلومات لا تمكن العامل من متابعة جميع الحقائق وقد يخطأ أو قد يتأخر في الاستجابة، أو يلجأ إلى التعميم أو تصفية وتنقية المعلومات (فريد كورتل، الهام بوغليطة، 2010: 199).

جدول رقم (84) يبين مدى أخذ شكاوي واقتراحات المبحوثين بعين الاعتبار

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
دائما	08	27.59	93	53.14
أحيانا	10	34.48	48	27.43
نادرا	06	20.69	29	16.57
أبدا	05	17.24	5	2.86
المجموع	29	100	175	100

تؤكد المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (84) بأن أخذ شكاوي واقتراحات المبحوثين بعين الاعتبار جاءت بنسبة 34.48% للإطارات الذين تؤخذ شكاويهم واقتراحاتهم أحيانا، أما نسبة الإطارات الذين تؤخذ اقتراحاتهم بصفة دائمة كانت مقدرة بـ 27.59%، وهذا يعني أن تقديم الاقتراحات ليس بالأمر الصعب بالنسبة لهؤلاء المبحوثين ، أما نادرا ما يتم الأخذ بعين الاعتبار لشكاوي واقتراحات المبحوثين الإطارات فجاءت بنسبة 20.69% ، وعليه فإن عدم اخذ الإدارة بعين الاعتبار لبعض هذه الاقتراحات سيجعل المبحوثين ينسحبون من هذه العملية، في حين عبرت نسبة 17.24% على أنه لا يتم الأخذ بعين الاعتبار لشكاوي واقتراحات الإطارات أبدا.

أما بالنسبة لفئة العمال فجاءت أعلى نسبة بـ 53.14% تصرح بأنه دائما يتم أخذ اقتراحات وشكاوي العاملين، بينما أشارت نسبة 27.43% بأنه يتم اخذ اقتراحاتهم وشكاويهم أحيانا، أما العمال الذين يتم اخذ اقتراحاتهم وشكاويهم نادرا فجاءت بـ 16.57% ، في حين نجد العمال الذين لا تؤخذ شكاويهم واقتراحاتهم أبدا فقدت بـ 2.86%. فهذه النسبة التي لا تعبر عن اقتراحاتها فانها تنعكس سلبا على أدائها ويقتل روح المبادرة والإبداع لديها، ذلك أنه في وجود الاتصالات الجيدة يمكن للعامل التعبير عن وجهة نظره وتفاصيل آرائه إلى الإدارة من خلال مسؤوليه ، مما يهيئ له فرصة الحصول على كل مايلزمه من معلومات لتذليل ما يواجهه من صعوبات وعراقيل في التنفيذ.

فحسب البيانات فإن النسبة التي يتم إعطاؤها الفرصة للتعبير عن شكاويها واقتراحاتها بمعنى طلب التوضيحات سيؤدي إلى شعور العامل بالارتباط لهذه المؤسسة وأنها تولي أهمية ولو لبعض آرائه ومقترحاته واستفساراته خاصة على مستوى التطبيق ، وهذا ينمي لديه الولاء للمؤسسة و يشجعه أكثر على الاستمرار فيها. ويؤدي إلى تكوين قيم و أفكار ايجابية اتجاه العمل وخاصة العمل الجماعي.

وهذا ما توصلت إليه الباحثة صبرينة رماش في دراستها حول الفعالية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية إلى أن المؤسسة تسمح لعاملها بالتعبير بكل حرية عن اقتراحاتهم مما يجسد امبريقا معطيات مدرسة العلاقات الإنسانية خاصة تلك المتعلقة بتشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية مما يحقق إحدى الحاجات التي طرحها أبراهم ماسلو في هرمه والمتمثلة في الحاجة إلى الاحترام والتقدير حيث أن طموحات وتطلعات العاملين تخلق الدافع لدرجة الاهتمام بالجوانب المعنوية .

جدول رقم (85) يبين انجاز العمل حسب أوامر المسؤول

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
نعم	24	82.76	175	100.00
لا	05	17.24	00	00.00
المجموع	29	100	175	100

يلاحظ من الجدول رقم (85) أن النسبة الأعلى جاءت ب 82.76% تعبر على أن أغلبية المبحوثين الإطارين ينجزون أعمالهم حسب أوامر مسؤوليهم، بينما جاءت نسبة 17.24% ممن تتهاون في انجاز العمل حسب أوامر المسؤول. وبالنسبة لفئة العمال فجاءت أعلى نسبة ب 100% من العمال تأخذ بأوامر المسؤول من اجل انجاز العمل. وعليه فإن انجاز العمل حسب أوامر المسؤول يعد من المؤشرات المهمة في قياس الأداء لأن أي تقصير من طرف أي فرد لدوره يترتب عليه التأخير في انجاز العمل ، وإن العمال في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة تنفيذيون أي يطبقون أوامر رؤسائهم بنسبة عالية جدا ، كما أنه في المقابل نرى بأن حقوقهم محترمة (زرقة بولقواس، 2012: 226) وهذا ما نجده في الجدول رقم (89) حول قبول المسؤول للتبرير المقدم في حالة الغياب.

إن المبحوثون يحاولون دائما القيام بالمهام المطلوبة منهم حسب أوامر مسؤولهم ، والعمل على انجاز العمل في الوقت المحدد وهذا يدل على روح المسؤولية والاجتهاد لتقديم الأعمال في وقتها في ظل توفر كل الشروط والإمكانيات المساعدة على ذلك .

جدول رقم (86) يبين شعور المبحوثين بأنهم مراقبون في العمل

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
نعم	17	58.62	148	84.57
لا	12	41.38	27	15.43
المجموع	29	100	175	100

يحمل الجدول رقم (86) شواهد كمية تشير إلى أن النسبة الأعلى جاءت بـ 58.62% من الإطارات تعبر بأنهم يرون بأنهم مراقبون أثناء أدائهم لأعمالهم ، بينما جاءت نسبة 41.38% من الإطارات من عبرت على أنها لا تشعر بأنها مراقبة أثناء أدائها لعملها. ونجد نسبة 84.57% من فئة العمال تصرح بأنها تشعر بالمراقبة أثناء العمل بينما صرحت نسبة 15.43% بأنها لا تشعر بالمراقبة أثناء العمل.

إن الرقابة هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة، وتعتبر وظيفة الرقابة مكملة لعملية اتخاذ القرارات حيث أن اتخاذ القرار

عملية تبدأ من الحاضر وتمتد إلى المستقبل، والرقابة عملية تتعامل مع الحاضر وتعود به للماضي. وعليه فإن وجود الرقابة بالمؤسسة مجال الدراسة يؤدي حتما إلى تصحيح الانحرافات.

جدول رقم (87) يبين خصم صاحب المؤسسة من الأجر في حالة التهاون في العمل

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
نعم	13	44.83	98	56.00
لا	16	55.17	77	44.00
المجموع	29	100	175	100

تشير المعطيات الكمية المتضمنة في الجدول أعلاه إلى أن النسبة الأعلى جاءت بـ 55.17% يعبر فيها الإطارات بأنه لا يتم الخصم في حالة التهاون عن العمل وإنما الإنذار فقط، بينما جاءت نسبة 44.83% من الإطارات ممن عبروا بأنه يتم الخصم وقد تصل إلى الطرد. ونلاحظ نسبة 56.00% من فئة العمال تقر بأنه يتم الخصم في حالة التهاون عن العمل، بينما جاءت نسبة 44.00% من نفس الفئة تقر بأنه لا يتم الخصم وإنما إعطاء الإنذارات فقط. أي من خلال هذا الجدول فإن المؤسسة صارمة في تنفيذ العقوبات ، وخاصة ما تعلق بأداء الأعمال.

جدول رقم (88) يبين قبول صاحب المؤسسة تبرير الغياب للمبحوثين

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
نعم	27	93.10	158	90.29
لا	02	6.90	17	9.71
المجموع	29	100	175	100

من خلال الجدول رقم (88) يتبين أن نسبة 93.10% من المبحوثين الإطارات تقر بقبول المسؤول تبرير الغياب ، بينما صرحت نسبة 6.90% من نفس الفئة بأنه لا يتم تبرير الغياب أما فئة العمال فنجد نسبة 90.29% من العاملين تصرح بأنه يتم قبول تبرير الغياب ،أما نسبة 9.71% فصرحت بأنه لا يتم قبول تبرير الغياب.

فالتغيب عن العمل حق للعمال لكن هذا الحق ليس مطلقا وإنما مقيد ، والمسؤول بالمؤسسة من حقه أن يستجوب أي عامل تأخر عن العمل ليعرف السبب.

جدول رقم (89) يبين استجواب صاحب المؤسسة للمبحوثين في حالة التأخر عن العمل

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
نعم	22	75.86	158	90.29
لا	07	24.14	17	9.71
المجموع	29	100	175	100

من خلال الجدول رقم (89) يتبين أن نسبة 75.86% من المبحوثين الإطارات صرحت بأن المسؤول يقدم استجواب للمبحوثين في حالة التأخر عن العمل ، بينما أقرت نسبة 24.14% من المبحوثين الإطارات بأنه لا يتم تقديم أي استجواب.

ونلاحظ بالنسبة لفئة العمال أن نسبة 90.29% بأنه يتم استجوابهم في حالة التأخر عن العمل ، بينما صرحت نسبة 9.71% من نفس الفئة بأنه لا يتم استجوابهم وإنما الطرد مباشرة في ذلك اليوم باعتبار أن المؤسسة توفر النقل لجميع العاملين.

إن صاحب العمل من حقه أن يستجوب أي عامل تأخر في العمل ليعرف السبب وبناء على ذلك يتخذ القرار المناسب ، وطبعاً أكثر ما يميز هذه المؤسسة هو الانضباط وأي عامل لا يبدي هذا السلوك تقدم له استفسارات وهي طريقة قانونية تعطي العامل الحق في الدفاع عن نفسه وعليه فإن المبحوثين يعلمون أنه يمكن أن يتعرض للتهديد بالتسريح لأن صاحب العمل لا يحتاج إلا للعامل النشيط المثابر والجدي.

جدول رقم (90) يبين إذا كان الاتصال بالإدارة يكفي حاجة المبحوثين في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها للعمل

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
نعم	20	68.97	156	89.14
لا	09	31.03	19	10.86
المجموع	29	100	175	100

يحمل هذا الجدول شواهد كمية تشير إلى نسبة 68.97% من المبحوثين الإطارات الذين يقررون بأن أي معلومة متعلقة بعملهم يتم الحصول عليها من الإدارة ، بينما صرحت نسبة 31.03% من الإطارات بأنه هناك معلومات لا يتم الحصول عليها من الإدارة وإنما عن طريق الزملاء أو المحيط الخارجي خاصة الزبائن. أما بالنسبة لفئة العمال فنلاحظ نسبة 89.14% تصرح بأن اتصالها بالإدارة يكفي حاجتها في الحصول على المعلومات التي يحتاجونها للعمل، بينما صرحت نسبة 10.86% من العمال بأن اتصالها بالإدارة لا يكفي حاجتها للحصول على المعلومات اللازمة للعمل وإنما يتم الحصول عليها من طرف الزملاء. وعليه فإن احتكار المعلومة وعدم تقديمها في الوقت الضروري يثير التوتر لدى العاملين وينعكس سلبا على أدائهم . كما تم إثبات ذلك في الجدول رقم (45) حيث تم التأكد لمدى وعي المسؤولين بأن احتكار المعلومة يؤثر سلبا على أداء العاملين.

جدول رقم (91) يبين الدافع لرفع الأداء في العمل

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
الحوافز	13	44.83	69	39.43
طبيعة القيادة	07	24.14	50	28.57
الأجر المرتفع	09	31.03	56	32.00
أخرى تذكر	00	00.00	00	00.00
المجموع	29	100	175	100

من القراءة الكمية للجدول رقم (91) يتبين لنا أن الدافع الأساسي للعمل هو الحوافز حيث عبرت عن ذلك نسبة 44.83% من الإطارات ، بينما عبرت نسبة منهم تقدر بـ 31.03% أن الأجر المرتفع هو الدافع الأساسي لرفع الأداء في العمل ، في حين عبرت نسبة 24.14% أن الدافع للعمل هو طبيعة القيادة بهذه المؤسسة.

وأيضاً من ناحية أخرى ترى نسبة 39.43% من فئة العمال بأن الحوافز تعتبر الدافع الأساسي للرفع من أداء العاملين، وترى نسبة 32.00% بأن الدافع الأساسي لرفع أداء العاملين هو الأجر المرتفع، بينما ترى نسبة 28.57% من نفس الفئة بأن طبيعة القيادة تلعب دوراً كبيراً في تحسين ورفع أداء العاملين، وخاصة بعدما دلت نتائج الجدول رقم (77) بأن طبيعة القيادة السائدة في المؤسسة مجال الدراسة بأنها تمتاز بالصرامة.

من خلال نتائج الجدول يتضح بأن أكثر ما يحفز العمال لرفع مستوى أدائهم للعمل هي الحوافز بنوعها المادية أو المعنوية، إضافة إلى الأجر المرتفع. وعليه كل ذلك ينعكس على الرضا الوظيفي للعمال وبالتالي يكونوا أكثر إقبالا ورغبة على أداء أعمالهم بشكل جيد لوجود حافز مشجع على ذلك، وهذا يعود بالإيجاب على سير العملية الاتصالية المنتهجة داخل المؤسسة. وقد توصلت دراسة **صالح بن نوار** حول الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، حيث توصل إلى أن كل من: الأجر المناسب - علاقات إنسانية طيبة تجعلان العامل راضياً وبالتالي تنعكس إيجاباً على أدائه (صالح بن نوار، 2006: 251)، كما يرى **صالح بن نوار** أن هذه النتيجة توصل إليها الباحث **شنايدر Shneider** من خلال تحديد العوامل التي تزيد من فاعلية الأداء لديهم فوجدها انحصرت في الأسس التسعة التالية: - عمل منظم مستقر ثابت - ظروف عمل مريحة - رفاق طيبون في العمل - أجور مرتفعة - فرص لاستخدام الأفكار الشخصية والمشاركة فيها - عدد ساعات مناسبة للعمل - طبيعة العمل - سيره وسهولته. ويذهب **شنايدر Shneider** إلى أنه يمكن إجمال مطامح العمال في عبارة واحدة هي: - ظروف عمل مرضية - ولكن إذا كانت العبارة الأخيرة صحيحة من حيث الصياغة فالاختلاف واقع بين الباحثين حول ما يقصده العمال بظروف العمل المرضية فبينما يرى البعض منهم أن الأجور المرتفعة والمنافع المادية الأخرى هي المطلب الأساسي بل الوحيد بالنسبة لجميع العمال، يرى آخرون أن الأجور والمنافع المادية لا تمثل كل ما يطالب به العمال لأن كل ما يريده العامل هو التمتع بظروف اجتماعية مرضية ومستقرة (صالح بن نوار، 2006: 255).

جدول رقم (92) يبين تأثير عملية الاتصال في المؤسسة على أداء المهام

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
تجعله سهلا	24	82.76	139	79.43
تجعله صعبا	05	17.24	36	20.57
أخرى تذكر	00	00.00	00	00.00
المجموع	29	100	175	100

الشواهد الكمية المحتواة في هذا الجدول تشير إلى أن نسبة 82.76% وهي النسبة الأعلى للإطارات التي ترى بأن الاتصال بالمؤسسة يسهل الأداء للمهام ، بينما ترى نسبة 17.24% من الإطارات بأن عملية الاتصال بالمؤسسة تعقد أداء المهام. كما نلاحظ بالنسبة لفئة العمال نسبة 79.43% تقر بان عملية الاتصال بالمؤسسة مجال الدراسة تسهل أداء العاملين، بينما ترى نسبة 20.57% من نفس الفئة بأن هذه العملية تصعب من أداء العاملين بهذه المؤسسة. وعليه فالنسبة الأعلى واعية بأهمية الاتصال ، وهذا يدل بشكل قاطع أن للاتصالات الإدارية أثر واضح في الأداء وبالتالي في تحقيق أهدافها ، كما أن الاتصالات هي عصب المؤسسات حيث بدونها لا يمكن اتخاذ قرارات ولا تنفيذ تعليمات ، ولو افترضنا أن هناك خلا في نظام الاتصال الإداري في المؤسسة مجال الدراسة فلا يمكن لهذه المؤسسة أن تستمر وتتمو، ولكن على أرض الواقع يلاحظ تطور المؤسسة وازدهارها. كما أن الاتصال بيني الجديد من الأفكار التي يكون هدفها زيادة معدلات الأداء والتقليل من الشعور بالملل والتعب. والاتصال لم يكن في يوم من الأيام مسبب للمشاكل إلا في حالات نادرة يكون غير فعال ، فالأصل في الاتصال والذي هو نوع من الحوار أنه دائما يساهم في حل المشاكل ورفع سوء التفاهم و تقريب وجهات النظر ، مما يجعل جزءا كبيرا من المشاكل يزوب.

