



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

مساهمة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار

دراسة حالة: مؤسسة الجزائرية للمياه فرع - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

← خان محمد ناصر

إعداد الطالب:

← طيار عبد الجليل

| | |
|---------------|-------------------------------|
| رقم التسجيل: |/Master-GE/GO -GRH /2016 |
| تاريخ الإيداع | |

الموسم الجامعي: 2015-2016

أية قرآنية

قل الله تعالى : ﴿ اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْحَيُّ الْقَيُّومُ لَا تَأْخُذُهُ سِنَّةٌ وَلَا نَوْمٌ لَهُ مَا فِي السَّمَاوَاتِ وَمَا فِي الْأَرْضِ مَنْ ذَا الَّذِي يَشْفَعُ عِنْدَهُ إِلَّا بِإِذْنِهِ يَعْلَمُ مَا بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ وَلَا يُحِيطُونَ بِشَيْءٍ مِّنْ عِلْمِهِ إِلَّا بِمَا شَاءَ وَسِعَ كُرْسِيُّهُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَلَا يَئُودُهُ حِفْظُهُمَا وَهُوَ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ ﴾

سورة البقرة {أية

.{225

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات العمال بمؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة حول مستوى ممارسة الاتصال التنظيمي بالمؤسسة، والتعرف على مستوى اتخاذ القرار السائد لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة علاقة الاتصال التنظيمي بأبعاده المختلفة في اتخاذ القرار لدى العاملين.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال بالمؤسسة والبالغ عددهم (457) عامل وعاملة، واستخدمت الطالبة طريقة العينة العشوائية البسيطة والتي بلغ حجمها (75) عامل وعاملة، حيث تم توزيع استبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (45) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين (Analyses of variance)، تحليل الانحدار البسيط. وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى الاتصال التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا، كما كان مستوى اتخاذ القرار بها بمستوى مرتفع، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي بأبعاده في اتخاذ القرار بالمؤسسة، حيث فسر الاتصال التنظيمي (4,58%) من التغيرات الحاصلة في مستوى اتخاذ القرار وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد المعدل R_a^2 .

وتوصلت الدراسة إلى توصيات أهمها: أنه على المؤسسة تفعيل نظام الاتصال بين العاملين والإدارة وإشراكهم في اتخاذ القرارات، والإهتمام بالاتصال غير الرسمي لما له من تأثير على توفير المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات.

Abstract

This study aimed at identifying the perception of workers in the waters company , about the level of organizational communication , and to identify the level of their decision taking ; in addition to knowing the impact of the various dimensions of organizational communication on the decision taking of company employees.

The target population of this study is the 457 employees of company . The researcher used the simple random sampling method, with a sample size of 75 employees. The researcher distributed a questionnaire to the chosen sample, but got on return only 45 questionnaire valid for statistical analysis

The researcher used several statistical methods to analyze the data, including: descriptive statistics measures, analysis of variance , simple regression analysis, . The study concluded with some important results such as the level of organizational communication in the company as well as the level of decision taking among workers is moderate. The study also showed that there is a statistically significant effect of organizational communication with its various dimensions on the decision taking of company employees, where organizational communication explained (58.5%) the changes in the decision taking and the level of changes depending on the value of the modified coefficient of determination R^2a .

The study reached some important recommendations, such as:

The study found the most important recommendations: that the company activating communication between workers and administration and involve them in decision-making, and attention unofficial communication because of its impact on the provision of information to help make decisions.

إلى أغلى الناس...

إلى من هما صاحبا الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت إليه...

أمي الحبيبة

والدي الغالي

إلى الخالة "زينة" إلى الجدة الحنون إلى من تشاركنا حنان الأسرة إلى من عشنا أسعد اللحظات إلى نبض البيت و

فرحه إلى الأخ الأكبر والأختين

إلى كل الأصدقاء و الصديقات

إلى كل أساتذ الكلية الكرام.

إلى كل من أسقطه القلم سهوا دون شك.

وإلى من سيسفيد في قرائته

فهرس المحتويات

| الصفحة | البـيان |
|--------|--|
| | الشكر والتقدير |
| | الإهداء |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | |
| | الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال التنظيمي |
| | تمهيد |
| | المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي |
| | المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي |
| | المطلب الثاني: عناصر الاتصال التنظيمي |
| | المطلب الثالث: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي |
| | المطلب الرابع: أنواع الاتصال التنظيمي ووسائله |
| | المبحث الثاني: معيقات وعوامل نجاح العملية الاتصالية |
| | المطلب الأول: معوقات الاتصال التنظيمي |
| | المطلب الثاني: عوامل نجاح الاتصال التنظيمي |
| | المبحث الثالث: شبكات ونماذج الاتصال |
| | المطلب الأول: شبكات الاتصال التنظيمي |
| | المطلب الثاني: نماذج الاتصال التنظيمي |
| | خلاصة الفصل: |
| | الفصل الثاني : دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار |

| | |
|--|---|
| | تمهيد |
| | المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار |
| | المطلب الأول: مفهوم وأهمية اتخاذ القرار |
| | المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار |
| | المبحث الثاني: أنواع وأساليب اتخاذ القرار |
| | المطلب الأول: أنواع القرارات |
| | المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرار |
| | المبحث الثالث: علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار |
| | المطلب الأول: علاقة الاتصال الرسمي باتخاذ القرار |
| | المطلب الثاني: علاقة الاتصال الغير رسمي باتخاذ القرار |
| | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثالث: دراسة ميدانية دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه فرع -بسكرة- |
| | تمهيد |
| | المبحث الأول : تقديم المؤسسة |
| | المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة الجزائرية للمياه |
| | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه فرع بسكرة. |
| | المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة |
| | المطلب الأول: منهجية الدراسة |
| | المطلب الثاني: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة |
| | المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية |
| | المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي |
| | المطلب الثاني: تحليل محاور الاستبانة |
| | المطلب الثالث: اختبار الفرضيات |

قائمة الجداول

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 1 | نماذج الاتصال التنظيمي | |
| 2 | مقارنة القرارات المبرمجة والغير مبرمجة | |
| 3 | أغراض الاتصال بمختلف أنواعه | |
| 4 | معاملات الصدق والثبات | |
| 5 | توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية | |
| 6 | اختبار التوزيع الطبيعي. (samle Kolmogorov- Smirnov) | |
| 7 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات | |
| 8 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن اتخاذ القرار. | |
| 9 | نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية | |
| 10 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الاتصال في اتخاذ القرار | |
| 11 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور الاتصال النازل في اتخاذ القرار. | |
| 12 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور الاتصال الصاعد في اتخاذ القرار | |
| 13 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور الاتصال الأفقي في اتخاذ القرار | |
| 14 | نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور الاتصال غير الرسمي في اتخاذ القرار | |

قائمة الأشكال

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|-------------------|--------|
| | نموذج الدراسة | |
| | شبكة السلسلة | |
| | الشبكة الدائرية | |
| | شبكة العجلة | |
| | شبكة اتصال النجمة | |

| | | |
|--|---|--|
| | شبكة Y | |
| | خطوات اتخاذ القرار | |
| | أنواع القرارات | |
| | المهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه فرع -بسكرة | |

قائمة الملاحق

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|----------------------|-------|
| | قائمة محكمي الدراسة. | |
| | استبانة البحث. | |
| | طلب اجراء التربص | |

مقدمة

شهدت المنظمة خلال السنوات الأخيرة تغيرات و تطورات عديدة جعلتها و على اختلاف أنواعها تواجه عدة تحديات مما أوجب عليها توفير البيئة الملائمة لمواجه هذه التطورات و البحث عن أنجح الطرق والوسائل لتحقيق أهدافها و الحفاظ على بقائها و استمراريتها، و لقد أدركت المنظمات المعاصرة أن تبادل المعلومات بين مختلف أقسامها ووصولها في الوقت المناسب وبال جودة العالية من بين أسباب الضرورية والمهمة لتحقيق الأهداف، ولوصول المعلومات وتبادلها أوجب على المنظمة توفير عملية اتصالية فعالة من شأنها ايصال وتبادل كل أنواع المعلومات وبأشكالها المختلفة ، وهذا ما يعرف عند علماء الادارة بالاتصال التنظيمي.

و نقول ان المعلومات من الضروريات الجوهرية التي بواسطتها يمكن تعديل السلوكات وإحداث التغييرات وتحقيق الأهداف ،ومن هنا ينبغي على المنظمة أن تنظر للإتصال التنظيمي على أنه ضرورة حتمية لتحقيق أهداف المنظمة حيث يتم بواسطتها ايصال المعلومات وتوحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المنظمة ،حيث يتحقق من خلاله التكامل والإنسجام.

فالدور التي تقوم به أو تلعبه الإتصالات لا يقتصر فقط على إيصال المعلومات والبيانات إلى الأفراد بحيث يفهموها، ويعملون بطريقة صحيحة على ضوءها، بل يمتد أيضا إلى إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن كل ما يجول في فكرهم ،حتى تكون الإدارة على علم بالأراء والإتجاهات وردود الأفعال الأمر الذي بدوره يساعد المسؤول والمرؤوس على حد سواء في اتخاذ القرار المناسب.

و يعد موضوع اتخاذ القرار من الموضوعات المهمة في حقل الإدارة و الذي زاد الاهتمام به خلال العقد الماضي، و يعود ذلك إلى العديد من الأسباب أبرزها معرفة مدى أهمية القرار الفعال في تحقيق أهداف المنظمة و توسع المنظمات والتوجه نحو استعمال الأساليب المبنية على أساس علمي في عملية اتخاذ القرار فهي المحور الرئيسي للنشاط الاداري، ويرجع ذلك الى سيطرتها على كافة الوظائف مهما كانت طبيعة النشاط ومهما اختلف المستوى التنظيمي. وتنبع أهمية هذه العملية أيضا من ارتباطها المباشر بصناعة أهداف المنظمة التشغيلية منها والاسراتيجية وهي الأهداف التي انشئت من أجلها، سيما في ظل تزايد حجم المنظمات مما أدى الى كثرة أنشطتها وتشعب اتصالاتها.

ان دراسة علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار في المنظمة هو الآن من المواضيع البحثية الهامة في مجال إدارة الأعمال ، وذلك لأهمية العمليتين في تحقيق أهداف المنظمة و كذا التكامل الموجود بينهما فعملية اتخاذ القرار هي جوهر النشاط الاداري و نجاحها مرتبط بتوفر المعلومات التي تصلها عبر قنوات الاتصال المختلفة.

إشكالية البحث:

يعتبر الاتصال التنظيمي في أي منظمة عنصر الأساسي للقيام بمهامها و تحسين أداؤها و تحقيق أهدافها، و هو ما يفسر التوجه الحالي لأغلب المنظمات والاهتمام بمختلف أنواعه وأبعاده والظروف و العوامل المحيطة به و المؤثرة بدورها في اتخاذ القرار .

وعلى ضوء ما تقدم، تتبلور معالم إشكالية البحث، و التي يمكن صياغتها وتحديدتها في السؤال التالي:

ما مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة؟

ويندرج تحت هذا السؤال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى الاتصال التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة؟
- ما هو مستوى إتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة؟
- ما مدى مساهمة الاتصال التنظيمي وابعاده في إتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة؟

فرضيات البحث:

يقوم هذا البحث على الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاتصال التنظيمي (الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي، الاتصال غير الرسمي) في اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة".

و يندرج ضمن هذه الفرضية أربعة فرضيات فرعية هي:

1. "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الصاعد في اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة"

2. "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال النازل في اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة"

3. "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال الأفقي في اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة"

4. "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال غير الرسمي في اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة"

أهمية البحث:

يمكن حصر أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

1. يعد موضوع الدراسة من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، نظرا لتناوله مفهوميين مهمين هما الاتصال التنظيمي و اتخاذ القرار.
2. قد تسهم هذه الدراسة في التوصل إلى فهم أثر الاتصال التنظيمي بأبعاد الدراسة الأربعة في اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة.

أهداف البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

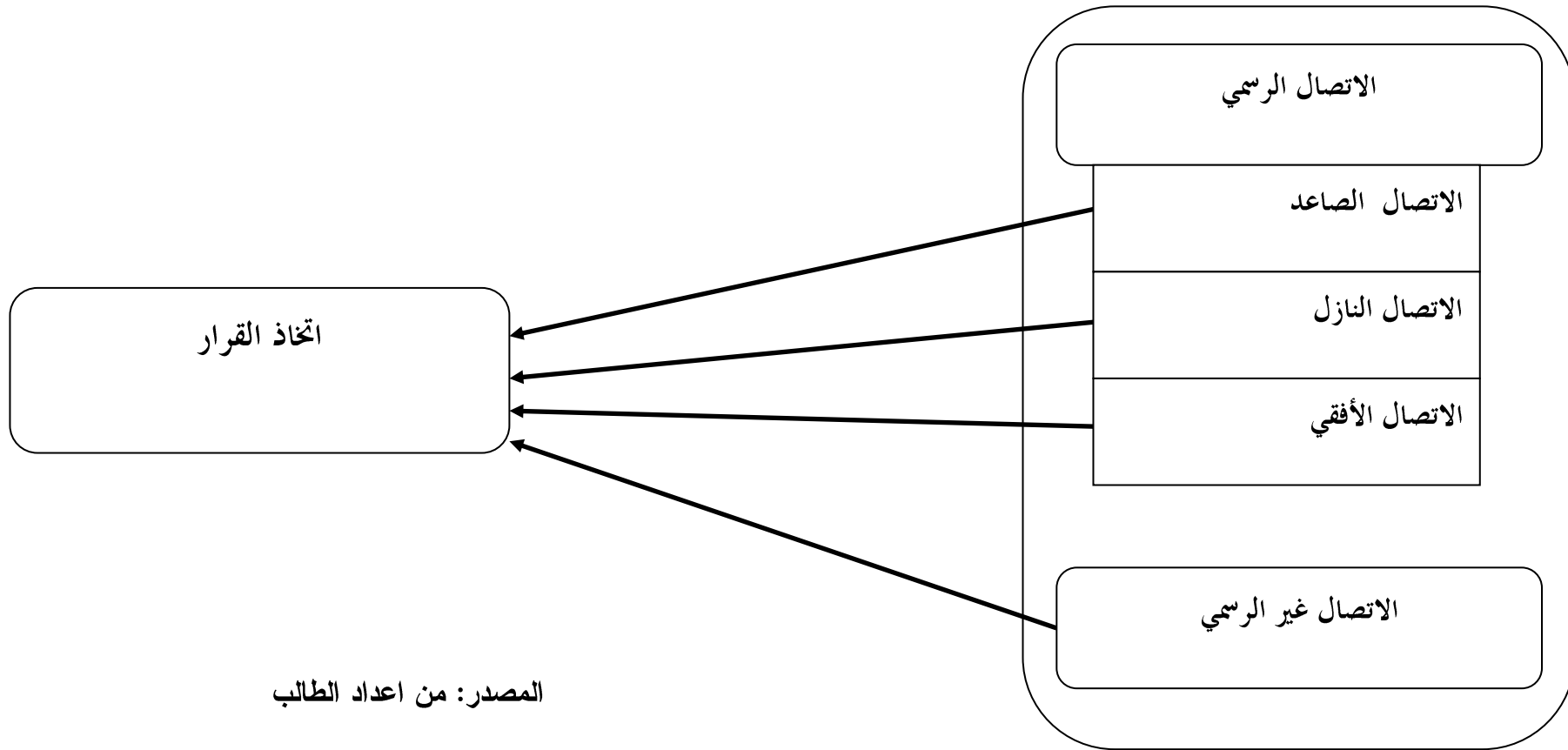
1. تناول المفاهيم النظرية المتعلقة بمفهومي الاتصال التنظيمي و اتخاذ القرار.
2. التعرف على مستوى الاتصال التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة.
3. التعرف على مستوى اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة.
4. التعرف على أثر الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار لدى عاملي في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة.
5. تقديم بعض التوصيات على ضوء نتائج الدراسة بما يساعد على تعزيز الاتصال التنظيمي في المنظمة وكذا كيفية رفعه لجودة القرار.

شكل (1) نموذج الدراسة

المتغير المستقل

الاتصال التنظيمي

المتغير التابع



حدود البحث: تتمثل فيما يلي:

الحدود البشرية: أُنجزت الدراسة الميدانية على عينة من عمال الجزائرية للمياه فرع-بسكرة.

الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: الاتصال التنظيمي و اتخاذ القرار.

الحدود المكانية: أُنجزت الدراسة الميدانية في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع- بسكرة.

الحدود الزمنية: أُنجزت الدراسة الميدانية هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2015-2016.

الدراسات السابقة:

نال موضوع الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار اهتمام العديد من الباحثين في علم الادارة، حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي الاتصال التنظيمي و إتخاذ القرار بشكل مفصل. وفي ما يلي سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات من خلال ثلاث محاور رئيسية:

I. دراسات تتعلق بالاتصال التنظيمي:

1-دراسة طيش ميلود (2010). بعنوان: الإتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة:

دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع فرع: علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح، كلية العلوم الانسانية و العلوم الاجتماعية، ورقة.

وهدفت الدراسة الى عدة أهداف أهمها:

- التعرف على مكانة الاتصال داخل المؤسسة و دوره في تطوير اتجاهات العاملين و سلوك اتهم قصد تفعيل عملية التفاعل الاجتماعي .
- محاولة تشخيص وتحليل الاتصال داخل المؤسسة ،وعلاقته بتنمية المهارات الاجتماعية للعاملين .
- محاولة التعرف على نقاط القوة و الضعف لاستراتيجية الاتصال داخل المؤسسة
- التعرف على عملية الاتصال داخل المؤسسة و علاقتها بالتفاعل الاجتماعي من خلال الروح المعنوية للعاملين، و ما ينتج عنها من التعاون و الترابط و الانسجام بين جماعة العمل.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- توجد علاقة ارتباطية فعلية بين الاتصال و التفاعل الاجتماعي من خلال المحافظة على الوعود التي تتم بين العاملين.
- وجود علاقة ارتباطية بين الاتصال و التفاعل من خلال المنافسة بين العاملين.
- توجد علاقة ارتباطية بين العملية الاتصالية ذات درجة عالية ، مما يشجع العمال على التفكير أكثر في الإبداع و تطور المؤسسة.
- وجود علاقة بين الاتصال داخل المنظمة و تفاعل العاملين.

II. دراسات تتعلق بإتخاذ القرار.

1-دراسة فالتة اليمين، (2012). بعنوان: اليقظة وأهميتها في إتخاذ القرارات الاستراتيجية:دراسة استكشافية بعينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في تسيير المؤسسات، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة.

وهدفت الدراسة الى عدة أهداف أهمها:

- توجيه الاهتمام نحو ترسيخ الأهمية الاستراتيجية لمعلومات اليقظة.
- ابراز أهمية تطوير الوظيفة الاستشرافية والاستطلاعية في مؤسساتنا الاقتصادية.
- تحديد درجة الاهتمام بمختلف مراحل عملية إتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- الوقوف على مدى تأثير بعض الخصائص الشخصية والسمات الوظيفية عند متخذي القرارات الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- معلومات اليقظة الاستراتيجية بالنسبة لمتخذي القرارات الاستراتيجية في بعينة الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية هي مجرد إيماءات وعلامات مسبقة لا تخلو من الخطأ ولا تظهر كل التفاصيل وقد لا تخلو من الأخطاء.
- زيادة الاهتمام بمستوى موثوقية معلومات اليقظة الاستراتيجية سيؤدي لمزيد من الاهتمام بأهميتها الاستراتيجية.
- اتضح من خلال الدراسة أن الإطار الذي تتخذ فيه القرارات الاستراتيجية، اتضح أن جميع أبعاد المحيط توحى بأن متخذي القرارات الاستراتيجية بمؤسسات الدراسة يتواجدون في وسط يتميز باضطراب وتشويش كبير في المعلومات.

2-دراسة مناصرة اسماعيل، (2004). بعنوان: دور نظام المعلومات الادارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الادارية:دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في ادارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، المسيلة.

وقد هدفت الدراسة الى عدة أهداف أهمها :

- التعرف على أنواع ومراحل عملية اتخاذ القرارات ومتطلباتها من المعلومات ومختلف أنواع نظم المعلومات الادارية.
- التعرف على الأسس النظرية التي يقوم عليها مفهوم نظام المعلومات الادارية.
- تحديد أثر تكنولوجيا الاتصال و نظم المعلومات الادارية المبنية على الحاسب الآلي على إتخاذ القرار.
- تحليل وتقييم نظام المعلومات الحالي في الشركة الجزائرية للألمنيوم وعلاقته باتخاذ القرار بها.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- في الشركة الجزائرية للألمنيوم يعتبر توفر المعلومات الملائمة والكافية، الدقيقة وفي وقتها المناسب أهم محدد لزيادة فعالية إتخاذ القرارات الادارية.

- يساهم نظام معلومات الشركة بقدر وافر في بلورة رؤيا أوضح للمشاكل وبدائل حلولها، وبالتالي انتاج قرارات أكثر دقة و مرونة وفعالية بجهد ووقت أقل.
- غياب وعي المسؤولين بأهمية التكنولوجيا التي يوفرها النظام في مجال الاتصالات واتخاذ القرارات و الذي يجسد في بروز مقاومة للتغيير.

III. دراسات تتعلق بالاتصال التنظيمي و اتخاذ القرار معا.

1. دراسة بركان دليلة،(2011) بعنوان: تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار:دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بسكرة ADE، مجلة أبحاث اقتصادية وادارية العدد العاشر، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة.

