

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة احمد دراية ادرار  
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم والإسلامية  
قسم العلوم الاجتماعية



# الإصـال الرسمى لائل المؤسسه وانعكاسه على عملئه إتحذ القرارات دراسة ميدانية بمحظة الغابات بأدرار

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم والعمل

\* تحت إشراف الأستاذ:  
- بوهناف عبد الكريم

\* من إعداد الطالبتين:  
- جديد فاطمة  
- عزيزي فضيلة

السنة الجامعية: 2014 - 2015 م  
1435 هـ - 1436 هـ

# شكر و عرفان

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله فالحمد لله ربى على منحنا القوة حتى نرى حلمنا يترجم ضمن أوراق مذكرتنا فلك كل الشكر والحمد لله حتى آخر نفس في حياتنا.

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ " **بوهناف عبد الكريم** " الذي وافق على الإشراف على الدراسة ، وجعل بصمته تبرز على صفحات مذكرتنا من خلال توجيهاته وإرشاداته ، كما نتوجه بالشكر لكل أساتذتنا بقسم علم الاجتماع خاصة الاستاد : " **بوقرة عبد المجيد** " - " **رضا نعيجة** " - " **ملودي محمد** " - " **صماني** " .

كما نتوجه بالشكر لمدير محافظة الغابات بولاية ادرار ، والى رئيس مقاطعة الغابات بولاية ادرار " **عبد الديق عمر** " ، والى كل الموظفين بمحافظة الغابات بولاية ادرار ، والى كل من ساهم في إخراج هذا العمل في صورته النهائية والى كل الزملاء بقسم علم الاجتماع تنظيم

وعمل ماستر دفعة 2015

والى كل من علمنا حرف إلى يومنا هذا.

فاطمة - فضيلة

## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع :

إلى روح معلم الأمة و منقذها من الضلال سيدنا محمد  
صلى الله عليه وسلم رزقني الله والمسلمين جميعاً شفاعته.

إلى الأرواح الطاهرة "جدي" و "جدتي" و "أخي" تغدوهم الله و المؤمنين برحمته .

إلى من غطتني عطفاً و حناناً ، وكانت السبب في وجودي وعلمتني الصبر و الثبات عند الشدائد

صاحبة القلب الحنون "أمي العزيزة" حفظها الله و أطال في عمرها وبارك لنا فيها.

إلى من تحدى الصعاب لأجل أن أصل إلى هذه الدرجة من العلم "أبي الغالي" حفظه الله .

إلى "زوجي العزيز" الذي كان لي المعين و الصبور في محنتي ، ويسهر دائماً على راحتني

حفظه الله ورعاه و أنار دربه .

إلى ابني الغالي وقرّة عيني ابني "محمد السالم" أطال الله في عمره و أنار دربه بالحب و الإيمان و السلام .

إلى إخوتي "عبد الله" " شريفة" " زين الدين" " وهيبة" أعانهم الله ، وسدد خطاهم و وفقهم

لما فيه خير .

إلى كل من العائلات : جديد - القطبي - بوكريزية - هيباوي .

إلى من كان السراج المنير الذي أنار دربي و كان الناصح و المساعد بكل صدق و إخلاص أستاذي الفاضل

"بوهناف عبد الكريم" أعانه الله على إيصال رسالته .

إلى كل من علمني حرفاً و كان قدوة لي في حياتي من معلمين و أساتذة .

إلى زميلتي التي شاطرتني إعداد هذا العمل و عائلتها "عزيزي فضيلة" .

إلى كل من أحبني في الله و أحببته في الله جمعني الله و إياهم في مستقر رحمته و تحت ظله يوم لا ظل

إلا ظله آمين .

# فاطمة

# إهداء

الحمد لله أولاً و أخيراً إن هداني ووفقني لإنجاز هذا العمل .  
أهدي ثمرة جهدي إلى هذا العمل الذي أرجوا أن أجازي عليه بأجري الاجتهاد و الإصابة  
إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها ، و الصبر مليء كفيها و دعت و بكت و أثرتني على الدنيا بما  
فيها و غمرتني بحبها " أمي الحنون " أطل الله في عمرها  
عائقه إلى الذي أراه دائماً متابعاً و ساهراً يظهر لنا الحنان الذي لا يجعلنا نحس بالمسؤولية على  
لوحده و أرجوا من الله أن يسهل لي و أراد القليل من أتعابه علينا " أبي العزيز " حفظه الله .  
إلى الذين يشاركوني في أفراحي و أحزاني إخواني الأعزاء :  
" الطيب " ، " محمد " ، " مبروكة " ، " عائشة " ، " نورة " ، " فاطمة " ، " مصطفى " دون أن  
أنسى بنات أخي و خاصة الكتكوتة " أسماء " ، أعانهم الله و سد خطاهم .  
إلى عماتي و أعمامي و أولادهم جميعاً ، إلى الصديقات اللواتي عشت معهن أحلى أيام دربي طوال  
المشوار الدراسي .

إلى كل من العائلات : عزيزي - سي التهامي - بوجناح - معمرى .  
إلى من كان السراج المنير الذي أثار دربي و كان الناصح المساعد أستاذي الفاضل  
بوهناف عبد الكريم " أعانه الله على إيصال رسالته .  
إلى من تقاسمت معي بهاء و عناء هذا العمل المتواضع صديقتي " جديد فاطمة " و إلى جميع  
عائلتها .

إلى من حمل على عاتقه مسؤولية تعليمي و توجيهي أساتذتي بكل الأطوار .  
إلى كل من ساندني ومدني بيد العون لإتمام هذا العمل و لو بكلمة طيبة  
أو دعوة صالحة .



فضيلة

سورة التوبة

## مقدمة

يعتبر الاتصال من ضروريات الحياة ، بل هو سلوك يقوم به الإنسان في بداية حياته، وذلك ليعبر عن حاجاته ، فالأفكار والآراء والمقترحات ليس لها وجود في الواقع بدون نقلها للغير من خلال الاتصال ، لأنه لا يمكن تحقيق شيء بدون اتصال جيد بالآخرين ، فالاتصال هو الذي يجمع أطراف المجتمع بعضه إلى بعض ، وذلك من خلال تمرير الأفكار والتجارب والمشاعر ، والتي بدورها أدت إلى تطوير الجنس البشري .

وكما أن الاتصال عنصر هام في حياة الإنسان فهو كذلك بالنسبة للمنظمة ، إذ يعتبر الطاقة المحركة بجميع نظمها ، فالقيادة ، و اتخاذ القرارات أو التخطيط ، والتنسيق ، والرقابة وغيرها ليس لها قيمة بدون تنفيذها في شكل اتصال ، لأنه عن طريق الاتصال بين الأفراد في المنظمة يمكن وضع هذه النظم في مجال الواقع الفعلي ، لذا فقد أصبح اليوم من الموضوعات التي تحظى باهتمام بالغ في مجالات الإدارة والتنظيم سواء من قبل الباحثين أو الممارسين ، حيث تعتبر الاتصالات عصب المنظمة ، وهي قلب الإدارة النابض فهي التي تدفع النشاط والحيوية إلى أطرافها ، وبدونه تبقى القرارات والمعلومات في حالة جمود وركود ، وتتوقف العملية الإدارية تماماً ، فنشاط الإدارة كله يؤدي بالاتصالات .

فالالاتصال عنصر من العناصر التي تخلق تكامل المؤسسة ، و ليس للاتصال بداية أو نهاية واضحة ، فهو جزء من حياة المورد البشري في المؤسسة ، وهو يزداد أهمية يوماً بعد يوم مع تقدم و تطور التكنولوجيا الحديثة ، و بالتالي فإن وسائل الاتصال أيضاً تغيرت كما كانت عليه في الماضي ، و أخذت أيضاً في الازدياد في التطور و التنوع ، و يعتبر الاتصال ركيزة مهمة في العلاقة بين الإنسان و أخيه الإنسان وبينه و بين الجماعات ، وكان الاتصال وما زال عاملاً مهماً في التطور الثقافي و الاجتماعي و الاقتصادي ، فكما اتسعت و تنامت خطوات التغير و التطور اتسعت الحاجة إلى المعلومات و الأفكار والخبرات ، و بالتالي إلى قنوات الاتصال لنقلها و إيصالها إلى الأفراد و الجماعات ، فالالاتصال أداة فعالة من أدوات التغير و التطور و التفاعل بين الأفراد و الجماعات .

حيث أصبحت الأعمال الإدارية في الوقت الحالي تزداد تعقيداً ، و يرجع ذلك إلى نمو حجم المؤسسات و صعوبة عملية اتخاذ القرارات و المؤثرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرارات و المعوقات التي تحيط بالاتصال ، فيعد اتخاذ القرار واحد من أهم العمليات وأكثرها تأثيراً في حياة الأفراد و التنظيمات الإدارية وحتى في حياة الدول و الحكومات ، أي بعبارة أخرى عملية



اتخاذ القرارات تعد جوهر العملية الإدارية ، والمحور الأساسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطاتها من تخطيط ، رقابة ، تنظيم ، توجيه ، و تحليل السلوك الوظيفي في المؤسسات ، وهي لا تقل أهمية عن باقي العمليات الإدارية لأنها الوسيلة المعبرة عن قدرة المؤسسة على الاستثمار في الموارد المادية و البشرية ، واستغلال الوقت المتاح للوصول إلى الأهداف المرجوة ، كما أن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الهرمية ويقوم بها كل إداري ، وتوجد في كل مرحلة من مراحل المشروع ، والمدير يتخذ قرارات كبيرة أو صغيرة روتينية أو إستراتيجية تتعلق بالوظائف الإدارية .

و عليه فإن الاهتمام بالاتصال الرسمي داخل المؤسسة و انعكاسه على عملية اتخاذ القرارات تعتمد على مناهج أو أساليب علمية ، بهدف الوصول إلى قرارات أكثر كفاءة ودقة لتساهم في حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بالاعتماد على التحليل الكمي للبيانات والمعلومات ، مما يجعل الحلول أكثر عقلانية و تحقيق أهداف المنظمة، و ذلك عن طريق توضيح أهمية تفعيل انعكاس إتجاهات الاتصال الرسمي ( النازل ، الصاعد ، الأفقي ) ، ومدى مساهمتهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، هذا الأمر الذي يمثل موضوع دراستنا و المتعلق ب (الاتصال الرسمي داخل المؤسسة و انعكاسه على عملية اتخاذ القرارات) ، ولمعالجة موضوعنا يجدر بنا الاستشارة إلى محتوى بحثنا هذا المتضمن ثلاثة أقسام : القسم الأول : و يتضمن الفصل الأول المتعلق بالإطار المنهجي للدراسة و يشمل كل من الإشكالية ، الفرضيات ، تحديد المفاهيم ، أسباب إختيار الموضوع ، أهمية الدراسة ، أهداف الدراسة ، المنهج و التقنية المستخدمة في الدراسات السابقة و صعوبات الدراسة ، أما القسم الثاني : فتمثل بالتراث النظري للدراسة ، حيث يتضمن فصلين ( الثاني و الثالث ) فالأول يتضمن ماهية الاتصال ، و يحتوي ضمنه ثلاثة مباحث ، المبحث الأول يشمل مفهوم الاتصال ، و الثاني أهمية و أهداف و شروط و أغراض الاتصال ، و المبحث الثالث يتضمن وسائل و أنماط و معوقات و نظريات الاتصال ، أما الثاني : و المتعلق ب ماهية اتخاذ القرارات يتضمن ثلاث مباحث ، المبحث الأول يشمل مفهوم اتخاذ القرارات ، و المبحث الثاني متعلق بعوامل و معوقات و نظريات اتخاذ القرارات ، و المبحث الثالث متعلق بعلاقة الاتصال باتخاذ القرارات ، كما يحتوي القسم الميداني : على التعريف بمجتمع الدراسة ، ومجالات الدراسة ، و خصائص مجتمع الدراسة ، أما الفصل الرابع فيتضمن تحليل و تفسير جداول الفرضية الأولى و استنتاجها ، أما الفصل الخامس : فيتضمن تحليل و تفسير الفرضية الثانية و إستنتاجها ، و

الفصل السادس : يتضمن تحليل و تفسير الفرضية الثالثة وإستنتاجها ، و أخيراً إستنتاج عام حول فرضيات الدراسة .

حيث نتطرق في الأخير إلى خاتمة و قائمة المصادر و المراجع و الملاحق .

# الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

## تمهيد

- 1 . الإشكالية .
- 2 . الفرضيات .
- 3 . تحديد المفاهيم .
- 4 . أسباب اختيار الموضوع .
- 5 . أهمية الدراسة .
- 6 . أهداف الدراسة .
- 7 . المنهج والتقنية المستخدمة .
- 8 . الدراسات السابقة .
- 9 . صعوبات الدراسة .

## تمهيد :

يعتبر وضوح الأسس المنهجية من أهم العوامل التي يجب التركيز عليها من طرف الباحث ، لأنها الأسس التي سوف يبنى عليها البحث فيما بعد ، خصوصا في العلوم الاجتماعية التي تتميز بالصعوبة والتعقيد ، والأمر الذي يحتاج إلى خبرة كافية من طرف الباحث للتوصل إلى نتائج سليمة ، من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى عرض منهجية الدراسة التي قمنا بها بدءا من، الإشكالية ، تساؤلات الدراسة ، نموذج الدراسة ، توضيح مفاهيم الدراسة ، أسباب اختيار الموضوع ، وأهداف الدراسة ، ثم أهمية الدراسة ، ثم تحديد المنهج ، وأخيرا عرض بعض صعوبات البحث .

## 1- الإشكالية:

يعتبر الاتصال المحرك الأساسي للظواهر المختلفة التي تسود عالمنا المعاصر ، فلا عولمة اقتصادية ولا سياسية ولا ثقافية ولا اجتماعية بدونها ، حيث أن عملية الاتصال بين البشر عملية أساسية نحس ونفهم من خلالها ببيئتنا وما فيها من أناس ، نضفي عليها وعليهم معاني معينة ، وتأتي تبعا لذلك أن نكون قادرين على التعامل معهم ، أي نؤثر فيهم ونتأثر بهم ، ومن هذا فان هذه العملية أساسية لنقل وتبادل المعلومات والمعاني بين طرف وآخر .

ففي الإدارة المعاصرة تعاضمت أهمية الاتصال واتسعت شبكته ، حيث يمكن تشبيه الاتصال بالدم الذي يجري في عروق الإنسان يحمل الغذاء إلى كافة أنحاء الجسم ، وبالتالي لا يمكن تسيير أمور المنظمات ، كما لا يمكن للمدير أن يؤدي أعماله ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل التنظيم ، وما لم يكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم ، فالإتصال يهدف إلى تدفق البيانات م المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية، عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف الاتجاهات ( النازلة ، الصاعدة ، الأفقية ) داخل الهيكل التنظيمي وخارجه ، بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين المتعاملين ، فتدقق المعلومات من الإدارة إلى العاملين ، ووضوح هذه المعلومات يساعد على القيام بعمل ذو كفاءة عالية ، ويقضي على الغموض والتردد وانتشار الشائعات ، كما ينعكس هذا كله على عملية اتخاذ القرارات ، التي بدورها تعد الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل ، ويتم ذلك من خلال تحديد المسؤوليات لكل عضو في المنظمة ، ورسم الأهداف مع تحديد الآليات ، وحصر البدائل التي يركز عليها في اتخاذ القرارات ، والتأثيرات التي يخضع لها .

إن الاتصال هو ضرورة نقل المعلومات ، من خلال الإرسال والاستقبال على كافة المستويات التنظيمية داخل التنظيم ، لتحقيق أهداف تنعكس على الفرد و التنظيم مها ، لذي تعتمد عليه المنظمة في مزاوله كافة العمليات الإدارية ، وذلك في عدة صور من خلال التعاون مع العالم الخارجي وبين أعضاء المنظمة داخليا ، فأى تنظيم يواجه في سبيل القيام بمهامه العديد من المشكلات ، لكن هذه المشكلات تتفاوت من حيث أثرها السيئ على العمل والفرد حسب مدى فعالية الاتصال وانعكاسه ، ودرجة الاستفادة من مزاولته بحكمة في التقليل هذه المشكلات ، كما يمكن الاستعانة بالاتصال حيث ينعكس الاتصال على عملية اتخاذ القرارات ، من خلال تدفق البيانات والمعلومات في الوقت المناسب وبالصورة الصحيحة ، التي تساعد

على الوصول إلى قرار ناتج عن عملية تشاركية بين عناصر المنظمة بكل مستوياتها ، عن طريق اختيار أفضل البدائل ، التي تساعد على بلوغ المصلحة العامة وتحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الرضا ، وبناء على ما سبق نصل إلى طرح التساؤل التالي :

• هل الاتصال الرسمي داخل المؤسسة يؤثر على عملية اتخاذ القرارات ؟  
وتتبع عنه تساؤلات فرعية :

\* هل يساهم الاتصال النازل داخل المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات ؟

\* هل الاتصال الصاعد داخل المؤسسة يساهم في عملية اتخاذ القرارات ؟

\* هل يساهم الاتصال الأفقي داخل المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات ؟

## 2- الفرضيات :

للإلمام بجوانب الموضوع نجيب عن سؤال الإشكالية من خلال التأكد من الفرضيات.