جدول رقم (93) يبين الأمر الذي يرفع من إنتاج المؤسسة

الاحتمالات	إطارات	%	عمال	%
التكنولوجيا	07	24.13	48	27.43
العلاقات الطيبة مع المسؤول	08	27.59	5	2.86
التكامل بين الوحدات الإنتاجية	14	48.28	68	38.86
أخرى تذكر	00	00.00	54	30.85
المجموع	29	100	175	100

يتضح من خلال الجدول رقم (93) أن نسبة 48.28% من المبحوثين الإطارات التي ترى بأن الأمر الأساسي الذي يرفع من إنتاج المؤسسة التكامل بين الوحدات الإنتاجية ، بينما ترى

نسبة 27.59% من الإطارات بأن العلاقات الطيبة مع المسؤول تؤدي إلى الأداء الجيد وعليه الرفع من إنتاجية المؤسسة ، في حين ترى نسبة 24.13% من الإطارات أن التكنولوجيا هي التي تعد عاملا أساسيا للرفع من إنتاجية المؤسسة. وجاءت نسبة 38.86% من المبحوثين لفئة العمال التي ترى بان التكامل بين الوحدات الإنتاجية يرفع من إنتاج المؤسسة، بينما ترى نسبة 30.85% من العمال على أن جميع الخيارات السابقة لها أهميتها في الرفع من إنتاج المؤسسة ، وجاءت نسبة 27.43% تركز على عامل التكنولوجيا بأن له الدور الكبير من أجل الرفع من إنتاج المؤسسة ، في حين قدرت نسبة 2.86% من نفس الفئة بان العلاقات الطيبة مع المسؤول هي التي ترفع من إنتاج المؤسسة.

وعليه يتضح مدى وعي المبحوثين بأهمية العمل الجماعي داخل المؤسسة من خلال تركيزهم على عامل التكامل بين الوحدات الإنتاجية بها ، إلا انه يلاحظ وعيهم النسبي بأهمية العلاقات الاتصالية والطيبة بين جميع أعضاء المؤسسة.

ثانيا : نتائج الدراسة:

بعد القيام بإعداد الفصول النظرية التي تتضمن التراث النظري ، وكذا الجانب الميداني الذي أعطى للبحث خصوصية من خلال المجالات الثلاث : المكاني والبشري والزمني ، فإنه لا بد على كل دراسة أن تحوي من خلال التقسيم بين النظري والميداني نوعا من التفاعل والديناميكية بين المؤشرات النظرية والميدانية ، وعليه يأتي هذا العنصر لعرض ومناقشة النتائج التي توصلنا إليها.

فنحن في هذه الدراسة الموسومة ب: فعالية الاتصال الإداري في إنجاز عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسه على أداء العاملين -دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة -وانطلاقا من التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تؤثر الاتصالات الإدارية الفعالة في إنجاز عملية اتخاذ القرارات الإدارية في

المؤسسة الصناعية مجال الدراسة على أداء العاملين؟

والذي سندرسه من خلال المحاور التالية:

1- خصائص مجتمع البحث:

- أغلب مفردات مجتمع الدراسة ينتمون إلى الفئة العمرية 45- 55 سنة بالنسبة للمسؤولين وذلك بنسبة 71.43% ما يعكس الخبرة لديهم ، وبالنسبة لفئتي الإطارات والعمال فقد كانت أعمارهم موزعة بين 19- 52 سنة ، أي أن المؤسسة تستحوذ على الفئات الموجودة في مرحلة العطاء.

- جل المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة من جنس الذكور، كما أن نسبة الذكور لفئة الإطارات والعمال كانت أكبر من نسبة الإناث . حيث جاءت نسبة 55.17% ذكور بالنسبة لفئة الإطارات ، ونسبة 94.86% ذكور بالنسبة لفئة العمال.

- الحالة المدنية لجل المبحوثين المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة تستحوذ عليها فئة المتزوجين بنسبة 100% ، أما الحالة المدنية بالنسبة للمبحوثين الإطارات والعمال فتستحوذ عليها فئتان : فئة العزاب 65.52% للمبحوثين الإطارات ونسبة 42.29% للمبحوثين العمال والفئة الثانية هي فئة المتزوجين بنسبة 31.03% للمبحوثين الإطارات ، ونسبة 55.43% للمبحوثين العمال.

- المستوى التعليمي الأكثر انتشارا بالمؤسسة مجال الدراسة هو المستوى الجامعي بالنسبة للمسؤولين ، وأيضا بالنسبة للمبحوثين الإطارات فأغلبهم لديهم المستوى الجامعي وذلك بنسبة 89.66% ، أما بالنسبة لفئة العمال فكانت أعلى نسبة ب 41.71% لديهم المستوى المتوسط. بالنسبة لأقدمية العمل للمبحوثين المسؤولين تتراوح بين 05 إلى 10 سنوات وذلك بنسبة 50.00% ، كما أن أقدمية العمل بالنسبة لفئة العمال والإطارات فكانت نفسها أي بين 05 إلى 10 سنوات، وذلك بنسبة 55.17% لفئة الإطارات ونسبة 44.57% لفئة العمال.

2- النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى: يعمل نظام الاتصال الإداري الفعال في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة على إزالة الغموض وتقريب الثقة بين الإدارة والعاملين.

- إن وصول المعلومات للمعنيين في جميع مستويات الإدارة يتم ببسر وسهولة وهذا ما عبرت عنه نسبة 71.43% من المسؤولين ، كما عبرت نسبة 71.43% منهم أن المعلومات الموصولة إلى المعنيين تكون دوما واضح ، وهذا ما تؤكدته نسبة 89.66% من الإطارات ونسبة 89.14% من العمال بأنهم على علم بالنظام الداخلي للمؤسسة ، كما تؤكد نسبة 89.66% من الإطارات ونسبة 64.00% استيعابهم لما يرد إليهم من تعليمات ومناشير .

- أيضا بالنسبة للغة فإن نسبة 86.21% من الإطارات ونسبة 91.43% من فئة العمال ترى بأنه لا توجد صعوبة في اللغة خلال الاتصال بالمسؤولين وأنها لغة سهلة وبسيطة وذلك راجع إلى تعودهم على عملية الاتصال في المؤسسة ، أي أن هناك تأقلم مباشر مع عملية الاتصال الرسمي بالمؤسسة مجال الدراسة.

- وبالنسبة للاجتماعات كطريقة للاتصال بالعاملين فقد جاءت نسبة 47.83% من الإطارات وأعلى نسبة بالنسبة لفئة العمال قدرت ب 36.96% الذين يرون بأن الاجتماعات أحيانا مهمة ، في حين تشير نسبة 39.13% من الإطارات ونسبة 36.96% بأنها مثيرة ومفيدة من حيث انه يتم الإبلاغ إما بمستجدات عن العمل أو تحذيرات أو أوامر وكذا حل بعض المشاكل العالقة.

- دلت النتائج المحصل عليها في الدراسة بأن مؤسسة قديلة للمياه المعدنية الطبيعية تعد من بين المؤسسات التي تتميز بمستوى تكنولوجي مميز ، وهي تسعى دائما إلى مواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في محيطها وذلك إيمانا منها بأهمية التكنولوجيا في تطوير الأعمال ،حيث نجدها تستخدم تكنولوجيا عالية في العملية الإنتاجية ذلك أن جميع مراحل العملية تتم آليا بنسبة 100% ، وأن مختلف الآلات والمعدات حديثة .كما أن هناك استخدامات واسعة للهاتف المحمول والهاتف الثابت والفاكس إضافة إلى استخدام الانترنت والانترنت .

- بينت الدراسة أن نسبة 78.57% من المسؤولين ترى بان قيام الإدارة بعمليات الاتصال تتم بسرعة وكفاءة ، بالإضافة إلى أن دراسة الإدارة للتقارير المقدمة من كافة الجهات المعنية تتم في الوقت المناسب(الاتصال الصاعد) ، حيث صرحت بذلك نسبة 85.71% من المسؤولين فالسيطرة على الوقت مؤشر على النجاح وهو معيار كل شيء ،وتكمن أهمية الوقت في كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعويض.وفي المقابل نجد نسبة 75.86% من الإطارات ونسبة 48.00% من صرحوا بأنه لم تصل إليهم معلومات خاطئة حول أداء عمل معين ، وهذا يدل على حرص الجميع على ضمان وصول المعلومات إلى كل عضو في المؤسسة بشكل سليم مما يساعد على اتخاذ امثل القرارات والتي تنعكس إيجابا على أداء العمل ، وحتى وان وصلت معلومات خاطئة حول العمل فإنه يتم تداركها في حينها .

- تبين من خلال الجدول رقم (17) أن نسبة 78.57% من المسؤولين تقر بوجود وانتشار الشائعات بكثرة بالمؤسسة مجال الدراسة ، كما أقرت بذلك نسبة 75.86% من الإطارات ونسبة 52.00% من العمال ، ومهما كان نوع الإشاعة فهاته الأخيرة تعبر عن حالة اختناق داخل التنظيمات و هذا مما لا شك فيه يؤدي إلى التوتر واستياء العاملين مما يؤثر على رضا

العاملين و دافعيتهم للعمل و بالتالي تزداد نسب التغيب بل و حتى كبح الإنتاج وكذا الاضطرابات.

- دوافع الاتصال داخل المؤسسة مجال الدراسة من خلال الجدول رقم (19) تتمثل في تنظيم الأعمال وانجازها بنسبة 57.14% من المسؤولين ، أما نسبة 42.86% فيتصلون لتنظيم العمل وانجازه إضافة إلى التنسيق والمراقبة من خلال توفير الظروف الملائمة للعمل وعليه نلاحظ أن المسؤولين جميعهم يتصلون لهدف تنظيم العمل وانجازه إلا أن هناك أقلية فقط من تضيف أهدافا أخرى للاتصال كالتشجيع والتحاور والتشاور بشكل جزئي وليس كلي وهذا ما يعكس فهمهم النسبي لأهمية الاتصال في حياة المؤسسة الصناعية.

- صرح كل من المسؤولين وأعضاء المؤسسة مجال الدراسة من إطارات وعمال إلى أن الاتصال يعمل فعلا على وصول المعلومات المناسبة للأشخاص وتوفير المعلومات في الوقت المناسب، بالإضافة إلى تحسين مضمون وشكل المعلومات وطريقة تداولها وعليه يتبين وعي الجميع بأهمية وضرورة الاتصال داخل المؤسسة.

- بالنسبة لتقييم طرق الاتصال بالمؤسسة يؤكد كل من المسؤولين والإطارات بالإضافة إلى فئة العمال بأنها عموما حسنة ، كما أكدت كل من فئتي الإطارات والعمال بان التنظيم الإداري بالمؤسسة مشجع على الاتصال .

3- النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية : يسمح نظام الاتصال الإداري الفعال بالمؤسسة

الصناعية مجال الدراسة بإحداث علاقات اتصالية فيما بينهم، لتحقيق أهداف المؤسسة.

- الوقت الذي يتصل فيه المسؤولون مع أعضاء المؤسسة يتم بشكل يومي ومنتوع فالمسؤولون يهتمون بالاتصال من حيث كونه وسيلة تسهل سير العمل ومساعدة نمو المؤسسة وتقدمها ، ويتم وضع نظام للتعرف على مجهودات وانجازات العاملين إضافة إلى عقد اللقاءات المستمرة ، كما تبين من خلال الجدول رقم (70) أن هناك سهولة في الاتصال بالمسؤولين المباشرين وهذا ما عبرت عنه نسبة 96.55% من الإطارات ، ونسبة 86.86% من فئة العمال.

- نوعية العلاقات التي يجب أن تسود أعضاء المؤسسة وتجعلها أسرة ذات علاقات اتصالية جيدة ، جاءت أعلى نسبة قدرت ب 92.86% من المسؤولين تصرح بأن المزوجة بين العلاقات الرسمية والعلاقات غير الرسمية معا تجعل العلاقة بين أعضاء المؤسسة

أفضل، فالعلاقات حينما تكون رسمية فقط ستجعل جو التعامل جافاً ولا يؤدي إلى الغرض المطلوب ، فالرسمي يحمي الإدارة من الانزلاق وذلك عن طريق التوثيق كما أن غير الرسمي مفيد أيضاً فالمطلوب شيء من الاثنتين . وفي المقابل نجد من خلال الجدول رقم (75) نسبة 96.55% من الإطارات ونسبة 86.86% من العمال تؤكد على وجود تعاون بين الزملاء من أجل أداء العمل أو التعبير عن آرائهم.

- إن سبب توتر العلاقات بين المسؤولين وأعضاء المؤسسة (إطارات وعمال) حسب تصريحات المسؤولين جاءت أعلى نسبة ب 35.71% بسبب عدم فهم القانون وعدم تطبيقه، ونسبة 14.29% منهم تصرح بأن السبب هو الطمع وجعل الأهداف خاصة وشخصية، ونسبة 21.43% سوء المعاملة وعدم تفهم الآخر، أما سبب انعدام التشاور وسوء المعاملة وعدم تفهم الآخر جاء بنسبة 21.43%. هذه الأسباب إنما تدل على أهم المعوقات التي تعرقل سير العمل بشكل جماعي وتعاوني بين المسؤولين المصرحين بها وأعضاء المؤسسة من عمال وإطارات فالتهاون في العمل والانفراد بالرأي والأداء وسوء المعاملة وجهل القوانين كلها من الأسباب التي تؤدي إلى سوء العلاقات الاتصالية والإنسانية بين المسؤول والعامل، كل ذلك ينعكس على عملية اتخاذ القرار وبالتالي على أداء العاملين.

- الحل المعتمد من طرف المسؤولين حين تتوتر العلاقات داخل المؤسسة هو الاعتماد على ثلاثة أساليب حيث بينت نسبة 50.00% من المسؤولين أن الحل عند توتر العلاقات هو تطبيق القوانين والصرامة ، وبينت نسبة 28.57% من المسؤولين أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والاتصالية (التشاور والتحاور والإنصات) تعتبر هي الحل المناسب ، أما نسبة 14.29% تؤكد ضرورة أن يكون المسؤول قدوة حسنة لغيره فهو الأساس باعتباره الرجل والمسؤول الأول. كما أن نوعية المناقشة التي يعتمدها المسؤول مع أعضاء المؤسسة (إطارات وعمال) هو الجمع بين المناقشة المباشرة وغير المباشرة بنسبة 57.14% ونسبة 42.86% ممن تفضل المناقشة المباشرة فقط للاتصال بأعضاء المؤسسة. ومن ناحية أخرى نجد أن الخلافات بين أعضاء المؤسسة تكاد تكون منعدمة بين العاملين بالمؤسسة حيث صرحت بنسبة 10.34% و 6.90% من الإطارات بأن هناك مشاكل مع أحد العاملين أو بعض العاملين ، بينما أشارت نسبة 20.00% من نفس الفئة بأن لها مشاكل مع أغلب العاملين في حين أن نسبة 10.86%

لها مشاكل مع أحد العاملين. فالمسؤولون لايهتمون جميعا بالعلاقات الاتصالية والإنسانية كحل أثناء توتر العلاقات ، خاصة وأن التفاوض والتشاور والإنصات من أهم الأساليب لحل النزاعات بين الناس ، والتي دعا إليها ديننا الحنيف.وان العمل على حل الخلافات بروح ايجابية يعتبر مؤشر قوي على روح التعاون والتساند اللذين يميزان المسؤولين ، ويدل على الحرص على المصلحة الكلية للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بمكانتها وكذا العمل في جو هادئ وبعيد عن كل التوترات والصراعات.

- إصغاء المسؤول للعاملين جاء بنسبة 100% أجابوا بأنه يتم إصغاء المسؤول للعاملين وإن اختلفوا معه في الآراء .وأيضاً بالنسبة للمبحوثين الإطارات صرحت نسبة 100% ونسبة 94.29% من فئة العمال بأنه لا يوجد أي مشكل في حالة وجود اختلاف في الآراء حول أعمال معينة حيث يتم دائما النقاش والاستماع إلى بعضهم البعض. بالإضافة إلى أن علاقة المبحوث مع إدارة المؤسسة صرحت نسبة 48.28% من الإطارات بأن علاقتها جيدة وهذا ما يعطيها إحساساً بالانتماء للمؤسسة، في حين أن نسبة قليلة 41.38% ترى بأنها حسنة، وبالنسبة لفئة العمال نجد نسبة 52.00% تقر بأن علاقتهم مع الإدارة حسنة ، بينما جاءت نسبة 42.86% من العمال الذين تتسم علاقتهم بكونها جيدة.

- اتصال كل من فئتي الإطارات والعمال بالإدارة يتم من خلال المسؤول المباشر بنسبة 58.62% لفئة الإطارات ونسبة 66.86% لفئة العمال ، مما يعني التزامهم باحترام السلم الهرمي للسلطة.

- السبب الذي يوطد العلاقة بين المسؤولين وأعضاء المؤسسة (إطارات وعمال) جاءت نسبة 64.29% من المسؤولين تبرر أن العلاقة تكون جيدة بسبب أداء الفرد في المؤسسة سواء من العمال أو الإطارات لعمله بشكل جيد وملتزم أي لا يترك أية ثغرة في مجال أداء عمله أما نسبة 21.43% تبرر أن العلاقة تكون جيدة بسبب تعاون الفرد في المؤسسة سواء من العمال أو الإطارات وحسن معاملته أما نسبة 14.29% فذكرت بأن الازدواجية بين تحسين المسؤول للعلاقات الاتصالية مع جميع العاملين بالمؤسسة وإظهار المسؤول الاهتمام بالعاملين بالمؤسسة يؤدي إلى وجود ثقة بين أعضاء المؤسسة ويؤدي إلى الالتزام والإخلاص في العمل والوفاء بالوعود كما تجعل درجة التفاهم بينهم ، مما يجعل متخذ القرار يقوم بعمله وهو

راض طالما أنه يثق فيمن حوله وفي المقابل هم أيضا يثقون فيه وفي قراراته. والعكس إن لم يثق أعضاء المؤسسة ببعضهم البعض من حيث تبادل المعلومات فهذا سيولد الشك والريبة بينهم وسيصعب من مهمة متخذ القرار. وفي المقابل نجد فعلا نسبة 89.66% من فئة الإطارات ونسبة 79.43% من فئة العمال تفر بوجود تعاون بين الزملاء في إطار العمل.

