

جامعة ملحد نلخر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الإنسانية



مذكرة ماستر

علوم الإعلام والاتصال
الإعلام والاتصال
اتصال وعلاقات عامة

رقم:

إعداد الطالب:

نبيلة سليمانى

يوم: 02/07/2019

تأثير العلاقات الاجتماعية الاتصالية غير الرسمية على اتخاذ
القرار التنظيمى
"دراسة مسحية على عينة من موظفى مقر ولاية بسكرة"

لجنة المناقشة:

مقرر	أ. مح ب بسكرة	بوزيد رملى
رئيس	أ. مس أ بسكرة	محمود عياد
مناقش	أ. مح ب بسكرة	نبيل لحر

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين و الصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد و على آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين ، وبعد ...
فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله ،
فالحمد لله أولاً و آخراً .

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد العون و المساعدة ، خلال فترة إنجازي

هذا البحث وفي مقدمتهم أستاذي المشرف فضيلة الأستاذ الدكتور: **بوزير رملي** الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي كما هي عادته مع كل طلبة العلم ، فإله الأجر من الله ومني له كل التقدير و الاحترام ، حفظه الله ومتعته بالصحة و العافية ، و النفع بعلمه .

و الشكر الموصول إلى أولئك الذين مهدوا لنا طريق العلم و المعرفة ...، إلى جميع أساتذتنا الأفاضل

كما أنني أتوجه بالشكر إلى كل موظف بمقر ولاية بسكرة ساهم في مساعدتي بتقديم معلومات قيمة حول كل ما يخدم بحثي وإلى كل من سهر معي الليالي وتحمل التعب و المصاعب ووقف جنبي في أصعب المواقف والداي وإخوتي و أقربائي وأصدقائي و كل من كانوا لي عوناً في بحثي هذا .

1 الفهرس العام

رقم الصفحة	العنوان
	الشكر و العرفان
أ - ب	مقدمة
الجانب المنهجي	
4	1. الإشكالية
4	2. التساؤلات الفرعية
5	3. أسباب الدراسة
6 - 5	4. أهمية الدراسة
6	5. أهداف الدراسة
11 - 7	6. مفاهيم الدراسة
17 - 12	7. الدراسات السابقة
17	8. طبيعة الدراسة
19 - 18	9. منهج الدراسة وأدواته
20 - 19	10. مجتمع البحث و العينة
22 - 21	11. مجالات الدراسة
الجانب النظري	
الفصل الأول : العلاقات الاجتماعية الاتصالية غير الرسمية داخل التنظيم	

24	المبحث الأول : العلاقات الاتصالية داخل التنظيم
24	المطلب الأول : الاتصال التنظيمي وتشكيل العلاقات الاجتماعية
26 - 24	1. الاتصال التنظيمي
28 - 26	2. العلاقات الاجتماعية
30 - 28	3. الاتصال و أسس بناء العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم
31	المطلب الثاني : مراحل تشكل و نمو العلاقات الاجتماعية غير الرسمية و محدداتها
32 - 31	1. مراحل تشكل العلاقات غير الرسمية
33 - 32	2. مراحل نمو العلاقات غير الرسمية داخل الجماعة
35 - 33	3. محددات العلاقات غير الرسمية
35	المبحث الثاني : عناصر العلاقات الاجتماعية الاتصالية غير الرسمية
36	المطلب الأول : تماثل المعتقدات و القيم
37 - 36	1. تماثل المعتقد
39 - 37	2. تماثل القيم
40	3. العلاقة بين المعتقد والقيمة
40	المطلب الثاني : التماثل الوظيفي و القرب المكاني
41 _ 40	1. التماثل الوظيفي
43 - 41	2. القرب المكاني
الفصل الثاني : العلاقات الاجتماعية و اتخاذ القرار	
45	المبحث الأول : القيادة و اتخاذ القرار

45	المطلب الأول : مفهوم القيادة و اتخاذ القرار و خصائصهما العامة
47 - 45	1. القيادة و خصائصها
49 - 47	2. اتخاذ القرار وخصائصه
49	المطلب الثاني : أنواع القيادة و العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
52 - 49	1. أنواع القيادة
54 - 52	2. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
55	المطلب الثالث : أنواع القرارات و خطوات اتخاذها
57 - 55	1. أنواع القرارات
58 - 57	2. خطوات اتخاذ القرار
59	المبحث الثاني : تأثير العلاقات الاجتماعية على اتخاذ القرار
59	المطلب الأول : تأثير العناصر المكونة للعلاقات الاجتماعية على اتخاذ القرار
60 - 59	1. تأثير المعتقدات و القيم
60	2. تأثير التماثل الوظيفي و القرب المكاني
61	المطلب الثاني : تأثير التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرار
63 - 61	1. التأثير الإيجابي للعلاقات غير الرسمية
65 - 63	2. التأثير السلبي للعلاقات غير الرسمية
الإطار التطبيقي	
67	الفصل الثالث : دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة
67	المبحث الأول : عرض و مناقشة و تحليل نتائج الدراسة
81 - 67	المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج المحور الأول المتمثل في دور الاتصال التنظيمي في تكوين العلاقات الاجتماعية غير الرسمية

91 - 82	المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج المحور الثاني المتعلق بتأثير المعتقدات والقيم بين الموظفين على اتخاذ القرار التنظيمي
103 - 92	المطلب الثالث : عرض وتحليل وتفسير نتائج المحور الثالث المتعلق بتأثير التماثل الوظيفي و القرب المكاني على اتخاذ القرار التنظيمي
105 - 103	المطلب الرابع : الاستنتاجات العامة
107	الخاتمة
115 - 109	قائمة المراجع
123 - 117	الملاحق

2 فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الجدول
20	يبين توزيع أفراد العينة	الجدول 1
58	آراء الباحثين حول خطوات عملية صنع القرار	الجدول 2
68	يبين رأي المبحوثين في اعتبار الاتصال معيار أساسي لتكوين علاقات صداقة داخل المؤسسة	الجدول 3
70	يبين إذا كانت الإجابة بنعم فما الدافع من ذلك	الجدول 4
72	يبين هل الاتصال مع الزملاء يشجع على تكوين علاقات شخصية معهم	الجدول 5
74	يبين هل الاتصال المستمر بينك وبين رئيسك يقلص من سوء الفهم بينكما	الجدول 6
76	يبين هل الاتصال المستمر مع رئيسك يجعلك ترغب دائما في بدء الحديث معه	الجدول 7

78	يبين هل الاتصال المستمر مع رئيسك يدفع الموظف الى المساهمة في الاجتماعات التي تعقدها الإدارة	الجدول 8
80	يبين رأي المبحوثين في هل الاتصال يؤدي الى خلافات بين الموظفين	الجدول 9
82	يبين رأي المبحوثين حول الأسس التي من خلالها يبنون علاقتهم مع الآخرين	الجدول 10
84	يبين القيم التي تجعل الموظف في تواصل مع الآخرين داخل المؤسسة	الجدول 11
86	يبين طبيعة الآراء و الأفكار التي يقترحها الموظف على رئيسه لاتخاذ القرارات المناسبة	الجدول 12
88	يبين هل تشابه الأفكار و المعتقدات بين الموظف ورئيسه تجعله يقبل الأفكار ويستعين بها في اتخاذه للقرارات الإدارية	الجدول 13
90	تبين الهدف من الأفكار التي يطرحها الموظف على رئيسه	الجدول 14
92	يبين هل تشابه المهام مع زملاء العمل يدفع الى تكوين علاقات شخصية	الجدول 15
94	يبين هل التقارب بينك وبين رئيسك في العمل يجعله يأخذ بأفكارك و آرائك في اتخاذ القرار	الجدول 16
96	يبين هل تقارب السكن في الحي يسمح لك بتعزيز الاتصال بينك وبين رئيسك	الجدول 17
98	يبين هل التقارب في مكان السكن مع رئيسك يشجعه على الاتصال بك و الأخذ رأيك في القرارات التي يتخذها	الجدول 18
100	يبين تأثير صلة القرابة بين الرئيس و الموظفين	الجدول 19
102	يبين هل العلاقات غير الرسمية بين الرؤساء و المرؤوسين تؤثر على القرارات التي يتخذها الرؤساء	الجدول 20

مقدمة :

تتألف المجتمعات من مجموعة الأنساق ، وكل نسق يتألف من مجموعة أنظمة ، وكل نظام يتألف من مجموعة من العلاقات الاجتماعية والتي تصنف حسب نوع الجماعة (جماعة رسمية وغير رسمية) أو حسب حجمها (جماعة ثنائية ، جماعة ثلاثية ، جماعة متعددة الأعضاء) وهذه العلاقات هي أساس تفاعل الأفراد ببعضهم البعض أو برؤسائهم و يتعدى ذلك ليشمل علاقة الأفراد و الجماعات بالمنظمة التي يعملون بها ، وما ينشأ عن ذلك من تأثير على السلوك الفردي و الجماعي و التنظيمي وقد يكون هذا التأثير إيجابيا أو سلبيا .

وتعتبر العلاقات الاجتماعية عن التفاعل و الاتصال و التأثير القائم على التوقع و تختلف طبيعة هذه العلاقات باختلاف الأطراف الفاعلة فيها و تتنوع بتنوع المواقف (الصراع ، المنافسة ، الطاعة ، السيطرة ، المساعدة ...)

ويلعب الاتصال دورا أساسيا في تكوين هذا التفاعل الاجتماعي (العلاقات الاجتماعية) ، فتبادل المعارف و المعلومات والخبرات بين الأشخاص يزيد من مستوى تقارب الأفكار و الأهداف مما يكون معان واهتمامات مشتركة ووجهات نظر حول المواقف و المشكلات التي تواجههم ، فهذا من شأنه أن يخلق توافق وتلائم بين هؤلاء الأشخاص .

وتأخذ العلاقات الاجتماعية شكلين أساسيين داخل التنظيم ؛ علاقات اجتماعية رسمية قائمة على التعامل و التفاعل والاتصال الذي يقع بين شخصين أو أكثر تجاه واجبات ومهام رسمية يقرها قانون المنظمة التي يتواجدون بها ، وعلاقات اجتماعية غير رسمية قائمة على التعامل و التفاعل والاتصال الذي يقع بين شخصين أو أكثر غير أنه يتعلق بأموهم ومصالحهم الشخصية ، و التي قد تتعارض مع شؤون منظماتهم الرسمية التي يتواجدون بها .

وتعد العلاقات الاجتماعية غير الرسمية من العوامل المؤثرة على العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بشكل عام وعلى القرارات التنظيمية بشكل خاص ، إذ من الممكن أن يجد المسئولون صعوبة في إيصال أوامهم وتعليماتهم و قراراتهم للموظفين بشكل يتناسب مع وجهات نظرهم وخلق الانسجام والتفاهم بينهم وبين موظفيهم لتجنب سوء فهم محتوى القرارات و التعليمات مما قد ينعكس سلبا على فعالية هذه القرارات خاصة إذا ما كانت هذه القرارات تبنى على اعتبارات ومصالح شخصية ، أما إذا كانت هذه العلاقات تستغل في بناء التفاهم المشترك وتعزيز الاتصال الفعال بين الموظف والرئيسو خلق جو اجتماعي تنظيمي مبني على الثقة و التعاون و الاحترام المتبادل ، فإنها ستؤثر إيجابا على طبيعة العلاقات والقرارات التنظيمية المتخذة .

وعليه فإن من الضروري الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية غير الرسمية ، و توجيهها دائما نحو ما هو إيجابي يخدم مصالح المنظمة ومصالح الموظفين بها ومراعاة التفاهم و التعاون و خلق روح المنافسة و



تعزير الثقة المتبادلة و القضاء على الصراعات والفجوات و المصالح الشخصية ، لأن نجاح أي منظمة مرهون بنجاح العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بها ، فكلما زاد التفاهم زادت فعالية القرارات وكلما نقص التفاهم تأثرت كفاءة القرار ، مما يؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أهداف المنظمة .

ومن خلال ما تقدم ونظرا لأهمية الموضوع من الناحية العلمية و العملية فإننا سنحاول التطرق الى بعض العناصر الي من شأنها أن توضح لنا العلاقة بين متغيري الدراسة المتمثلين في العلاقات

الاجتماعية الاتصالية غير الرسمية واتخاذ القرار التنظيمي ،حيث أننا قسمنا دراستنا على النحو التالي :
الفصل المنهجي : تناولنا الأطر المنهجية للدراسة (الإشكالية ، التساؤلات الفرعية ، أسباب الدراسة ، أهمية الدراسة ، أهداف الدراسة ، مفاهيم الدراسة ، الدراسات السابقة ، طبيعة الدراسة ، المنهج وأدواته ، العينة ومجتمع البحث ، مجالات الدراسة) .

الفصل النظري الأول : تناولنا العلاقات الاجتماعية الاتصالية غير الرسمية داخل التنظيم و أسس بنائها ومراحل تشكلها و نموها و العناصر المكونة لها .

الفصل النظري الثاني :عرجنا فيه على العلاقات الاجتماعية وعلاقتها باتخاذ القرار حيث أننا تطرقنا الى القيادة بأنواعها وخصائصها وكذا القرار وما يؤثر فيه من عوامل وعلاقات اجتماعية .

الفصل الثالث (الميداني) : قمنا بإجراء الدراسة في مقر ولاية بسكرة و بالتحديد في مديرية الشؤون العامة ، حيث أننا قمنا بجملة من الزيارات المتكررة للمديرية ، ثم قمنا بتوزيع الاستمارات واسترجاعها بعد أربعة أيام ، لنقوم مباشرة بتفريغ بياناتها في جداول مركبة عن طريق برنامج SPSS ، ثم تحليلها في ضوء ما تم ملاحظته و الحصول عليه من إجابات المبحوثين لنخلص في الأخير بجملة من الاستنتاجات صنفناها حسب أسئلة الدراسة الفرعية .

الإطار المنهجي

1. الإشكالية:

تعد العلاقات الاجتماعية الاتصالية غير الرسمية داخل التنظيمات بمثابة الإطار العام للتفاعل بين الأفراد داخل محيط واحد، يتم من خلال ذلك تبادل الآراء والأفكار وقد يصل بذلك إلى حد التأثير والتأثر. ويعد القرار الإداري من أهم العمليات التي تحدد سيرورة نشاط المنظمة، والقائد بحد ذاته يتأثر بجملة العوامل والضغوط المحيطة به، فعملية التفاعل وتبادل المعلومات عملية اجتماعية وتنظيمية قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على متخذ القرار من خلال علاقاته الاتصالية مع الموظفين.

وترتكز العلاقات الاجتماعية على جملة من المكونات الأساسية لها، فالموظفون تربطهم جملة من العوامل التي تجعلهم يتفاعلون فيما بينهم ضمن نسق من العلاقات غير الرسمية نتيجة تماثل القيم والمعتقدات، أو القرب المكاني، أو التماثل في الوظائف، وغيرها من العوامل، وتعتبر هاته العناصر من أهم مؤشرات بناء العلاقات الاجتماعية غير الرسمية وعامل مؤثر على ديناميكية ومرونة الاتصال وانتقال المعلومات داخل الجماعة.

إن هذا التماثل في العناصر الاجتماعية والتنظيمية من الممكن أن يسهم في ظهور علاقات اجتماعية غير رسمية والتي قد تعد عاملاً مؤثراً على سلوك القادة في اتخاذ قرارات تتوافق مع نوع التأثير الممارس لتحقيق أهداف مختلفة إما تنظيمية أو شخصية، ولدراسة تأثير متغير العلاقات الاجتماعية على متغير اتخاذ القرار، ارتأينا طرح التساؤل التالي: كيف يمكن لعناصر العلاقات الاجتماعية الاتصالية غير الرسمية إحداث التأثير على القادة لاتخاذ قرارات تنظيمية تتوافق والتأثير المرغوب؟

وللإجابة على هذا السؤال بالتفصيل جزأناه إلى ثلاث تساؤلات الفرعية تمثلت في:

1 فيما يكمن دور الاتصال التنظيمي في تكوين العلاقات الاجتماعية غير الرسمية في التنظيمات الرسمية؟

2 كيف يمكن أن يؤثر تماثل المعتقدات والقيم بين الموظفين على عملية اتخاذ القرار التنظيمي؟

3 كيف يمكن أن يؤثر عامل القرب المكاني والتماثل الوظيفي على سيرورة القرارات التي يتخذها القادة داخل التنظيم؟

2. أسباب اختيار الموضوع:

يرجع سبب اختيارنا للخوض في هذا الموضوع إلى مجموعة من الأسباب بلورنا ها فيما يلي:

أسباب موضوعية:

محاولة القيام بدراسة علمية أكاديمية تعتمد على منهجية علمية واضحة كسبيل لإدراك علاقة التأثير والتأثر بين متغيري الدراسة المتمثلين في العلاقات الاجتماعية الاتصالية غير الرسمية واتخاذ القرار التنظيمي، وكيف يمكن لمتغير العلاقات الاجتماعية الاتصالية في صبغتها غير الرسمية ممارسة التأثير على سيورة القرارات داخل التنظيم بحيث يتم اتخاذ قرارات تتوافق مع طبيعة التأثير الممارس.

أسباب ذاتية:

وهي نابعة من طبيعة التخصص الذي ندرسه والمتمثل في الاتصال والعلاقات العامة وباعتبار علاقته المتداخلة مع العلوم الأخرى كعلم الاجتماع، الذي استقينا منه العلاقات الاجتماعية كحلقة أساسية في العلاقات الاتصالية داخل التنظيم، وهذا ما خلق لدينا ميول للموضوع، باعتبار الاتصال بنوعيه الرسمي أو غير الرسمي ركيزة أساسية لأي تنظيم كان، والعلاقات الاجتماعية الاتصالية غير رسمية تمارس تأثير ملحوظا داخل التنظيم، فنحاول البحث ودراسة كيفية ممارسة هذا التأثير على اتخاذ القرار التنظيمي.

ملاحظة الوجود الفعلي للعلاقات الاجتماعية الاتصالية الرسمية أو غير الرسمية في التنظيمات، فانتقينا العلاقات غير الرسمية باعتقادنا أن هذا النوع من العلاقات له تأثير كبير على سيورة القرارات التنظيمية، وارتأينا معرفة كيف يمكن لهذه العلاقات أن تمارس التأثير على القادة في اتخاذ القرار داخل التنظيم؛ إما إيجابا أو سلبا، وخصصنا بذلك القرار التنظيمي كأحد أنواع القرارات السائدة في المنظمة والمتعلق ب سير العلاقات والمهام والصلاحيات ... وغيرها من الوظائف التنظيمية في المستويات الإدارية الوسطى.

3. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث من أهمية العلاقات الاتصالية داخل أي تنظيم ومكانة الاتصال كعنصر لتوفير البيانات والأفكار وانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية، مع وجود علاقات اجتماعية تؤثر في سير القرارات داخل التنظيم، حيث أنه لا يخلو تنظيم من وجود علاقات اتصالية بنوعها الرسمية أو غير الرسمية.

والعلاقات الاجتماعية تلعب دورا هاما داخل التنظيم من خلال العلاقات القائمة بين مختلف الأفراد أو الوحدات التنظيمية، والتنظيم بحد ذاته ينقسم إلى نوعين تنظيم رسمي وتنظيم غير الرسمي وهذا الأخير، هو في النهاية تنظيم اجتماعي يتأثر أفرادُه بعوامل واعتبارات وقيم يفرزها المجتمع الذي ينشأ فيه هؤلاء الأفراد.

وهذه الدراسة تبرز مدى أهمية العلاقات الاجتماعية الاتصالية غير الرسمية داخل التنظيم كعنصر مؤثر على سيرورة القرارات، مما ينعكس على فعالية الأداء ومدى تحقيق الأهداف.

4. أهداف الدراسة:

إن هدف أي بحث علمي، هو تجسيد لهدف الباحث من خوضه في حيثيات الموضوع والكشف عن إشكالاته والتعرف على علاقة المتغيرات بعضها البعض والتأثيرات المتبادلة وترتكز دراستنا على الأهداف التالية:

أ. الهدف الرئيسي:

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح التأثير الفعلي لبعض عناصر العلاقات الاجتماعية الاتصالية غير الرسمية وإلقاء الضوء على هاته المؤشرات المتمثلة في (المعتقدات والقيم -القرب المكاني والتماثل الوظيفي) وإبراز تأثيرها على القادة في اتخاذ القرار التنظيمي.

ويتفرع من هذا الهدف إلى جملة من الأهداف الفرعية المتمثلة في:

الأهداف الفرعية:

- 1 إبراز دور الاتصال التنظيمي في بناء العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم.
- 2 وتهدف أيضا إلى إدراك تأثير المعتقدات والقيم وتفسير العلاقة بينها وبين اتخاذ القرار، من خلال التأثير الأول على الأخير.
- 3 الكشف عن مدى تأثير عامل القرب المكاني والتماثل الوظيفي للأفراد على اتخاذ القرار التنظيمي.

5. مفاهيم الدراسة:

إن تحديد مفاهيم أي الدراسة يرجع سببه إلى تحديد دلالة المعنى المراد من استخدام المصطلح في الدراسة لتجنب الوقوع في تأويل المعنى، وانحراف الباحث في إدراك المعنى المراد، وقد قمنا بتحديد مفاهيم دراستنا وفقا لسياق الدراسة، وتمثلت المفاهيم فيما يلي:

الاتصال التنظيمي:

يعرف الاتصال التنظيمي على انه: كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفراد سواء داخل التنظيم الرسمي او غير الرسمي، ولا يمكن تصوراى مؤسسة مهما كان نوعها دون شبكة اتصال رسمية وغير رسمية تستعمل مختلف الوسائل لتحريكها من اجل تحقيق أهداف معينة وعملية الاتصال جزء ضروري من عملية التفاعل التي تتم بين الأفراد داخل التنظيم¹.

التعريف الإجرائي:

عملية نقل وتبادل الأفكار والمعلومات بين الأفراد داخل التنظيم بشكل رسمي أو غير رسمي بهدف إيجاد فهم مشترك مما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق الأهداف المرسومة.

الاتصال التنظيمي غير الرسمي:

تحدث الاتصالات غير الرسمية خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال بصورة علنية أو سرية ومن الأسباب التي تدعو إلى تطور هذا النوع من الاتصال عدم قدرة الاتصال الرسمي وقصوره في القيام بتوصيل المعلومات وتبادلها مع الأفراد داخل المؤسسة².

التعريف الإجرائي:

هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة، ويكون عادة بدون قواعد يستند عليها، ويتميز بالسرعة مقارنة بالاتصال الرسمي، وهذا النوع من الاتصال لا يظهر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة بل ينشأ تلقائيا بين الأفراد والجماعات نتيجة لروابط أو مصالح أو أهداف مشتركة.

¹ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص 8.

² فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سكيكدة - الجزائر، 2011، ص 96.

التنظيم غير الرسمي:

يوجد في كل تنظيم رسمي تنظيم غير رسمي، فهو حقيقة واقعة في جميع المنشآت والتنظيمات والإدارات، وتقوم على علاقات وارتباطات اجتماعية وخاصة، فهو لا يتبع القنوات الرسمية، فهو لا يشكل ظاهرة سيئة بالمثل، ولا ظاهرة حسنة بالمثل فقد يكون هذا أرتك، أو مزجا بينهما بدرجات متفاوتة، بحسب الأوضاع والظروف.¹

التعريف الإجرائي:

هو تنظيم اجتماعي ينشأ داخل المنظمة نتيجة التفاعل التلقائي بين الأفراد في مكان واحد، تربطهم مصالح مشتركة واهتمامات متشابهة، وعادة ما يبرز شخص كقائد للمجموعة بطريقة تلقائية وهذا ناتج على التأثير الكبير الذي يحدثه في بقية أفراد الجماعة.

العلاقات الاجتماعية:

إن العلاقات الاجتماعية تشير إلى أنماط التفاعل التي تقوم بين إنسان وآخر أو جماعة وأخرى بحيث يوجد بينها صلات متبادلة ، أي فعل ورد فعل ، فعل واستجابة لهذا الفعل ، وهذه العلاقات تتنوع بتنوع مجالات الحياة الإنسانية ، وحينما تستقر أنماط التفاعل بين الناس وتأخذ أشكال منتظمة ، تتحول عندئذ إلى علاقات اجتماعية كعلاقات الأبوة ، والأمومة ، وعلاقات القرابة ، وعلاقات الجيرة ، وعلاقات الصداقة ، وعلاقات المواطنة ، ولابد من الإشارة إلى أن دون معرفة الأخرى ، ويمكن القول أن العلاقات الاجتماعية هي أساس جميع العمليات الاجتماعية.²

التعريف الإجرائي:

هي الروابط القائمة على تبادل الآراء والأفكار بين شخصين أو مجموعة من الأفراد تجمع بينهم مجموعة من الخصائص والأهداف المشتركة والتي تعتبر المحور الأساسي لبناء هذه العلاقة، وتنقسم إلى نوعين: علاقات اجتماعية رسمية يفرضها طبيعة التنظيم، وعلاقات اجتماعية غير رسمية يفرضها طبيعة الأفراد في توجهاتهم وميولهم وأهدافهم داخل المنظمة.

¹ عبد اللطيف قطيش، الإدارة العامة من النظرية الى التطبيق دراسة مقارنة، منشورات الحلبي الحقوقية، 2013، لبنان، ص 132.

² سمير إبراهيم حسن، تمهيد في علم الاجتماع، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 179.

عناصر العلاقات الاجتماعية:

هي المؤثرات والعوامل التي تحدد الجماعات في المنظمة ... والتي يفضل الأفراد على أساسها بعضهم على بعض ويمكن عرض هذه العناصر فيما يلي:

- القرب المكاني
- تشابه المهن والوظائف
- العمر
- الجنس (نكر، أنثى)
- الحالة العائلية (متزوج، مطلق، أعزب)
- الجنسية
- الانتماء الديني
- العمل الايكولوجي (المكاني أو الجغرافي كما يطلق عليه بعضهم)
- تقارب المكانة الاجتماعية¹

وقد ركزنا في دراستنا على أربع مؤشرات على العلاقات الاجتماعية كعناصر مكونة لها وتتمثل في: تماثل القيم والمعتقدات، القرب المكاني والتماثل الوظيفي ويرجع سبب ذلك إلى عدم القدرة على حصر كافة هاته العناصر وقياسها ولأنه يوجد تداخل بين كافة العناصر فقد ركزنا على العناصر الأربعة السالف ذكرها، لأنه باعتقادنا أنها أكثر العناصر شملا لكافة العناصر السابقة.

التعريف الإجرائي:

هي مجموعة المؤشرات التي تبنى عليها العلاقات الاجتماعية، وهي منطلق يستند عليه الأفراد في علاقتهم ببعضهم البعض، وتترجم في سلوكياتهم تجاه القضايا والمواقف والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، وتأخذ هذه العلاقات اتجاهين في تكوينها قد تكون علاقات اجتماعية رسمية أو علاقات غير رسمية تبنى حسب أهداف الجماعة المكونة لها.

العلاقات الاجتماعية غير الرسمية:

وتتمثل في التعامل والاتصال الذي يقع بين شخصين غير أنه يتعلق بأموهم وشؤونهم الشخصية، والتي قد تتعارض مع شؤون وأموهم مؤسستهم الرسمية المتواجدين بها ...، لكن مثل هذه الاتصالات غير

¹ حسان الجيلان، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر 2008، 161 ص.

الرسمية في إطار العمل غالبا ما تعرقل أعمال المؤسسة وفعاليتها، لهذا يحرص مسؤولي المؤسسة على تقليص أوقات الاتصال غير الرسمي في مجال العمل وتشجيع الاتصالات الرسمية التي تلبى أهداف المؤسسة¹.

التعريف الإجرائي:

هي الاتصالات والتفاعلات التي تحدث بين مختلف الأفراد والوحدات التنظيمية داخل التنظيم، وهي غير مضبوطة بقوانين وإجراءات رسمية، بل تحدث تلقائيا وفقا للميولات والاتجاهات الاجتماعية والثقافية والمصالح المشتركة بين الأفراد.

القيادة:

يمكن تعريف القيادة على أنها: نوع من العلاقات بين شخص وتابعيه، بحيث تكون لإرادته ومشاعره وبصيرته قوة التأثير على الآخرين الذين يمثلون التابعين. وهذا التأثير القيادي يكون نتاجا لمحاولات يقوم بها القائد ويستهدف منها توجيه سلوك أو مشاعر الآخرين.

وعرف بعض العلماء القيادة بأنها: المقدر على قيادة الجماعة بالأسلوب الذي يضمن غايات أهداف الجماعة.

ويعرف آخرون القيادة في ضوء عملية اختيار أفراد الجماعة رئيسا لهم.²

التعريف الإجرائي:

والقيادة هي: القدرة على توجيه وتنسيق ورقابة الأفراد داخل التنظيم والتأثير عليهم وتحريكهم، لأداء وظائفهم بفعالية، واتخاذ قرارات تتوافق مع أهداف المنظمة.

اتخاذ القرار:

يعرف على انه: هو الاختيار بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها¹.

¹ مصطفى بوجلال، مقياس العلاقات الاجتماعية في المؤسسات، الثانية ماستر علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016 _ 2017، ص 26.

² حسين عبد الحميد احمد راشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010، ص 14.

التعريف الإجرائي:

وهي الاختيار الدقيق بين البدائل لمواجهة موقف معين والمفاضلة بين الموارد المتاحة بطريقة عقلانية لوصول إلى الاختيار الأنسب لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل متخذ القرار.