من خلال تساؤل الدراسة يتبين لنا أن الفرضية العامة له كما يلي :

\* الاتصال الرسمي داخل المؤسسة يؤثر على عملية اتخاذ القرارات .

بحيث نجد أن هذه الفرضية قد انبثقت عنها ثلاث فرضيات هي:

1/ يساهم الاتصال النازل داخل المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات ، من خلال التعليمات والأوامر والقرارات .

2 الاتصال الصاعد داخل المؤسسة يساهم في عملية اتخاذ القرارات ، من خلال الاجتماعات والمشاكل والاقتراحات .

3/ يساهم الاتصال الأفقي داخل المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات ، من خلال تحقيق التعاون وتنسيق المهام وتبادل المعلومات .

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



3 - تحديد المفاهيم :

3-1 / الاتصال :

لقد تعددت تعريفات الاتصال في الأدبيات التي ناقشت الاتصال ، إذا تنازعت عدت علوم في نسب الاتصال لها ، وهذا من خلال الأتي :

\* يعرفه علماء الاجتماع : بأنه ظاهرة اجتماعية وقوة رابطة ، لها دور في تمسك المجتمع .

نرى من خلال التعريف أن علماء الاجتماع أعطوا أهمية لتحقيق التفاعل والترابط بين أفراد المجتمع ، إلا أننا نجد أن هناك ظواهر وأسباب غير اجتماعية أخرى تدخل ضمن العملية الاتصالية .

\* يعرفه علماء النفس : باعتباره نسق جماعيا يؤثر بطريقة أو بأخرى في العلاقات المتبادلة بين أعضاء الجماعة وأرائهم واتجاهاتهم<sup>1</sup> .

نرى أن علماء النفس أعطوا تعريف شامل للعملية الاتصالية ، بأنه نظام يؤثر في الفرد والجماعة ليشمل الكل ( المجتمع ) يضمن تفاعل وتكامل العناصر .

\* يعرفه علماء المجال السياسي : بأنه عملية التأثير التي كانت تحول الحكومات المختلفة إخضاع الجماهير لها أو التأثير في جماهير المجتمعات الأخرى<sup>2</sup> .

نرى أن علماء المجال السياسي من خلال هذا التعريف اعتبروا الاتصال وسيلة الحكومات للسيطرة على شعوبها ، ويوطد العلاقات بين القائد وشعبه ، إلى أننا نجد أن هناك وظائف أخرى غير سياسية تدخل ضمن العملية الاتصالية .

\* يعرفه علماء الإدارة بأنه : عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة<sup>3</sup> .

ويعرف بأنه عملية يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات بواسطة الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>4</sup> .

نلمس من خلال التعريفان أن علماء الإدارة ركزوا على الوظائف الإدارية كوسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم كتنظيم رسمي ، بينما اغفلوا العلاقات غير الرسمية مثلما يحدث بين العاملين فيما بينهم .

**التعريف الإجرائي للمفهوم :** هو تلك العملية التي تتم داخل المنظمة ، والتي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات لاستمرار العملية الإدارية ، عن طريق جمع المعلومات ونقلها بين الرؤساء

<sup>1</sup> جمال محمد أبو شنب ، نظريات الاتصال والإعلام (المفاهيم – المداخل النظرية – القضايا) ، دار المعرفة الجامعية ، الأزاريبية ، 2008 ، ص 12 .

<sup>2</sup> أمال سعد متولي ، مبادئ الإيصال بالجماهير ونظرياته ، دار ومكتبة الإسراء ، طنطا – أسيوط ، 2007 ، ص 29 .

<sup>3</sup> فضيل دليو وآخرون ، الاتصال في المؤسسة ، مخبر علم اجتماع الاتصال ، جامعة منتوري ، قسنطينة – الجزائر ، 2003 ، ص 83 .

<sup>4</sup> فهد خليل زايد ، الاتصال الفعال ( تطورات الذات بين الأفراد والجماعات ) ، دار النفائس للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2009 ص 31 .

والمؤوسين في مختلف الاتجاهات سوء نازلة أو صاعدة أو أفقية ، داخل الهيكل التنظيمي ، بحيث تتيسر عملية اتخاذ القرارات المناسبة وفق المسارات التي يحددها .

### 3-2/ عملية اتخاذ القرارات :

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

• أو هو الاختيار المدرك بين عدد من البدائل المحتملة لتحقيق أهداف محددة مصحوبة بتحديد إجراءات التنفيذ<sup>1</sup> .

### تعريف علماء الإدارة والسلوك التنظيمي لعملية اتخاذ القرارات :

عملية اتخاذ القرارات تعني الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة والجيدة ، وإيجاد البديل المناسب واختيار البديل الأفضل من بينها في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقف وظروفه<sup>2</sup> .

بمعنى مختصر عملية اتخاذ القرارات الإدارية هو أسلوب علمي لحل المشكلات الإدارية .

\* أو هو حصيلة اختيار أفضل البدائل المتاحة ، وذلك بعد دراسة النتائج المتوفرة من كل بديل ، وأثرها في تحقيق أفضل عائد بأقل تكلفة محققا الأهداف المرغوبة<sup>3</sup> .

**التعريف الإجرائي :** هو عملية تشاركية بين عناصر التنظيم بكل مستوياته ، للوصول إلى اختيار أحسن البدائل ، التي تساعد على بلوغ المصلحة العامة وتحقيق الرضا .

### 4/ أسباب اختيار الموضوع :

تتمثل الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع في الآتي :

أ- أسباب ذاتية : وتتمثل في :

- الرغبة في محاولة دراسة الاتصال داخل المؤسسة وانعكاسه على عملية اتخاذ القرارات .

- إثراء البحث العلمي .

- الميل الشخصي الموضوع .

ب- أسباب موضوعية : وتتمثل في :

<sup>1</sup> محمد بهجت جاد الله كشك ، المنظمات وأسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، ط1 ، الإسكندرية ، 1999 ، ص 173 .

<sup>2</sup> ناصر محمد العديلي ، إدارة السلوك التنظيمي ، مرامر للطباعة الالكترونية ، ط1 ، 1993 ، ص 435 .

<sup>3</sup> سنان الموسوي ، الحضارة المعاصرة الأصول والتطبيقات ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط1 ، 2004 ، ص 108 .

- الاتصال علم شامل يسود كل مناحي الحياة وكذلك القرار ، فموضوع الاتصال هم في كل مؤسسة وفي سير عملها اليومي ومعاملات العمال وتأديتهم لعملهم ، فنجد الفرد مجبر على اتخاذ القرار ولو في ابسط تعاملاته .

- والدافع الأول لدراسة الموضوع والبحث هو معرفة كيف ينعكس الاتصال على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ؟ .

- فاحتكار المعلومات وعرقلة سيرها وسوء تسييرها يؤدي إلى أزمة الاتصال داخل المؤسسة ، وكذلك يؤدي إلى اتخاذ قرار غير رشيد ، وبالتالي فاتخاذ القرار مبني على عملية اتصالية بحتة كي يكون فعال ، وعليه فهذه الدراسة تسعى إلى تسليط الضوء على أهمية الاتصال وانعكاسه ومساهمته في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة .

### 5/ أهمية الدراسة :

- تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تدور حول ركيزة أساسية من ركائز المؤسسة ، سواء كانت عامة أو خاصة بغض النظر عن نوع الإنتاج الذي تقدمه ، والتي تتمثل في الاتصال باعتباره عملية ديناميكية تتطلب مهارات شخصية وإجراءات وهياكل تنظيمية لإنجاحها ، وماله من انعكاس على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة طالما أنه أداة نقل المعلومات و الواقع ، و الأفكار و المشاعر من شخص لآخر و من مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات .

- يحتل الاتصال داخل المؤسسة دورا هاما في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها ، حيث لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها دون تواصل وانسجام بينها وبين عمالها ، كونهم أهم عنصر فيها من أجل التنسيق واتخاذ القرارات والتعليمات الخاصة بالمؤسسة .

### 6/ أهداف الدراسة:

لأشك أن لكل باحث أهداف يسعى لتحقيقها من وراء بحثه ، أما أهدافنا من خلال دراستنا هذه يمكن إبرازها في نقاط كالتالي :

\* المساهمة في إثراء المكتبة بهذه الدراسة .

\* معرفة ما إذا كان الاتصال داخل المؤسسة ينعكس على عملية اتخاذ القرارات .

\* معرفة كيف تؤثر زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات على تقبل الإدارة لمقترحات العمال.

### 7/ المنهاج وتقنيات الدراسة :

7-1- المنهج : إن منهج البحث يعد إستراتيجية أو خطة عامة يتبعها الباحث لكي يتمكن من تحقيق أهدافه ووضع أنسب الطرق لعلاج مشكلة الدراسة .

لذا فقد قمنا باعتماد **المنهج الوصفي** : الذي يستخدم في كافة العلوم الطبيعية والبشرية ، فهو يقوم بتفسير وتحليل وتركيب الظاهرة قيد البحث ، وذلك عن طريقة تحليل البيانات والمعلومات تحليلًا وافيًا يؤدي إلى فهم العلاقة بين متغيرات الدراسة ، وتقديم تفسير ملائم ودقيق عن الاتصال داخل المؤسسة وانعكاسه على عملية اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

وهذا باعتماد تقنية الاستمارة في عملية تحليل وتفسير البيانات .

7-2- **تقنيات الدراسة** : لقد تم اعتمادنا وبالرجوع إلى متطلبات البحث في جمع البيانات الميدانية على دليل الاستمارة ، وهذا للتأكد من معلومات الدراسة .

**الاستمارة** : هي قائمة يقوم من خلالها الباحث بتوجيه مجموعة من الأسئلة إلى المبحوث ، وجمع الإجابات وتحليلها<sup>2</sup>.

8/ الدراسات السابقة :

يعتبر الاتصال ركيزة العملية الاجتماعية وهو الوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم واستقرار وتغيير حياته الاجتماعية ، ونقل أشكالها ومعناها من جيل إلى جيل عن طريق التعبير والتسجيل والتعليم ، ولا يمكن لأية جماعة أو منظمة أن تنشئ وتستمر دون اتصال يجري بين أعضائها ، ويكفي أن ننظر إلى المجتمع الحديث بمؤسساته وهيئاته ومنظّماته وحكوماته لكي ندرك أن الاتصال هو الجهاز العصبي الذي يعمل على تماسك الأجهزة وتكاملها ، حيث تعددت الأبحاث والدراسات في هذا المجال ومنها :

8-1/ دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية ( دراسة مسحية على منسوبي جوازات منطقة الرياض )<sup>3</sup> .

تساؤلات الدراسة :

يتحدد السؤال الرئيسي لهذه الدراسة في :

\* ما دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية ؟

<sup>1</sup> محمود إبراهيم رمضان أحمد ، البحث العلمي (أسس وتحليل وتطبيقات) ، دار المعرفة الجامعية ، الأزاريطة ، 2007 ، ص 15 .

<sup>2</sup> محمد الصاوي محمد مبارك ، البحث العلمي (أسسه وطريقة كتابته) ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، 1992 ، ص 36 .

<sup>3</sup> هزاع شبيب خالد السبيعي ، دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية ، ماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض سنة (1424 هـ 2003 م) .

ويتفرع عن هذا السؤال التساؤلات التالية :

- ما هي تقنيات الاتصالات الحديثة الأكثر استخداما في جوازات منطقة الرياض ؟
  - ما مدى فاعلية وسائل الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في جوازات منطقة الرياض ؟
  - ما مدى توفير مهارات الاتصال لدى العاملين بجوازات منطقة الرياض ؟
  - ما المعوقات التي تحد من كفاءة نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات في جوازات منطقة الرياض ؟
  - ما المقترحات التي تزيد من كفاءة نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات في جوازات منطقة الرياض ؟
  - ما مدى اختلاف رؤية أفراد العينة إزاء محاور الدراسة المختلفة باختلاف خصائصهم الديمغرافية ؟
- أهداف الدراسة :**

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية من خلال ما يلي :

- 1- التعرف على تقنيات الاتصالات الحديثة الأكثر استخداما في جوازات منطقة الرياض.
- 2- تحديد مدى فعالية وسائل الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات السابقة في جوازات منطقة الرياض .
- 3- التعرف على مدى توفير مهارات الاتصال لدى العاملين بجوازات منطقة الرياض .
- 4- الوقوف على المعوقات التي تحد من كفاءة نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات في جوازات منطقة الرياض .
- 5- التعرف على المقترحات التي تزيد من كفاءة نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات في جوازات منطقة الرياض .
- 6- معرفة مدى اختلاف رؤية أفراد العينة إزاء محاور الدراسة المختلفة باختلاف خصائصهم الديمغرافية .

**أهمية الدراسة :**

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي يبحثون فيه وهو : " دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية " ، حيث أن نظم الاتصالات في المنظمات تعتبر الوسيلة الفعالة والمحقة لأهداف تلك المنظمات ، فنشاط المنظمات الإدارية المتمثل فيما تقوم به من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات قائم أساسا على نظم الاتصالات ، التي من خلالها يمكن تمرير الأوامر والتعليمات والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارات الفرعية ، وبالتالي المرؤوسين والقائمين بتنفيذ هذه الأوامر ، وهكذا تبدو أهمية نظم الاتصالات الإدارية ودورها في المنظمات ، حيث تساعد إدارة تلم المنظمات على اتخاذ القرارات الرشيدة المبنية على معلومات حديثة ودقيقة ، يمكن إبراز أهمية الدراسة الحالية من ناحيتين إحداهما علمية والأخرى عملية .

1/ الناحية العلمية : تتمثل في إثراء المعرفة العلمية في مجال نظم الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية ،

2/ الناحية العملية : فتمثل في استفادة المسؤولين بالقيادات العليا والوسطى في الأجهزة الأمنية من نتائج تلك الدراسة من خلال ما تقدمه لهم من بيانات صادقة وموثوقة ، مستمدة من الدراسات الميدانية ، حيث تمكنهم من تفعيل نظم الاتصالات ، وبالتالي اتخاذ قراراتهم بأسلوب علمي أكثر شمولاً وموضوعية .

8-2/ دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ( دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض )<sup>1</sup> .  
مشكلة الدراسة :

تعتبر المعلومات شريان الحياة في أي جهاز إداري خاصة الأجهزة الأمنية بالمملكة ، ويعد من الأكثر الأجهزة الأمنية حيوية لما يقدمه من خدمات وما يقع على عاتقه من مهام غاية في الأهمية للمواطنين والوافدين ، مما يتطلب ضرورة توافر معلومات كافية ودقيقة تساعد المسؤولين على اتخاذ قرارات رشيدة تحقق الأهداف المنشودة ، ومن هذا المنطلق جاءت فكرة هذه الدراسة ، والتي يمكن بلورة مشكلتها في السؤال الرئيسي التالي : ما دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمديرية العامة للجوازات في مدينة الرياض .

<sup>1</sup> فيحان محيا علوش المحيا الجبالي ، دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ( دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ) ، ماجستير في العلوم الإدارية ، الرياض سنة 1425هـ / 2004 م .

### تساؤلات الدراسة الجزئية :

- ما هي أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات ؟
- ما هي الطرق المستخدمة في الحصول على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات ؟
- ما مدى فعالية المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات ؟
- ما هي الخطوات التي يمكن إتباعها لتفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات ؟
- ما هي الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات في المديرية العامة للجوازات ؟

### أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تدرسه ، وهو دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات ، حيث أن صحة القرار ومدى فعاليته يتوقفان على دقة المعلومات المتوافرة وصحتها ، كما تتمثل أهمية هذه الدراسة أيضا من خلال ما تقدمه من مجموعة الإضافات العلمية في هذا الصدد ، والتي يمكن أن تفيد الباحثين في الحقل الأكاديمي والممارسين في الواقع العلمي ، حيث تمكنهم من اتخاذ القرارات بأسلوب علمي أكثر شمولاً وموضوعية ، ويضاف إلى أهمية هذه الدراسة أنها من أولى المحاولات التي تطبق على المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض في هذا المجال ، لمعرفة دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية .

### هدف الدراسة:

- 1/ تحديد أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات .
- 2/ التعرف على الطرق المستخدمة للحصول على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات .

3/ التعرف على مدى فعالية المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات .

4/ التعرف على الخطوات التي يمكن إتباعها لتفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المديرية العامة للجوازات .

5/ إبراز أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات في المديرية العامة للجوازات .

#### منهج الدراسة :

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، وتم تطبيق استبانة مكونة من (64) عبارة تضمها خمسة محاور ، موزعة تلك الاستبانة على (108) فرد ، منهم (55) ضابطا ، و(35) موظف مدني من العاملين بالمديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض ، أي بواقع (64.9) من المجتمع البالغ عدده (230) فرد .

#### نتائج الدراسة :

1/ إن من أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية هي : الأنظمة واللوائح والقوانين والدراسات والأبحاث والخطط والمخططات التنفيذية والتقارير الرسمية والكتب المرجعية المتخصصة .

2/ أكثر الطرق المستخدمة للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية هي : جمع الأفراد للمعلومات بأنفسهم ، استخدام جميع الموارد المتاحة للحصول على المعلومات ، جمع البيانات من عدة مصادر للحصول على المعلومات المناسبة ، الاعتماد على القرءة ونتائج الدراسة وتوزيع المهام على عدد من المرؤوسين .

3/ إن المعلومات لها دور فعال في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، من حيث تحقيق الأهداف المرجوة بأكثر قدر من الكفاءة لاتخاذ القرارات المناسبة لتحديد المشكلة وتحليلها ، وتنفيذ القرارات بطريقة صحيحة واتخاذ قرارات رشيدة .

4/ إن الخطوات التي يمكن إتباعها لتفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات هي : التحديد المستمر للمعلومات و العمل على إيصالها لها في الوقت المناسب ، توفير وتكامل المعلومات الضرورية وتنظيمها بحيث يمكن استرجاعها والاستفادة منها في الوقت المناسب ،

هذا بالإضافة إلى استخدام التقنية الحديثة في جمع وتخزين وتبادل المعلومات وكذا توفير المعلومات الدقيقة والمختصرة .

5/ إن من أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات هي : صعوبة استرجاع المعلومات نتيجة لعدم ترتيبها وتنظيمها وتخزينها ، وعدم ملائمة الآلة المستخدمة في تحويل البيانات إلى معلومات ، اتساع حجم العمل ، طول الوقت الأزم لجمع المعلومات ، عدم تعاون الجهات في حوزتها المعلومات وقلة الإمكانيات المادية والبشرية .

### صعوبات الدراسة :

- لا يخلو أي بحث من بعض المشاكل و العراقيل التي تعترض جماعة البحث هي كما يلي :
- تشابك وتداخل المادة العلمية وتشابهاها في جل المراجع .
  - صعوبة الحصول على المعلومات من الميدان .

## الفصل الثاني : ماهية الاتصال.

تمهيد .

- . المبحث الأول : مفهوم الاتصال .
- . المطلب الأول : تعريف الاتصال .
- . المطلب الثاني : عناصر الاتصال .
- . المطلب الثالث : خصائص الاتصال .
- . المطلب الرابع : أنواع الاتصال .
- . المبحث الثاني : أهمية وأهداف وشروط وأغراض الاتصال .
- . المطلب الأول : أهمية الاتصال .
- . المطلب الثاني : أهداف الاتصال .
- . المطلب الثالث : شروط الاتصال .
- . المطلب الرابع : أغراض الاتصال .
- . المبحث الثالث : وسائل وأنماط ومعوقات ونظريات الاتصال .
- . المطلب الأول : وسائل الاتصال .
- . المطلب الثاني : أنماط الاتصال .
- . المطلب الثالث : معوقات الاتصال .
- . المطلب الرابع : نظريات الاتصال .
- . خلاصة .

## تمهيد :

نتيجة لي التطور الحاصل في العملة الإدارية بوظائفها المختلفة من تخطيط ، وتوجيه ورقابة ، يتضح لنا أن الاتصال داخل المنظمة كتنظيم يمكن تشبيهه بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ، يحمل الغذاء إلى كافة أنحاء الجسم ، وبالمثل لا يمكن القيام بأي وظيفة من هاته الوظائف دون الاعتماد على أنظمة اتصالات جيدة داخل المنظمة .

وعلى هذا الأساس قد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث ، والذي هو معنون بماهية الاتصال ، فالمبحث الأول يتضمن مفهوم الاتصال بشكل عام ، ثم المبحث الثاني يتضمن أهمية وأهداف وشروط الاتصال ، وبعده المبحث الثالث الذي يتضمن وسائل وأنماط ومعوقات ونظريات الاتصال ، بحيث تم التفصيل في كل مبحث على حدا على شكل مطالب، تتضمن أهم الأفكار التي توضح بشكل دقيق ماهية الاتصال في المنظمة .

## المبحث الأول : ماهية الاتصال .

### المطلب الأول: تعريف الاتصال

لقد ظهرت تعريفات عديدة لا يمكن حصرها لمفهوم الاتصال من قبل الباحثين المختصين في الإعلام والاتصال ، ومن هذه التعريفات على سبيل المثال :

\* يعرف علماء النفس الاتصال على أنه : " العملية التي يقوم بها الفرد لنقل مثير معين بهدف تعديل سلوك الآخرين " <sup>1</sup>.

\* يعرفه خضير كاظم حمود في كتابه على أنه : " وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام ، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار بين الأفراد عبر وسيلة معينة لغرض تحقيق المستهدف للمنظمة " <sup>2</sup>.

\* يعرفه بعض الكتاب العرب على أنه : العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات ، التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات <sup>3</sup> .

\* ويعرفه lazary بأنه " إيصال المعلومات بهدف تغيير سلوك المستقبل " <sup>4</sup>.

وبناء على التعاريف السابقة سنحاول إعطاء تعريف شامل للاتصال

الاتصال هو العملية التي يقوم بها الفرد ، ويتم من خلالها نقل وتبادل المعلومات والآراء والأفكار بين الأفراد عبر وسيلة معينة ، بهدف تعديل سلوك الآخرين وتوحيد الفكر وخلق التفاهم المتبادل وتتخذ القرارات في المؤسسة .

### المطلب الثاني : عناصر الاتصال :

وتتمثل هذه العناصر في العناصر الأساسية والعناصر الثانوية وهي :

أ/ عناصر الاتصال الأساسية : وهي كما يلي:

المرسل : هو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ، ليشاركوه في أفكاره أو اتجاهاته أو خبرات معينة .

<sup>1</sup> محمد إسماعيل ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2005 ، ص 359 .

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود ، مبادئ إدارة الأعمال ، إسرائ للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 ، ص 348 .

<sup>3</sup> محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ، ص 10 .

<sup>4</sup> lasary " economie de l'entrise " sansmaison d edition , alger , 2001 , p 163

المستقبل : هو الشخص أو مجموعة الأشخاص الذي يتلقى أو يستقبل محاولات التأثير الصادرة عن المرسل ، وقد يكون المستقبل شخص واحد وقد يكون جماعة معينة .  
الرسالة : هي مجموعة الأفكار والمفاهيم أو المهارات أو المبادئ أو القيم والاتجاهات التي يرغب المرسل في توجيهها لمن هم في حاجة إليها من الأفراد أو الجماعات لاشتراكهم فيها.  
الوسيلة : هي الوسيط لنقل الرسالة ، وقد تكون شفوية مثل الحديث و الاجتماع و المقابلة ، أو كتابية مثل المراسلة و الخطاب و المفكرة و التقرير<sup>1</sup> .

**ب/ عناصر الاتصال الثانوية** : وهي كالتالي:

التغذية العكسية (رد الفعل) : وتشير إلى مرحلة بدء تنفيذ المستقبل ما قصده المرسل من الرسالة أي أنها تشير إلى استجابة المرسل إليه بعد تلقي الرسالة وفك رموزها .  
الهدف من الاتصال : هو تحويل وجهة نظر المتلقي إلى وجهة نظر المتحدث أو منسميه الآن الإقناع<sup>2</sup> .

الأثر (نتيجة الاتصال) : وهو التأثير الذي يحدث في المتلقي بعد تلقي الرسالة من المرسل على نحو معين<sup>3</sup> .

**المطلب الثالث : خصائص الاتصال** : هناك عدة خصائص يمتاز بها وهي مقسمة كالتالي :

**أ - خصائص عامة :**

- **السرعة** : إن مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات ، قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة أو وصول المعلومات في الوقت المناسب ، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل أو تصل في الوقت.

وبالتالي نرى أنه إذا تم الاتصال بشكل بطيء فإن هذا يؤدي إلى فقدان الاتصال فاعليته.

- **الارتداد** : تسهيل الوسائل الشخصية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة ، تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عملية الاتصال بنجاح ، أما الوسائل

<sup>1</sup> جمال محمد أبو شنب ، مرجع سابق ، ص 14 ، ص 15 .

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، عبد الله بن الرحمن البريدي ، الاتصال الفعال ( مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحيات والأعمال ، دار الجامعة، الإسكندرية ، 2007 - 2008 ، ص 43 ص 44 .

<sup>3</sup> أمال سعد متولي ، مرجع سابق ، ص 78 .

المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال<sup>1</sup> .

- **التسجيل** : يمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ في سجلات وملفات وذلك مثل الخطابات والتقارير، ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في انجاز الموضوعات محل الاتصال، أما الوسائل الشخصية للاتصال فيصعب تسجيلها وللاحتفاظ الرسمي بها. بمعنى هنا أن الاتصال يتصف بصفة الرسمية وأنه مدون يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة.

- **الكثافة** : تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير، الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة، مثل المعلومات غير سارة أو في عرض المعلومات المسهبة، كعرض الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة والرقابة<sup>2</sup>.

وبالتالي نرى أنه كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل .

- **الرسمية** : إذا كان موضوع الاتصال رسمياً، فيجب استخدام وسائل الاتصال تناسب ذلك، فإعلام فرد بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة، والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل أقل رسمية مثل المذكرات الداخلية والتليفون، وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.

- **التكلفة** : كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل، وتشمل التكلفة المكتبية المستخدمة والطبع والبريد وأجور العاملين المشتركين في الاتصال، وتتمثل في تكاليف الإرسال والاستقبال من حيث إننا قد نقول أنها تكلفة مناسبة وذلك مقارنة بالعوائد المتحققة منها<sup>3</sup>.

الشكل رقم (02) مقارنة أنواع وسائل الاتصال من حيث عناصر الفعالية المختلفة<sup>4</sup> .

وسائل	السرعة	الارتداد	التسجيل	الكثافة	الرسمية	التكلفة
-------	--------	----------	---------	---------	---------	---------

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، دار الجامعية، الإبراهيمية - الإسكندرية، 1995، ص 365 .

<sup>2</sup> أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 366 .

<sup>3</sup> أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 367 .

<sup>4</sup> أحمد ماهر، المرجع نفسه، ص 368 .

الاتصال						
مقابلة غير رسمية	سريع	عالي	غير مسجل	متوسط	غير رسمي	منخفض
اجتماع رسمي أو لجنة	سريع نسبياً	عالي	مسجل	متوسط	رسمي	متوسط
تليفون	سريع	متوسط	غير مسجل	متوسط	رسمي	منخفض
مذكرة داخلية	متوسط	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	منخفض
تقرير	بطيء	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	عالي
خطاب	بطيء	منخفض	مسجل	عالي	رسمي	عالي

- الإيجاز : هو ميزة أو فضيلة أساسية في عملية الاتصال ، "فالبلاغة في الإيجاز" و"خير الكلام بما قل ودل" لأن وقت الأفراد رؤساء كانوا أم مرؤوسين في المؤسسة هو وقت ثمين ، بحيث أن الاتصالات الإدارية الجيدة تجاهد لأن تكون مختصرة لكي تتجز الكثير بكلمات قليلة<sup>1</sup>.

- الدقة : توجب هذه الخاصية الابتعاد عن إعطاء بيانات ناقصة ، قاصرة أو غير كافية ، تقدم معلومات و مؤشرات غير واضحة و لا مفسرة و لا مفهومة ، إهمال العوامل الأساسية بل الابتعاد أيضا عن المبالغة في عرض الأمور الايجابية و السلبية<sup>2</sup>.

ب - خصائص خاصة : وهي كالتالي:

- الاتصال له صفة التلقائية : إن أفراد المجتمع مدفوعون اجتماعيا إلى الاتصال ببعضهم البعض بطريقة تلقائية ، حتى يتمكنوا من الاستمرار في حياتهم الاجتماعية ، وعلى هذا

<sup>1</sup> موسى خليل ، الإدارة المعاصرة (المبادئ - الوظائف - الممارسة ) ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، بيروت ، 2005 ، ص 140 .

<sup>2</sup> موسى خليل ، المرجع نفسه ، ص 141 .

فالالاتصال من صنع الإنسان والمجتمع حيث يمكن من خلاله تحقيق الأهداف التي يسعى المجتمع إلى تحقيقها .

\*الاتصال ظاهرة اجتماعية لها صفة الانتشار : يعتبر الاتصال من الظواهر العامة والمنتشرة على مستوى الأفراد والجماعات والمجتمعات ، كما يمارس في كافة المنظمات : محلية ، إقليمية ودولية.....الخ<sup>1</sup>.

- الاتصال له صفة الموضوعية والواقعية : الاتصال حقيقة واقعة بين الأخصائي الاجتماعي والأفراد أو الجماعات أو المجتمعات ويدور خلاله ، حيث لا يخضع للعوامل الذاتية وإنما يخضع لعوامل موضوعية ، ولا يمكن لإنسان أن يخفي مشاعره السلبية تجاه شخص آخر مهما مرت الأيام لابد أن يعبر الاتصال عن نفسه ، من خلال المشاعر الحقيقية والواقعية التي ترتبط بنوعية الأحداث في مكان معين وزمن معين ، فهو يستمد أصوله (جذوره) من الواقع وما يترتب عليه من تأثيرات متبادلة بين أطرافه .

- الاتصال يعمل على ترابط المجتمع : يعتبر الاتصال وسيلة لتحقيق الترابط والتماسك بين أفراد المجتمع ومؤسساته ، من خلال مواجهة الشائعات وكل ما من شأنه أن يسيء إلى أمن المواطن والمجتمع<sup>2</sup>.

وبالتالي نرى أنه يعمل على بث ونقل القيم والعادات والتقاليد وكل ما هو ذات قيمة في ثقافة أو حضارة البلد ، بالإضافة إلى المحافظة على السلوك الجيد والتمسك به وترك السلوك السيئ الذي يضر بالمجتمع ، من أجل المحافظة على هويته الحقيقية .

- الاتصال يتسم بالجاذبية : أساليب الاتصال تعني مختلف الطرق بين الإشارات الغامضة غير محددة إلى القواعد القانونية العامة والمفصلة ومن الكتابة التصويرية البدائية إلى فن الاختزال والتقدم والأقمار الصناعية ، وكل هذه الأساليب لها تأثير جاذبية على أفراد المجتمع، بحيث تكون هذه الجاذبية شعورية حماسية تفاعلية أو شعورية هادئة تتسم بالتعقل<sup>3</sup>.

وبالتالي نرى أن الاتصال يعمل على توفير جو من الثقة والألفة بين أفراد المجتمع ، من خلال وسائل الاتصال وما تقدمه من وسائل جاذبة تحثهم على التفاعل مع المجتمع .

<sup>1</sup> منال طلعت محمود ، مدخل إلى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث ، الأزاريطة - الإسكندرية ، 2002 ، ص 44 .

<sup>2</sup> منال طلعت محمود ، المرجع نفسه ، ص 45 ص 46 .

<sup>3</sup> منال طلعت محمود ، المرجع نفسه ، ص 47.

### الطلب الرابع : أنواع الاتصال

هناك تصنيفات عديدة وأنواع مختلفة للاتصال ، فهناك اتصال تبعا لمؤشرات اللغة المستخدمة ، واخرمن حيث درجة التأثير ، و الاتجاه ، ومصدر الاتصال ، واخرمن حيث أساليبه، و وسائله فكل هته التصنيفات تندرج ضمن أنواع الاتصال<sup>1</sup>.

لقد كتب الكثير عن الاتصال ، ولكن المصادر في هذا المجال لم يتفقوا على تصنيف واحد للأنواع المختلفة للاتصال ، وبشكل عام هناك نوعان من الاتصال في أي مؤسسة ، وهما الاتصال الرسمي وغير الرسمي .