- العمل على زيارة الزملاء خارج إطار العمل صرحت نسبة 42.86% من المسؤولين بأنهم يثقون بمن اختاروهم خارج المؤسسة، بينما صرحت نسبة 62.07% من الإطارات ونسبة 64.00% من فئة العمال بأنهم يقومون بزيارة زملائهم خارج إطار العمل.

4- النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة : تؤثر الاتصالات الإدارية الفعالة بالمؤسسة مجال

الدراسة على سرعة اتخاذ القرار من خلال مشاركة العاملين في اتخاذها.

- بالنسبة لحرص الإدارة على إشراك كافة الأفراد من أجل المساهمة في اتخاذ القرارات التي تهم الوحدة التنظيمية التي ينتمون إليها، فقد وجد نسبة 71.43% من المسؤولين لا يأخذون برأي الأفراد أثناء اتخاذ القرارات التي تهم الوحدة التنظيمية التي ينتمون إليها، وعليه فهم لا يؤمنون بمشاركة العاملين في عملية صنع القرارات ويرون بأن دور العاملين فقط هو تنفيذ القرارات. بالرغم من وجود وعي لدى المسؤولين بأهمية إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار، حيث وجد نسبة 35.71% من المسؤولين ترى بأن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار يؤدي إلى إحساس العامل بقيمته داخل العمل، في حين ترى نسبة 28.57% من المسؤولين أن إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار يؤدي إلى توطيد العلاقة بين العمال والإدارة، وترى نسبة 21.43% من المسؤولين أن جميع الأسباب السابقة تتحقق من خلال إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار، وجاءت أقل نسبة تقدر ب 14.29% والتي ترى بان إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار يؤدي إلى تحفيز العامل على الأداء الجيد .

- كما أن العمل على تشجيع العمال لاتخاذ القرار بصورة انفرادية جاءت النسبة الأكبر والتي تقدر ب 71.43% تفر بعدم تشجيعها للعمال على اتخاذ أي قرار انفرادي متعلق بعملهم، لدرجة أنه في حالة امتلاك المسؤول للمعلومات لا يعمل على إشراك الآخرين حيث قدرت النسبة ب 50.00% كما هو موضح في الجدول رقم (34). ومن ناحية أخرى نجد نسبة 62.07% من الإطارات الذين صرحوا باستشارتهم حول قرارات أو مواضيع متعلقة

بعملهم، في حين عبرت نسبة 37.93% من نفس الفئة على انه لا توجد هناك استشارات حول أداء العمل وإنما فقط يتم التنفيذ، بينما نسبة 84.57% من فئة العمال تصرح بأنه تم استشارتهم حول احد القرارات المتعلقة بالعمل، في حين صرحت نسبة 14.43% بأنه لم يتم استشارتهم حول أي قرار متعلق بعملهم . وقد بين الجدول رقم (81) تحمل المبحوثين مسؤولية بعض القرارات المتعلقة بالعمل حيث جاءت نسبة 75.86% من المبحوثين بالإطارات ونسبة ب73.71% من فئة العمال عبرت عن تحملها كامل المسؤولية المتعلقة بعملهم بمعنى انه يتم التدقيق جيدا وتقادي التعرض للأخطاء مهما كانت صغيرة. كما تم توضيح مدى سماح المسؤول للمبحوثين بتوضيح وجهة النظر فيما يتعلق بالعمل فقد جاءت نسبة 79.31% من الإطارات تقر بسماح المسؤول للمبحوثين بتوضيح وجهة نظرها حول العمل الذي يقومون به ،بينما أقرت نسبة 20.69% من المبحوثين بالإطارات بأنها لا تستطيع تقديم وجهة نظرهم حول عملهم وإنما تلقي الأوامر وتنفيذها ، ونجد نسبة 84.57% من فئة العمال تقر بسماح المسؤول للعمال بتوضيح وجهة النظر فيما يتعلق بالعمل.

- أظهرت الدراسة نسبة 42.86% من المسؤولين الذين يرون بأن الإجراء المناسب في حالة تقديم الموظفين التماسا يطلبون فيه العدول عن قرار اتخذه لمعالجة موقف ما هو تحويل الموضوع إلى جهة أعلى ، بينما رأت نسبة 21.43% من المسؤولين انه يمكن إلغاء القرار تلبية لرغبة المجموعة ، كما تعمل نفس النسبة أي 21.43% من المسؤولين على الوعد بإلغاء القرار إذا تحسنت الحالة.

- بالنسبة لتصرف المسؤول في حالة انتقاد الموظفين الطريقة التي يتخذ بها القرارات في المؤسسة جاءت نسبة 78.57% من المسؤولين تعمل على الاستفادة من النقد الذي يوجه إليهم، بينما جاءت نسبة 21.43% من المسؤولين الذين يعملون على محاولة إرضاء العاملين وكسب ودهم.

- وحول تصرف مسؤولي المؤسسة في حالة عدم وجود تجاوب من طرف أعضاء المؤسسة صرحت نسبة 78.57% بأنهم يحاولون إعادة النظر في القرار خاصة إذا وجد ما يبرر ذلك يعني إدراكهم وتفهمهم بضرورة مراجعة القرارات التي تم اتخاذها وتخدم المؤسسة والعاملين على حد سواء.

- وبالنسبة لرد فعل المسؤول في حالة طلب موظف منحه إجازة خلال فترة العمل صرحت أعلى نسبة 64.28% من المسؤولين بأنها تعمل على محاولة فهم ظروف العامل قبل منحه الإجازة.

- وحول كيفية التعامل مع الأخطاء المرتكبة من قبل الموظفين صرحت نسبة 35.71% بأنها تدرس أسباب الخطأ قبل اتخاذ القرار حيث تزداد فعالية العقاب عندما يشرح المسؤول للعاملين الأسباب الحقيقية للعقاب، كما صرحت نسبة 28.57% تغفو عن بعض الأخطاء دون عقاب كما تعاقب المخطئ عند إنذاره أكثر من مرة أو تدرس أسباب الخطأ قبل اتخاذ القرار .

- الأسس التي من خلالها يقوم المسؤول باتخاذ قرارات في حالة طلب منه تقليص عدد العاملين في المؤسسة حيث بينت نسبة 64.28% بأنها تعمل على نقل الأقل كفاءة، بينما صرحت نسبة 21.43% بأنها تعمل على نقل الذين لا يرضون عنهم ، في حين صرحت نفس النسبة أي 21.43% بأنها تعتمد التصويت في تحديد المنقولين أي يتم الاعتماد على المشورة هنا.

- وفي المقابل نجد فئة الإطار والعمال بنسبة 75.86% من الإطار تقر بان الإدارة قريبة منهم من خلال مراقبة سير العمل والاهتمام بمشاكل العمال ، كما أن توفر وسائل الاتصال تجعل العمال يشعرون بقرب الإدارة منهم ، بينما ترى نسبة 24.14% بان الإدارة بعيدة عنهم ولا تهتم بمشاكلهم ولا تعطي حتى الفرصة للتعبير عن آرائهم أو إعطاء اقتراحاتهم حول عملهم . أما نسبة 56.00% من فئة العمال ترى أن الإدارة قريبة منهم ، بينما نجد نسبة 44.00% من العمال ترى العكس بأن الإدارة غير قريبة منهم.

5- النتائج المتعلقة بالفرضية الرابعة: يؤدي التكامل بين الاتصال الإداري الفعال وعملية

اتخاذ القرار إلى رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية مجال الدراسة.

- بالنسبة لمدى توفير الظروف الملائمة للعاملين بالمؤسسة من أجل المحافظة على السير الحسن لها فقد أقرت نسبة 100% أي جل المسؤولين بالمؤسسة يحرصون على توفير الظروف الملائمة للعاملين بالمؤسسة من أجل المحافظة على السير الحسن لها، كالمعاملة الحسنة وروح الفريق الواحد وتهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على

أساسها. كما يتم العمل على توفير جميع الأدوات التي تساعد على أداء الأعمال وكل ما يساعد على بقاء المؤسسة. بينما تقرر نسبة 48.27% من الإطارات ونسبة 55.43% من فئة العمال بأنها تتلقى معلومات كثيرة وذلك بصفة دائمة ، فالغزارة والكثافة الشديدة في المعلومات لا تمكن العامل من متابعة جميع الحقائق وقد يخطأ أو قد يتأخر في الاستجابة ، أو يلجأ إلى التعميم أو تصفية وتنقية المعلومات.

- وحول رغبة المسؤولين في مناقشة جوانب القصور الوظيفي لدى العاملين بصفة دورية تبين أن نسبة 78.57% من المسؤولين تعمل على مناقشة جوانب القصور الوظيفي، فهذه المناقشات تمكن الإدارة من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن تحقيق كفاءة عالية في أداء المؤسسة و هي أيضا تساعدهم على التعرف على نتائج قراراتهم و تصرفاتهم مما يدفعهم إلى بذل مزيدا من الجهد ، إلا أن مسؤولين صرحا بأن هذه المناقشات قد تفسد الكثير من علاقات العمل اليومية و تنعكس سلبا على معنويات العاملين بالمؤسسة.

- وحول كون العلاقات المتوترة مع العمال تؤثر على الأداء سلبا تبين أن نسبة 78.57% من المسؤولين تصرح بأن علاقاتهم المتوترة مع العاملين بالمؤسسة تؤثر سلبا على الأداء بصفة عامة. وبالنسبة لكيفية تأثير احتكار المعلومة على أداء العمل تبين أن نسبة 85.71% من المسؤولين واعية بأن احتكار المعلومة يؤثر سلبا على أداء العمل. وقد عبرت نسبة 68.97% من المبحوثين الإطارات ونسبة 89.14% من فئة العمال. وعليه فإن احتكار المعلومة وعدم تقديمها في الوقت الضروري يؤثر على القرارات المتخذة ويثير التوتر لدى العاملين وينعكس سلبا على أدائهم، وفي هذه المؤسسة عبرت فئة الإطارات والعمال بأنهم يحصلون على ما يريدون من معلومات بسهولة عن طريق الإدارة.

- وحول وجود نظام للاقتراحات داخل المؤسسة بينت نسبة 85.72% تقرر بعدم وجود نظام للاقتراحات بالمؤسسة .

- بالنسبة لرأي المسؤولون بأنه في حالة حدوث تغيير مفاجئ في محيط العمل يكون هناك اضطراب في يد العمل جاءت بأعلى نسبة تقدر ب 71.43% تعبر بحدوث اضطراب في يد العمل في حالة تغيير مفاجئ في محيط العمل فحدوث تغيير في أماكن العمل بالنسبة للعمال

أو تسريح عمال وتعويضهم بأخرين ، أو حتى ترقية مسؤولون في مناصب مغايرة كل ذلك يؤدي إلى حدوث اضطرابات في يد العمل وخاصة من ناحية اتصالات العمال ببعضهم أو بالمسؤولين .

- إعطاء الإدارة الاهتمام النسبي لعمليات التقييم لأداء العمال حيث تبين من خلال الجدول رقم (47) أن نسبة 64.29% من المسؤولين تصرح بعدم إعطاء الإدارة الاهتمام الكافي لعمليات تقويم أداء العاملين ، بينما أقرت نسبة 35.71% بأن الإدارة تعطي اهتمام كاف لعمليات تقويم الأداء.

- الأمور التي يركز عليها المسؤولون عند متابعتهم لأعمال أعضاء إدارة المؤسسة حيث أظهرت البيانات أن نسبة 78.57% منهم يقومون بتعديل الأخطاء إلى جانب فرض العقوبات كما أنهم يتابعون الأعمال المنجزة وغير المنجزة لتقويم ما تم انجازه وما لم يتم ، وفي حين وجود أخطاء ارتكبت فإنه يتم تعديلها ، ويتم معاقبة مرتكبها حينما يكون هناك تهاون وتقصير من طرفه أي حسب درجة الخطأ ، حيث يعتبر العقاب أسلوباً لمنع السلوك غير المرغوب فيه، وفي كثير من الأحيان يكون العقاب هو البديل الوحيد المتاح للمسؤول، للتعامل مع مشكلة سلوك الفرد ، لعدم نجاح البدائل الأخرى في منع السلوك المخالف. وهذا دليل على المتابعة الجيدة خاصة وان العاملين بالمؤسسة سواء الإطارات بنسبة 82.76% أو العمال بنسبة 100% من خلال الجدول رقم (85) يقرون بقيامهم بالعمل حسب أوامر مسؤوليهم . كما أن نسبة 55.17% من الإطارات ونسبة 56.00% من فئة العمال تعبر على انه من بين الإجراءات التي يتم تطبيقها عليهم في حالة التهاون أو الغياب عن العمل هو تقديم استجاب أو الخصم وقد تصل إلى الطرد.

- نسبة رضا المسؤولون على أداء أعضاء إدارة المؤسسة ، أظهرت البيانات أن نسبة 78.57% من المسؤولين يشعرون بالرضا النسبي على أدائهم.

- وحول فيما إذا كان الأسلوب الإداري المعتمد على العلاقات الاتصالية له أثر ايجابي على أداء العاملين جاء بنسبة 57.14% من المسؤولين الموافقة على هذا الاتجاه حيث يرون بأنه لا يمكن العمل دون العلاقات الاتصالية لما لها من اثر ايجابي على أداء العاملين ، أما نسبة 42.86% من المسؤولين فترى عكس الاتجاه الأول خاصة وأنه في حالة ما إذا كانت

العلاقات الاتصالية مبنية على أساس المصلحة الخاصة فإن أثرها سيكون سلبيا تماما ، وهي تعود لطبيعة الشخص المتعامل معه فمنه نجد الملتزم ومنه غير الملتزم ، فيجب الاعتماد على العلاقات الاتصالية مع عدم الإخلال بتطبيق القانون وتحمل المسؤولية . بينما جاءت النسب متقاربة بين فئتي الإطارات والعمال كون كل من الحوافز والزيادة في الأجر وطبيعة القيادة تؤدي كلها إلى زيادة الأداء. وان نسبة 82.76% من الإطارات ونسبة 79.43% من فئة العمال ترى بأن الاتصال بالمؤسسة يسهل الأداء للقيام بمختلف المهام. كما عبرت كل من فئتي الإطارات والعمال عن كون التكامل بين الوحدات الإنتاجية والعلاقات الطيبة مع المسؤول والتكنولوجيا كلها من العوامل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج.

- النتيجة العامة وتدعيمات الدراسة:

- توصلت الدراسة إلى أن نظام الاتصال الفعال بمؤسسة قديلة للمياه يعمل على إزالة الغموض وتقريب الثقة بين الإدارة والعاملين مما يحقق أهداف المؤسسة من خلال:
 - وصول المعلومات للمعنيين في جميع مستويات الإدارة يتم ببسر وسهولة.
 - لا توجد صعوبة في اللغة خلال الاتصال بالمسؤولين وأنها لغة سهلة وبسيطة.
 - الاجتماعات كطريقة للاتصال بالعاملين باعتبارها مثيرة ومفيدة حيث انه يتم الإبلاغ إما بمستجدات عن العمل أو تحذيرات أو أوامر وكذا حل بعض المشاكل العالقة، كما أن اجتماع المسؤول بالعاملين يزيد الثقة بينهما.
 - هناك فاعلية لوسيلة الاتصال بالمؤسسة مجال الدراسة وبالتالي سريان المعلومة داخل المؤسسة ، كما توفر الوقت والجهد ومشاركة المعلومات بين الأفراد من خلال تسهيل الاتصال وسرعة الوصول إلى المعلومات ، وكذا الاندماج في حركية الاقتصاد الجديد ، والاطلاع أكثر على ما يحدث في محيطها.
 - الوقت يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل ، فقيام إدارة مؤسسة قديلة للمياه بعمليات الاتصال تتم بسرعة وكفاءة كما أن دراسة الإدارة للتقارير المقدمة من كافة الجهات المعنية في الوقت المناسب.
 - هناك انتشار واسع للشائعات بالمؤسسة مجال الدراسة وهذا يؤدي إلى التوتر واستياء العاملين و يؤثر على رضا العاملين و دافعيتهم للعمل.

- دوافع الاتصال بالمؤسسة نجد أغلبية المسؤولين يتصلون لهدف تنظيم العمل وانجازه، إلا أن هناك الأقلية فقط من تضيف أهدافا أخرى للاتصال كالتنسيق والمراقبة والتشجيع والتحاور والتشاور بشكل جزئي ، وهذا ما يعكس فهمهم النسبي لأهمية الاتصال في حياة المؤسسة الصناعية.

- وعي جميع من بالمؤسسة بأهمية وضرورة الاتصال داخل المؤسسة. فقد صرح كل من المسؤولين وأعضاء المؤسسة مجال الدراسة من إطارات وعمال إلى أن الاتصال يعمل فعلا على وصول المعلومات المناسبة للأشخاص و توفير المعلومات اليومية والآنية بالإضافة إلى تحسين مضمون وشكل المعلومات وطريقة تداولها.

- تقييم طرق الاتصال بالمؤسسة كانت عموما حسنة.

كما أظهرت نتائج الدراسة إلى كون نظام الاتصال يعمل على إحداث علاقات اتصالية بالمؤسسة مجال الدراسة وبالتالي العمل بتنسيق جهوده لتحقيق أهداف المؤسسة.

- هناك تنوع في الاتصال من قبل المسؤولين مع أعضاء المؤسسة حيث يتم وضع نظام للتعرف على مجهودات وانجازات العاملين إضافة إلى عقد لقاءات مستمرة مع جميع أعضاء المؤسسة، وجلسات استماع مع العاملين تناقش فيها المشاكل بصراحة. كما تكون هناك رقابة مستمرة ومنظمة على عمال المؤسسة وذلك قصد الاطلاع على كيفية أداء الأعمال وكذلك إخبار العمال بمختلف القرارات والتعليمات الصادرة عن الإدارة وفي الوقت نفسه متابعة نتائج هذه التعليمات.