وقد كان هدف الرئيسي كالاتي:

الى التعرف على علاقة الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار، وكذلك كيفية التعامل مع الاتصال غير الرسمي وجعله يوافق أهداف ومصالح المنظمة، أو بعبارة أخرى ما مقدار الفوائد التي تحققها المنظمة إذا أخذت بعين الإعتبار الإتصال غير الرسمي أثناء عملية إتخاذ القرار.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- للقيام بعملية اتخاذ القرار بعملية اتخاذ القرار يجب إبعاد العلاقات الشخصية لجعل هذه العملية موضوعية و سليمة، وليكون اختيار البديل و تنفيذه أكثر مصداقية وبناء على معلومات حقيقة لا على أساس العواطف والمشاعر.
- عدم إغفال الإشاعات أو السكوت عليها، بل يجب تقديم الحقائق والمعلومات وتوضيح الرؤية لدى جميع أفراد المؤسسة.
- منح العامل فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات ، و تحسيسه بأهمية آرائه، فالمشاركة تؤدي إلى خلق ما يسمى الصف الثاني من الأشخاص المدربين على إتخاذ القرار السليم وكذا تعزيز الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم.

- لا يمكن الاستغناء عن الثقة في عملية اتخاذ القرار، وغياب عنصر الثقة يجمد القرارات ويصعبها ويجعلها في أيدي أشخاص محدودين.

2. دراسة هزاع شبيب خالد (2003) بعنوان: دور نظم الاتصالات الادارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على منسوبي جوازات منطقة الرياض، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض - السعودية.

وقد هدفت الدراسة الى عدة أهداف أهمها :

- التعرف على تقنيات الاتصالات الحديثة الأكثر استخداما في جوازات منطقة الرياض.
- تحديد مدى فعالية وسائل الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في جوازات منطقة الرياض.
- الوقوف على المعوقات التي تحد من كفاءة نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات في جوازات منطقة الرياض.
- التعرف على المقترحات التي تزيد من كفاءة نظم الإتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات بجوازات منطقة الرياض.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- أكثر تقنيات الاتصالات الحديثة استخداما في جوازات منطقة الرياض هي: (الحاسب الآلي، الهاتف، الفاكس، الصور الفوتوغرافية والملصقات).
- إن أكثر وسائل الاتصالات الإدارية فعالية في اتخاذ القرارات هي: الإتصالات الكتابية ليها الإتصالات الشفهية، ثم الإتصالات غير اللفظية، أما بالنسبة لوسائل إتصالات المصورة فكانت ذات فعالية متوسطة في عملية اتخاذ القرارات.
- إن أكثر المهارات توافرا لدى العاملين في جوازات منطقة الرياض هي: (القراءة المتأنية، الإنصات الجيد، اختبار الكلمات التعبيرية المناسبة والقدرة على تنفيذ ما جاء بالرسالة).
- إن أهم المعوقات التي تحد من كفاءة نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات في جوازات منطقة الرياض على التوالي: المعوقات الشخصية، يليها المعوقات التنظيمية وأخيرا المعوقات البيئية.

3. دراسة سكودارلي حياة (2011). بعنوان: الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة: دراسة حالة:المخبر الصيدلاني الجزائري " LPA" ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير التخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية ، المركز الجامعي العقيد أكلي محند اولحاج ، معهد العلوم الاقتصادية،التجارية وعلوم التسيير ،البويرة.

وهدفت الدراسة الى عدة أهداف أهمها:

اكتساب مفاهيم حول الاتصال وعملية اتخاذ القرارات.

معرفة واقع الاتصال ودوره في اتخاذ القرارات في المؤسسة المستقبلية.

إبراز مدى أهمية الاتصال في المؤسسة من خلال بناء إستراتيجية فعالة للاتصال.

وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- المؤسسات حاليا تعاني من عدة مشاكل تواجهه أو تحد من تحقيق أهداف الاتصال بكفاءة وفعالية مما يؤدي إلى نقص المعلومة وبالتالي نقص الأداء الوظيفي والالتزام التنظيمي ونقص فعالية القرارات.
- إن التطور والتغير في البيئة الحديثة أصبح يفرض على المؤسسة استخدام تقنيات الاتصال الحديثة التي تتماشى مع التقدم التكنولوجي الحاصل لغرض اتخاذ قرار فعال.
- يمكن القول بان الاتصال هو بمثابة الشريان الذي يجهز المعلومات للمؤسسة عبر القنوات المختلفة، الأمر الذي يساهم في اتخاذ قرارات فعالة وتحقيق أهدافها وتطورها، وان معظم المشكلات التي تواجهها المؤسسات حاليا هي مشكلات في الاتصال.
- إن موضوع الاتصال موضوع حساس ونظرا لأهميته البالغة يجب أخذه بعين الاعتبار مهما كان نوع وطبيعة نشاط المؤسسة سواء إنتاجي أو خدماتي مما يلزم علينا تقديم بعض التوصيات والاقتراحات لعلها تساهم ولو بشيء قليل في سد الثغرات الموجودة في المخبر الصيدلاني الجزائري للتوزيع وتدارك النقائص الموجودة على مستوى الاتصال فيها وتحسين فعاليته.

تمهيد الفصل الأول:

يعد الاتصال التنظيمي شريان المنظمة، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة بها. بل انه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو عملاء داخل المنظمة أو خارجها.

ونظرا لما يحظى به الاتصال التنظيمي من أهمية بالغة في المنظمة، سنحاول في هذا الفصل طرح موضوع الاتصال التنظيمي من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث بهدف تكوين خلفية نظرية واسعة عن الاتصال التنظيمي. و كان أول مبحث ماهية الاتصال التنظيمي و تطرقنا فيه إلى المفهوم، العناصر ثم الأهمية والأهداف وأخيرا الأنواع والوسائل.

أما معيقات وعوامل نجاح العملية الاتصالية كانت في المبحث الثاني، وفي المبحث الثالث والأخير قدمنا بعض النماذج وشبكات العملية الاتصالية.

المبحث الأول: ماهية الاتصال التنظيمي

الاتصال هو الوسيلة التي تضمن المنظمة جودة مناخ العمل والعلاقات داخلها وخارجها، ومن خلال الاتصال تستطيع المنظمة توفير واستثمار المعلومات، فالالاتصال هو ما يحقق الربط أو التواصل بين أفراد المنظمة، وكذلك يسهل و يفعل العلاقات بين المنظمات.

قسمنا هذا المبحث إلى أربعة مطالب كان الأول عن مفهوم الاتصال و يليه الثاني بعناصر الاتصال وثالثا تناولنا مطلب الأهداف والأهمية للاتصال التنظيمي ورابعا وأخيرا أنواع ووسائل الاتصال التنظيمي.

المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي

كلمة اتصال مترجمة من الإنجليزية (communication) مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية (communis) التي تعني الشيء المشترك وفعالها (communicante) أي يذيع أو يشيع والاتصال لغويا في القواميس العربية كلمة مشتقة من الجذر " وصل " الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية و الذي يحمل معنيين اثنين الأول هو "الربط" بين شيئين أو شخصين أي إيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين، أما المعنى الثاني فهو "البلوغ" والانتهاء إلى غاية معينة كلمة مشتقة من مصدر "وصل" الذي يعني أساسا الصلة وبلوغ الغاية¹. أما في الاصطلاح يعرف كالاتي:

عرف قاموس أو كسفورد الاتصال بأنه "نقل وتوصيل أو تبادل الأفكار والمعلومات".²

كما أورد "زكي غوشة" تعريفا للاتصال في قاموس الإدارة العامة Dictionary of public Administration بأنه: نقل المعلومات بين الموظفين ورؤسائهم على مختلف الاتجاهات والمستويات الإدارية في المنظمة.

و عرف على أنه "عملية التفاعل بين الخبرات والمعارف التي تمكن المنظمة من التكيف داخليا و خارجيا، وغالبا ما ينظر إليه على من ناحية نشر البيانات والمعلومات لكافة أقسام المنظمة و محيطها".³

¹ طيبش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع فرع علم الاجتماع، جامعة ورقلة، 2010، ص10.

² خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010، ص31.

³ Rachel Baker and George Charles Angelopulo, **integrated organizational communication**, Juta Academic, South Africa, 2007, p 14.

وعرفته جمعية الإدارة الأمريكية (AMA) على أنه فن خلق وإشاعة التفاهم بين الأشخاص، أي تبادل ونقل الأفكار ونشرها بين الأفراد و الجماعات.⁴

أما يس عامر فيعرفه على أنه: "ظاهرة اجتماعية تؤثر وتتأثر بمكونات السلوك الفردي، والعوامل المؤثرة على طرفي عملية الاتصال، وهي تشمل عمليتي نقل وتبادل المعلومات، والأفكار، والمعاني، وتفهمها باستخدام لغة مفهومة للطرفين من خلال قنوات معينة".⁵

اهتم يس عامر بتأثير وتأثر الاتصال التنظيمي بالسلوك الفردي ووصفه على أنه ظاهرة اجتماعية يتم فيها تبادل المعلومات من خلال قنوات معينة.

يعرف الاتصال التنظيمي على أنه: "الاتصال الإنساني المنطوق، والمكتوب الذي يتم داخل المنظمة على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين خلال مراحل حياة المنظمة".⁶

في هذا التعريف تكلم عن شكل واحد من أشكال الاتصال الا وهو اللفظي كما أنه تطرق للاتصال الداخلي فقط.

كما يعرف أيضا على أنه: "عملية تبادل معلومات، والبيانات، والأوامر، بين المستويات التنظيمية من جهة، وبين كل ما يحيط بالمنظمة في بيئتها الخارجية من جهة أخرى".⁷

في هذا التعريف تم التطرق على بعد الاتصال التنظيمي بين المستويات التنظيمية وعلى الاتصال لداخلي أي بين الأقسام والخارجي بين المنظمة و بيئتها.

وكتعريف شامل للاتصال التنظيمي يمكننا تعريفه على أنه ظاهرة اجتماعية تؤثر وتتأثر بسلوك الأفراد و هي تقوم على تبادل المعلومات بين مستويات المنظمة في الداخل و كل ما يحيط بها في الخارج.

⁴ بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2010، ص31-30.

⁵ علي الحسن الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2004، ص38.

⁶ فضيل دليو، الإتصال (مفاهيمه-نظرياته-وسائله) دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص19.

⁷ جاغظ محفوظ، دور مهارات الاتصال في تخفيض مقاومة التغيير التنظيمي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص9.

المطلب الثاني: عناصر الاتصال

حتى تتم عملية الاتصال بنجاح لابد من توفر عناصر أساسية تمكن المنظمة من تنظيم المعلومات من أجل إيصالها، واستقبالها وفي أحسن الظروف، وفي صيغة مفهومة حتى تلعب دورا في تحسين العملية التسييرية للمنظمة.

ويمكن إجمال عناصر الاتصال فيما يلي:⁸

1_ أولا: المرسل "المصدر"

هو الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين لمشاعره وأفكاره.⁹

2_ ثانيا: الرسالة

وهي المعلومات أو الآراء، أو الأفكار، أو الاتجاهات التي يرغب المتصل في إيصالها إلى المرسل إليه عبر الرموز وقد تكون صوتية مثل: الكلام، الموسيقى، أو صورية مثل: الكتابة، التصوير أو حركية مثل: الإشارات أو تكون مزيجا من هذه العناصر.

3_ ثالثا: قناة الاتصال

وهي الوسيلة التي تنتقل عبرها الرسالة من المرسل إلى المستقبل أو المستقبلين، وعلى المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيرا، أو تأثيرا أو فعالية، وهناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال فمنها الشفهية كالمقابلات الشخصية، الاجتماعات، اللجان، الندوات، المحادثات الشخصية، المؤتمرات، وهناك الكتابية كالخطابات، المذكرات، التقارير، اللوائح، المحلات، الفاكس، والالكترونية كالإعلام الآلي.

4_ رابعا: المستقبل

وهو الطرف الآخر من عملية الاتصال وهو الذي يتلقى الرسالة، وتعمل على اكسابه المفاهيم، والمعارف، والاتجاهات والمهارات الجديدة.

⁸ جاغظ محفوظ، مرجع سابق، ص12.

⁹ علي حسن الشهري، مرجع سابق، ص41.

الاستجابة (التغذية العكسية): وهي ما يمكن أن نسميه رد الفعل الذي يحدث لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال، وهل حققت التأثير أو الهدف المطلوب أم لا، وهو ما يعتبره البعض المتم لدائرة الاتصالات بين المستقبل والمرسل.¹⁰

6_ سادسا: الترميز

وهي عملية محتويات الرسالة بشكل يمكن المستقبل من فهمها وإدراك المعنى المرغوب إيصاله، ومحاولة تدقيق المفهوم العام لهذه المعلومات وذلك عن طريق استعمال ثلاث أنواع من الرموز "لغات، رموز، أفعال"، كوضع رموز رياضية، رسوم بيانية، تساعد على فهم مضمون الرسالة، وإخراجها من الغموض الذي يمكن أن تقع فيه.

7_ سابعا: فك الرموز

من أجل استكمال عملية الاتصال فان الرسالة يجب ترجمتها، أو فك رموزها من طرف المستقبل، وينطوي فك الرموز على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبرات المستقبل السابقة، و ادراكاته نحو المرسل.

8_ ثامنا: البيئة

إن الموقف الذي تتم فيه عملية الاتصال عنصر هام في نجاح الاتصال، أو فشله فظرف أو بيئة الاتصال تحدد لنا الاتصال، ووسائله، وحجمه، ونوعه.

9_ تاسعا: التشويش

تؤثر الضوضاء، أو التشويش على درجة جودة وفعالية الاتصال، مما يؤدي إلى حدوث تحريف في معنى الرسالة، وعدم وضوحها، وينقسم التشويش إلى مصدرين:

- التشويش الميكانيكي: وهو الذي يكون مرتبطا بوسيلة الاتصال كالتعطيل، أو البطء.
- التشويش الدلالي: وهو الذي يكون مرتبطا بمضمون الرسالة في حد ذاته كأن تكون هناك أخطاء مطبعية، أو أن يكون محتوى الرسالة لا يتناسب مع مستوى ثقافة وحاجات أو اهتمامات المستقبل.

¹⁰ ديمة محمد وصوص و المعتصم بالله سليمان الجوارنة ، الإشراف التربوي (ماهيته-تطوره أنواعه-أساليب)، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 308.

و بالطبع للاتصال أهمية كبيرة في المؤسسة ويكون عملية هادفة للاستمرارية المؤسسة والنمو بها لذلك سنتطرق في
المطلب التالي إلى أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي
النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

حيث تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على
أن عملية الاتصال تساعد على تحديد الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء و
إنتاجية العامل.¹¹

وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة
بالمنظمة، كما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء
ردود الأفعال.¹²

ولا يمكن اعتبار أن الاهتمام بضرورة تحقيق الاتصال الفعال للأفراد والفرق والمنظمات هو أمر مبالغ فيه. وذلك
لأنه تقريبا كله نص حول إدارة الأفراد التي تحتوي على مبادئ هامة حول كيفية التواصل بشكل فعال مع القوى
العاملة على المستوى الفردي والجماعي، والناس يجدون صعوبة في العمل في الوظيفة إذا لم يكن هناك تطوير لطريقة
التواصل متفق عليها لدعم أنشطة عملهم. و إن إدارة العمليات التنظيمية يتطلب أيضا قنوات اتصال قوية وفعالة يتم
تطويرها والتي تكون مكوناتها المختلفة متناسقة بشكل مناسب.
و تلخص أهمية الاتصال للمنظمات بإيجاز حسب ما جاء به ارسترونغ : .

– إدارة التغيير :معظم المنظمات هي عرضة للتغيير المستمر وهذا، بدوره، يؤثر على موظفيها واستعدادهم لتقبل
التغيير لذلك تتم عملية الإبلاغ المسبق حول ضرورة التغيير.

تحفيز الموظفين – التحفيز هو الدافع للفرد للعمل بفعالية في المنظمة في هذا الصدد تعتبر جودة الاتصالات من
المديرين داخل المؤسسات كدافع لهم.

¹¹ أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2004، ص31.

¹² هالة منصور، الاتصال الفعال، – مفاهيمه وأساليبه ومهاراته- المكتبة الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص35.

فهم احتياجات القوى العاملة - لتكون قادرة على الاستجابة بفعالية لاحتياجات موظفيها، فمن المهم أن تطور من قويات اتصالها.¹³

و يرى (صالح بن نوار) أن للاتصال أهداف يسعى لتحقيقها من بينها:¹⁴

1- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات: يتم الاتصال بين اتصال تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق و يميل الأفراد إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

2- المشاركة في المعلومات: يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد المعلومات بدورها على:

- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

- تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

3- اتخاذ القرارات: حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج فيه الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

4- التعبير عن المشاعر الوجدانية: يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم أو أحزانهم و مخاوفهم وثقتهم بالآخرين حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

5- ويمكن إدراج هدف آخر للاتصال لا يقل أهمية عن سابقه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة للمنظمة ككل.

¹³ Andrew Dainty, David Moore and Mickael Murray, **Communication in**

Construction: Theory and practice, Taylor and Francic Group, NY-USA, 2006, P6

¹⁴ محمد منير حجاب- سحر محمد وهي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة- المدخل الاتصالي- دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1995، ص27،

المطلب الرابع: أنواع الاتصال ووسائله

لقد تعددت تصنيفات أنواع الاتصال حسب تنوع المعايير وسنذكر في هذا المطلب تصنيفين الأول حسب معياري الرسمية والغير رسمية ونذكر بعد ذلك تصنيف محمد منير حجاب الذي قسمه إلى أربعة أنواع تبعاً لمؤشرات اللغة المستخدمة، الاتجاه، درجة التأثير والمصدر.

1_أولاً: أنواع الاتصال حسب معيار الرسمية والغير رسمية

الاتصال الرسمي: وهي الاتصالات التي تحصل من خلال خطوط السلطة الرسمية والمعتمدة بموجب اللوائح والقرارات المكتوبة ، وقد تكون داخلية (داخل المنظمة) وقد تكن خارجية (مع منظمات أخرى) وقسمت الاتصالات الرسمية إلى أربعة أنواع رئيسية هي:¹⁵

أ. **الاتصالات العمودية:** وتنقسم بدورها إلى اتصالات نازلة وصاعدة، على الوجه الآتي:

1. الاتصالات النازلة (Downward Communication):

وتتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أداءه.

وتتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال، مثل المذكرات واللقاءات الجماعية، ومناقشة الموازنات ، ومنشورات المنظمة وهكذا وغالبا ما تكون فعالية التغذية العكسية فيها منخفضة ، إذ أنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا.

2. الاتصالات الصاعدة (Upward Communication) :

وتتضمن نشاطات الاتصال الصادر من المرؤوسين إلى الرئيس ،وتتضمن نتائج تنفيذ الخطط، وشرح المعوقات و الصعوبات في التنفيذ ، والملاحظات الآراء الصاعدة إلى الرئيس.

وهي تعزز عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير و صناديق المقترحات وغيرها.

ب. الاتصالات الأفقية أو الجانبية (Lateral Communication) :

¹⁵خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 43، 44.

وتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة. ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة ، وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات ، وتحقيق فعالية إنجازها للأهداف المراد تحقيقها.

ج.الاتصالات المتقابلة أو المحورية (Diagonal Communication) :

تشمل الاتصالات بين المدراء وجماعة العمل في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا. ويحقق هذا النوع من الاتصالات التفاعلات الاجتماعية الجارية بين مختلف التقسيمات في المنظمة . ولا يظهر هذا النوع من الاتصالات عادة في الخرائط التنظيمية، وإنما يظهر من خلال الصيغ المتعارف عليها و المألوفة في الاتصالات، وخصوصا في المنظمات الكبيرة .

د.الاتصالات الخارجية (External Communication)¹⁶ :

يعرف الاتصال الخارجي على أنه الجهود المخططة للتأثير في الرأي العام من خلال الأسلوب الجيد و الأداء المسؤول الذي يعتمد على الاتصال الثنائي المتبادل أي من علاقة التأثير والتأثر. فالاتصال الخارجي يعتبر وظيفة من وظائف الإدارة التي تقيم اتجاهات الجمهور وتحدد سياسات و إجراءات الفرد و المنظمة مع الصالح العام و كذا تخطيط وتنفيذ برامج عمل لتحقيق الفهم والقبول العام.

الاتصال غير الرسمي :

الاتصالات غير الرسمية هي الاتصالات التي تنشأ في أي منظمة بطريقة تلقائية لما بين العاملين من علاقات اجتماعية و صداقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد ببعضهم البعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي. وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط مادامت هناك علاقات تربط بين الأطراف المتصلة. وهذا التنظيم غير الرسمي لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئاسية. وهذا النوع من الاتصال يعتبر ظاهرة عادية تحدث دائما في أي تجمع من الأفراد، بل ويعتبر حقيقة من ضرورات الحياة الاجتماعية. ومن خصائص هذا النوع السرعة الكبيرة التي تنتقل بها المعلومات إذ أن طبيعة خط سيره خلال اللقاءات والاجتماعات والاحتفالات تجعل نقل الأخبار يتم في وقت قصير جدا.¹⁷

¹⁶ منتدى التمويل الإسلامي، الموقع <http://islamfin.go-forum.net/t1272-topic> بتاريخ 08-02-2016، على الساعة 15:30

¹⁷ مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 31.

ثانياً: ويمكن تصنيف الاتصال إلى أربعة أنواع تبعاً لمؤشرات اللغة المستخدمة، الاتجاه، درجة التأثير والمصدر حسب ما جاء به محمد منير حجاب¹⁸

1-الاتصال اللغوي: وينقسم إلى نوعين:

أ- لفظي(شفهي أو كتابي): الاتصال اللفظي: هو تلك العملية التي تهدف إلى التعبير المباشر واللفظي عن صعوبات التسيير سواء كانت شخصية أو جماعية وتتعلق بالرضا أو عدم الرضا عن العمل أو عن أخطاء معينة في التسيير أو عن أحد جوانب الصراع التنظيمي .

ومن وسائل الاتصال الشفهي:

التعليمات الشخصية، المقابلات، برامج التدريب، الاستشارات، اجتماعات اللجان، المحاضرات، والمؤتمرات، الهاتف، نظام المخاطبة العامة، فيديو، الشؤون الاجتماعية واجتماعات النقابات....

أما وسائل الاتصال المكتوب:

التقارير السنوية ، مطبوعات النقابات ، الأوامر والتعليمات السنوية ، بيان الأجر ، دليل العاملين ، لوحات الإعلانات ، الكتيبات ، الملصقات ، المعاملات المتناولة باليد ، الجرائد الناطقة باسم المنظمة .