القرار التنظيمي (التكتيكية):

وهذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات، أو ما يسمى بالإدارات الوسط...وغالباً وما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط، أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين أو بيان حدود السلطة أو تقسيم العمل، أو تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال، كما تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.²

التعريف الإجرائي:

وهي قرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام والإدارات الوسطى، والتي تهدف إلى تحديد مسار العلاقات بين الموظفين، أو تقسيم العمل، أو تفويض الصلاحيات، وكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل، سواء كانت هذه الموارد مادية أو مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.

¹ خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرارات التنظيمية، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006، ص 21
² نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والسلوك، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الجامعة الأردنية، 2007، ص 252.

6. الدراسات السابقة:

تعد هذه الخطوة مهمة في سيرورة البحث حيث أنها تعكس مدى أهمية الدراسة ومكانتها من بين الدراسات التي سبقتها ، وتزويد الباحث ببعض الجوانب التي يركز عليها ، ومثال ذلك المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسات التي تتقاطع مع دراسته ، وتجنب الأخطاء التي وقع فيها الباحثون السابقون أو التكرار غير المفيد لبعض الزوايا التي تم دراستها بشكل مكثف ، وبعد البحث والاستطلاع تم حصر جملة من الدراسات التي في جلها تتقاطع مع المتغير التابع وهو اتخاذ القرار مع التنويه إلى أنه وفي حدود بحثنا لم يتم التوصل إلى دراسات تناولت المتغير المستقل المتمثل في العلاقات الاجتماعية الاتصالية غير الرسمية ، ومن أهم الدراسات المتحصل عليها :

الدراسة الأولى:

محمد أسامة ميدون، صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر دراسة حالة شركة شلوم بارغر (Schlumberger) الأمريكية بحثي مسعود -ورقلة.¹

تمحورت إشكالية الدراسة حول الخلل الذي يصيب العلاقات الاتصالية في المؤسسات الأجنبية الناشطة في الوطن في ظل وجود تباين للأجناس والجنسيات مما افرز ذلك من وجود الجماعات غير الرسمية وهي موازية للرسمية ، والتي تنشأ في إطار وجود عامل مشترك بين الأفراد يدفعهم للتقارب والترابط فيما بينهم خاصة حسب جنسياتهم ، إن وجود مثل هذه العلاقات يضيف جو نفسيا ملائما يقلل من حدة التعب والتوتر وضغوط العمل ، و يحقق التكامل و الانسجام والمنافسة البناءة و الايجابية للعاملين ، إلا إن التباين بين هذه الجنسيات قد يولد صراعات وفقدان روح التعاون وتفعيل المشكلات ، مما ينتج عن ذلك إشاعات و تحريف للوقائع وكذا المحسوبية و الجهورية ، والتمييز بين المرأة والرجل ، مما يؤدي إلى فوضى في وسط العمل وكثرة الشكاوي و الاضطرابات ، والتأثير على الأحكام والقرارات التي يتخذها المسؤولين ، وكذا وجود حقد وكراهية بين الجماعات الأجنبية والجماعات المحلية الوطنية ، إلا إن الاتصال التنظيم وجد لضبط العلاقات الاتصالية في كل الاتجاهات سواء كانت داخلية أو خارجية ، ومن أجل إحداث تغيير على السلوك ، وليس فقط إعطاء المعلومات و الأخبار والتعليمات ، و الأوامر

¹ محمد أسامة ميدون، صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر دراسة حالة شركة شلوم بارغر (Schlumberger) الأمريكية بحثي مسعود -ورقلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإنسانية، شعبة علوم الإعلام والاتصال، 2013، 2014.

فقط بل يتعدى إلى ابعاد من ذلك ، إلى صيانة الخلل الموجود في العلاقات ، فكيف يمكن للاتصال التنظيمي صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في شركة شلوم بارغر الأمريكية ؟

اعتمد الباحث في دراسته على خمسة أسئلة فرعية وهي كالتالي:

1. ماهي عوامل تشكل الاتصال غير الرسمي في شركة شلوم بارغر الأمريكية؟
2. ماهية طبيعة العلاقات الاتصالية غير الرسمية في شركة شلوم بارغر الأمريكية؟
3. كيف تؤثر العلاقات الاتصالية غير الرسمية على الأداء في مؤسسة شلوم بارغر الأمريكية؟
4. كيف يساهم الاتصال التنظيمي في صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في مؤسسة شلوم بارغر الأمريكية؟
5. ماهي الوسائل التي يستعملها الاتصال التنظيمي لصيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في شركة شلوم بارغر الأمريكية؟

وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة معرفة عوامل نشأة الاتصال غير الرسمي، وكشف العلاقات المعقدة والمتشابكة والتي تعكس ثقافة العمال داخل المؤسسة، ومعرفة كيف تؤثر العلاقات الاتصالية غير الرسمية على الأداء وكيف يساهم الاتصال التنظيمي في صيانة خلل العلاقات غير الرسمية، وتسلية الضوء على الجانب الإنساني والسلوك الاتصالي التنظيمي خاصة غير الرسمي في المؤسسات الأجنبية. وتدخل الدراسة ضمن البحوث الاستكشافية التي تهدف إلى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة، واعتمد الباحث في ذلك على مجموعة الأدوات البحثية المناسبة في جمع البيانات والتي تفرضها طبيعة الدراسة وهي متمثلة في: الملاحظة، الاستبيان، المقابلة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج تلخصت فيما يلي:

فيما يخص التساؤل الأول: المتعلق بتشكيل الاتصال غير الرسمي فإن أغلب العاملين يتعاملون مع بعضهم البعض بعلاقات غير رسمية نتيجة القرب المكاني مما يشعرهم بالأمن والاستقرار.

أما التساؤل الثاني. المتعلق بعوامل تشكل الاتصال غير الرسمي، هي العلاقات غير الرسمية في العمل والتي تخلق جماعات غير رسمية نتيجة تماثل عادات وقيم الجماعة وباعتبار الانتماء لنفس المنطقة.

أما فيما يخص التساؤل الثالث: والمتعلق بتأثير العلاقات الاتصالية غير الرسمية على الأداء فوجد إن أغلبية العاملين من يغطي عليهم وقت وقوعهم في الخطأ عن طريق الوساطة أو أفراد جماعاتهم حتى

لا يتعرضون للعقوبة، وأكد المبحوثين إن تماسك الجماعة وإشباع حاجاتهم يؤدي إلى التأثير الإيجابي على الأداء والعكس.

أما التساؤل الرابع: المتعلق بدور وسائل الاتصال التنظيمي في صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية تعتمد على مهارات المسؤولين في التواصل مع الجماعات غير الرسمية مما يؤدي إلى تحسين العلاقات بينهم من خلال دورات تكوينية في الاتصال، وتقريب الجماعات من بعضهم البعض وهذا ما يسمح بصيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية من شقها السلبي واستخدام وسائل الاتصال المباشر والحوار للتخلص من العصبية والعنف، إضافة إلى تقديم حوافز ومكافآت مادية ومعنوية.

أوجه التشابه بين الدراستين:

تسعى كلا الدراستين إلى: تسليط الضوء على العلاقات الاتصالية غير رسمية في المنظمة والدور التآثيري الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي كنوع موازي للاتصال الرسمي، ومدى أهميته في سيرورة القرارات والعلاقات بين الأفراد داخل التنظيم.

أوجه الاختلاف بين الدراستين:

تختلف الدراستين عن بعضهما من حيث نوع الدراسة حيث إن دراسة الباحث هي دراسة استطلاعية تعتمد على وصف الظاهرة في وضعها الظاهر، أما دراستنا فتسعى إلى قياس العلاقات السببية بين المتغيرات وتسعى الدراسة إلى إبراز دور الاتصال التنظيمي في صيانة خلل العلاقات الاتصالية داخل التنظيم وتسعى دراستنا إلى إبراز تأثير العلاقات الاتصالية غير الرسمية على اتخاذ القرارات التنظيمية.

الدراسة الثانية:

مصعب إسماعيل طبش، دور النظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات¹

تمثلت مشكلة الدراسة في محاولة البحث عن الدور الذي تلعبه نظم وتقنيات الاتصال في مساعدة متخذي القرارات في أداء أعمالهم، ومدى استفادتهم من ثورة الاتصالات وتكنولوجيا المنتشرة في هذا العصر. وطرح الباحث سؤال الإشكالية المتمثل في: إلى أي مدى تساهم نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة؟

¹ مصعب إسماعيل طبش، دور النظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية - غزة -، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2008.

وقد أدرج الباحث أربع فرضيات رئيسية، وكل فرضية تتضمن جملة من الفرضيات الفرعية، وذلك بهدف الإجابة عن تساؤل الدراسة وتحقيق أهدافها المتمثلة في: التعرف على تقنيات الاتصال الإداري المستخدمة بشكل كبير في خدمة اتخاذ القرارات بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، وتحديد مدى مساهمتها، وفعاليتها، والوقوف على المعوقات، والمقترحات التي تزيد من كفاءة نظم وتقنيات الاتصال، ومعرفة مدى اختلاف رؤية أفراد العينة حول استخدام هذه النظم.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى المعرفة الدقيقة، والتفصيلية حول مشكلة الدراسة، واعتمد في جمع البيانات على مصادر ثانوية ومصادر أولية من خلال تصميم استبانة كأداة رئيسية للدراسة بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع بعض مدراء الوزارة.

توصل الباحث في دراسته إلى مجموعة من النتائج تلخصت في ما يلي : أن تقنيات الاتصال الحديثة لم ترقى إلى الاستخدام المكثف في الوزارة وهذا راجع إلى عدم تكوين العاملين على هاته التقنيات ، وان أكثر الوسائل المؤثرة هي الاتصالات الكتابية ، وأظهرت الدراسة بأن هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال في خدمة اتخاذ القرارين، ومن أهم هاته المعوقات : قلة التقنيات بحد ذاتها ، انخفاض مستوى التدريب بالنسبة للعاملين ، قصور في مهارات الاتصال ، سوء العلاقات بين العاملين ، وقد وجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات تعزي إلى المستوى الوظيفي .

أوجه التشابه بين الدراستين:

كلا الدراستان تسعى إلى إبراز العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات داخل التنظيم.

أوجه الاختلاف:

حاولت هذه الدراسة إبراز الدور الذي تلعبه تقنيات الاتصال الإدارية في خدمة القرار في حين أن دراستنا تحاول إبراز تأثير العلاقات الاجتماعية لاتصالية غير الرسمية على نفس متغير الدراسة السابقة الذي هو اتخاذ القرار.

الدراسة الثالثة:

سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية

1

تتمحور إشكالية الدراسة حول الاتصال التنظيمي وفعاليته داخل المؤسسات، كعنصر مؤثر على عملية اتخاذ القرار بها، فهو عملية ضرورية ومقياس هام في تطورها ونجاحها أو فشلها، ليس فقط من الناحية التقنية بل حتى من الناحية الاجتماعية، فالإتصال الفعال ينمي روح العلاقات الإنسانية والاجتماعية، وهو أيضا عملية أساسية وضرورية خاصة فيما يتعلق بتفعيل وترشيد القرارات التنظيمية للوصول بالمؤسسة إلى مستوى تنظيمي فعال وكذا تحقيق الاستمرارية لها وتطورها من خلال تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة معا.

وطرح الباحث سؤال الإشكالية المتمثل في: إلى أي مدى يؤثر الإتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة ورشيده.

اعتمد الباحث نظام التساؤلات والفرضيات معا:

تمثلت التساؤلات الفرعية في ثلاث تساؤلات وهي:

1. كيف وما هي السبل والطرق التي نستطيع من خلالها تحسين فعالية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة.
 2. وكيف نستطيع إن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناءا على فعالية الإتصال التنظيمي داخل المنظمة.
 3. وإلى أي مدى تأثير معرفات الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة.
- أما فيما يخص الفرضيات هنالك فرضية رئيسية ويتدرج منها ثلاث فرضيات جزئية وتمثل الفرض الرئيسي في: للاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة دور كبير وأساسي في تفعيل وترشيد القدرات التنظيمية.

¹ سليم كفان، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية، مذكرة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، 2004، 2005.

وتهدف هذه الدراسة إلى: تخصيص المسؤولين بالأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال في المؤسسة بحيث يعتبر من أهم الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي، والملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات جمع للبيانات.

أوجه التشابه بين الدراستين:

كلا الدراستين تتناول المتغير التابع وهو اتخاذ القرار التنظيمي باعتباره عملية حساسة يتأثر بالعوامل المحيطة به داخل التنظيم وخارجه.

أوجه الاختلاف بين الدراستين:

تسعى الدراسة السابقة إلى دراسة العلاقة بين متغيري الدراسة المتمثلين في الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار، بحيث يسعى الباحث لإبراز دور الاتصال التنظيمي فعاليته في اتخاذ قرارات تنظيمية رشيدة أما دراستنا فتسعى إلى إبراز كيف يؤثر متغير العلاقات الاجتماعية الاتصالية غير رسمية كجزء من الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار التنظيمي وصورته في المنظمة.

7. طبيعة الدراسة:

تندرج الدراسة ضمن البحوث الوصفية التي تهدف إلى دراسة واقع الأحداث والظواهر وتحاول تحليلها وتفسيرها من أجل تصحيح هذا الواقع أو إجراء تعديلات فيه أو استكمالها وتطويره، حيث يرى "محمد زيان" أن البحوث الوصفية تقوم على تقرير وتحليل الحقائق تحليلًا دقيقًا وهي تتميز بكونها تنصب على الوقت الحاضر أي أنها تتناول أشياء موجودة بالفعل وقت إجراء الدراسة¹.

وتهدف الدراسات الوصفية إلى تطوير، وتحليل وتقويم خصائص مجموعة معينة، أو موقف اجتماعي معين، ودراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بظاهرة ما وعلى هذا فهي تستعين بالمنهج المسحي وهو أحد المناهج الأساسية الملائمة للبحوث السلوكية الاجتماعية والدراسات الميدانية².

وتندرج دراستنا ضمن الدراسات المسحية التفسيرية والتي تنطوي تحت البحوث الوصفية والتي تهدف إلى تطور الوضع الحاضر، والممارسات والعمليات، والاتجاهات والظروف السائد للحصول على

¹ محمد طلعت عيسى، تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية، مكتبة القاهرة الحديثة للنشر والتوزيع، مصر 1971، ص 301.

² عبد الباقي زيدان، قواعد البحث الاجتماعي، الطبعة الثانية، دار المعارف القاهرة، 1974، ص 173.

تفسير الوضع الراهن، وبالنسبة لدراستنا فسوف نقوم بتفسير وتحليل مدى تأثير العلاقات الاجتماعية في صبغتها غير الرسمية على اتخاذ القرارات التنظيمية.

8. منهج الدراسة وأدواته:

إن البحث بطبيعته هو الذي يفرض على الباحث إتباع منهج معين والاعتماد على أدواته، مما يضبط سيرورة معالجة البيانات والتعامل مع مشكلة المدروسة بأسلوب علمي، ولا يخلو أي بحث أكاديمي من منهج علمي يعالج متغيرات الدراسة، وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج المسحي لدراسة العلاقة بين متغيري الدراسة، العلاقات الاجتماعية الاتصالية غير الرسمية وتأثيرها على اتخاذ القرار التنظيمي.

تعريف المنهج المسحي:

يعرف على أنه: دراسة استطلاعية نقوم بها بقصد الكشف عن مشاكل المجتمع، أو بأنه محاولة منظمة لتقرير وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو لجماعة معينة تنصب على الوقت الحاضر بشكل أساسي...، وتعتمد الطريقة المسحية على تجميع البيانات عن موقف معين بالاعتماد على عدد من الحالات في وقت معين. وقد نقوم بتجميع البيانات بمسح جميع السكان أو بمسح عينة للمجتمع مختارة، اختياراً دقيقاً لتمثيل المجتمع تمثيلاً تاماً، وذلك للوصول إلى حقائق تسهم في حل المشاكل فالمسح طريقة، أو منهج من مناهج البحث يتناول مشكلة واضحة ومحددة ذات أهداف ثابتة يساعد في اكتشاف علاقات معينة بين مختلف الظواهر التي لا يستطيع الباحث الوصول إليها بدون مسح¹.

أدوات الدراسة:

يعتمد أي باحث في دراسته على طريقة أو أداة لجمع البيانات حول مشكلة الدراسة، بهدف الوصول للإجابة عن أسئلتها، أو فحص مدى صحتها، لذا يجب على الباحث أن يقرر مسبقاً الطريقة المناسبة لبحثه، أو دراسته للوصول إلى هدفه². وهي خطوة مهمة لضمان دقة النتائج المتوصل إليها ومدى تطابقها مع الواقع، وقد اعتمدت في دراستي على أداة الاستبيان.

ويعرف الاستبيان: على أنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء الباحثين حول ظاهرة أو موقف معين، وتعد الاستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2000م، ص 129، 130.
² ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000م، ص 81.

جمع البيانات خاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو معتقدات أو تصورات أو آراء الأفراد ومن أهم ما تتميز به الاستبانة هو توفير الكثير من الوقت والجهد على الباحث¹.

واعتمدت في دراستي على الاستبانة كأداة مساعدة في تأكيد المعلومات المتحصل عليها وذلك بإعطاء العينة المبحوثة مجموعة من الأسئلة تصب في سياق البحث للوصول إلى لنتائج تعزز وتحقق أهداف الدراسة المسطرة.

وقد احتوت الاستمارة التي وزعت على 4 محاور، وكل محور يتضمن مجموعة من الأسئلة، مجموعها 23 سؤال، فالمحور الأول تضمن البيانات الشخصية من جنس، سن، والمستوى التعليمي، بالإضافة الخبرة المهنية، أما المحور الثاني فتضمن علاقة الاتصال التنظيمي بتكوين العلاقات الاجتماعية غير الرسمية، والمحور الثالث تأثير تماثل المعتقدات والقيم بين الموظفين على اتخاذ القرار التنظيمي، والمحور الرابع والأخير تأثير التماثل الوظيفي والقرب المكاني على اتخاذ القرار التنظيمي. ولاختبار الصدق الظاهري تم عرض الاستمارة للتحكيم من طرف ثلاث أساتذة :

- الأستاذ محمود عياد: أستاذ في قسم العلوم الإنسانية، شعبة علوم الإعلام والاتصال، تم التحكيم بتاريخ 29 / 04 / 2019.
- الأستاذ هشام عبادة: أستاذ في قسم العلوم الإنسانية، شعبة علوم الإعلام والاتصال، تم التحكيم بتاريخ 29 / 04 / 2019.
- الأستاذ يوسف جواد: أستاذ في قسم العلوم الاجتماعية، علم النفس التنظيم، تم التحكيم بتاريخ 30 / 04 / 2019.

وذلك بغرض بيان صحة أبعاد الدراسة وتطابقها مع الأهداف المسطرة ولأجل الحصول على بيانات أكثر دقة، قمنا بوضع الاستمارة النهائية، وقد استعنا بأحد الموظفين في المقر لتوزيعها، ويرجع سبب ذلك إلى تجنب تحفظ الموظفين من اخذ الاستمارة من الطلبة أنفسهم، وقد وافق توزيع الاستمارة يوم 02 / 05 / 2019/ وقمنا بإرجاعها يوم 05 / 05 / 2019/ وبعدها مباشرة شرعنا في عملية تبويب البيانات وتحليلها.

أ. مجتمع البحث

يعرف على أنه مجموعة من العناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى، والتي يجرى عليها البحث أو التقصي¹.

¹ محمد عبيدات، محمد ابو نصار، وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، الطبعة الثانية، دار وائل، عمان، 1999 م، ص 63

ويتمثل مجتمع البحث في دراستنا في موظفين من مقر ولاية بسكرة كمجتمع البحث يصل عدد هذا المجتمع إلى 1050 موظف ينقسم إلى وحدتين إداريتين هما:

ب. العينة:

تختلف العينة وطريقة تحديدها باختلاف المعلومات المراد جمعها، وقبل تصميم العينة يجب تحديد مجتمع الدراسة ومعرفة مفرداته وكلما زادت معرفة إطار العينة كلما تقلصت المتحيزات التي قد تطرأ نتيجة الجهل به.

وعلى اعتبار إن العينة أنواع، فإن عينة بحثنا تمثلت في عينة قصديه، ويرجع سبب اختيارنا لهاته العينة إلى عدم القدرة على امتلاك قائمة اسمية شاملة لكل الموظفين بالولاية وسيكون عدد العينة هو نفسه عدد العينة المتاحة والتي ستقوم بالإجابة على الاستبانة. وتمثل عدد هذه العينة في 38 مفردة .

جدول يبين توزيع أفراد العينة

العينة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكور	11
	إناث	27
المجموع	38	%100
السن	أقل من 30 سنة	10
	من 30 - 40 سنة	22
	من 41 - 50 سنة	4
	أكثر من 50	2
المجموع	38	%100
المستوى التعليمي	ثانوي	15
	جامعي	23
المجموع	38	%100
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	10
	من 5 - 10	18

¹ موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، 298 ص.

		سنوات	
26	10	أكثر من 10 سنوات	
%100	38	المجموع	

9. مجالات الدراسة:

أ. المجال المكاني:

طبقت دراستنا على مستوى مقر ولاية بسكرة وهي الجماعة الإقليمية للدولة، تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة

وهي فضاء لتنفيذ السياسات العمومية التضامنية و التشاورية بين الجماعات الإقليمية والدولة، وتساهم مع الدولة في إدارة وتهيئة الإقليم والتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وحماية البيئة، وكذا حماية وترقية وتحسين الإطار المعيشي للمواطنين.

ب. المجال البشري:

شمل المجال البشري مجموعة الموظفين بمقر ولاية بسكرة، ونظرا لعدم امتلاك قائمة اسمية لكافة الموظفين قمنا بالاعتماد على العينة القصدية وبالتحديد العينة المتاحة التي ستقوم بالإجابة على الاستبانة وباعتبار أن مجتمع البحث يصل عدده إلى 1050 موظف فإن العينة الممثلة له ستكون هي نفسها العينة التي وافقت على الإجابة، وقد تمت الإجابة على الاستبانة من طرف 38 موظف فقط من مصلحة تنقل المواطنين .

ت. المجال الزمني:

انقسمت هذه المرحلة من جمع البيانات إلى مرحلتين:

المرحلة الأولى:

بدأت بالزيارة الاستطلاعية، أي منذ الشروع في جمع المعلومات وكانت زيارات متعددة خلال شهري جانفي فيفري، من سنة 2019، إلا أننا وجدنا تحفظا كبيرا في إعطائنا بعض المعلومات على سبيل المثال قائمة اسمية للموظفين في مقر الولاية أو قائمة برؤساء المصالح وهذا الرفض كان لأسباب نجهلها.

المرحلة الثانية:

دامت أربعة أيام، حيث أنه تم توزيع الاستمارة في مصلحة تنقل لمواطنين يوم الخميس 2 ماي 2019 وتم استرجاعها يوم الأحد 5 ماي 2019.

الإطار النظري

الفصل الأول :

العلاقات الاجتماعية الاتصالية غير الرسمية داخل التنظيم

الفصل الأول : العلاقات الاجتماعية الاتصالية غير الرسمية داخل التنظيم

إن الكيان التنظيمي هو ذلك الهيكل المركب من الاتصالات والعلاقات المتداخلة بين مختلف الأفراد والتفاعلات المستمرة في ديناميكية لا منقطعة ، ولا يمكن لأي منظمة أن تنشأ وتستمر بمعزل عن العلاقات الاتصالية ، فهو بمثابة العصب الذي يربط بين مختلف الوحدات والمستويات الإدارية ، وهو الناقل لمختلف المعلومات بين أطراف التنظيم بطريقة رسمية ، أو غير الرسمية ، مترجما بذلك طبيعة العلاقات السائدة من خلال التفاعل وبناء الاتجاهات وتبني سلوكيات تشكل حلقة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية ، قائمة على جملة من العوامل المؤثرة في حدوث هذا التلاحم الاجتماعي ، وهذا التلاحم بدوره يؤثر ويتأثر بفعل العوامل التنظيمية الرسمية ، أو غير الرسمية .

وسنتطرق في هذا الفصل إلى إبراز الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في بناء وتشكيل العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة مستنديين في ذلك على مبحثين للتفصيل في مراحل تشكل هاته العلاقات وما يميزها من سمات وعناصر مكونة لها .

المبحث الأول : العلاقات الاتصالية داخل التنظيم

إن الاتصال قبل أن يكون عملية إدارية ، هو عملية اجتماعية ، فهو يشير إلى أنماط التفاعل التي تنشأ بين الجماعات داخل التنظيم ، فالعلاقات الاتصالية متشابكة ومتداخلة ، والمنظمات بدورها تسعى إلى خلق قنوات اتصالية تضمن من خلالها وصول رسائلها إلى جميع جهات التنظيم مما يسهم في إيجاد نوع من العلاقات الاتصالية المستمرة بين الإدارة و الموظفين وبين الموظفين أنفسهم .

ومن خلال هذا المبحث سوف نعرض على دور الاتصال التنظيمي في تشكيل العلاقات الاجتماعية ، وأهم المراحل التي تمر في العلاقات الاجتماعية الاتصالية غير الرسمية ومحدداتها ، وبرز السمات المميزة للعلاقات الاجتماعية غير الرسمية .

المطلب الأول : الاتصال التنظيمي وتشكل العلاقات الاجتماعية

سنعرض من خلال هذا المطلب على الاتصال التنظيمي والعلاقات الاجتماعية ثم نقوم بربط العلاقة بينهما

1. الاتصال التنظيمي:

يعد الاتصال التنظيمي البوابة الرئيسية التي يسري من خلالها كل رسائل المنظمة ، فالاتصال التنظيمي هو " تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة ، أو المديرون ، أو الأفراد العاملون بالمنظمة

لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى...وما يميز الاتصال التنظيمي و الإدارية هي أنها تمثل أنظمة عمل وقواعد وإرشادات وصلاحيات ومسؤوليات ونماذج وخطوات ، تتبع بواسطة المديرين المسؤولين والعاملين لنقل المعلومات الخاصة بالعمل والانجازات المختلفة ¹

ويعرف الاتصال التنظيمي على أنه " المصطلح الذي يعبر بشكل دقيق عن العمليات الاتصالية التي تقوم بها منظمات الأعمال والتي يصعب حالياً بدون الاعتماد عليها تصور إمكانية تنفيذ أي نشاط مهما كان شكل هذا النشاط " ²

ومن خلال التعريفين السابقين لمفهوم الاتصال التنظيمي يمكن القول أنه : عملية ديناميكية ضرورية لا غنى عنها داخل أي تنظيم ، فهو نظام عمل يتم من خلاله نقل مختلف المعلومات الخاصة بالعمل والمهام والصلاحيات بين مختلف المستويات الإدارية .

وهناك تقسيمات عديدة لأنواع الاتصال الاتصالات التنظيمية ، فمنها الرسمية وغير الرسمية ، أو حسب الاتجاه...و غيرها وقد اعتمدنا على التقسيم الأول لحصر كل الأنواع :

1) الاتصال الرسمي :

وهو ذلك الاتصال "الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها ، ويعتمد على الخطابات والمذكرات و التقارير ، ويوجد في كل منطقة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية ، بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي ، لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات المختلفة التي يتضمنها الهيكل " ³.

وتتم الاتصالات الرسمية من خلال ثلاث اتجاهات أساسية هي :

أ. الاتصالات الهابطة :

"وهي الاتصالات التي تكون من أعلى لأسفل ، أي من الإدارة العليا للعليا للعليا ، حيث تنساب التوجيهات والسياسات والقرارات والمعلومات كافة ، من الرؤساء إلى المرؤوسين " .

¹ محمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص 60 .
² محمد ناجي الجوهر ، الاتصال التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار الكتاب الجامعي ، الإمارات ، 2000 ، ص 14 .
³ أحمد العابد أبو السعيد ، زهير عبد اللطيف عابد ، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 ، ص 102 ، 103 .

ب. الاتصالات الصاعدة :

وهي الاتصالات التي تكون من أسفل إلى أعلى ، أي من الإدارات الدنيا للعليا ، ...ويهدف هذا الاتصال إلى زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة ، و إعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارة العليا ، ويتوقف نجاح هذا النوع على طبيعة العلاقات بين المدير والمرؤوسين وعلى استعداد المدير للاستجابة لمقترحات وآراء العاملين من خلال سياسة الباب المفتوح¹.

ت. الاتصالات الأفقية :

وهو انسياب المعلومات والأفكار بين الأفراد الذين هم في نفس المستوى الإداري ، أو الوحدة الإدارية في المؤسسة ، إذ يخاطب أفراد المؤسسة بعضهم بعضا وجها لوجه بأساليب رسمية وغير رسمية، ويعد الاتصال الأفقي أفضل أنواع الاتصال لكثرة فعاليته وحسن مردوده².

(2) الاتصال غير الرسمي :

يتجاوز هذا النوع الخطوط التنظيمية ومستوياتها في البناء التنظيمي الرسمي وتشكل الكفاءة والاستخدام وامتلاك اللغة احترافية مشتركة وخلفية وتجربة متشابهة تجعل الاتصال أكثر كفاءة وممتعة ، لهذا فإن الأشخاص الذين يمتلكون تلك الأمور المشتركة يميلون لأن يتصلوا أكثر ببعضهم وهذا يشكل شبكة اتصال غير رسمية متداخلة³.