- وعي المسؤولين بان المزوجة بين العلاقات الرسمية والعلاقات غير الرسمية معا تجعل العلاقة بين أعضاء المؤسسة أفضل، فالعلاقات حينما تكون رسمية فقط ستجعل جو التعامل جافا ولا يؤدي إلى الغرض المطلوب ، فالرسمي يحمي الإدارة من الانزلاق وذلك عن طريق التوثيق كما أن الغير الرسمي مفيد أيضا فالمطلوب شيء من الاثنين.

- التفاعل الايجابي بين جميع أعضاء المؤسسة يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

- التهاون في العمل والانفراد بالرأي والأداء وسوء المعاملة وجهل القوانين كلها من الأسباب التي تؤدي إلى سوء العلاقات الاتصالية والإنسانية بين المسؤول وأعضاء المؤسسة، وكل ذلك ينعكس على عملية اتخاذ القرار وبالتالي على أداء العاملين.

- المسؤولون لا يهتمون جميعا بالعلاقات الاتصالية والإنسانية كحل أثناء توتر العلاقات، خاصة وان التفاوض والتشاور والإنصات من أهم الأساليب لحل النزاعات بين الناس والتي دعا إليها ديننا الحنيف، وأن العمل على حل الخلافات بروح ايجابية يعتبر مؤشر قوي على روح التعاون والتساند الذين يميزان المسؤولين ، ويدل على الحرص على المصلحة الكلية للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بمكانتها وكذا العمل في جو هادئ وبعيد عن كل التوترات والصراعات.

- هناك إصغاء جيد من طرف المسؤولين للعاملين والإطارات ، إضافة إلى العلاقة الجيدة بين العاملين والإدارة.

- اتصال كل من فئتي الإطارات والعمال بالإدارة يتم من خلال المسؤول المباشر مما يعني التزامهم باحترام السلم الهرمي للسلطة، وبالتالي تنظيم الأعمال أكثر.

- نظام الاتصالات الإدارية بمؤسسة قديلة للمياه يعزز التفاعل الايجابي حيث انه بدون اتصال لا يوجد تعاون ولا تفاعل، وإن العلاقة الجيدة بين المسؤولين وأعضاء المؤسسة نتيجة أداء الفرد في المؤسسة لوظيفته بشكل جيد وملتمزم أي لا يترك أية ثغرة في مجال أداء عمله،و أيضا بسبب تعاون الفرد في المؤسسة سواء العمال أو الإطارات وحسن معاملته كما أن إظهار المسؤول الاهتمام بالعاملين بالمؤسسة يؤدي إلى وجود ثقة بين أعضاء المؤسسة وعليه يؤدي إلى الالتزام والإخلاص في العمل والوفاء بالوعود يجعل درجة التفاهم بينهم ، مما يجعل متخذ القرار يقوم بعمله وهو راض طالما أنه يثق فيمن حوله وفي المقابل هم أيضا يثقون فيه وفي قراراته.

كما بينت الدراسة أن الاتصالات الإدارية الفعالة تؤثر على عملية اتخاذ القرارات من خلال مشاركة العاملين:

- بينت الدراسة أن المسؤولون لا يعتمدون مبدأ المشاركة في اتخاذهم للقرارات من خلال إشراك العمال الإطارات في ذلك ، وأيضا لا يوجد تشجيع للعاملين باتخاذ بعض القرارات التي تهم عملهم بصورة انفرادية ، بالرغم من وعي المسؤولين بأهمية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات،كونه يؤدي إلى إحساس العامل بقيمته داخل العمل ، وبوطد العلاقة بين العمال والإدارة كما يحفز العامل على الأداء الجيد، وعليه فإنه سينتج انخفاض الروح المعنوية وعدم الرضا وضعف في أداء العاملين.

- من خلال الجداول 35-36 - 37-38-39-40 يتبين قدرة مسؤولوا المؤسسة مجال الدراسة على اتخاذ القرارات الصائبة، وكل تلك الأمور تؤثر بصفة مباشرة في معنويات العاملين وفي روح التضامن لديهم مما ينعكس إيجابا على مستوى التعاون والفعالية داخل المؤسسة.

- إن قرارات المسؤولين بالمؤسسة مجال الدراسة تتأثر برد الفعل حول رسائلهم من جانب العاملين بها اتجاه المعلومات التي يتم إرسالها من قبل المسؤولين والتي قد تكون في صورة أسئلة أو انتقادات أو اقتراحات وهذه كلها تفيد في تعديل ما قاله أو تغيير كيفية الإدلاء به إذا اقتضى الموقف لذلك ، وعليه فسيكون القرار هنا في صالح العمال. فكلما كانت القرارات في صالح العمال كلما أدى ذلك إلى أداء العامل لعمله بكفاءة وفعالية ، وبالتالي هذا ينعكس إيجابا على زيادة الإنتاج. وكل هذا يعود إلى الإحساس العالي لمسؤولي مؤسسة قديلة للمياه بالمسؤولية الملقاة على عواتقهم لكونهم يمثلون قادة للدور الموكل إليهم في مؤسستهم كما أنهم مسؤولون مسؤولية مباشرة عن نجاح المؤسسة ، وقد يكون السبب في أنهم يشعرون بالرضا عن وظائفهم وبالتالي يؤدي إلى زيادة قدراتهم على اتخاذ القرار. كما أن الخبرة القيادية التي حصل عليها المسؤولون يؤدي أيضا إلى زيادة قدرتهم على اتخاذ القرار.

- فاعلية قنوات الاتصال بالمؤسسة مجال الدراسة تؤدي إلى اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وحسن تنفيذها حيث يتم دراسة الإدارة للتقارير المقدمة من كافة الجهات المعنية في الوقت المناسب.

- كما أن قيام الإدارة بعمليات الاتصال بسرعة وكفاءة ، من خلال فاعلية قنواته يؤدي إلى سرعة في اتخاذ القرارات المناسبة وبالتالي تنعكس إيجابا على سرعة الأداء ولاسيما عندما تصل التعليمات الإدارية في الوقت المناسب . وإن مدى السرعة في نقل المعلومات يعود إلى وسيلة الاتصال المستخدمة.

- من بين الطرق لحصول المسؤولين على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار، طرق الاتصال غير الرسمي ، إذ يمكن أن تكون قنوات الاتصال غير الرسمي، فعالة في حصول المسؤول على المعلومات قد لا يمكنه الوصول إليها من خلال قنوات الاتصال الرسمي ، وذلك لكون هذه المعلومات ليست في متناول أيدي كل العاملين في المؤسسة.

- المسؤولون متخذو القرار بالمؤسسة مجال الدراسة يعملون على توجيه الاتصالات غير الرسمية والاستفادة منها في ترشيد قراراتهم.

- إن اهتمام المسؤولين إلى الإصغاء للعاملين يضمن فعالية القرارات التي يتم اتخاذها، لأنها قد تبنى على معلومات التي تنتقل من خلال الحديث الشفوي.

- نجد نسبة 64.29% من المسؤولين تبرر أن العلاقة تكون جيدة بسبب أداء الفرد في المؤسسة سواء العمال أو الإدارات لعملهم بشكل جيد وملتزم ، وإظهار المسؤول الاهتمام بالعاملين بالمؤسسة يؤدي إلى وجود ثقة بين أعضاء المؤسسة وعليه يؤدي إلى الالتزام والإخلاص في العمل والوفاء بالوعد كما تجعل درجة التفاهم كبيرة بينهم ، مما يجعل متخذ القرار يقوم بعمله وهو راض طالما أنه يثق فيمن حوله وفي المقابل هم أيضا يثقون فيه وفي قراراته.

كما توصلت الدراسة إلى أن التكامل بين الاتصال الإداري الفعال وعملية اتخاذ القرار إلى رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية مجال الدراسة، من خلال:

- جل المسؤولين بالمؤسسة يحرصون على توفير الظروف الملائمة للعاملين بالمؤسسة كالمعاملة الحسنة وروح الفريق الواحد ، وتهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها. كما يتم العمل على توفير جميع الأدوات التي تساعد على أداء الأعمال وكل ما يساعد على بقاء المؤسسة.

- هناك غزارة وكثافة شديدة في المعلومات حيث لا تمكن العامل من متابعة جميع الحقائق وقد يخطئ أو يتأخر في الاستجابة.

- هناك سعي نسبي من طرف المسؤولين من أجل مناقشة جوانب القصور الوظيفي فهذه المناقشات تمكن الإدارة من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن تحقيق كفاءة عالية في الأداء.

- إن العلاقات المتوترة بين المسؤولين والعاملين بالمؤسسة تؤثر سلبا على الأداء بصفة عامة.

- وعي المسؤولين بأن احتكار المعلومة يؤثر سلبيا على أداء العمل.

- عدم وجود نظام للاقتراحات بالمؤسسة وهناك مراعاة نسبية لمقترحات وشكاوي العمال بالمؤسسة، في حين أنه من المفترض أن المسؤول الذي يتميز بالكفاءة والمهارة والذي له القدرة على حسن القيادة والتوجيه يتميز بالتشجيع على الاقتراحات الجيدة.

- في حالة حدوث تغيير مفاجئ في محيط العمل يكون هناك اضطراب في يد العمل وحتى من ناحية الاتصالات، في حين يجب التكيف مع الظروف المحيطة - من طرف المسؤولين - وحسن التصرف عند مواجهة مشكلة أو عائق عملي.

- هناك اهتمام نسبي فقط من المسؤولين بعمليات تقييم الأداء.
- هناك اهتمام نسبي بأهم وظائف الإدارة وهي التقويم مما يعكس فعالية إدارة المؤسسة مجال الدراسة ، فيتم التركيز على تعديل الأخطاء إلى جانب فرض العقوبات حسب درجة الخطأ وقد تصل إلى الخصم أو تقديم استجواب أو الطرد كما أنهم يتابعون الأعمال المنجزة وغير المنجزة لتقييم ما تم انجازه وما لم يتم .
- المسؤولون أغلبيتهم راضون نسبيا عن أداء أعضاء الإدارة بالمؤسسة ، وهذا يعكس اهتمام المسؤولين بتقدير الآخرين ولجهودهم المبذولة ، والرضا يعتبر من مؤشرات فعالية إدارة المؤسسة الصناعية وتحقيقه دال على أداء جيد وكذلك مردود جيد . كما أن الرضا يعني أن القرارات المتخذة سليمة وبالتالي تنعكس ايجابيا على أداء العاملين.
- الحوافز والزيادة في الأجر وطبيعة القيادة كلها تؤدي إلى زيادة الأداء كما أن التكامل بين الوحدات الإنتاجية والعلاقات الطيبة مع المسؤول والتكنولوجيا كلها من العوامل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج.
- قنوات الاتصال المستخدمة بالمؤسسة بين المسؤولين والعمال تؤدي إلى توصيل التعليمات والقرارات في الوقت المناسب وبالتالي سرعة الأداء.
- توفير وسائل الاتصال للاستخدام بالمؤسسة يترتب عليه انجاز الأعمال الموكلة للعامل دون تأخير.
- التعليمات الإدارية تصل للعمال بسرعة مما يترتب عليه سرعة في الأداء.
- وضوح الاتصالات بالمؤسسة يؤدي إلى انسياب المعلومات مما يساعد في رفع كفاءة الأداء.
- وضوح التعليمات والأوامر بحيث لا يشوبها التناقض وبالتالي يكون الأداء دائما حسنا لأنه يعلم ما هو مطلوب منه وما هو متوقع منه لأداء مهام واضحة ومحددة.
- الاستعداد لتحمل المسؤولية ، من طرف الإطارات والعاملين بالمؤسسة مجال الدراسة.
- يبذل العمال في المؤسسة جهودا كبيرة لإنجاز كل الأعمال الموكلة إليهم من مسؤوليهم لتحقيق درجة عالية من الكفاءة والفعالية.

خاتمة

انطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول معرفة كيفية تأثير الاتصالات الفعالة من خلال إنجازها لعملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل المؤسسة الصناعية عن أداء العاملين بها محاولين إبراز أهمية ودور الاتصال في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة ومعرفة مدى مساهمة الأفراد والجماعات في عملية اتخاذ القرار كل حسب مجاله العملي ، وأيضاً محاولة معرفة الآثار التي يتركها الاتصال من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات على نفوس العاملين وانعكاس ذلك على أدائهم العملي.

فالالاتصالات الإدارية عبارة عن نشاطات مختلفة تقوم بها المؤسسة الصناعية لتوضيح توجهاتها وأهدافها للعاملين كما تلعب دوراً هاماً وحاسماً من أجل الوصول إلى الإنسجام لتحقيق كفاءة وفعالية أقصى تضمن للمؤسسة البقاء والإستمرار أم لا ، واختلاف طرق الاتصالات الإدارية يبين المهارة التي يجب توافرها في القائمين على مركز الاتصالات الإدارية في اختيار الوسيلة المناسبة للشخص المناسب مع المعلومة المناسبة ، أيضاً يجب أن يوحى الاتصال للعاملين في المؤسسة أنهم أسرة واحدة من خلال الاتصالات الاجتماعية لكي يستشعروا أن المؤسسة جزء منهم وهم جزء منها وبالتالي بذل أقصى طاقاتهم ، وهذا هو الاتجاه القيمي الحديث في المنظمات الناجحة ، لذا لا يمكن التقليل من شأن الاتصالات الإدارية في المنظمات وبالأخص عندما نعلم أن 80% هي اتصالات بطريقة أو بأخرى. وكلما قامت المؤسسة الصناعية بانتهاج أساليب لتدعيم العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين العاملين بروح الفريق الواحد وخلق جو صحي وودي بين الطاقم الإداري والعاملين بها ، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين قنوات الاتصال بها وتعزيز فرص تحقيق أهدافها.

فالإدارة الحديثة تحرص على الاتصال الفعال مع عاملها على كافة المستويات التنظيمية بهدف التخطيط والتنظيم والتوجيه، وكذا معالجة كل المعوقات التي تعيق الفعالية الاتصالية. كما أن للاتصال دوراً أساسياً في المؤسسة الصناعية لما له من أهمية بالغة في اتخاذ القرارات فالالاتصال يعد الأسلوب الوحيد الذي يعمل على نقل المعلومات التي من خلالها يتم اتخاذ القرار وكذا على إيصال هذه القرارات للأفراد والمستويات المختلفة والمستهدفة من خلال العديد من الوسائل المستخدمة ، كل ذلك من أجل توضيح أمور العمل وتنفيذ سياسات المؤسسة وفهم كل ما يتعلق بظروف المؤسسة سعياً لتحقيق أهدافها، بفتح قنوات الاتصال لجميع أعضائها ومنحهم فرصة لإبداء الرأي وطلب المعلومات التي يحتاجونها، وإن التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات حالياً ، قد أدت إلى تزايد الأصوات الداعية إلى مزيد من المشاركة

في اتخاذ القرارات من أجل التوصل إلى قرارات ناجحة ومن ناحية أخرى فإن العاملين الذين يلتحقون بالمؤسسات المختلفة يتوقعون أن يسمح لهم بالتأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم إذ أن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى إلحاق أضرار نفسية بالعاملين ، فالمشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنيا وعاطفيا في العمل بما يشجعهم على الأداء الجيد باعتبارهم هم الذين يعملون على تنفيذها ، ولا يمكن جعل العامل يشعر بالملل والإكراه باعتبار أن العامل هو العمود الفقري داخل المؤسسة التي يعمل بها .

اقتراحات الدراسة

وبناء على ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج حول فعالية الاتصال الإداري في إنجاز عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسه على أداء العاملين نقترح مجموعة من الاقتراحات كما يلي:

- في ظل تحديات العولمة وما نتج عنها من انفتاح ومنافسة ،على المؤسسة الصناعية تدعيم الأساليب الاتصالية الايجابية.

- أن يمتد نظام الاتصال في المؤسسة إلى كافة المستويات وأن يربط كافة العاملين فيها دون استثناء.

- الاعتماد على العلاقات الاتصالية مع عدم الإخلال بتطبيق القانون وتحمل المسؤولية.فالعلاقات الاتصالية المبنية على أساس المصلحة الخاصة أثرها سيكون سلبيا تماما،وهي تعود لطبيعة الشخص المتعامل معه.

- التقدير والشكر من بين الحوافز المقدمة.

- زيادة تفعيل مشاركة العمال والإطارات في طرح اقتراحاتهم وأفكارهم البناءة لما له من نتائج ايجابية على أدائهم ، كما أن المسؤول الذي يتميز بالكفاءة والمهارة و الذي له القدرة على حسن القيادة والتوجيه يتميز بالتشجيع على الاقتراحات الجيدة.

- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات: حيث يضمن ذلك زيادة قبولهم للقرارات المتخذة وزيادة فاعليتها من جهة كما يسهم في معرفة معوقات الأداء من جهة أخرى.

- عقد الاجتماعات الدورية التي تؤدي إلى بناء علاقات قوية بين المسؤولين وجميع أعضاء المؤسسة .

- ضرورة تطوير نظام اتصال فعال يضمن التنسيق بين مختلف المصالح بالمؤسسة لتحقيق فعالية الأداء والأهداف.

- تفعيل شبكة الانترنت كوسيلة اتصال لما لها من أثر في تخفيض تكاليف الاتصالات والحد من استخدام الورقيات عبر الفاكس، وإتاحة الفرصة للمستويات التنفيذية للاستفادة من هذه الخدمة بما يخدم مصلحة العمل ، وعدم اقتصرها على المستويات العليا فقط.