ب-غير لفظي (إشارات، حركات، صمت، صور، رسوم، نقوش): الاتصال الغير لفظي: هو تلك الرسالة الرمزية الموجهة إلى الجهات العليا متضمنة عدم الرضا عن العمل في أحد جوانبه ومتضمنة رد فعل لوضع غير مرضي يكون في شكل سلوكيات تنظيمية سلبية مثل تغيب، تأخر، جمود، مقاومة تغيير، وتكون وسائله نابعة عن الأفعال والتصرفات الإرادية واللاإرادية كالتلميح غير اللفظي تعبيرات الوجه وحركات اليد.¹⁹

وهذا لا يعني في الواقع وجود فصل تام بينهما حيث يفضل عادة استعمالهما معا لزيادة فاعلية الاتصال

2-الاتصال وفقا للاتجاه:يصنف كذلك إلى نوعين: في اتجاه واحد:عندما تكون السرعة أو النظام مطلوبين أو رغب

المرسل ألا تكشف أخطاؤه أو لا يستمع لنقد الآخرين أو يرغب في حماية قوته وهيبته. مثال الاتصال الصاعد أو النازل وفي اتجاهين لزيادة ثقة الأفراد وقدرتهم على فهم الرسالة أو الأثر الذي أحدثته فيهم والسماح بإمكانية تعديل الرسالة بما يخدم الهدف ومن أمثلة هذا النوع المقابلات والندوات والاجتماعات...²⁰

¹⁸ فضيل دليو، مرجع سابق، ص 20، 21.

¹⁹ ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 10، 11.

²⁰ فضيل دليو، مرجع سابق، ص 20، 21.

3- أما من حيث درجة أو مدى التأثير: فيقسمه إلى ثلاثة أنواع: شخصي (مباشر, وجها لوجه ودون قنوات وسيطة) تنظيمي (وهو خاص بالمنظمات ويأخذ أشكالا عديدة مثل اجتماعات صنع القرارات, الندوات التوجيهية, برامج التدريب المهني, حفلات التكريم..). وجماهيري (وهو أوسعها وأكثرها مدى لاستعماله لوسائل الاتصال الجماهيري)

4- وأخيرا فان أنواع الاتصال وفقا لطبيعة مصدره نوعان: رسمي (يرتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة وهو أما صاعدا أو هابطا, أو أفقي أو غير رسمي) يتم خارج مسارات الاتصالات الرسمية وهو أما مكمل للاتصال أو معيق له)

ومن المهم في جانب عملية الاتصال التنظيمي التفكير جيدا في الوسيلة المستخدمة والمفاضلة فيما بينها وفقاً لأهمية وطبيعة الرسالة المراد إيصالها. كما لا بد أن يراعى في العمل التنظيمي عند استخدامه وسيلة من هذه الوسائل بعض الجوانب المتعلقة بـ (درجات السرية، السرعة، الجهد والوقت، الجانب الاقتصادي) إن الاتصال الناجح سواء بالطرق المباشرة أو غير المباشرة وبالوسائل المكتوبة أو المسموعة ينبنى أساساً على سعة الفهم لمختلف جوانب الاتصال وسواءً أكان المستهدفين أفراداً بعينهم أو جماعات أو الجمهور بصفة عامة، مما يحتم على القيادات التنظيمية المسؤولة تنمية معارفهم والسعي لاكتساب مهارات جديدة باستمرار والإلمام الواعي بالأنظمة واللوائح المنظمة.

من خلال ما سبق يمكننا الوقوف على الوظيفة الحيوية التي يلعبها الاتصال بالنسبة للمنظمات لكن هذا الأخير قد يصطدم بمجموعة من المعوقات التي تحد من قدرته على تحقيق الأهداف المنشودة من وراءه وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

المبحث الثاني: معوقات وعوامل نجاح العملية الاتصالية

سنحاول في هذا المبحث تناول مطلبين حيث سنتناول في الأول معوقات العملية الاتصالية داخل المنظمة وفي المطلب الثاني العوامل المساعدة على إنجاح هذه العملية.

المطلب الأول: معوقات الاتصال

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق والتي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة, ولذا لا بد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها و معالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة.

وهنا سنذكر ثلاث أنواع من المعوقات:

I. -معوقات تنظيمية : وتعني عدم وضوح الهدف وعدم التخصص ونقص البيانات والمعلومات وعدم وضوح

مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي والذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية²¹.

وسنحاول ذكر أهم هذه المعوقات التنظيمية :²²

1. **قلة أو انعدام البيانات:** ان من أساسيات نظام الاتصال الفعال توفير البيانات للعاملين -في جميع المستويات- بقدر حاجتهم لها. فرسم السياسات ووضع الخطط، واتخاذ القرارات انما يعتمد كلياً على البيانات ومدى توفرها، مما يجعل قلة أو انعدام البيانات في المنظمة من معوقات الاتصال بما يسببه من تأخير في أداء الأعمال، ويقلل من درجة رشد القرارات المتخذة كنتيجة حتمية.

2. **قصور الهيكل التنظيمي:** يتضح قصور الهيكل التنظيمي من خلال عدم تحقيقه لوظائفه و مهامه من حيث تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والصلاحيات، وانعدام التنسيق بين الوحدات الادارية.

وهذا القصور في عدم تحقيق تلك المهام انما يخلق عدم وضوح في تنظيم العلاقات الادارية وتشتيت الاتصال في اتجاهات غير سليمة، مما يسبب تعطيلاً للأعمال وتشتيتاً للمعلومات، ولبسا في تحديد الأولويات الأمر الذي يعد عائقاً للاتصال يحول دون تمكين العاملين من تأدية أعمالهم على النحو السليم.

3. عدم وضوح نظام الاتصال:

إن عدم وضوح نظام الاتصال، يعتبر من معوقات الاتصال التنظيمية نتيجة لما يسببه من تشويه للمعلومات المتبادلة أو حجبها، بقصد أو من دون قصد، خشية المساءلة واللوم لتسرب المعلومات لمستويات تنظيمية لها أحقية في تلك المعلومات.

II. معوقات شخصية:

وتتمثل في تلك المعوقات التي ترجع إلى المرسل، والمستقبل في العملية الاتصالية وتحدث أثراً عكسياً، وذلك نظراً للفروق التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم، وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له.

²¹ أميرة اسماعيل، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، الموقع <http://www.hrdiscussion.com/hr29962.html> ، بتاريخ 29-02-2016، على الساعة 25: 3.

²² سليمان الدخيل الله المطرفي، معوقات الاتصال الاداري وأثرها على مستوى ضغوط العمل، رسالة ماجستير، معهد الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001، ص 25.

1. تباين الإدراك: يختلف إدراك الأفراد للمواقف التي يواجهونها وفقا لمشاعرهم، وسلوكهم، وخلفيتهم، وخبرتهم السابقة، ولمراكزهم الوظيفية التي يشغلونها، فمرسل الرسالة يقوم بتفسيرها وفقا لمشاعره وسلوكه هذا الاختلاف قد يسبب في فهم مضمون الرسالة مما يعد احد عوائق الاتصال.

2. الاتجاهات السلبية للأفراد: تمثل اتجاهات الأفراد السلبية أحد العوائق الشخصية في عملية الاتصال فمثلا الانطواء، والذي يعني ميل الفرد إلى العزلة عن الآخرين، أما بسبب الظروف الاجتماعية، والبيئية التي تحيط به و تجعله بعيدا عن زملائه في العمل، مما يتسبب في تكوين ظروف اتصالية غير جيدة.

3. حبس المعلومة: تمثل المعلومة القاعدة الأساسية التي تبنى عليها القرارات على اختلاف أنواعها، ولذلك فإن حبس هذه المعلومات عن متخذي القرار إنما يسبب حالة من الغموض لديهم ويؤدي إلى تأخر صدور القرارات، أو صدورها بصورة غير سليمة مما يسهم في فشل عملية الاتصال.²³

III. معوقات اجتماعية وثقافية:²⁴

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

ويمكن توضيح هذه العوائق في ما يلي :

1. التباعد الاجتماعي: ويقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشمل هذه النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحواجز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير، إذ تتعدد الاتصالات فيه.
2. الاختلافات الثقافية: إن التمايز والتباين في الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما

²³ سليمان الدخيل الله المطري، مرجع سابق، ص26-27.

²⁴ كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر، الأردن، 2010، ص242.

مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها.

ومع هذه المعينات التي تواجه العملية الاتصالية داخل المؤسسة فهناك عوامل تساعد في نجاح هذه العملية ليكون الاتصال فعالا وستطرق لها في المطلب الثاني.

المطلب الثاني:عوامل نجاح الاتصال

هناك مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تؤدي إلى اتصال ناجح وفعال والتي سنتطرق إليها من خلال ما يلي:²⁵

أولاً:هناك عوامل تتعلق بالمرسل:

1-أن يكون المرسل موضع ثقة بالنسبة للمستقبل، لأن هذه الثقة هي الأساس الذي يبني عليه المستقبل تصديقه للرسالة.

2-المهارة الاتصالية لما لها من تأثير على قدرة المرسل في تحليل أغراضه، ونواياه من خلال الاتصال، إضافة إلى إلمامه برسالته.²⁶

3-معرفة خصائص وسائل الاتصال المختلفة حتى يتمكن من اختيار الوسيلة الأكثر ملائمة وتناسبا مع الموقف الاتصالي الذي هو فيه.

ثانياً:عوامل تتعلق بالرسالة:

1-تناسب موضوع الرسالة مع حاجة المستقبل، حيث أن الرسالة التي يجد فيها المستقبل حاجة تهمه يهتم بها ويتجاوب معها.

2-صياغة الرسالة، حيث أن احتواء الرسالة على نوع من الإثارة من شأنه شد انتباه المستقبل، وشوقه لمتابع الرسالة.

3-صياغة الرسالة بطريقة واضحة، وتناسب ووسائل الاتصال المتاحة لنقلها.

ثالثاً:عوامل تتعلق بالمستقبل:

²⁵ سلوى عثمان الصديقي و هناء حافظ بدرى، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص36-43.

²⁶ صبرينة مقناني، محاضرات في علم النفس الاجتماعي للاتصال لطلبة السنة الثانية، تخصص علم المكتبات والمعلومات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.

1- الإنسان يدرك الرسالة التي تعرض عليه عن طريق الحواس، ولذلك يجب أن تكون الحواس سليمة حتى تنجح العملية الاتصالية.

2- دافعية المستقبل إلى المعرفة، فالإنسان يدرك ما يريد أن يعرفه، ويعرض عما لا يهتم به.

3- عدم استجابة المستقبل للشائعات.

رابعا: عوامل تتعلق بوسائل الاتصال:

1- كلما كانت هناك الفرصة لاستخدام وسيلة الاتصال المناسبة كانت فاعلية الاتصال أكبر.

2- استخدام وسائل اتصال متنوعة في حالة التوجه إلى جمهور كبير ومتنوع.

كما يمكن الإشارة إلى مجموعة من العوامل الأخرى التي تمكن من إنجاح العملية الاتصالية وذلك من خلال:²⁷

- أن يكون خط الاتصال قصيرا، ومباشرا قدر الإمكان كي لا يحدث تحريف لمضمون الرسالة.

- أن يتأكد المتصل من أن اتصاله قد حقق الغاية أو الهدف الذي يريده.

- تجنب السعي نحو تحقيق أهداف متعددة من خلال عملية اتصال واحدة لأن ذلك يحدث تشويشا.

- إظهار تصرفات مؤيدة لمحتوى رسالة الاتصال، فالاتصال المقنع ليس ما نقوله، وإنما يرتبط بشكل أكبر بما نفعله.

وهناك من يرى أن للمدير دورا فعال في نجاح عملية الاتصال، وذلك من خلال:

- عدم النظر للسلطة من منطلق كونها مصدر قوة وعقاب، بل على المدير التمسك بنظرة أعمق للسلطة من حيث القدرة على الإقناع والتأثير، ولما لها من نتائج جيدة في المنظمة.

- النظرة إلى النزاع داخل المنظمة على أنه ظاهرة طبيعية، ويمكن الاستفادة منه في تقريب وجهات النظر والتأثير على الاتجاهات، العمل على رفع قدرة الإصغاء والمتابعة من أجل زيادة فاعلية الاتصال.

- القدرة على التنسيق وتبادل المعلومات أفقيا لدى المديرين، لتفادي ازدواجية العمل والاضطراب في البرامج.

وإضافة إلى هذه العوامل للنجاح العملية الاتصالية داخل المؤسسة فهناك شبكات ونماذج العملية ولها الدور الكبير في إيضاح العملية الاتصالية وهذا ما سنعرضه من خلال مطلبين نختتم بهما المبحث الثالث والأخير لهذا الفصل.

²⁷ هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، عمان، 2009، ص 36-43.

المبحث الثالث: شبكات ونماذج الاتصال

تأخذ الاتصالات الإدارية في المنظمة أشكالاً مختلفة يعرفها الكثير من الباحثين المختصين في مجال التسيير والتنظيم بشبكات الاتصال، والتي ظهرت بعد أن أصبح الاتصال نظاماً معقداً والتي سنحاول ذكرها في هذا المطلب الأول لهذا المبحث حيث سنذكر شبكة السلسلة، الشبكة الدائرية، شبكة العجلة، شبكة الاتصال الشمولي (النجمي)، شبكة Y. وللاطلاع على نماذج وضع لترتيب وتنظيم عناصر العملية الاتصالية، وهذا ما سنتأوله في المطلب الثاني نماذج الاتصال.

المطلب الأول: شبكات الاتصال

تتبنى إدارة المنظمة أنواعاً من شبكات الاتصال عند وضع الهيكل التنظيمي وهذه الشبكات تقوم على تخطيط مسبق، ومن الملاحظة الميدانية والتجارب التطبيقية للباحثين ويمكن تلخيص أهم أنواع شبكات الاتصال في ما يلي ذكره من شبكات : شبكة السلسلة، الشبكة الدائرية، شبكة العجلة، شبكة الاتصال الشمولي (النجمي)، شبكة Y.

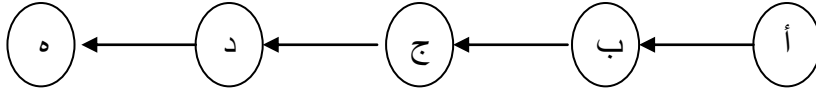
وفي ما يلي تفصيل لكل نوع :

1. شبكة السلسلة: ويمثل هذا النمط من الاتصال، إمكانية الرئيس بالاتصال بالمرؤوسين (مساعديه) حيث أن كل مساعد يستطيع أن يتصل بشخص واحد، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة الحجم، حيث يستطيع الرئيس (المدير) بالاتصال بمساعديه أو مرؤوسيه بصورة مباشرة، وسريعة حينما يكون عددهم محددًا عادة.²⁸

²⁸ العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع - تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 166.

تنتقل الرسالة في هذه الشبكة من الحلقة أ إلى الحلقة ب حتى تصل إلى المستقبل كما في الشكل 1، وهذا النوع من الشبكات يتميز بالبطء وعدم الكفاءة وقلة شيوع استخدامه.²⁹

الشكل (02): شبكة السلسلة

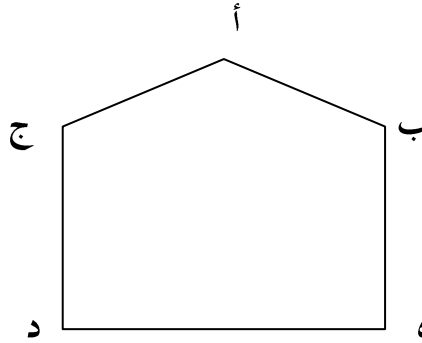


المصدر: ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 23.

2. الشبكة الدائرية: يمكن أن يطلق هذا النوع من الاتصال شبه التام (شبه الكامل) حيث يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين، ولكل مساعد شخص يتصل به، وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم، وهكذا.³⁰

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل (03): الشبكة الدائرية



المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سابق ص 47.

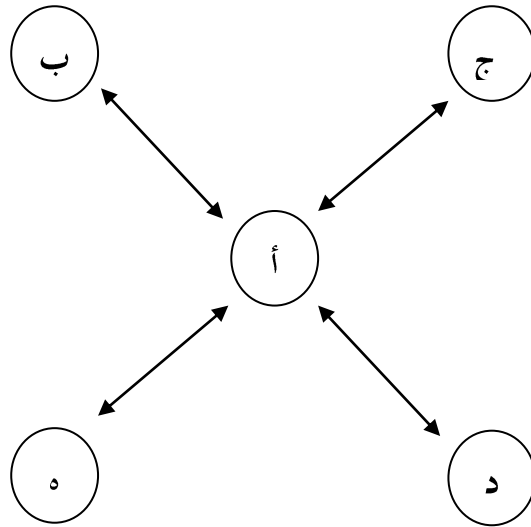
3. شبكة العجلة: وهو نمط شائع لنشر ونقل الكلام، وفي هذا النمط من الاتصالات هناك شخص محوري يمثل (القائد أو الرئيس) يمثل مفتاح الاتصال، حيث أن اتصالات ب و ج و د و ه تتم عن طريق الشخص أ، وبالقابل يمكن للشخص أ أن يتصل بأي منهم، ومن عيوب هذا النمط التسبب في عد رضا الأشخاص المعزولين والواقعين على محيط الاتصال.³¹

²⁹ ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 23.

³⁰ خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 47.

³¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 272.

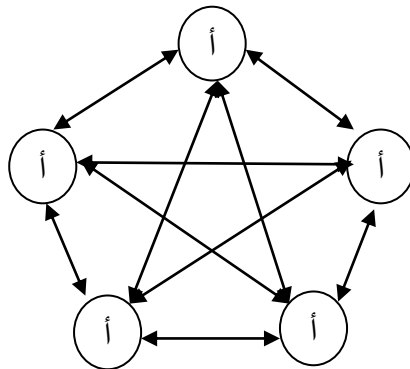
الشكل (04): شبكة العجلة



المصدر: حسين حريم، مرجع سابق، ص 272.

4. شبكة الاتصال الشمولي (النجمي): يمكن لأي فرد في هذا النمط من الشبكات الاتصال بالفرد الذي يريده ديون قيود، وينتشر هذا النمط من الشبكات في المنظمات الغير رسمية وفي المنظمات الرسمية التي أنشأت حديث أو التي لا تضم عددا كبيرا من العمال أو التي تكون القيادة فيها جماعية أو التي تتبنى القيادة الديمقراطية.³²

الشكل (05): شبكة اتصال النجمة



³² ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 26.

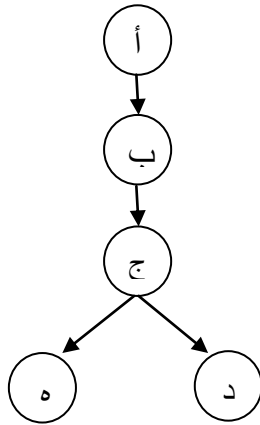
المصدر: ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 26.

5. شبكة Y : ويمثل هذا النمط من الاتصال إمكانية الرئيس -المدير- الاتصال بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن

هؤلاء الأشخاص لا يستطيعون الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، إذ أن المدير -الرئيس- يتصل بمساعدته، والمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعدته الذي يشكل بالنسبة للمدير عنق الزجاجة في فعالية الاتصال³³

و يتخسد من خلال وجود الرئيس أ في أعلى الشبكة وينسق مع نائبه ب ثم النائب ج هذا الأخير بدوره يتصل ويتواصل مع المرؤوسين د وهـ³⁴.

الشكل (06): شبكة Y



المصدر: ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 26.

³³ العربي بن داود، مرجع سابق، ص 167.

³⁴ ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 26.

المطلب الثاني: نماذج الاتصال

في هذا المطلب سنتناول نماذج الاتصال التنظيمي من حيث التعريف والأهمية وخصائص النموذج في الأخير لخصنا أهم نماذج الاتصال التنظيمي في جدول.

I. تعريف نماذج الاتصال التنظيمي:

لتسهيل تصور عملية الاتصال وضعت في نماذج متنوعة هدفها تنظيم وترتيب هذه العناصر مع بعضها البعض بالإضافة إلى إظهار العلاقة فيما بينها وتعتبر هذه النماذج تصويراً للعناصر الرئيسية التي تدخل في عملية الاتصال. ويعرف النموذج بأنه: بناء من الرموز والقوانين العامة التي يفترض أن تتماثل مجموعة من النقاط ذات صلة ببناء قائم أو بعملية ما.³⁵

II. خصائص النموذج الاتصالي:³⁶

حتى يكون النموذج الاتصالي علمياً جيداً، وجب أن يتصف بمجموعة من الصفات نلخصها في ما يلي:

- يعطي تمثيلاً واضحاً مفهوماً للنظرية التي يراد شرحها كعملية اتصال.
- إمكانية النموذج للتطبيق البحثي، وذلك لفهم مكونات عملية الاتصال وخصائصها.
- ملائم للظاهرة المدروسة حيث يتوافق مع القضايا والموضوعات ذات العلاقة بعملية الاتصال.
- ينطوي على أهم العوامل حول الظاهرة المدروسة، ليشمل على كافة جوانب عملية الاتصال.

III. أهمية نموذج الاتصال التنظيمي:³⁷

³⁵ محمود أحمد فياض- عيسى يوسف قداد- راجي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 217-218

³⁶ مصطفى محمود أبو بكر- عبد الله بن الرحمن البريدي، الاتصال الفعال (مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال)، الدار الجامعية- الاسكندرية، 2007، ص 86.

³⁷ نفس المرجع، ص 87-88

ترجع أهمية نماذج الاتصال إلى كونها مدخلا منهجيا يعرض الاتصال كعملية في شكل إيضاحي متضمنا عناصر ومكونات عملية الاتصال وفي ما يلي سنحاول ذكر مجموعة من المنافع الناتجة عن النموذج الاتصالي:

- تمكين القارئ من الاستدلال على رؤية الكاتب ومنهجه في معالجة و تناول عملية الاتصال الإداري، حيث يمكن الدارس من التعرف على المدخل والفلسفة التي يتبناها الكاتب من خلال تصميم نموذج الاتصال ومن ثم يحدد القارئ نطاق التعامل مع النموذج.