II. العلاقات الاجتماعية :

قبل التطرق إلى مفهوم العلاقات الاجتماعية وما يحمله من أبعاد ومحددات تميزه ك ان ولا بد لنا الوقوف عند مرجعية أصل المفهوم ، وبذلك إلقاء الضوء على نظرية العلاقات الإنسانية ، والتي جاءت " خلفا لما تقدمت به حركة الإدارة العلمية ، فحركة العلاقات الإنسانية أكدت على أن العمال لا يؤدون أعمالهم بدافع الرغبة الملحة في الحصول على المزيد من الحوافز المادية فقط ، وإنما تتحدد اتجاهاتهم وسلوكياتهم وإنتاجيتهم عن طريق العلاقات الاجتماعية المتبادلة بينهم .

وقد حاولت مدرسة العلاقات الإنسانية استعمال مهارة وبراعة جماعة العمل لترسيخ معاييرهم وقيمهم كطريقة لإدماج العمال في المؤسسات الصناعية دون المساس بالعلاقات الاجتماعية للبناء الرأسمالي

¹شعبان فرح ، الاتصالات الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 106 ، 107 .

²أسامة زكي السيد علي ، مهارات الاتصال الإنساني و الأكاديمي ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016 ، ص 61 .

³أحمد العابد أبو السعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 110 ، 111 .

وقدمت أفكار هذه المدرسة على أنها البديل الراديكالي للتأيلورية ، لهذا يمكن اعتبارها أنها جاءت كرد فعل مباشر لحركة الإدارة العلمية ، ولكنها في الحقيقة تشترك معها في أنها هي أيضا تركز على ضبط ومراقبة العمال¹.

لا يمكن الحديث عن التنظيم دون الحديث عن العلاقات الاجتماعية السائدة بين مختلف الجماعات في العمل ويمكن أن نعرف العلاقات الاجتماعية على أنها " تلك الجماعة التي يدخل أعضاؤها في علاقات وتفاعلات تلقائية وتربطهم بعض القيم والمعايير ، ويقوم التفاعل بين أعضائها على المصالح المشتركة ، وهي تشبع الحاجات الاجتماعية لأعضائها² .

ويمكن تعريف العلاقات الاجتماعية على أنها " مجموعة من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض كبناء يتميز بالعلاقات الاجتماعية القوية والتي تنشأ في الأدوار المتنوعة ووفقا للقواعد والمعايير التي يسري عليها الجماعة ، ولعل هذا التعريف يشير إلى الارتباط الوجداني الذي ينشأ بين الأعضاء ليشكل العلاقات الاجتماعية والتي تساهم في تقنين سلوكيات الأعضاء وتحافظ على وحدتهم وتماسكهم كجماعة. فانضمام كثير من الأعضاء للجماعة يأتي بدافع العلاقات الاجتماعية حيث أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه لا يستطيع العيش بمعزل عن الآخرين وهذا ما يدفعه للدخول في علاقات مقصودة مع الآخرين لضمان اكتساب القيم والسلوكيات والمهارات الإنسانية التي يحتاج إليها³.

والعلاقات الاجتماعية مفهوم يشير إلى "أنماط التفاعل التي تقوم بين إنسان وآخر أو جماعة و أخرى ، بحيث يوجد بينهما صلات متبادلة ، أي فعل ورد فعل ، فعل واستجابة لهذا الفعل ، وهذه العلاقات تتنوع بتنوع مجالات الحياة الإنسانية ، وحينما تستقر أنماط التفاعل بين الناس وتأخذ أشكال منتظمة ، تتحول عندئذ إلى علاقات اجتماعية ؛ كعلاقات الأبوة و الأمومة ، وعلاقات القرابة وعلاقات الجيرة ، وعلاقات الصداقة وعلاقات المواطنة ، ولابد من الإشارة إلى أن هذه الأنماط من العلاقات متداخلة ومتشابكة ومن الصعب فهم إحداها دون معرفة الأخرى ، ويمكن القول أن العلاقات الاجتماعية هي أساس جميع العمليات الاجتماعية⁴.

¹ رايح كعباش ، علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة ، 2006 ، ص 125 .

² حسان الجيلاني ، التنظيم والجماعات ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، بسكرة ، 2008 ، ص 114 .

³ هندراوي عبد اللاهي حسن ، المدخل في العمل مع الجماعات ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015 ، ص 104 .

⁴ سمير إبراهيم حسن ، تمهيد في علم الاجتماع ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 ، ص 179 .

تتداخل المفاهيم بين مفهوم العلاقات الاجتماعية ومفهوم الجماعة ، إذ أنه لا يمكن الحديث عن الأول بمعزل عن الثاني ، حيث أن المفهوم الثاني ما هو إلا نتاج التفاعل الحاصل عن المفهوم الأول .

وتعرف الجماعة على أنها : "وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد بينهم تفاعل اجتماعي متبادل وتتميز الجماعة الإنسانية بوجود اللغة وهي أداة الاتصال داخل الجماعة ، ويتحدد للأفراد فيها أدوارهم ومكانتهم الاجتماعية ، ولهذه الوحدة الاجتماعية مجموعة من المعايير والقيم الخاصة ، والتي تحدد سلوك أفرادها على الأقل في الأمور التي تخص الجماعة سعياً لتحقيق هدف مشترك وبصورة تساعد على إشباع حاجات أعضاء الجماعة .¹

III. الاتصال وأسس بناء العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم

1) الاتصال والعلاقات الإنسانية :

"يمكن أن نقر أن القنوات الاتصالية الجيدة هي التي تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها داخل المؤسسات ، فهذه العلاقات من شأنها الدفع بالتعاون إلى أقصى حد له بين العاملين وتحفيزهم على أداء المهام الموكلة إليهم ، وهم بهذا ينشدون إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية"².

"إن العمال عندما يجدون ويحسون أن هناك من يلح في طلب اقتراحاتهم وآرائهم بل أكثر من ذلك ؛ أنه يضعها موضع الاهتمام ، فإنه سرعان ما يتكون لديهم إحساس بالراحة النفسية والشعور بالرضا ، الشيء الذي يجعل في الغالب اتجاهاتهم ايجابية نحو عملهم ونحو المؤسسة التي هم جزء منها ، وهذا ناتج عن تشجيع الاتصال بين كل أطراف المؤسسة ، لذلك يمكن الجزم أن الاتصالات ضرورية للمؤسسات لأن بموجبها تنشأ وتحسن العلاقات الإنسانية"³.

وهناك جملة من العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار، والتي من شأنها زيادة الروابط الاجتماعية داخل التنظيم وتعزيز أوصل الاتصال بين مختلف الوحدات والمستويات وتوطيد العلاقات الاتصالية بين الموظفين ونذكر منها على سبيل المثال :

¹ ضياء الدين إبراهيم نجم ، الجماعات الاجتماعية مداخل نظرية ومواقف تطبيقية ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 14 .

² إبراهيم الغمري ، إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي ، مكتبة أنجلو المصرية ، القاهرة ، 1984 ، ص 124 .

³ صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة ، 2006 ، ص 68 ، 69 .

أ. الجانب الثقافي الاجتماعي :

حتى يكون الاتصال فعال يجب تحقيق ما يلي :

- ✓ مراعاة الأعراف والعادات السائدة بالمجتمع
- ✓ الالتزام بالقيم السائدة بالمجتمع عند مزاوله الاتصال
- ✓ مراعاة الإدارة لما تعارف عليه الناس من معان
- ✓ مواكبة التغيير في القيم السائدة بالمجتمع نحو الأفضل

ب. الجانب الإنساني :

من خصائص الاتصال الفعال ضرورة الالتزام بجملة من المعايير منها :

- ✓ توخي الصدق والإخلاص عند مزاوله الاتصال
- ✓ مراعاة الأمانة في استلام و تسليم ونقل المعلومات دون نقص أو زيادة
- ✓ تشجيع الآراء البناءة خاصة من قبل المرؤوسين
- ✓ ديمقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد البناء حتى نشعرهم بأهميتهم داخل المنظمة ونرفع من معنوياتهم.

- ✓ العدالة في توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة
- ✓ تطابق العمل مع القول عندما يقارن العمل بالقول
- ✓ الخصال الحميدة و السمات الجيدة تعتبر عنصراً مهماً في مزاوله الاتصال ونقصد بهذا الرئيس ومعاونيه¹.

(2) الاتصال في إطار الجماعة :

يقوم الأفراد ببناء علاقات اجتماعية مع بعضهم البعض في إطار التجاور داخل الجماعة ويتفاعلون فيما بينهم مكونين بذلك نسقا من العلاقات الاجتماعية ، والتي سوف تفرض نمط من التفاعل فيما بينهم . أو ما يحدث بين بعضهم البعض من خلال التبادل المشترك لأفكارهم وآرائهم ، كل ذلك يبرز في المنظمات من خلال السلوك الاجتماعي ، كالعادات والتقاليد ، والقيم السائدة في التنظيم كالتعاون ، أو الصراع مما قد يولد الاتفاق أو الاختلاف فيما بينهم .

¹ المرجع نفسه ، ص 74

ويقسم العالم تونيز العلاقات الاجتماعية إلى قسمين :

أ. علاقات موجبة :

وهي علاقات تبنى بين الأفراد والجماعات من خلال التكامل وتوحيد المواقف والأهداف فالتعاون هو الأصل في التفاعل الاجتماعي حيث " يحقق التعاون في التنظيم غير الرسمي إشباع لدى الفاعلين لا يجدونه في التنظيم الرسمي ، فهو عملية لاستكمال ما ينقصهم في التنظيم الرسمي من إشباع كالأمن والاستفادة من خبرات الزملاء والوقوف ضد جماعات أخرى تهدد مصالحهم ¹ .

ب. علاقات سلبية :

هذا النوع من العلاقات يؤدي إلى نشر روح العداوة وتقوية الصراع والنزاع والكراهية والحقن بين الأفراد والجماعات ، ويثير الحسد والضغائن ، وتوسيع نطاق الفواصل والهوة الطبقيّة والاجتماعية ، "الصراع عملية اجتماعية ، وموقف يحاول فيه اثنان أو أكثر من الجماعات أن يحقق أهدافه لصالحه ومنع الآخرين من تحقيق ذلك ولو اقتضى الأمر القضاء عليه وتحطيمه ، وهو منافسة واعية بين الأفراد أو الجماعات بهدف إخضاع وهزيمة الخصم ² .

ويرى ماكس فيبر: أن الصراع يعبر عن علاقة اجتماعية _ أي يكون من أطراف أخرى _ لها عدة دلالات وعدة أوجه منها التعبير عن التعارض ، النزاع ، والكفاح ، أكثر من التعبير عن التعاطف والمجاملة أنه في الحالتين يوجه الأفراد تصرفاتهم وسلوكياتهم بالتناقل من واحد للآخر ، وهكذا فالصراع لا يحمل معنى سلبي فقط للسلوك غير الاجتماعي أو محطم للعلاقات الاجتماعية ، حيث أنه يعتبر ظاهرة اجتماعية يمكن أن يكون لها معنيين ³ .

يلعب الاتصال التنظيمي دورا حيويا في إبراز مختلف العلاقات السائدة بين الأفراد والجماعات مبرزا بذلك مختلف الأهداف الشخصية منا والتنظيمية ، ففعالية الاتصال في بناء العلاقات الاجتماعية يلقي الضوء على طبيعة العلاقات بين الأفراد والعوامل التي توحد بين الأهداف المشتركة بين العاملين والجماعات ، فيبرز حينها القيم المتباينة من تعاون وصراع وعليه ، يكون الاتصال قد سلط الضوء على مختلف العلاقات الايجابية منها والسلبية .

¹ ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية ، مرجع سبق ذكره ، ص 178 .

² مصطفى بوجلال ، العلاقات الاجتماعية في المؤسسة ، كلية العلوم الإنسانية ، قسم علم اجتماع ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2016 ، ص 44 .

³ ناصر قاسمي ، سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2014 ، ص 10 .

وباعتبار أن بحثنا هذا يدرس العلاقات الاجتماعية غير الرسمية فأنا سنتطرق في المطلب الثاني إلى مراحل تشكل العلاقات الاجتماعية غير الرسمية ومحدداتها وأهم العوامل المتعلقة بها .

المطلب الثاني : مراحل تشكل ونمو العلاقات الاجتماعية الاتصالية غير الرسمية ومحدداتها

هناك نسق للاتصالات غير الرسمية ، ذلك الذي يعبر عن الرغبة التلقائية من جانب الأفراد والجماعات في إقامة أنماط متعددة للتفاعل الاجتماعي بينهم ويتميز هذا النوع من الاتصالات بتعدد الأبعاد والمرونة و الدينامية والتباين ، ولقد كتب هربرت سيمون عن هذه الحقيقة يقول (أن الاتصالات غير الرسمية تكمن خلف كل العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم ...)

وترجع أهمية الاتصالات غير الرسمية إلى الوظائف العديدة التي تؤديها داخل تنظيمات العمل ذلك فإن شبكة الاتصالات العمل ، ذلك أن سلوك الأفراد قد ينحرف عن تحقيق الأهداف الرسمية حينما يسعى هؤلاء الأفراد إلى إشباع حاجاتهم الشخصية في المحل الأول ، وهنـ ا بالذات تستخدم قنوات الاتصال غير الرسمية ، فتظهر الزمر* والجماعات الاجتماعية التلقائية من أجل تحقيق هذه الأهداف ، ومع ذلك فإن شبكة الاتصالات غير الرسمية قد تمارس دورا ايجابيا في التنظيم من خلال تقديم مساعدات ملموسة .

ولابد من تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي الذي يعتبر الركيزة الأساسية التي تبنى عليها العلاقات غير الرسمية داخل التنظيم ، فلا يخلو تنظيم رسمي من وجود قرينه غير الرسمي .

فإذا كان التنظيم الرسمي هو الذي يحدد المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف بطريقة فعالة ومقننة ، ويحدد قنوات الاتصال ويرسم خطوط السلطة والصلاحيات ، ويسهل إدراك الوظائف والأدوار والمسؤوليات داخل التنظيم ، فإن التنظيم غير الرسمي " يعبر عن المماريات غير الرسمية ، التي تبرز في شكل استجابة للقواعد الرسمية المنظمة للتنظيم ، كما تتجلى هذه الممارسات من خلال العلاقات الاجتماعية الطبيعية التي تنشأ وتبرز بين أعضاء التنظيم وتلك العلاقات التي لا تتوافق مع ما تحدده خريطة البناء التنظيمي"¹.

¹ رايح كعباش ، مرجع سبق ذكره ، ص 30 .

أ. مراحل تشكل العلاقات غير الرسمية :

إن العلاقات الاتصالية غير الرسمية قد تنشأ بين الأفراد والجماعات داخل التنظيمات الرسمية بصفة عفوية وتلقائية متجاوزة بذلك المراحل التمهيديّة ، وذلك بسبب مواقف اتصالية غير مخططة ، وقد تنشأ قصدياً آخذة بذلك ثلاث مراحل أساسية متمثلة في :

1) ظهور ما قبل التكوين :

وهي مرحلة التعارف والاتصالات غير المكثفة التي تتميز بالتحفظ اتجاه الطرف الآخر بحيث يكون هدف العملية الاتصالية معرفة الطموحات والأفكار ووجهات النظر المختلفة ، وهي متغيرات ضرورية يقارنها كل طرف مع نفسه ليقرر مدى أهمية العلاقة ويتخذ القرار في استمرار العلاقة الاتصالية ، أو يتراجع عنها .

2) مرحلة التشكل :

في هذه المرحلة تتعمق الاتصالات شيء فشيء وزيادة مستوى الاتصالات والمجاملات والذهاب سوياً إلى مطعم المؤسسة ، والمقهى وربما تبادل الهدايا .

3) مرحلة التنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة :

وهي مرحلة التناصح وتبادل الآراء والدفاع عن أعضاء الجماعة ، والبحث عن الأمن والراحة النفسية وهي كلها تعبر عن المصالح المشتركة للجماعات غير الرسمية¹.

II. مرحلة نمو العلاقات غير الرسمية داخل الجماعة :

تأخذ العلاقات الاجتماعية ثلاث مراحل في النمو وهذا حسب تقسيم سولتز لمرحل نمو الجماعة و هي تتدرج كالتالي :

1) مرحلة الاحتواء :

في البداية يسأل كل فرد ماذا يريد من الجماعة ، وعلى هذا الأساس يحدد هل ذلك من أجل تكريس وقته وجهده لفائدة وأهمية داخل هاته الجماعة ؟ وتتميز هذه المرحلة على أنها متأرجحة ويحاول كل عضو تكوين انطبعا مبدئياً عن الأعضاء الآخرين لمحاولة تحديد مستوى أدائه ، وتتميز

¹ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية ، مرجع سبق ذكره ، ص 127 .

هذه المرحلة أيضا بالصدقا والاهتمام ، ولا يمكن للفرد الحديث عن الصراعات التي تدور بين الأعضاء حول مراكزهم ، وإنما تبقى فكرته حبيسة ذهنه ولا يفصح عنها في الواقع وهذا راجع إلى أن هذه المرحلة هي مرحلة تكوين المشاعر

(2) مرحلة الضبط (التحكم) :

بعد أن يكون الأفراد فكرة عن نوايا الآخرين تبدأ المعركة لتغيير المراكز ، فيحاول بعض الأعضاء تحقيق المكانة عن طريق وضع مقترحات أو تعديل اتجاه المنافسة بينما يحاول الآخرون عرقلة هذه الجهود [...] وفي هذه المرحلة يؤدي اقتراح ما إلى اقتراح الآخر دون التوصل إلى نتائج .

وقد تزداد حدة المناقشات وربما يتعارض قادة الجماعة والمنظمون للإجراءات وفي هذا النوع من المواجهة تقل أهمية المحتوى ، إذ يكون الهدف هو تحقيق الأفراد المكانة داخل الجماعة وعند المستوى النفسي الاجتماعي فإن الشعور السائد هو (عال _ منخفض) .

(3) مرحلة التواد :

يركز في هذه المرحلة على التواد حيث يتم تحويل الانتباه من صراع حول المركز إلى التركيز على الموضوع أو المهمة ذاتها [...] وبذلك تظهر الاختلافات في وجهات النظر حول الموضوع ذاته [...] ، ويكون الانسجام في العلاقات بين الأفراد متفاوت ، ولا تستمر مرحلة التواد إلى مالا نهاية ، إذ لا يمكن القول بأن التعاون يتزايد دائما ، إذ قد تؤدي الصراعات والأحداث التي تأتي من خارج الجماعة إلى إحداث مسافة بين الأعضاء¹.

III. محددات العلاقات غير الرسمية :

قد تكون العلاقات الاجتماعية بين الجماعة دائمة و قد تكون مؤقتة ، وذلك حسب الظروف التي تمر بها ، وحركية نشاط الجماعة ، حيث تعتمد هذه الجماعة على جملة من المحددات التي تكون هي السبيل في تشكل العلاقة بين الأفراد وربطها ، وأخذها الطابع غير الرسمي في التعامل وقد أجملها عبد الغفور يونس في النقاط التالية :

¹ ضياء الدين إبراهيم نجم ، مرجع سبق ذكره ، ص 87 ، 88 ، 89 .

(1) محددات الموقع :

وهي النواحي التي يتشكل بمقتضاها الأفراد في الجماعات ولها طبيعة دائمة على أساس أن الناس يجب أن يتواصلوا وجها لوجه ولمرات كثيرة ،لذلك نجد أن جغرافية الموقع المادي في المصنع أو المكتب من العوامل الهامة في التنبؤ بوجود الفرد مع الجماعة .

(2) محددات الحرفة أو المهنة :

تعتبر من العوامل الرئيسية لتحديد ظهور الجماعات غير الرسمية وتكوينها ، إذ أن هناك اتجاها للأفراد الذين يؤدون أعمال متشابهة للمجتمع مع بعضهم البعض .

(3) محددات المصالح :

وهي المحددات الأخرى لتكوين الجماعة غير الرسمية ، إذ أنه بالرغم من تواجد الناس في نفس الموقع وتأديتهم مهام متشابهة ، إلا أن الاختلافات في المصالح بينهم تفسد ظهور عدة تنظيمات صغيرة غير الرسمية بدلا من تنظيم واحد كبير .

(4) محددات المشاكل العامة :

قد تؤدي المشاكل العامة في حالات كثيرة إلى تكوين الجماعات الرسمية ، ولكن هذا المحدد يفضل على المحددات الثلاثة السابقة على أساس أن الناس الذين ليست لديهم مصالح متشابهة ، أو حرفة ، أو يعملون في نفس الموقع قد ينضمون إلى بعضهم البعض لغرض مشترك وحينما تنتهي المشكلة العامة تؤدي إلى التجمعات غير الرسمية والوقفية ، وأن التجمعات التي تستند على المحددات الثلاثة السابقة تميل إلى أن تكون أكثر دوما¹.

ولقد ذهب بعض المفكرين إلى حصر جملة من المحددات التي تكون هي الأسس التي تبني عليها الجماعات علاقات الاجتماعية داخل التنظيمات وتتمثل في :

(1) الجغرافيا :

"لا يتحقق ارتباط الناس ببعضهم إلا بالقرب المكاني أو الجغرافي

(2) إشباع الحاجات :

¹ صالح بن نوار ، مرجع سبق ذكره ، ص 23 ، 24 .

إن الهدف من تشكل الجماعات هو إشباع حاجات أعضائها المادية والاجتماعية على سواء .

(3) الغرض :

تهدف الجماعات إلى تحقيق غرض معين لهذا يكون لها ميكانيزمات من خلالها يتحدد سلوك أعضائها ،حيث لا يعملون منفردين .

(4) استمرارية الترابط :

للجماعات وسائل من شأنها المحافظة على الترابط والتجاور المكاني مع الجماعات الأخرى.

(5) الأخلاق :

إن وحدة الجماعة يعبر عنها في حدود الأخلاق السائدة ،كالإيمان بالقيادة وما شبه ذلك .

ويركز "أ- براون " على القرب المكاني في نشوء الجماعات غير الرسمية ، لأنه من أبرز العوامل وأكثرها أهمية في تفاعل الأفراد عن طريق الاتصال المستمر ، والموجهات اليومية في محيط العمل¹.

تطرقنا في هذا المبحث إلى العلاقات الاجتماعية غير الرسمية ، والتي تبني من خلال مختلف الاتصالات التنظيمية الرسمية منها وغير الرسمية ، وهذه العلاقات جاءت نتيجة التفاعل بين الأفراد والجماعات ، وتدخل جملة من العوامل التي تحدد طبيعة هذا التفاعل كالجانب الثقافي والاجتماعي و الجانب الإنساني ، ويكون هذا التفاعل إما عن طريق علاقات ايجابية ينتج عنها التعاون بين الأفراد والجماعات ، أو عن طريق علاقات سلبية ينتج عنها صراع داخل التنظيم ، وتتم هذه العلاقات بمراحل في تشكلها ونموها وتتحدد بجملة من المحددات ؛ أما التشكل فيتمثل في : ما قبل التكوين ، مرحلة التشكل ، التنسيق لتحقيق الأهداف المشتركة .

والنمو تمثل في : الاحتواء ، الضبط (التحكم) ، التواد

وأما المحددات فتتمثل في :الموقع ، المهنة أو الحرفة ، المصالح ، المشاكل العامة ، وقد لخصها جمهور من الباحثين في العناصر التالية : الجغرافيا ، إشباع الحاجات ، الغرض ، استمرارية الترابط ،

¹حسان الجيلاني ، الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2014 ، ص 20 .

الأخلاق ، فالعلاقات داخل التنظيم تتأثر بتأثر العوامل المحيطة بها ، فديمومة هذه العلاقات و استمراريتها مرتبطة بديمومة واستمرارية الأهداف المشتركة بين الأفراد والجماعات .

المبحث الثاني : عناصر العلاقات الاجتماعية الاتصالية غير الرسمية

تعد عناصر العلاقات الاجتماعية الاتصالية غير الرسمية من المعايير الاجتماعية التي تبنى عليها الاهتمامات والاتجاهات المشتركة تجاه صور السلوك الاجتماعي بين أعضاء الجماعة ، وكل فرد من أفراد المجتمع يحترم هذه القواعد ، واحترامه لها ليس فطريا ولا موروثا ، ولكنه نتيجة التكيف مع المجتمع ، وهذه خاصية جوهرية للكيانات الاجتماعية الدائمة مثل : المجتمع ، الجماعات الاجتماعية والمجتمعات المحلية ، ويختلف علماء الاجتماع في الأسماء التي يطلقونها على الاعتماد المتبادل بين الأجزاء ، فيطلقون المهام والأنشطة ، والعلاقات بين الأدوار ، والقيم والمعتقدات .

وقد أجملناها في هذا المبحث على أساس أنها العناصر التي تبنى عليها العلاقات غير الرسمية بين الأفراد داخل التنظيم ، إلا أنه لن نتطرق إلى كل هاته العناصر بل سوف نجمل معظمها والتي تعتبر من أكثر العناصر التي من خلالها تبنى هاته العلاقات ، حيث أننا سنتطرق إلى عنصري القيم والمعتقدات في المطلب الأول ، أما في المطلب الثاني عامل التماثل الوظيفي والقرب المكاني .

المطلب الأول : تماثل المعتقدات و القيم

1. تماثل المعتقدات :

يرى بعض الباحثين أن هناك سلما يبدأ بالمعتقدات وينتهي بالشخصية ؛ ويمر عبر الاتجاهات والقيم ، حيث يمكن النظر إلى الاتجاهات والقيم في ضوء مستويات مختلفة تمتد من الخصوصية إلى العمومية ، فالمستوى الأول يتمثل في المعتقدات والثاني في الاتجاهات ثم المستوى الثالث حيث توجد القيم ثم المستوى الرابع يتمثل في الشخصية ، ومن هنا فإن المعتقدات هي خلفية القيم في الأغلب ، أما الاتجاهات فإنها تأتي رتبة قبل القيم ، أما الشخصية فهي عبارة عن مجموعة عوامل منها تأثير القيم والمعتقدات¹ .

1) تعريف المعتقدات :

يحتاج الإنسان إلى تصورات أساسية للعالم والإنسان والجماعة والسلوك لتساعده على التكيف والتوافق مع المحيط وتقوم الثقافة بتقديم هذه التصورات التي تأخذ شكلا يعرف باسم المعتقدات ومنه

¹ سعاد جبر سعيد ، القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني ، الطبعة الأولى ، دار الكندي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص . 27 .

يفكر الإنسان في العالم كيف خلق وما مصدر القوة و السلطة فيه فتكون هذه المعتقدات السائد في مجتمعه ما يعنيه على بناء علاقاته مع بيئته الخارجية .

ويقصد بالمعتقدات مجموعة المفاهيم الراسخة في عقل الفرد ، فالناحية المعرفية للاتجاه تتكون من معتقدات الفرد إزاء الموضوع أو الشيء وقد تكون هذه المعتقدات مرغوبة أو غير مرغوبة¹.

فالمعتقدات ماهي إلا بناء إدراكي يتبناه الفرد ويكون به مجموعة من المعارف حول الأفراد أو أشياء أو أنماط معينة التي وتمكنه من تكوين اتجاه حولها وخلق مجموعة من القيم له .

يميل معظم أعضاء جماعات العمل إلى التمسك باتجاهات مماثلة للإدارة المسؤولة ، وتجاه المعايير بإرضائها ، وليس من شك أن المواقف والعقائد المتشابهة لدى أفراد الجماعة إزاء الجماعات الأخرى الموجودة خارج تنظيمها الإداري تمثل اتجاهات مشتركة بصرف النظر عما يتمثل فيها من صواب أو خطأ أو بعد أو قرب من الواقع .

وقد تكون لدى أعضاء الجماعة بعض الافتراضات عن الكيفية التي وصل بها الإداريون إلى مراكز الإدارة ، كما تكون لدى الإداريين بعض الآراء والانطباعات عن أسباب تدني بعض عمالهم وموظفيهم بالقياس للعمال في نفس الوقت أو في السنوات الأسبق أن معظم هذه الآراء ، و الانطباعات قد تقتصر في الكثير من الأحيان إلى الأسس الموضوعية باعتبارها ملاحظات تتأثر بمعتقدات و اتجاهات الأشخاص أنفسهم² .

II. تماثل القيم

1) تعريف القيم :

تعرف القيم على أنها: مجموعة من المعايير والأحكام، تتكون لدى الفرد من خلال تفاعله مع المواقف والخبرات الفردية والاجتماعية بحيث تمكنه من اختيار أهداف وتوجهات لحياته ، يراها جديرة بتوظيف إمكانياته ، و تتجسد من خلال الاهتمامات ، أو الاتجاهات أو السلوكي العلمي ، أو اللفظي بطريقة مباشرة³.

¹بورنان سامية ، التصورات الاجتماعية للمرض العقلي لدى عينة من الطلبة الجامعيين دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، مذكرة ماجستير في علم النفس المرض الاجتماعي ، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطفونية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2006 ، 2007 ، ص 16 .

² سعاد جبر سعيد ، مرجع سبق ذكره ، ص 27 .

³مجد زكي الجلاذ ، تعلم القيم وتعليمها تصور نظري وتطبيقي لطرائق واستراتيجيات تدريس القيم ، الطبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2010 ، ص 22

وتعتبر القيم على مجموعة من الأبنية الفكرية المتوارثة اجتماعيا والتي تتعلق بما يستخدمه ، وما يملكه ، وما يفعله الناس : وتتطوي على الاعتقاد فيما هو مرغوب فيه ، وما هو مرغوب عنه ، وتحكم علاقة الإنسان بذاته وبالأخر¹ .

(2) تصنيف القيم :

هنالك تصنيفات عديدة لأنواع القيم في مجال السلوك التنظيمي ، إلا أن أكثرها قبولا هو التصنيف الذي اقترحه عالم النفس الألماني سبرانغ (Spranger) حيث وضعها في ست مجموعات الفكرية ، و الاجتماعية ، والدينية ، والسياسية ، والاقتصادية ، والجمالية .