- الإشاعة السلبية تؤثر عموما على سمعة المؤسسة و ينعكس ذلك سلبا على قراراتها لذلك يجب مقاومتها ومعرفة مصدرها والقضاء عليها سواء بالتفاوض مع مروجيها أو معاقبتهم

والأهم من هذا هو الوقاية منها وهذا بتوفير المعلومات اللازمة في المكان والزمان المناسبين . بل لقد وجد أن للاتصالات أثرا ايجابيا في محاربة الإشاعات التي تنتشر بسرعة بما يهدد الروح المعنوية للعمال ويؤدي إلى تركهم العمل بالشركة أو المصنع ،وقد لجأت بعض الشركات الأمريكية إلى إنشاء " عيادات للإشاعات" لمقاومة انتشارها، فوضعت إحداها صناديق في حجرات استراحة العمال و كافيتيريا الشركة وغيرها من الأماكن الملائمة في الشركة وطلبت إليهم أن يلقوا فيها بأية أسئلة يريدون أن يعرفوا عنها أجوبة أدق وأكمل .وقد زودت هذه الأماكن باستمارات لكتابة الأسئلة وإيداعها موقعة أو غير موقعة ممن يرسلها.

- تقوية الاتصالات الرسمية بكافة أنواعها لأنها تحد من الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة وتزيد من التفاعل الايجابي بين العاملين.

- التأكيد على مراعاة الحاجات العملية والاجتماعية والنفسية للعاملين بالمؤسسة لما لها من نتائج ايجابية على أدائهم.

- التأكيد لجميع رؤساء المصالح على إتاحة الفرصة للعاملين والإطارات للمشاركة في اتخاذ القرارات والذي يؤدي إلى التزام العاملين وغرس الثقة في نفوسهم لما لذلك من نتائج ايجابية على الأداء وبما يساعد على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

- تصميم برامج تدريبية لتطوير مهارات الاتصال لكافة العاملين ، وعلى مختلف مستوياتهم الإدارية ، والتركيز على جوانب المهارات المهمة كمهارة التحدث ، والإصغاء إلى الآخرين ، ومهارة الكتابة ، ومهارة التفكير وغيرها من متطلبات الاتصال الفعال.

- تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الإدارة والعاملين، من خلال الأنشطة الاجتماعية، كالحفلات الترفيهية التي تجمع الأفراد على التآلف ، والتعاون البناء ، وتوطيد العلاقات بينهم.

- توفير بيئة عمل مناسبة لممارسة الاتصال الفعال من خلال تحسين أماكن العمل، وتوسيع المسافة بين مكاتب الموظفين ، وتوفير التهوية الجيدة ، وتقليل قدر الإمكان من المؤثرات المادية والفنية الأخرى التي قد تشوش على الاتصال وتقلل من كفاءته كالفوضى .

- توفير أجواء من الصراحة والانفتاح ، وتعزيز ثقة الإدارة في الإطارات والعمال على اختلاف مستوياتهم، ومعاملة الأفراد بصورة عادلة ، وعدم محاباة أشخاص دون آخرين.

- تستطيع المؤسسة من خلال إتباعها للنظريات التي تناولت الاتصال واتخاذ القرار امتلاك القدرة على اكتساب ومشاركة أعضائها وبالتالي تحقيق أهدافها.
- إن نجاح عمل المؤسسة يتوقف على معدل كفاءة إدارتها في صنع واتخاذ القرارات التي تعد جوهر العملية الإدارية ووسيلتها في تحقيق الأهداف المرسومة.
- تحسيس العمال بأهميتهم وبقدرتهم على الإبداع في العمل وأداء أفضل.

قائمة المراجع المعتمدة:

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب

- 1- إبراهيم بلوط حسن : إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دط ، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 2- إبراهيم حسان محمد ، حسين العجمي محمد : الإدارة التربوية ، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- 3- إبراهيم حسان محمد ، حسين العجمي محمد: الإدارة التربوية ، ط1، دار المسيرة عمان، 2007.
- 4- إبراهيم حمادة بسيوني: دراسات في الإعلام وتكنولوجيا الاتصال والرأي العام، ط1، عالم الكتب، القاهرة، 2008.
- 5- أبو الأصعب خليل: العلاقات العامة و الاتصال الإنساني ، ط1 ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 1998 .
- 6- أبو النصر مدحت: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط1، المجموعة العربية للتدريب، القاهرة، 2009.
- 7- أبو كريم أحمد فتحي: الشفافية والقيادة في الإدارة، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009.
- 8- أحمد الخزامي عبد الحكم : تكنولوجيا الأداء ، دط ، مكتبة بن سينا ، مصر، 1999.
- 9- أحمد كفاي علاء الدين: مهارات الاتصال والتفاعل في عمليتي التعليم والتعلم ، ط2، دار الفكر، عمان ، الأردن ، 2008.
- 10- أحمد موسى محمد : التربية وقضايا المجتمع المعاصر، دط، دار الكتاب الجامعي ، العين الامارات العربية ، 2002.
- 11- أرمان و ماتلار ميشال: تاريخ نظريات الاتصال ، ترجمة : لعياضي نصر الدين، الصادق رابح ، ط 3، مركز دراسات الوحدة العربية ، لبنان ، 2004 .
- 12- الأغبري عبد الصمد: الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر ، ط1، دار النهضة ، بيروت ، 2000 .

- 13- أمين السامري سلواي، عيسى العمري غسان: نظم المعلومات الاستراتيجية "مدخل استراتيجي معاصر"، دط، دار المسيرة، عمان، 2008.
- 14- أنجريس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات عملية -، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون ، دط ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2004 .
- 15- ب.فالي لرامي: البحث في الاتصال عناصر منهجية، ترجمة : ميلود سفاري وآخرون، مخبر علم الاجتماع والاتصال ،جامعة منتوري قسنطينة الجزائر، 2004.
- 16- بخوش احمد: الاتصال والعولمة دراسة سوسيو ثقافية ، ط1 ، دار الفجر، القاهرة، 2008.
- 17- بلعجوز حسين: المدخل لنظرية القرار، دط، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010.
- 18- بن نوار صالح : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال والبحث والترجمة ، قسنطينة ، 2006، ص:196.
- 19- بن برغوث علي: الاتصال الإقناعي- مذكرة تعليمية- ، نسخة أولية ، كلية الإعلام، قسم العلاقات العامة ، 2005 .
- 20- بن برغوث علي : العلاقات العامة ، دط ، كلية :الإعلام ، قسم العلاقات العامة ، جامعة الأقصى ، 2007.
- 21- بن حبيب عبد الرزاق: اقتصاد وتسيير المؤسسة ، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000 .
- 22- بن حمودة محمد: علم الإدارة المدرسية وتطبيقات في النظام التربوي الجزائري، دط ، دار العلوم، الجزائر، دس.
- 23- بوخمخ عبد الفتاح: إدارة الموارد البشرية ، مطبوعات جامعة منتوري، قسنطينة، 2001.
- 24- التل سعيد : مناهج البحث العلمي (طرق البحث النوعي) ، ط2 ، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007.
- 25- ثروت مكي : الإعلام والسياسة (وسائل الاتصال والمشاركة السياسية) ، ط1 ، دار عالم الكتب ، القاهرة ، 2005 .

- 26- جاب الله عمارة محمد نبيل محمد ، سعد سالم: ادارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية ، ط3، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2008.
- 27- جرينبرج جيرالد براون - روبرت: إدارة السلوك في المنظمات ، ترجمة: محمد رفاعي رفاعي، علي بسيوني إسماعيل ، دط ، دار المريخ ، المملكة العربية السعودية ، 2004 .
- 28- جيلاني حسان : التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ، دط، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، 1985.
- 29- حجازي مصطفى : الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة ، ط 1، دار الطليعة، لبنان ، 1982.
- 30- الحريري رافدة: فاعلية الاتصالات التربوية في المؤسسات التعليمية ، ط1، دار الفكر، عمان ، الأردن، 2010.
- 31- الحريري رافدة: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دط، دار المناهج، عمان، الأردن، 2008.
- 32- حريم حسن : إدارة المنظمات منظور كلي ، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن ، 2003.
- 33- حسن رواية : ادارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية ، 1999.
- 34- حسين إسماعيل محمود : مبادئ علم الاتصال ونظريات التأثير ، ط 1 الدار العالمية، شارع الملك فيصل ، 2003 .
- 35- حسين الطائي محمد عبد و محمد العجارمة تيسير: نظم المعلومات التسويقية ، ط1، مكتبة الجامعة ، الأردن، 2008.
- 36- حسين حمودة رامي: مفاهيم حديثة في وظائف الادارة التربوية والتعليمية ، ط1، دار أسامة، الأردن ، عمان، دس.
- 37- حسين زويلف مهدي : إدارة الأفراد، دار مجدلاوي ، عمان ، 1996.
- 38- حمداوي وسيلة: الجودة ميزة تنافسية في البنوك التجارية ، ديوان المطبوعات الجامعية (المطبعة الجهوية قسنطينة)، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2009.
- 39- حمدي رضا هاشم: تنمية مهارات الاتصال والقيادة الادارية ، ط1، دار الراية، عمان، 2010.

- 40- حمدي علي: سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل، دط، دار الكتاب، القاهرة، الكويت، الجزائر، 2008.
- 41- حميد علي غازي صباح ، أبو زيتون فرحان: الاتصالات الإدارية (أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال)، ط1، دار الحامد، عمان ، الأردن ، 2007.
- 42- حنفي عبد الغفار ، قزاز حسين : السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1996.
- 43- الخطيب احمد ، زيغان خالد: إدارة المعرفة ونظم المعلومات، دط، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009.
- 44- دادي عدون ناصر :الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 45- دادي عدون ناصر: الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية - دراسة نظرية وتطبيقية - ، دار المحمدية ،الجزائر، 2004.
- 46- درة عبد الباري ، جودة محفوظ: الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحنى نظامي، ط1، دار وائل، الأردن، عمان، 2011.
- 47- الدسوقي إبراهيم : وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية ، دط، دار الوفاء ، الإسكندرية ، دس .
- 48- دليو فضيل :اتصال المؤسسة -اشهار -علاقات عامة مع الصحافة - ، ط3، دار الفجر، القاهرة، 2003.
- 49- دليو فضيل: مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيرية ، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998 .
- 50- الدويك تيسير وآخرون :أسس الإدارة التربوية و المدرسية ، ط2 ، دار الفكر، عمان، 1998.
- 51- رفعت عبد الوهاب محمد ، شيحا إبراهيم عبد العزيز :أصول الإدارة العامة ، دط ، دار المطبوعات الجامعية مصر ، 1998 .

- 52- رفيق الطيب محمد: مدخل للتسيير أساسيات ووظائف ، تقنيات ، وظائف المسير وتقنيات التسيير، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1995.
- 53- روبن برنت : الاتصال والسلوك الإنساني ، ترجمة : نخبة من أعضاء قسم تكنولوجيا التعليم لكلية التربية جامعة الملك سعود ، دط ، معهد الإدارة العامة للبحوث ، المملكة العربية السعودية، 1999.
- 54- السالمي علاء عبد الرزاق: الإدارة الإلكترونية ، دط ، دار وائل، عمان،الأردن، 2008.
- 55- ستراك رياض: دراسات في الإدارة التربوية ، ط 1، دار وائل ، عمان ، الأردن، 2004.
- 56- سعد إسماعيل: نظرية القوة في الاتصال الإنساني ، دط ، دار المعرفة الجامعية،الأزاريطة، 2006.
- 57- سعد بشاينية: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، جامعة منتوري،قسنطينة، 2002.
- 58- سعد بن سعيد الصاعدي ليلي ، التفوق والموهبة والابداع واتخاذ القرار ، ط1، دار الحامد،عمان، 2007.
- 59- سعيد أنور سلطان محمد :السلوك التنظيمي ، دط ، دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية، 2003.
- 60- سلاطنية بلقاسم ، قيرة اسماعيل: التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم ، دار الفجر،القاهرة، 2008.
- 61- سلمان العميان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3، دار وائل،عمان،الأردن، 2005.
- 62- السلمي علي: إدارة السلوك التنظيمي ، دط ، دار غريب ، القاهرة ، 2004.
- 63- السيد عبيد ماجدة : الوسائل التعليمية في التربية الخاصة ، ط 1 ، دار الصفاء،عمان، 2000 .
- 64- شاكرك البكري إياد: تقنيات الاتصال بين زمنين ، ط1، دار الشروق،عمان،الأردن، 2003.

- 65- شاكرا مجيد سوسن ، عواد الزيات محمد: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات في الصناعة والتعليم، ط1، دار صفاء، عمان، 2007.
- 66- شحاته أمين عايد: التكنولوجيا التعليمية ، ط1، كنوز المعرفة، الأردن ، عمان، 2006.
- 67- شحاته ربيع محمد: علم النفس الصناعي والمهني، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2010.
- 68- شحاته محمود: المدخل إلى العلوم الإدارية (أسس ومبادئ علم الإدارة العامة)، ط1، دار العلوم للنشر، عناية، 2010.
- 69- شعبان العاني ماهر ، ناجي جواد شوقي: العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار إثراء، عمان الأردن، 2008.
- 70- شعبان خضير: مصطلحات في الاعلام والاتصال ، اللسان العربي ، ط1، دار اللسان العربي، الجزائر ، 1422 هـ.
- 71- شكشك أنس : علم النفس الإداري (علم الإدارة - نظريات الإدارة - إدارة الجودة - إدارة الأفراد - إدارة المميزون - إدارة الوقت - إدارة ذاتك) ، ط1، دار النهج، سوريا ، حلب الجميلة، 2009.
- 72- صخري عمر: اقتصاد المؤسسة ، ط2 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1995.
- 73- الصريفي محمد: الاتصالات الإدارية - سلسلة إصدارات التدريب الإداري ، مؤسسة حورس الدولية ، الإسكندرية ، 2008.
- 74- صقر عاشور أحمد : إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية، بيروت، 1979.
- 75- الطائي حميد ، العلق بشير: أساسيات الاتصال - نماذج ومهارات، ط1، اليازوري، الأردن، عمان، 2009.
- 76- الطائي محمد ، عبد الرحيم حسين العلي هدى: اقتصاديات المعلومات : القوة الناعمة في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات، ط1، دار المسيرة ، عمان، الأردن، 2007.
- 77- طرطار أحمد: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات ، ط1 ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2002.

- 78- عبد الحميد أحمد رشوان حسين: علم الاجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة،الإسكندرية،2004.
- 79- عبد الحميد البدي طارق: أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها ، ط2 ، دار الفكر،عمان،الأردن ، 2005.
- 80- عبد الحميد البدي طارق: الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية،ط2،دار الفكر، عمان الأردن،2005.
- 81- عبد الحميد مصطفى مصطفى صلاح : الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر،دط ، دار المريخ ، الرياض ، دس.
- 82- عبد الرحمان صالح الطويل هاني :الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم،ط2،دار وائل ، عمان ، 2001.
- 83- عبد الرحمان عبد الله : سوسيولوجيا الإعلام والاتصال - النشأة التطورية والاتجاهات الحديثة والدراسات الميدانية، دط ، دار المعرفة الجامعية ، الأزاريطة ، 2002.
- 84- عبد الرحيم الهيبي خالد: إدارة الموارد البشرية،ط2،دار وائل ،الأردن ،عمان،2005.
- 85- عبد الرحيم نصر الله عمر: مبادئ الإتصال التربوي والإنساني،ط1،دار وائل،عمان،الأردن، 2001.
- 86- عبد الله اللوح أحمد ، محمود أبو بكر مصطفى : البحث العلمي - تعريفه - خطواته - مناهجه - المفاهيم الإحصائية ، دط ، الدار الجامعية ، تانيس ، 2002.
- 87- عبد الله مي: نظريات الاتصال ، ط1 ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان،2006 .
- 88- العبد الله مي:التلفزيون وقضايا الاتصال في عالم متغير ، ط1 ، دار النهضة العربية،بيروت ، لبنان ، 2006 .
- 89- عبد قلية فاروق ، محمد عبد المجيد السيد :السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ،2009.
- 90- عبود حارث ، حمدي نرجس : الاتصال التربوي ،ط1، دار وائل، الأردن،عمان،2009.
- 91- عدلي العبيد عبيد عاطف: مدخل إلى الاتصال والرأي العام - الأسس النظرية والاسهامات العربية- ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1999.