-يمكن الدارس من الرؤية الإجمالية المتكاملة لعناصر العملية الاتصالية بدلا من رؤيتها كعناصر أو أجزاء متفرقة، و كذا من إمكانية تصور كيف يتم الاتصال كعملية متكاملة.

-التمكين من تحليل الجوانب الغير ملموسة الكامنة خلف المكونات الأساسية الملموسة في نموذج الاتصال، ومن ثم يمكن للقارئ أن يتنبأ ويفسر مكونات السلوك المرتبطة بعملية الاتصال.

IV. أهم نماذج الاتصال التنظيمي:

للاتصال عدة نماذج و لقد لخصها بوحنية قوي في الجدول التالي:

الجدول (1): نماذج الاتصال التنظيمي

| النموذج | كيف يتم الاتصال | عوامل أساسية لشرح النتائج | اتجاه المعلومات |
|--------------|--|-----------------------------|---------------------------|
| أرسطو | المتحدث يرسل الرسالة التي تهدف إلى إقناع المستمعين | المصدر - الرسالة | اتجاه واحد |
| لا سويل | المتحدث يكون الرسائل ويختار القناة ويأتي بسلسلة من التأثيرات على المستمعين | المصدر - الرسالة - القناة | اتجاه واحد |
| شانون و ويفر | المصدر يحول الرسالة إلى رموز يرسلها بقناة إلى المستقبل | المصدر - الرسالة الضوضاء | اتجاه واحد تغذية عكسية |
| شرام 1 | المصدر يحول الرسالة إلى رموز يرسلها بقناة إلى المتلقي | المصدر - الرسالة | اتجاه واحد |
| شرام 2 | المصدر يحول الرسالة إلى رموز و يرسل المعلومات بقناة إلى المستقبل إذا تقاسم مجال الخبرة | المصدر - الرسالة - الخبرة | اتجاه واحد |
| شرام 3 | المصدر يحول الرسالة إلى رموز ويرسل المعلومات بقناة | المصدر - الرسالة - | اتجاه واحد |

| | | | |
|----------------------------|---|--|------------------------------|
| تغذية عكسية | المستقبل - التغذية العكسية. | إلى شخص آخر يرسلها بدوره للمصدر وهكذا تنتج التغذية العكسية فتمكنها من تحسين دقة و أمانة الاتصال. | |
| اتجاه واحد عن طريق وسيط | المصدر - الرسالة - المستقبل - قادة الرأي | المصدر يحول الرسالة إلى رموز ويبعث المعلومات بواسطة وسيلة اتصال جماهيري لقادة الرأي الذين يحولونها بدورهم إلى الجمهور. | ماتزم لازار سيفيل |
| اتجاه دائري بواسطة التغذية | المستقبل - والمعني - التغذية العكسية | المصدر يختار ويحول الرسائل إلى رموز ويرسل المعلومات في شكل محسن للمتلقي الذي يفك الرموز ويعيده مرة أخرى ليرسل معلومات محسنة للآخرين مع تغذية راجعة في كل خطوة. | وستلي / ماكسين |
| اتجاه واحد | المصدر - الرسالة المستقبل - والتغذية العكسية | المصدر يحول الرسالة إلى رموز على مهاراته وخبراته ويرسل بواسطة إحدى الحواس الخمسة للمتلقي الذي يعتمد تفسيره للرسالة على معاني كلماتها. | بيرلو |
| اتجاه ثلاثي | المعني - المستقبل | استجابة الأفراد لرسائلهم المتبادلة تتوقف على اتجاهاتهم نحو الموضوع كما يعتمد على اتجاهات بعضهم نحو بعض الهدف لتحقيق الانسجام. | نيو كمب |
| اتجاه واحد | المستقبل - الزمن | الأفراد يحولون الرسائل بالسلوك وتختلف معانيها مع كل شخص اعتمادا على الصلة الاتصالية فيما بينهم. | دانس |
| اتجاهان | المستقبل - المعني - العملية - ما وراء الاتصال | يتبادل الأفراد الرسائل بالسلوك وتختلف معانيها مع كل شخص اعتمادا على الصلة الاتصالية بينهم | وتزلاويك وينفن وجاكسون |
| اتجاه لولي | شبكات اجتماعية - الإعلام - الزمن | أفراد متصلون في شبكات يساهمون في الاتصال ويتبادلون الرسائل بغرض الوصول إلى هدف مشترك | روجز / كنكيد |

المصدر: بوحنية قوي، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010،

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل تم تطرق إلى الاتصال التنظيمي والذي يعد أساس تبادل المعلومات بين الأفراد وأساس ايصالها لمختلف أقسام المنظمة، حيث أعتبره البعض شريان المنظمة لما له من أهمية بالغة لتحقيق أهدافها مع التطرق إلى تعريف الاتصال التنظيمي حسب وجهات نظر مختلفة للباحثين وكذلك تكلمنا عن الأهمية البالغة لعملية الاتصال سواء للفرد أو للمنظمة ككل، بالإضافة إلى التطرق لمختلف جوانبه من أنواع و عناصر وفي الأخير حاولنا تلخيص أهم نماذج وشبكات الاتصال لنختتم بها هذا الفصل.

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية مهمة وأساسية في الإدارة، وهي أحد أهم أنشطة لها هذا إن لم نقل أهمها، وهي ضرورة حتمية لتحقيق الأهداف التي من أجلها انشئت المنظمة، وذلك لارتباط كل وظائف المنظمة باتخاذ القرار.

ومن هذا المنطلق ومن خلال ما سبق ذكره عن الاتصال التنظيمي في الفصل الأول سنحاول في هذا الفصل إبراز مساهمة الاتصال التنظيمي والذي هو شريان المنظمة في اتخاذ القرار الذي هو جوهر العملية الإدارية ، وسنتناول في هذا الفصل ومن خلال ثلاث مباحث : الأول عن ماهية اتخاذ القرار ، والثاني حول أساليب وأنواع القرارات ، وفي المبحث الأخير سنحاول ربط كل بعد من أبعاد الاتصال التنظيمي مع اتخاذ القرار .

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرار

للقرار دور كبير في حياة المنظمة ، حيث لا يمكنها تحقيق أهدافها والقيام بأعمالها دون اتخاذها لقرارات ، حيث أن القرار ضروري للقيام بكل نشاطات المنظمة وعلى كل مستوياتها.

ولاتخاذ القرار بشكل صحيح يجب توفير معلومات تساعد على اختيار البديل الأفضل من عدة بدائل ، والوصول به إلى القرار الجيد، وهذا ما سنجدّه في هذا المبحث بعد تعريف القرار وعملية اتخاذ القرار ، وكذا أهمية اتخاذ القرار في المطلب الأول، ثم مراحل عملية اتخاذ القرار في المطلب الثاني.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية اتخاذ القرار

لقد تعددت محاولات الباحثين في مجال التسيير وخاصة منهم المتخصصين في مجال الموارد البشرية في تعريف اتخاذ القرار، إلا أن أغلب التعريفات تنصب في عناصر القرار، لذا سنحاول في ما يلي تقديم مجموع من التعاريف لاتخاذ القرار.

أولاً: مفهوم القرار

1. القرار هو السبيل لتحريك عملك لبلوغ المهام والأهداف، عليك أن تضع العوامل المفيدة والخيارات وتحديد أهميتها وأولويتها على نحو صحيح حتى تكون قراراتك أكثر ملائمة.³⁸
2. وعرفه محمد الغزوي على أنه هو "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين ، أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها".³⁹
3. ويعرف هاريسون القرار بأنه " الأساس في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندما يكون توقع القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يتخذ اختياراً يوجه إليه قدراته وطاقاته لتحقيق غايته"⁴⁰
4. القرار هو تصور مدرك لوضع ما يراد بلوغه أو تحقيقه، أو هو تصور مدرك لحالة مستقبلية يراد الوصول إليها. أم اتخاذ القرار فيقصد به اختيار بديل محدد، أو قرار من بين بدائل أو قرارات عدة متنافسة باعتباره الأكثر قبولاً لتحقيق هدف ما، أو أهداف معينة ، وعملية الاختيار هذه يفترض أن تكون نتيجة اقتناع منطقي لموازنة عقلانية

³⁸ محمد بن علي الشيبان العمري، تعريف القرار وأهميته اتخاذ في حياتنا، من موقع www.sst5.com بتاريخ 2016/04/09، على الساعة 18:15.

³⁹ خليل محمد الغزوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 21.

⁴⁰ سلامة عبد العظيم حسن، تحديات الإدارة للقيادة الفعالة، دار الفكر، الأردن، 2005، ص 45.

بين التكاليف المتوقعة أو الواجب دفعها، والخسائر المحتملة أو التي يمكن تحملها من ناحية، والمنافع التي يمكن تحقيقها أو جنيها من ناحية أخرى من جراء اختيار قرار ما من ناحية أخرى.⁴¹

ثانيا: مفهوم عملية اتخاذ القرار

1. اتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية ، ويتطلب قدرة كبيرة على التحليل والدراسة للعوامل المختلفة التي تؤثر في القرار، كما يتطلب قدرة على التخيل واقتراح حلول مختلفة ، مع اعتبار أن القرارات هو الخيار بين بدائل يتم المفاضلة بينها لعلاج مشكلة معينة.⁴²
2. وقد حدد برنارد مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا التكون في الغالب استجابات اوتوماتيكية أو رد فعل مباشر.⁴³
3. وعرفها نيل على أنها " عبارة عن محاولة لتقليل عنصر الصدفة من خلال اتخاذ القرارات والإجراءات التي من شأنها التأثير على النتيجة لصالح واحد".⁴⁴
4. كما تعتبر عملية اتخاذ القرار على أنها: " مجموعة أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة، وبدليل الحل، وتقييم البدائل، واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار هي اختيار البديل المناسب"⁴⁵
5. كما يعرف أيضا " هي سلسلة من الخطوات المتتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره.⁴⁶

وكتعريف شامل لعملية اتخاذ القرار نقول:هي عملية المفاضلة بين مجموعة بدائل والتقييم الدقيق لها في ظل ظروف وتوقعات معينة، واختيار البديل الأفضل والذي هو حل للمشكلة المطروحة أو الطريق للوصول إلى الهدف المحدد.

ثالثا: أهمية اتخاذ القرار

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصده قرار، فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير ، والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة، وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة (كالإنتاج ، التسويق، التمويل والموارد البشرية)،

⁴¹ عبد القادر محمد فهمي، النظريات الجزئية والكلية في العلاقات الدولية، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص74.

⁴² عبد العزيز بن محمد الحمضي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص9.

⁴³ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص83.

⁴⁴ Neil Russel-jones , **The decision making pocketbook** ,manegement pocketbooks LTD, Alresford –UK, 2015, p 5.

⁴⁵ أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص22.

⁴⁶ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات -العمليات الإدارية -وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ، ص87-88.

أو أداء أي وظيفة إدارية (كالتخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها، متى، مع من، وبأي تكلفة، وغير ذلك.⁴⁷

ويقول H.Simson أن اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة، ومفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني"

فالقرارات ماهي إلا سلسلة متصلة ببعضها البعض، وكل قرار كبير(استراتيجي) تتبعه سلسلة متصلة من القرارات إلى الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جدا، أي يتم تنفيذ وتحقيق الأهداف التي تعتبر في حد ذاتها قرارات.⁴⁸ وتتجلى أهمية القرار في المنظمات على مستويين هما:⁴⁹

- مستوى وظائف الإدارة: القرار الإداري وظيفة من ووظائف الإدارة الأساسية والمركزية، والإدارة ما هي إلا سلسلة من عمليات تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، التي تنصرف إلى مختلف الوظائف العامة الأخرى للإدارة جمع المعلومات، معالجة المعلومات، إنتاج معلومات جديدة، التخطيط، التنظيم، القيادة والتوجيه، الرقابة .
- مستوى وظائف المؤسسة: بالإضافة للدور الجوهري لاتخاذ القرار في قلب العملية الإدارية، فكذلك بالنسبة للمؤسسة، فهو السبيل الوحيد لأداء وظائفها وممارسة نشاطها، كون أن تنفيذ وظائف: الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية والمحاسبة، إدارة البحث والتطوير وغيرها يتوقف على اتخاذ القرار .

وتتضح أهمية القرار بالنسبة للمؤسسة من خلال دوره في:

1. تجسيد الأهداف وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات العامة بصورة علمية وموضوعية.
2. التفاعل الديناميكي بين مختلف الأطراف الفاعلة في النسق التنظيمي الداخلية منها والخارجية مثل: المدراء، المستشارين، العملاء، الموردون، العاملين... الخ.
3. تجميع ومعالجة مختلف المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ونشاطها باستخدام وسائل علمية وتكنولوجية متعددة.
4. تقييم أداء القادة والمديرين والإداريين في القيام بمختلف الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها.
5. تجسيد الأهداف وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات العامة بصورة علمية وموضوعية.

المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار

⁴⁷ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص34.

⁴⁸ اسماعيل مناصرة، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة الماجستير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2004، صص3-4.

⁴⁹ أ.عابدي محمد السعيد، محاضرات نظرية القرار لطلبة السنة أولى ماستر تدقيق ومراقبة التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، 2014، ص ص4-5.

تتم عملية اتخاذ القرار وفق مجموعة من المراح الأساسية، حيث لخص سيمون المعالم الأساسية لعملية اتخاذ القرارات على النحو التالي: ⁵⁰

المرحلة الأولى: مرحلة البحث والاستطلاع، ويقصد بها مواقف مناسبة لاتخاذ القرارات.

المرحلة الثانية: مرحلة التصميم، ويقصد بها عملية الحث عن بدائل مختلفة لمواجهة الموقف.

المرحلة الثالثة: مرحلة الاختيار، ويقصد بها اختيار بديل من بين البدائل السابقة أي اختيار البديل الأكثر ملائمة والأكثر احتمال للنجاح.

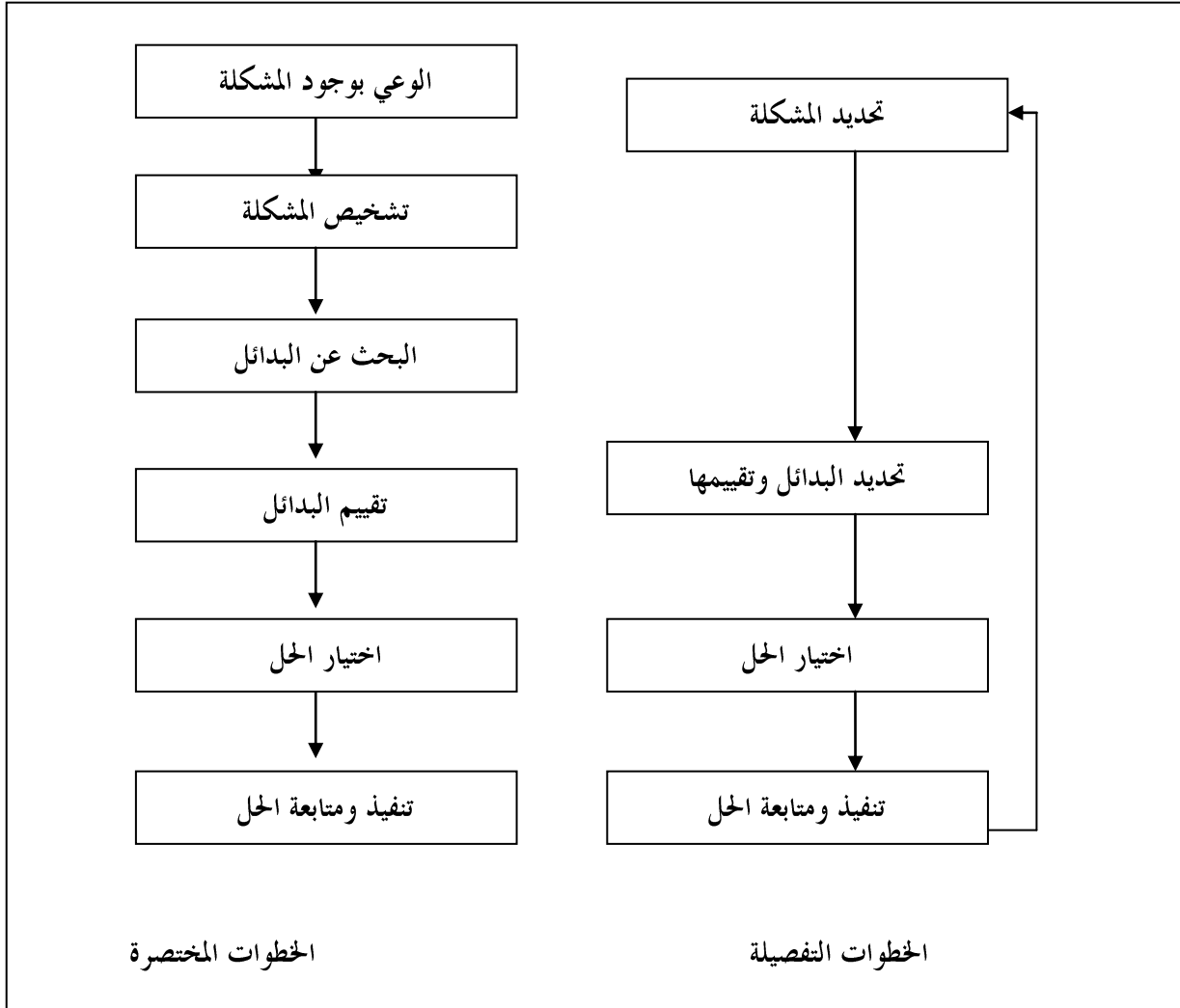
الخطوات المختصرة لعملية اتخاذ القرار: ⁵¹

1. تحديد المشكلة.
2. جمع بيانات وحقائق من المشكلة لتحديد بدائل الحلول.
3. اختيار الحل الأمثل.
4. تطبيق الحل ومتابعته.

⁵⁰ د. خليل محمد العراوي، مرجع سابق، ص111.

⁵¹ أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، مرجع سابق، ص46.

الشكل رقم (06) خطوات اتخاذ القرار



المصدر: أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، مرجع سابق، ص 47.

أولا تحديد المشكلة:

إن أول خطوة في عملية اتخاذ القرار هي التعرف على المشكلة ومسبباتها ودراسة أعراضها وجمع المعلومات عنها وتحليلها، وذلك لتحديد الأهداف المراد تحقيقها، وتوجد ثلاثة أنواع من المشكلات قد تواجه أي إداري وهي:⁵²

1. مشاكل تقليدية: وهي تلك المشاكل التي تتعلق بالنشاطات التي تمارس يوميا مثل حضور الموظفين وانصرافهم، توزيع أعمالهم، ومنح الاجازات.

2. مشاكل حيوية: وهي التي تؤثر بشكل مباشر وحيوي على سير العمل مثل مشاكل التخطيط والسياسات والاستراتيجيات المتبعة.

3. مشاكل طارئة: وهي مشاكل عرضية تحدث بسبب التقلبات والتغيرات البيئية أو بسبب قصور الأداء.

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي حلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.⁵³ والأسلوب العلمي لذلك، هو تشخيص المشكلة بتتبع أسبابها وظروف حدوثها و معدل تكررها وصولا إلى الأسباب الحقيقية التي أدت لظهور الأعراض المرضية. ومن هذا المنطلق يمكن تحديد المشكلة الحقيقية تحديدا دقيقا.⁵⁴

ثانيا: جمع البيانات وتقييم البدائل:

إن ظهور المشكلة الإدارية يتطلب من المدير اتخاذ القرار الأفضل لحلها وهذا يعني أن يتم اختيار الحل من بين عدة حلول متاحة ولكل حل من هذه الحلول بعض المزايا والعيوب ، إذ لا تتساوى الحلول جميعا من حيث قدرتها على تحقيق الهدف، ومن هنا تأتي أهمية الدراسات التحليلية للمشكلة ، وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الفكرية الصعبة، وذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست عملية واضحة وسهلة، لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها لكن تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلا، ومن هنا يأتي الشك وعدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة للحل.⁵⁵

ولأن متخذ القرار قد يقع في مشكلة المفاضلة بين البدائل لأنها عوامل غير ملموسة وكذا ضيق الوقت للتوقع حول نتائج بديل من بين بقية البدائل، لذا من الأفضل عليه أن يأخذ بعين الاعتبار النواحي التالي:⁵⁶

1. إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.
2. التكاليف المادية لتنفيذه والأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر التي يمكن أن تتولد عنه.
3. الانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه.
4. اختيار البديل الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل مجهود ممكن.

⁵³ صلاح الدين حسن السيسي، تطوير ادارة الشركات لتحقيق ادارة الجودة الشاملة شهادة ISO، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 201، ص68.

⁵⁴ محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص50.

⁵⁵ محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص238.

⁵⁶ حسن مشرقي، نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص19.

5. اختيار البديل الذي يضمن تحقيقه السرعة المطلوبة عندما يكون الموضوع عاجلاً.

ثالثاً: البحث عن الحل (اختيار البديل المناسب):

لابد لصاحب القرار هنا من التفكير والإبداع لإيجاد الحلول والبدائل المختلفة، وأن يأخذ بالحسبان الأحداث غير المتوقعة التي قد تواجهه أثناء التنفيذ.⁵⁷

ويحتاج الأمر كما ذكر أحمد ماهر أنه وبعد تحديد تطوير ووضع أكبر عدد ممكن من بدائل الحل، وبما أن العقل البشري محدود بخبراته السابقة وبقدراته، فإنه يجب الاستفادة بها، مع الاستفادة من مصادر أخرى يمكن أن تساعد في تقديم واقتراح عدد آخر من الحلول.