أ. القيم النظرية :

ويقصد بها ميل الفرد إلى اكتشاف حقيقة الأشياء والقوانين التي تحكمها دون النظر إلى فائدتها العلمية² .

ب. القيم الاقتصادية :

وهي التي تؤدي إلى اتجاهات عملية مع التركيز على الجوانب و الأهداف وما ينتج عنها من تحقيق مادي .

ت. القيم الاجتماعية :

وهي التي تتعلق اهتماماتها بالعلاقات الإنسانية وترابط المجتمع وتفاعلات أفراده .

ث. القيم الجمالية :

وهي التي تتميز اهتماماتها بالجوانب الفنية والجمالية في الحياة من حيث التشكيل و التنسيق والانسجام في التعبير .

ج. القيم السياسية :

وهي التي بمظاهر القوة والنفوذ والسيطرة سواء على مستوى الفرد أو الجماعة .

¹ سلوى السيد عبد القادر ، محمد عباس إبراهيم ، الانثروبولوجيا والقيم ، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، 2013 ، ص 21 .

² ثريا التيجاني ، القيم الاجتماعية والتلفزيون في المجتمع الجزائري ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2011 ، ص 68 .

ح. القيم الدينية :

وهي التي تؤدي إلى خلق قيمة عليا مجردة تحكمها فكرة التوحيد ووحدة الوجود و الانتماء إلى نظام من العلاقات بكيونية الخليقة¹.

3) مصادر القيم :

إن القيم داخلية في الإنسان وتعتمد على خبراته في نموها وتطورها وقد اتفق العلماء على أن أهم مصادر القيم هي :

أ. المصدر الاجتماعي :

إن الفرد جزء من المجتمع الذي يعيش فيه ، وعليه فأن قيمه تختلف عن على قيم شخص آخر في مجتمع آخر ، فالمجتمع الغربي مثلا يتصف بالقيم المادية أكثر من المجتمع الشرقي الذي لا يزال يتصف بالتقارب الأسري والانتماءات العشائرية .

ب. المصدر الديني :

يعتبر المصدر الرئيسي لكثير من القيم الإنسانية ، فقد جاء القرآن الكريم والحديث النبوي الشريف بالأسس القيمة التي تربط المجتمع المسلم بشكل خاص والمجتمع الإنساني بشكل عام من حيث صدق المعاملة و إيفاء الوزن والجد في العمل وإتقانه وعدم الغش ، وتنظيم العلاقة بين الرئيس والمرؤوس من حيث السلطة والمسؤولية والطاعة والأجر ... الخ .

ت. الخبر وجماعة العمل :

رغم أن هنالك تقارب بين هذا المصدر والمصدر الاجتماعي إلا أن التركيز هنا ينصب على القيم و الأخلاقيات التي تقرررها الجماعة في مكان العمل والتي تتعلق بالعمل نفسه...فجماعة العمل تكون على مرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها ، تفرضها على أعضائها ، فالرد يغير قيمه أحيانا نتيجة الضغوط النفسية التي تمارسها عليه جماعة العمل مثل عزله وعدم التعامل معه أو مساعدته وعدم دعوته إلى جلساتهم أو لقاءاتهم الاجتماعية² .

¹ محمد الصافي عبد الكريم عبد اللا ، علم النفس الاجتماعي ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2012 ، ص 247 .

² كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، الطبعة الثالثة ، 2014 ، ص 160 .

III. العلاقة بين القيمة والمعتقد :

هناك ارتباط بينهما ، كما أشارت بعض الدراسات إلى ذلك في ظل المحاور الآتية :

- (1) تمييز الحق عن الباطل
- (2) تحديد ما هو حسن عن ما هو قبيح
- (3) الترغيب في بعض الأفعال والتحذير من البعض الآخر

وهكذا تشترك القيمة والمعتقد في هذه المهام الثلاث ، إن القيمة هي واحدة من مظاهر الاعتقاد ، ذلك أن أهم خاصية للمعتقد هي بيان الحق و الباطل ، بينما أهم فائدة للقيمة بيان ما ينبغي فعله أو ينبغي تركه ، وهذه الفائدة مترتبة عن خصوصية ، فالقيم تتمثل في مجموعة من المعتقدات الشائعة بين أعضاء المجتمع الواحد وخاصة فيما يتعلق بما هو حسن أو قبيح وما هو مرغوب أو غير مرغوب ، بمعنى آخر هو عبارة عن نظام معقد يتضمن أحكاما تقليدية ايجابية أو سلبية تبدأ من القبول إلى الرفض ، ذات طابع فكري نحو الأشياء وموضوعات الحياة المختلفة .

المطلب الثاني : التماثل الوظيفي و القرب المكاني

I. التماثل الوظيفي :

إن تشابه المهن والوظائف التي يقوم بها العمال وتماثلها يؤدي بهم إلى تشكيل جماعات غير رسمية ، فالعمال يشكلون جماعات مع بعضهم البعض ، تختلف تلك الجماعات التي يشكلها العمال غير المهرة والعامل الميكانيكي يشكل مع العمال الذين في اختصاصه تنظيما اجتماعيا يختلف عن التنظيم غير الرسمي الذي يكونه النساجون و السداون، فالأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة يميلون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية ويحاولون الابتعاد عن غيرهم من ذوي المكانات الأعلى أو

الأدنى لذلك فإن الوظيفة التي يشغلها العامل تؤثر في اختياره للزملاء بل وتربطه بزملائه برباط متين¹ .

وفي ظروف العمل التقليدية تؤدي الترتيبات التقنية إلى جلوس العاملين جنب إلى جنب في حالة أدائهم أعمالا واحدة أو متكاملة ، وهذا بطبيعة يخلق الأرضية المطلوبة لتكوين الجماعة بحكم مواجهة

¹حسان الجيلاني ، التنظيم والجماعات ، مرجع سبق ذكره ، ص 162 .

الأفراد نفس المشكلات و لأنهم في هذه الظروف يستطيعون تقديم المساعدة لبعضهم البعض بأساليب متعددة و تؤدي بعض ظروف العمل الأخر إلى تحفيز نشؤ الجماعة ، كما يحدث عندما يكون الأفراد تحت إشراف شخص واحد ¹.

و يعد التماثل أكثر المحددات تأثيرا في التجاذب بين الأشخاص ، فالأفراد عادة أكثر قبولا لمن يشبهونهم في سماتهم الشخصية أو قدراتهم العقلية أو ميولهم أو اهتماماتهم أو عاداتهم أو مستوياتهم الاجتماعية والاقتصادية، ويكتسب هذا التماثل أهمية خاصة في هذا الصدد لاعتبارات متعددة، منها أن الأشخاص المتشابهين يكونون أكثر تقاهم إذ تلتقي أفكارهم حول العديد من الموضوعات الأساسية في الحياة وبالتالي يؤدي ويدعم كل منهما وجهة نظر الطرف الأخر نحو هذه الموضوعات ، مما ينمي روابط المحبة والمودة بينهما ².

II. القرب المكاني

يلعب تقارب المكان الذي يضم عددا من الأفراد دورا كبيرا في تعارفهم على بعضهم ، و في ارتباط كل منهم بالآخر ارتباطا ثنائيا وثيقا سواء كان ذلك بحكم الزمالة في الدراسة أم في العمل أم بحكم الجيرة في السكن فقد يرتبط فرد ما بفرد آخر ارتباطا ثنائيا وثيقا ذلك لأنه يعمل معه في نفس القسم الوظيفي بالمؤسسة التي ينتميان إليها ، أو أنه يسكن معه في نفس الدور الذي يسكن فيه بالمبنى الذي يحويهما مع بقية الجيران ³.

يعتبر القرب المكاني من العوامل المهمة أيضا المتحكمة في تشكل جماعات العمل ، فبواسطة المكان يلتقي العمال ويتفاعلون ، والقرب المكاني أيضا يدعم أواصر الاتصالات بينهم ، ويؤدي إلى نشوء العلاقات الاجتماعية ... فالأشخاص الذين يعملون في عنبر واحد يتجهون إلى الاشتراك معا في التنظيمات غير الرسمية بحكم التقارب الفيزيقي بينهم ، و نتيجة التفاعل المستمر الذي ينشأ في بيئة العمل ويرى " بيل " أن سبب تجمع الناس لا يتحقق ألا بالقرب المكاني أو الجغرافي ⁴.

ومن المعروف أن الاتصال الفيزيقي أو المادي بين الناس يخلق شرطا حيويا لدعم علاقاتهم الاجتماعية ، وهذا ييسر لهم عندما يكونون في أماكن متقاربة أو متجاورة فالصداقة بين العمال و الموظفين تنبع عادة من ارتباطهم المكاني المشترك ، ولا شك أن كثرة أعدادهم تضعف أثر هذا العامل

¹قيس النوري ، مرجع سبق ذكره ، ص 273 .

²زين العابدين درويش، علم النفس الاجتماعي أسسه وتطبيقاته ، دار الفكر العربي ، القاهرة، 1994، ص 130 .

³ماهر محمود عمر ، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 137 .

⁴حسان الجيلاني ، التنظيم والجماعات ، مرجع سبق ذكره ، ص 161 ، 162 .

لصعوبة الاتصال المباشر بين هذه الأعداد إذا بلغت الآلاف، غير أن الأفراد العاملين في نفس الغرفة أو القاعة الصغيرة نسبياً يميلون إلى تكوين جماعة ، بغض النظر عن درجة العلاقة التقنية بين وظائفهم ، ولا شك أن الأعضاء الذين يتجاوزون في مواقع أعمالهم لبعض الوقت تنشأ بينهم درجات محددة من التماسك خصوصاً عندما تكون جماعتهم ضعيفة الاتصال ببقية الجماعات في التنظيم¹.
ويعلل التجاذب بسبب القرب المكاني إلى أن كثرة التفاعل والذي بدوره يؤدي إلى خلق اتجاهات ايجابية نحو الآخرين وتقبلهم ضمن دائرة تفاعلهم².

ولعل من أهم أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية في العمل القرب المكاني ، فتواجد العمال في أماكن متجاورة في محل العمل ينتج فرصة أكبر للعلاقات الاجتماعية ، ويسهل عملية الاتصال بين الأفراد بحكم تواجدهم لمدة زمنية معتبرة من حياتهم المهنية في مكان مشترك فالأشخاص الذين يعملون في قسم واحد يتجهون إلى الاشتراك معاً في تنظيمات غير الرسمية بحكم التعاون بينهم ، نتيجة التفاعل المستمر الذي ينشأ بينهم في بيئة العمل .

والقرب المكاني يمثل احد العوامل التي تهيئ المناخ المناسب لتكوين جماعات غير الرسمية في العمل ، وكذلك لتوفر أجواء ملائمة لممارسة وظائفها وتحقيق أهدافها ومصالحها انطلاقاً من بيئة العمل التي تمارس فيها مهامها وعملها الرسمي داخل التنظيم³.

إضافة إلى عامل القرب المكاني هناك عامل القرابة والذي له صلة مباشرة بالعامل الأول وهو عامل حيوي وبيولوجي يسهم في زيادة الروابط بين الموظفين

حيث عرف كلود ليفي ستروس القرابة بأنها : "مؤسسة اجتماعية تقوم على روابط دموية أو روابط المصاهرة حيث يعتبر الأب والابن أقارب تجمعهم صلة الدم ...

وأوضح ريفر أن القرابة اعتراف وقبول اجتماعي للروابط البيولوجية والقرابة تعبر عن العلاقات الاجتماعية في مصطلح بيولوجي

كما تسهم القرابة في حل العديد من النزاعات والدفاع عن أفرادها والقضاء عن المشاكل و الأخطار التي تواجههم من خلال مختلف العلاقات والتفاعلات¹

¹قيس النوري ، مرجع سبق ذكره ، ص 272 .

²عدنان يوسف العتوم ، علم نفس الجماعة نماذج نظرية وتطبيقات علمية ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 51.

³ محمد أسامة ميدون ، مرجع سبق ذكره ، ص 62 .

يلعب كل من عنصري التماثل الوظيفي والقرب المكاني حلقة تكامل بينهما ، وذلك ناتج عن الاحتكاك والتواصل المستمر بين الأفراد في مكان العمل الواحد مما يخلق جو الألفة والاعتیاد ، وهو عامل مهم في العلاقات الاجتماعية ، يؤثر على مختلف العوامل المرتبطة و العلاقات التنظيمية .

تناولنا في هذا الفصل العلاقات الاجتماعية الاتصالية غير الرسمية ومختلف العوامل التي تمسها في تكوينها من خلال الاتصالات الرسمية وغير الرسمية ، والتفاعل المرتكز على جملة من الجوانب أهمها الثقافية والاجتماعية و الإنسانية ، قد يكون هذا التفاعل ايجابي أو سلبي ، وتتم هذه العلاقات بمراحل وتحكمها محددات ، وعناصر مكونة لها كمييار تبنى عليه هاته العلاقات ، واقتصرنا على القيم والمعتقدات وكذلك التماثل الوظيفي والاهتمام المشترك باعتبارهما أكثر العوامل المؤثرة في بقاء العلاقات ، ونخلص إلى أن العلاقات الاجتماعية محور أساسي ومسیر غير رسمي متحكم في نمط الاتصالات داخل التنظيم .

¹نتيجة جيماي ، نظام القرابة بالمجتمع (ماهية - وأهميته - ووظائفه) ، مجلة التغيير الاجتماعي ، مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الرابع ، ص 336 ، ص 337 ، ص 347 .

الفصل الثاني :

العلاقات الاجتماعية واتخاذ القرار

الفصل الثاني : العلاقات الاجتماعية واتخاذ القرار

إن اتخاذ القرار من أهم العمليات التي تحكم سيرورة نشاط المنظمة فقد يتأثر القائد بالعوامل المحيطة به و لعل من هاته العوامل علاقاته مع الموظفين ، فالعلاقات الاجتماعية و السلوكيات الإنسانية و الاحتكاك المستمر ، وقد يخلق جو تأثيري بين القادة والموظفين ، وسنتطرق في هذا الفصل إلى العلاقات الاجتماعية وتأثيرها على القادة في اتخاذ القرار .

المبحث الأول : القيادة اتخاذ القرار وخصائصهما العامة

سنتطرق في هذا المبحث إلى ماهية القيادة و اتخاذ القرار الإداري و الخصائص التي تميز كلا المتغيرين من مفهومهما إلى الأنواع ثم العوامل المؤثرة على كليهما وصولاً إلى خطوات اتخاذ القرار

المطلب الأول : مفهوم القيادة واتخاذ القرار وخصائصهما العامة

تعددت التعريفات والمفاهيم المرتبطة بالقيادة و اتخاذ القرار وما يميزهما من خصائص وسنخرج في هذا المطلب على كل هذا .

1. القيادة وخصائصها العامة

1.1 تعريف القيادة :

تعرف القيادة على أنها : مجموعة من السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة ، والتي تمثل محصلة للتفاعل بين عدة عناصر أساسية في موقف الممارسة القيادية ، وتستهدف حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بأكبر قدر من الفعالية ، والتي تعني كفاءة عالية في أداء الأفراد ، مع توافر درجة كبيرة من الرضى ، وقدرا عاليا من تماسك الجماعة¹.

والقيادة بمعناها العام كما عرفها أوردوي تيد (O-Tead) هي : النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس ، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه .

ويعرفها باس (B-Bass) بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين و إطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب².

¹ زين العابدين درويش ، مرجع سبق ذكره ، ص 155 .

² نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 90 .

ومن خلال التعريفين يمكن القول بأن القيادة هي : سلوك إداري يتبناه قائد الجماعة لحث الأفراد على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية من خلال أدائهم ، والاهتمام بهم كطاقات وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرغوبة .

ولعل هنالك تداخل بين مفهومي القيادة والقائد مما يدفع بنا إلى إدراج تعريف للمفهوم الثاني لربط العلاقة بينه وبين المفهوم السالف تعريفه .

2. القائد :

ويعرف القائد على أنه : الشخص الذي يستطيع التأثير على سلوك الآخرين واتجاهاتهم و أفعالهم لتحقيق أهداف المنظمة¹.

ويعرف القائد أيضا بأنه : العضو القادر على قيادة الجماعة نحو أهدافها والذي تم اختياره من قبل هاته الجماعة ، وبذلك يكون القائد هو الشخص الذي اختاره أعضاء الجماعة².

3. الخصائص العامة للقيادة :

تتميز القيادة الإدارية بجملة من الخصائص و التي لها علاقة مباشرة باتخاذ القرار و يمكن لنا التعرّيج عن أهمها فيما يلي :

1. المهارات الذاتية و الشخصية :

ويقصد بها الصفات و القدرات اللازمة في بناء الشخصية للقائد مثل السمات الجسدية (قدرة الفرد المتصلة بالثروة البدنية و العصبية و قوة التحمل) و القدرات العقلية (كالاستعدادات الفكرية و الذهنية و أهمها الذكاء وملكة الابتكار و ضبط النفس) .

2. المهارات الفنية :

وهي المعرفة المتخصصة كفرع من فروع العلم و تطويعها في كيفية التعامل مع الأشياء بسهولة بما يكفل تحقيق الهدف ، بمعنى آخر قدرة القيادة على استخدام الوسائل العلمية و التكنولوجية لتحقيق الهدف المنشود .

¹معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة و الاتصال الإداري ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 140.

²خليل ميخائيل معوض ، علم النفس الاجتماعي ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 282 .

3. المهارات السلوكية والإنسانية :

وهي تعني قدرة القائد على التعامل مع البشر بصفة عامة وتابعيه بصفة خاصة و العمل على تنسيق جهودهم و العمل بروح الفريق و قد ثبت أن هذا النوع يعد من المهارات الضرورية لنجاح أو فشل القادة في قيادة التنظيمات الحديثة .

4. المهارات السياسية و الإدارية :

ويقصد بالأولى قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده ومهارته في تبصر المصالح و الأهداف العامة وما يتطلبه ذلك من ربط بين أهداف التنظيم الذي يقوده و سياسته من ناحية ، و أهداف وسياسة النظام القائم ، أي التوافق بين الاتجاهات و الضغوط الموجودة في المجتمع و نشاط التنظيم و على القيادة ألا تتجاهل المثل العليا والأهداف والسياسية التي يطمح الشعب إلى تحقيقها .

بينما المهارات الإدارية تعني قدرة القيادة على فهم عملها وتحقيق الموائمة بين أهداف التنظيم وإشباع حاجات ورغبات التابعين ، ويتمثل هذا في قدرة القيادة على التخطيط الجيد و التنظيم الأمثل للمنظمة لاستغلال الطاقات البشرية ووضع معدلات الأداء لها بطريقة موضوعية وفعالة¹.

II. مفهوم اتخاذ القرار وخصائصه العامة :

1. تعريف اتخاذ القرار :

القرار في اللغة هو ما قر عليه الرأي من الحكم في مسألة ما و ينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية عقلية واعية و مركبة يتم خلالها اختيار أحد البدائل بهدف الوصول إلى حل مشكلة ما ، و يبدو أن عملية اتخاذ القرار تتشابه مع عملية حل المشكلات لدرجة أن بعض الباحثين دمج بينهما ويعرفه "ياغي" بأنه اختيار احد البدائل المتوفرة للوصول إلى هدف أو معالجة مشكلة ، و يبدو أن اتخاذ القرار مرحلة تتطلب خطوات تمهيدية تسبقها وهي خطوات ضرورية اتخاذ القرار الذي يتم الوصول إليه ، كما أن الفرد الواعي يتأكد من سلامة قراره من خلال تتبع نتائجه و تحديد الآثار التي تبني عليها ومن ثم تقييم هذا القرار².

¹معن محمود عياصرة ، مروان محمد بنبي أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 146 ، 147 .
²رافع النصير الزغول ، عماد عبد الرحيم الزغول ، علم النفس المعرفي ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2003 ، ص 314 .

2. القرار :

هو البث النهائي في موقف محدد يتطلب اتخاذ قرار بشأنه ، أو مشكلة معينة يتطلب البث فيها بصورة هادفة و مخططة ، و يغير المواقف الخالية بمواقف هادفة¹.

ومن خلال التعاريف المختلفة لمفهوم اتخاذ القرار يمكن القول بأنه : عملية اختيار البديل المناسب لتحقيق أهداف مسطرة من خلال أتباع مجموعة من الخطوات تبدأ بتحديد المشكل وصول إلى تقييم نتائج هذا القرار .

3. خصائص القرار التنظيمي :

أ_ القرار هو عملية بحتة ،ولذلك فأن متخذ القرار بحاجة إلى التحليل و التنبؤ و التفكير في اختيار أفضل البدائل المتاحة ، وهذا يحتاج إلى فترة طويلة من الفحص و الاختبار للوصول إلى قرار صائب ورشيد تتحقق من ورائه الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية .

ب _ أن عملية القرار هي عملية استمرارية ، ذلك أن كل نشاط يتم داخل التنظيم هو نتيجة لعملية اتخاذ القرار ، حيث أن عملية اتخاذ القرار في التنظيم تتم بصورة متواصلة ، فكل قرار يقود إلى قرار آخر ، و الاستمرارية تعني أيضا أن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد تحديد البديل ، وإنما تتناول التنفيذ والمتابعة و التقويم للتأكد من سلامة البديل المختار ، ولتحديد بعض نقاط الضعف أو أوجه النقص الملاحظ من خلال التقويم لتلافي الوقوع فيها مستقبلا² .

1 إن عملية اتخاذ القرار عملية ذات طبيعة تطويرية متغيرة و يظهر ذلك من خلال التغيرات التي تطرأ على المشكلة أو المهمة التي تواجه الفرد إذ أن هذه المشكلة تتغير بتغير مراحل اتخاذ القرار ، وتختلف باختلاف المعلومات التي يتم التوصل إليها ، فقد تختلف أعراض المشكلة ، وقد تأخذ أشكالا جديدة ، كما يمكن أن يتفرع عن المشكلة الأساسية مشكلات فرعية ، وأن الفرد إتباع جميع هذه التغيرات و أن يطور فهمه للمشاكل تبعا لتطورها ، و أن التقدم في مراحل اتخاذ القرار قد يتبعه تغير في أدراك الفرد للموقف الذي يتعامل معه ، و لربما تصبح رؤيته للمشكلة أكثر وضوحا³.

¹طلعت مصطفى السروجي ، إدارة المؤسسات الاجتماعية الإصلاح والتطوير ، الطبعة الأولى ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص153 .

²رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 229 .

³رافع النصير الزغول ، عماد عبد الرحيم الزغول ، مرجع سبق ذكره ، ص 317 ، 318 .

2 إن عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى مهارة عقلية يمكن تطويرها عقلية وقدرة فكرية ، يمكن للفرد أن ينميها ويطورها عن طريق التدريب ، فهي عملية خاضعة للتكوين والتعلم ، بحيث يكمن التدريب على كيفية اتخاذ قرارات صائبة ورشيدة ، والقدرة على التفكير النقدي و توليد البدائل و الإحساس بالمشكلات ، وتطوير قدرات البحث ، وهي كلها عمليات تتطلبها هذه العملية المعقدة ، فمن الصعوبة الوصول إلى قرار رشيد كامل ، إلا أن بالإمكان الوصول إلى القرار الأنسب في وقت معين .

المطلب الثاني : أنواع القيادة والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

تلعب القيادة دورا هاما في عملية اتخاذ القرار ، وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر فيها وسنتطرق في هذا الفصل إلى أنواع القيادة وكذلك العوامل التي تؤثر بها .

1. أنواع القيادة

هناك ثلاثة أنواع من القيادة التي تصنف حسب سلوكيات ممارسة القائد وتصرفاته

1. القيادة الديمقراطية :

وهي التي تقوم على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات ، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية اتخاذ القرارات ، ويتوسع في تفويض السلطات و الصلاحيات لمؤوسيه ، فهو يباشر مهامه من خلال الجماعة فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق و المناقشة الجماعية لأعضاء الجماعة ، وتلعب القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء و أفكار إلى قرارات و سياسات ، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة ، من مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين ، وخلق الثقة في نفوسهم ، وزيادة التعاون ، ومضاعفة الإنتاج و في هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به .

2. القيادة الأوتوقراطية أو الديكتاتورية ، الاستبدادية :

وهي التي تضع السلطة أو المسؤولية في يدها ، وتعطي الأوامر إلى أجهزتها و تصر على طاعتها دون مراعاة للجو الانفعالي المحيط بها ، وسواء كان الأمر الصادر منها صحيح أم خطأ ، و تتسم بالسيطرة و التحكم¹.

ويتميز هذا النوع من القيادة بـ :

أ. يركز السلطة و المسؤولية في يده وينفرد بوضع خطة العمل و أهدافه دون أن يشترك معه أحد أو يستشير أحد .

ب. يفوض الأوامر و يصر على إطاعتها ويملي على الأعضاء خطوات العمل خطوة بخطوة ولا ينسب لهم عمل شيء من دونه .

ت. يعاقب كما يرى وكيف ما أراد

ث. متباعد من أفراد الجماعة لا يروونه إلا غرارا².

3. القيادة الفوضوية :

وهي التي تترك الأمور تجري على هواها وتضع المسؤولية على أتباعها و لا تشترك معهم توجيههم و تتميز بإطلاق الحبل على القارب وترك الأمور دون ضوابط³.

4. القيادة المتسامحة :

يعطي هذا النوع من القيادة شعورا أكبر بالتححرر من ضغوط القيادة لكن هذا لا يعني عدم أداء التنظيم لمهامه بل قد تؤدي الضغوط في العمل إلى جو إنساني متسامح يساعد على انسجام العاملين و تلاحمهم .

وتهتم هذه القيادة بتكوين فريق موحد و دينامي بحيث يبقى أعضاء التنظيم في حالة حركة ونشاط وتعاون وكأنهم في عائلة كبيرة بحيث تسهل اندماج الموظفين الجدد وأنها تأخذ في الاعتبار الجوانب

¹ هاني محمود الكايد ، علم النفس السلوك القيادي ، الطبعة الأولى ، دار الولاية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 370 ، 371 .

² محمد جاسم العبيدي ، باسم محمد ولي ، مرجع سبق ذكره ، ص 349 .

³ هاني محمود الكايد ، مرجع سبق ذكره ، ص 371 .

الإنسانية أما سلبياتها فأنها أقل وتعطي أهمية كبيرة للعلاقات الاجتماعية أكثر من المهام الرسمية ولا تضع حدودا واضحة بين التوقيت الشخصي و توقيت العمل .

5. القيادة الموقفية :

هي من أحدث الصياغات في السلوك القيادي الشبكي التي طورها " بول هريس ، كين " للأفكار حيث تؤكد على بعدين للسلوك القيادي هما الأوامر المباشرة و المساعدة وتقدم لنا أربع ميزات للقائد هي :

- أ. النمط الإخباري : وهو أسلوب توجيهي مباشر يحدد الأدوار و يقدم الإرشادات ويضع
 - ب. النمط الاستشاري : وهو أسلوب توجيهي على قدر عال من الاهتمام بالوجبات في العلاقات الإنسانية
 - ت. النمط المشارك : في هذا النمط يقلل القائد من محتوى التوجيه في دوره مع حفاظه على سلوك المساندة و إشراكه للمرؤوسين في اتخاذ القرارات مما يجعله يقلل من منطقة نفوذه التي يصدر منها التوجيهات و تقتصر مهمته هنا على الاتصال و تقديم التسهيلات .
 - ث. النمط المفوض : يرى بأن بعض الأشخاص يحتاجون إلى قيادة بسيطة حيث أن مهارات القائد و دافعيته تقف أحيانا في طريقهم وهذا الأسلوب ذو نفوذ بسيطة يزود الموظفين بتوجيه ودعم بسيطين¹.
- إضافة إلى أنواع أخرى للقيادة و المتمثلة في :

6. القيادة المتسببة (الحرة) :

يرى "الزهيري " أن هذه القيادة تكون غير موجودة ، فالقائد في ظل هذا النمط من القيادة يتنازل لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرار ، فهو يقوم عادة بتوصيل المعلومات إلى أفراد مجموعته ، ويترك لهم حرية التصرف في العمل دون تدخل منه ويمكن أبراز أكثر هذه التصرفات الشائعة لدى القيادة الحرة كالآتي :

- أ. تكون مشاركة الأعضاء على مستوى منخفض من الإنتاجية
- ب. تأخر الأعضاء عن مواعد الاجتماع ، وكثرة تخلفهم
- ت. عدم الجدية في الحديث و المناقشة

¹ناصر قاسمي ، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر ، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر، 2004 ، 2005 ، ص 225 ، 226 .

- ث. التهور في تقديم القرارات
ج. التبرم في تحمل مسؤوليات أخرى

7. القيادة الابتكارية :

وهي مجموعة الأفكار و الممارسات التي يقدمها المدير والعاملون ، و التي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية و طرق وأساليب أكثر فعالية في إنجاز أهداف المنظمات و المؤسسات و الدوائر الحكومية و أكثر خدمة للمجتمع¹.

تتعد أنواع و تصنيفات القيادة الإدارية ولقد حاولنا من خلال هذا العنصر شمل أكثر الأنواع تداولاً وتنظيراً و قد قمنا بحصر سبعت أنواع للقيادة تراوحت بين قيادة ديمقراطية ، و قيادة أوتوقراطية أو ديكتاتورية أو استبدادية ، وقيادة فوضوية ، ثم القيادة المتسامحة ، و القيادة الموقفية ، و القيادة المتسيبة ، وأخيراً القيادة الابتكارية .

II. العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار

هنالك مجموعة من العوامل التي تؤثر على القائد في اختياره بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار ، وتؤثر بالتالي في فاعلية القرار ، وتتمثل هذه العوامل في القيود التي تفرضها القوانين على القائد ، و في الضغوط الداخلية و الخارجية التي يتعرض لها أثناء اتخاذ القرار سواء كان مصدر هذه الضغوط رؤساء القائد أو مرؤوسيه ، أو الرأي العام ، ونجمل فيما يلي أهم العوامل التي تؤثر على فاعلية القرار و هي كالتالي :

1. النصوص التشريعية (الحكومة) :

يعتبر القرار الإداري جزء من السياسة العامة للدولة و لذلك فإن القائد الإداري الذي يحرص على ضمان فاعلية القرار يأخذ في اعتباره عوامل معينة على رأسها : آراء رؤسائه ، مشورة مرؤوسيه ، الالتزام بالقوانين و التشريعات التي تضعها الحكومة ، الميزانية ، الاعتمادات المالية ، مدى وقع القرار على السلطات العليا و قبولها له ، و الرأي العام الذي قد يقبل القرار أو يثور عليه².

¹ سماح حسن علي جبريني ، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفاعلية القرار من وجهة نظر عمداء الكليات و رؤساء الأقسام الأكاديمين في الجامعات الفلسطينية ، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين ، 2016 ، ص 28 ، 29 .
² رافد الحريري ، مرجع سبق ذكره ، ص 239 .

2. العوامل الإنسانية :

وهي ترشد سلوك القائد وتوجيهه نحو اختيار البديل الأفضل ، وهي إما أن تكون نابعة من شخص القائد أو من سلوك مساعديه أو مرؤوسيه :

أ. القائد متخذ القرار :

فهو سواء كان فرداً أو جماعة ، عامل هام يؤثر في فعالية القرار ... فشخصية القائد ، و عواطفه ، وقيمته ، وتاريخه ، في العمل ، ونوع الأعمال التي سبق أن مارسها ، و مركزه الاجتماعي و المالي خارج التنظيم ، بل وحالته النفسية عند اتخاذ القرار ... كلها عوامل تؤثر في فعالية القرار الذي يتخذه ، فقد تعطى المعلومات و توضع البدائل أمام القائد فيختار بديلاً معيناً ، و إذا أعطيت إلى آخر اختار بديلاً غيره و كل منها يكون مقتنعاً بسلامة اختياره ... فالقائد إنسان قبل كل شيء و هو عضو في مجتمع معين يتأثر بما فيه من عادات و تقاليد و أعراف و كلها تنعكس على سلوكه كما أن قدرة القائد على الاستفادة من المعلومات المتوفرة ، وعلى وزن الجوانب الإيجابية و السلبية للبدائل و التنبؤ بآثارها ... كلها عوامل تساعد على اتخاذ القرار الفعال .

ب. المساعدون و المستشارون المتخصصون الذين يساعدون القائد :

فأسلوب تفكيرهم بل وطريقة عرضهم للموضوعات ، تؤثر أيضاً على فعالية القرار ... فالقائد الذي يحسن اختيار معاونيه يمكنه أن يتحكم في نوعية القرارات التي يصدرها ، ولهذا عليه أن يختارهم من ذوي ميول متباينة حتى يخلق جواً مواتياً للأفكار المبدعة ... إلا أن الملاحظ مع الأسف أن أول ما يشترطه القادة ، فيمن يعملون معهم ، هو اتفاقهم معهم في أفكارهم و اتجاهاتهم تفادياً للاحتكاك فيما بينهم وبين مديريهم من ميزة الحوار الحر المفتوح الذي يساعد على جعل القرار المزمع اتخاذه أكثر نموذجاً وفعالية¹.

ت. المرؤوسون وغيرهم ممن يمسهم القرار :

لقد أكد الكثير من علماء الإدارة على أهمية دور المرؤوسين كعامل مؤثر في نجاح المدير أو فشله في اتخاذ القرارات ... فقد أكدت على أهمية هذا الدور الباحثة " ماري فوليت " منذ سنوات عندما

¹نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، مرجع سبق ذكره ، ص 395 .

قالت : أن دور الأتباع في عملية اتخاذ القرار يبدو في غاية الأهمية ، ذلك أن دورهم يبرز من خلال معاونيتهم وتأييدهم للمدير ليضل دائم التحكم في المواقف التي تواجهه ...

ويتضح دور المرؤوسين و تأثيرهم في قرارات المدير في المراحل الأولى لعملية اتخاذ القرارات و الخاصة ب تجديد المشكلة وجمع المعلومات الوافية و إمداد المدير بها إذ يكون لاقتراحات المرؤوسين و تصوراتهم و اتجاهاتهم حول المشكلة و الحلول البديلة و استرشاد المدير بها تأثير في اختيار البديل الأفضل ... يضاف إلى ذلك دورهم الهام في مرحلة تنفيذ القرار إذ يكون لتعاونهم و إقناعهم بالحل أثر فعال على تنفيذه ، وخاصة في القرارات التي يتطلب تنفيذها التعاون والالتزام من جانب المرؤوسين ... ومن هنا نجد أن الكثير من الكتاب السلوكيين مثل : "برنارد" و " تيد " و "سيمون" و "تاتنيم" وقد أكدوا على أن المصدر الحقيقي لسلطة المدير في اتخاذ قراراته هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة ... وأن القرار مهما كان منطقياً و علمياً ، فإنه لا يكون فعالاً مادام لا يحظى بقبول المرؤوسين و اقتناعهم به و التزامهم بتنفيذه¹.

3. الضغوط :

يتعرض القائد إلى الكثير من الضغوط التي تؤثر في فعالية القرار و تتمثل هذه الضغوط في ضغوط السلطات العليا ، والرأي العام ، ضغوط أجهزة الرقابة المركزية ، و القوى الاقتصادية ، و مستوى الخدمات ... الخ فالقائد يرتبط بمجموعات متشعبة من الصلات و العلاقات و الروابط وكذلك ضغوط التجمعات غير الرسمية ومراكز القوى التي تخلفها المؤسسة إضافة إلى ضيق الوقت لدى القائد واضطراره إلى اتخاذ القرار تحت ضغط طرف معين مما يحجب عنه الفرصة الكافية لجمع المعلومات و البيانات المناسبة لاتخاذ القرار².

ونجد أن هنالك تلامس علائقي بين أنواع القيادة و العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار و العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار ، فعلى سبيل المثال تتأثر القيادة الديمقراطية بالعوامل الإنسانية باعتبار أنها تقوم على مبدأ الشورى والمشاركة و التفاعل مع الأعضاء الموظفين حول مختلف المسائل التي تواجه التنظيم ، فأن هذا التلامس مع هاته العوامل من خلال إبراز شخصية القائد وكذلك تأثير المرؤوسين و غيرهم على اتخاذ القرار ، مما يخلق انسجاماً بين القائد و معاونيه في التعامل مع المواقف التي تواجههم.

¹نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و السلوك ، مرجع سبق ذكره ، ص 281 ، ص 282 _ 283 .

²رافد الحريري ، مرجع سبق ذكره ، ص 241 .

المطلب الثالث: أنواع القرارات وخطوات اتخاذها

1. أنواع القرارات :

أن طبيعة أي قرار إداري يصدر عن المدير أو القائد يكون نابعا عادة عن الموقف أو الوضعية التي يتخذ فيها هذا القرار و تتنوع القرارات بتنوع الموقف الذي يفرضها ويمكن إدراج بعض أنواع القرارات فيما يلي :

1. القرارات الروتينية :

وهي تلك الأنواع من القرارات التي يتم اتخاذها بشكل متكرر في النشاط اليومي للمنشأة ، و التي يتم تطبيق إجراءات و معايير موضوعية بالنسبة لها ، ومن أمثلة هذه القرارات الأمور المتعلقة بمراقبة المخازن ، مراقبة الإنتاج ، ترقية الموظفين ، مراقبة النفقات ، صيانة الآلات ... الخ ، و مثل هذه القرارات قابلة لأن يتم تفويضها إلى مستويات الإدارة الوسطى و السفلى .

2. القرارات غير الروتينية :

وتظهر الحاجة إليها عندما تكون المشكلة المراد حلها ذات طبيعة غير متكررة أو غير مألوفة ، و تتطلب أن تتم معالجتها على أساس فردي و عندما تظهر مشكلة من هذا النوع لا يجد المدير أمامه سوى سوابق وإجراءات جاهزة وموضوعية لمعالجتها ، بل يجد أن عليه الاعتماد على خبرته وفطنته في إيجاد الحلول المناسبة لها .

ومن أمثلة هذا النوع من القرارات تغيير طريقة الإنتاج في منظمة ما من النمط اليدوي إلى الآلي ، اختيار موقع المشروع ، اختيار الطريقة التي يتم بها الترتيب الداخلي للمصنع ، اكتشاف سلع وطرق إنتاج جديدة ... الخ¹ .

وهناك من أحدث تقسيما آخر للقرارات بين قرارات تقليدية وغير تقليدية

¹ جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة ، دار هومة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2003 ، ص 64 .

1. القرارات التقليدية :

ويتفرع منها نوعين من القرارات المتمثلة في :

أ. القرارات التنفيذية :

وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور و الانصراف و توزيع العمل ، والغياب و الإجازات ، وكيفية التعامل مع الشكاوى .

وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات و التجارب التي اكتسبها المدير و المعلومات التي لديه .

ب. القرارات التكتيكية :

وتتصف بأنها قرارات متكررة و إن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية و أكثر فنية و تفصيلا ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين .

2. القرارات غير التقليدية :

ويتفرع منها نوعين من القرارات المتمثلة في :

أ. القرارات الحيوية :

هي التي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم و المناقشة و تبادل الرأي على نطاق واسع ، ولمواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير _متخذ القرار _ بدعوة مساعديه و مستشاريه من الإداريين و الفنيين ، و القانونيين إلى اجتماع يعقد لدراسة المشكلة ، وهنا يسعى المدير لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر ، وأن يعطيهم جميعا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف

ب. القرارات الإستراتيجية :

وهي قرارات غير تقليدية ، تتمثل في مشكلات إستراتيجية ذات أبعاد متعددة ، وعلى جانب كبير من العمق و التعقيد ، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق و الدراسة المتأنية و المستفيضة و المتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها¹.

رغم اختلاف تسميات لأنواع القرارات إلا أن هنالك تداخل بين التصنيفات فمثلا القرارات الروتينية هي نفسها القرارات التنفيذية و التكتيكية التي قد أجملت في القرارات التقليدية أما القرارات غير الروتينية فهي نفسها القرارات الحيوية و الإستراتيجية و التي أجملت في القرارات التقليدية .

هنالك تباين في التسميات فقط أما أنواع القرار و الوظائف التي تؤديها هي نفسها .

II. خطوات اتخاذ القرار :

اختلفت خطوات اتخاذ القرار باختلاف اجتهادات الباحثين فقد " قسمها " العزاوي" إلى أربعة و قسمها " بيتر و ريكو" إلى خمسة و قسمها " كنعان" إلى ستة وقسمها "شهاب" إلى سبعة و قسمها "تجرو" إلى تسعة كما سنوضحها في جدول آراء الباحثين حول خطوات عملية صنع القرار و اتخاذه

¹فايز عبد الكريم الناظر ، التحفيز ومهارات تطوير الذات ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان 2011 ، ص 230 .

سيمون 1960	شهين 1994	كنعان 2003	العزاوي 2006	بيترو ريكو 2006	نجر 2006
1-البحث والاستطلاع	1-التعرف على المشكلة	1-تشخيص المشكلة محل	1-تحديد المشكلة	1-تعريف المشكلة	1-الاعتراف بالمشكلة من
2-التصميم	مع مراعاة التمييز بين	القرار 2-تحليل	2-البحث عن المشكلة	2-تحليل المشكلة	حين تحديدها وبلورتها
3-الاختبار	المشكلة و أعراضها	المشكلة محل القرار	"جمع المعلومات عن	3-تطوير البدائل	2-جمع المعلومات
	2-تحليل المشكلة	3-إيجاد بدائل لحل المشكلة	المشكلة 3-الاختيار	4-تقرير الحل الأفضل	3-تصنيف المعلومات
	3-إيجاد بدائل لحل المشكلة	4-تقييم البدائل المتاحة	بين البدائل " الأمثل "	5-تحويل القرار إلى	وتحليلها 4-البحث عن
	4-تقييم البدائل	لحل المشكلة 5-اختيار	اختيار البدائل	عمل مؤثر	الوسائل 5-تحديد
	5-اختيار أفضل بديل	الحل الملائم للمشكلة			البدائل 6-تقييم
	6-اتخاذ قرار عملي و	6-متابعة تنفيذ القرار			البدائل 7-القرار
	اعتماده من قبل السلطات				8-التنفيذ 9التقييم
	المتخصصة 7- المتابعة وتقييم النتائج				والمتابعة

¹ الجدول رقم 1 : آراء الباحثين حول خطوات عملية صنع القرار و اتخاذه .

¹ ماجد أحمد عبد العزيز بشير ، أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار الجزائرية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2015 ، ص 82_83 .

المبحث الثاني: تأثير العلاقات الاجتماعية على اتخاذ القرار

سنسلط الضوء في هذا المبحث على تأثير العلاقات الاجتماعية على اتخاذ القرار من خلال العناصر المكونة لها إضافة إلى تأثير التنظيم غير الرسمي باعتباره الركيزة الأساسية للعلاقات الاجتماعية .

المطلب الأول : تأثير العناصر المكونة للعلاقات الاجتماعية على اتخاذ القرار

1. تأثير المعتقدات و القيم

تتأثر القرارات الإدارية بالتقاليد الاجتماعية و العادات و القيم الاجتماعية و يصبح هذا التأثير واضحاً وملموساً من خلال سلوكيات المدير واتجاهاته عند اتخاذ القرار فقد ثبت من خلال الممارسة العلمية أن الكثير من العادات و التقاليد الاجتماعية التي تمارس في مجتمع القرية ولاسيما في الدول النامية تمتد إلى أجهزة الحكومة و تتأثر بها قياداتها ، فالترام كبار الموظفين في هذه الأجهزة في مساعدة أهل قريتهم و تفضيلهم على غيرهم و قضاء حاجاتهم و إنجاز مصالحهم ، هو إمداد لتقاليد القرية التي عليهم هذا الالتزامات و عدم الاكتراث بالمواعيد و قلة المثابرة ، و انخفاض مستوى الدقة في الأداء مع البطء الشديد كل هذه الصفات ماهي إلا امتداد لعادات وتقاليد المجتمع الريفي في حياة أكثر تعقيداً هي حياة المدينة¹ .

وقد أكدت الدراسات أن اتجاهات المديرين و قيمهم تتأثر بقيم اجتماعية نابعة من البيئات التي تربوا فيها و أن الدوافع وراء انحراف اتجاهاتهم قد يكون نتيجة تأثيرهم بقيم اجتماعية خاصة تحكم سلوكهم عند اتخاذ القرارات وهذا حسب ما توصلت إليه دراسة "أرغريس"²

وقد درس عدد من الباحثين تأثير القيم في صنع واتخاذ القرار ففي دراسة ل "روسل وباريت" أشار إلى أنه "عندما تنشأ حالة يتعين علينا التعامل معها من خلال ثلاث طرق مختلفة يمكننا التوصل إلى قرار بشأن ما يجب القيام به : إما أن نستخدم معتقداتنا لصياغة رد ، أو نستخدم قيمنا ، أو يمكننا استخدام الحدس ؛ فاستخدام المعتقدات لاتخاذ القرارات يعكس التاريخ الماضي في التعامل

¹ أحمد سليمان ، العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري في المنظمات الصحية ، رسالة ماجستير في الإدارة الصحية ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، المملكة العربية السعودية ، 2011 ، 2012 ، ص 166 .

² صالح بن ناصر شغروود القحطاني ، الضغوط الاجتماعية و ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007 ، ص 77 .

مع الحالات الجديدة المعقدة التي لم نختبرها من قبل ، و المعتقدات تجارب فردية وليست قابلة للتكيف مع الأوضاع الجديدة . وبدلا من ذلك ، إذا استخدمنا القيم لاتخاذ القرارات ، يتماشى مع القرارات المستقبلية التي تريد تجربتها لأنها تتجاوز السياق و الخبرة .

ولذلك يمكن استخدامها لاتخاذ القرارات صعبة في الحالات المعقدة التي لم تتم بعد و نتيجة لذلك ، توفر القيم طريقة أكثر مرونة لصنع القرارات من المعتقدات¹ .

II. تأثير القرب المكاني و التماثل الوظيفي :

لقد أوضحت التطبيقات العملية أن العلاقات الشخصية للمدير خارج نطاق العمل تلعب دورا بارزا في توجيه قراراته وخاصة في الدول النامية ، إذ أن المدير في هذه الدول يرتبط بمجموعات متشعبة من صلات و العلاقات الأسرية و الروابط الإقليمية ، بل وروابط أبناء البلد و الحي وهذه كلها تمارس ضغوط على المدير لتشكيل قراراته وفقا للمصالح الشخصية لأصحاب هذه الصلات وتبرز هذه الضغوط بشكل واضح عند الإعلان عن وظائف شاغرة ، وعند إجراء حركة ترقية أو تنقلات ، وعند التعاقد على الإنشاءات ز التوريد إذ يحاول أصحاب المصلحة استخدام صلاتهم بالمدير لخدمة مصالحهم بصرف النظر عن القواعد و النظم الموضوعية .

ويضاف إلى ما سبق الضغوط النابعة من أجهزة الرقابة المركزية بما يتطلبه عملها من بيانات و معلومات قد يضطر المدير متخذ القرار إلى إمداد هاته الأجهزة بها ، مما يستغرق بعض وقته وطاقاته فينعكس ذلك على قراراته ، زاد على ذلك الضغوط التي تسببها أجهزة الإعلام على المديرين من خلال ما تنشره هذه الأجهزة من انتقادات أو تقييم لقرارات المديرين ، وإبراز وجهات النظر و الآراء لبعض فئات الرأي العام حولها ولذلك يشكل ضغطا على المدير سواء بالنسبة لما اتخذه من قرارات أو لما يزمع اتخاذه من قرارات في المستقبل² .

¹ طاهر شعبان حسن ، دور القيم الشخصية و التنظيمية في جودة اتخاذ القرار متعدد المعايير : تطبيق طريقة Electre III على إنشاء كلية العلوم الإدارية بجامعة دمشق ، مجلة جامعة البعث ، المجلد 39 ، العدد 49 ، جامعة دمشق ، 2017 ، ص 55 .

² أحمد سلمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 166 ، 167 .

المطلب الثاني: تأثير التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرار

تتأثر عملية اتخاذ القرار بجملة من العوامل التشريعية منها والإنسانية الاجتماعية وحتى الضغوط التي يتعرض لها المدراء أو القادة في التنظيمات و قد أوردنا هذا سالفاً ، ولعل ذلك كان في جله ذا صبغة رسمية إلا أن هنالك عوامل اجتماعية غير رسمية تؤثر في عملية صنع القرار إما إيجاباً أو سلباً .

1. التأثير الإيجابي للعلاقات غير الرسمية :

قد يتم الاتفاق على أن المؤثرات الإيجابية ينصب أثرها في دعم رسالة المنظمة و تحقيق أهدافها و يمكن أن نورد بعض منها كوظائف أساسية غير رسمية داعمة لصنع و إنجاح القرارات ، تتمثل هذه المؤثرات فيما يلي :

1. التعاون :

يعد التعاون من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي بين الأفراد و الجماعات غير الرسمية و ينبعث التعاون من حقيقة مفادها أن الفرد لوحده قد لا يستطيع أن يحقق هدفاً معيناً لذلك فإنه يلجأ إلى طلب مساعدة الآخرين ، وقد يكون التعاون اختيارياً أو مفروضاً (رسمياً) ، ويعد التعاون ظاهرة اجتماعية يتعلمها الفرد بحكم العلاقات و الاتصالات التي يكونها مع الآخرين في البيئة الاجتماعية .

ويندرج التعاون بين أفراد التنظيم غير الرسمي تحت التعاون العفوي الذي ينبغي توفر دوافع داخلية سامية تتغلب على الأنانية و تجاوز الروح الفردية¹ .

وبذلك يمكن للتنظيم غير الرسمي و العلاقات الاتصالية غير الرسمية بين الموظفين خلق جو من التعاون الداخلي بينهم من خلال مناقشاتهم ، ومساهماتهم في جمع معلومات لها تأثير على عملية اتخاذ القرار بشكل مباشر أو غير مباشر .

¹فضة عباسي بصلي ، محمد الفاتح حمدي ، مدخل لعلوم الاتصال والإعلام ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2017 ، ص 39 .

2. الاتصال :

يعد الاتصال غير الرسمي بنية " تقوم على أساس العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين الموظفين داخل المنظمة ، وقد تنشأ هذه الاتصالات عندما تفشل القنوات الرسمية في أداء وظائفها في توزيع المعلومات بين أعضاء المنظمة وفي كافة المستويات .

ونظرا لأهمية الاتصال غير الرسمي فإنه يمكن لمتخذ القرار أن يستفيد بشكل كبير من هذا النوع من الاتصال نظرا لما ينتجه من معلومات وبيانات قد تغيب في حالة الاتصال الرسمي ، وتحدد درجة استفادة المنظمة من نوع الاتصال تبعاً لحجمها وطبيعة عملها و الهدف الذي تسعى لتحقيقه ، و إذا ما توفر نظام اتصال غير الرسمي إلى جانب نظام اتصال رسمي فذلك سيجعل المنظمة قادرة على جمع عدد كبير من المعلومات و البيانات و بالتالي تكون قادرة على اتخاذ القرارات وبالتالي تكون قادرة على اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب ¹.

3. الرقابة الاجتماعية :

يقصد بالرقابة الاجتماعية كافة العمليات و الإجراءات المقصودة و غير المقصودة ، و الوسائل و الأساليب التي يتبعها المجتمع لحفظ النظام و الإشراف على سلوك الأفراد و حملهم على أن يسلكوا سلوكاً مطابقاً للمعايير و النظم و القيم الاجتماعية السائدة

وقد عرف "جلن" الرقابة الاجتماعية على أنها " مجموعة من الإجراءات أو الوسائل كالإيحاء و الإغراء و الضغط و الإلزام ، أو كآلية وسيلة أخرى بما في ذلك القوة المادية التي بواسطتها يجعل المجتمع جماعة فرعية تسيّر وفق الأنماط السلوكية المتعارف عليها .

و الرقابة الاجتماعية هامة جدا لأن الفرد لو ترك دون رقابة فإنه سيضرب بالمعايير عرض الحائط في قراراته وهنا يصبح الضبط الاجتماعي ضرورة لا غنى عنها ².

¹ ابنتام عقبي ، أثر الاتصال غير الرسمي على أداء الإدارة المدرسية دراسة ميدانية في إبتدائية بريالة بلقاسم و متوسطة جعفري يوسف ، مذكرة ماستر ، تخصص علم اجتماع التربية ، قسم العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي 2014 ، ص 23 .

² صفية شيبلي ، دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية في مركز الأشخاص المسنين و المعوقين ولاية أم البواقي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، قسم علم اجتماع ، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2016 ، 2017 ، ص 47 .

و أشار العالمان "ميلر وفروم" أن القرار نشاط اجتماعي و أن التنظيمات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمال و اتجاهات الفرد¹.

وكما ذكر "جمال الدين لعويسات" أن سلوك الفرد لوحده يختلف عن سلوكه كعضو في الجماعة متأثر بالضغط و الرقابة الاجتماعيين المطبقين عليه في التنظيم غير الرسمي المنتمي له و عليه يمارس التنظيم غير الرسمي ضغطا و رقابة اجتماعية من أجل الوصول إلى قرارات تتفق أو لا تختلف كثيرا عن معايير الاجتماعيه².

II. التأثير السلبي للعلاقات غير الرسمية :

بما أن هنالك تأثيرات إيجابية للعلاقات غير الرسمية ، فإن هنالك أيضا تأثيرات سلبية على القرارات و يتمثل أبرزها في مقاومة التغيير ، الصراع السلبي ، وتفعيل المشكلات وهي من أهم العوامل التي تأثر على القرارات في المنظمات وقد تصل إلى حد انهيار و زوال التنظيم الرسمي ، وسنورد تأثير هذه العوامل بأكثر تفصيل فيما يلي :

1. مقاومة التغيير :

يعرف مقاومة التغيير بأنه " تمسك أفراد التنظيم بالأوضاع الإدارية السائدة و ميلهم إلى الالتزام بالسلوك الوظيفي الذي تعودوا عليه ، ويحاولون مقاومة التغيير وبشدة لخشيتهم من الانتقال إلى أوضاع أخرى .

وتعتبر استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي يهدد أسلوب العمل الحالي و هي تعني أيضا ؛ أي سلوك أو تصرف هدفه محاولة الإبقاء و المحافظة على الوضع القائم عند محاولة الضغط لتغييره ... فالمقاومة إذن تمثل عملية رفض تقبل الجديد في المنظمة من قبل عناصر داخلها نظرا لأسباب شخصية أو تنظيمية مختلفة ... وتظهر مقاومة العاملين لمشروع التغيير في عدة أشكال لعل أخطرهما المقاومة السلبية و العدوانية منها كذلك :

-عدم الالتزام بقواعد و إجراءات العمل

-كثرة الشكاوي و التذمر

¹المرجع نفسه ، ص 48 .

²المرجع نفسه ، ص 71 .

-مهاجمة المقترحات و الأفكار الجديدة و الانتقادات بطريقة سلبية

-عدم المشاركة في الأنشطة المتعلقة بالتغيير

-انتشار الإشاعات

-ارتفاع نسب الغياب بدون سبب

-انخفاض معدل الإنتاجية

-زيادة الصراعات التنظيمية

-تقليل الأفراد من أهمية الحاجة إلى التغيير

-محاولة التأثير على الآخرين بإقناعهم أن الوضع الحالي أحسن من محاولة التغيير¹

2. الصراع بين العمال و الإدارة :

هو صراع يمكن أن يكون كامنا منذ فترة سابقة ، فالإدارة تهدف دوما إلى استغلال طاقة العمال لتحقيق أقصى ربح ممكن و من العوامل التي أسهمت في اتساع فجوة الصراع هو أن الإدارة لم تفلح في استقطاب العمال لصالحها و امتصاص انفعالاتهم .

ويبرز هنا "رالف دارندروف" معضلة هي انه رغم شرعية القوة ممثلة في مفهوم السلطة ونمط اتخاذ القرار قد تكون هذه الشرعية ضمن ظرف زمني ومكاني ، لما يتفق و مصالح من يملكون القوة في الوقت نفسه لا تتفق مع مصالح الخاضعين ، مما يجعل قبول هؤلاء لها مسألة ظرفية ، يمكن أن تتدخل عوامل في تشكيل أوجه الصراع و طرق ووسائل التعبير عنه كوجود نظام يتضمن نظام طرق قانونيه ، توظف بدائل شرعية لفعل الصراع ، كالمفاوضات واللجوء إلى القانون ، أو الإضرابات ، وعدم وجود البدائل الشرعية يمكن أن يؤدي إلى أعمال العنف أو حتى الثورة².

¹ ابنعلي عبد الوهاب ، مشروع التغيير وعلاقاته بتحقيق فعالية التنظيم دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للزجاج (ALVER) بوهان ، رسالة ماجستير في علم النفس ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران 2 ، 2014 ، 2015 ، ص 36 .

² زرقاوي أمال ، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل -بسكرة - رسالة ماجستير في علم اجتماع . تخصص علم اجتماع التنظيم ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ب، بسكرة ، 2013 ، ص 95 .

3. سوء العلاقات مع العاملين :

يؤثر المناخ التنظيمي وما يسوده من فرص لتنمية العلاقات الإنسانية الجيدة من احترام لمشاعر الآخرين وأفكارهم ومن عدالة في المعاملة بين الرؤساء و المرؤوسين في ممارسة الاتصال الإداري يشكل فعال أما عدم التفاهم و فقدان الثقة بين العاملين يجعلهم في منتهى الحصر عند ممارسة الاتصال و بذلك لا يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود ، وتنشأ علاقات سيئة بين العاملين من خلال تفاعل عدد من العوامل من أهمها :

أ. النظرة الدونية للآخرين :

إن مشاعر الغرور و التعالي لدى أحد طرفي الاتصال تحول دون التفاعل و التعاون ، وإشاعة المودة و التأخي لهذا تظهر العلاقات السيئة في العمل وتمنع انسياب الاتصال الإداري .

ب. عدم تفهم الاهتمامات الشخصية للعاملين :

تؤدي الاهتمامات الشخصية لدى العاملين بموضوع معين أو تقنية معينة إلى زيادة معرفتهم به و سرعة استيعابه مما يسهل عملية الاتصال وعلى العكس فإن إغفال الاهتمامات الشخصية للعاملين يعد معوقا للاتصال الإداري الفعال .

ت. الصراع بين العاملين :

الصراع ظاهرة سلوكية تلازم الفرد بينه وبين نفسه و بينه وبين الجماعة التي ينتمي إليها لذا يأخذ النزاع و الصراع بين العاملين صور مختلفة و ينشأ من خلال تفاعل عوامل متعددة و يؤثر سلبا على فعالية الاتصال ، نظرا لما يترتب عليه من سوء تكوين العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة¹. لا تقتصر العلاقات الاجتماعية بين الأفراد على علاقات الود و الصداقة و التعاون ، تلك التي تحقق في النهاية التوازن والاستقرار و التكامل بينهم ، بل ينتج من مواقف متباينة ، فقد تظهر علاقات اجتماعية لها طبيعة العداوة و الصراع على المستويات المختلفة² .