- 92- العربي حسام: التخطيط الإداري، ط1، دار أسامة، عمان ، الأردن، 2010.
- 93- عزت عبد الهادي جودت : الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه، ط1، دار الثقافة، عمان، الأردن 2006.
- 94- عزت عطوي جودت : الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط1، دار الثقافة ، عمان ، 2004.
- 95- عشوي مصطفى: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي ، دط، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، 1992 .
- 96- عطية خزام خليل منى : الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية، دط، دار أبو الخير ، الأزاريطة، الاسكندرية، 2009.
- 97- العلاق بشير: نظريات الاتصال مدخل متكامل ، دار اليازوري، عمان ، الأردن ، 2010.
- 98- عوض سيد جابر ، عبد الموجود أبو الحسن : المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، دط، المكتب الجامعي الحديث ، الأزاريطة، 2004.
- 99- عياد أحمد : مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، دط ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 100- عياصرة علي ، محمود العودة الفاضل محمد: الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، ط1، دارالحامد، عمان ، الأردن، 2006.
- 101- غربي علي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، دط ، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 1996 .
- 102- غول فرحات : الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية، الجزائر، 2008.
- 103- فرج شعبان: الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة، الأردن ، عمان ، 2009.
- 104- قاسم القريوتي محمد: السلوك التنظيمي- السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة - ، ط 4 ، دار الشروق ، عمان ، 2003 .
- 105- قاسم القريوتي محمد: مبادئ الإدارة (النظريات-العمليات-الوظائف) ، ط 3 ، دار وائل، عمان ، 2004

- 106- قاسمي ناصر: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 107- قوي بوحنية: الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 108- كمال طارق: علم النفس المهني والصناعي، دط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2007.
- 109- كنعان نواف: اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، ط1، دار الثقافة كنعان، عمان، 2009.
- 110- كورتل فريد، بوغليطة الهام: الاتصال واتخاذ القرارات، ط1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2010.
- 111- كويك يونس، الحداد عماد: فن القيادة، دط، دار الفارق، مصر، 2000.
- 112- لبيب الطاهر، بيضون اليأس: الموسوعة العربية للمعرفة من أجل التنمية المستدامة البعد الاجتماعي، المجلد الثالث، ط1، دار العربية للعلوم، بيروت، 2007.
- 113- ماهر أحمد: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، دط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 114- متولي قنديل احمد، سعدان بدوي رمضان: مهارات التواصل بين المدرسة والبيت، ط1، دار الفكر، عمان، 2004.
- 115- محمد أبو شنب جمال: نظريات الاتصال والإعلام - المفاهيم - المداخل النظرية - القضايا، دط، 2006.
- 116- محمد العزاوي خليل: إدارة اتخاذ القرار الإداري، ط1، دار كنوز المعرفة الأردن، 2006.
- 117- محمد المرسي جمال الدين عبد الرحمان إدريس ثابت: السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، دط، الدار الجامعية، القاهرة، 2000.
- 118- محمد المصري أحمد: الإدارة الحديثة (الاتصالات - المعلومات - القرارات)، دط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.

- 119- محمد حسن الشماع خليل: نظرية المنظمة ، ط1، دار المسيرة ،عمان ،2000.
- 120- محمد حسن راوية: إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2000.
- 121- محمد زايد عادل : العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، 2006.
- 122- محمد شهاب موسى شهرة زاد: القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، ط1، دار الصفاء، عمان، 2010.
- 123- محمد عبد الباقي صلاح الدين : السلوك الفعال في المنظمات ، دط، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2002.
- 124- محمد عبد الوهاب علي: إدارة الأفراد ، ط2، مكتبة عين شمس ، القاهرة، 1975.
- 125- محمد عساف عبد المعطي: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ، دط، دار زهران ،عمان، 1999.
- 126- محمد غباري محمد سلامة ، عطية السيد عبد الحميد: الاتصال ووسائله بين النظرية والتطبيق ، دط ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1991.
- 127- محمد فهمي سامية: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية ، دط ، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة ، 1996.
- 128- محمد موسى فتحي: العلاقات الانسانية في المؤسسات الصناعية، دط، دار زهران، عمان الأردن، 2009.
- 129- محمود أبو بكر مصطفى ، بن عبد الرحمان البريدي عبد الله: الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال ، دط ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 130- المشوخي سليمان: تقنيات ومناهج البحث العلمي ، دط ، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، 2002.
- 131- مصطفى العليان ربحي ، محمد الطوباسي عدنان: الاتصال والعلاقات العامة ، ط1، دار الصفا ، عمان، 2005.

132- منير حجاب محمد: الاتصال الفعال للعلاقات العامة ، ط 1، دار الفجر ، القاهرة،2007.

133- منير حجاب محمد: الموسوعة الإعلامية، مجلد 1، دار الفجر، 2003.

134- منير عبوي زيد ، محمد هشام حريرة ساسي: مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق ، ط1، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2006.

135- ناجي الجوهر محمد: الاتصال التنظيمي ، ط1، دار الكتاب ، العين الإمارات العربية، 2000.

136- النعواشي قاسم: استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم ، ط1، دار وائل،الأردن ، عمان، 2010.

137- نهر هادي ، محمود الخطيب أحمد: إدارة الاتصال والتواصل (النظريات -العمليات-الوسائط -الكفايات)، دار الكتاب العالمي (عالم الكتب)،أريد ، الأردن، 2009.

ب- المعاجم والقواميس

138- البعلبكي روجي: المورد "قاموس عربي انجليزي"، ط1، دار المعلم للملايين، 1994.

139- غيث عاطف : قاموس علم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية ،الأزاريطة الشاطس، 2006.

140- معتوق فريدريك : معجم العلوم الاجتماعية ، انجليزي- فرنسي - عربي ، أكاديمية بيروت ، لبنان، 1998.

141- وف.بوريلو بورون: المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، دار المعرفة الجامعية،الأزاريطة، 1996 .

ج- المجلات

142- أوهابيبية فتحية ، نواري أمل: الاتصال الجمعي -أشكاله -أجياله- وسائله- وتقنياته- أهدافه ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد:9، مارس 2006 ، دار الهدى ، عين مليلة.

143- بركان دليلة: تأثير الاتصال الغير رسمي على عملية اتخاذ القرار - دراسة حالة الشرطة الجزائرية للمياه ببسكرة A.D.E ، مجلة ابحاث اقتصادية وإدارية ، العدد العاشر، ديسمبر 2011، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ،بسكرة، الجزائر .

- 144- بن جديد عبد الحق: الاتصال وإدارة المنازعات الدولية ، العدد 11، 2007، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، دار الهدى ، عين مليلة.
- 145- رويم فايزة : معوقات الاتصال الإداري في المؤسسة المهنية وسبل المواجهة ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد السابع جانفي 2012، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر .
- 146- سليمة بوزيد: المشاركة في اتخاذ القرار آلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية، العدد العشرون، نوفمبر 2010، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر .
- 147- صالح بن نوار: الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، العدد 22، ديسمبر 2004، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر .
- 148- عيسى قبوق : المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين ، العدد 14 ، 2008 ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، ، دار الهدى ، عين مليلة.
- 149- ههبوب نجبية: أساليب الاتصال مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية بلدية سكيكدة نموذجاً ، عدد 01، جامعة 20 أوت 1955، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية سكيكدة، الجزائر، سبتمبر 2007.
- د- الرسائل الجامعية
- 150- بولقواس زرفة: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في تفعيل القطاع الخاص الجزائري - دراسة ميدانية بمؤسسات خاصة متنوعة النشاط بمدينة باتنة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم اجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية ، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2011-2012.
- 151- جغيم الطاهر: واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية - جامعتا باجي مختار ومنتوري قسنطينة نموذجا، ج 1 ، ج 2 - ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ، تخصص التنمية ، قسم : علم الاجتماع ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، 2006 .
- 152- رماش صبرينة: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية: دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ ، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه العلوم

في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر
2009/2008.

153- قجة رضا: فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة دراسة حالة بين أداء العمال المؤقتين والدائمين - دراسة حالة مؤسسة صناعة قارورات الغاز باتنة- ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم اجتماع تنظيم وعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الاسلامية ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008-2009.

ه- محاضرة:

154- كعباش رابح: النموذج الميثالي عند ماكس فيبر، مقياس: سوسيولوجيا المؤسسة ، السنة الاولى ماجستير ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية،شعبة علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر ،بسكرة،الجزائر، 2007/2008.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

أ- الكتب

- 155- Daniel Bounoux: Introduction aux science de la communication, la découverte, paris, 1998.
- 156- Jean Claud combessie : la méthode en sociologie (serie : approches) éd : Casbah- Alger/ La découverte, Paris ,1996.
- 157- Genvieve la cano : Gestion des Ressources humaines, casbah, Editions : Alger , 2004 , p : 18.

ب - المجلات

- 158- Boudalia Laila : Management de projets et développement des compétences ,La revue Ressources Humaines/synergies 12, Hydra, Alger, Octobre 2007.
- 159- Lounas M-Groupe Communication- : La Communication intern, La revue Ressources Humaines, N4, Hydra ,Alger, Novembre/Décembre 2004.

ثالثا: مواقع الانترنت

- 160- [http: sqarra.wordpress.com/mang](http://sqarra.wordpress.com/mang) 15/05/2013 10:12 الساعة

161- <http://www.ecoworld.mag.com/Dtail.asp?In>

News/tent

D=2666320 VU LE 15-01-2014 9:00

162- [http:](http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=521740)

[//www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=521740](http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t=521740)

03/02/2014 10:15

163- <http://www.hrdiscussion.com/hr29585.html>

10/02/2014

10:30

الملاحق

ملحق رقم: 01

قائمة أسماء المحكمين

الجامعة	الاسم	الرقم
جامعة بسكرة	دبلة عبد العالي	01
جامعة بسكرة	تاويريت نور الدين	02
جامعة بسكرة	جابر نصر الدين	03
جامعة بسكرة	جوادي يوسف	04
جامعة بسكرة	شوقي قاسمي	05
جامعة بسكرة	عصمان بوبكر	06
جامعة بسكرة	لحمر عبد الحميد	07
جامعة بسكرة	سليمانى صباح	08
جامعة بسكرة	بن تركي أسماء	09

ملحق رقم: 02

الاستبيان في صورته النهائية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة (خاصة بالمسؤولين) حول موضوع:

فعالية الاتصال الإداري في إنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسه على أداء العاملين

- دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية بقديلة دائرة جمورة ولاية بسكرة-

إشراف: أ. د. عيسى قبقوب

إعداد الطالبة: وردة برويس

نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على أسئلة هاته الاستمارة بكل صدق
وصراحة، بغرض مساعدتنا للوصول إلى نتائج موضوعية وعلمية ، بوضع علامة (x) في
الخانة المناسبة.

ونحيطكم علما أن المعلومات الواردة بهاته الاستمارة سرية ولن تستعمل إلا لأغراض
علمية.

السنة الجامعية 2013/2014

- البيانات الشخصية:

1- السن:

2- الجنس : ذكر أنثى

3- الحالة المدنية : - أعزب - متزوج - مطلق - أرمل

4-المستوى التعليمي:

5-الأقدمية في العمل :

- المحور الأول: يعمل نظام الاتصال الإداري الفعال في المؤسسة الصناعية مجال

الدراسة على إزالة الغموض وتقريب الثقة بين الإدارة والعاملين:

6- هل يساعد الاتصال على توصيل المعلومات بين مستويات الإدارة ببسر وسهولة؟

نعم لا

7- في رأيك هل يتم إعطاء التعليمات للعاملين بالمؤسسة بطريقة واضحة ؟ نعم لا

8- هل تستفيد الإدارة من الثورة التكنولوجية في مجال الاتصال؟ نعم لا

9- هل تتم عمليات الاتصال بسرعة وكفاءة ؟ نعم لا

10- هل تدارس الإدارة التقارير المقدمة من كافة الجهات المعنية في الوقت المناسب؟

نعم لا

11- هل ترى بأن الشائعات منتشرة بكثرة في هذه المؤسسة؟ نعم لا

12- هل الاتصال الرسمي يكفي حاجتكم في إيصال المعلومة؟ نعم لا

13- ما هي دوافع الاتصال داخل مؤسستك :

- تنظيم الأعمال وانجازها

- التشجيع والمراقبة

- تكوين العلاقات والتفاعل والتعاون

- أخرى تذكر.....

14- هل تعتقد أنّ نظام الاتصال بمؤسستكم يعمل فعلا على؟

- وصول المعلومات المناسبة في الوقت المناسب

- توفير المعلومات اليومية

- أخرى تذكر.....

15- ما تقويمك لطرق الاتصال داخل المؤسسة بصفة عامة؟

- جيدة - حسنة - ضعيفة

- المحور الثاني : يسمح نظام الاتصال الإداري الفعال بالمؤسسة مجال الدراسة

بإحداث علاقات اتصالية و إنسانية فيما بينهم:

16- هل الوقت الذي يتم فيه اتصالك مع أعضاء المؤسسة يتم بشكل:

- دوري - يومي - متنوع - أسبوعي - شهري

17- ما نوع المناقشة التي تعتمد عليها مع أعضاء مؤسستك (إداريين وعمال):

- مناقشة مباشرة - تقارير - الجمع بين المناقشة المباشرة وغير المباشرة

18- في رأيك ما نوع العلاقات التي يجب أن تسود بين أعضاء المؤسسة ؟

- علاقات غير رسمية فقط

- المزوجة بين العلاقات الرسمية والعلاقات غير الرسمية معا

- أخرى تذكر.....

19- ما هو تصورك للحل حين توتر العلاقات داخل المؤسسة؟

- تطبيق القوانين والصرامة

- العلاقات الإنسانية والاتصالية (التشاور والتحاور والإنصات)

- القدوة الحسنة للمسؤول

- أخرى تذكر.....

20- هل تصغي إلى العاملين و إن اختلفوا معك في الآراء؟ نعم لا

21- في رأيك ما هو السبب الذي يوطد العلاقة بين المسؤولين وأعضاء المؤسسة (إطارات وعمال) ؟

- أداء الوظائف والإخلاص فيها
- التعاون وحسن المعاملة
- أخرى تذكر.....

22- في حالة حدوث خلاف في الآراء بين اثنين من الموظفين في اجتماع حول مشكلة معينة فهل يتم:

- تأجيل الاجتماع وبحث المشكلة في اجتماع قادم
- تشكل لجنة لدراسة المشكلة واتخاذ القرار حولها
- يتخذ المسؤول القرار حول المشكلة
- أخرى تذكر.....

23- في رأيك ما هو سبب توتر العلاقات بين المسؤولين وأعضاء المؤسسة (إطارات وعمال) ؟

- عدم فهم القانون وعدم تطبيقه
- عدم الانضباط وعدم إتقان العمل
- الطمع وجعل الأهداف خاصة
- انعدام التشاور
- سوء المعاملة وعدم تفهم الآخر
- أخرى تذكر.....

24- هل تعمل على زيارة زملائك خارج إطار العمل ؟ نعم لا

المحور الثالث: تؤثر الاتصالات الإدارية الفعالة بالمؤسسة مجال الدراسة على سرعة اتخاذ القرار من خلال مشاركة العاملين في اتخاذها:

25- هل تحرص الإدارة على إشراك الأفراد لاتخاذ القرارات التي تهتم الوحدة التنظيمية التي ينتمون إليها؟ نعم لا

26- حسب رأيك : هل إشراك العمال في اتخاذ القرار يؤدي إلى:

- توطيد العلاقة بين العمال والإدارة
- إحساس العامل بقيمته داخل العمل
- تحفيز العامل على الأداء الجيد
- يساهم في تطوير المؤسسة
- أخرى تذكر.....

27- هل تشجع العمال باتخاذ بعض القرارات بصورة انفرادية ؟ نعم لا

28- إشراك الآخرين في اتخاذ القرارات ،هل يتم في:

- تحاول مشاركة الآخرين في كل القرارات التي اتخذتها
- مشاركة الآخرين في القرارات تعتمد على ظروفك الخاصة
- عندما تملك المعلومات الكمية والجيدة لا تشارك الآخرين الرأي
- أخرى تذكر.....

29- قدم إليك الموظفون في المؤسسة التماسا يطلبون فيه العدول عن قرار اتخذته

لمعالجة موقف ما، فماذا يكون قرارك؟

- إلغاء القرار تلبية لرغبة المجموعة
- تحويل الموضوع إلى الرئيس الأعلى
- التمسك بالقرار دون التنازل عنه
- الوعد بإلغاء القرار إذا تحسنت الحالة
- أخرى تذكر.....

30- انتقد أحد الموظفين الطريقة التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة ، فماذا يكون

تصرفك؟

- تحاول أن تكسب وده وترضيه
- تحاول أن تستفيد من نقده
- ترد على نقده بالمثل

31- القرارات التي تتخذ ، إذا لم تجد تجاوبا من قبل أعضاء المؤسسة فهل تعمل على:

- تعيد النظر في القرار إذا وجد ما يبرر ذلك
- تتمسك بالقرار بعد صدوره مهما كانت الأسباب
- تميل إلى تفادي القرار وتغييره تفاديا للمعارضة
- أخرى

تذكر.....

32- طلب أحد الموظفين منحة إجازة خلال فترة العمل، فهل يكون قرارك:

- رفض منحة الإجازة
- محاولة فهم ظروفه قبل منحه الإجازة
- منحه الإجازة
- إحالة طلبه إلى جهة أعلى
- أخرى تذكر.....

33- كيف تتعامل مع الأخطاء المرتكبة من قبل أعضاء المؤسسة:

- محاسبة كل خطأ
- تعفو عن بعض الأخطاء دون عقاب
- تعاقب المخطئ عند إنذاره أكثر من مرة
- تدرس أسباب الخطأ قبل اتخاذ القرار
- أخرى تذكر.....

34- طلب منك تقليص عدد الموظفين في مؤسستك ، فماذا يكون قرارك؟

- تنقل الأقل كفاءة
- تنقل الذين لا ترضى عنهم
- تعتمد التصويت في تحديد المنقولين
- أخرى

تذكر.....