ويلجأ المديرون في غالب الأحيان إلى رصيد خبراتهم السابقة كمصدر وحيد لاقتراح بدائل الحل، إلا أن الوضع المثالي هو محاولة تشجيع هؤلاء المديرين على البحث عن بدائل أخرى للحل قد يساعد فيها الزملاء والمرؤوسين بدور كبير.⁵⁸

ومن مميزات البديل أنه يساهم في الحل وفي تحقيق النتائج التي يسعى لها صاحب القرار وإمكانية توفر الحل عند اختياره دون غيره من البدائل الأخرى، وأن يسأل صاحب القرار نفسه ماذا ستحقق هذه البدائل؟ ما هي كفاءتها؟ وما هي نوعية إنجازاتها المتوقعة؟ هل يتطلب التنفيذ طرق وموارد جديدة؟ ما هي الصعوبات في التنفيذ؟ وما هو الوقت الملائم لتطبيق البدائل المقترحة؟⁵⁹

ومن هنا نذكر بعض النصائح التي وضعها أحمد ماهر:⁶⁰

1. اعتمد على رصيد خبرتك السابقة في معالجة مشاكل مشابهة واسأل نفسك هل كنت موفقاً في التعرف على بدائل الحل؟ وما هي هذه البدائل.
2. تعرف إذا كان أحد زملائك قد تعرض لنفس المشكلة وكيف أمكنه علاجها.
3. اسأل الآخرين أن يساعدوك وابحث عن النصيحة منهم.
4. اسأل مرؤوسيك أن يقترحوا بعض الحلول.

⁵⁷ عبد الحليم البليسي، دليل حصص الارشاد والتوجيه الجمعي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 63.

⁵⁸ أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص 287.

⁵⁹ عبد الحليم البليسي، مرجع سابق، ص 63.

⁶⁰ أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، مرجع سابق، ص 287.

5. قم بعقد لجان لبحث المشكلة والحلول البديلة لها.

6. قم بمناقشة المشكلة في اجتماعات وشجع مشاركة الآخرين في اقتراح الحلول.

7. اجث في الكتب والمراجع عن حلول علمية للمشكلة.

رابعاً: تنفيذ ومتابعة الحل (البديل):

تتضمن هذه الخطوة من النموذج العام في اتخاذ القرارات ، تطبيق ما تم اختياره لحل المشكلة على أن عملية تنفيذ أي بديل، أو حل ليست عملية بيسيرة، ذلك أن اتخاذ القرار بشأن حل مشكلة ما، لا بد أن يصاحبه تغيير أو تعديل في الظروف المحيطة بالمشكلة، والتي غالباً ما تكون عاملاً مؤثراً في ظهور المشكلات، كذلك ف إن مما يجب مراعاته في عملية تنفيذ البديل لحل المشكلة، أن يتم إسناد مهمة تنفيذ الحل إلى شخص أو الأشخاص الذين لديهم المهارات الكافية لتنفيذ هذا الحل مع إعطائهم فرص الصلاحية والمرونة التي تمكنهم من تنفيذ الحل بما يتلاءم وظروف التنفيذ.

61

وقد عرف عيسى محمود حسن هذه المرحلة على أنها المرحلة التي يتم فيها اتخاذ القرار بتنفيذ البديل الأفضل، وادخال الحل حيز التنفيذ، وذلك بناءً على الخطوات السابقة وتنفيذ القرار، يعني تنفيذ البديل الأنسب تنفيذاً فعالاً بما في ذلك تحديد وقت التنفيذ وتقسيم وقت التنفيذ إلى مراحل، مع حساب تكلفة كل مرحلة ، هذا مع الاستمرار والمتابعة أثناء مراحل التنفيذ، لوضع اليد مباشرة على أي انحراف أو تشويش قد نشأ أثناء عملية الانجاز.⁶²

المبحث الثاني: أنواع وأساليب اتخاذ القرار

تأخذ عملية اتخاذ القرار عدة أنواع وتمارس وفق مجموعة من الأساليب، وعليه سنوضح في هذا المبحث كل من أنواع وأساليب عملية اتخاذ القرار

المطلب الأول: أنواع القرارات

سنحاول في هذا المطلب توضيح أنواع القرارات حسب أربعة تصنيفات مهمة و هي المبرمجة والغير مبرمجة و التصنيف حسب المستوى التنظيمي و تصنيفها حسب درجة الثقة بالمعلومات في اتخاذها وفي الأخير ذكرنا نوع القرارات الفردية و القرارات الجماعية.

1. المبرمجة والغير مبرمجة:

⁶¹ أحمد بن عبد الرحمن الشميري و عبد الرحمن بن أحمد هيجان، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر السعودية، 2014، ص 111.

⁶² عيسى محمود حسن، الترويج التجاري للسلع والخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 228.

قسم كونتز koonts وزملائه القرارات إلى نوعين هما: القرارات المبرمجة Programed Decisions والقرارات غير المبرمجة Non-Programed Decision.

فالقرارات المبرمجة تشير إلى القرارات المخططة سلفا، والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية (حيث يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل، أو التعامل مع أي مشكلة سلفا). ومن أبرز أمثلتها التعيين والتوظيف والإجازات... الخ، حيث توضح سلفا الإجراءات الخاصة بكل حالة من الحالات المذكورة من واقع اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات أو شؤون العاملين... الخ⁶³

أما القرارات غير المبرمجة فهي تلك القرارات التي تحصل في مدد زمنية غير متكررة، أو في ظروف غير متشابهة لذلك تستدعي جهدا معيناً من التفكير، إلى جانب متطلبات الحصول على قدر معين من المعلومات وتحمل المنظمة كلفا إضافية. ومن هذه القرارات إنشاء مشروع جديد، أو إجراء توسعات، أو القيام بشراء معدات جديدة أو طرح منتوجات جديدة إلى الأسواق. ولذلك غالبا ما تتعلق القرارات غير المبرمجة بالأبعاد الاستراتيجية للمنظمة، خصوصا القرارات ذات العلاقة بمستقبلها، كما تلعب القيادة الإدارية في المستويات العليا دورا أكبر من انضاج واتخاذ هذه القرارات نظرا لعلاقتها بمستقبل المنظمة. ثم أن جزءا مهما من وقت إدارة المنظمة يخصص لتحويل القرارات غير المبرمجة إلى قرارات مبرمجة، بسبب الخبرات المتراكمة في اتخاذها وتنفيذها.⁶⁴

والجدول التالي يوضح :

جدول (02): مقارنة القرارات المبرمجة وغير مبرمجة

| أنواع القرارات | | |
|---|--|-------------|
| قرارات غير مبرمجة | قرارات مبرمجة | |
| جديدة، غير منظمة، درجة التأكد عالية فيما يتعلق بعلاقات السبب/النتيجة. | متكررة، روتينية، درجة التأكد عالية فيما يتعلق بعلاقات السبب/النتيجة. | نوع المشكلة |
| الحاجة للإبداع، والحدس والتسامح مع الغموض، حل المشكلات ابداعيا. | الاعتماد على السياسات والقواعد والاجراء المحدد. | الاجراء |

⁶³ د.عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال (الوظائف والممارسات الادارية)، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص86.

⁶⁴ خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص246.

| | | |
|---|---|-------|
| الأعمال: طلبات اللوازم الدورية. الجامعة: ضرورة الحصول على معدل جيد للتحصيل الأكاديمي المتميز. الرعاية الصحية: اجراءات ادخال المرضى. الحكومة: نظام الجدارة، ترقية الموظفين. | الأعمال: التنوع في منتجات و أسواق جديدة. الجامعة: انشاء تسهيلات صافية جديدة. المستشفى: شراء أجهزة اختبار. الحكومة: إعادة تنظيم الإدارات الحكومية. | أمثلة |
|---|---|-------|

المصدر: حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص 89.

2. التصنيف حسب المستوى التنظيمي : يشير معظم الأدبيات لعديد الفروق التي تميز مختلف قرارات مستويات

السيير، كما تشير في ذات الوقت لاختلاف طبيعة المعلومات التي تعتمد عليها هذه المستويات. تعتمد هذه الأدبيات عموما على التقسيم الذي اعتمده Ansoff وتنقسم القرارات إلى:⁶⁵

➤ **القرارات التشغيلية :** وهي القرارات التي تتخذ في المستويات التنظيمية الدنيا ، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمنظمة، و هي أقرب لإتباع تعليمات وإرشادات منها إلى الاختيار بين البدائل، و عادة ما تكون متعلقة بالتأكد من المهام والأنشطة التي قد تم تنفيذها بكفاءة وبفعالية، ويؤخذ هذا النوع من القرارات في ظل ظروف تؤكد تام ونتائجها معروفة مسبقا، مثل تعطل في خط الانتاج ما يحتاج تصليحه من إجراءات نمطية معينة.

➤ **القرارات التكتيكية :** هي قرارات تؤخذ على مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية، فعند هذا المستوى يقوم المدبرون باتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء و فرض قرارات متعلقة بتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها ، ولا توجد في هذا النوع من القرارات إجراءات معروفة مسبقا يجب إتباعها، ولكن متخذ القرار يقوم بتجميع المعلومات اللازمة لتشخيص وحل المشكلة، واستخدام حكمه الشخصي ورصيده من الخبرة في اختيار البدائل، في هذه الحالة يتم اتخاذ القرارات في ظروف تتسم بعدم نسبي.

➤ **القرارات الاستراتيجية :** هي قرارات تؤخذ مستوى قمة الهيكل التنظيمي، بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة، وهي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة، وتتعلق القرارات الاستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، وفي اغتنام الفرص وتجنب مخاطر البيئة ، وهذا النوع من القرارات يحتاج إلى معلومات خاصة

⁶⁵ حسين بلعجوز، نظرية القرار مدخل اداري وكمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008، ص 105.

بالبيئة أكثر من غيره، كما تهتم القرارات الاستراتيجية بتحديد المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقها والسياسات التي تحكم عمليات التوزيع الخ.

3. القرارات حسب درجة الثقة بالمعلومات في اتخاذها :

و تنقسم بدورها إلى:⁶⁶

- **القرارات المؤكدة :** وتمثل القرارات التي تتسم بدرجة عالية من التأكيد من حيث المعلومات المتوفرة بشأنها بحيث لا تتضمن أي متغيرات غير مؤكدة الحصول مثل دعوة المدير لعقد اجتماع اعتيادي أو طارئ لمرؤوسين ، بعد أن يتأكد من عدم وجود أي ظرف طارئ يحول دون حضور أي منهم لذلك الاجتماع .
- **القرارات في ظل المخاطرة :** وتمثل هذه القرارات بتحديد احتمال حصول حالات معينة في ضوء تحقيق النتائج المرتقبة لكل بديل والاحتمالات هي النسبة المئوية لعدة مرات حدوث نتيجة معينة .
- **حالة عدم التأكد :** وهي القرارات التي لا يتم تحديد الاحتمالات حدوثها بنسبة معينة وفقا لطبيعة البدائل المتاحة لذلك أولها أقل تحديدا أو وضوحا في حالة المخاطرة ، إذ أن المدير أو الرئيس لا يستطيع أن يتخذ القرارات بصورة الاحتمالات نظرا لتحكم العديد من المتغيرات غير المحتسبة بشأنها ، إذ أن حالات عدم الاستقرار أو الثبات في الظروف التي يتخذ بها القرارات كبيرة ولا تتسم بالدقة الواضحة . ولذلك غالبا ما يتم استخدامه العديد من الخبرة المتراكمة لديه أو الاستعانة بالاستشارية والخبراء المتخصصة أو بنوك المعلومات والإحصاءات تسهم بقدر معين في تقليص دائرة الجهولة للمستقبل المبهم ، أو الظروف والمتغيرات غير المتحكم فيها ، أو المرتبة بشأن القرارات التي نزع في اتخاذها.

4. القرارات الفردية و القرارات الجماعية:⁶⁷

القرارات الفردية هي القرارات التي ينفرد المدير بأخذها دون ان يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، والعديد من المؤلفين يعتبرون هذا النوع كأسلوب أو توقيطي تسلطي في الإدارة، إلا أن واقع الأعمال وما يميزه من سرعة وتنافس يحتم على المدير في العديد من الحالات اتخاذ قرارات فردية .

أما القرارات الجماعية فهي تمثل نتاج تفاعل ومشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المنظمة و هذا يعكس (حسب العديد من المؤلفين) روح التعامل الديمقراطي في منظمات الأعمال، وكذا تنمية الروح الجماعية، واكتساب الأفراد نوعا من الإلتزام للمنظمة مما ينعكس بالإيجاب على الأهداف المرجوة.

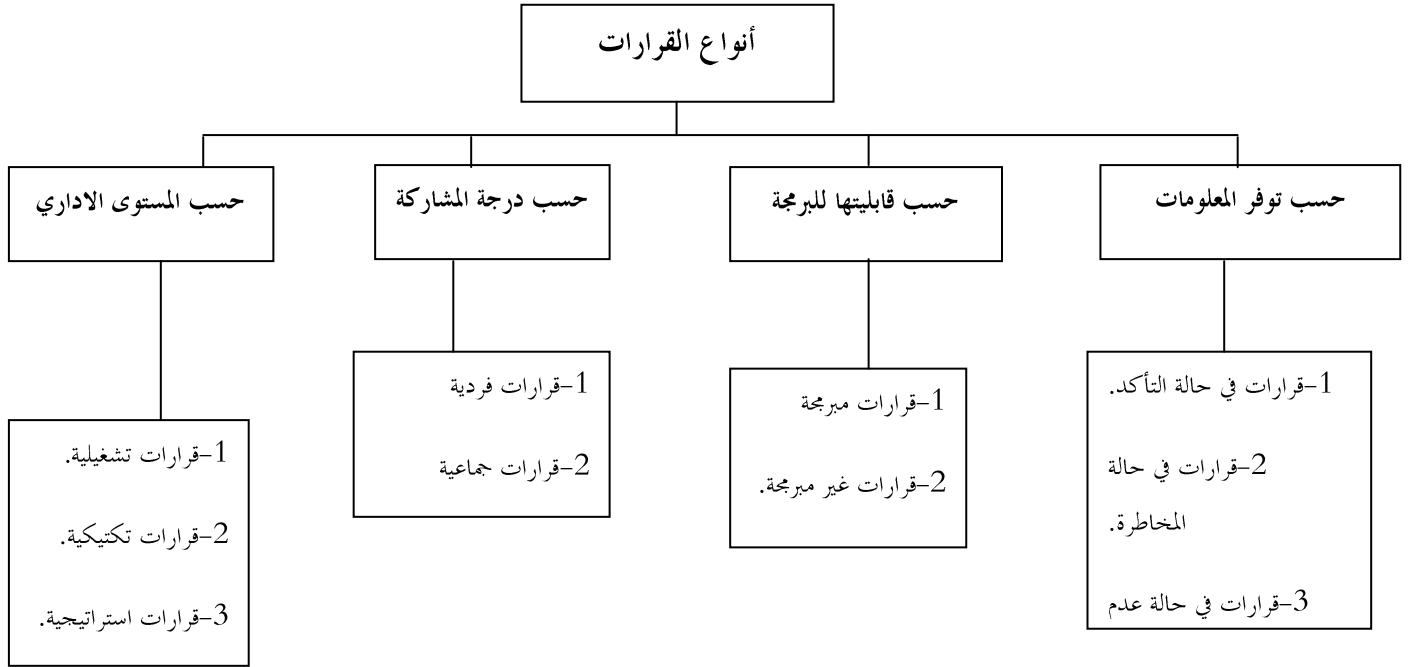
⁶⁶ محمود حسن الموسوي و حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الإدارة الحديثة، مطبعة ابن العربي، العراق، 2014، ص 50.

⁶⁷ مناصرة اسماعيل، مرجع سابق، ص 7.

وتتضمن درجة المشاركة في اتخاذ القرار المداخل التالية:⁶⁸

- المدخل الفردي، وهو أسلوب القائد المحافظ المستبد في اتخاذ القرارات.
- المدخل الاستشاري، وهو أسلوب القائد الديمقراطي في اتخاذ القرارات.
- المدخل الجماعي، وهو أسلوب القائد الديمقراطي في اتخاذ القرارات.

و الشكل (07): يلخص أنواع القرارات السالف ذكرها:



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثاني: أساليب اتخاذ القرار

يتخذ اتخاذ القرار اسلوبين رئيسيين وهما: الأسلوب التقليدي والأسلوب الحديث في صنع القرارات الإدارية ويمكن توضيحهما على النحو التالي:

ساد الأسلوب التقليدي في صنع القرارات الإدارية قبل ظهور المدارس والنظريات العلمية والإنسانية والسلوكية في الإدارة والتنظيم، وكانت عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتم وفقا لهذا الأسلوب التقليدي، على أساس العاطفة والاهتمام والتخمين والارتجال، ورد الفعل، والاعتماد على القدرة والكفاءة الذاتية للقادة والرؤساء الإداريين.

أما الأسلوب الحديث في اتخاذ القرارات الإدارية فهو أسلوب علمي وموضوعي يستند إلى مناهج وطرق البحث العلمي في صنع واتخاذ القرارات الإدارية مثل المنهج التجريبي والمنهج الاستقرائي، واستخدام الأساليب والوسائل العلمية والتكنولوجية مثل فكرة شجرة القرارات واستعمال العقول الإلكترونية في عملية صنع القرارات الادارية.⁶⁹

أولا: الأساليب التقليدية

وسنذكر منها:

1. الخبرة:

يستخدم المدير خبرته الناتجة من تعاملاته مع المشكلات السابقة ليطبقها على المشكلات الآنية المشابهة للمشكلات السابقة، وإن الحلول التي أتت أمس يمكن أن تتبع اليوم أيضا ، ويمكن أن تطبق هذه القرارات الجارية المتكررة، ويكتفي المدير فيها بتطبيق قاعدة أو سياسة تعمل بها منظمته، ولا تتطلب مقارنة بين البدائل المتاحة من حيث نتيجة كل بديل واختيار واحد منها.

تتواجد عيوب كثيرة في هذا الأسلوب لعدم تطابق المشاكل القديمة مع المشاكل الحديثة، ويتطلب التحليل وجمع المعلومات من مصادرها الأولية بغرض حل المشكلة القائمة فعلا أفضل بكثير من الاعتماد على السياقات القديمة، وقد تشوب خبرة المدير الأخطاء والثغرات.

تزايد عملية تطوير الخبرة للوصول إلى منطقة أعمق في وعي الانسان، وهذه تتطلب اتخاذ ثلاث خطوات: الانبثاق التام والمراقبة المستمرة، التراجع والتفكير والسماح للمعارف الداخلية بالانبثاق، والتصرف في لحظة الاهتمام بالجديد في حينه.⁷⁰

2. البديهية والحكم الشخصي:⁷¹

⁶⁹ خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل ، مذكرة الماجستير ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري- قسنطينة، 2006، ص55.

⁷⁰ السعيد مبروك ابراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015، ص231.

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي، واعتماده على سرعة البديهة في ادراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض له، والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها.

وتبدو صعوبة ومخاطر استخدام هذا الأسلوب في أنه يقوم على أسس شخصية تابعة من شخصية المدير وقدراته العقلية، واتجاهاته، وخلفياته النفسية والاجتماعية ومعارفه، وهذه كلها سمات وقدرات تختلف باختلاف المجتمعات والبيئات، كما أنها مرهونة بالمقومات المختلفة والمتعددة للمجتمع الواحد وقواعد السلوك التي تحكمه، والاتجاهات السائدة فيه، والتطورات المختلفة التي يمر بها، وكل ذلك يؤثر في حكم المدير الشخصي على الأمور والمواقف التي تواجهه.

3. التجربة:

يعتبر أسلوب التجربة من الأساليب المهمة التي استخدمت في اتخاذ القرارات في بداية الأعمال وما زال متبعاً ، حيث يواجه المديرون مشكلة معينة، فيضعون لها حلاً أو مجموعة حلول بعد اخضاعها لتجارب واختبارات ، ثم تقييمها وبيان امكانية استخدامها من عدمه لحل المشكلة ، يتبع المديرون في بعض الأحيان خليطاً ما بين التجربة والأسلوب العلمي والغير العلمي.

وتبرز من أسلوب التجربة الكثير من العيوب تشمل استهلاك الموارد، وفقدان الوقت، وبعثرة جهود صانعي ومتخذي القرار، لكونها لا تأتي بحل جذري للمشكلة، وربما تزيد من تعقيدها وعدم حلها، ولكنها تعطي للشخص القائم بها التعلم من أخطائه لتصحيح قراراته المستقبلية ، وتعد عملية تجنب التسرع في الحكم على هذا النوع من القرار عند البحث عن أمور مهمة أو جديدة إحدى الركائز الأساسية، حتى وان لم تكن منافعها بادية بشكل فوري.⁷²

ثانياً: الأساليب العلمية:

وسنذكر منها:

1. بحوث العمليات⁷³:

⁷¹ نواف كنعان، مرجع سابق، ص 185.

⁷² السعيد مبروك ابراهيم، مرجع سابق، ص 232.

⁷³ حسنين محمد العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص ص 243-244.

لقد ازدادت أهمية بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرارات الإدارية بعد الحرب العالمية الثانية، وأستهدف استخدامها تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الاحتمالات في أية مشكلة من المشاكل الادارية بقصد تحقيق الهدف المطلوب.

- وعرفها (ميلر وستار) على أنها تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج.
- كما عرفها (واجنر) بأنها مدخل علمي لحل المشكلات الإدارية في المواقف المعقدة وأن محورها الأساسي هو اتخاذ القرار.

ويتضح من التعريفين السابقين أن وضع هذا الأسلوب العلمي موضع التنفيذ يفترض وجود عناصر معينة، واتباع خطوات علمية محددة تتمثل في أن يكون هناك شخص أو جهة معينة تشعر بوجود المشكلة، وأن تكون هناك أهداف أو نتائج يرغب الشخص أو الجهة بتحقيقها، وأن تكون هناك متغيرات يمكن لمتخذ القرار السيطرة عليها ، وأن تكون هناك قيود وضغوط يتم في ظلها اتخاذ القرار، حيث تكمن أهمية دراسة بحوث العمليات في ⁷⁴:

- المساهمة في تقريب المشكلة أياً كانت إلى الواقع.
- صياغة نماذج رياضية معينة تعكس مكونات المشكلة.
- عرض النموذج في مجموعة من العلاقات الرياضية ، وإعطاء فرص مختلفة (للبدائل) لعملية اتخاذ القرارات وبما يساهم في تفسير عناصر المشكلة والعوامل المؤثرة فيها.
- تطبيق هذه النماذج في المستقبل عندما تواجهنا مشكلة مماثلة

2. العصف الذهني:⁷⁵

مفهوم العصف الذهني: العصف الذهني أسلوب تعليمي وتدريبى يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة.