¹ميدون إيمان ، الاتصال الداخلي و انعكاساته على إعادة تنظيم العمل دراسة حالة المؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2017 ، 2018 ، ص 128 .

²رحالي حجيلة ، الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر ، 2012 ، ص 87 .

عرجنا في هذا الفصل بشيء من التفصيل على القادة الإداريين و الخصائص التي تميزهم إضافة إلى طبيعة القرارات التي يتخذونها و العوامل المؤثرة فيها كل هذا في المبحث الأول ، أما في المبحث الثاني فقد خصصناه لتأثير العلاقات الاجتماعية من خلال العناصر المكونة لها وقد اقتصرنا على تأثير المعتقدات والقيم ، و القرب المكاني و التماثل الوظيفي و أيضا من خلال التنظيم غير الرسمي .

الفصل التطبيقي :

دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة

الفصل التطبيقي : دراسة ميدانية بمقر ولاية بسكرة

يعتبر الجانب الميداني من أهم جوانب البحث في العلوم الإنسانية وذلك راجع إلى أنه الرابط بين الجانب النظري و الواقع الفعلي للدراسة.

فمن خلال هذا الفصل سوف نتناول تحليل بيانات الدراسة الميدانية المتحصل عليها من استمارات الاستبيان التي تم توزيعها على المبحوثين في مقر ولاية بسكرة و يتضمن هذا الفصل مبحث مرتكز على ثلاث مطالب وكل مطلب يعد أحد محاور الاستمارة الموزعة على عينة البحث .

المبحث الأول : عرض ومناقشة وتحليل نتائج الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات ، وتعد هذه الأداة من أكثر الأدوات المنهجية استخداما في معظم الدراسات و البحوث المسحية على اختلاف أنواعها ، حيث أنها تجعل الباحث يتقيد بموضوع البحث وعدم الخروج عن مساره العلمي ، وتم تفرغ بيانات الاستمارة في جداول مركبة ، إضافة إلى الاعتماد على أسلوبين في تحليل البيانات المتحصل عليها و المتمثلين في

1. الأسلوب الكمي : وذلك من خلال رصد وتبويب النتائج المتحصل عليها في جداول و إعطائها أرقاما و نسب مئوية تعبر عنها .
2. الأسلوب الكيفي : فهو تحليل المعلومات المتضمنة في الجداول والمؤشر لها بأعداد ونسب مئوية و ربطها بالواقع الاجتماعي ، و بالأدبيات السابقة التي تعرضنا لها في الجانب النظري .

وقد أجريت الدراسة في مقر ولاية بسكرة وبالتحديد في مديرية التنظيم و الشؤون العامة و التي تتضمن ثلاث مصالح ، مصلحة تنقل الأشخاص ، مصلحة التنظيم العام ، مصلحة الشؤون القانونية و المنازعات .

المطلب الأول : عرض وتحليل نتائج المحور الأول المتمثل في دور الاتصال التنظيمي في تكوين العلاقات الاجتماعية غير الرسمية .

الجدول المركب رقم 03 : يبين رأي المبحوثين في اعتبار الاتصال معيار أساسي لتكوين علاقات صداقة داخل المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	الفئات	
0.52	1.54	28.9	11	00	0	54.5	6	45.5	5	ذكر	الجنس
0.54	1.92	71.1	27	11.1	3	70.4	19	18.5	5	أنثى	
0.56	1.81	100	38	7.9	3	65.8	25	26.3	10	المجموع	
0.47	2.00	26.3	10	10	1	80	8	10	1	أقل من 30 سنة	العمر
0.60	1.77	57.9	22	9.1	2	59.1	13	31.8	7	30-40 سنة	
0.70	1.50	10.5	4	0	0	75	3	25	1	41-50 سنة	
0.56	1.81	5.3	2	0	0	4	1	10	1	أكثر من 50 سنة	
0.56	1.81	100	38	7.9	3	65.8	25	26.3	10	المجموع	
0.45	1.73	39.5	15	0	0	73.3	11	26.7	4	ثانوي	المستوى التعليمي
0.62	1.86	60.5	23	13	3	60.9	14	26.6	6	جامعي	
0.56	1.81	100	38	7.5	3	65.8	25	26.3	10	المجموع	
0.31	1.90	26.3	10	0	0	90	9	10	1	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
0.63	1.94	47.4	18	16.1	3	61.1	11	22.2	4	5-10 سنوات	
0.52	1.50	26.3	10	0	0	50	5	50	5	أكثر من 10 سنوات	
0.56	1.81	100	38	7.9	3	65.8	25	36.3	10	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ بان لمتغيرة الجنس تأثير على إجابات المبحوثين بحيث أن الذكور الذين أجابوا أحيانا ما يكون الاتصال معيارا أساسيا لتكوين علاقات الصداقة داخل المؤسسة كانت النسبة 54.5% أي ما يعادل (6 موظفين) من إجمالي (11 موظف) وهي نسبة تفوق نصف العدد أما متغير الجنس إناث فكانت الإجابة أيضا أحيانا وذلك بنسبة 70.4% ما يعادل (19 موظفة) من إجمالي 27 موظفة .

وتفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أن نسبة الذين أجابوا أحيانا تفوق الذين أجابوا دائما ونادرا ذلك فيما يخص متغير السن بحيث أن أكبر نسبة للذين أعمارهم ما بين 30-40 سنة وهي أكبر فئة في المصلحة تقدر 57.9% والذين أجابوا أحيانا قدرت نسبتهم 59.1% وهي نسبة مقدر ب 13 موظف من إجمالي 22 موظف أعمارهم تتراوح بين 30-40 سنة .

أما المستوى التعليمي فإن أكبر نسبة أحيانا 73.3% قدرت النسبة 60.9% .

أما فيما يخص الخبرة المهنية فهي أيضا أحيانا بين ثانوي وجامعي فالذين خبرتهم أقل من 5 سنوات قدرت نسبتهم 90% والذين خبرتهم 5-10 سنوات 61.1% والذين أكثر من 10 قدرت بنسبة 50% ومنه فإن كلا الجنسين يعتقد بأن الاتصال ليس دائما ما يكون معيارا أساسيا لتكوين الصداقات ، وقد يرجع ذلك إلى طغيان العلاقات الإنسانية في المؤسسة لان هذه العلاقات هي التي من شأنها الدفع بالتعاون إلى أقصى حد بين العاملين وتحفيزهم على أداء المهام الموكلة إليهم وهذا حسب ما جاء به الباحث (إبراهيم العمري) بحيث أن هذه العلاقات الإنسانية لها طابع وظيفي عكس العلاقات الاجتماعية التي لها طابع شخصي .

الجدول المركب رقم 04 : يبين إذا كانت الإجابة بنعم فما الدافع من ذلك

الوسط الحسابي	المجموع		تشجيعك على طرح		الشعور بالراحة النفسية		الشعور بالتقدير		الشعور بالمسؤولية		التعاون في تنفيذ المخططات		الإجابة	
	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	الفئات	
1.45	29	11	9.1	1	0	0	0	0	9.1	1	81.8	9	ذكر	الجنس
2.11	71	27	11.1	3	4.3	1	14.8	4	25.9	7	44.4	12	أنثى	
1.92	100	38	10.5	4	2.6	1	10.5	4	21.1	8	55.3	21	المجموع	
2.20	26.6	10	10	1	10	1	20	2	10	1	50	5	أقل من 30 سنة	السن
1.68	57.9	22	4.5	1	0	0	9.1	2	31.8	7	54.5	12	من 30-40 سنة	
3.00	10	4	50	2	0	0	0	0	0	0	50	2	من 41-50 سنة	
1.00	5.3	2	0	0	0	0	0	0	0	0	9.5	2	أكثر من 50 سنة	
1.02	100	38	10.5	4	2.6	1	10.5	4	21.1	8	55.3	21	المجموع	
1.73	39.5	15	13.3	2	0	0	6.7	1	6.7	1	73.3	11	ثانوي	المستوى
2.04	60.5	23	8.7	2	4.3	1	13	3	30.4	7	43.5	10	جامعي	
1.92	100	38	10.5	4	2.6	1	10.5	4	21.1	8	55.3	21	المجموع	
1.60	26.3	10	10	1	0	0	0	0	20	2	70	7	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
2.16	47.4	18	5.6	1	5.5	1	22.2	4	33.3	6	33.3	6	5-10 سنوات	
1.80	26.3	10	20	2	0	0	0	0	0	0	80	8	أكثر من 10 سنوات	
1.92	100	38	10.5	4	2.6	1	10.5	4	21.1	8	55.3	21	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول بأن لمتغير الجنس تأثير على إجابات المبحوثين بحيث أن الذكور أجابوا بأن الدافع من التعاون مع زملائهم في العمل هو التعاون في تنفيذ مخططات العمل والتشارك في إعدادها وذلك بنسبة 81.8% ما يعادل (9 موظفين) من إجمالي (11 موظف) .

وهناك أيضا تأثير لمتغير السن فنجد أن أكبر نسبة للفئة العمرية الأقل من 30 سنة قدرت ب 50% للإجابة الأولى المتمثلة في أن الدافع هو التعاون والتشارك في تنفيذها وكذلك نفس الإجابة بالنسبة للفئة العمرية من 30-40 سنة وذلك بنسبة 54.5% وكذلك الحال بالنسبة للفئة العمرية ما بين 41-50 سنة بلغت النسبة 50% .

أما متغير المستوى التعليمي فنجد أن المستوى الثانوي أجابوا بنسبة 73.3% باعتبار أن الدافع هو التعاون و التشارك في إعداد المخططات وتنفيذها وكذلك نفس الإجابة بالنسبة للمستوى الجامعي و قد قدرت النسبة ب 43.5% .

ونجد أن لمتغير الخبرة تأثير على إجابات المبحوثين بحيث أن الأشخاص الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات أجابوا بأن الدافع هو التعاون و التشارك في إعداد المخططات وتنفيذها وذلك بنسبة 70% وهو ما يعادل (7 موظفين) من إجمالي 10 موظفين ، وكذلك الحال بالنسبة للأشخاص الذين خبرتهم ما بين 5-10 سنوات فإن النسبة بلغت 33.3% وهو ما يعادل (6 موظفين) من إجمالي 18 موظف ، أما بالنسبة للأشخاص الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات فإن النسبة بلغت 80% ما يعادل (8 موظفين) من إجمالي 10 موظفين .

ومنه نستنتج بأن هدف الموظفين من التعاون بينهم هو إتمام المهام الموكلة إليهم و التشارك فيها لخفيف الضغط على بعضهم البعض ، ويرجع ذلك إلى الضغط الناتج عن كثافة العمل في المصلحة و النشاط المستمر فيها ، وهو ما يفرض على الموظفين التعاون لإنجاز المهام كاملة و تجنب تراكمها مما قد يخلق فوضه أو ضغط مما قد يتحول إلى خلافات بين الموظفين.

الجدول المركب رقم 05 : يبين هل الاتصال مع الزملاء يشجع على تكوين علاقات شخصية معهم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	الفئات	
0.35	2.13	29	11	18.2	2	72.7	8	9.1	1	ذكر	الجنس
0.60	2.00	71	27	44.4	12	44.4	12	11.1	3	أنثى	
0.51	2.05	100	38	36.8	14	52.6	20	10.5	4	المجموع	
0.47	2.00	26	10	0	0	80	8	20	2	أقل من 30 سنة	العمر
0.51	2.16	57.9	22	22.7	5	68.2	15	9.1	2	من 30-40 سنة	
0.51	1.90	10.5	4	0	0	14.3	4	0	0	من 41-50 سنة	
1.68	1.80	5.3	2	16.7	1	3.6	1	0	0	أكثر من 50 سنة	
1.32	1.92	100	38	15.5	6	73.7	28	10.5	4	المجموع	
0.35	2.13	42	15	13.3	2	86.7	13	0	0	ثانوي	المستوى
0.60	2.00	58	22	17.4	4	65.2	15	17.4	4	جامعي	
0.51	2.05	100	38	15.7	6	73.7	28	10.5	4	المجموع	
0.47	2.00	26.3	10	2.63	1	80	8	10	1	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
0.51	2.16	47	18	10.4	4	33.9	13	2.61	1	5-10 سنوات	
0.56	1.90	24	9	2.66	1	18.6	7	2.66	1	أكثر من 10 سنوات	
0.17	2.05	100	38	15.7	6	72.6	28	7.90	3	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ بأن لمتغير الجنس ذكور تأثير فقد قدرت اكبر نسبة للمبحوثين ب 18.45% كإجابة أحيانا ما يدفع بهم الاتصال مع زملائهم إلى تكوين علاقات شخصية معهم وكذلك الجنس إناث كانت اكبر نسبة هي أحيانا وقدرت ب55.22% .

أما فيما يخص متغير السن فان كل الفئات إجابة بالنسبة الأكبر لحيانا بحيث أن الأشخاص الذين أعمارهم اقل من 30 سنة أجابوا بنسبة 18.45% والأشخاص الذين أعمارهم بين 30-40 قدرت إجاباتهم ب41.73% .

أما المستوى التعليمي أيضا كانت أحيانا هي اكبر نسبة وقد قدرت في المستوى الجامعي ب39.54% والمستوى الثانوي ب12.34% .

وتفيد الإحصائيات بالنسبة لمتغير الخبرة بأنها أيضا أحيانا تفوق نسبة دائما ونادرا وذلك بأكثر نسبة راجع للذين خبرتهم ما بين 5-10 سنوات .

وما يلاحظ أن بعد أحيانا تأتي نادرا كثاني نسبة ثم دائما بنسبة ضئيلة ومنه يمكن القول بأن العلاقات بين الموظفين يطغى عليها النمط الوظيفي أو العلاقات الوظيفية التنظيمية منها علاقات شخصية .

الجدول المركب رقم 06 : يبين هل الاتصال المستمر بيتك وبين رئيسك يقلص من سوء الفهم بينكما

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	الفئات	
0.77	2.00	29	11	27.3	3	45.5	5	27.3	3	ذكر	الجنس
0.54	1.92	71	27	11.1	3	70.4	19	18.5	5	أنثى	
0.61	1.94	100	38	15.8	6	63.2	24	21.1	8	المجموع	
0.56	1.90	24	9	10	1	70	7	20	2	أقل من 30 سنة	السن
0.63	1.95	60	22	57.9	4	59.1	13	22.7	5	من 30 - 40 سنة	
0.81	2.00	11	4	25	1	50	2	25	1	من 41 - 50 سنة	
0.00	2.00	5	2	0	0	8.3	2	0	0	أكثر من 50 سنة	
0.61	1.94	100	38	15.8	6	73.68	24	18.42	8	المجموع	
0.70	1.70	39	15	13.3	2	46.7	7	40	6	ثانوي	المستوى التعليمي
0.51	2.08	60,5	23	17.4	4	46.7	17	8.7	2	جامعي	
0.12	1.94	100	38	15.8	6	63.6	24	21.1	8	المجموع	
0.51	1.60	29	10	0	0	15.81	6	10.5	4	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
0.59	2.00	47	18	16.7	3	41.77	12	5.22	3	5 - 10 سنوات	
0.63	2.20	24	9	30	3	16	6	2.66	1	أكثر من 10 سنوات	
0.61	1.94	100	38	15.8	6	73.68	24	18.42	8	المجموع	

نلاحظ من خلال النسبة الواردة في الجدول بأن لمتغير تأثير الجنس على إجابات المبحوثين فوجد بأن الذكور بنسبة 18.45% أجابوا أحيانا ما يقلص الاتصال من سوء الفهم بين الرئيس والموظف وأيضا الإناث قدرت نسبة إجابتهم أحيانا ب22.55 وهي نسبة تفوق النصف

أما متغير السن فقد طغت الإجابة أحيانا على كل الأعمار بحيث أن الذين أعمارهم أقل من 30 سنة قدرت نسبتهم ب39.21%

أما عن متغير المستوى التعليمي فوجد أن كل الموظفين الجامعيين أجابوا أحيانا بنسبة قدرت ب57.75% ما يعادل موظف

كذلك فيما يخص الخبرة المهنية فأكبر النسب في مختلف مستويات الخبرة تميل إلى أحيانا فالذين خبرتهم أقل من 5 سنوات كانت نسبتهم 15.81% والذين بين 5-10 سنوات قدرت ب41.71% أما الذين هو أكثر من 10 سنوات فقد قدرت ب16% ومنه يمكن القول بأن الاتصال المستمر لا يعمل دائما على تقليص فجوة سوء الفهم بين الرئيس والموظف وقد يرجع سبب ذلك إلى طبيعة القيادة فإذا كانت القيادة الأوتوقراطية فإنها تضع السلطة الكاملة بين يديها وتعطي الأوامر وتصر على طاعتها دون مراعاة الجو الانفعالي المحيط بها وذلك حسب قول (هاني محمود الكايد) عن القيادة الأوتوقراطية في كتابه علم النفسي السلوك القيادي

الجدول المركب رقم 07 : يبين هل الاتصال المستمر مع رئيسك يجعلك ترغب دائما في بدء الحديث

معها

الانحراف المعياري	المؤوسط	المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإيجابية	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	الفئات	
0.53	2.09	29	11	10.54	4	13.18	6	2.63	1	ذكر	الجنس
0.67	2.33	71	27	28.92	11	31.55	12	7.88	3	أنثى	
0.67	2.26	100	38	39.47	15	47.36	18	10.52	4	المجموع	
0.67	2.30	24	9	10.66	3	10.66	5	2.66	1	أقل من 30 سنة	العمر
0.66	2.18	60	23	13.33	8	28.69	11	7.82	3	من 30 - 40 سنة	
0.81	2.00	11	4	5.15	2	2.75	1	0	0	من 41 - 50 سنة	
0.00	2.00	5	2	2.5	1	2.5	1	0	0	أكثر من 50 سنة	
0.61	1.94	100	38	31.99	15	47.36	18	10.52	4	المجموع	
0.63	2.13	42	16	13.12	5	21	8	7.87	3	ثانوي	المستوى التعليمي
0.64	2.34	58	22	26.36	10	26	10	2.63	1	جامعي	
0.64	2.26	100	38	39.47	15	47.36	18	10.52	4	المجموع	
0.67	2.30	29	11	10.54	4	13.18	5	2.63	1	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
0.73	2.22	47	18	18.27	7	20.88	8	7.90	3	5 - 10 سنوات	
0.48	2.30	24	9	10.66	4	13.33	5	0	0	أكثر من 10 سنوات	
0.64	2.26	100	38	39.47	15	47.36	18	10.52	4	المجموع	

ما يلاحظ من خلال النسب الواردة في الجدول بأن متغير الجنس ذكور له تأثير على أن الاتصال المستمر مع رئيس المصلحة يجعل الموظف دائما ما يرغب في بدء الحديث معه فكانت أكبر نسبة لأحيانا ب 13.18% ما يعادل (6 موظفين) من إجمالي (11 موظف) وتليها نسبة نادرا ب 10.54% (4 موظفين) وكذلك الإناث فإن أكبر نسبة كانت أحيانا بتقدير 31.55% و تليها نادرا بنسبة 28.92%

أما متغير السن فتراوحت النسبة بين أحيانا و نادرا فقد قدرت أحيانا ب 47.36% ونادرا ب 13.99%

أما عن متغير المستوى التعليمي فقد تعادلت النسبة تقريبا في المستوى الجامعي بين أحيانا و نادرا وذلك بنسبة 26%

أما متغير الخبرة فقد كانت الإجابات أيضا تقدر أحيانا بأعلى نسبة فكان إجمالي النسبة هو 47.36% وقد يرجع سبب ذلك أيضا إلى طبيعة القيادة .

الجدول المركب رقم 08: يبين هل الاتصال المستمر مع رئيسك يدفع الموظف إلى المساهمة في الاجتماعات التي تعقدها الإدارة

الانحراف المعياري	المؤوسط	المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	الفئات	
0.60	1.81	29	11	5.27	2	15.81	6	7.90	3	ذكر	الجنس
0.80	2.22	71	27	34.18	13	23.66	9	13.14	5	أنثى	
0.76	2.10	100	38	39.47	15	39.47	15	21.05	8	المجموع	
0.82	2.30	24	9	5.33	2	8.25	3	10.43	4	أقل من 30 سنة	العمر
0.78	2.04	60	23	31.30	12	18.26	7	10.43	4	من 30 - 40 سنة	
0.50	2.25	11	4	2.75	1	8.25	3	0	0	من 41 - 50 سنة	
0.70	1.50	5	2	0	0	5	2	0	0	أكثر من 50 سنة	
0.76	2.10	100	38	39.38	15	39.76	15	21.05	8	المجموع	
0.77	2.20	42	16	18.37	7	15.75	6	7.87	3	ثانوي	المستوى التعليمي
0.76	2.04	58	22	21.09	8	23.72	9	13.18	5	جامعي	
0.76	2.10	100	38	39.47	15	39.47	15	21.05	8	المجموع	
0.78	2.20	29	11	13.18	5	10.54	4	2.27	2	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
0.80	2.22	47	18	23.5	9	15.66	6	7.83	3	5 - 10 سنوات	
0.63	1.80	24	9	2.66	1	13.33	5	7.83	3	أكثر من 10 سنوات	
0.76	2.10	100	38	39.47	15	39.53	15	20.93	8	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن لمتغير الجنس ذكور تأثير على أنه أحيانا ما يؤدي الاتصال المستمر مع الرئيس يدفع بالموظف إلى المساهمة في الاجتماعات التي تعقدها الإدارة وذلك بنسبة 15.81% وكذلك متغير الجنس إناث كان له تأثير أنه من النادر ما يدفع بهم الاتصال إلى المساهمة في الاجتماعات التي تعقد في الإدارة و قد قدرت النسبة ب 34.18%

أما عن متغير السن فكانت أكبر نسبة للذين تقل أعمارهم عن 30 سنة هي دائما و قدرت بنسبة 10.43% أي (4 موظفين) من إجمالي 9 موظفين ، ثم الذين أعمارهم تتراوح ما بين 30-40 سنة فكانت نادرا هي أكبر نسبة مقدرة ب 31.30% و هي أثر فئة متواجدة في المصلحة

أما عن المستوى التعليمي فكلا المستويين كانت أكبر نسبة تتراوح بين أحيانا ونادرا حيث أن المستوى الثانوي قدرت أعلى نسبة نادرا ب 18.37%، وأما المستوى الجامعي فكانت النسبة الأكبر لأحيانا و المقدرة ب 23.72%

وفيما يخص الخبرة المهنية فقد تراوحت النسب بين أحيانا و نادرا بحيث أن ذوي الخبرة بأقل من أقل من 5 سنوات تقدر نسبة إجابتهم ب 13.18% بنادر ما يدفعهم الاتصال المستمر مع رئيس المصلحة إلى المساهمة في الاجتماعات وكذلك الذين خبرتهم بين 5- 10 سنوات فقد كانت نادرا أكبر نسبة ب 23.5% و الذين خبرتهم تفوق 10 سنوات كانت في مجموع النسب بين أحيانا و نادرا و قد قدرت النسبة ب 39.47% ومنه يمكن القول بأن الاجتماعات التي تعقد في الإدارة في جلها هي عبارة عن اتصالات هابطة أي عبارة عن توجيهات و سياسات و قرارات تنساب من الرؤساء إلى المرؤوسين و قد تعادلت النسب في مجموعها بين أحيانا و نادرا بنسبة 39.47% .

الجدول المركب رقم 09 : يبين رأي المبحوثين في هل الاتصال يؤدي إلى خلافات بين الموظفين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	الفئات	
0.70	2.09	29	11	7.90	3	18.45	7	2.63	1	ذكر	الجنس
0.53	2.14	71	27	15.77	6	52.59	20	2.62	1	أنثى	
0.57	2.13	100	38	23.68	9	71.05	27	5.26	2	المجموع	
0.00	2.00	24	9	0	0	24	9	0	0	أقل من 30 سنة	السن
0.71	2.13	60	23	13.04	5	41.73	16	5.21	2	من 30 - 40 سنة	
0.57	2.50	11	4	5.5	2	5.5	2	0	0	من 41 - 50 سنة	
0.00	2.00	5	2	5.5	2	0	0	0	0	أكثر من 50 سنة	
0.57	2.13	100	38	23.68	9	71.05	27	5.26	2	المجموع	
0.56	2.20	42	16	13.12	5	26.25	10	2.62	1	ثانوي	المستوى التعليمي
0.59	2.08	58	22	10.54	4	44.81	17	2.63	1	جامعي	
0.57	2.13	100	38	23.68	9	71.05	27	5.26	2	المجموع	
0.31	1.90	29	11	2.63	1	26.36	10	0	0	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
0.59	2.00	47	18	7.90	3	33.94	13	5.22	2	5 - 10 سنوات	
0.57	2.60	24	9	13.33	5	10.66	4	0	0	أكثر من 10 سنوات	
0.57	2.13	100	38	23.68	9	71.05	27	5.26	2	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول بأن لمتغير الجنس إناث تأثير فقد قدرت إجابات المبحوثين أن أحيانا يؤدي الاتصال إلى خلافات بين الموظفين فقد قدرت النسبة 52.59% (20 موظف) ثم إن لمتغير السن تأثير بحيث قدرت أعلى نسبة للذين تتراوح أعمارهم ما بين 30- 40 سنة و قد قدرت النسبة 41.73% (16 موظف) أما عن متغير المستوى التعليمي فقد قدرت نسبة 44.81% للمستوى الجامعي

وفيما يخص متغير الخبرة فالذين خبرتهم أقل من 5 سنوات جلهم أجابوا أحيانا بنسبة قدرت ب 26.36% (10 موظفين) من إجمالي 11 موظف والذين خبرتهم بين 5- 10 سنوات فقد قدرت إجاباتهم ب 33.94% لأحيانا وكذلك بالنسبة للذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات كانت أعلى نسبة نادرا ب 13.33% ومنه فإن لعامل الخبرة تأثير فما يلاحظ أن كلما زادت الخبرة قل سوء الفهم بين الموظفين ، كما أنه قد يرجع ذلك إلى الإدراك الجيد للمهام الموكلة لكل موظف ، لأنه عادة ما ينتج الخلاف بين الموظفين نتيجة تداخل المصالح و المهام الموكلة إليهم ، وقد يتجاوز هذا الخلاف إلى صراع داخل التنظيم .

المطلب الثاني : عرض وتحليل نتائج المحور الثاني المتعلق بتأثير المعتقدات والقيم بين الموظفين على اتخاذ القرار التنظيمي

الجدول المركب رقم 10 : يبين رأي المبحوثين حول الأسس التي من خلالها يبنون علاقتهم بالآخرين

المجموع		الاحترام المتبادل		القراءة		المصالح المشتركة		التجاور في مكان الإقامة		التمائل الوظيفي		الإجابة	
%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	الفئات	
29	11	2.63	1	0	0	13.18	5	0	0	13.18	5	ذكر	الجنس
71	27	0	0	10.51	4	20.62	10	10.51	4	23.66	9	أنثى	
100	38	2.63	1	10.52	4	39.49	15	10.52	4	36.84	14	المجموع	
24	9	0	0	0	0	5.33	2	5.33	2	13.33	5	أقل من 30 سنة	السن
60	23	2.63	1	10.43	4	20.86	8	5.21	2	20.86	8	من 30-40 سنة	
11	4	0	0	0	0	11	4	0	0	0	0	من 41-50 سنة	
5	2	0	0	0	0	2.5	1	0	0	2.5	1	أكثر من 50 سنة	
100	38	2.63	1	10.52	4	39.49	15	10.52	4	36.84	14	المجموع	
42	16	0	0	5.25	2	21	8	5.25	2	10.5	4	ثانوي	المستوى التعليمي
58	22	2.63	1	5.27	2	18.45	7	5.27	2	26.36	10	جامعي	
100	38	2.63	1	10.52	4	39.49	15	10.52	4	36.84	14	المجموع	
29	11	2.63	1	2.63	1	10.54	4	0	0	13.18	5	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
47	18	0	0	2.61	1	13.05	5	10.44	4	18.27	7	5-10 سنوات	
24	9	0	0	5.33	2	13.33	4	0	0	5.33	2	أكثر من 10 سنوات	
100	38	2.63	1	10.52	4	39.49	15	10.52	4	36.84	14	المجموع	

ما يلاحظ من خلال الجدول أن لمتغير الجنس ذكور تأثير على إجابات المبحوثين بحيث يلاحظ تماثل النسبة المقدرة ب 13.18% بين التماثل الوظيفي و الاهتمام المشترك في حين أن الإناث كانت أكبر نسبة للتماثل الوظيفي و المقدرة ب23.66% تليها المصالح المشتركة بنسبة 20.62% .

أما متغير السن فالأشخاص الذين أعمارهم أقل من 30 سنة كانت أكبر نسبة للتماثل الوظيفي بنسبة 13.33% ثم الأشخاص الذين أعمارهم بين 30- 40 سنة فقد تماثلت النسبة ب20.86% بين التماثل الوظيفي و المصالح المشتركة .

أما متغير المستوى التعليمي فهناك تأثير لإجابات المبحوثين بحيث قدرت النسبة ب21% للمصالح المشتركة كأعلى نسبة للمستوى الثانوي و 26.36% كأكبر نسبة للتماثل الوظيفي للمستوى الجامعي .