المحور الرابع: بيانات متعلقة باعتبار التكامل بين الاتصال الإداري الفعال وعملية اتخاذ القرار إلى رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية مجال الدراسة:

35- هل تعمل على توفير الظروف الملائمة للعاملين من أجل المحافظة على السير

الحسن للمؤسسة؟ نعم لا

36- هل تناقش جوانب القصور الوظيفي لدى العاملين بصفة دورية؟ نعم لا

- في حالة الإجابة بنعم فهل:

- تقسد هذه المناقشات الكثير من علاقات العمل اليومية

- هذه المناقشات تنعكس إيجابا على معنويات العاملين بالمؤسسة

37- عند حدوث تغيير مفاجئ في محيط العمل هل تلاحظ اضطراب في يد العمل؟

نعم لا

38- هل ترى بأن العلاقات المتوترة مع العمال تؤثر على أدائهم سلبا؟ نعم لا

39- كيف يؤثر احتكار المعلومة على أداء عمالك؟ - سلبيا - ايجابيا - لا يؤثر

40- هل يوجد داخل المؤسسة نظام للاقتراحات؟ نعم لا

- في حالة الاجابة بنعم فهل تؤخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار؟

- دائما - أحيانا - نادرا

41- هل تعطي الإدارة الاهتمام الكافي لعمليات التقويم لأداء العمال؟ نعم لا

42- عند تقويم المسؤول لعمل العاملين بالمؤسسة فهل تركز على :

- التحفيز لتحسين الأداء

- يركز على نقاط الضعف

- أخرى تذكر.....

43- عند متابعتك لأعمال أعضاء إدارة المؤسسة فهل تركز على:

- تعديل الأخطاء - التغاضي عنها - أخرى

تذكر.....

44- ما نسبة رضاك على أداء أعضاء إدارة المؤسسة :

- الرضا النسبي - غير راضي - عدم الرضا تماما

45- في رأيك هل الأسلوب الإداري المعتمد على العلاقات الاتصالية له أثر ايجابي على أداء

العاملين؟ نعم لا

ملحق رقم: 03

الاستبيان في صورته النهائية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث (خاصة بالإطارات والعمال التنفيذيين) حول موضوع:

فعالية الاتصال الإداري في نجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسه على أداء العاملين

- دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية بقديلة دائرة جمورة ولاية بسكرة-

إشراف: أ. د. عيسى قبوق

إعداد الطالبة: وردة برويس

نرجو من سيادتكم المساهمة في الإجابة على أسئلة هاته الاستمارة بكل صدق
وصراحة، بغرض مساعدتنا للوصول إلى نتائج موضوعية وعلمية ، بوضع علامة (x) في
الخانة المناسبة.

ونحيطكم علما أن المعلومات الواردة بهاته الاستمارة سرية ولن تستعمل إلا لأغراض
علمية.

- البيانات الشخصية:

1- السن:

2- الجنس : ذكر أنثى

3- الحالة المدنية : - أعزب - متزوج - مطلق - أرمل

4- المستوى التعليمي:

5- المنصب :عامل بسيط - إطار

6- الأقدمية في العمل :

- المحور الأول : يعمل نظام الاتصال الإداري الفعال في المؤسسة الصناعية مجال

الدراسة على إزالة الغموض وتقريب الثقة بين الإدارة والعاملين .

7- هل لديك معلومات عن القوانين الداخلية للمؤسسة ؟ نعم لا

8- هل تتمكن من فهم لغة البرقيات والمناشير بسهولة ؟ نعم لا

9- هل تحضر الاجتماعات في المؤسسة؟ دائما - أحيانا - نادرا - أبدا

10- كيف ترى الاجتماعات التي تتم ؟

- روتينية ومملة

- مثيرة ومفيدة

- أحيانا مهمة

- بدون أهمية

- أخرى تذكر:.....

11- ما هي اللغة المستعملة كأداة أساسية في اتصالاتك في المؤسسة؟

- العربية فقط - الدارجة (العامية) - الفرنسية - هذا يتوقف على الموضوع

12- هل تجد صعوبة في اللغة خلال اتصالاتك مع المسؤولين؟ نعم لا

13- هل تصلك معلومات خاطئة حول عملك ؟ نعم لا

14- هل ترى بأن الشائعات منتشرة بكثرة في المؤسسة؟ نعم لا

15- هل ترى بأن التنظيم الإداري في هذه المؤسسة مشجع على الاتصال الجيد؟ نعم لا

16- هل نظام الإتصال بمؤسستكم يعمل فعلا على:

- وصول المعلومات المناسبة للأشخاص
 - توفير المعلومات في الوقت المناسب
 - تحسين مضمون وشكل المعلومات وطريقة تداولها
 - مخالفة واقع المؤسسة والطريقة التي تتفاعل بها
- 17- كيف ترى طرق الاتصال داخل المؤسسة بصفة عامة؟

- جيدة - حسنة - ضعيفة

- المحور الثاني: يعمل نظام الاتصال الإداري الفعال في المؤسسة الصناعية مجال

الدراسة على إزالة الغموض وتقريب الثقة بين الإدارة والعاملين:

18 - هل تتبادل المعلومات والأفكار مع الزملاء؟ نعم لا

19- هل الرسالة التي تتلقاها من رئيسك المباشر تكون دوما :

- تعليمات

- قرارات

- توعية وتحسيس

- أخرى تذكر.....

20- هل ترى بأن الاتصال بالمسؤولين المباشرين في هذه المؤسسة سهل؟ نعم لا

21- هل من السهل بالنسبة لك الاستماع إلى زملائك و إن اختلفوا معك في الآراء؟

نعم لا

22- هل لديك مشكلة مع العاملين ؟ نعم لا

- في حالة الإجابة ب نعم، مع:

- أحد العاملين - بعض العاملين - أغلب العاملين

23- ما هي علاقتك بإدارة المؤسسة ؟ - حسنة - جيدة - سيئة

24- هل اتصالك بإدارتك يتم :

- مباشرة

- عن طريق المسؤول المباشر

- أخرى تذكر.....

- 25- هل يسمح لك مسؤولك بالتعاون مع زملائك؟ نعم لا
- 26- هل تعمل على زيارة زملائك خارج إطار العمل؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم: اذكر المناسبات المختلفة لهذه الزيارات؟
- الأعياد - التهاني - التعازي - أخرى تذكر.....
- المحور الثالث: بيانات خاصة بتأثير الاتصالات الإدارية الفعالة بالمؤسسة مجال الدراسة على سرعة اتخاذ القرار من خلال مشاركة العاملين في اتخاذها:
- 27- ما طبيعة القيادة السائدة في مؤسستكم؟
- صارمة - ديمقراطية - متساهلة - أخرى تذكر.....
- 28- هل تشعر بأن الإدارة قريبة منكم؟ نعم لا
- 29- هل تم استشارتك حول أحد القرارات المتعلقة بعملك؟ نعم لا
- 30- اختر إحدى الإجابات المقترحة عليك، أنت مطلع على:
- القرارات التي اتخذتها المؤسسة
- القرارات التي تسعى المؤسسة لاتخاذها مستقبلا
- إمكانيات التكوين
- إمكانيات الترقية
- التغييرات التنظيمية الممكنة في المؤسسة
- الاجتماعات المقرر عقدها في المؤسسة
- أخرى تذكر:
- 31- هل تتحمل مسؤولية بعض القرارات المتعلقة بالعمل؟ نعم لا
- 32- هل يسمح لك رئيسك بتوضيح وجهة نظرك فيما يتعلق بالعمل؟ نعم لا
- المحور الرابع: بيانات متعلقة باعتبار التكامل بين الاتصال الإداري الفعال وعملية اتخاذ القرار إلى رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية مجال الدراسة:
- 33- هل تتلقى معلومات كثيرة أثناء العمل؟
- دائما - أحيانا - نادرا - أبدا
- 34- هل تؤخذ شكاويك واقتراحاتك بعين الاعتبار؟

- دائما - أحيانا - نادرا - أبدا

35- هل تنجز العمل حسب أوامر مسؤولك؟ نعم لا

36- هل تشعر أنك مراقب في العمل؟ نعم لا

37- هل يخصم صاحب المؤسسة من أجرك إذا تهاونت في العمل؟ نعم لا

38- هل يقبل منك صاحب المؤسسة تبرير الغياب؟ نعم لا

39- هل يستجوبك صاحب المؤسسة في حالة التأخر عن العمل؟ نعم لا

40- هل اتصالك بالإدارة يكفي حاجتك في الحصول على المعلومات التي تحتاجها للعمل؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب لا فما هي المصادر الأخرى التي يمكن أن تحصل من خلالها

على المعلومات؟.....

41- ما الدافع لرفع أدائك في العمل؟

- الحوافز - طبيعة القيادة - الأجر المرتفع - العتاب والخصم

42- كيف تؤثر عملية الاتصال في مؤسستك على أدائك لمهامك؟

- تجعله سهلا - تجعله صعبا - أخرى ذكر

43- في رأيك ما لذي يرفع من إنتاج المؤسسة؟

- التكنولوجيا

- العلاقات الطيبة مع المسؤول

- التكامل بين الوحدات الإنتاجية

- أخرى تذكر



الى السيد المحترم : مدير مؤسسة قديلة للمياه - قديلة لحق رقم (04)

ولاية بسكرة

تقديم تسهيلات

تحية طيبة وبعد ...

في إطار التعاون بين جامعة بسكرة ونظيراتها الأخرى وكذا بينها وبين المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية الوطنية، فإننا نرجو من سيادتكم الفاضلة، خدمة للبحث العلمي تقديم التسهيلات الممكنة للطلاب (ة):

اللقب : بروبس

الإسم : وردة

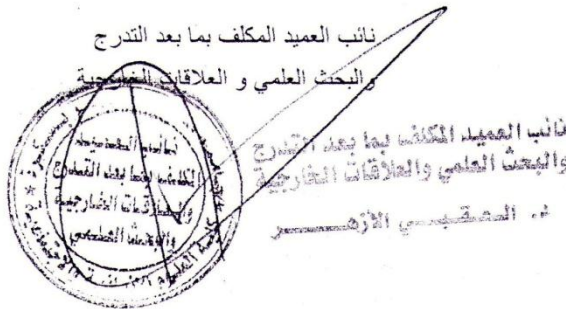
من خلال تمكينه (ها) من الاستفادة من المرافق والبيانات المتوفرة لديكم، قصد إنجاز أطروحة الدكتوراه في :

قسم: العلوم الاجتماعية الشعبة: علم الاجتماع التخصص: تنمية الموارد البشرية

الموسومة بـ : فعالية الاتصال الإداري لنجاح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاساته على أداء العاملين .

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في : 2013/09/29



سلمت هذه الوثيقة بطلب من المعني(ة) للإدلاء بها في حدود مايسمح به القانون.

ملخص الدراسة:

اهتمت هذه الدراسة بموضوع فعالية الاتصال الإداري في إنجاز عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وانعكاسه على أداء العاملين - دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية قديلة- بسبب أن كثيرا من علماء الإدارة اليوم يرون أن مشكلة الإدارة في يومنا هذا هي مشكلة الاتصالات أي: مشكلة توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية، كما يؤكدون أيضا أن المعلومات هي التي تخلق الاتصال، ومن ثم اتخاذ القرارات، فهي إذن من أهم وسائل الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة . كما هدفت الدراسة إلى تشخيص ووصف طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة ، ومعرفة مدى انسجام العملية الاتصالية داخل المؤسسة الصناعية مجال الدراسة وأيضا معرفة مدى اهتمام المسؤولين في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة وتطبيقهم للعلاقات الاتصالية والإنسانية بمعرفة العلاقات التي تربط بكل من المسؤولين والإطارات والعمال ومحاولة إبراز حجم التأثير الذي يتركه استخدام أنواع الاتصالات السائدة في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة، على نشاط الإدارة وأداء العاملين بها.

ومحاولة معرفة مدى مساهمة الأفراد والجماعات في عملية اتخاذ القرار كل حسب مجاله العملي في المؤسسة الصناعية.

وقد تم الاعتماد على المسح الشامل لمسؤولي وإطارات وعمال مؤسسة قديلة للمياه ، كما تم استخدام المنهج الوصفي والذي يتوافق مع طبيعة هذه الدراسة ، ومن أجل جمع البيانات قامت الباحثة بإعداد استمارة موجهة للمسؤولين وأخرى موجهة للإطارات والعاملين بالمؤسسة الصناعية مجال الدراسة.

أما النتائج فأظهرت ما يلي:

- إن الاتصال الإداري الفعال في المؤسسة الصناعية مجال الدراسة يعمل على إزالة الغموض وتقريب الثقة بين الإدارة والعاملين. وذلك من خلال وصول المعلومات للمعنيين في جميع مستويات الإدارة يتم ببسر وسهولة ، كما أنه لا توجد أي صعوبة لدى إطارات والعاملين في اللغة للاتصال بالمسؤولين ، إضافة إلى أن الاجتماعات كطريقة للاتصال بالعاملين مثير ومفيدة من حيث أنه يتم الإبلاغ إما بمستجدات عن العمل أو تحذيرات أو أوامر وكذا حل بعض المشاكل العالقة. كما أن هناك فاعلية لوسيلة الاتصال بمؤسسة قديلة للمياه وبالتالي سريان المعلومة داخل المؤسسة، كما توصلنا إلى أن الوقت يعد من أهم المؤشرات التي يستند عليها في أداء العمل، فقيام إدارة مؤسسة

قديلة للمياه بعمليات الاتصال تتم بسرعة وكفاءة كما أن دراسة الإدارة للتقارير المقدمة من كافة الجهات المعنية في الوقت المناسب.

- وبالنسبة للشائعات فهناك انتشار واسع بالمؤسسة مجال الدراسة ، وهذا يؤدي إلى التوتر واستياء العاملين و يؤثر على رضا العاملين و دافعيتهم للعمل.

- وحول دوافع الاتصال بالمؤسسة متنوعة فنجد أغلبية المسؤولين يتصلون لهدف تنظيم العمل وانجازه ، إلا أن هناك الأقلية فقط من تضيف أهدافا أخرى للاتصال كالتنسيق والمراقبة والتشجيع والتحاور والتشاور بشكل جزئي ، وهذا ما يعكس فهمهم النسبي لأهمية الاتصال في حياة المؤسسة الصناعية.

كما أظهرت نتائج الدراسة إلى كون نظام الاتصال يعمل على إحداث علاقات اتصالية وإنسانية بالمؤسسة مجال الدراسة وبالتالي العمل بتنسيق جهوده لتحقيق أهداف المؤسسة.

- هناك تنوع في الاتصال من قبل المسؤولين مع أعضاء المؤسسة حيث يتم وضع نظام للتعرف على مجهودات وانجازات العاملين إضافة إلى عقد لقاءات مستمرة مع جميع أعضاء المؤسسة، وجلسات استماع مع العاملين تناقش فيها المشاكل بصراحة. كما تكون هناك رقابة مستمرة ومنتظمة على عمال المؤسسة وذلك قصد الاطلاع على كيفية أداء الأعمال وكذلك إخبار العمال بمختلف القرارات والتعليمات الصادرة عن الإدارة وفي الوقت نفسه متابعة نتائج هذه التعليمات.

- هناك وعي من طرف المسؤولين بان المزوجة بين العلاقات الرسمية والعلاقات غير الرسمية معا تجعل العلاقة بين أعضاء المؤسسة أفضل، فالعلاقات حينما تكون رسمية فقط ستجعل جو التعامل جافا ولا يؤدي إلى الغرض المطلوب ، فالرسمي يحمي الإدارة من الانزلاق وذلك عن طريق التوثيق كما أن الغير الرسمي مفيد أيضا فالمطلوب شيء من الاثنين.

- هناك تفاعل ايجابي بين جميع أعضاء المؤسسة يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة تقديم العون للزملاء لانجاز العمل.

-التهاون في العمل والانفراد بالرأي والأداء وسوء المعاملة وجهل القوانين كلها من الأسباب التي تؤدي إلى سوء العلاقات الاتصالية والإنسانية بين المسؤول وأعضاء المؤسسة، وكل ذلك ينعكس على عملية اتخاذ القرار وبالتالي على أداء العاملين.

-المسؤولون لا يهتمون جميعا بالعلاقات الاتصالية والإنسانية كحل أثناء توتر العلاقات ، خاصة وان التحاور والتشاور والإنصات من أهم الأساليب لحل النزاعات بين الناس ، والتي دعا إليها

ديننا الحنيف، وأن العمل على حل الخلافات بروح ايجابية يعتبر مؤشر قوي على روح التعاون والتساند الذين يميزان المسؤولين ، ويدل على الحرص على المصلحة الكلية للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بمكانتها وكذا العمل في جو هادئ ويعيد عن كل التوترات والصراعات.

- هناك إصغاء جيد من طرف المسؤولين للعاملين والإطارات ، إضافة إلى العلاقة الجيدة بين العاملين والإدارة.

- اتصال كل من فئتي الإطارات والعمال بالإدارة يتم من خلال المسؤول المباشر مما يعني التزامهم باحترام السلم الهرمي للسلطة، وبالتالي تنظيم الأعمال أكثر.

- نظام الاتصالات الإدارية بمؤسسة قديلة للمياه يعزز التفاعل الايجابي ، وإن العلاقة الجيدة بين المسؤولين وأعضاء المؤسسة نتيجة أداء الفرد في المؤسسة لوظيفته بشكل جيد وملتمزم أي لا يترك أية ثغرة في مجال أداء عمله ، و أيضا بسبب تعاون الفرد في المؤسسة سواء العمال أو الإطارات وحسن معاملته كما أن إظهار المسؤول الاهتمام بالعاملين بالمؤسسة يؤدي إلى وجود ثقة بين أعضاء المؤسسة وعليه يؤدي إلى الالتزام والإخلاص في العمل والوفاء بالوعد يجعل درجة التقاهم كبيرة بينهم ، مما يجعل متخذ القرار يقوم بعمله وهو راض طالما أنه يثق فيمن حوله وفي المقابل هم أيضا يتقنون فيه وفي قراراته.