المبادئ الأساسية في جلسة العصف الذهني:

- إرجاء التقييم: لا يجوز تقييم أي من الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى من الجلسة لأن نقد ، أو تقييم أي فكرة بالنسبة للفرد المشارك سوف يفقده المتابعة ويصرف انتباهه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل لأن الخوف من النقد والشعور بالتوتر يعيقان التفكير الإبداعي.

⁷⁴ ويكيبيديا الموسوعة الحرة، بحوث العمليات، من موقع <https://ar.wikipedia.org/wiki/> بتاريخ 2016/04/16، على الساعة 23:03.

⁷⁵ سهيلة عبد محمد العمري، أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين(الاونروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي ، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2011، ص30.

- إطلاق حرية التعبير: أي التحرر مما قد يعيق التفكير الإبداعي ، وذلك للوصول إلى حالة من الاسترخاء وعدم التحفظ. بما يزيد انطلاق القدرات الإبداعية على التخيل وتوليد الأفكار في جو لا يشوبه الحرج من النقد والتقييم، ويستند هذا المبدأ إلى أن الأخطاء غير الواقعية الغريبة والطريفة قد تثير أفكاراً أفضل عند الأشخاص الآخرين.
- الكم قبل الكيف: أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها، فالأفكار المتطرفة وغير المنطقية أو الغريبة مقبولة ويستند هذا المبدأ على الافتراض بأن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة والأفكار الأقل أصالة.
- البناء على أفكار الآخرين: أي جواز تطوير أفكار الآخرين والخروج بأفكار جديد، فالأفكار المقترحة ليست حكراً على أصحابها فهي حق مشاع لأي مشارك تحويلها لتوليد أفكار أخرى منها.

3. أسلوب شجرة القرار:

أسلوب شجرة القرار كغيره من الأساليب العلمية ، يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح.. ، إلا أن تطبيق هذا الأسلوب بفعالية يتطلب استعانة متخذ القرار ، وخاصة في المواقف والحالات غير المؤكدة أو في المواقف المعقدة، بالحاسب الإلكتروني لتقدير وتحديد درجة الاحتمالات المتوقعة، وكذلك تحديد إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة ، من خلال تجميع الحاسب الإلكتروني للبيانات والمعلومات، الخاصة بهذه الأمور وتحليلها للاستعانة بها في اختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة.⁷⁶

يمكن تحليل مسائل اتخاذ القرار ببيانها باستخدام التحليل الشجري للقرار عندما يكون عدد الأفعال وحالات الطبيعة محدودة، وتأتي فائدة استخدام الشجرة لشفافية وسهولة التحليل ، حيث يمكن رؤية كل أفرع عملية اتخاذ القرار ببيانها، وتعرف شجرة القرار على أنها رسم بياني يوضح الأفعال الممكن اتخاذها، حالات الطبيعة واحتمالاتها، والمنافع المرتبطة بكل زوج من الأفعال وحالات الطبيعة، وتستخدم شجرة القرار المصطلحات التالية:

- النقاط التي عندها يجب أن يتخذ القرار تعرف بنقاط القرار ويرمز لها بالمستطيلات.
- النقاط التي عندما تحدث حالات الطبيعة تعرف بنقاط الحالة ويرمز لها بالدوائر.
- أي ممر يخرج من نقطة قرار يمثل فعل مختلف، وأي ممر يخرج من نقطة حالة يمثل حالة مختلفة للطبيعة.
- بالقرب من أي ممر يخرج من نقطة حالة يسجل الاحتمال المسبق لتلك الحالة، ويجب أن يكون مجموع الاحتمالات مساوياً للواحد الصحيح.
- في نهاية أي فرع للشجرة يخرج من نقطة حالة تكتب مقدار المنفعة المتحصل عليها.

- يكتب حاصل ضرب احتمالات الفروع ومقادير المنفعة المتحصلة عند نهاية الفرع في داخل دائرة نقطة الحالة التي تنشأ منها تلك الفروع وتمثل هذه القيمة المنفعة النقدية المتوقعة لذلك الفعل.
- يلي ذلك فحص كل الأفعال المنبثقة عند نقطة القرار واختيار الفعل ذو أكبر قيمة نقدية متوقعة ويتم إلغاء الأفعال الأخرى بوضع خطين متوازيين صغيرين على الأفرع التي تمثلها.⁷⁷

المبحث الثالث: علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار

يرى إميل فهمي شنودة أن مشكلة الإدارة الأولى في يومنا هذا هي مشكلة الاتصالات أي مشكلة البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية .

وإذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرار، لأن الاتصالات واتخاذ القرار يشكلان جانبيين مهمين من جوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل واحد منهما على الآخر، ويتأثر به.

وقد أكد johnL.Dorsey على أهمية العلاقة بين الاتصالات واتخاذ القرار ، إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين، وأن نقل هذه البيانات والمعلومات قد يتم عن طريق التسلسل الرئاسي وفق القاعدة الهرمية، وقد يتم النقل أيضا بطرق أخرى لا تلزمه في سيرها قنوات الاتصال الرسمي كما هو في الاتصالات غير الرسمية.⁷⁸

المطلب الأول: علاقة الاتصال الرسمي باتخاذ القرار

إن الاتصال التنظيمي الرسمي هو تلك العملية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات عبر الوسائل والتقنيات التي يحددها المرسل عبر القنوات الرسمية ، التي توجد في إطار الهيكل التنظيمي وفق الخطوط التي تضمنها المستويات الإدارية من جهة والقوانين والقواعد التنظيمية التي تعمل بها المنظمة من جهة أخرى ، بحيث يتخذ الاتصال اتجاهات أساسية في التنظيم (النازل والصاعد والأفقي) والتي سنحاول في هذا المطلب التطرق لعلاقتها باتخاذ القرار.

جدول(03): أغراض الاتصال بمختلف أنواعه

⁷⁷ إسماعيل السيد، جلال العبد، الأساليب الكمية في الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص61.

⁷⁸ محمد حسنين العجمي، مرجع سابق، ص 234.

| نوع الاتصال | الغرض |
|--|---|
| الاتصال النازل (من المشرف إلى المستخدمين). | <ul style="list-style-type: none"> - لتوضيح أهداف المؤسسة وسياساتها. - للتعريف بتاريخ المؤسسة، تقدمها ومستقبلها. - لتغطية المعلومات اليومية حول العمليات. - لشرح الأسباب خلف القرارات الادارية. - لتوجيه، وتدريب، وتحفيز ، وتقييم العاملين . |
| الاتصال الصاعد (من المستخدمين إلى المشرفين). | <ul style="list-style-type: none"> - لعرض الأفكار الشخصية، الشكاوي، المظالم وحل المشاكل. - لطرح المقترحات المتعلقة بتحسين أو تطوير العمل. - لجعل الادارة على علم أو ادراك لحاجاتهم وطموحاتهم. - للمشاركة في اتخاذ القرارات. - لعرض الأسئلة المتعلقة بطرق واجراءات العمل. |
| الاتصال الأفقي (بين الأقسام والأفراد) | <ul style="list-style-type: none"> - لتحسين حالة التعاون بين الأقسام. - لتحسين و تطوير نوعية وفعالية القرارات. - لتنسيق الوظائف. - لحل المشاكل . - للاقناع. |

المصدر: سكودارلي حياة، الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة، مذكرة الماستر، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، المركز الجامعي العقيد آكلي محند اولحاج، 2011، ص 14.

أولاً: علاقة الاتصال النازل في اتخاذ القرار

هو ذلك النمط من الاتصال التنظيمي الرسمي الذي يكون اتجاهه من الأعلى إلى الأسفل، ويستخدم هذا الأسلوب من قبل القادة والمدراء لتخصيص الأهداف ، وتوفير المعلومات ، والتعليمات والتعريف بالسياسات والإجراءات، ومعلومات حول مستوى الأداء ، كما أنه قد يكون شفويا ، أو مكتوبا، أو مرئي أو أي شكل أ لـخ، والمعلومات التي

تتخذ هذا الشكل غالبا ما تكون عرضة للتحريف وسوء الفهم ، لذلك يجب متابعتها ومراقبة ردود أفعال المتلقين في شكل تغذية رجعية للتأكد من وصول هذه وفهمها بشكل صحيح.⁷⁹

والاتصال النازل يمكن القائد الإداري من التأثير في مرؤوسيه، إن القائد الإداري لا يمكنه التأثير في مرؤوسيه والقيام بوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل وجه بدون نظام اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه، فلكل قائد اتجاهاته وأفكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها للعاملين، كما أن القائد عند قيامه بالإشراف على العمل والعاملين يصدر توجيهاته وأوامره التي يريد توصيلها لهؤلاء العاملين، وهي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات ، وذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها له وسائل الاتصال في منظمته.⁸⁰

ثانيا: علاقة الاتصال الصاعد في اتخاذ القرار

يتجسد هذا النوع من الاتصال في مختلف المعلومات التي ينقلها العاملون في المستويات الأدنى للتنظيم إلى الإدارة العليا، حيث يعطي المرؤوس لرئيسه بيانات عن عمله، والمشاكل التي تصادفه في العمل وتستدعي تدخل السلطات العليا، وتكون هذه المعلومات عادة في شكل تقارير وشكاوي . مع تطور الفكر التنظيمي تعدى هذا الأسلوب من الاتصال شكله البسيط إلى إشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات عن طريق إبداء الرأي وتقديم اقتراحات حول نظام العمل بهدف تطوير الأداء وتحسينه، وقد أكد هذا الرأي كل من الباحثين **Chester** **Bernard** و **ماري باركر فوليت Mary Parer Follet** لأهمية الاتصال الصاعد باعتبار القيادة تتمثل في قبول التعليمات الصادرة إليهم طوعيا وعن قناعة أكثر منه بسبب سلطة الرؤساء في إصدار القرارات اللازمة للمستويات التنفيذية.⁸¹

إن تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة تعتبر معلومات ضرورية، إذا أراد القائد اتخاذ القرارات السليمة، حتى أنه ظهر شكل من أشكال الإدارة يسمى الإدارة بالمعلومات، أي كل سلوك أو تصرف وقرار للإدارة يعتمد على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة بعيدا عن التحيزات والأهواء الشخصية والضغوط، فالقائد في إدارته، ونظرا لأهمية المعلومات والبيانات بالنسبة للإدارة الحديثة، فإنها تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات وخاصة في

⁷⁹ لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص218.

⁸⁰ هراع سيبب خالد السبيعي، دور الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص51.

⁸¹ محمد قاسم القريوتي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص219.

المنظمات الكبرى يسمح بالحصول على المعلومات والبيانات وحفظها بصورة جيدة حتى يسهل للقائد ولغيره من العاملين الحصول عليها عند طلبها.⁸²

إن جعل القائد عارفاً بحقيقة ما يجري داخل منظمته ، لعل أسوأ القادة الإداريين هم الذين يتكاسلون عن معرفة ما يجري داخل منظماتهم، حيث يتفوقون داخل مكاتبتهم الخاصة، وقد تكون المعلومات التي تصل إليهم عما يجري حولهم ناقصة أو متغيرة أو مشوهة، وهذا يؤدي هؤلاء القادة إلى اتخاذ القرارات الخاطئة والتصرفات غير المنطقية. والقائد الإداري هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخير، فالمعلومات والحقائق قد تصل إلى القائد الإداري ولكنها تصل متأخرة أي بعد الوقت المناسب، مما يترتب عليه عدم جدوى ما يتخذه من قرارات.

ثالثاً: علاقة الاتصال الأفقي باتخاذ القرار

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

2. تعمل على تنسيق الجهود لتحقيق التكامل والترابط في الجهود كفريق واحد لخدمة مصالح المؤسسة.
3. الاستفادة من خبرات المديرين على اختلاف مستوياتهم، وكذا الاستفادة العاملين من خبرات بعضهم البعض.
4. حيوية الاتصال بين المديرين، وبين مختلف شرائح العمال.⁸³

ويظهر دور الاتصالات في اتخاذ القرار من حيث الاستشارات وتبادل الخبرات بين الموظفين الذي يقعون في نفس المستوى الإداري، وذلك من خلال تناسق موظفي نفس المستوى وتفاوت خبراتهم في المجال.

المطلب الثاني: علاقة الاتصال الغير رسمي باتخاذ القرار

⁸² عبد السلام مخلوفي وكمال برناوي، دور نظم الاتصالات الادارية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، حملت من موقع <http://iefpedia.com/arab/wpcontent/uploads/2010/03.pdf>، بتاريخ 2016/05/15، على الساعة 14.30، ص10-11.

⁸³ عبد العزيز صالح بن جيتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2008، ص208.

نظرا لأهمية الاتصال الغير الرسمي فإنه يمكن لمتخذ القرار أن يستفج بشكل كبير من هذا النوع من الاتصال ، نظرا لما ينتجه من معلومات وبيانات قد تغيب في حالة الاتصال الرسمي ، وتحدد درجة استفادة المنظمة من هذا النوع من الاتصال تبعا لحجمها وطبيعة عملها والهدف الذي تسعى لتحقيقه، إذا ما توفر نظام اتصال غير رسمي إلى جانب نظام اتصال رسمي فذلك سيجعل المنظمة قادرة علي جمع كم كبير من المعلومات والبيانات ، وبلتالي تكون قادرة علي اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.

ونظرا للدور المهم الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي في عملية اتخاذ القرار ، فإنه من غير المنطقي إغفال هذا الدور ، ويتضح ذلك من خلال التطورات وتكنولوجيا المعلومات التي ساهمت في تعاضم دور المعلومات وتزايد أهميتها متى كانت بالمواصفات الكمية والنوعية والدقة، وغالبا ما يتاح هذا من خلال الاتصال غير الرسمي الفرد هو محور العملية الإدارية ، وإذا كانت هناك قرارات تخالف أهدافه ورغباته فإنه يحاول التأثير عليها بكل السبل والوسائل لجعلها تلي رغباته وحاجاته، وبهذا فإنه يلجأ إلى الاتصال غير الرسمي كوسيلة للتعبير عن آرائه.⁸⁴

خلاصة الفصل:

تطرفنا بشيء من التفصيل إلى عملية اتخاذ القرار، وما تحتويه من مراحل وأنواع، وكذا أساليب وأهمية إلى غير ذلك من معلومات متنوعة ، واستنتجنا أن عملية اتخاذ القرار موجودة في كل مستويات المنظمة وأساس نجاحها المنظمة، وتحقيق أهدافها منطوي على جودة قراراتها، ومن هذا المنطلق حاولنا ربط اتخاذ القرار بأبعاد للاتصال التنظيمي، وهي الاتصال الرسمي بثلاثة اتجاهات (الاتصال الصاعد والاتصال الأفقي والاتصال النازل) و الاتصال غير الرسمي لمعرفة مدى مساهمته في الرفع من جودة القرارات داخل المنظمة، وفي الأخير وكحوصلة للفصل وجدنا أن جودة القرار تركز على مدى تحكم المنظمة في العملية الاتصالية وكذا توافقها وهيكلها التنظيمي .

⁸⁴ بركان دليبة، تأثير الاتصال غير الرسمي على اتخاذ القرار-دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بيسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، حملت من موقع <http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/1306/1/9.pdf> ، بتاريخ 2016/05/17، على الساعة 22:10، ص224.

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار والتطرق إلى العلاقة بينهما فيما يتعلق بمساهمة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات، وذلك من خلال الفصلين الأول والثاني، وسنحاول من خلال هذا الفصل دراسة العلاقة بين المتغيرين بمؤسسة الجزائرية للمياه-بسكرة-.

من خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى العناصر التالية:

المبحث الأول:تقديم مؤسسة الجزائرية للمياه فرع- بسكرة-.

المبحث الثاني:الإطار المنهجي و الدراسة الميدانية .

المبحث الثالث:عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية .

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

نحاول من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة، وتقديم نبذة عنها، وكذا توضيح الهيكل التنظيمي الخاص بها، من خلال مطلبين هما: نبذة عن المؤسسة، الهيكل التنظيمي.

المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة الجزائرية للمياه

هي مؤسسة عمومية وطنية ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي نشأت المؤسسة في 21 أبريل 2001، توضع المؤسسة تحت وصاية الوزير المكلف بالموارد المائية ويوجد مقرها الاجتماعي في مدينة الجزائر وقد قمنا باختيار مديرية الوحدة-بسكرة- محل الدراسة في موضوع البحث.

نشأت هذه المديرية بنشأة المديرية العامة، ألا أنها كانت مركزا جهويا تابعا لها، وفي الفاتح من جويلية 2006 تغير إسم المؤسسة الوطنية لتوزيع وتطهير المياه إلى الجزائرية للمياه، أي أصبحت مديرية الوحدة مؤسسة وطنية تابعة لولاية باتنة، مقر هذه الوحدة ببسكرة وبالضبط في حي المجاهدين مقابل محطة المسافرين(سابقا).

أهم المراكز التابعة للوحدة هي: مركز طولقة، مركز سيدي عقبة، مركز أولاد جلال، مركز بسكرة. كما تحتوي علي وكالات جهوية، منها في العالية، الضلعة، حي 700 مسكن، أولاد جلال، سيدي عقبة، تقوم بتوزيع فواتير

المياه. ويتمثل النشاط الرئيسي لمديرية الوحدة في توزيع المياه وتطهيرها ونشاط رئيسي آخر يتمثل في التحصيل المالي، كما تحتوي مديرية الوحدة علي مخبر لتحليل المياه و هذا ما يميزها.

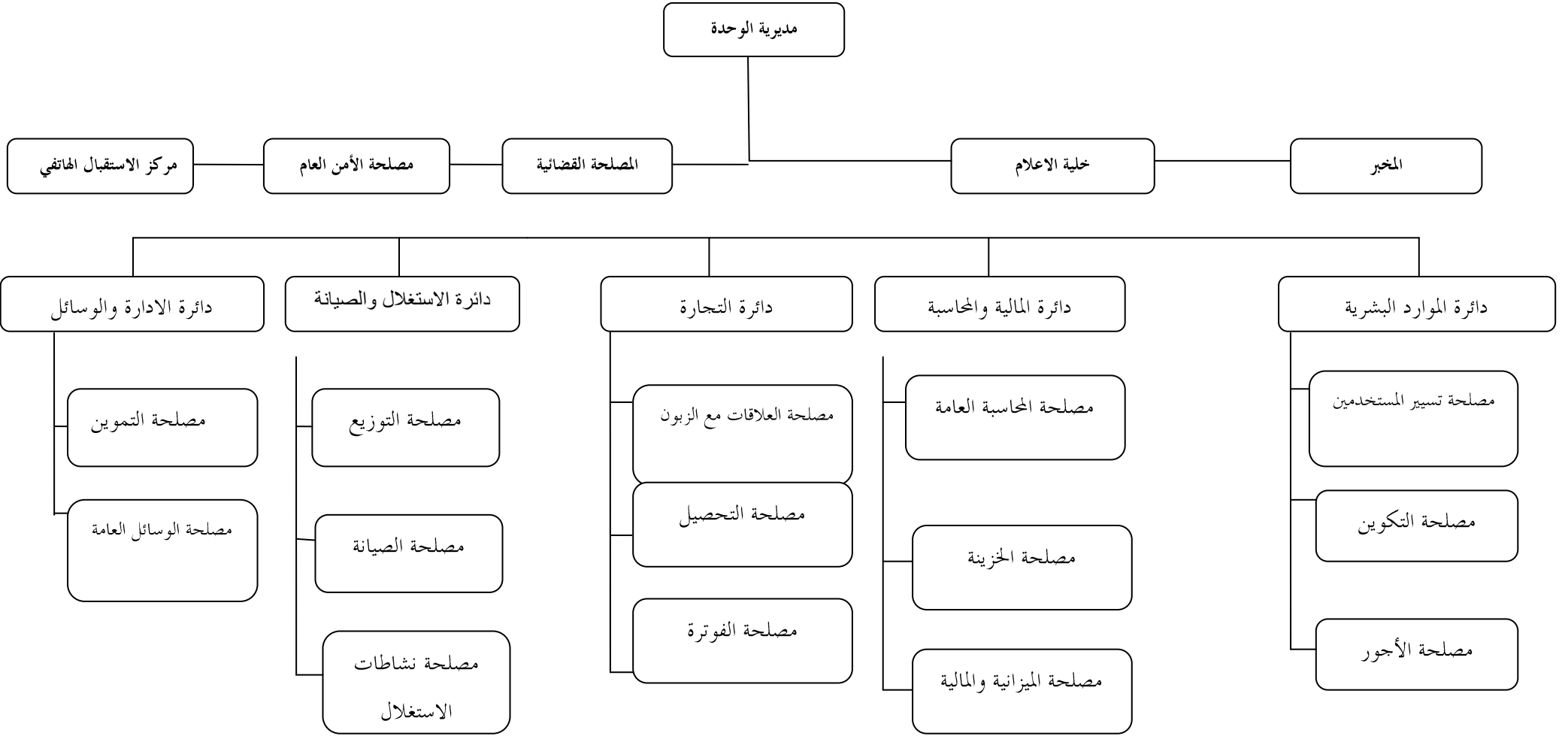
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه فرع بسكرة.

يتكون الهيكل التنظيمي لمديرية الوحدة بسكرة من وحدة إدارة في قمته، والتي تضم المخبر و خلية الإعلام والمصلحة القضائية ومصلحة الأمن العام ومركز الاستقبال الهاتفي.