ثم في متغير الخبرة تراوحت أكبر النسب بين لتماثل الوظيفي والمصالح المشتركة ، فالأشخاص الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات قدرت لأكبر نسبة للتماثل الوظيفي ب13.18% ، أما الأشخاص الذين خبرتهم تتراوح بين 5 - 10 سنوات فكانت أكبر نسبة أيضا للتماثل الوظيفي و المقدرة ب 18.27% أما الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات فكانت أكبر نسبة للمصالح المشتركة و قدرت النسبة ب 13.33% .

ومنه نستنتج بأن معظم الموظفين يبنون علاقاتهم من خلال التماثل الوظيفي وهذا ما يدعمه (حسان الجيلاني) بأن "جلوس العاملين جنب إلى جنب في حالة أدائهم أعمالا واحدة ومتكاملة هذا يخلق الأرضية المطلوبة لتكوين الجماعات بحكم مواجهة الأفراد لنفس المشكلات أيضا أنهم في ظروف يستطيعون تقديم المساعدة لبعضهم البعض بأساليب متعددة " ويصدق القول أيضا عن المصالح المشتركة بين الموظفين .

الجدول المركب رقم 11 : يبين القيم التي تجعل الموظف في تواصل مع الآخرين داخل المؤسسة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع		قيم جمالية		قيم دينية		قيم فكرية		الإجابة	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	الفئات	
1.62	1.93	29	11	2.63	1	5.27	2	21.09	8	ذكر	الجنس
1.27	1.47	71	27	7.88	3	5.25	2	57.85	22	أنثى	
1.44	1.65	100	38	10.52	4	10.52	4	78.94	30	المجموع	
1.49	1.70	24	9	2.66	1	2.66	1	18.66	7	أقل من 30 سنة	السن
1.04	1.13	60	23	2.60	1	5.21	2	52.17	20	من 30 - 40 سنة	
2.30	3.00	11	4	5.5	2	0	0	5.5	2	من 41 - 50 سنة	
2.12	2.50	5	2	0	0	2.5	1	2.5	1	أكثر من 50 سنة	
1.41	1.65	100	38	10.52	4	10.52	4	78.94	30	المجموع	
1.62	1.93	42	16	5.25	2	7.82	3	28.87	11	ثانوي	المستوى التعليمي
1.27	1.47	58	22	5.27	2	2.63	1	50.09	19	جامعي	
1.41	1.65	100	38	10.52	4	10.52	4	78.94	30	المجموع	
0.94	1.30	29	11	0	0	5.27	2	23.72	9	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
1.14	1.38	47	18	2.61	1	2.61	1	41.77	16	5 - 10 سنوات	
1.95	2.50	24	9	8	3	2.66	1	13.33	5	أكثر من 10 سنوات	
1.41	1.65	100	38	10.52	4	10.52	4	78.94	30	المجموع	

ما يلاحظ من خلال الجدول أن متغير الجنس ذكور كانت إجاباتهم بأكثر نسبة أن القيم التي تجعل الموظفين في تواصل مع الآخرين داخل المؤسسة هي القيم الفكرية و قدرت بنسبة 21.09% وكذلك الإناث كانت نفس القيمة بنسبة 57.85% .

أما عن متغير السن فإن الأشخاص الذين أعمارهم تقل عن 30 سنة كانت أكبر نسبة هي القيم الفكرية أيضا وكذلك الذين أعمارهم ما بين 30-40 سنة اتفقوا بنسبة 52.17% على القيم الفكرية .

وفيما يخص متغير المستوى التعليمي فإن الأشخاص الذين مستواهم ثانوي كانت النسبة 28.87% وكذلك الجامعي بنسبة 50.09% .

وهناك تأثير للخبرة المهنية على إجابات المبحوثين بحيث أن الأشخاص الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات كانت أعلى نسبة 23.72% كإجابة عن أن القيم الفكرية هي أساس التواصل مع الآخرين و الأشخاص أصحاب الخبرة المتوسطة ما بين 5 - 10 سنوات كانت كذلك نفس الإجابة بنسبة 41.77% و الأشخاص الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات اتفقوا على نفس الإجابة بالأغلبية و بنسبة 13.33% .

ومنه نستنتج بأن المبحوثين أكثر قيمة تدفعهم للتواصل مع الآخرين هي القيمة الفكرية بنسبة 78.94% وهذا يكون راجع إلى طبيعة العمل فالأشخاص عادة ما يميلون لمن يماثلهم في الفكر وهذا ما تثبته (سعاد جبر سعيد) "بأن الأشخاص و أعضاء جماعات العمل يميلون إلى التمسك بالاتجاهات المماثلة للإدارة المسؤولة " أي أنهم يميلون إلى خلق الانسجام بين أفكارهم والفكر التنظيمي للمؤسسة لذلك يميلون لأشخاص لديهم نفس القيم الفكرية بصرف النظر عن باقي القيم الأخرى

الجدول المركب رقم 12 : يبين طبيعة الآراء و الأفكار التي يقترحها الموظف على رئيسه لاتخاذ القرارات المناسبة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع		أسس موضوعية		القيم والمعتقدات		الإجابات	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	الفئات	
0.46	1.72	29	11	21.09	8	7.90	3	ذكر	الجنس
0.50	1.55	71	27	42.07	16	28.92	11	أنثى	
0.49	1.60	100	38	63.15	24	36.84	14	المجموع	
0.51	1.60	24	9	13.33	5	10.66	4	أقل من 30 سنة	السن
0.47	1.68	60	23	49.56	19	10.43	4	من 30-40 سنة	
0.57	1.50	11	4	0	0	11	4	من 41-50 سنة	
0.00	1.00	5	2	0	0	5	2	أكثر من 50 سنة	
0.49	1.60	100	38	63.15	24	36.84	14	المجموع	
0.48	1.66	42	16	28.87	11	13.12	5	ثانوي	المستوى التعليمي
0.50	1.56	58	22	34.27	13	23.72	9	جامعي	
0.49	1.60	100	38	63.15	24	36.84	14	المجموع	
0.48	1.70	29	11	21.09	8	7.90	3	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
0.51	1.55	47	18	31.33	12	15.66	6	5-10 سنوات	
0.51	1.60	24	9	10.66	4	13.33	5	أكثر من 10 سنوات	
0.49	1.60	100	38	63.15	24	36.84	14	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ بأن متغير الجنس ذكور أجابوا بأن طبيعة الآراء والأفكار التي يقترحونها تكون نابعة من أسس موضوعية وذلك بنسبة %21,09 ومتغير الجنس إناث بنسبة %42,07.

وهناك تأثير لمتغير السن بحيث أن الأشخاص الذين أعمارهم أقل من 30 سنة قدرت نسبة إجاباتهم ب %13,33 كاعتمادهم الأسس الموضوعية في طرح أفكارهم وآرائهم وكذلك الأشخاص الذين أعمارهم ما بين 30-40 سنة وذلك بنسبة %49,56 في حين أن الأشخاص الذين أعمارهم بين 41-50 سنة اتفقوا كلهم على أن طبيعة الآراء والأفكار التي يقترحونها نابعة من معتقداتهم وقيمهم وكذلك الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة وهم (2موظف) اتفقوا على أن الأسس هي القيم والمعتقدات .

في حين أن متغير المستوى التعليمي كان أكبر نسبة للأسس الموضوعية فالمستوى الثانوي قدرت نسبته ب %28,87 والمستوى الجامعي قدرت نسبته ب %34,27

أما تأثير الخبرة المهنية فيلاحظ بان الأشخاص الذين خبرتهم أقل من 5سنوات يعتمدون الأسس الموضوعية بنسبة %21,09 وكذلك الأشخاص الذين خبرتهم متوسطة بين 5-10 سنوات بنسبة %31,33 في حين الأشخاص الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات تقدر أعلى نسبة ب %13,33الاعتماد على القيم والمعتقدات في طرح الآراء والأفكار على رئيس مصلحتهم .

ومنه يلاحظ من خلال هذه النسب بأن التأثير الكبير يلتمس في متغيري السن والخبرة إذ أن الأشخاص الذين أعمارهم تفوق 41 سنة يتفقون على أن المعتقدات والقيم هي الأساس وقد يكون نفسهم هم أصحاب خبرة أكثر من 10 سنوات في حين الأشخاص الذين خبرتهم وسنهم أقل من ذلك يتفقون بنسبة %63,15 على أن الأفكار تكون نابعة من أسس موضوعية .

الجدول المركب رقم 13: يبين هل تشابه الأفكار و المعتقدات بين الموظف ورئيسه تجعله يقبل الأفكار ويستعين بها في اتخاذ القرارات الإدارية

الانحراف لمعياري	المتوسط الحسابي	المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإيجابية	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	الفئات	
0.60	2.18	29	11	10.54	4	15.81	6	2.63	1	ذكر	الجنس
0.53	2.14	71	27	13.14	5	52.59	20	5.25	2	أنثى	
0.54	2.15	100	38	23.68	9	68.42	26	7.89	3	المجموع	
0.47	2.00	24	9	2.66	1	18.66	7	2.66	1	أقل من 30 سنة	السن
0.45	2.27	60	23	18.26	7	41.73	16	0	0	من 30 - 40 سنة	
0.95	2.25	11	4	2.75	1	5.5	2	2.75	1	من 41 - 50 سنة	
0.70	1.50	5	2	0	0	2.5	1	2.5	1	أكثر من 50 سنة	
0.54	2.15	100	38	23.68	9	68.42	26	7.89	3	المجموع	
0.63	2.13	42	16	5.25	2	28.87	11	2.63	3	ثانوي	المستوى التعليمي
0.49	2.17	58	22	18.75	7	39.54	15	0	0	جامعي	
0.54	2.15	100	38	23.68	9	68.42	26	2.63	3	المجموع	
0.63	2,20	29	11	13.18	4	13.18	6	2.63	1	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
0.42	2.22	47	18	10.44	4	36.55	14	/	/	5 - 10 سنوات	
0.66	2.00	24	9	2.66	1	16	6	5.33	2	أكثر من 10 سنوات	
0.54	2.15	100	38	23.68	9	68.42	26	7.89	3	المجموع	

ما يلاحظ من خلال هذا الجدول بأن متغير الجنس ذكور كانت إجاباتهم أحيانا متشابهة الأفكار بين الموظف ورئيسه مما يدفع هذا الأخير إلى قبول أفكار الموظف والاستعانة بها في اتخاذ القرارات الإدارية وذلك بنسبة 15,81% وكذلك الإناث بنسبة 52,59%.

أما متغير السن فنجد أن أكبر النسب كانت أحيانا فالذين أعمارهم أقل من 30 سنة قدرت النسبة بـ 18,66% والذين أعمارهم بين 30-40 سنة كانت نسبتهم 41,73%.

ومتغير المستوى التعليمي أيضا هناك اتفاق على أن أحيانا ما يكون التشابه في الأفكار بين الموظفين والرئيس سبب يجعل الرئيس يقبل أفكار موظفيه ويستعين بها فالمستوى الثانوي قدرت إجاباتهم بـ 28,87% في حين أن الجامعي قدرت نسبته بـ 39,54% أما عن متغير الخبرة المهنية فنجد بأن الأشخاص الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات أجابوا أحيانا بنسبة 13,18% والأشخاص الذين خبرتهم بين 5-10 سنوات 36,55% والأشخاص الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات أجابوا أحيانا بنسبة 16% ومنه يمكن القول بأن الإجابات في جملها كانت أحيانا بنسبة 68,42% (26 موظف) تليها نسبة نادرا 23,68% (9 موظفين) وقد يكون ذلك راجع إلى عدم طلب الرؤساء آراء المرؤوسين في القرارات التي يتخذونها وإنما يكتفون في جل الوقت بإعطاء الأوامر والتوجيهات وتوزيع المهام على الموظفين .

الجدول المركب رقم 14: تبين الهدف من الأفكار التي يطرحها الموظف على رئيسه

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع		صدق المعاملة وعدم الغش		تحقيق الانسجام بينك وبينه		التفاعل مع رئيسك وتكوين علاقات اجتماعية		الإجابة	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	الفئات	
0.56	2.80	29	11	23.72	9	2.63	1	2.63	1	ذكر	الجنس
0.49	2.82	71	27	63.11	24	5.25	2	2.62	1	أنثى	
0.51	2.81	100	38	86.84	33	7.89	3	5.26	2	المجموع	
0.42	2.80	24	9	18.66	7	5.33	2	0	0	أقل من 30 سنة	السن
0.42	2.90	60	23	57.39	22	0	0	2.60	1	من 30 - 40 سنة	
1.00	2.50	11	4	8.25	3	0	0	2.75	1	من 41 - 50 سنة	
0.70	2.50	5	2	2.5	1	2.5	1	0	0	أكثر من 50 سنة	
0.51	2.81	100	38	86.84	33	7.89	3	5.26	2	المجموع	
0.56	2.80	42	16	36.75	14	2.62	1	2.62	1	ثانوي	المستوى التعليمي
0.56	2.80	58	22	50.09	19	2.63	2	2.63	1	جامعي	
0.51	2.80	100	38	86.84	33	7.89	3	5.26	2	المجموع	
0.42	2.80	29	11	23.72	9	5.27	2	0	0	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
0.47	2.88	47	18	44.38	17	0	0	2.61	1	5 - 10 سنوات	
0.67	2.70	24	9	18.66	7	2.66	1	2.66	1	أكثر من 10 سنوات	
0.51	2.81	100	38	86.84	33	7.89	3	5.26	2	المجموع	

يلاحظ من خلال الجدول بان متغير جنس الذكور أجابوا بأن الهدف من الأفكار التي يطرحونها على رئيس مصلحتهم يسعون من خلالها إلى صدق المعاملة وعدم الغش في العمل وقدرت النسبة بـ 23,72% وكذلك الإناث بنسبة 63,11% .

أما متغير السن فنجد بأن الأشخاص الذين أعمارهم أقل من 30 سنة أجابوا بأن الهدف هو صدق المعاملة وعدم الغش بنسبة 18,66% والأشخاص الذين أعمارهم بين 30-40 سنة بنسبة 57% وكذلك فيما يخص متغير المستوى التعليمي فكانت أكبر نسبة لصدق المعاملة وعدم الغش بـ 36,75% للمستوى الثانوي و 50,09% للمستوى الجامعي .

أما متغير الخبرة فنجد أن الأشخاص الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات يميلون إلى صدق المعاملة وعدم الغش بنسبة 23,72% والذين 5-10 سنوات كانت النسبة 44,38% بينما الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات قدرت نسبتهم 18,66% ومنه فإن ما يلاحظ أن معظم المبحوثين أجابوا بأن الهدف من الأفكار التي يطرحونها هو صدق المعاملة وعدم الغش وذلك بنسبة قدرت بـ 86,84% وقد يرجع سبب ذلك إلى عدم وجود علاقات شخصية بين الموظفين والرئيس وأن ما يسعون إليه هو أداء مصالحهم على أكمل وجه .

المطلب الثالث: عرض وتحليل وتفسير نتائج المحور الثالث المتعلق بتأثير التماثل الوظيفي و القرب المكاني على اتخاذ القرار التنظيمي

الجدول المركب رقم 15: يبين هل تشابه المهام مع زملاء العمل يدفع إلى تكوين علاقات شخصية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	الفئات	
0.59	2.06	29	11	10.54	4	13.18	5	5.27	2	ذكر	الجنس
0.76	2.04	71	27	15.77	6	42.07	16	13.14	5	أنثى	
0.69	2.05	100	38	26.31	10	55.26	21	18.42	7	المجموع	
0.48	1.70	24	9	0	0	16	6	7.89	3	أقل من 30 سنة	العمر
0.68	2.22	60	23	23.47	9	31.30	12	5.33	2	من 30 - 40 سنة	
0.95	2.25	11	4	2.75	1	5.5	2	2.75	1	من 41 - 50 سنة	
0.70	1.50	5	2	0	0	2.5	1	2.5	1	أكثر من 50 سنة	
0.69	2.05	100	38	26.31	10	55.21	21	18.42	7	المجموع	
0.59	2.06	42	16	5.25	2	31.5	12	5.25	2	ثانوي	المستوى التعليمي
0.76	2.04	58	22	21.09	8	23.72	9	13.18	5	جامعي	
0.69	2.05	100	38	26.31	10	55.26	21	18.42	7	المجموع	
0.63	1.80	29	11	5.27	2	15.18	6	7.90	3	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
0.59	2.33	47	18	18.17	7	26.11	10	2.61	1	5 - 10 سنوات	
0.78	1.80	24	9	2.66	1	13.33	5	8	3	أكثر من 10 سنوات	
0.69	2.05	100	38	26.31	10	55.26	21	18.42	7	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ بان متغير الجنس ذكور أجاابوا أحيانا ما يدفع بهم تشابه المهام إلى تكوين علاقات شخصية مع زملاء العمل وقدرت النسبة ب 13,18% وكذلك الإناث بنسبة 42,07%.

أما متغير السن فنجد أن أكبر نسبة أيضا لأحيانا بحيث أن الأشخاص الذين أعمارهم أقل من 30 سنة قدرت نسبتهم ب 16% والأشخاص الذين أعمارهم بين 30-40 سنة فنسبتهم كانت 31,30%.

في حين تعادل نسبة الأشخاص الأكثر من 50 سنة بين دائما وأحيانا إلا أنها نسبة غير ممثلة في حين أن متغير المستوى التعليمي نجد تأثير المستوى الثانوي أكبر بنسبة 31,5% والجامعي 23,72%.

أما متغير الخبرة المهنية نجد أن الأشخاص الذين خبرتهم تقل عن 5 سنوات أجاابوا بأحيانل بنسبة 15,18% والأشخاص الذين خبرتهم ما بين 5-10 سنوات كانت نسبتهم 26,11% والأشخاص الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات قدرت نسبتهم ب 13,33% ومنه فإن معظم الإجابات كانت أحيانا ما يدفع تشابه المهام إلى تكوين علاقات شخصية مع الموظفين وقد يكون ذلك راجع إلى أن الموظفين يفصلون بين علاقاتهم الوظيفية وحياتهم الشخصية ويلتزمون أكثر بالموثيق الرسمية والتعليمات الداخلية للمصلحة .

الجدول المركب رقم 16 : يبين هل التقارب بينك وبين رئيسك في العمل يجعله يأخذ بأفكارك و آرائك في اتخاذ القرار

الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	الفئات	
0.56	2.20	29	11	10.54	4	18.45	7	0	0	ذكر	الجنس
0.57	2.34	71	27	26.29	10	42.07	16	2.62	1	أنثى	
0.56	2.28	100	38	36.84	14	60.52	23	2.63	1	المجموع	
0.56	2.10	24	9	5.33	2	16	6	2.66	1	أقل من 30 سنة	العمر
0.56	2.31	60	23	23.47	9	36.52	14	0	0	من 30 - 40 سنة	
0.50	2.75	11	4	8.25	3	2.75	1	0	0	من 41 - 50 سنة	
0.00	2.00	5	2	0	0	5	2	0	0	أكثر من 50 سنة	
0.56	2.28	100	38	36.84	14	60.52	23	2.63	1	المجموع	
0.56	2.20	42	16	10.5	4	31.5	12	0	0	ثانوي	المستوى التعليمي
0.57	2,34	58	22	26.36	10	29.02	11	2.63	1	جامعي	
0.56	2.28	100	38	36.84	14	60.52	23	2.63	1	المجموع	
0.66	2.00	29	11	7.90	3	18.45	7	2.63	1	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
0.51	2.44	47	18	20.88	8	26.11	10	0	0	5 - 10 سنوات	
0.48	2.30	24	9	8	3	16	6	0	0	أكثر من 10 سنوات	
0.56	2.28	100	38	36.84	14	60.52	23	2.63	1	المجموع	

ما يلاحظ من خلال الجدول أن متغير الجنس ذكور أن أكبر مسبة قدرت ب18.45% أحيانا ما يكون التقارب بينك وبين رئيسك في العمل يجعله يأخذ بأفكارك وآرائك فاتخاذ القرار ونجد أن هنالك تأثير وكذلك إناث قدرت بنسبة 42.07% لمتغير السن فالذين أعمارهم أقل من 30 سنة أكبر نسبة تتمثل في أحيانا و قدرت ب10% والذين أعمارهم بين 30-40 سنة كانت النسبة 36.52% في حين أن الذين أعمارهم بين 41-50 فكانت أكبر نسبة أنه نادرا ما يستعين الرئيس بأفكارهم وآرائهم و قدرت النسبة 8.25% أي (3موظفين) من إجمالي (4موظفين) في هذا السن كذلك الذين أعمارهم تفوق 50 سنة اتفقوا كلهم على أحيانا بنسبة 5%

أما متغير المستوى التعليمي نجد أن أصحاب المستوى الثانوي قدرت أحيانا بنسبة 31.5% والمستوى الجامعي 29.02%

أما عن الخبرة فنجد أن الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات أجابوا أحيانا بنسبة 18.45% والذين خبرتهم بين 5-10 سنوات كانت نفس الإجابة بنسبة 26.11% أما الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات فهي 16%

ومنه نستنتج بأن أكبر نسبة إجابات المبحوثين كانت أحيانا وقدر إجمالي النسبة ب60.52% كأكبر نسبة تليها نادرا بنسبة 36.48% وعليه يمكن القول بأن التقارب قد لا يكون معيارا لتبادل الأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين أو أن الرئيس بحد ذاته لا يقبل دائما آراء وأفكار مرؤوسيه الذين يعملون معه في نفس المكان وإنما يفوض لنفسه السلطة وصلاحيه وضع القرارات والأوامر و التعليمات .

الجدول المركب رقم 17: يبين هل تقارب السكن في الحي يسمح لك بتعزيز الاتصال بينك وبين رئيسك

الانحراف المعياري	المؤوسط	المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	الفئات	
0.77	2.00	29	11	5.27	2	15.81	6	5.27	2	ذكر	الجنس
0.78	2.33	71	27	39.44	15	21.03	8	10.51	4	أنثى	
0.78	2.23	100	38	44.73	17	36.84	14	15.78	6	المجموع	
0.73	2.10	24	9	8	3	10.66	4	5.33	2	أقل من 30 سنة	العمر
0.81	2.22	60	23	28.69	11	20.86	8	7.82	3	من 30 - 40 سنة	
0.00	3.00	11	4	8.25	3	2.75	1	0	0	من 41 - 50 سنة	
0.70	1.50	5	2	0	0	8.5	1	2.5	1	أكثر من 50 سنة	
0.70	2.23	100	38	44.73	17	36.80	14	15.78	6	المجموع	
0.82	2.40	42	16	26.25	10	10.5	4	5.25	2	ثانوي	المستوى التعليمي
0.75	2.13	58	22	18.45	7	26.36	10	10.54	4	جامعي	
0.78	2.23	100	38	44.73	17	36.84	14	15.78	6	المجموع	
0.67	2.30	29	11	7.90	3	18.45	7	0	0	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
0.80	2.22	47	18	20.88	8	18.27	7	10.44	4	5 - 10 سنوات	
0.91	2.20	24	9	16	6	0	0	5.33	2	أكثر من 10 سنوات	
0.78	2.23	100	38	44.73	17	36.84	14	15.78	6	المجموع	

يلاحظ من خلال الجدول بأن لمتغير الجنس تأثير على إجابات المبحوثين بحيث أن الذكور أجابوا أحيانا ما يكون تقارب مكان السكن بين الرئيس والمرؤوسين عامل لتعزيز الاتصال بينهما وذلك بنسبة قدرت ب15.81% أما الإناث فقد أجبن بأنه نادرا ما يكون ذلك

يوجد أيضا تأثير لعامل السن بحيث أن الأشخاص الذين أعمارهم أقل من 30 سنة أجابوا أحيانا بنسبة 10.66% كأكبر نسبة والأشخاص الذين أعمارهم بين 30-40 سنة أجابوا نادرا بنسبة 28.69% وكذلك نفس الإجابة لأشخاص الذين أعمارهم بين 41.50 بنسبة 8.25% أما الأشخاص الذين أعمارهم أكبر من 50 سنة فقد تساوت النسبة بين دائما وأحيانا ب2.5%

كما يوجد تأثير لمتغير المستوى التعليمي بحيث أن أصحاب المستوى الثانوي أجابوا بأن نادرا ما يكون تقارب مكان السكن عامل في تعزيز الاتصال بين الرئيس والمرؤوس وذلك بنسبة 26.25%

أما المستوى الجامعي فقد أجابوا أحيانا بنسبة 26.36% (10موظفين) كذلك هنالك تأثير لعامل الخبرة بحيث أن الأشخاص الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات أجابوا أحيانا بنسبة 18.45% في حين أن الأشخاص الذين خبرتهم بين 5-10% أجابوا نادرا بنسبة 20.88% وهي نفس الإجابة بنسبة 16% ومنه نستنتج بأن أكثر إجابات المبحوثين كانت نادرا ما يكون تقارب مكان السكن عامل يسمح بتعزيز الاتصال مع الرئيس بنسبة إجمالية قدرت ب44.73%

وقد يرجع هذا أيضا إلى طبيعة القيادة بحيث أن الرئيس يفصل بين علاقاته الوظيفية وعلاقاته الاجتماعية إلا أن هنالك نسبة قليلة من المبحوثين تفر بأن تقارب السكن يسمح لها بتعزيز الاتصال مع الرئيس .

الجدول المركب رقم 18: يبين هل التقارب في مكان السكن مع رئيسك يشجعه على الاتصال بك و الأخذ رأيك في القرارات التي يتخذها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الإجابة	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	الفئات	
0.64	2.27	29	11	10.54	4	13.18	5	2.63	1	ذكر	الجنس
0.64	2.44	71	27	39.44	15	26.29	10	5.25	2	أنثى	
0.63	2.39	100	38	50	19	39.47	15	7.89	3	المجموع	
0.63	2.20	24	9	8	3	13.33	5	2.66	1	أقل من 30 سنة	العمر
0.66	2.40	60	23	31.30	12	20.86	8	5.21	2	من 30 - 40 سنة	
0.00	3.00	11	4	11	4	0	0	0	0	من 41 - 50 سنة	
0.00	2.00	5	2	0	0	5	2	0	0	أكثر من 50 سنة	
0.63	2.39	100	38	50	19	39.47	15	7.89	3	المجموع	
0.51	2.53	42	16	23.62	9	18.37	7	0	0	ثانوي	المستوى التعليمي
0.70	2.30	58	22	26.36	10	21.09	8	7.90	3	جامعي	
0.63	2.39	100	38	50	19	39.47	15	7.89	3	المجموع	
0.67	2.30	49	11	17.81	4	22.27	5	4.45	1	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
0.70	2.44	47	18	26.11	10	15.66	6	2.61	1	5 - 10 سنوات	
0.51	2.40	24	9	13.33	5	10.66	4	2.66	1	أكثر من 10 سنوات	
0.63	2.39	100	38	50	19	39.47	15	7.89	3	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ بأن هنالك تأثير لمتغير الجنس بحيث أن الذكور أجابوا أحيانا بنسبة 13.18% في حين أن الإناث أجابوا نادرا بنسبة 39.44% ما يكون تقارب مكان السكن مع الرئيس عامل يشجع على الاتصال بالموظف وأخذ رأيه في القرارات الإدارية

أيضا هنالك تأثير لمتغير السن حيث أن الأشخاص لأقل من 30 سنة أجابوا أحيانا بنسبة 13.33% في حين أن لأشخاص الذين أعمارهم بين 30-40 سنة أجابوا نادرا بنسبة 31.30% وكذلك لأشخاص الذين أعمارهم بين 41-50 سنة أجابوا كلهم بنادر بنسبة 11% في حين أن لأشخاص الذين أعمارهم أكثر من 50% أجابوا أحيانا

أما عن المستوى التعليمي فكلا المستويين بلغت أكبر نسبة لأحيانا حيث أن الثانوي قدرت النسبة 23.62% والجامعي 26.36%

يوجد تأثير للخبرة المهنية بحيث أن لأشخاص الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات أجابوا أحيانا بنسبة 22.27% في حين أن لأشخاص الذين خبرتهم بين 5-10 سنوات أجابوا نادرا بنسبة 26.11% وكذلك الإجابة للأشخاص الذين خبرتهم أكثر من 10 سنوات بنسبة 13.33% ومنه نستنتج بأن من النادر ما يكون تقارب السكن عامل يشجع الرئيس إلى الاتصال بالمرؤوس والأخذ برأيه في القرارات وهذا أيضا راجع إلى طبيعة القيادة التي تملي قراراتها على الموظفين فقط.

الجدول المركب رقم 19: يبين هل صلة القرابة بين الرئيس و الموظفين تساعد على ...

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع		المساهمة و المساعدة في القرارات التي يتخذها الرئيس		القضاء على المشاكل و الأخطار التي تواجهه		الدفاع عن حقوق الموظف		الإجابة	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	%	العدد	الفئات	
0.98	2.18	29	11	13.18	5	5.27	2	10.54	4	ذكر	الجنس
0.80	1.77	71	27	15.77	6	26.29	10	28.92	11	أنثى	
0.86	1.89	100	38	28.95	11	31.57	12	39.47	15	المجموع	
0.67	1.70	24	9	0	0	13.33	5	8	4	أقل من 30 سنة	السن
0.92	2.09	60	23	26.08	10	13.04	5	20.86	8	من 30-40 سنة	
1.00	1.50	11	4	2.75	1	2.75	1	5.5	2	من 41-50 سنة	
0.70	1.50	5	2	0	0	2.5	1	2.5	1	أكثر من 50 سنة	
0.86	1.89	100	38	28.95	11	31.57	12	39.47	15	المجموع	
0.83	1.86	42	16	14.5	4	15.75	6	15.75	6	ثانوي	المستوى التعليمي
0.90	1.91	58	22	18.45	7	15.81	6	23.72	9	جامعي	
0.86	1.89	100	38	28.95	11	31.57	12	39.47	15	المجموع	
0.87	1.90	29	11	7.90	3	10.54	4	10.54	4	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
0.80	1.77	47	18	10.44	4	15.66	6	20.88	8	5-10 سنوات	
0.99	2.10	24	9	10.66	4	5.33	2	8	3	أكثر من 10 سنوات	
0.86	1.89	100	38	28.95	11	31.57	12	39.47	15	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن لمتغير الجنس تأثير ، حيث أن الذكور أجابوا بنسبة 13.18 بأن صلة القرابة بين الرئيس والموظفين يساعد على المساهمة والمساعدة في القرارات التي يتخذها الرئيس ،في حيث أن الإناث أجابوا بنسبة 28% بأن صلة القرابة بين الرئيس و الموظف تساعد على الدفاع على حقوق الموظف .