كما بينت الدراسة أن الاتصالات الإدارية الفعالة تؤثر على عملية اتخاذ القرارات من خلال مشاركة العاملين:

- بينت الدراسة أن المسؤولون لا يعتمدون مبدأ المشاركة في اتخاذهم للقرارات من خلال إشراك العمال الإطارات في ذلك ، وأيضا لا يوجد تشجيع للعاملين باتخاذ بعض القرارات التي تهم عملهم بصورة انفرادية ، بالرغم من وعي المسؤولين بأهمية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات، كونه يؤدي إلى إحساس العامل بقيمته داخل العمل ، ويوطد العلاقة بين العمال والإدارة ، كما يحفز العامل على الأداء الجيد، وعليه فإنه سينتج انخفاض الروح المعنوية وعدم الرضا وضعف في أداء العاملين.

- إن قرارات المسؤولون بالمؤسسة مجال الدراسة تتأثر برد الفعل حول رسائلهم من جانب العاملين بها اتجاه المعلومات التي يتم إرسالها من قبل المسؤولين والتي قد تكون في صورة أسئلة أو انتقادات أو اقتراحات وهذه كلها تفيدي في تعديل ما قاله أو تغيير كيفية الإدلاء به إذا اقتضى الموقف لذلك ، وعليه فسيكون القرار هنا في صالح العمال. فكلما كانت القرارات في صالح العمال كلما أدى ذلك إلى أداء العامل لعمله بكفاءة وفعالية ، وبالتالي هذا ينعكس إيجابا على زيادة الإنتاج.

- فاعلية قنوات الاتصال بالمؤسسة مجال الدراسة تؤدي إلى اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وحسن تنفيذها حيث يتم دراسة الإدارة للتقارير المقدمة من كافة الجهات المعنية في الوقت المناسب.

- كما أن قيام الإدارة بعمليات الاتصال بسرعة وكفاءة ، من خلال فاعلية قنواته يؤدي إلى سرعة في اتخاذ القرارات وبالتالي تتعكس إيجاباً على سرعة الأداء ولاسيما عندما تصل التعليمات الإدارية في الوقت المناسب .

- من بين الطرق لحصول المسؤولين على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار، طرق الاتصال غير الرسمي ، إذ يمكن أن تكون قنوات الاتصال غير الرسمي، فعالة في حصول المسؤول على المعلومات قد لا يمكنه الوصول إليها من خلال قنوات الاتصال الرسمي ، وذلك لكون هذه المعلومات ليست في متناول أيدي كل العاملين في المؤسسة.

- المسؤولون متخذو القرار بالمؤسسة مجال الدراسة يعملون على توجيه الاتصالات غير الرسمية والاستفادة منها في ترشيد قراراتهم.

- إن اهتمام المسؤولين إلى الإصغاء للعاملين يضمن فعالية القرارات التي يتم اتخاذها ، لأنها قد تبنى على معلومات التي تنقل من خلال الحديث الشفوي.

- كما توصلت الدراسة إلى أن التكامل بين الاتصال الإداري الفعال وعملية اتخاذ القرار إلى رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسة الصناعية مجال الدراسة، من خلال:

- جل المسؤولين بالمؤسسة يحرصون على توفير الظروف الملائمة للعاملين بالمؤسسة كالمعاملة الحسنة وروح الفريق الواحد ، وتهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها. كما يتم العمل على توفير جميع الأدوات التي تساعد على أداء الأعمال وكل ما يساعد على بقاء المؤسسة.

- هناك غزارة وكثافة شديدة في المعلومات حيث لا تمكن العامل من متابعة جميع الحقائق وقد يخطأ أو قد يتأخر في الاستجابة.

- هناك سعي نسبي من طرف المسؤولين من أجل مناقشة جوانب القصور الوظيفي ، فهذه المناقشات تمكن الإدارة من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد والسعي لمعالجتها بشكل يضمن تحقيق كفاءة عالية في الأداء.

- وعي المسؤولين بأن احتكار المعلومة يؤثر سلباً على أداء العمل.

- عدم وجود نظام للاقتراحات بالمؤسسة وهناك مراعاة نسبية لمقترحات وشكاوي العمال بالمؤسسة، في حين أنه من المفترض أن المسؤول الذي يتميز بالكفاءة والمهارة والذي له القدرة على حسن القيادة والتوجيه يتميز بالتشجيع على الاقتراحات الجيدة.
- في حالة حدوث تغيير مفاجئ في محيط العمل يكون هناك اضطراب في يد العمل وحتى من ناحية الاتصالات، في حين يجب التكيف مع الظروف المحيطة - من طرف المسؤولين - وحسن التصرف عند مواجهة مشكلة أو عائق عملي.
- هناك اهتمام نسبي بأهم وظائف الإدارة وهي التقييم (تعديل الأخطاء) مما يعكس فعالية إدارة المؤسسة مجال الدراسة ، فيتم التركيز على تعديل الأخطاء إلى جانب فرض العقوبات حسب درجة الخطأ وقد تصل إلى الخصم أو تقديم استجواب أو الطرد كما أنهم يتابعون الأعمال المنجزة وغير المنجزة لتقييم ما تم انجازه وما لم يتم .
- المسؤولون أغلبيتهم راضون نسبيا على أداء أعضاء الإدارة بالمؤسسة ،وهذا يعكس اهتمام المسؤولون بتقدير الآخرين ولجهودهم المبذولة ، والرضا يعتبر من مؤشرات فعالية إدارة المؤسسة الصناعية وتحقيقه دال على أداء جيد وكذلك مردود جيد . كما أن الرضا يعني أن القرارات المتخذة سليمة وبالتالي تنعكس ايجابيا على أداء العاملين.
- الحوافز والزيادة في الأجر وطبيعة القيادة تؤدي كلها إلى زيادة الأداء كما أن التكامل بين الوحدات الإنتاجية والعلاقات الطيبة مع المسؤول والتكنولوجيا كلها من العوامل التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج.

Résumé:

Cette étude a porté sur la question de l'efficacité du contact administratif dans le succès du processus de prise de décision dans l'organisation industrielle et sa réflexion sur le rendement des employés - une institution d'étude sur le terrain minérale Kadihl- eau en raison de que beaucoup de scientifiques d'administration croient aujourd'hui que le problème de la gestion de nos jours est le problème de communication, à savoir: le problème

de la fourniture de données et d'informations le processus administratif nécessaire, affirment aussi que l'information qui crée la connexion, puis prendre des décisions, ils sont donc des outils de gestion les plus importants pour atteindre les objectifs de l'institution. L'étude visait également à diagnostiquer et de décrire la nature du contact qui prévaut dans le domaine de l'entreprise industrielle de l'étude, et de savoir dans quelle mesure le processus de communication dans le domaine de l'entreprise industrielle d'étude et de trouver également des fonctionnaires comment intéressantes dans le domaine de l'étude Industrial Corporation et leur application la communication des relations et de la connaissance humaine des relations entre les deux pneus et les travailleurs, fonctionnaires et essayer de clou la taille de l'impact laissé par l'utilisation de types en vigueur dans le domaine de l'étude industrielle, l'activité de gestion et de la performance de ses employés les communications d'entreprise.

Et essayer de comprendre l'ampleur de la contribution des individus et des groupes dans le processus de prise de décision, chacun selon leurs domaines respectifs dans la création industrielle pratique.

A été appuyant sur une étude exhaustive des fonctionnaires cadres et les travailleurs de la Fondation Kadhil eau, il a également été utilisé méthode descriptive qui est compatible avec la nature de cette étude, et pour la collecte de données, le chercheur préparerait dirigé aux fonctionnaires et autres axées sur les cadres et les employés de la zone industrielle de l'établissement de la forme de l'étude.

Les résultats Vozart les suivantes:

- Le contact administratif efficace dans le domaine de l'entreprise industrielle d'étude travaille à démystifier et faire confiance entre l'administration et Aji.ozlk grâce à l'accès de l'information pour les personnes impliquées dans tous les niveaux de gestion sont faciles et rapides, comme il n'a pas de difficulté avec les pneus et de travailler dans la langue de communication avec les fonctionnaires, ainsi que que les réunions comme un moyen de se connecter à des travailleurs passionnants et utiles d'où il est signalée soit le dernier développement du travail ou des avertissements ou des commandes, ainsi que de résoudre certains des problèmes Alqh.kma que sont efficaces pour les moyens de la Fondation de communication Kadhil l'eau et donc la validité de l'information au sein de l'organisation, nous avons déterminé que le temps est l'un des indicateurs les plus importants qui est basé sur la performance du travail, la gestion préassigné Fondation Kadhil pour les opérations de l'eau La connexion est rapide et efficace et la gestion des rapports d'étude présentés par toutes les parties prenantes en temps opportun.
- En ce qui concerne les rumeurs et il est le champ de l'étude d'une vaste organisation, et cela conduit à des tensions et du ressentiment des employés et affectent la satisfaction des employés et la motivation à travailler.
- Et sur les motifs contacter la variété des institutions, on trouve la majorité des fonctionnaires appeler l'objectif de l'organisation du travail et accompli, mais il ya seulement une minorité d'ajouter d'autres objectifs pour connecter

comme la coordination, la surveillance et l'encouragement et le dialogue et la consultation, en partie, cela reflète la compréhension relative de l'importance de la communication dans la vie de la Société industrielle.

Résultats de l'étude ont également montré le fait que le système de communication fonctionne pour provoquer le champ d'étude la communication et des relations humaines de l'organisation et donc travailler à coordonner les efforts pour atteindre les objectifs de l'institution.

- Il existe une diversité en contact par des fonctionnaires avec les membres de la Fondation où ils développent un système pour identifier les efforts et les réalisations des travailleurs, en plus de tenir des réunions en cours avec tous les membres de l'organisation, et des audiences avec le personnel pour discuter des problèmes. Besrahh.kma y ait un contrôle continu et systématique des travailleurs de l'entreprise et il accidentellement voir comment la performance des entreprises ainsi que les travailleurs dire les diverses décisions et instructions émises par l'administration et dans le même temps le suivi de ces instructions.

- Il ya prise de conscience des responsables du parti que la combinaison des relations formelles et les relations informelles constituent ensemble la relation entre les meilleurs membres de l'organisation, les relations quand ils sont officiels ne fera Joe Java accord ne conduit pas à l'objectif visé, Valsm protège la gestion de glisser à travers la documentation et de la non-officielle. Ce qui est nécessaire est quelque chose qui est également utile des deux.

- Une interaction positive entre tous les membres de l'institution mène à la réalisation des objectifs de la Fondation de fournir une assistance à des collègues à faire le travail.

- Althaon Au travail et de monopoliser l'opinion et de la performance, de l'abus et de l'ignorance des lois de toutes les causes qui conduisent à une mauvaise communication et les relations humaines entre l'administrateur et les membres de l'institution, tout ce qui se reflète dans le processus de prise de décision et donc sur le rendement des employés.

- Les fonctionnaires ne se soucient pas de toutes les relations de communication et humains comme une solution au cours des relations tendues, en particulier que le dialogue et la consultation et l'écoute des méthodes les plus importantes pour résoudre les conflits entre les gens, et appelés par notre religion, et à travailler pour résoudre les différences dans un esprit positif est une indication forte de l'esprit de coopération et la synergie qui caractérise les fonctionnaires, et montre le souci de l'intérêt général de l'œuvre et la réalisation des objectifs de l'organisation et d'améliorer son statut, ainsi que des travaux dans une atmosphère calme et de loin toutes les tensions et les conflits.

- Il est un bon auditeur, par les responsables des travailleurs et des pneus, en plus de la bonne relation entre les travailleurs et la direction.

- Connectez-vous à chacune des deux catégories de gestion des pneus et des travailleurs est par charge directe qui signifie que leur engagement à respecter la hiérarchie du pouvoir, et donc l'organisation du travail plus.

- L'eau Communications System Management Fondation Kadilh favorise une interaction positive, et que les bonnes relations entre les fonctionnaires et les membres de l'institution à la suite de la performance de l'individu dans l'organisation fonctionne bien et est déterminé à tout ne laisse aucun espace dans l'exercice de son travail, et aussi parce que de l'individu dans l'organisation de la coopération, si les travailleurs ou les pneus et le bon traitement Les travailleurs d'intérêt officiels montrent l'institution conduit à l'existence de confiance entre les membres de l'organisation et elle conduit à l'engagement et le dévouement au travail et remplir les promesses rend le degré de grande compréhension entre eux, ce qui rend le décideur fait son travail et il est satisfait tant qu'il fait confiance à ceux qui autour de lui D'autre part, ils ont également la confiance en lui et en ses décisions .

L'étude a également montré que les communications de gestion efficaces affectent le processus de prise de décision grâce à la participation des travailleurs:

- L'étude a montré que les fonctionnaires ne dépendent pas sur le principe de la participation dans leur grâce à l'implication des travailleurs de pneus, et aussi il n'y a pas d'encouragement pour les employés à prendre certaines des décisions qui concernent leur travail de manière unilatérale, en dépit de la sensibilisation des fonctionnaires de l'importance de l'implication des travailleurs dans le processus de prise de décision, étant conduit à un sentiment de prise de décision tenir compte de sa valeur dans le travail, et de renforcer la relation entre le travail et la gestion, il stimule également le facteur pour une bonne performance, et il entraînera donc le moral et l'insatisfaction et de la faiblesse du rendement des employés.

- Le champ d'étude affecté réaction de leurs messages sur la partie de l'information d'orientation du personnel qui est envoyé par les fonctionnaires qui pourraient être sous la forme de questions ou des critiques ou des suggestions Ce sont tous utiles pour modifier ce qu'il a dit ou de changer la façon dont vous le faites, si l'attitude nécessaire pour qu'il institution fonctionnaires des résolutions , et il sera ici en faveur de la résolution décisions Alamal.vklma étaient en faveur des travailleurs qui ont conduit à chaque fois le facteur de performance pour son travail efficace et efficiente, et donc cela se reflète positivement sur la production accrue.

- L'efficacité du domaine d'études conduisent à la prise de décision de l'institution de canaux de communication en temps opportun et de bonne étude de mise en œuvre où la gestion des rapports présentés par toutes les parties prenantes en temps opportun.

- La mise en place des opérations de gestion de contact rapidement et efficacement, par le biais des canaux efficaces conduit à accélérer la prise de décision et reflète ainsi de manière positive sur la vitesse d'exécution, en particulier lorsque les instructions administratives arrivent à temps.

- Parmi les façons d'obtenir des fonctionnaires de l'information nécessaire à la prise de décision, les méthodes de contact informel, il peut être des canaux de communication informels, effectivement en charge de l'accès à

l'information peut ne peut pas être accessibles via les canaux officiels de communication, et le fait que ces informations ne sont pas accessibles les mains de tous les employés de l'organisation.

- L'institution décideurs responsables travaillent sur le champ de l'étude dirigée contacts informels et les utiliser pour rationaliser leurs décisions.

- Les fonctionnaires intéressants à écouter les employés assure l'efficacité des décisions qui sont prises, car il peut être basé sur les informations que transmettre à travers talk orale.

- L'étude a également révélé que l'intégration entre le contact administratif et efficace processus de décision d'augmenter la performance des employés du domaine de niveau industriel de l'institution de l'étude, par le biais:

- La majeure partie des fonctionnaires de l'institution sont désireux de fournir les conditions appropriées pour l'institution des travailleurs Kalmaamlh et bon esprit d'équipe, et la création de la bonne et correcte ouverture et le climat de compréhension, et fournir des données et informations nécessaires pour permettre aux individus d'étudier et d'analyser et d'identifier des alternatives à Osasha.kma travaillons sur tous les outils qui aident Rendement des entreprises et tout ce qui contribue à la survie de l'entreprise.

- Il ya une intensité abondante et grave en termes de travailleur de l'information ne sont pas en mesure de suivre tous les faits ont été pris ou peuvent être retardée à répondre.

- Il ya une poursuite relative des responsables du parti pour discuter des aspects de limitations fonctionnelles, ces discussions permettent à la direction de se tenir sur ses propres faiblesses de la performance individuelle et cherchent à y répondre de façon à assurer la réalisation de haute efficacité dans la performance.

- Fonctionnaires conscients que le monopole de l'information nuisent à la réalisation des travaux.

- Absence d'un système pour l'institution et il ya des suggestions en compte les propositions et les plaintes de l'institution des travailleurs relatifs, alors qu'il est supposé que le fonctionnaire, qui se caractérise par l'efficacité et la compétence et qui a la capacité d'un bon leadership et la direction est caractérisée par la promotion de bonnes suggestions.

- Dans le cas d'un changement soudain dans le lieu de travail, il ya une perturbation dans les mains de travail et même des communications main, tandis que doit s'adapter à l'environnement - par Almsaolin- et de bonnes conditions pour agir face à un problème ou un obstacle pratique.

- Il ya un intérêt relatif dans les fonctions les plus importantes de gestion, un calendrier (des erreurs de Amendement), traduisant l'efficacité du domaine d'études de gestion d'entreprise, l'objectif est de corriger les erreurs ainsi que l'imposition de sanctions par le degré d'erreur et jusqu'à actualiser ou de fournir questionnement ou l'expulsion car ils observaient le travail effectué et se termine à évaluer ce qui a été accompli et ce qui n'a pas.

- La majorité d'entre eux relativement fonctionnaires sont satisfaits de la

performance des membres de la direction de l'institution, et cela reflète l'intérêt des autres et apprécié les efforts, leurs fonctionnaires, et la satisfaction est l'un des gestionnaire efficace Industrial Enterprise et D pour atteindre une bonne performance ainsi que de bons rendements indicateurs. Les moyens de la satisfaction que les décisions prises saine et donc reflètent positivement sur le rendement des employés.

- Mesures incitatives et augmentation de salaire et de la nature du leadership conduisent tous à une performance accrue et l'intégration entre les unités de production et de bonnes relations avec l'administrateur et de la technologie sont autant de facteurs qui conduisent à une production accrue.