**1- الاتصال الرسمي :** يمكن تعريفه على أنه تلك الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة ، بحيث تتبع القنوات و المسارات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي<sup>2</sup>. وهذا النوع من الاتصال قد يكون صاعا من أسفل التنظيم إلى أعلاه ، كما قد يأخذ اتجاها هابطا من الأعلى إلى الأسفل ، وكذلك أيضا قد يأخذ اتجاها أفقيا . ( بحيث تكون هته الاتصالات نظاما مرتبا بين أساليب و إجراءات نقل المعلومات )<sup>3</sup>.

وهذا ما سنوضحه من خلال ما يلي :

**1-1- الاتصال النازل (الهابط) :** يطلق عليه الاتصال من الأعلى إلى الأسفل ، و يتدفق هذا الاتصال من قمة التنظيم إلى أدني المستويات الإدارية في المنظمة<sup>4</sup>.

بحيث يتضمن هذا الاتصال عادة القرارات و الأوامر و التعليمات و التوجيهات<sup>5</sup>.

**1-2- الاتصال الصاعد :** هو اتصال من أسفل التنظيم إلى أعلاه ، ويطلق هذا النوع من الاتصالات على تلك التي تتم من المرؤوسين إلى رؤسائهم ، ويتضمن أيضا هذا النوع من الاتصالات ، التقارير التي يعدها المرؤوسين و التي يوجهونها إلى رؤسائهم ، بحيث توضح تنفيذهم لتعليمات وقرارات الرؤساء ، ويتضمن أيضا الشكاوي و التظلمات و الالتماسات التي يرفعونها ومقترحاتهم لصالح العمل<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> فضيل دليو ، تاريخ وسائل الاتصال ، مطبعة cirtacopy ، قسنطينة ، 2006 ، ص 21 .

<sup>2</sup> منال طلعت محمود ، مرجع سابق ، ص 134 .

<sup>3</sup> عبد العزيز عبد الله الدخيل ، معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2006 ، ص 51 .

<sup>4</sup> منال طلعت ، مرجع سابق ، ص 134 .

<sup>5</sup> سنان الموسوي ، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 ، ص 204 .

<sup>6</sup> سنان الموسوي ، المرجع نفسه ، ص 204 .

**1-3- الاتصال الأفقي:** ويقصد به تلك الاتصالات التي تؤدي إلى انسياب المعلومات على نفس المستوى الإداري من التنظيم ، مثل قيام مديري الإدارة العليا بالاتصال مع بعضهم البعض ، أو قيام رؤساء الأقسام في الإدارة الوسطى بالاتصال فيما بينهم ، وهذا النوع من الاتصال ضروري لزيادة درجة التنسيق بين العاملين و الأنظمة الفرعية في المنظمة<sup>1</sup>.

**2- الاتصال غير الرسمي :** إن الاتصالات في المنظمات لا تقتصر على الاتصالات الرسمية بكافة اتجاهاتها فقط ، فهناك اتصالات غير رسمية ، ونعني بها ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة و مكتوبة ورسمية كم هو الحال في الاتصالات الرسمية. والاتصالات غير الرسمية التي تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة ، متخطية خطوط السلطة الرسمية ، وهي أيضا سواء كانت داخل المنظمة أو خارجها ، تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال عن بعضهم البعض ، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية و النفسية<sup>2</sup>.

\* وتعرف الاتصالات غير الرسمية بهذا الاسم نظرا لأنها تحدث خارج المسارات الرسمية المحدودة للاتصال<sup>3</sup>.

إلا أننا نجد وحسب اطلاعنا أن الاتصالات غير الرسمية تعطل انسياب الاتصالات الرسمية أو تعرقل بلوغ أهدافها .

بالإضافة إلى الاتصال الرسمي غير الرسمي كنوعين رئيسيين ، هناك أنواع أخرى يمكن إدراجها ضمن الاتصال الرسمي و غير الرسمي<sup>4</sup>.

**1/ الاتصال الداخلي :** هو الذي يتم بين العاملين في المؤسسة وداخل نطاقها ، سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع مستوياتهم ، أي يتم داخل المؤسسة سواء على شكل اتصال هابط (نازل) على شكل أوامر وتوجيهات وقرارات وتعليمات أو على شكل اتصال صاعد على شكل شكاوي واقتراحات وطلب إجازات أو ترقيات أو طلب معلومات

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، الأردن - عمان ، 2000 ، ص 244 .

<sup>2</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك الإنساني في المنظمات ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 242 .

<sup>3</sup> منال طلعت ، مرجع سابق ، ص 135 .

<sup>4</sup> زكي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأر ، 2007 ، ص 271 .

، أو قد تكون على شكل اتصال أفقي بين المدراء والرؤساء من نفس المستوى بقصد التنسيق والتشاور والتعاون من أجل أهداف المنشأة وتحقيقها<sup>1</sup> .

**2/ الاتصال الخارجي :** إن هذا النوع من الاتصالات هو المرتبط أو الذي يهتم بتحقيق أهداف عمل المؤسسة ، الذي يتم أو يقام مع الأفراد أو الجماعة خارج المؤسسة ، إذن هو ذلك الاتصال الذي يتم مع مجتمع المؤسسة والمتمثل في : ( المجهزون ، الشركات الخدمية، الزبائن ، والجمهور بشكل عام ) .

تحت هذا النوع من الاتصالات تقع جميع جهود المؤسسة ، سواء في مجال البيع المباشر أو في الإعلام ، أيضا تحت هذا النوع من الاتصالات تقع كل ما تقوم به المؤسسة باتجاه تعزيز علاقاتها مع المجتمع ، فمن الواضح وبدون شك أي مؤسسة أعمال تعتمد على أفراد أو جماعات خارج المؤسسة في تحقيق نجاحها ، وهذا يمكن تأكيده بان أي مؤسسة أعمال لا يمكن أن تحقق نجاحها ما لم تكن لديها القدرة على تلبية حاجات زبائنها ، وعليه فان المؤسسة يجب أن تقوم بالاتصال بشكل فعال مع هؤلاء الزبائن ، وكما هو الحال بالنسبة للاتصالات الداخلية فان الاتصالات الخارجية تعتبر أساسية لعمليات المنظمة<sup>2</sup> .

ومن جهة أخرى هناك نوعان آخران من الاتصال هما الاتصال الفردي والاتصال الجماعي .

**1/ الاتصال الفردي :** يمكن أن يكون الاتصال الفردي رسميا أو غير رسميا ، فيكون رسميا من خلال مقابلة المعلومات التي تكون مع الرئيس من أجل تزويده بمعلومات محددة أو تبادل المعلومات ، وتكون المقابلة الفردية استشارية تتعلق باتخاذ القرارات أو معالجة طارئة ، وتكون تقييمية متعلقة بتقييم سير العمل وغيرها من العمليات الرسمية داخل المؤسسة ، وتكون انضباطية من خلال محاولة الرئيس إبداء ملاحظات عدم الرضا اتجاه المسؤولين ، وتكون توظيفية من خلال مقابلة التوظيف التي تقوم بها الإدارة لتوظيف يد عاملة جديدة ، وتكون المقابلة الفردية من اجل الاستقالة بحيث يتم التعبير من خلالها عن أسباب إنهاء الخدمة<sup>3</sup> .

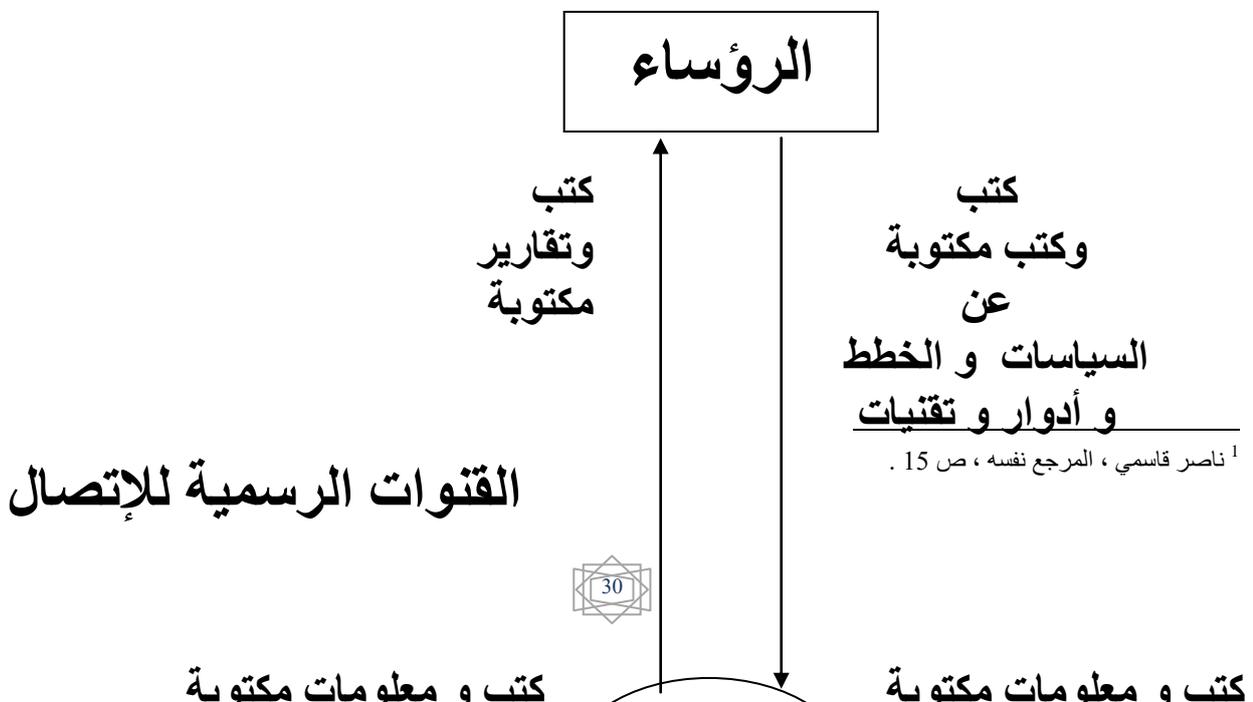
<sup>1</sup> محمد أبو سمرة ، مرجع سابق ، ص ص 58 - 59 .

<sup>2</sup> صباح حميد علي ، الاتصالات الإدارية : أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال ، دار حمد للنشر ، الأردن ، 2007 ص ص 23 - 24 .

<sup>3</sup> ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة : دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 ، ص 14 .

2/ الاتصال الجماعي : هو كذلك يمكن أن يكون رسميا وذلك من خلال اجتماعات العمل متعددة الأهداف ، والتي تتحدد بناء على جدول الأعمال ، بحيث يمكن أن تكون يومية لبضعة دقائق فقط، ويمكن أن تكون طارئة في حالة الصراعات والأزمات ، أو تكون دورية أو غيرها ، وفيها يتم مناقشة مشكلات تسيير المؤسسة والبحث الجماعي عن الحلول والاستماع إلى الآراء المختلفة والى انشغالات العاملين ، ويمكن أن تكون في شكل ندوات ومؤتمرات وأيام دراسية ومعارض ، ويمكن أن تكون مع المساهمين ومختلف المتعاملين مع المؤسسة لضبط السياسات المشتركة<sup>1</sup>

الشكل رقم ( 03 ) قنوات الاتصال الرسمي



## المبحث الثاني : أهمية وأهداف وشروط وأغراض الاتصال .

### الطلب الأول : أهمية الاتصال

أهمية الاتصال : تتبع أهمية الاتصال من كونه أحد الموضوعات الهامة و الضرورية في الإدارة ، وهذا ما سنوضحه من خلال ما يلي :

\* الاتصال ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ، ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين إلا وكان الاتصال عاملا حاسما فيه<sup>1</sup> .

\* الاتصال الفعال و الجيد يعمل على تحقيق النجاح للإدارية ، إذ بدونه تموت أو تدمر الحركة الدائبة للمنظمة ، لأنه بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة .

\* الاتصال نشاط إداري واجتماعي ونفسي داخل المنظمة ، حيث يسهر على نقل المفاهيم و الآراء و الأفكار عبر القنوات الرسمية ، لخلق التعاون بين مكونات المنظمة ، وبالتالي تحقيق أهدافها .

\* يؤدي الاتصال دورا مهما في توجيهه وتغيير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين في المنظمة، لأجل اتخاذ قرارات سليمة ورشيده .

\* يعمل الاتصال على إحكام المتابعة و السيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة، وذلك من خلال المقابلات و التقارير التي تنقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات المتعددة للمنظمة<sup>2</sup> .

\* يعد الاتصال ضروريا لإحكام الرقابة على سير العمل ، من أجل رفع مستوى مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات ، كما يؤثر في اتجاهات و سلوك العاملين و دوافعهم .

\* يوفر الاتصال الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه ، و بالمشاكل التي يتعرض لها العمال و التي لم تكن في الحسبان وكيفية التغلب عليها ، وأيضا بالاقترحات و المشاكل التي ظهرت في التنفيذ بصفة عامة .

<sup>1</sup> علي عياصرة ، محمد محمود العوده الفاضل ، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد ، عمان ، ط1 ، 2006 ، ص27 .

<sup>2</sup> علي عياصرة ، المرجع نفسه ، ص 28 .

\* إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها ، والسياسات والبرامج و الخطط التي وضعت ، و المسؤوليات و السلطات و التعليمات التي تم تحديدها ، وتحديد الوقت المناسب بصفة عامة <sup>1</sup>.

### المطلب الثاني : أهداف الاتصال :

من خلال النقاط التي تعرضنا لها في أهمية الاتصال ، يمكن استنتاج أو تحديد الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها ، ويمكن تقسيمها إلى مايلي :

ب- أ- أهداف عامة : وتتمثل كذلك فيما يلي :

- أهداف إقناعية : وهذا عندما نريد تغيير و جهة نظر الطرف الآخر بشيء .
- أهداف اجتماعية : وهنا يترك الاتصال الفرصة للاحتكاك بالجمهير فيما بينهم لتقوية الصلات الاجتماعية بين الأفراد <sup>2</sup>.
- أهداف ترفيحية أو ترويجية : عندما يتجه الاتصال نحو إدخال البهجة و السرور إلى نفس المستقبل عندها يتحقق هذا الهدف <sup>3</sup>.
- أهداف إدارية : ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو سير العمل ، و توزيع المسؤوليات داخل المؤسسة ، ودعم التفاعل بين العاملين.
- أهداف توجيهية : ويمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الاتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة ، أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها .
- أهداف تطبيقية : ويتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو تبصير وتوعية المستقبلين بأمور تهمهم ، بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم ، واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث .
- أهداف تعليمية : ويتحقق حينما يتجه الاتصال نحو إكساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبي ، المدخل الأساسية للعلاقات العامة ( المدخل الاتصالي ) ، دار الفجر ، القاهرة ، ط1 ، 1999 ، ص 27 - ص

28 .

<sup>2</sup> خيرى خليل الجميلي ، الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ( ب سنة ) ، ص 34 .

<sup>3</sup> خيرى خليل الجميلي ، المرجع نفسه ، ص 34 .

<sup>4</sup> منال طلعت محمود ، مرجع سابق ، ص 20 .

- ب- أ- أهداف خاصة : يعد الاتصال بمثابة الدماء التي تجري في عروق المؤسسة بغض النظر عن نوعيتها ، لذا يمكن توضيح بعض الأهداف فيما يلي :
- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات : يقوم الاتصال بالتنسيق بين تصرفات و أفعال أقسام المؤسسة المختلفة ، فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة.
- بمعنى أن الاتصال يقوم بالتنسيق بين المهام مع بعضها البعض ، بحيث لا تميل المؤسسة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة .
- المشاركة في المعلومات : يساعد الاتصال على تبادل المعلومات لتحقيق أهداف المنظمة أو التنظيم ، وتساعد هذه المعلومات بدورها على :
- أ- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف .
- ب- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم .
- ج- تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم<sup>1</sup> .
- اتخاذ القرارات : يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات ،فلاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية : يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم و مخاوفهم و ثقتهم بالآخرين ، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف<sup>2</sup> .
- وهذا يعني أن الاتصال جزء هام في عمل المدير ، فهو يساعد على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية ، بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المنظمة.

### المطلب الثالث : شروط الاتصال

لا تتم عملية الاتصال ولا تحقق الغرض إلا إذا توافرت لها الشروط التالية :

<sup>1</sup> فضيل دليو وآخرون ، مرجع سابق ص 89 ص 90 .

<sup>2</sup> فضيل دليو وآخرون ، المرجع نفسه ، ص 90 .

**1/ الوضوح :** يجب أن تكون الرسالة أو مضمون الرسالة واضحاً حتى يتمكن المستقبل من فهمها، وبالتالي يوفر له القدر الأكبر من الفائدة ويتيح له الفرصة في تنفيذ عملية الاتصال .