كما يوجد تأثير لمتغير السن على أن الأشخاص الذين أعمارهم أقل من 30% أجابوا بأن صلة القرابة بين الرئيس و الموظف تساعد على القضاء على المشاكل و الأخطار التي تواجه الموظف بنسبة 13.33% في حين أن لأشخاص الذين أعمارهم بين 30-40 سنة أجابوا بالمساهمة والمساعدة في القرارات التي يتخذها الرئيس بنسبة 26.08%

أما المستوى التعليمي تجد أن المستوى الثانوي تساوت النسبة أن صلة القرابة بين الرئيس والمرؤوس تساعد على الدفاع على حقوق الموظف وكذلك القضاء وعلى مشاكل وأخطار تواجهه وذلك بنسبة 15.75% ،في حين أن الجامعي أجابوا بالدفاع عن حقوق الموظف بنسبة 23.72%

أما متغير الخبرة المهنية فنجد أن هنالك تأثير أيضا هي أن الأشخاص الذين خبرتهم أقل من 5 سنوات أجابوا بأن عامل القرابة بين الرئيس والموظف يساعد على الدفاع عن حقوق الموظف والقضاء على المشاكل والأخطار التي تواجهه بنسب متساوية قدرت ب 10.54% في حين أن الأشخاص الذين خبرتهم أقل من 5-10 سنوات أجابوا بأن القرابة تساعد على الدفاع عن حقوق الموظف بنسبة 20.88%

أما أصحاب الخبرة الأكثر من 10 سنوات فنجد الإجابة أن صلة القرابة تساعد على المساهمة والمساعدة في القرارات التي يتخذها الرئيس كذلك بنسبة 10.66% ومنه نستنتج بأن جل الإجابات تمحورت بين أن صلة القرابة تساعد على الدفاع عن حقوق الموظف بنسبة إجمالية قدرت ب 39.47% تليها نسبة 31.57% بأن صلة القرابة تساعد على القضاء على المشاكل والأخطار التي تواجه الموظف وهذا ما أكدته (نتيجة جيماي) في قولها "تسهم القرابة في حل العديد من النزاعات والدفاع عن الأفراد والقضاء عن المشاكل التي تواجههم من خلال مختلف العلاقات والتفاعلات.

الجدول المركب رقم 20 : يبين هل العلاقات غير الرسمية بين الرؤساء و المرؤوسين تؤثر على القرارات التي يتخذها الرؤساء

الانحراف المعياري	المتوسط	المجموع		سلبا		إيجابا		الإجابة	
		%	العدد	%	العدد	%	العدد	الفئات	
0.50	1.63	29	11	26.36	10	2.63	1	ذكر	الجنس
0.80	1.74	71	27	55.22	21	15.77	6	أنثى	
0.86	1.89	100	38	81.57	31	18.42	7	المجموع	
0.42	1.80	24	9	18.66	7	5.33	2	أقل من 30 سنة	السن
0.47	1.68	60	23	49.56	19	10.4	4	من 30 - 40 سنة	
0.50	1.75	11	4	8.25	3	2.75	1	من 41 - 50 سنة	
0.70	1.50	5	2	5	2	0	0	أكثر من 50 سنة	
0.45	1.71	100	38	81.57	31	18.4	7	المجموع	
0.41	1.80	42	16	36.75	14	5.25	2	ثانوي	المستوى
0.48	1.65	58	22	44.81	17	13.1	5	جامعي	
0.45	1.71	100	38	81.57	31	18.4	7	المجموع	
0.42	1.80	29	11	26.36	10	2.63	1	أقل من 5 سنوات	الخبرة المهنية
0.42	1.77	47	18	36.55	14	10.4	4	5 - 10 سنوات	
0.52	1.50	24	9	18.66	7	5.33	2	أكثر من 10 سنوات	
0.45	1.71	100	38	81.57	31	18.4	7	المجموع	

يلاحظ من خلال النسب الواردة في الجدول بأن متغير الجنس ذكور أجابوا بأن العلاقات غير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين تؤثر سلبا على القرارات التي يتخذها الرئيس وذلك بنسبة 26.36% وكذلك نفس الإجابة لدى الإناث بنسبة 55.22%

أما متغير السن نجد بأن الأشخاص الذين أعمارهم أقل من 30 سنة أجابوا سلبا بنسبة 18.66% والأشخاص الذين أعمارهم بين 30-40 سنة أجابوا سلبا بنسبة 49.56% كذلك الأشخاص الذين أعمارهم بين 41.50% أجابوا سلبا بنسبة 8.25% وقد أجمع الأشخاص الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة كلهم على سلبا ونسبتهم هي 5%

أما متغير المستوى التعليمي فقد كانت نفس الإجابة وهي سلبا بحيث أن أصحاب المستوى الثانوي أجابوا بنسبة 36.75% والجامعي بنسبة 44.81%

أما متغير الخبرة المهنية فكل الخبرات كانت أكبر نسبة هي سلبا حيث أن أصحاب الخبرة أقل من 5 سنوات أجابوا بنسبة 26.36% والأشخاص الذين أعمارهم بين 5-10 سنوات أجابوا بنسبة 36.55% والأشخاص الأكثر من 10 سنوات أجابوا بنسبة 18.66% ما يلاحظ من خلال هذه النسب أن أغلب الموظفين يرون بأن العلاقات غير الرسمية بين الرئيس والمرؤوس لأنه تغطي عليها المصالح الشخصية والمحابة وكذلك مهام ومناصب وترقيات لأشخاص غير كفاء وهذا ما يخلو صراع وكرامية بين الموظفين.

المطلب الرابع: الاستنتاجات العامة

بعد الدراسة التي أجريناها في مقر ولاية بسكرة وبالتحديد في مديرية التنظيم والشؤون العامة بمصالحها الثلاث؛ مصلحة تنقل الأشخاص، مصلحة التنظيم العام، مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات، وقد تم التوصل إلى جملة من النتائج والتي قسمناها حسب تساؤلات الدراسة:

1. الاستنتاج الأول :

نستنتج من خلال التساؤل الأول المتعلق بدور الاتصال التنظيمي في تكوين العلاقات الاجتماعية غير الرسمية في التنظيم الرسمي : أن الموظفين يتعاملون فيما بينهم بعلاقات رسمية وغير رسمية ، إلا أنه يطغى الجانب غير الرسمي فيما بينهم ، بالإضافة إلى أن الموظفين في جلمهم يفصلون بين العلاقات الوظيفية والعلاقات الشخصية كما ويطغى في تعاملهم مع زملائهم في العمل علاقات وظيفية أكثر منها شخصية ، ويلتمس وجود روح تعاون بين الموظفين وهذا راجع إلى تباين الخبرات بحيث أنه يحاول كل منهم الاستفادة من الآخر لرفع مهاراته وزيادة فعالية أدائه لإنجاز المهام

الموكلة لهم على أتم وجه ، ونادرا ما يخلق لهم الاتصال الجو المناسب لتكوين علاقات الصداقة أو علاقات شخصية وذلك راجع إلى ضغط العمل والنشاط المستمر في المديرية ، كما أنه يلتمس ضعف للاتصال بين رؤساء المصالح و الموظفين ، إذ أنه ما لوحظ من خلال البحث و النتائج أن الرؤساء في الغالب يستعملون سلطتهم في إعطاء الأوامر و التوجيهات للموظفين مع الأخذ برأي من هم أقرب إليه إما في عنبر العمل أو من خلال القرابة العائلية للذين يعملون معه ، مما يجعل الموظفين لا يسهمون إلا أحيانا أو نادرا في الاجتماعات التي تعقدها الإدارة ، كما أن الاتصال يؤدي أحيانا إلى خلافات بين الموظفين نتيجة تباين الخبرات والأعمار و كذلك المستويات مما يخلق بينهم سوء فهم أثناء التواصل بينهم أو فهمهم للمهام الموكلة إليهم و قد يتطور هذا الأمر أحيانا إلى صراع بينهم ، إلا أن ذلك لا يعني عدم وجود علاقات تفاعلية بين الموظفين بالتعاون والصراع أوجه من أوجه العلاقات الاجتماعية التي تتكون بين الموظفين و التي يسهم الاتصال التنظيمي في تكوينها من خلال الاحتكاك و التعاون وتبادل الخبرات ، وبالتالي نستنتج بأن للاتصال دور بارز وفعال في تكوين العلاقات الاجتماعية غير الرسمية وذلك من خلال دفع الموظفين إلى تبادل الآراء و الأفكار و الخبرات و التعاون فيما بينهم وكذا الصراع بينهم لاختلاف مستوياتهم وخبراتهم و إدراكهم الجيد لمهام .

2. الاستنتاج الثاني :

نستنتج من السؤال الثاني المتعلق بتأثير المعتقدات و القيم بين الموظفين على اتخاذ القرار التنظيمي : أن الأسس التي يبني من خلالها الموظفون علاقاتهم مع الآخرين هي المصالح المشتركة فيما بينهم و كذا التماثل الوظيفي وهذا يوحي بأن الموظفين يسعون إلى تكوين علاقات وظيفية أكثر منها شخصية بهدف تطوير أدائهم وإتمام المهام الموكلة بكفاءة و فعالية ، وينتقي معظم الموظفين زملائهم من خلال تشابه قيمهم الفكرية وذلك لتجنب سوء الفهم أو التضارب في الآراء مما قد يؤدي إلى خلافات من الممكن أن تتطور إلى صراع داخل المصلحة ، كما أن اقتراحات معظم الموظفين تكون نابعة من أسس موضوعية تارकिन معتقداتهم وقيمهم لتجنب التضارب بين القوانين الداخلية و قيمهم التي يؤمنون بها و سعيهم إلى المعاملة الصادقة وعدم الغش في العمل متجنبين العلاقات الشخصية مع رئيس المصلحة ، وهذا ما يؤثر إيجابا على القرارات التي يتخذها الرئيس بحيث تكون حيادية ولا تميل إلى جهة معينة ، وذلك راجع إلى أن الموظفين يميلون في الغالب إلى الأشخاص الذين يماثلونهم في القيم الفكرية أو الخبرة المهنية وهو ما يساعد على خلق علاقات اجتماعية تنظيمية .

3. الاستنتاج الثالث

نستنتج من السؤال الثالث المتعلق بتأثير التماثل الوظيفي و القرب المكاني على اتخاذ القرار التنظيمي : بأن تشابه المهام مع زملاء العمل يدفع بالموظف أحيانا إلى تكوين علاقة شخصية معهم لكن هذا ليس دائما ، وإنما تغطي العلاقات الوظيفية التنظيمية فيما بينهم ، بالإضافة إلى تقارب مكان العمل مع الرئيس لا يعتبر معيارا لتوطيد العلاقات بين الرئيس و المرؤوس فعادة ما يترك رؤساء المصالحة مسافة في التعامل مع الموظفين ، و يملي القرارات والتعليمات و يوزع المهام على الموظفين دون الأخذ برأيهم أو مشاورتهم ، وإنما يكتفي بأخذ رأي من تربطه بهم علاقات شخصية أو صلة قرابة وهم قلة قليلة ، وهذا ما يؤثر سلبا على القرارات التي يتخذها بحيث أن هذه القرارات تغطي عليها المصالح الشخصية ، وكذلك الحال في تقارب مكان السكن فهو لا يخلق أي علاقات شخصية بين الموظفين ورئيس المصلحة .

وبالتالي فالعلاقات الاجتماعية داخل التنظيم قد تؤثر إيجابا أو سلبا على القرارات التي يتخذها الرئيس بحيث ما تم التعامل بمهنية و علاقات وظيفية فإن هذا يؤثر إيجابا على القرارات و العكس في ذلك إذا ما طغت العلاقات و المصالح الشخصية فإن تأثير العلاقات الاجتماعية يكون سلبيا على عملية اتخاذ القرار .

خاتمة

خاتمة :

من خلال دراستنا هذه حاولنا إبراز العلاقة الوطيدة بين العلاقات الاجتماعية الاتصالية غير رسمية واتخاذ القرار التنظيمي ، وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية و التساؤل الرئيسي و تحقيق أهداف الدراسة التي تتمحور حول كيف تؤثر العلاقات غير الرسمية على اتخاذ القرار التنظيمي .

فالعلاقات الاجتماعية غير الرسمية ركيزة لا يمكن تصور أي كيان تنظيمي من دونها ، ليمتد هذا النوع من العلاقات الى علاقات عمل بين الموظفين ، قائمة على جملة من العوامل و الاعتبار الشخصية ، وتبادل بين تأثير وتأثر بحيث تخلق من سلوك موظف مثير لسلوك الآخر ، وتأثر كل منهما بأعمال وآراء الآخر ، وتأخذ هذه العلاقات مجموعة من الأشكال (التنافس ، الصراع ، التعاون ، السيطرة ، الطاعة ، المساعدة ...) وهذا ما يجعل من تأثيرها إما إيجابيا قائما على التعاون و الطاعة ... أو سلبيا قائم على الصراع و السيطرة ...

والقرارات التنظيمية التي يتخذها رؤساء المصالح تتأثر بمجموعة من العوامل ، منها العلاقات الاجتماعية الاتصالية غير الرسمية ، فقد يكون تأثيرها إيجابي إذا ما بني على الثقة ومصداقية الأفعال و الالتزام و الإخلاص في العمل و خلق جو من التقاهم المتبادل الذي بدوره يعزز من تماثل القيم ما يجعل الرئيس راضيا على سلوك من حوله . فكلما زادت درجة الثقة بين الرئيس و المرؤوس كلما تقلصت فجوة سوء الفهم بينها وهذا ما يسهم في تسهيل عملية اتخاذ القرار ، وقد يكون تأثيرها سلبيا إذا ما طغت المصالح و العلاقات الشخصية على العلاقات الوظيفية ما يؤدي الى روح العداة وإثارة الصراع و توسع نطاق الفواصل و الهوة بين الموظفين ، وعليه فإنه ينبغي على الرئيس بناء جسور علاقات صحيحة مع موظفيه لجعل القرارات مبنية على أسس مشتركة تدعم أهداف المنظمة وترفع من كفاءة موظفيها وتشجعهم على زيادة أدائهم .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1. إبراهيم الغمري ، إدارة الأفراد والتطوير التنظيمي ، مكتبة أنجلو المصرية ، القاهرة ، 1984 .
2. أحمد العابد أبو السعيد ، زهير عبد اللطيف عابد ، مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين ، الطبعة الأولى ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2014 .
3. أسامة زكي السيد علي ، مهارات الاتصال الإنساني و الأكاديمي ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2016 .
4. ثريا التيجاني ، القيم الاجتماعية والتلفزيون في المجتمع الجزائري ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2011 .
5. جمال الدين لعويصات ، مبادئ الإدارة ، دار هومة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2003
6. حسان الجيلاني ، التنظيم والجماعات ، الطبعة الأولى ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008 .
7. حسان الجيلاني ، الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2014 .
8. حسين عبد الحميد احمد راشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري التنظيمي ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2010 .
9. خليل محمد العزاوي ، إدارة اتخاذ القرارات التنظيمية ، الأردن ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، 2006 .
10. خليل ميخائيل معوض ، علم النفس الاجتماعي ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية ، 2000 .
11. رابح كعباش ، علم اجتماع التنظيم ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة ، 2006 .
12. رافع النصير الزغول ، عماد عبد الرحيم الزغول ، علم النفس المعرفي ، الطبعة الأولى ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، 2003 .
13. رافدة الحريري ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
14. ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 م .
15. رحالي حجيبة ، الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن في المجتمع ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر ، 2012 .

16. زين العابدين درويش، علم النفس الاجتماعي أسسه وتطبيقاته ، دار الفكر العربي ، القاهرة، 1994.
17. سعاد جبر سعيد ، القيم العالمية وأثرها في السلوك الإنساني ، الطبعة الأولى ، دار الكندي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 .
18. سمير إبراهيم حسن ، تمهيد في علم الاجتماع ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012
19. سلوى السيد عبد القادر ، محمد عباس إبراهيم ، الانثروبولوجيا والقيم ، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2013 .
20. شعبان فرج ، الاتصالات الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 .
21. صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة ، 2006 .
22. ضياء الدين إبراهيم نجم ، الجماعات الاجتماعية مداخل نظرية ومواقف تطبيقية ، المكتبة الجامعية ، الإسكندرية ، 2000.
23. طلعت مصطفى السروجي ، إدارة المؤسسات الاجتماعية الإصلاح والتطوير ، الطبعة الأولى ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013.
24. عبد الباقي زيدان ، قواعد البحث الاجتماعي ، الطبعة الثانية ، دار المعارف القاهرة ، 1974 .
25. عبد اللطيف قطيش ، الإدارة العامة من النظرية الى التطبيق دراسة مقارنة ، منشورات الحلبي الحقوقية ، لبنان ، 2013.
26. عدنان يوسف العتوم ، علم نفس الجماعة نماذج نظرية وتطبيقات علمية ، الطبعة الأولى ، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008.
27. فايز عبد الكريم الناظور ، التحفيز ومهارات تطوير الذات ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان 2011.
28. فضة عباسي بصلي ، محمد الفاتح حمدي ، مدخل لعلوم الاتصال والإعلام ، الطبعة الأولى ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2017 .
29. فريد كورتل ، إلهام بوغليطة ، الاتصال واتخاذ القرارات ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سكيكدة - الجزائر ، 2011.
30. كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، الطبعة الثالثة ، 2014.

31. ماجد أحمد عبد العزيز بشير ، أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار الجزائرية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2015.
32. ماهر محمود عمر ، سيكولوجية العلاقات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 .
33. مجد زكي الجلاذ ، تعلم القيم وتعليمها تصور نظري وتطبيقي لطرائق واستراتيجيات تدريس القيم ، الطبعة الثالثة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2010 ، ص 22
34. محمد الصافي عبد الكريم عبد اللا ، علم النفس الاجتماعي ، الطبعة الأولى ، دار الوفاء لنديا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2012.
35. محمد طلعت عيسى ، تصميم وتنفيذ البحوث الاجتماعية ، مكتبة القاهرة الحديثة للنشر و التوزيع ، مصر 1971 .
36. محمد عبيدات ، محمد ابو نصار ، وآخرون ، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، الطبعة الثانية ، دار وائل ، عمان ، 1999 م .
37. محمد ماهر ، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004.
38. محمد ناجي الجوهر ، الاتصال التنظيمي ، الطبعة الأولى ، دار الكتاب الجامعي ، الإمارات ، 2000.
39. مروان عبد المجيد إبراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، 2000 م .
40. معن محمود عياصرة ، مروان محمد بني أحمد ، القيادة والرقابة و الاتصال الإداري ، الطبعة الأولى ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008.
41. موريس انجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة : بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصبية للنشر والتوزيع ، الجزائر ، 2013 .
42. ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية ، الطبعة الأولى ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2016.
43. ناصر قاسمي ، سوسيولوجيا المنظمات دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2014
44. نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والسلوك ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الجامعة الأردنية ، 2007 .
45. نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007.
46. هاني محمود الكايد ، علم النفس السلوك القيادي ، الطبعة الأولى ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009.

47. هندأوي عبد اللأهي حسن ، المدخل في العمل مع الجماعات ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2015.

الرسائل الجامعية :

48. ابتسام عقبى ، أثر الاتصال غير الرسمي على أداء الإدارة المدرسية دراسة ميدانية في ابتدائية بريالة بلقا سم و متوسطة جعفري يوسف ، مذكرة ماستر ، تخصص علم اجتماع التربية ، قسم العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة الشهيد حمة لخضر ، الوادي 2014.

49. أحمد سليمان ، العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الإداري في المنظمات الصحية ، رسالة ماجستير في الإدارة الصحية ، الأكاديمية العربية البريطانية للعلم العالي ، المملكة العربية السعودية ، 2011 _ 2012.

50. بنعلى عبد الوهاب ، مشروع التغيير وعلاقاته بتحقيق فعالية التنظيم دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للزجاج (ALVER) بوهران ، رسالة ماجستير في علم النفس ، كلية العلوم الاجتماعية ، جامعة وهران 2 ، 2014 _ 2015.

51. بورنان سامية ، التصورات الاجتماعية للمرض العقلي لدى عينة من الطلبة الجامعيين دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، مذكرة ماجستير في علم النفس المرض الاجتماعي ، قسم علم النفس وعلوم التربية والارطوفونية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2006 – 2007.

52. زرفاوي أمال ، أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية في مؤسسة الكوابل -بسكرة - رسالة ماجستير في علم اجتماع . تخصص علم اجتماع التنظيم ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2013 _ 2014.

53. سليم كفان ، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية ، مذكرة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم علم النفس وعلوم التربية و الارطوفونيا ، 2004- 2005 م .

54. سماح حسن علي جبريني ، درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين وعلاقتها بفعالية القرار من وجهة نظر عمداء الكليات و رؤساء الأقسام الأكاديمين في الجامعات الفلسطينية ،

رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا ، جامعة النجاح الوطنية في نابلس ، فلسطين ، 2016.

55. صالح بن ناصر شغroud القحطاني ، الضغوط الاجتماعية و ضغوط العمل وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية دراسة مسحية على ضباط الجوازات بمنطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، قسم العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2007 .

56. صفية شبيلي ، دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار دراسة ميدانية في مركز الأشخاص المسنين و المعوقين ولاية أم البواقي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، قسم علم اجتماع ، كلية العلوم الإنسانية ، جامعة العربي بن مهيدي ، أم البواقي ، 2016 _ 2017.

57. محمد أسامة ميدون ، صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر دراسة حالة شركة شلوم بارغر (Schlumberger) الأمريكية بحاثي مسعود - ورقلة ، مذكرة مكملة انيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال ، تخصص اتصال وعلاقات عامة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم العلوم الإنسانية ، شعبة علوم الإعلام والاتصال ، 2013-2014 .

58. مصعب إسماعيل طبش ، دور النظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات ، حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية - غزة - ، كلية التجارة ، قسم إدارة الأعمال ، 2008 م .

59. ميدون إيمان ، الاتصال الداخلي و انعكاساته على إعادة تنظيم العمل دراسة حالة المؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة أبي بكر بلقايد _ تلمسان _ ، 2017 _ 2018.

60. ناصر قاسمي ، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر ، رسالة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم ، قسم علم الاجتماع ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة الجزائر ، 2004 _ 2005.

المجلات :

61. طاهر شعبان حسن ، دور القيم الشخصية و التنظيمية في جودة اتخاذ القرار متعدد المعايير : تطبيق طريقة Electre III على إنشاء كلية العلوم الإدارية بجامعة دمشق ، مجلة جامعة البعث ، المجلد 39 ، العدد 49 ، جامعة دمشق ، 2017 .

62. نتيجة جيمايوي ، نظام القرابة بالمجتمع (ماهية - وأهميته - ووظائفه) ، مجلة التغيير الاجتماعي ، مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، العدد الرابع.

محاضرات :

63. مصطفى بوجلال ، مقياس العلاقات الاجتماعية في المؤسسات ، الثانية ماستر علم اجتماع تنمية الموارد البشرية ، قسم العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد بو ضياف المسيلة ، 2016 _ 2017.

ملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

شعبة علوم الإعلام و الاتصال



استمارة استبيان :

تأثير العلاقات الاجتماعية الاتصالية غير الرسمية على اتخاذ القرار التنظيمي

"دراسة مسحية على عينة من موظفي مقر ولاية بسكرة"

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال

تخصص: اتصال وعلاقات عامة

أخي الفاضل ، أختي الفاضلة :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

أسئلة الاستبيان المرفقة عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة المذكورة أعلاه ، لذا أرجوا منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة المطروحة وذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة و أرجو منكم التعامل مع هذه البيانات بكل موضوعية ، علما بأن كافة المعلومات و البيانات التي سيتم الإدلاء بها سوف يتم التعامل معها سرية تامة ، كما أنها ستستعمل لأغراض البحث العلمي فقط .

و شكرا

الموسم الدراسي : 2018 / 2019

المحور الأول : بيانات شخصية :

1. الجنس : ذكر أنثى

2. السن : أقل من 30 من 30 الى 40 من 41 الى 50

أكثر من 50

3. المستوى التعليمي :

ثانوي

جامعي

4. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات

5 الى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني : علاقة الاتصال التنظيمي بتكوين العلاقات الاجتماعية غير الرسمية

داخل المؤسسة :

5 في رأيك هل يعتبر الاتصال معيار أساسي لتكوين علاقات صداقة داخل المؤسسة؟

دائما أحيانا نادرا أبدا

6 في رأيك هل الاتصال بين الموظفين يشجع روح التعاون في العمل؟:

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فما هو الدافع من ذلك :

1. التعاون في تنفيذ مخططات العمل و التشارك في إعدادها

2. الشعور بالمسؤولية تجاه وظيفتك

3. الشعور بالتقدير

4. الشعور بالراحة النفسية

5. يشجعك على طرح أفكارك وآرائك مع زملائك ورؤيسك

دوافع أخرى أذكرها.....

7 هل يشجعك الاتصال مع زملائك على تكوين علاقات شخصية معهم ؟ :

دائماً أحياناً نادراً أبداً

8 هل الاتصال المستمر بينك وبين رؤيسك يقلص من سوء الفهم بينكما ؟

دائماً أحياناً نادراً أبداً

9 هل الاتصال المستمر مع رؤيسك يجعلك ترغب دائماً في بدء الحديث معه؟

دائماً أحياناً نادراً أبداً

10 هل يدفعك الاتصال المستمر مع رؤيسك الى المساهمة في الاجتماعات التي تعقدها

الإدارة ؟

دائماً أحياناً نادراً أبداً

11 في رأيك هل الاتصال يؤدي الى خلافات بين الموظفين ؟

دائماً أحياناً نادراً أبداً

المحور الثالث : تأثير تماثل المعتقدات و القيم بين الموظفين على اتخاذ القرار التنظيمي

12 ماهي الأسس التي تبني من خلالها علاقاتك مع الآخرين ؟

1. التماثل في الوظيفة
2. التجاور في مكان الإقامة
3. العادات و التقاليد
4. المصالح المشتركة في العمل
5. القرابة

أخرى أذكرها.....

13 ماهي القيم التي تجعلك في تواصل مع الآخرين داخل المؤسسة ؟

1. التشابه في الأفكار (القيم الفكرية)
2. التقارب الاجتماعي (القيم الاجتماعي)
3. التماثل في الأفكار السياسية (القيم السياسية)
4. المذهب الديني (القيم الديني)
5. الأذواق المشتركة (القيم الجمالية)
6. تماثل الفكر الاقتصادي (القيم الاقتصادية)

14 هل آرائك و أفكارك التي تقترحها على رئيسك لاتخاذ القرار المناسب حول موضوع

معين تكون نابعة من ؟:

- قيمك ومعتقداتك ؟ من أسس موضوعية ؟

15 هل تشابه أفكارك ومعتقداتك مع رئيسك تجعله يقبل اقتراحاتك ويستعين بها في

اتخاذ قراراته الإدارية ؟

دائماً أحيانا نادرا أبدا

16 هل أفكارك التي تطرحها تسعى من خلالها الى :

1. التفاعل مع رئيسك وتكوين علاقات اجتماعية
2. تحقيق الانسجام بينك وبين رئيسك
3. صدق المعاملة و الجد في العمل وعدم الغش

أخرى أذكرها.....
.....

المحور الرابع : تأثير التماثل الوظيفي و القرب المكاني على اتخاذ القرار التنظيمي

17 هل التشابه في المهام مع زملائك يدفع بك الى علاقات شخصية معهم ؟ :

دائماً أحيانا نادرا أبدا

18 هل العمل مع رئيسك في نفس المكان يتيح لك إمكانية توثيق العلاقة بينك وبينه ؟ :

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل هذه العلاقات تطورت الى صداقات في ؟ :

عمل خارج العمل هما معا

19 هل هذا التقارب بينك وبين رئيسك في العمل يجعله يأخذ بأفكارك وآرائك في اتخاذ

قراراته؟

دائما أحيانا نادرا أبدا

20 هل تقارب السكن في الحي يسمح لك بتعزيز الاتصال بينك وبين رئيسك ؟

دائما أحيانا نادرا أبدا

21 هل التقارب في مكان السكن مع رئيسك يشجعه على الاتصال بك و الأخذ رأيك

في القرارات التي يتخذها ؟

دائما أحيانا نادرا أبدا

22 في رأيك هل صلة القرابة بين الرئيس و الموظفين تساعد على ؟

1. الدفاع عن حقوق الموظف
2. القضاء على مشاكل و الأخطار التي تواجهه
3. المساهمة و المساعدة في القرارات التي يتخذها الرئيس

أخرى أذكرها.....

23 في رأيك هل العلاقات غير الرسمية بين الرؤساء و المرؤوسين تؤثر على القرارات

التي يتخذها الرؤساء ؟

إيجابا سلبا

لماذا.....