وتتلخص مهام المصالح الرئيسية فيما يلي:

- الوحدة الإدارية: يشرف علي تسييرها مدير الوحدة وله عدة مهام نذكر أهمها:
 1. التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة.
 2. التنسيق بين الوحدة وفروعها .
 3. التنسيق بين الوحدة والمراكز.
 - المخبر: ومهمته الرئيسية هي تحليل المياه.
 - المصلحة القضائية: ومهمتها الاهتمام بالجانب القانوني للمؤسسة وكذا في حل مشاكل قضائية بين المؤسسة وزبون أو عامل بها.
 - خلية الإعلام: مهمتها تزويد الوحدة بكافة المعلومات اللازمة.
 - مصلحة الأمن العام: وهي المصلحة التي تضم أعوان أمن المؤسسة.
 - مركز الاستقبال الهاتفي العملياتي CAT: ووظيفته استقبال المكالمات الواردة من زبائن المنظمة وإيصالها للإدارة قصد الدراسة أو النظر فيها.
- وتتكون وحدة الإدارة من عدة دوائر نذكرها فيما يلي :
1. دائرة الإدارة والوسائل: وتقسم إ مصلحتين: مصلحة الوسائل العامة، مصلحة التموين.
 2. دائرة الاستغلال والصيانة: وتنقسم إلى ثلاث مصالح هي: مصلحة نشاطات الاستغلال، مصلحة التوزيع، مصلحة الصيانة.
 3. دائرة التجارة: وينقسم الى ثلاث مصالح: مصلحة العلاقات مع الزبون، مصلحة الفوترة، مصلحة التحصيل.
 4. دائرة المالية والمحاسبة: وتنقسم إلى ثلاث مصالح: مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة الميزانية والمالية، مصلحة الخزينة.
 5. دائرة الموارد البشرية: وينقسم إلى ثلاثة مصالح: مصلحة التكوين، مصلحة المستخدمين، مصلحة الأجور.

شكل رقم (09): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه فرع -بسكرة



المصدر: رئيس دائرة الموارد البشرية لمؤسسة الجزائرية للمياه فرع بسكرة

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: منهجية الدراسة

أولاً: منهج البحث

المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية استناداً إلى قواعد يهتدي بها الفكر، ويعرف أيضاً بكونه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدايته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة. ولكون البحث العلمي يستند في جانب مهم منه على الآراء والسلوكيات والاتجاهات التي تتأثر بالجانب المعرفي للعمال الإداريين، والذي ينعكس دورها في ترجمة الأفكار العلمية إلى أفكار عملية، لذا كان لا بد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالاستبانة، والملاحظة والمقابلات المختلفة والاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة. لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي، الذي نراه ملماً بكل ما ذكرنا سابقاً، والذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث.

كما استخدمت الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

ثانياً: مجتمع وعينة البحث.

1. مجتمع البحث

يتكون مجتمع البحث المستهدف من العاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه فرع- بسكرة، والبالغ عددهم (457) عامل حسب مدير مصلحة الموارد البشرية.

2. عينة البحث

اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (75) عامل، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (45) استبانة، وبعد فحصها وجدنا أنها كلها قابلة للدراسة نظراً لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة وبالتالي كان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي هو (45) استبانة.

ثالثا: طرق جمع البيانات.

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانته وتوزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. V17 (Statistical Package for social Science) ، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2. البيانات الثانوية:

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء بشكل مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية قي هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت و تحدثت في مجال بحثنا الحالي.

رابعا: أداة البحث.

بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيرات البحث، تم إعداد استبانة حول "مساهمة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار"، حيث قمنا بتقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: ويشمل المتغيرات الشخصية والوظيفية.

القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من 42 عبارة موزعة على محورين رئيسيين:

المحور الأول: خاص بالاتصال التنظيمي ويحتوي على (24) عبارة موزعة على أربعة أبعاد.

المحور الثاني: خاص باتخاذ القرار ويحتوي على (18) عبارة.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة.

خامسا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V17)، من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
3. تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analyses): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي، والاتصال الغير رسمي) على المتغير التابع وهو اتخاذ القرار.
4. اختبار كوجروف سمرنوف (sample K- S): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
5. معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
6. معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث.

المطلب الثاني: الإطار الوصفي لمجتمع الدراسة

أولاً: الصدق وثبات أداة البحث:

1. صدق أداة البحث:

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق

الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على مايلي:

• صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها وصحة عباراتها، وذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين، واعتمد إجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى والنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوي أو أية ملاحظة أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً.

وقمنا بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم، وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبالتالي فإن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

● صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول (1) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ 0,988 وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث.

2. ثبات الأداة البحث (Reliability)

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha (Coefficient)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول(04): معاملات الصدق والثبات

| المحور | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ | معامل لصدق |
|------------------|--------------|--------------------|------------|
| الاتصال التنظيمي | 24 | 0,960 | 0,980 |
| اتخاذ القرار | 18 | 0,967 | 0,983 |
| الإستبانة ككل | 42 | 0,976 | 0,988 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS.V17

من خلال الجدول(1) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,976) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث. كما نعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث. وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

ثانيا: خصائص مجتمع الدراسة :

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

جدول(05): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

| المتغير | فئات المتغير | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------------|-------------------|---------|----------------|
| الجنس | ذكر | 24 | 53,3 |
| | أنثى | 21 | 46,7 |
| | المجموع | 45 | 100 |
| العمر | من 25 الى 30 سنة | 9 | 20 |
| | من 31 إلى 36 سنة | 9 | 20 |
| | من 36 إلى 40 سنة | 14 | 31,1 |
| | من 40 الى 46 سنة | 6 | 13,3 |
| | أكبر من 46 سنة | 7 | 15,6 |
| | المجموع | 45 | 100 |
| المؤهل العلمي | متوسط | 5 | 11,1 |
| | ثانوي | 15 | 33,3 |
| | جامعي | 24 | 53,3 |
| | أخرى | 1 | 2,2 |
| | المجموع | 45 | 100 |
| مجال الوظيفة الحالية | رئيس دائرة | 2 | 4,4 |
| | نائب رئيس دائرة | 2 | 4,4 |
| | رئيس مصلحة | 7 | 15,6 |
| | نائب رئيس مصلحة | 2 | 4,4 |
| | موظف اداري | 28 | 62,2 |
| | موظف مهني | 4 | 8,9 |
| | المجموع | 45 | 100 |
| الخبرة الوظيفية | اقل من 5 سنوات | 14 | 31,1 |
| | من 6 إلى 10 سنوات | 11 | 24,4 |
| | من 11 إلى 15 سنة | 7 | 15,6 |
| | أكثر من 16 سنة | 13 | 28,9 |
| | المجموع | 45 | 100 |

المصدر:
من
إعداد
الطالب

يبين الجدول (2) أن (46,7%) من أفراد عينة البحث هم من الإناث، وهي تقارب كثيرا فئة الذكور (3, 53%)، وقد كان ذلك راجعا إلى الأولوية التي منحت للمرأة في العمل وشغل مناصب مختلفة، إضافة إلى تحقيقها مستويات تعليمية راقية (شهادات جامعية على أعلى المستويات)، وإبرازها لإمكانات مكنتها من العمل جنبا إلى جنب مع الرجل.

أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين إن الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 25 إلى 36 سنة) بلغت نسبتهم (40%)، بينما تراوحت نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 36 إلى 40 سنة) (31,1%)، في حين تراوحت نسبة الباحثين الذي ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى 46 سنة) (13,3%)، وفي الأخير (15,6%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (46 سنة فأكثر).

وعليه نستنتج أن أغلبية الباحثين هم من الفئة الشابة، وقد يكون هذا راجعا إلى الاهتمام التي أولته السلطات في السنوات الأخيرة لهذه الفئة فما على المؤسسة إلى الاستفادة من هذه الميزة في تقديم أفضل خدمة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للباحثين يتضح من الجدول (2) أن نسبة (11,1%) منهم من المستوى الدراسي المتوسط ، و(33,3%) من المستوى الثانوي، بينما نسبة الجامعيين بلغت (53,3%)، أما الموظفين بمؤهلات علمية أخرى فكان ما نسبته (2,2%) ، وبالتالي نجد أن مؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة، تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية نجد أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون بمستوى موظفين إداريين، وذلك بنسبة (62,2%) يليها رؤساء المصالح بنسبة (15,6%)، في حين بلغت نسبة الباحثين الذين يعملون كرؤساء دوائر ونواب رؤساء دوائر بنسبة (4,4%) على حد سواء، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون كنواب رؤساء مصالح فكانوا بنسبة (4,4%)، وفي الأخير نجد أن الموظفين المهنيين كانوا بنسبة (8,9%).

وعند التركيز في سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن (31,1%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وهي الفئة التي يمثل أغليبتها المدجين في عقود قبل التشغيل، و(24,4%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (15,6%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما الباحثين الذين بلغت خبرتهم (16 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب (28,9%).

المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة وو واختبار مسوى متغيرات الدراسة، وكذلك اختبار صحة الفرضيات مع النتائج المتحصل عليها.

المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

في هذا المطلب سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي، من خلال استخدام اختبار كوجروف-سمرنوف.

يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث نختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي".

فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig.) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة (α) الذي سيتم تحديده فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة. والعكس صحيح.

يوضح الجدول رقم (3) نتائج ذلك الاختبار حيث أن باستخدام اختبار (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig.) كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لجميع الأبعاد، وهذا ما يدل على أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

جدول (06): اختبار التوزيع الطبيعي. (samle Kolmogorov- Smirnov)

| المحور | قيمة Z | مستوى الدلالة (sig.) |
|--------------------|--------|----------------------|
| الاتصال النازل | 1,081 | 0,193 |
| الاتصال الصاعد | 0,820 | 0,512 |
| الاتصال الأفقي | 1,282 | 0,075 |
| الاتصال الغير رسمي | 0,853 | 0,461 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS. V17

المطلب الثاني:تحليل محاور الاستبانة.

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري(على مقياس ليكرت الخماسي)، لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث التي تمثلت في الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة (من 1 - أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5- 5) دالا على مستوى "مرتفع" ويظهر الجدولان (3)و(4) تلك النتائج.

السؤال الأول: ما هو مستوى الاتصال التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل لنتائج الموضحة في الجدول (4).

جدول (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

| الرقم | أبعاد الاتصال التنظيمي وعبارات القياس | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-----------------------|---|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|
| الاتصال الرسمي | | | | | |
| الإتصال النازل | | | | | |
| 1 | أتلقي الأوامر من الإدارة عن طريق مسئولي المباشر. | 4.00 | 0.603 | 1 | مرتفع |
| 2 | تصليني المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب. | 3.42 | 1.118 | 5 | متوسط |
| 3 | المدير هو الشخص والمصدر الرئيسي للمعلومات والتعليمات أثناء الاجتماعات | 3.60 | 1.053 | 2 | مرتفع |
| 4 | تزودني الإدارة بكل المعلومات المتاحة لكي أؤدي عملي بشكل جيد | 3.51 | 1.079 | 4 | مرتفع |
| 5 | تتبنى الإدارة للاتصال الرسمي بقواعد ثابتة. | 3.31 | 1.125 | 6 | متوسط |

| | | | | | |
|-------|---|-------|-------|---|----|
| مرتفع | 3 | 1.218 | 3.51 | يسمح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتبسيط الاتصالات بين الإدارة و الموظفين. | 6 |
| متوسط | 3 | 0.885 | 3.333 | الاتصال الصاعد | |
| مرتفع | 1 | 0.860 | 3.82 | أتوجه إلى مسئولني المباشر عند الاتصال بالإدارة. | 7 |
| متوسط | 4 | 1.158 | 3.42 | لا أجد صعوبة في الاتصال بالإدارة. | 8 |
| مرتفع | 2 | 0.963 | 3.60 | أعتبر أن اتصالي بالإدارة يساعدي على تحسين أدائي | 9 |
| مرتفع | 3 | 1.140 | 3.53 | اتصالي بالإدارة يساعدي على حل مشاكل متعلقة بالعمل. | 10 |
| متوسط | 5 | 1.242 | 2.84 | أساهم في اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة العليا من خلال تقديمي لاقتراحاتي ووجهات نظري. | 11 |
| متوسط | 6 | 1.223 | 2.78 | تشجع المؤسسة اتصال العاملين بالإدارة العليا | 12 |
| مرتفع | 1 | 0.866 | 3.640 | الاتصال الأفقي | |
| مرتفع | 1 | 1.021 | 3.84 | تبادل الخبرات و المعارف مع زملائنا في العمل . | 13 |
| مرتفع | 4 | 1.087 | 3.67 | يتجه زملائي نحو ترسيخ علاقات طيبة بينهم لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق. | 14 |
| مرتفع | 3 | 0.986 | 3.73 | نستخدم وسائل اتصال مختلفة (المحادثة الشفوية، الهاتف... الخ) لتبادل المعلومات على مستوى المصالح. | 15 |
| مرتفع | 2 | 0.860 | 3.82 | نستشير بعضنا حول القيام ببعض الأعمال في نفس المستوى التنظيمي. | 16 |
| متوسط | 5 | 1.160 | 3.49 | غالبًا ما نجتمع لمناقشة المشاكل المهنية في المؤسسة. | 17 |
| متوسط | 6 | 1.100 | 3.29 | يسود التفاهم بين العاملين على مستوى المصالح و الأقسام. | 18 |
| متوسط | 4 | 0.787 | 3.303 | الاتصال الغير رسمي | |
| متوسط | 3 | 1.079 | 3.20 | أرى في التنظيم الغير رسمي مجال للتعبير عن آرائني بكل حرية. | 19 |
| متوسط | 4 | 1.092 | 3.11 | تشجع الادارة العلاقات الغير رسمية بين الموظفين في ما بينهم وكذا مع | 20 |

| | | | | المسؤولين. | |
|-------|---|---------|--------|---|----|
| متوسط | 2 | 1.026 | 3.36 | أستخدم وسائل اتصال مختلفة (الهاتف، المحادثات الشفوية... الخ) لتبادل المعلومات الغير رسمية و التي تخص المؤسسة مع زملائي. | 21 |
| متوسط | 6 | 1.177 | 2.58 | يسألني مديري عن اهتماماتي خارج العمل. | 22 |
| متوسط | 5 | 1.180 | 2.71 | اهتمام الإدارة بعلاقاتي الغير رسمية زاد من اخلاصي في العمل. | 23 |
| متوسط | 1 | 1.093 | 3.38 | يساهم الاتصال الغير الرسمي في خلق أفكار جديدة وابداعية داخل المؤسسة. | 24 |
| متوسط | - | 0.77949 | 3.3972 | الاتصال التنظيمي بشكل عام | |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS, V17

1 - الاتصال الأفقي: يتضح من خلال الجدول (4) أن بعد "الاتصال الأفقي" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.640) بانحراف معياري (0.866). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الاتصال الأفقي أنها تشكل قبولا مرتفعا نسبيا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.29-3.84) وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.787 - 1.160)، وهذا ما يدل على أن العمال يمارسون الاتصال الأفقي بدرجة كبيرة من حيث استشارة الزملاء والنقاشات في نفس المستوى الإداري.

2 - الاتصال النازل: يتضح من خلال الجدول (4) أن بعد "الاتصال النازل" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.599) بانحراف معياري (0.840). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الاتصال النازل أنها تشكل قبولا مرتفعا نسبيا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,31 - 4.00)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.603 - 1.218)، وهذا ما يدل على عمال الجزائرية للمياه فرع-بسكرة موافقون على طريقة ممارسة الاتصال النازل من طرف الإدارة أو المسؤولين على حد سواء، وذلك من حيث نوع المعلومات أو وصولها في الوقت المناسب.

3 - الاتصال الصاعد: يتضح من خلال الجدول (4) أن بعد "الاتصال الصاعد" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.333)

بانحراف معياري(0.885)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الاتصال الصاعد أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.78 - 3.82)، وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.860 - 1.242)، وهذه النتيجة راجعة لعدم موافقة العمال على طريقة استقبال الإدارة للاقتراحات، وكذا بعض الصعوبات لوصول كل المعلومات للإدارة والمستول.

4 - الاتصال الغير رسمي: يتضح من خلال الجدول (4) أن بعد "الاتصال الغير رسمي" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.303) بانحراف معياري(0.787)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الاتصال الغير رسمي أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.58 - 3.38)، وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.026 - 1.180) وهذا ما يدل على أن العمال بالمؤسسة ليسوا راضين جدا على مستوى ممارسة الاتصال الغير رسمي وذلك راجع لعدم اهتمام الإدارة والمسؤولين بهذا النوع من الاتصال والذي هو ممثل في العلاقات الشخصية خارج اطار العمل. وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الاتصال التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين على أبعاد الاتصال التنظيمي مجمعة (3.3972).

السؤال الثاني: ما هو مستوى اتخاذ القرار السائد في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة؟ للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل لنتائج الموضحة في الجدول(5).

جدول (08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن اتخاذ القرار.

| الرقم | اتخاذ القرار وعبارات القياس | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الأهمية النسبية | مستوى القبول |
|-------|---|-----------------|-------------------|-----------------|--------------|
| 1 | لدي القدرة على تحديد المشكلات التي تحيط بالمنظمة. | 3.51 | 0.895 | 14 | مرتفع |
| 2 | أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار. | 3.96 | 0.796 | 1 | مرتفع |

| | | | | | |
|-------|----|---------|--------|---|----|
| مرتفع | 3 | 0.767 | 3.84 | أضع البدائل المحتملة المتعلقة بالقرار. | 3 |
| مرتفع | 9 | 1.022 | 3.67 | أبادل الآراء لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرار. | 4 |
| مرتفع | 6 | 0.876 | 3.78 | أطلع على التجارب السابقة قبل اتخاذ القرار. | 5 |
| مرتفع | 7 | 0.857 | 3.76 | أهيب الظروف المناسبة لاتخاذ القرار. | 6 |
| متوسط | 17 | 1.014 | 3.29 | أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات في الأزمات التي تتوقع المنظمة حدوثها (يمكن أن تكون قراراتي حلول للمشاكل المتوقعة). | 7 |
| متوسط | 18 | 0.960 | 3.18 | أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات حاسمة تؤثر على مستقبل المنظمة. | 8 |
| متوسط | 16 | 1.095 | 3.40 | أستخدم الحوار والنقاش مع أعضاء المؤسسة للوصول إلى قرارات مناسبة اعتماداً على الرؤية المستقبلية. | 9 |
| مرتفع | 13 | 1.014 | 3.51 | ترتبط القرارات التي أتخذها بأهداف المنظمة. | 10 |
| مرتفع | 4 | 1.020 | 3.78 | أستند في اتخاذ القرارات إلى مبررات منطقية | 11 |
| مرتفع | 10 | 0.977 | 3.67 | أناقش القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية. | 12 |
| مرتفع | 2 | 0.928 | 3.84 | أهتم بعدم تعارض القرار المتخذة مع اللوائح والقوانين. | 31 |
| مرتفع | 8 | 0.963 | 3.73 | أعطي الوقت الملائم و الفرصة الكافية لتنفيذ القرار. | 41 |
| مرتفع | 5 | 0.902 | 3.78 | أتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقاً للصورة المرسومة له. | 15 |
| متوسط | 15 | 0.963 | 3.40 | أحاسب العاملين في المنظمة عند حدوث خطأ في تنفيذ القرار. | 16 |
| مرتفع | 12 | 0.991 | 3.53 | أصحح القرارات إذا كانت ذات نتائج سلبية.. | 17 |
| مرتفع | 11 | 1.078 | 3.56 | أستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار. | 18 |
| مرتفع | - | 0.77949 | 3.6210 | اتخاذ القرار ككل | |

وهذا يدل على أن المبحوثين في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع- بسكرة يعتمدون على جمع المعلومات لاتخاذ القرار حيث جاءت العبارة رقم 2 (أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.96)، في حين كانت العبارة رقم 8 (أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات حاسمة تؤثر على مستقبل المنظمة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.18)، هذا ما يوضحه الجدول رقم(05).

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار بمؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أنه " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار بمؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة عند مستوى دلالة 5%، ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول الموالي:

جدول (09): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

| مستوى الدلالة | قيمة F المحسوبة | متوسط المربعات | درجة الحرية | مجموع المربعات | مصدر التباين |
|---------------|-----------------|----------------|-------------|----------------|---------------|
| 0.000 | 60.323 | 15.058 | 1 | 15.058 | الانحدار |
| | | 0.250 | 43 | 10.734 | الخطأ |
| | | | 44 | 25.792 | المجموع الكلي |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS.V17

ملاحظة: ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05)، معامل التحديد $R^2 = 0.584$ ، معامل الارتباط

$$0.764=R$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (5) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (60.323) بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الاتصال التنظيمي في هذا النموذج يفسر ما مقدار 58.4% من التباين في المتغير التابع المتمثل في اتخاذ القرار، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي بأبعاده المختلفة في اتخاذ القرار لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، بعبارة أخرى لاتصال التنظيمي يساهم بشكل كبير في اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة، أي وجود علاقة بين أبعاد الاتصال التنظيمي بأبعاده واتخاذ القرار. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

جدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لدور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار

| المتغير المستقل | (B) | (T) المحسوبة | مستوى الدلالة | (F) المحسوبة | معامل الارتباط (R) | R^2 معامل التحديد |
|------------------|-------|--------------|---------------|--------------|--------------------|---------------------|
| الاتصال التنظيمي | 0.750 | 7.767 | 0.000 | 60.323 | 0.764 | 0.584 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين أبعاد المتغير المستقل المتمثل في الاتصال التنظيمي والمتغير التابع المتمثل في اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة وبالتالي وجود دور للاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (60.323) وكذلك قيمة (T) المحسوبة البالغة (7.767) بقيمة احتمالية (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وبالتالي فإذن قيمة كل من (F) و (T) دالتان عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، إضافة إلى قوة ارتباط مرتفعة نسبياً بين المتغيرين بنسبة (0.764) حيث أن متغير الاتصال التنظيمي يفسر ما نسبته (58.4%) من التباين الحاصل في اتخاذ القرار، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.750)، وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصال التنظيمي الآتية (الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، الاتصال الأفقي، الاتصال غير الرسمي) في اتخاذ القرار عند مؤسسة الجزائرية للمياه فرع - بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وسنحاول تفسير علاقة الارتباط هذه من خلال تفسير علاقة كل بعد من أبعاد الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار وذلك فيما يلي:

أولاً: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاتصال النازل على اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع- بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

لغرض اختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متطلبات الاتصال النازل واتخاذ القرار، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور الاتصال النازل في اتخاذ القرار.

| المغير المستقل X1 | (B) | (T) المحسوبة | مستوى الدلالة | (F) المحسوبة | معامل الارتباط (R) | R ² معامل التحديد |
|----------------------|-------|--------------|---------------|--------------|-----------------------|---------------------------------|
| الاتصال النازل | 0.627 | 6.234 | 0.000 | 38.861 | 0.689 | 0.475 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الاتصال النازل واتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (38.861)، وكذلك قيمة (T) البالغة (6.234) بمستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة ارتباط مرتفعة نسبياً بين المتغيرين، وهي (0.689)، حيث أن بعد الاتصال النازل يفسر ما نسبته (47.5%) من التباين الحاصل في اتخاذ القرار، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.627).

وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال النازل واتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ثانياً: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

H0 "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للاتصال الصاعد على اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع- بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

لغرض اختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد واتخاذ القرار، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12) : نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور الاتصال الصاعد في اتخاذ القرار

| المغير المستقل X2 | (B) | (T) المحسوبة | مستوى الدلالة | (F) المحسوبة | معامل الارتباط (R) | معامل R ² التحديد |
|-------------------|-------|--------------|---------------|--------------|--------------------|------------------------------|
| الاتصال الصاعد | 0.603 | 6.382 | 0.000 | 40.734 | 0.697 | 0.486 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17

مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الاتصال الصاعد واتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (40.734)، وكذلك قيمة (T) البالغة (6.382) ب مستوى دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05)، إضافة الى قوة ارتباط مرتفعة نسبيا بين المتغيرين بنسبة (0.697)، حيث أن بعد المتطلبات التقنية يفسر ما نسبته (48.6%) من التباين الحاصل في اتخاذ القرار. كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.603)

وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الصاعد واتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

ثالثا اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة

H0 "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي واتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع- بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

لغرض اختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي واتخاذ القرار، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور الاتصال الأفقي في اتخاذ القرار

| المتغير المستقل X3 | (B) | (T) المحسوبة | مستوى الدلالة | (F) المحسوبة | معامل الارتباط (R) | معامل R ² التحديد |
|--------------------|-------|--------------|---------------|--------------|--------------------|------------------------------|
| الاتصال الأفقي | 0.624 | 6.554 | 0.000 | 42.961 | 0.707 | 0.500 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الاتصال الأفقي واتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (42.961)، وكذلك قيمة (T) البالغة (6.554). بمستوى دلالة (0.00)، وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة العلاقة بين المتغيرين التي تقدر بنسبة (0.707) حيث أن بعد الاتصال الأفقي يفسر ما نسبته (50%) من التباين الحاصل في اتخاذ القرار، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.624).

وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الأفقي واتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

رابعاً: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الرابعة

H0 "لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي و اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

لغرض اختبار وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين غير الرسمي واتخاذ القرار تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار دور الاتصال غير الرسمي في اتخاذ القرار

| المتغير المستقل X3 | (B) | (T) المحسوبة | مستوى الدلالة | (F) المحسوبة | معامل الارتباط (R) | معامل R ² التحديد |
|--------------------|-------|--------------|---------------|--------------|--------------------|------------------------------|
| الاتصال غير الرسمي | 0.733 | 7.525 | 0.000 | 56.630 | 0.754 | 0.568 |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V17.

مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)

من خلال الجدول يتضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة، هذا ما دعمته قيمة (F) المحسوبة البالغة (56.360)، وكذلك قيمة (T) البالغة (7.525) بمستوى دلالة (0.00)، وهو أقل من (0.05)، إضافة إلى قوة العلاقة بين المتغيرين التي تقدر بنسبة (0.754)، حيث أن بعد الاتصال غير الرسمي يفسر ما نسبته (56.8%) من التباين الحاصل في اتخاذ القرار، كذلك القيمة المتوسطة لمعامل خط الانحدار (B) الذي بلغت قيمته (0.733)

وبالتالي من خلال ما سبق نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة مدى مساهمة الاتصال التنظيمي بأربعة أبعاد (الاتصال النازل والاتصال الصاعد والاتصال الأفقي و غير الرسمي) في اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة ، و توصلنا إلى عدة نتائج، نذكر من بينها:

✓ تصورات الباحثين حول مستوى الاتصال التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الاتصال التنظيمي مجتمعة (3.3972) بانحراف معياري (0.77949).

✓ تصورات الباحثين حول مستوى اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن اتخاذ القرار مجتمعة (3.6210) بانحراف معياري (0.77949).

✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

✓ إذ أن هناك علاقة ارتباط مرتفعة نسبيا بين المتغيرين بنسبة (0.764) حيث أن متغير الاتصال التنظيمي يفسر ما نسبته (58.4%) من التباين الحاصل في اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

قمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن مدى مساهمة الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار، بمؤسسة الجزائرية للمياه فرع-بسكرة، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، والتي كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على مدى مساهمة الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار.

أولاً: النتائج

يمكن تقسيم النتائج التي توصلت إليها الدراسة إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري والثانية خاصة بالجانب التطبيقي وذلك كما يلي:

I. النتائج النظرية:

- الاتصال التنظيمي في المؤسسة يلعب دوراً هاماً وحاسماً من أجل الوصول إلى الانسجام داخلها لتحقيق كفاءة وفعالية قصوى تضمن لها البقاء والاستمرار وكذا تحقيق العلاقة الإيجابية بين العمال والإدارة.
- الاتصال التنظيمي الفعال يؤدي إلى التغلب على العديد من المشاكل التي تواجه العمال في وظائفهم مثل صعوبة وصول المعلومات في الوقت المطلوب وبالجودة العالية.
- توفير الكم الكافي من المعلومات ، يؤدي بالمؤسسة إلى اتخاذ قرارات فعالة ومرنة وبالتالي تحقيق أهدافها.
- إن الاتصال التنظيمي و اتخاذ القرار يحتلان مكانة وأهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة خاصة مع التطورات الحاصلة في جميع الميادين و المجالات.
- أنه إذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرار، لأن الاتصال واتخاذ القرار يشكلان جانبين مهمين من جوانب العملية الإدارية.

II. النتائج التطبيقية:

- ✓ تصورات المبحوثين حول مستوى الاتصال التنظيمي في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع- بسكرة جاءت متوسطة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الاتصال التنظيمي مجتمعة (3.3972).
- ✓ تصورات المبحوثين حول مستوى اتخاذ القرار في مؤسسة الجزائرية للمياه فرع- بسكرة جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن اتخاذ القرار مجتمعة (3.6210).
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الاتصال النازل واتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض الفرضية البديلة الأولى، إضافة إلى قوة ارتباط مرتفعة نسبيا بين المتغيرين، وهي (0.689).
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الاتصال الصاعد واتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض الفرضية البديلة الأولى، إضافة إلى قوة ارتباط مرتفعة نسبيا بين المتغيرين بنسبة (0.697).
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الاتصال الأفقي واتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض الفرضية البديلة الأولى، إضافة إلى قوة العلاقة بين المتغيرين التي تقدر بنسبة (0.707).
- ✓ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين الاتصال غير الرسمي واتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة، وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونرفض الفرضية البديلة الأولى إضافة إلى قوة العلاقة بين المتغيرين التي تقدر بنسبة (0.754).

ثانيا: التوصيات

استناداً إلى النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإننا نوصي بما يلي:

- يجب توسيع شبكة الاتصال للمنظمات وتسهيل عملية تبادل المعلومات حول غايات وأهداف المنظمة.
- تفعيل نظام الاتصال بين العاملين والادارة بغية ابداء آراءهم وطرح انشغالاتهم واشراكهم في اتخاذ القرارات.
- يجب على المسؤولين إعادة النظر في الاتصال غير الرسمي لما له من تأثير على توفير المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات.
- انطلاقا من الدور الكبير الذي تلعبه عملية اتخاذ القرار في المنظمة وعلاقته الكبيرة بالوصول بها الى أهدافها، لابد للمؤسسات الاهتمام بتطوير طرقها في اتخاذ القرار.
- توصية الباحثين الى اجراء دراسات مستقبلية تتعلق بالاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بأبعاد أخرى لم تتناولها الدراسة الحالية

ثالثا: الآفاق التي يقترحها البحث:

إن هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة أو نهائية عن موضوع الاتصال التنظيمي و مساهمته في اتخاذ القرار، ويرجع ذلك لتوسع مفاهيمه، وإمكانية دراسته من جوانب عديدة، وبأبعاد مختلفة. ومما لا شك فيه، أن هناك بعض النقاط التي يحتويها هذا البحث المتواضع، وبهذا الصدد نقترح عددا من الدراسات المستقبلية، التي يمكن أن تكون إشكاليات رئيسية:

- مهارات الاتصال التنظيمي ودورها في اتخاذ القرار.
- الاتصال التنظيمي ودوره في الأساليب الحديثة لإتخاذ القرار.
- تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ودورها في اتخاذ القرار.

قائمة المصادر المراجع:

أ. الكتب باللغة العربية:

1. سعيد يعرب فهمي، طرق البحث العلمي، مطبعة جامعة بغداد، العراق، 1975.
2. السماك و محمد أزهر سعيد و آخرون، أصول البحث العلمي، مطبعة صلاح الدين، 1986.
3. أحمد بن عبد الرحمان الشميمري و عبد الرحمان بن أحمد هيجان، مبادئ إدارة الأعمال الأساسية والاتجاهات الحديثة، العبيكان للنشر السعودية، 2014.
4. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، مصر، 2007.
5. أحمد ماهر، الادارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
6. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الادارية في الاتصال، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2004. إسماعيل السيد، جلال العبد، الأساليب الكمية في الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
7. بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2010.
8. حسن مشرقي، نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
9. حسين بلعجوز، نظرية القرار ادخلي وكمي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008.
10. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات -العمليات الإدارية -وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .
11. خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2010 .
12. خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذالقرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
13. خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

14. ديمة محمد وصوص و المعتصم بالله سليمان الجوارنة ، الإشراف التربوي (ماهيته-تطوره أنواعه-أساليب)، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
15. رنجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، الأردن، 2007.
16. السعيد مبروك ابراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2015.
17. سلامة عبد العظيم حسن، تحديات الإدارة للقيادة الفعالة، دار الفكر، الأردن، 2005.
18. سلوى عثمان الصديقي و هناء حافظ بدري، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999 .
19. صلاح الدين حسن السيبي، تطوير ادارة الشركات لتحقيق ادارة الجودة الشاملة شهادة ISO، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2011 .
20. عبد الحلیم البليسي، دليل حصص الارشاد والتوجيه الجمعي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
21. عبد العزيز صالح بن جيتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2008.
22. عبد الغفار حنفي، أساسيات ادارة منظمات الأعمال(الوظائف والممارسات الادارية)، الدار الجامعية، مصر، 2006.
23. عبد القادر محمد فهمي، النظريات الجزئية والكلية في العلاقات الدولية، دار الشروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
24. علي حسين، نظرية اتخاذ القرارات الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
25. عيسى محمود حسن، الترويج التجاري للسلع والخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
26. فضيل دليو، الإتصال(مفاهيمه-نظرياته-وسائله)، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
27. كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي (مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر، الأردن، 2010 .
28. لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006 .
29. محمد حسنين العجمي، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

30. محمد قاسم القريوتي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
31. محمد منير حجاب-سحر محمد وهبي، المداخل الأساسية للعلاقات العامة- المدخل الاتصالي- دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط 1، 1995.
32. محمود أحمد فياض-عيسى يوسف قداد-راجحي مصطفى عليان، مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
33. محمود حسن الهواسي و حيدر شاكر البرزنجي، مبادئ علم الادارة الحديثة، مطبعة ابن العربي، العراق، 2014.
34. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة فكر وفلسفة قبل أن يكون تطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
35. مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.
36. مصطفى محمود أبو بكر-عبد الله بن الرحمن البريدي، الاتصال الفعال (مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة و الأعمال)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
37. ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
38. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
39. هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، عمان، 2009.
40. هالة منصور، الاتصال الفعال، - مفاهيمه وأساليبه ومهاراته- المكتبة الجامعية، الاسكندرية، 2000.

ب. الكتب الأجنبية:

1. Andrew Dainty ,David Moore and Mickael Murray, **Communication in Construction :Theory and practice**, Taylor and Francic Group, NY- USA, 2006

2. Neil Russel-jones , **The decision making pocketbook** ,manegement pocketbooks LTD, Alresford –UK, 2015.
3. Rachel Baker and George Charles Angelopulo,**integrated organizational commuinaction**,Juta Academic,South Africa,2007

ج.الدراسات و البحوث العلمية:

1. اسماعيل مناصرية، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة الماجستير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2004.
2. جاغظ محفوظ، دور مهارات الاتصال في تخفيض مقاومة التغيير التنظيمي، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
3. خلاصي مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل ، مذكرة الماجستير ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية،جامعة منتوري-قسنطينة،2006.
4. سليمان الدخيل الله المطرفي، معوقات الاتصال الاداري وأثرها على مستوى ضغوط العمل ، رسالة ماجستير، معهد الدراسات العليا،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2001.
5. سهيلة عبد محمد العمري، أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين(الاونروا) في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي ، رسالة الماجستير في ادارة الأعمال،كلية التجارة، الجامعة الاسلامية، فلسطين، 2011.
6. صبرينة مقناني، محاضرات في علم النفس الاجتماعي للاتصال لطلبة السنة الثانية ، تخصص علم المكتبات والمعلومات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
7. طيش ميلود، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع فرع علم الاجتماع ، جامعة ورقلة.

8. عابدي محمد السعيد، محاضرات نظرية القرار لطلبة السنة أولى ماستر تدقيق ومراقبة التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق أهراس، 2014.
9. العربي بن داود، فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع- تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
10. عبد العزيز بن محمد الحميضي، عملية صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية، المملكة العربية السعودية، 2007.
11. علي الحسن الشهري، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي ، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2004.
12. هزاع سيبب خالد السبيعي ، دور الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

د.المواقع الالكترونية:

1. أميرة اسماعيل، المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية، الموقع <http://www.hrdiscussion.com/hr29962.html> ، بتاريخ 2016/2/25، على الساعة 25:3
2. بركان دليلة، تأثير الاتصال غير الرسمي على اتخاذ القرار-دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بيسكرة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، حملت من موقع <http://dspace.univ-biskra.dz:8080/jspui/bitstream/123456789/1306/1/9.pdf> ، بتاريخ 2016/05/17، على الساعة 10:22.

3. عبد السلام مخلوفي وكمال برناوي، دور نظم الاتصالات الادارية في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، حملت من موقع <http://iefpedia.com/arab/wpcontent/uploads/2010/03.pdf> ، بتاريخ 2016/05/15، على الساعة 14:30.
4. محمد بن علي الشيبان العمري، تعريف القرار وأهمية اتخاذه في حياتنا، من موقع www.sst5.com بتاريخ 2016/04/09، على الساعة 18:15.
5. منتدى التمويل الإسلامي، الموقع <http://islamfin.go-forum.net/t1272-topic> بتاريخ 2016-02-08، على الساعة 15:30.
6. ويكيبيديا الموسوعة الحرة، بحوث العمليات، من موقع <https://ar.wikipedia.org/wiki/> بتاريخ 2016/04/16، على الساعة 23:03.

المدحوق

الملحق (1): قائمة محكمي الاستبانة

| الرقم | الأستاذ | الوظيفة |
|-------|------------------|---|
| 1 | خان محمد ناصر | أستاذ مساعد "أ" بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة. |
| 2 | رايس عبد الحق | أستاذ محاضر "ب" بقسم العلوم الاقتصادية ، جامعة بسكرة. |
| 3 | غضبان حسام الدين | أستاذ محاضر "ب" بقسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة. |



استبانة البحث

الأخ الفاضل ...، الأخت الفاضلة....،
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا
للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص: تسيير الموارد البشرية بعنوان:

" مساهمة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار "

دراسة حالة:الجزائرية للمياه-بسكرة-.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار ، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال ،
نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ،
لذلك نهيىب بكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.
ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالب:

طيار عبد الجليل

السنة الجامعية: 2016/2015

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي الجزائرية للمياة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على العبارات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الجنس: ذكر أنثى

السن: من 25 إلى 30 من 31 إلى 35 من 36 إلى 40 من 41 إلى 45 أكبر من 46

المستوى الدراسي: متوسط ثانوي جامعي أخرى

الخبرة: أقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 11 إلى 15 سنة أكثر من 16 سنة

المستوى الوظيفي: رئيس دائرة نائب رئيس دائرة رئيس مصلحة نائب رئيس مصلحة

موظف اداري عامل مهني

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: الاتصال التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الاتصال التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

| الرقم | أبعاد الاتصال التنظيمي و عبارات القياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|---|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| I. | الاتصال الرسمي | | | | | |
| أ | الاتصال النازل | | | | | |
| 1 | أتلقي الأوامر من الادارة عن طريق مسؤولي المباشر. | | | | | |
| 2 | تصلني المعلومات من طرف الادارة في الوقت المناسب. | | | | | |
| 3 | المدير هو الشخص و المصدر الرئيسي للمعلومات والتعليمات أثناء الاجتماعات. | | | | | |
| 4 | تزودني الادارة بكل المعلومات المتاحة لكي اؤدي عملي بشكل جيد. | | | | | |
| 5 | تتبنى الإدارة للاتصال الرسمي بقواعد ثابتة. | | | | | |
| 6 | يسمح الهيكل التنظيمي للمؤسسة بتبسيط الاتصالات بين الإدارة و الموظفين. | | | | | |
| ب | الاتصال الصاعد | | | | | |
| 7 | أتوجه إلى مسؤولي المباشر عند الاتصال بالادارة. | | | | | |

| | | | | | | |
|---------------------------|--|--|--|--|----|---|
| | | | | | 8 | لا أجد صعوبة في الاتصال بالادارة. |
| | | | | | 9 | أعتبر أن اتصالي بالادارة يساعدني على تحسين أدائي. |
| | | | | | 10 | اتصالي بالادارة يساعدني على حل مشاكل متعلقة بالعمل. |
| | | | | | 11 | أساهم في اتخاذ القرارات على مستوى الادارة العليا من خلال تقديمي لاقتراحاتي ووجهات نظري. |
| | | | | | 12 | تشجع المؤسسة اتصال العاملين بالإدارة العليا. |
| الاتصال الأفقي | | | | | | ج |
| | | | | | 13 | نتبادل الخبرات و المعارف مع زملائنا في العمل. |
| | | | | | 14 | يتجه زملائي نحو ترسيخ علاقات طيبة بينهم لتحقيق حالة من الانسجام والتوافق. |
| | | | | | 15 | نستخدم وسائل اتصال مختلفة (المحادثة الشفوية، الهاتف...الخ) لتبادل المعلومات على مستوى المصالح. |
| | | | | | 16 | نستشير بعضنا حول القيام ببعض الأعمال في نفس المستوى التنظيمي. |
| | | | | | 17 | غالبا ما نجتمع لمناقشة المشاكل المهنية في المؤسسة. |
| | | | | | 18 | يسود التفاهم بين العاملين على مستوى المصالح و الأقسام. |
| الاتصال غير الرسمي | | | | | | .II |
| | | | | | 19 | أرى في التنظيم الغير رسمي مجال للتعبير عن آرائي بكل حرية. |
| | | | | | 20 | تشجع الادارة العلاقات الغير رسمية بين الموظفين في ما بينهم وكذا مع المسؤولين. |
| | | | | | 21 | أستخدم وسائل اتصال مختلفة (الهاتف،المحادثات الشفوية...الخ) لتبادل المعلومات الغير رسمية و التي تخص المؤسسة مع زملائي. |
| | | | | | 22 | يسألني مديري عن اهتماماتي خارج العمل. |
| | | | | | 23 | اهتمام الادارة بعلاقاتي غير الرسمية زاد من اخلاصي في العمل. |
| | | | | | 24 | يساهم الاتصال غير الرسمي في خلق أفكار جديدة وابداعية داخل المؤسسة. |

المحور الثاني: اتخاذ القرار

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

| الرقم | اتخاذ القرار و عبارات القياس | غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
|-------|--|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| 1 | لدي القدرة على تحديد المشكلات التي تحيط بالمنظمة. | | | | | |
| 2 | أجمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار. | | | | | |
| 3 | أضع البدائل المحتملة المتعلقة بالقرار. | | | | | |
| 4 | أبادل الآراء لوضع أفضل البدائل الممكنة للقرار. | | | | | |
| 5 | أطلع على التجارب السابقة قبل اتخاذ القرار. | | | | | |
| 6 | أهيء الظروف المناسبة لاتخاذ القرار. | | | | | |
| 7 | أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات في الأزمات التي تتوقع المنظمة حدوثها (يمكن أن تكون قراراتي حلول للمشاكل المتوقعة). | | | | | |
| 8 | أمتلك القدرة على اتخاذ القرارات حاسمة تؤثر على مستقبل المنظمة. | | | | | |
| 9 | أستخدم الحوار والنقاش مع أعضاء المؤسسة للوصول الى قرارات مناسبة اعتمادا على الرؤية المستقبلية. | | | | | |
| 10 | ترتبط القرارات التي أتخذها بأهداف المنظمة. | | | | | |
| 11 | أستند في اتخاذ القرارات الى مبررات منطقية | | | | | |
| 12 | أناقش القرار المراد اتخاذه بصورة جماعية. | | | | | |
| 13 | أهتم بعدم تعارض القرار المتخذة مع اللوائح والقوانين. | | | | | |

| | | | | | | |
|--|--|--|--|--|---|----|
| | | | | | أعطي الوقت الملائم و الفرصة الكافية لتنفيذ القرار. | 14 |
| | | | | | أتحقق من أن تنفيذ القرار يتم وفقا للصورة المرسومة له. | 15 |
| | | | | | أحاسب العاملين في المنظمة عند حدوث خطأ في تنفيذ القرار. | 16 |
| | | | | | أصحح القرارات اذا كانت ذات نتائج سلبية. | 17 |
| | | | | | أستخدم وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرار. | 18 |

شاكرين لكم حسن تعاونكم