**2/ البساطة :** أن يتم الاتصال بشكل مبسط خال من التعقد ، ليتسنى للرسالة أو الموضوع الوصول إلى المستقبل في أقصر وقت ممكن ، حتى يتم العمل بمضمون الرسالة أو الموضوع أو العمل به .

**3/ سلامة الوسيلة :** وهي من الأساسيات في عملية الاتصال ، لأنها هي التي يترتب عليها وصول الرسالة والمضمون بدقة ، وفي مستوى إدراك المستقبل وحتى لا تفسر بصورة خاطئة أو غامضة أو مغايرة لما يقصد أو يهدف إليه الاتصال .

**4/ عدم التعارض :** قد يستخدم أكثر من وسيلة في عملية الاتصال ، وبالتالي فإنه يجب الحرص على ألا يكون هناك تعارض بين هذه الوسيلة ، بل يجب أن تكون متفقة في الغرض والكيفية التي يتم بها الاتصال .

**5/ الملائمة :** يجب أن يكون الاتصال ملائماً من حيث الهدف ومن حيث التنفيذ<sup>1</sup> .

#### المطلب الرابع : أغراض الاتصال

في جميع المؤسسات هناك الكثير من الأغراض للاتصالات تظهر عند تدفق الاتصالات ضمن المنظمة عبر الاتجاهات المختلفة حسب الجدول التالي<sup>2</sup> :

#### الشكل رقم ( 04 ) : أغراض الاتصال بمختلف أنواعه

نوع الاتصال	الغرض
1/ الاتصال النازل(من المشرف إلى المستخدمين).	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لتوضيح أهداف المؤسسة وسياستها .</li> <li>- للتعريف بتاريخ المؤسسة ، تقدمها ومستقبلها .</li> <li>- لتغطية المعلومات اليومية حول العمليات .</li> <li>- لشرح الأسباب خلف القرارات الإدارية .</li> <li>- لتوجيه ، وتدريب ، وتحفيز ، وتقييم العاملين وحل العائدة أو المرتبطة بعملهم .</li> </ul>

<sup>1</sup> د/ سهيل عبيدات ، إدارة الوقت وعملية اتخاذ القرارات والاتصال للقيادة الفعالة ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، شارع الجامعة اربد ، الأردن ، ط1 ، 2007 ، ص 104 .

<sup>2</sup> صباح حميد علي ، مرجع سابق ، ص ص 28 - 29 .

<ul style="list-style-type: none"> <li>- عرض الأفكار الشخصية ، الشكاوي ، المظالم ، وحل المشاكل .</li> <li>- طرح المقترحات المتعلقة بتحسين أو تطوير العمل .</li> <li>- لتأكيد قبول الأهداف .</li> <li>- لجعل الإدارة على علم أو ادراك لحاجاتهم وطموحاتهم .</li> <li>- للمشاركة في اتخاذ القرارات .</li> <li>- لطلب الإرشاد .</li> <li>- لعرض الأسئلة المتعلقة بطرق وإجراءات العمل .</li> </ul>	<p>2/ الاتصال الصاعد (من المستخدمين إلى المشرفين ) .</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- لتحسين حالة التعاون بين الأقسام .</li> <li>- لتحسين وتطوير نوعية وفعالية القرارات .</li> <li>- لتنسيق الوظائف .</li> <li>- لحل المشاكل .</li> </ul>	<p>3/ الاتصال الأفقي (بين الأقسام والأفراد )</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- للإقناع .</li> <li>- للتأثير في المبيعات .</li> <li>- لبناء سمعة وشهرة جديدة للمؤسسة .</li> <li>- للاستجابة مع قوانين الدولة وتعليماتها .</li> <li>- للمشاركة أو الدخول في الأعمال .</li> <li>- للحصول على التأييد الشعبي .</li> <li>- للتعامل مع التطورات الجديدة والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية .</li> </ul>	<p>4/ الاتصال الخارجي (بين المؤسسات والمؤسسات الخارجية)</p>

نستنتج من الجدول أن غرض الاتصال يختلف باختلاف نوعه ، واختلاف هدف المرسل والمقصود من الرسالة ، كذلك حسب المستوى من الهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>1</sup> .

### المبحث الثالث : وسائل وأنماط ومعوقات ونظريات الاتصال:

<sup>1</sup> صباح حميد علي ، نفس المرجع ، ص30 .

**المطلب الأول : وسائل الاتصال :**

**1/ وسائل الاتصال الكتابية :** من أهم وسائل الاتصال الكلمة ، التي لا بد وأن تلقى عناية كافية من المديرين ، ولعل من أهم الوسائل الكتابية أنها تعمل كوسيلة تسجيلية دائمة ، يمكن لمستقبل الرسالة العودة إليها كلما استدعت الحاجة ، فالمعلومات الكتابية تكتسب في الغالب الجانب الرسمي بصورة لا تأخذها عادة الاتصالات الشفوية ، بحيث نجد أن هذه الوسائل متعددة من بينها مايلي :

**1- التعليمات والأوامر :** يتم استخدامها كمرجع في كافة المستويات الإدارية عند الحاجة ، لذا على الرئيس أن يتأكد من صحة المعلومات التي يتضمنها في الرسالة، التي تحتوي على التعليمات فضلا عن ذلك ، ضرورة التأكد من مصدر المعلومات ومكان التوجيه<sup>1</sup>.

وتتمثل أهم صور التعليمات والأوامر في ما يلي :

- **التقارير :** هي عرض لمجموعة من المعلومات التي لا تتعلق بموضوع معين ، وتتضمن قدرا من التحليل المفصل لهذه المعلومات ، وذلك للخروج بنتيجة معينة قد تساعد الإدارة على تنظيم العمل أو التخطيط أو الرقابة على العمل<sup>2</sup>.

- **الخطابات :** هي وسيلة اتصال لفظي كتابي ، تستخدم لنقل مشكلة أو موضوع معين، أو معلومات أو أفكار محددة أو توصيل مشاعر ايجابية أو سلبية ، وقد تكون من مستوى أدنى إلى مستوى أعلى ، وكذلك قد تكون من نفس المستوى الإداري<sup>3</sup>.

- **لوحة الإعلانات والنشرات :** تستخدم كوسيلة لتبليغ العاملين بتعليمات وسياسات وأخبار تتعلق بالحياة الوظيفية للعاملين<sup>4</sup>.

- **الشكاوي :** لها عدة تسميات من بينها سياسة الباب المفتوح وصندوق الشكاوي، وهي تسمح لأي فرد أ يتظلم من المستوى الإداري إلا على ، كما تسمح بتصعيد الشكوى لمستويات عليا إن لم يكن راضيا عن قيام رئيسه المباشر بحل شكواه .

<sup>1</sup> على حسن الشهيري ، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي ( وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي ) ، ماجستير في العلوم الإدارية ،

جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2005 ، ص 47 .

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ، ص 520 .

<sup>3</sup> أحمد ماهر ، مرجع سابق ، ص 104 .

<sup>4</sup> على حسن الشهيري ، مرجع سابق ، ص 48 .

- **الاقتراحات :** تصمم نظم الاقتراحات من أجل تعزيز الاتصالات المتجهة من أسفل إلى اعلي<sup>1</sup>، وهذا من خلال ما يلي:
  - أفكار العاملين المتعلقة بتحسين الإنتاج والخدمات داخل المنظمة .
  - تجنب غربة الأفكار المفيدة عند انتقالها من أسفل لأعلى .
  - استخدام صندوق الاقتراحات الذي يضع فيه العاملين اقتراحاتهم المكتوبة<sup>2</sup> .
- ومن خلال هذه النقاط فان نظام الاقتراحات يبدو جيدا ، لأنه يسمح بحصول العامل على جوائز بسبب تبني الإدارة لمقترحاته ، كذلك تؤدي إلى رفع معنوياته ، والتي بدورها تؤدي إلى رفع كفاءته الإنتاجية ، وشعوره بأنه عضو مهم في هذه المنظمة ، وبالتالي تتخذ المنظمة قرارات سليمة وجيدة ، تؤدي إلى التطور والرقى والازدهار .
- **بيان الأجور والمرتبات :** تنتهز الشركات فرصة دفع الأجور و المرتبات لنقل بعض الرسائل للعاملين في صورة بيان مكتوب ترفعه بشيك المرتبات و الأجور وتضعه في أظرفة النقود .
  - **مجالات المنظمة :** تستخدم كوسيلة للتعريف بالمنظمة وبمجالات عملها والموضوعات الإعلامية والاجتماعية التي تهم العاملين بالمنظمة<sup>3</sup>.
  - **التلكس :** يعد التلكس سيد الاتصالات الإدارية ، لما يحققه من سرعة في الوصول إلى المستقبل، وما يوفره من وقت للقائد الإداري ، والقدرة على حفظه كما انه مضمون الوصول ، وعلى الرغم من هذه المزايا فانه يعاب عليه ، انه ذو تكلفة مالية عالية وأن الدقة التي تفر منها طبيعته قد تؤثر على مضمون الرسالة ، كما أنه لا يمكن في بعض الحالات ضمان سرية الرسالة<sup>4</sup> .
- 2/ وسائل الاتصال اللفظية ( الشفوية ) :**

إذا كان الاتصال الكتابي يرتب التباعد فان الاتصال الشفوي يوطد العلاقات ، ويمكن من تقدير رد فعل المستقبل ، وشرح محتوى الرسالة بشكل دقيق أو إيجاد بديل

<sup>1</sup> أحمد جاد عبد الوهاب ، السلوك التنظيمي ( دراسات من سلوك الأفراد و الجماعات في منظمة الأعمال ) ، المكتبة العصرية المنصورة ، 2003 ، ص 240 .

<sup>2</sup> علي حسن الشهيري ، مرجع سابق ، ص 48 .

<sup>3</sup> علي حسن الشهيري ، المرجع نفسه ، ص 49 .

<sup>4</sup> مصطفى كراجي ، علم الإدارة العامة ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2002 ، ص 95 .

في حالة عدم الاتفاق أو عند صعوبة تفسير مضمون الرسالة ، ومن مساوئ الاتصال الشفوي أنه لا يترك أثر للمعلومة الإدارية ، كما قد يتولد عنه صعوبات في حالة تعدد الأشخاص أو انحراف في مضمون الرسالة إذا بعد مركز القرار ، وتأخذ صورتين إما مباشرة وجها لوجه ، و إما من خلال المحادثات التلفونية ، وتمثل الاتصالات المباشرة اليومية بين الرئيس مرؤوسيه ، ومن هذه الوسائل ما يلي<sup>1</sup> :

**الاجتماعات و المؤتمرات :** حيث يلتقي الأفراد على مستوى المنظمة في أوقات محددة ، يتبادلون الآراء والمعلومات ويدير الجلسة عادة المدير .

**اللجان :** وتختلف في عددها ، ومهامها تكمل في اختلاف الغرض من إحداثها والوسيلة الملقاة على عاتقها ، وهل هذه اللجان دائمة أو مؤقتة تزول بتحقيق الغرض منها<sup>2</sup> .

**المقابلات :** وهي وسيلة اتصال شفهي مباشرة ، تهدف إلى تبادل المعلومات أو معالجة المشاكل ، أو تخفيف الضغوط النفسية للعمل ، وهي أيضا تقوم بين أحدهما يدعى مدير المقابلة ، والثاني يدعى المستدعي أو المقابل<sup>3</sup> .

وبالتالي على الرغم من تطور وسائل الاتصال الحديثة ، فان المنظمات الإدارية مازالت تعتمد على الاتصالات الكتابية لطغيان ( ثقافة الورق ) التي يقويها القانون الوضعي المكتوب ، وان كان بعض الكتاب يرون في الآثار السلبية التي يربتها الاتصال الشفوي كتغيير تصرفات القادة الإداريين ، وانخفاض مبدأ التفويض سببا من أسباب طغيان الاتصال الكتابي على الشفوي .

### 3/ وسائل الاتصال الحركية :

وهي التي تكون دون كلامان منطوقة أو مكتوبة ، وإنما عن طريق إيماءات والمظهر العام، ومن أهم أنواعها ما يلي :

**حركة الجسد :** كحركة العينين والرأس واليدين ، والوجه بتعابير مختلفة .

<sup>1</sup> مصطفى كراجي ، المرجع نفسه ، ص 97 .

<sup>2</sup> محمد موسى الزعبي ، فاعلية شعب الاتصال بوزارات الداخلية العربية وسبل تطويرها ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2006 ص 27 .

<sup>3</sup> صباح حميد وغازي فرحان أبو زيتون ، الاتصالات الرادارية (الأسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال ) ، دار حامد ، عمان - الأردن ، 2007 ، ص 106 .

**وضعية الجسد :** يدل انتصاب الجسم على الظهور بالاعتزاز بالنفس ، بينما يدل ارتخاء الكتف على الانسحاب .

**الحيز المكاني :** قلة المسافة بين الأفراد تدل على العلاقة الحميمة ، وبعدها يدل على العلاقة ذات الشكل الرسمي ، مثل ما يحصل بين العمل ورب عمله في تنفيذ أحد أوامره .<sup>1</sup>

بالإضافة إلى أن هناك وسائل اتصالية أخرى حركية من بينها :

**الاماءات :** كالصمت ، الغضب ، نظائر اللغة ، الضحك .

**الشفرات :** فهناك شفرات اصطناعية كالملابس ومستحضرات التجميل ، وشفرات إعلامية كتقريب أو تبعيد مشهد داخل صورة معينة ، أو إطالة لقطة أو إضافة موسيقى أو مؤثر صوتي، بالإضافة إلى أن هناك شفرات ظرفية مثل الاستخدامات المختلفة للزمان والوقت ، وترتيب الأشياء كترك شخص لمدة طويلة أو إجلاس فرد بعيد عنك<sup>2</sup>.

**المطلب الثاني : أنماط الاتصال**

من أكثر أنماط الاتصال شيوعا في الاتصال الإداري في إطار المنظمات ما يلي :

**أولا / نمط الاتصال على شكل عجلة ( WHEEL ) :**

ويمثل هذا النوع من أنماط الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بأربعة أطراف عاملة في حقول المنظمة وبصورة مباشرة بدون وسيط معين .

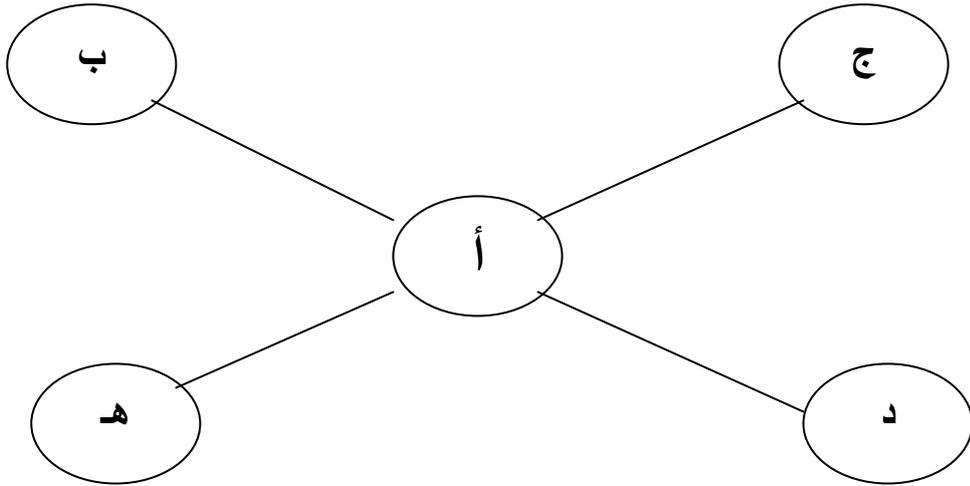
ويكون هذا النوع من أنماط الاتصال مزدوجا ومباشرا في الوقت ذاته ، إضافة لبساطته وعدم تعقيد ما ينطوي عليه من اتجاهات متعلقة بسبل الاتصال ، كما انه ينطوي على السرعة في وصول المعلومات وردود الأفعال المتعلقة بالاستجابة أيضا ، غير أنه ما يأخذ على هذا النوع من أنماط الاتصال صعوبة استخدامه في المنظمات الكبيرة بشكل واسع<sup>3</sup>.

**شكل رقم ( 05 ) نمط الاتصال على شكل عجلة**

<sup>1</sup> علي حسن الشهري ، مرجع سابق ، ص 51 .

<sup>2</sup> خيري خليل الجميلي ، مرجع سابق ، ص 55 ، ص 57 .

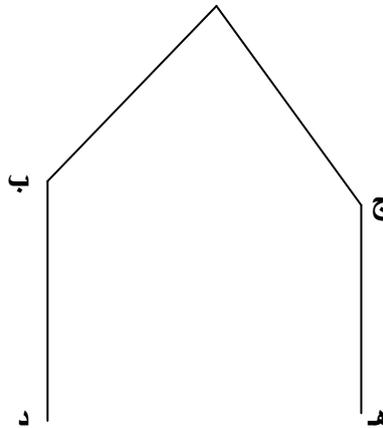
<sup>3</sup> خضير كاظم حمود ، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2010 ، ص 48 .



ثانيا / نمط الاتصال علي شكل سلسلة ( CHAIN ) :

ويمثل هذا النوع من أنماط الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بمساعدين له ، وكل مساعد يقوم بالاتصال بشخص واحد ، ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة التي يستطيع المدير ( الرئيس ) أداء دوره من خلال عدد محدد من المساعدين.

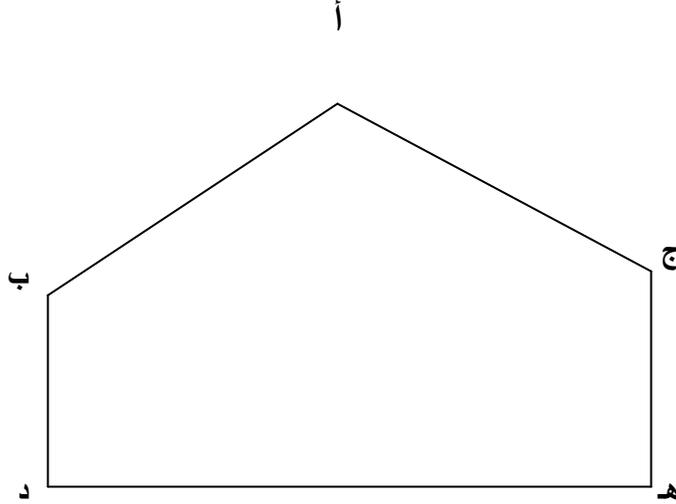
شكل رقم ( 06 ) نمط الاتصال على شكل سلسلة



ثالثا / نمط الاتصال على شكل دائرة ( CIRCLE ) :

يمكن أن يطلق على هذا النوع من أنماط الاتصال بأنه شبه التام ( شبه الكامل ) ، حيث يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين ، ولكل مساعد شخص يتصل به ، وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم <sup>1</sup>.

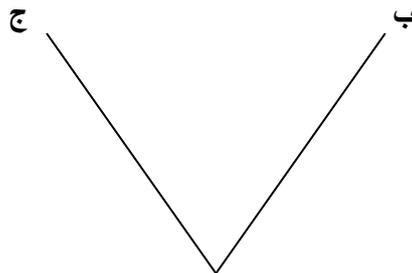
شكل رقم ( 07 ) نمط الاتصال على شكل دائرة



رابعا : نمط الاتصال على شكل الحرف الانجليزي ( Y ) :

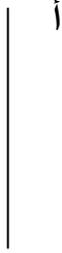
يمثل هذا النوع من أنماط الاتصال إمكانية المدير ( الرئيس ) الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط ، حيث يستطيع من خلالها الاتصال بطرفين مساعدين وطرف آخر يمتلك إمكانية الاتصال بغيره <sup>2</sup>.

شكل رقم ( 08 ) نمط الاتصال على شكل الحرف الانجليزي ( Y )



<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 45 ، ص 46 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 47 ، ص 48 .



### المطلب الثالث : معوقات الاتصال

رغم أهمية الاتصالات الفعالة في الإدارة إلا أن هناك عدة معوقات موجودة في طريق الاتصالات الجيدة ، ويمكن تقسيم هذه المعوقات على النحو التالي :

**أولاً / المعوقات المادية :** ويحدث ذلك عندما يحدث قصر في اختيار الوسيلة أو التسهيلات المناسبة لعملية الاتصال ، وأيضاً عندما تتم عملية الاتصال في بيئة مادية غير ملائمة على سبيل المثال :

1- استخدام وسيلة اتصال مسموعة ، في حين كان من الأفضل استخدام وسيلة مرئية أو العكس .

2- عدم قدرة الوسيلة على تقديم معلومات مرتدة على النحو المطلوب <sup>1</sup>.

3- وجود ضوضاء ومشتتات تؤثر على نقاء الرسالة ، ودرجة وضوحها وجودة درجة حرارة أو رطوبة أو تهوية أو اضاءة غير مناسبة <sup>2</sup>.

### ثانياً / المعوقات السلوكية :

1- الإخفاق في استلام الرسالة : قد تكون الرسالة مدروسة أحياناً ومحتوية على الألفاظ والكلمات ، لكن قد يكون هناك إخفاق في نقلها .

2- الإخفاق في مضمون الرسالة : مثلاً مدير مؤسسة يعطي بعض التوجيهات ، لكن العمال لا يلتزمون بها <sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الأزاريطة ، 2004 ، ص 131 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 132 .

<sup>3</sup> اليزابيث تيرني (ترجمة مركز التعريب والترجمة) ، فن تفعيل مهارات الاتصال ، الدار العربية للعلوم ، بيروت - لبنان ، ط1 ، 1998 ، ص 22 ص 23 .

- 3- الاعتقاد الخاطئ من طرفي عملية الاتصال ، بان إتمام عملية الاتصال يحقق بالوصول إلى هدف احد الأطراف فقط دون تحقيق الطرف الآخر لهدفه أيضا .
- 4- الاعتقاد الخاطئ بضرورة الوصول إلى تماثل في فهم واستيعاب الرسالة بين طرفي عملية الاتصال .
- 5- الوصول إلى تماثل وفهم واستيعاب رسائل الاتصال .
- 6- عدم اختيار الوسيلة المناسبة من حيث الموضوع والوقت والإجراءات والتكلفة والسرعة .
- 7- وجود قصور لدى أطراف عملية الاتصال في فهم فنون عملية الاتصال .
- 8- عدم وضوح مضمون أو أسلوب عرض غير ملائم للمعلومات أو عدم تناسق المحتوى<sup>1</sup> .

### ثالثا / المعوقات الإدراكية :

- 1- المعاني المرسله لا تحقق بالضرورة نفس المستوى من الاستلام ، وذلك بسبب الاختلافات الذهنية بين المرسل والمستلم .
- 2- الكم الهائل من المعلومات يمكن أن يحدث نفس المشكل في حالة نقص المعلومات، بحيث تكون هناك أوراق وملفات كثيرة يصعب على المستقبل الإحاطة بها كلها في وقت محدود<sup>2</sup> .
- 3- وجود اختلاف أو تباين في الدوافع والاحتياجات والقيم والاتجاهات والضغوط التي يتعرض لها طرفي عملية الاتصال .
- 4- وجود تباين في نمط وهيكل الشخصية لدى أطراف عملية الاتصال مما يؤثر سلبا على التفاعلات الايجابية من أطراف عملية الاتصال .
- 5- عدم الإلمام بالأخطاء الإدراكية مثل الثبات الإدراكي والجمود الانفعالي والتميط والتعميم والإسقاط<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال ، المرجع السابق ، ص 132 ، ص 133 .

<sup>2</sup> اليزابيث تيرني ، المرجع نفسه ، ص 23 .

<sup>3</sup> محمد إسماعيل بلال ، المرجع السابق ، ص 132 ، ص 133 .

رابعاً / معوقات تقنية : مثل وجود عيب أو خلل في أجهزة وسائل الاتصال المختلفة مثل الحاسوب وغيرها من الوسائل .

خامساً / معوقات تنظيمية : وتنشأ عن سياسات المؤسسة وهيكلها التنظيمي وثقافتها .

سادساً / معوقات غزارة وكثافة المعلومات : في هذه الحالة يشوش المستقبل ويعجز عن متابعة كل الحقائق أو يتأخر في الاستجابة أو قد يلجا إلى التعميم أو تقنية المعلومات<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> حريم حسن ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 ، ص ص 287 – 288 .

## المطلب الرابع : نظريات الاتصال

## 1/ النظريات الكلاسيكية :

إن النظرية الكلاسيكية تعتبر المنظمة عبارة عن بنية شكلية صلبة يمثلها هيكل تنظيمي و هي تتميز أساسا بنظرتها الشكلية و الهيكلية للمنظمات<sup>1</sup> .

ونجد أن هذه النظرية تتألف من اتجاهين رئيسيين و هما : ( الإدارة العلمية و المدرسة البيروقراطية )

1- الإدارة العلمية : تعتبر أن الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة و الرقابة على المنظمة من خلال القنوات الرأسية الرسمية ، وهذا ما أكده " تيلور " <sup>2</sup>.

وبالتالي نجد أن تيلور كان يركز على برمجة العمل بالسلسلة ، كما اقترح تحديد أجرة العامل تبعا لمردود يته من هذا المنظور يقتصر الاتصال على التعليمات ، الأوامر ، و بكلمة واحدة تنفيذ و إنجاز العمل .

2- المدرسة البيروقراطية : قدم نموذجها الألماني "ماكس ووبر" فقد حددت أهداف المنظمة بتقديم خدمات نافعة للمتعاملين ، وأكدت على مجموعة من المبادئ الأساسية : مثل تقسيم العمل وتنظيمه التدرج الوظيفي في ، استخدام القواعد و التعليمات<sup>3</sup>.

وبالتالي يمكننا تقسيم مساهمة هذه النظرية الكلاسيكية في الاتصالات أنها جاءت محددة وذلك لاهتمامها بالجانب الرسمي للاتصالات و إغفال الجانب غير الرسمي .

## 3- نظرية العلاقات الإنسانية :

تطورت هذه النظرية في الأربعينات مقابل النظرية الكلاسيكية تخص هذه المقاربة المؤسسة ببنية غير رسمية ، ويشير مصطلح (غير رسمية) إلى العلاقات التلقائية و غير المفروضة التي تتكون بين العمال ، وهكذا فإن تسيير المنظمة لا يأخذ بعين الاعتبار الإنتاج فقط بل لأهمية الأفراد أيضا<sup>4</sup>.

حاولت هذه النظرية أن تبرز لنا مدى التأثير القوي للاتصال على العلاقات الاجتماعية ، و التفاعلات الاجتماعية ، بحيث أكدت نظرية العلاقات الإنسانية على أهمية الاتصال بين

<sup>1</sup> لارامي ، فالي ، البحث في الاتصال ( عناصر منهجية ) ، ترجمة ميلود سفاري وآخرون ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة - الجزائر ، 2004 ، ص 95 .

<sup>2</sup> علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل ، مرجع سابق ، ص 50 .

<sup>3</sup> علي عياصرة ، المرجع نفسه ، ص 51 .

<sup>4</sup> لارامي ، فالي ، مرجع سابق ، ص 96 .

الإدارة و العمال الذي من شأنه إثارة التعاون فيما بينهم ، فقد كان لهل دور إيجابي في انطلاق دراسات الاتصال التنظيمية .

#### 4- نظريه النظام الاجتماعي :

وتقدم هذه النظرية منظورا تعاوني حيث يوجد أشخاص قادرون على الاتصال ببعضهم البعض ، وراغبين في المساهمة في العمل نحو تحقيق هدف مشترك .

ويعتبر "شستر برنارد" من أنصارها وهو صاحب النظرية الأساسية للاتصال ويمكن تلخيص رأي "برنارد" من خلال هذه النظرية في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- يرى "شستر برنارد" أن الحاجة إلى التغلب على القيود البيولوجية و المادية و الاجتماعية الخاصة بالفرد و بيئته تكون عن طريق التعاون .

- يستخدم مفهوم النظام التعاوني الذي يطلق عليه اصطلاح التنظيم الرسمي .

- أعطى دفعة جديدة لنمو هذا الفكر من خلال إضافته المتعددة من أجل الوصول إلى تعريف مناسب لطبيعة العملية الإدارية .

- طور ما يمكن أن يسمى بنظرية التعاون ، حيث استند على أن إشباع احتياجات الفرد الطبيعية و الحيوية و الاجتماعية تحتم عليه التعاون مع الآخرين .

- عرف "برنارد" ( مضمون التنظيم الرسمي ) الذي يقوم على أساس أنه نظام من النشاطات المتداخلة و المستقلة لمجموعات مختلفة من الأفراد يعملون جميعا تحت أنماط توجيهية من أجل تحقيق الأهداف المشتركة .

## 2/ النظريات الحديثة :

### 1- نظرية النظم :

إن تطبيقاتها في الاتصال قد تطورت نحو نظام فن إدارة العملية في تحويل المدخلات خلال وظائف إدارية متعددة مثل : ( التخطيط والتنظيم و التوظيف ، القيادة و التحكم ، . . . ) ، حيث تسمح لكل التفاعلات بالحصول أو الحدوث ما بين بيئة المصدر أو العمل و البيئة المحيطة<sup>2</sup>.

ومن بين اهتمامات هذه النظرية ما يلي<sup>3</sup> :

<sup>1</sup> علي عياصرة ، محمد محمود العودة الفاضل ، مرجع سابق ، ص 53 - 54 .

<sup>2</sup> محمود المساد ، الإدارة الفعالة ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت - لبنان ، ط1 ، 2003 ، ص 188 .

<sup>3</sup> علي عياصرة ، مرجع سابق ، ص 56 .

- الاهتمام بالترابط و التبعية في العمليات و الوظائف بين النظم الفرعية و المنظمة .
- اهتمت بالتكيف وبأن الاتصال لايمكن فهمه على أنه عملية نقل رسائل بين المرسل و المستقبل ولكن يمكن فهمه بارتباطه بالنظام الاجتماعي الذي يظهر فيه .
- فالاتصال خلال النظام الاجتماعي يعتبر صعبا مع التحذير من زيادة المخاطرة في الاتصال بين الأنظمة الاجتماعية ، حيث أن الناس من فئات اجتماعية مختلفة وتنشئة مختلفة ، إضافة إلى إخلاف الرسائل و المعنويات ، وهذه الأشياء تأثر على إضافة المعاني في المجتمعات المختلفة .

## 2- المدرسة اليابانية ( نظرية ) :

لقد أصبحت المدرسة اليابانية مثار إعجاب جميع المفكرين الإداريين ، لأن نجاح هذه المدرسة في الإدارة بهذه الصورة و بالسرعة الفائقة يتطلب إلقاء الضوء عليها ، لأنها استطاعت أن تقف على حقيقة وبواعث هذا التطور الهائل في الممارسات الإدارية و الفكر الإداري الياباني وهذا من خلال القيم التالية<sup>1</sup> :

- 1/ القيم الروحية والثقافية والتربوية للشعب الياباني .
- 2/ القيم والممارسات الإدارية في اليابان .
- 3/ القيم التنظيمية والمناخ التنظيمي في اليابان .

- وتعتبر مدرسة الإدارة اليابانية نموذجا متميزا في التركيز على مكونات العملية الاتصالية في الإدارة وذلك من خلال تلخيص أهم عناصر الإدارة اليابانية فيما يلي<sup>2</sup> :

\* الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية من حيث اختياره وتدريبه والمحافظة عليه مدى الحياة وحتى العناية به بعد الوصول إلى من التقاعد ، كذلك في كيفية تقييمه ورقبه الوظيفي حيث يتقدم الفرد في عمله ببطء مع الاطمئنان الكامل إلى انه لن تضيق عليه الفرص الوظيفية وانه لن يستغنى عنه .

\* أسلوب عمل الفريق ، حيث يشعر العامل بأنه عضو في الفريق أو لا ، وأن دوره ووظيفته من خلال فريق العمل ذلك .

<sup>1</sup> علي عياصرة ، المرجع نفسه ، ص 57 .  
<sup>2</sup> علي عياصرة ، المرجع نفسه ، ص 59 .

- \* أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وبالتحديد اتخاذ القرارات الدنيا ، ومن ثم رفعها على المستويات العليا ليقوم بالتدقيق والرقابة عليها .
- \* توفير المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع أفراد المنظمة وعدم الاحتفاظ بها واحتكارها من قبل أي فرد أو مجموعة ، ويساعد ذلك في توفير خدمات وعلاقات جيدة بين أفراد المنظمة وفي مختلف الدوائر .
- \* الشعور الجماعية بالمسؤولية عن العمل الذي يقوم به الفرد وهذا نابع من نظام القيم السائدة في المجتمع الياباني .

### 3/ النظريات معاصرة :

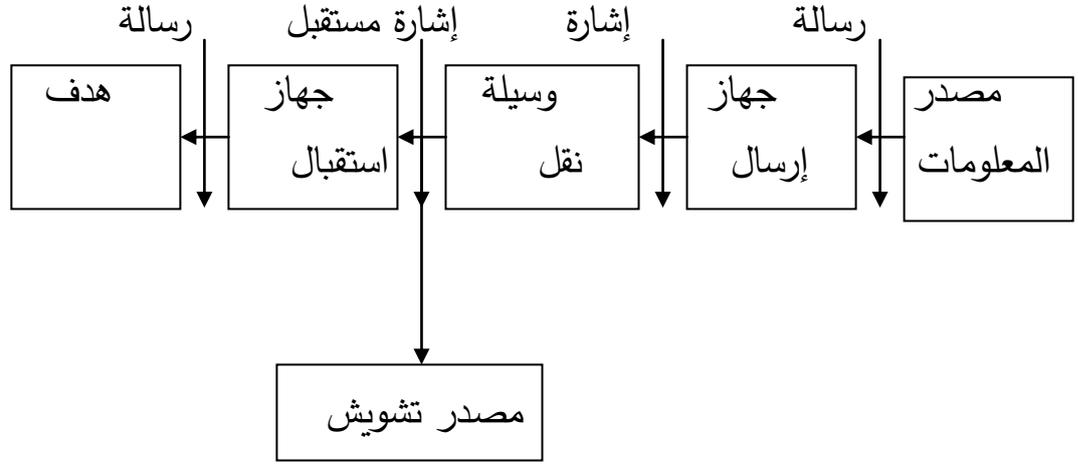
إن القدرة على تسجيل العناصر الرئيسية التي تتضمنها عملية الاتصال شيء ، ولكن بيان كيفية اتصالها ببعضها البعض يعد شيء آخر ، فقد نتج عن دراسة الاتصال لأكثر من حقتين أو ثلاث عدة محاولات لتوضيح عملية الاتصال وتحليلها ووصف أبعادها وتشخيص مجالاتها ، وذلك في شكل نماذج لتنظيم المعلومات وعقد المشابهات ومن بينها ما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- نموذج شانون وويفر:

يعد هذا النموذج من أكثر النماذج تأثير ، حيث تميز بدقة في وصف عملية الاتصال ويركز هذا النموذج على عنصر التشويش الذي يأتي من كل أطراف العملية الاتصالية، وهي المرسل الذي يترجم أفكاره إلى رسائل وهنا ( قد تكون غير مناسبة، غير متاحة ، أو بها عطل ) ومن خلال الوسيلة إلى متلقي وهنا خطأ قد يأتي من ترجمة الرسالة في عقل المتلقي أي سوء التفسير أو من ظروف التلقي ويأتي رد الفعل بصورة مغايرة لما يريد المصدر وقد لا يصل للمصدر الثاني<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد سيد فهمي ، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 72 .  
<sup>2</sup> أمال سعد متولي ، مرجع سابق ، ص 83 .

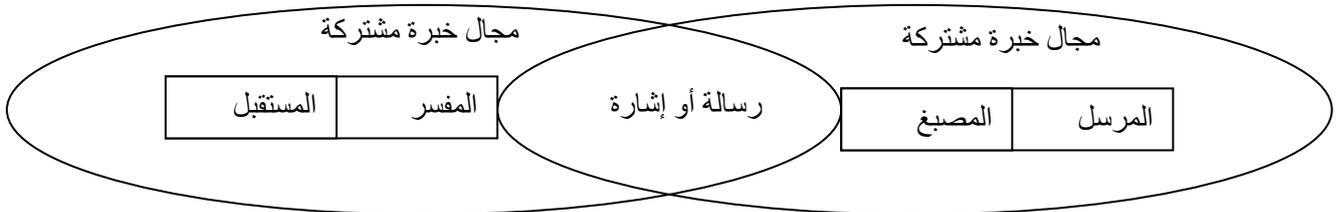
الشكل رقم (09) الاتصالات التنظيمية



2- نموذج شرام :

قدم "ويلبر شرام" هذا النموذج لعملية الاتصال يصور فيه المصدر أو صاحب الفكرة التي قد تكون واضحة بصورة كافية ، بحيث تعتبر صالحة للتواصل المستقبل ، وقد لا تكون فبمجرد ما نسأل أنفسنا هل ستصل الرسالة إلى المريل إليه ؟ ويتوقف ذلك على طبيعة الحال على مدى التفاهم والتوافق بين المرسل والمستقبل ، وكما يتوقف نجاح الاتصال على مدى كفاءة عناصره المختلفة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (10) الدورة الاتصالية



<sup>1</sup> محمد سيد فهمي ، مرجع سابق ، ص 78 .

## خلاصة

وخلاصة القول أننا نجد أن الاتصال بشكل عام وسيلة وليس غاية في حد ذاتها ، فهو يجعل العملية الإدارية تتم بنعومة و سهولة ، وينبغي أيضا التأكيد على الاتصال السليم والفعال و المؤثر هو نتيجة الإدارة الفعالة ، و ليس المتسبب لها فهو بمثابة حلقة و صل بين كل من الإدارة و العمال ، - العمال وزملائهم - مابين الإدارة والإدارات الأخرى في المؤسسة ، لذا نجده يقضي على الصعوبات و الحواجز التي تؤثر بشكل سلبي على الاتصال، وهذا عن طريق حل المشكلات و المشاركة في اتخاذ القرار وتطبيق التوجيهات والتعليمات للعامل ، والعمل على تقريب و جهات النظر بين ( المرسل و المستقبل ) حول قضية أو موضوع ما. و بالتالي فان هذا الترابط فيما بينهم يحقق لهم التعاون و التنسيق ، و هو الأمر الذي يؤدي بدوره إلى سلامة القرارات ورشدها وذلك من خلال نقل المعلومات ، و بالتالي تتحقق أهداف العمال وأهداف المنظمة ككل .

الفصل الثالث : ماهية اتخاذ القرارات .

تمهيد .

المبحث الأول : مفهوم اتخاذ القرارات .

المطلب الأول : تعريف اتخاذ القرارات وخصائصه .

المطلب الثاني : أنواع اتخاذ القرارات وأهميتها .

المطلب الثالث : أساليب ومراحل اتخاذ القرارات .

المطلب الرابع : مستويات اتخاذ القرارات .

المبحث الثاني : عوامل ومعوقات ونظريات اتخاذ القرارات.

المطلب الأول : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات .

المطلب الثاني : معوقات اتخاذ القرارات .

المطلب الثالث : نظريات اتخاذ القرارات .

المبحث الثالث : علاقة الاتصال باتخاذ القرارات .

المطلب الأول : ضرورة الاتصال في عملية اتخاذ القرارات

المطلب الثاني : المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات .

المطلب الثالث : طرق الحصول على المعلومات لاتخاذ

القرارات .

المطلب الرابع : مساهمة العمال في تنفيذ القرارات.

خلاصة .

**تمهيد :**

تعتبر عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية و ضرورية في الحياة ، سواء كانت داخل بيئة العمل أم خارجها ، وصانعو القرارات هم المسؤولون عن الاختيار أو الحكم ، فتطور القرارات الذي أصبح أصعب وأكثر تعقيدا ، حيث لم يعد القرار مجرد قواعد بسيطة تتعلق بالفرد داخل المؤسسة ، بل أصبح يربطها بالمحيط الخارجي ، حيث نجد أن اتخاذ القرارات هو محصلة جهودات متكاملة من الآراء والأفكار والاتصالات التي تتم في مستويات مختلفة بالمنظمة ، وبالتالي اتخاذ القرارات نتاج جماعي لا نتيجة لرأي شخصي .

وعلى هذا الأساس قد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث والذي هو معنون بماهية اتخاذ القرارات ، فالمبحث الأول يتضمن مفهوم اتخاذ القرارات ، ثم تطرقنا في المبحث الثاني إلى العوامل ومعوقات ونظريات اتخاذ القرارات وأخيرا المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى الاتصال وعلاقته باتخاذ القرارات ، بحيث تم التفصيل في كل مبحث على حدا على شكل مطالب ، تتضمن أهم الأفكار التي توضح بشكل دقيق ماهية اتخاذ القرارات في المنظمة .

## المبحث الأول : ماهية اتخاذ القرارات .

### المطلب الأول : تعريف اتخاذ القرارات وخصائصه .

**1- تعريف اتخاذ القرارات :** وهي العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة ، أو مواجهة موقف يتطلب ذلك ، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم ، وعليه فإن اتخاذ أي قرار يتطلب المفاضلة بين عدة بدائل ، لأن الغرض الأساسي من اتخاذ القرار ، هو توجيه السلوك الإنساني باتجاه تحقيق هدف في المستقبل ، والبديل هو طريق تحقيق الهدف ، ويجب أن يتصف البديل بصفتين أساسيتين وهما : الأول أن يكون ممكن التنفيذ ، أي يتوفر لمتخذ القرار إمكانية ، أما الثاني أن يسهم في الوصول إلى النتيجة المرغوب فيها سواء كلياً أو جزئياً<sup>1</sup> .

وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات تعتبر بمثابة اختيار بديل مناسب واحد من عدة بدائل لإيجاد الحل المناسب .

\***يعرف برنارد عملية اتخاذ القرارات بأنها :** عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات ، التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر<sup>2</sup> .

\***وتعرف بأنها :** لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار<sup>3</sup> .

إن عملية اتخاذ القرارات اختيار بديل من بديلين أو أكثر ، أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة .

### 2- خصائص عملية اتخاذ القرارات :

- 1/ أنها عملية ذهنية فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- 2/ إن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات ، فحينها لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون اختيار، وبالتالي لا يكون اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> إبراهيم بدر شهاب الخالدي ، معجم الإدارة ، دار أسامة ، الأردن ، 2011 ، ص 16 .

<sup>2</sup> نواف كنعان ، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق ، مكتبة دار الثقافة لنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2003 ، ص 83 .

<sup>3</sup> محمد رسلان الجبوسي - جميلة جاد الله ، الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة لنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 1420 - 2000 ، ص 76 .

3/ إن اختيار البدائل لا يكون عشوائياً و إنما يتم وفق أسس ومعايير تؤدي إلى انسب بديل .

4/ إن عملية اتخاذ القرار مرتبطة بالمستقبل ، فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر ولكن تنفيذها وأثارها تكون في المستقبل ، وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات ، لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل ، فضلا عن التغيير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه <sup>1</sup> .

وبالتالي تعتبر عملية اتخاذ القرار من الأسس الجوهرية ، التي تقوم بها المنظمة في إيجاد حلول لمجموعة من المشاكل التي تعاني منها ، وذلك عن طريق القدرات والمهارات الجماعية للعمال والرؤساء .

### المطلب الثاني : أنواع وأهمية اتخاذ القرارات

#### 1- أنواع اتخاذ القرارات :

يتم تقسيم القرارات حسب علماء الإدارة و التنظيم إلى عدة تصنيفات :

قسم كوونتز Koontz و زملائه القرارات إلى نوعين هما : قرارات مبرمجة و قرارات غير مبرمجة .

- **القرارات المبرمجة** : تشير إلى القرارات المخططة و التي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية [ حيث يتم تحديد أساليب وطرق و إجراءات الحل أو التعامل مع أي مشكلة ] ، و من ابرز الأمثلة على القرارات المخططة وهي : قرار إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام، أو قرارات التعيين و التوظيف و الإجازات <sup>2</sup> .

وعليه ننظر إلى هاته القرارات على أنها خطط إستراتيجية وبالتالي فهي تتعامل وتتفاعل مع حل المشكل .

- **القرارات غير المبرمجة** : فهي تلك القرارات الغير متكررة الحدوث ، أو التي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع المواقف الغير محددة أو الغير مألوفة ، ومن ابرز الأمثلة على هاته القرارات [ابتكار نوع جديد من السلع ، غزو أسواق جديدة ] <sup>3</sup> .

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، الإدارة و المبادئ والمهارات ، الدار الجامعية لنشر والتوزيع ، مصر ، 2004 ، ص 283 .  
<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم و إدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003-2004 ، ص 143 .  
<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي ، المرجع نفسه ، ص 143 .

وبالتالي فإن القرارات المبرمجة تكون في المستويات الدنيا ،على عكس القرارات غير المبرمجة تكون في المستويات الإدارية العليا .

- **القرارات الشخصية و القرارات التنظيمية** : فالقرارات الشخصية فهي تصدر عن المدير و بصفة شخصية أو غير رسمية في التنظيم وهي قرارات لا يمكن توكيلها <sup>1</sup> .

و بالتالي فإن هاته القرارات تتعلق بشخصية المدير بإعتباره عضو في المنشأة .

- **أما القرارات التنظيمية أو الإدارية** : وهي القرارات التي تتصف بالتكرار، ومن أمثلتها ما يلي:

أ/ القرارات الخاصة بإجراءات توزيع الموارد على استخداماتها البديلة .

ب/ القرارات الخاصة بتنظيم و تملك و تنمية الموارد .

ج/ القرارات التنظيمية المرتبطة بتدفق المعلومات <sup>2</sup> .

- **القرارات الصريحة و القرارات الضمنية** :

**القرارات الصريحة** تصدر من المسؤول بشكل مباشر وواضح و صريح ، وقد تكون مكتوبة أو منطوق بها.

**أما القرارات الضمنية** : فهي القرارات التي لا يعبر عنها صراحة ، وهي قرارات تتبع عن قصد وإدراك وشعور صاحب القرار ، وان لم يصرح بها كأن يطلب العامل إذن من رئيسه بالانصراف أثناء ساعات العمل الرسمية ، فلا يرد عليه أو يغير مجرى الحديث إلى موضوع آخر <sup>3</sup> .

وبالتالي فإن القرارات الصريحة هي الأحسن في العملية الإدارية .

## 2- أهمية عملية اتخاذ القرارات :

يعتبر اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة ، ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية

<sup>1</sup> جابر عوض سيد ، أبو الحسن عبد الموجود ، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2004 ، ص 124 .

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف ، المرجع نفسه ، ص 144 .

<sup>3</sup> كراجي مصطفى ، علم الإدارة العامة ، دار الغرب ، وهران ، 2002 ، ص 87 .

الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة ، يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة ، ذلك لأن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العلمية كافة جوانب التنظيم الإداري ، وإنما لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً ، وإن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب القرارات ، كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها <sup>1</sup> .

نرى أن عملية اتخاذ القرارات تمثل القلب النابض للإدارة .

كما إن عملية اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات ، كالإنتاج والتسويق والتنظيم ونحوها ، وإن القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة ، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها ، كونها ترتبط بالمدى الطويل في المستقبل ، كما أنها تعتبر جوهر العملية الإدارية ، من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لأن كل هذه الوثائق تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة <sup>2</sup> .

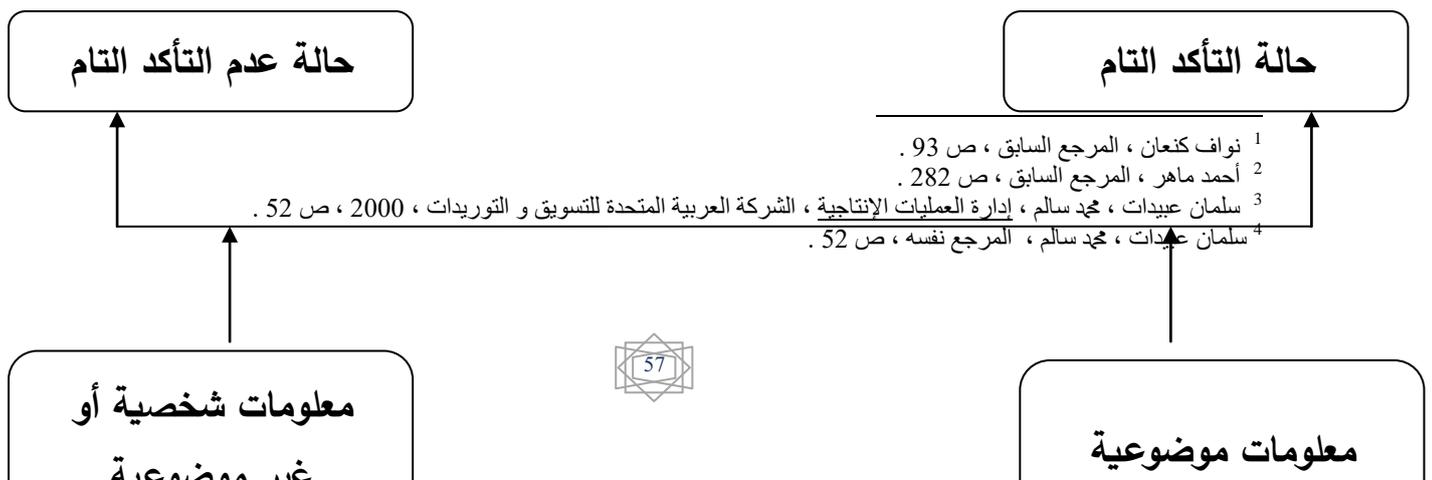
وتعتبر هذه القرارات عملية مشتركة لجميع القرارات الإستراتيجية.

فتلك الأنشطة والعمليات الإدارية لبدأ لها من القيام بمجموعة من العمليات الفرعية المتتابعة ، التي يمكن أن تقود إلى القرارات الأكثر رشداً لمواجهة المستقبل ، والتي تكون في مجموعها عملية اتخاذ القرارات ، فتعد درجة التعقيد في القرار نفسه يتناسب مع التحليل المناسب حيث تزداد درجة التعقيد في الظروف الآتية :

أ/ إذا كان القرار يتضمن مجموعة كبيرة من المتغيرات.

ب / إذا كانت المعلومات غير كافية أو غير متأكد منها <sup>3</sup> .

الشكل رقم ( 11 ) بيئة المعلومات بالنسبة للقرارات <sup>4</sup> .



## المطلب الثالث : أساليب ومراحل اتخاذ القرارات

**1- أساليب اتخاذ القرارات :** يمكن تقسيم أساليب اتخاذ القرارات وحل المشكلات إلى مجموعتين:

**أولا / الأساليب التقليدية :** يقصد بالأساليب التقليدية تلك التي تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي ، ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات ، ويوجد عدد كبير من الأساليب التقليدية لاتخاذ القرارات وحل المشكلات ومن بين هاته الأساليب ما يلي :

**1- البديهية والحكم الشخصي :** يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي ، واعتماده على سرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية الهامة والمواقف والمشكلات التي تعرض عليه والتقدير السليم لإبعادها ، و في فحص و تحليل و تقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق و الشامل لكل التفاصيل الخاصة بها <sup>1</sup> .

ولهذا الأسلوب مزايا و مساوي يمكن تلخيصها على النحو التالي :

**المزايا :** و تشمل :

\* الوصول إلى قرار في اقصر وقت ممكن .

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 46 .

\* فعاليته في اتخاذ القرارات ذات التأثير المحدود .  
 \* استغلال المقدر الشخصية وبعد النظر و القدرة على التصرف ، التي يتصف بها بعض المديرين .

**المساوي :** و تشمل :

\* قد يثبت القرار بعد تطبيقه عكس ما هو مطلوب .  
 \* قد لا تتوفر المساوي لتطبيق القرار .  
 \* قد تكون هناك وسائل أفضل في اتخاذ القرارات لم تنظر إليها <sup>1</sup> .

ومن خلال هاته النقاط بالنسبة لهذا الأسلوب ، فإنه يتطلب زيادة و سرعة الفهم للوصول إلى القرار السليمة في المنظمة .

**2- التجربة :** تمثل التجارب السابقة مصدر مهما يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات ، إذ مما لاشك فيه أن هناك الكثير من المواقف المشابهة لموقف الحالي قد اتخذت فيه قرارات معنية، فإذا كانت تلك القرارات قد أدت إلى نتائج طيبة فان من المفيد الاستفادة من التجارب السابقة في اتخاذ قرارات حالية <sup>2</sup> .

إذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياساً جيداً لاتخاذ قرارات في مواقف مشابهة ، أو أنها يجب إن لا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرار ، فقد تكون التجارب السابقة غير كافية للحكم على موقف ما ، وبالتالي فان هاته التجارب تعتبر كمواقف للاستعانة بها في واقعا الحالي في مجال اتخاذ القرار .

**3 - الآراء :** إن الاعتماد على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات، وهو أسلوب لا ينتجه كل المديرين ، ولكنه يطل على أي حال أسلوب أفضل في اتخاذ القرارات الآتية من القرارات الفردية ، وكذلك فان القرار المبني على المشاركة وإعطاء الرأي يشجع العناصر المعنية بتنفيذه كل في المجال الذي يخصه .

غير أن هذا الأسلوب قد لا يكون هو الوسيلة المثلى في اتخاذ القرارات العاجلة ، والتي لا تحتل المداولة أو التأخير ، وبالتالي يمكن اعتبار الآراء عنصر فعال في عملية اتخاذ القرارات ، وذلك لأنها مبنية على المشاركة .

<sup>1</sup> نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 185 .

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي ، المرجع نفسه ، ص 47 .

4 - أسلوب دلفي : يعتمد هذا الأسلوب على تحديد ومناقشة البدائل غيابيا في اجتماع ، وتتمثل خطوات هذا الأسلوب في الآتي :

- \* تحديد المشكل ، ويلاحظ هنا أن المشكلة معروفة بشكل مسبق .
- \* تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي .
- \* تصميم قائمة الأسئلة والتي تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل ، وتأثير بدائل الحل عليها .

\* إرسال قائمة الأسئلة إلى الخبراء ، كلا على حدا طلبا لرأيهم .

\* تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متشابهة .

\* كتابة تقرير مختصر بالإجابات .

\* إرسال تقرير إلى الخبراء ، مرة ثانية طلبا لمعرفة ردة فعلهم <sup>1</sup> .

**ثانيا / الأساليب الحديثة :** تتميز الأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات عن نظيرتها التقليدية ، في أنها تقلد اثر التمييز الناجم عن الأحكام الشخصية أو العاطفية إلى حد كبير ، وفي هذا الخصوص يمكن تناول بعض الأساليب الحديثة على النحو التالي :

**1 / بحوث العمليات :** بحوث العمليات اليوم تشير إلى تطبيق الطريقة العلمية لمشكلات تتعلق بأعمال العديد من الوحدات كالأعمال التجارية أو المؤسساتية أوفي الإدارة <sup>2</sup> . 1- أ - **تعريف بحوث العمليات :** تعرف بحوث العمليات على أنها :

" تطبيق الطريقة العلمية بتوفير الأساليب الكمية ، باستخدام أدوات و أساليب رياضية وإحصائية، و التي تساهم مساهمة فعالة في معالجة المشاكل التسييرية في المجالات المختلفة ، و تحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المتاحة <sup>3</sup> " .

نلمس من خلال هذا التعريف ، أن بحوث العمليات من أبرز الأساليب الكمية الحديثة المستخدمة لحل المشاكل و اتخاذ القرارات .

**1- ب - خطوات بحوث العمليات :** تتمثل خطوات بحوث العمليات فيما يلي :

\* تحليل المشكلة ، حيث يتم تعريف أهداف البحث و صيغة الحل المطلوب .

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي ، المرجع نفسه ، ص 48 .

<sup>2</sup> محمود محمد لمنصوري ، إدارة النظم و العمليات ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1991 ، ص 253 .

<sup>3</sup> محمود محمد لمنصوري ، المرجع نفسه ، ص 253 .

\* اختيار النموذج الرياضي ، الذي يتم من خلاله فحص مدى تأثير بعض العوامل على الحل .

\* الحصول على الحل للمشكلة ، عن طريق تغير قيمة العوامل التي يرغب في فحصها ومعرفة تأثيرها على النتيجة .

\* يحدد الباحث الشروط التي يجب توافرها لاستخدام الحل ، مع تحديد نقاط الضعف الموجودة و الناتجة عن الافتراضات في النموذج المستخدم .

\* استخدام النموذج ، حيث يجري تصميم استخدام النموذج وإبراز نقاط القوة و الضعف في هذا النموذج <sup>1</sup> .

## 2 / شجرة القرارات :

**تعرف شجرة القرارات على أنها :** " عبارة عن شكل بياني ، يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل <sup>2</sup> " .

و بالتالي تعتبر شجرة القرارات من بين الأساليب الكمية الحديثة التي تستخدم في تحليل العديد من المشكلات .

**3 - دراسة الحالات :** يعتبر هذا الأسلوب العلمي ، من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات ، إذ أنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الإبتكاري لحل المشكلة الإدارية التي تواجههم ، ويقوم أسلوب دراسة الحالات على تعريف وتحديد المشكلة محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة ، وتصور الحلول البديلة لها استناداً إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة ، وإذا كانت التطبيقات العملية لهذا الأسلوب في مجال اتخاذ القرارات ، قد كشفت عن انه يتسم بالواقعية أكثر من غيره من الأساليب الأخرى ، من حيث أنه يصنع المدير متخذ القرار في وضع مشابه للواقع الذي يعيشه في العمل، من حيث عدم كفاية المعلومات المتعلقة

<sup>1</sup> محمود محمد لمنصوري ، المرجع نفسه ، ص 254 .

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي ، المرجع السابق ، ص 501 .

بالمشكلة أو زيادتها أو دقتها ، ومن حيث تمكنه من تقييم قدراته ومهاراته والعمل على تطويرها وتحسينها <sup>1</sup> .

و بالتالي فإن أسلوب دراسة الحالة يعتمد على التعرف بالمشكلة ، من خلال فهم مضمونها مع إبراز أسباب وقوعها وأبعادها .

**2 / مراحل اتخاذ القرارات :** تتمثل مراحل عملية اتخاذ صنع القرار في ما يلي :

- **المرحلة الأولى :** تحديد المشكلة أو الموضوع الذي يحتاج إلى اتخاذ قرار بشأنها ودراستها، ويجب أن تحدد بشكل واضح و دقيق ، وذلك بجمع المعلومات و الإحصائيات المتعلقة بها ، وذلك لأن درجة الرشد في القرارات تتحدد على أساس كمية المعلومات ودرجة دقتها <sup>2</sup> .

وبالتالي يمكن تشخيص المشكلة و فهمها للوصول إلى دراسة أبعادها و أثرها على سير المؤسسة .

- **المرحلة الثانية :** مرحلة تحديد البدائل ، و يقصد بها التفوق على الحلول المختلفة للمشكلة المطروحة ، و قد تصادف هذه المراحل عقبات ، تتمثل في اعتماد الحلول التي تمت تجربتها في مشاكل سابقة و مشابهة ، وللتغلب على هذه العقبات يتم طرح أكبر عدد من البدائل على ضوء تحليل المعلومات ، وعلى ضوء المعطيات والتوقعات المطروحة ، و دراسة كل بديل على حدا وتقييمه وفقاً لمعايير منطقية ، واستخلاص إيجابياته و سلبياته، و درجة قدرته على حل المشكلة ثم ترتيب البدائل تدرجياً على أساس درجة الفاعلية والأهمية لحل المشكل تمهيداً لاختبار البدائل الأمثل <sup>3</sup> .

و بالتالي لا يمكن القول أن الإدارة يتوفر لديها بديل واحد وإنما يتوفر لديها عدة بدائل لحل المشاكل التي تعاني منها .

- **المرحلة الثالثة :** تقييم البدائل أو الحلول و اختيار أفضلها، وهذا يتضمن دراستها ثم عقد المفاضلة بينها للوصول إلى الأفضل بينها ، و هنا يجب مراعاة مدى قدرة كل حل على إنهاء المشكلة الإدارية ( التكاليف المالية ، المدة الزمنية ، الإمكانيات البشرية ) ومدى

<sup>1</sup> نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 200 .

<sup>2</sup> محمد بهجت جاد الله كشك ، المنظمات وأسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، إسكندرية ، ص 178 .

<sup>3</sup> كراجي مصطفى ، المرجع السابق ، ص 84 .

توفرها ، ومدى مناسبة البديل للقيم الاجتماعية السائدة ، ومدى الاستجابة المتوقعة للعاملين في المنظمة عند تطبيق هذا الحل <sup>1</sup>.

- **المرحلة الرابعة :** مرحلة التنفيذ ، في هذه المرحلة يتحول الفكر إلى عمل ، و يتحول التصميم إلى تنفيذ ، و التنفيذ يقوم به المرؤوسون ، لهذا تحدد فعالية التنفيذ بنوعية القرار و مدى قبوله ، إذ يمكن زيادة مقدار القبول و التنفيذ من خلال المشاركة ، و السماح للمرؤوسين بإبداء آرائهم <sup>2</sup>.

وبالتالي فإن هاته المرحلة تعتمد على فاعلية نظام الاتصالات لإن المعلومات هي التي يبنى عليها القرار عن طرق تنفيذه .

### المطلب الرابع : مستويات اتخاذ القرارات

تتضمن مستويات اتخاذ القرار ما يلي :

**1/ المستوى الاستراتيجي :** تتصف القرارات الإستراتيجية بأنها مرتبطة بالمستقبل ، لذلك فهي ترتبط بالخطط الطويلة المدى التي تؤثر على المنظمة بأكملها مثل توزيع مصادر رأس المال ، الاندماج مع منظمة أخرى ، التوسعات في نوعية و حجم الإنتاج .

**2 / المستوى التكتيكي :** تتصف القرارات التكتيكية بأنها مرتبطة بالأنشطة المتوسطة القصيرة المدى ، وأيضا الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة ، مثل تكوين الموازنات و تحليل رأس المال و تطوير الإنتاج <sup>3</sup>.

و بالتالي فإن الخطط الإستراتيجية تعتبر كعامل أساسي لبدا من إتباعها للوصول إلى قرار .

**3 / المستوى الفني :** تتصف قرارات المستوى الفني ، بأنها مرتبطة بتنفيذ الأنشطة اليومية أو القصيرة المدى ، و هذا النوع من اتخاذ القرارات يتطلب الالتزام بأوامر معنية خاصة بالعمليات الرقابية و التخطيطية ، بمعنى أن القرارات تكون متخذة مسبقا و على متخذ القرارات أن يراعي الالتزام بها مثل مراقبة المخزون ، وجداول حضور وانصراف العاملين <sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد بهجت جاد الله كشك ، المرجع السابق، ص 180 .

<sup>2</sup> عمار بوحوش ، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية ، الجزائر ، 1989 ، ص 164 .

<sup>3</sup> كاظم الموسوي ، الإدارة لمحات معاصرة ، الأردن ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2006 ، ص 365 .

<sup>4</sup> كاظم الموسوي ، المرجع السابق ، ص 365 .

وبالتالي فإن مستوى اتخاذ القرارات يتعلق بالفرد داخل المؤسسة ، من خلال الخطط الإستراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة .

## المبحث الثاني : عوامل و معوقات ونظريات عملية اتخاذ القرارات .

### المطلب الأول : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات

**1 / العوامل النفسية :** ذلك أن للجوانب النفسية تأثيرا سلبيا ، فإذا كان متخذ القرار واقعا تحت تأثير ضغوط نفسية من أي نوع ، فإنها بدورها تؤثر في حريته في اتخاذ القرار، لذلك ينبغي أن يتحرر متخذ القرار من هذه الضغوط<sup>1</sup>.

نرى بأن هذه العوامل تتعلق بالذاتية الشخصية و النفسانية للفرد ، و تأثيرها على عملية اتخاذ القرارات في مرحلة اختيار البدائل المتاحة .

**2 / العوامل الإنسانية :** يقصد بها ترشيد سلوك القائد و توجيهه نحو إختيار البديل الأفضل ، وأن تكون نابعة من شخصية القائد أو من سلوك مساعديه أو رؤوسيه ، وهي تتبع من القائد سواء كان فرداً أو جماعة بكل ما تحمله شخصية القائد عن ميول و رغبات وتاريخه في المؤسسة، وخبرته و مركزه الإجتماعي وجميع العوامل الأخرى التي يتميز بها خارج التنظيم و حتى حالته النفسية ، حيث كل هذه العوامل تؤثر في القرار الذي يتخذه<sup>2</sup>.

نلمس من خلال هاته العوامل أن إي قرار يتخذ و ينفذ لابد أن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة المتخذ فيها القرار .

**3 / توقيت (مدة) اتخاذ القرار :** ذلك إن الوقت المطلوب اتخاذ القرار فيه محدود ، بحيث يشكل صعوبة في دراسة الوقت المطلوب اتخاذ القرار فيه و جمع البيانات والحقائق عنها، و هذا ما قد يؤدي إلى الاستعجال أو التأخير على عكس أن يتوفر له الوقت الملائم أو المتسع .

**4 / المشاركة في اتخاذ القرار :** لابد أن إشراك العاملين في المنظمة في اتخاذ القرار له أهمية كبيرة ، فهي تنمي فيهم الشعور بالانتماء و بالتالي يحتضنون تلك القرارات ويحرصون على تنفيذها، كما يتقبلون كل ما يترتب عليها من تغييرات و تعديلات<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> محمد بهجت جاد الله كشك ، المرجع السابق ، ص 183 .

<sup>2</sup> نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 265 .

<sup>3</sup> محمد بهجت جاد الله كشك ، المرجع السابق ، ص 184 .

وبالتالي يمكن القول أن إتباع القرارات الصائبة والحرص على تنفيذها ، يؤدي إلى السير الحسن للمؤسسة لتحقيق أهدافها .

**5 / مدى توفر المعلومات :** تتأثر المنظمة بها سواء سلباً أو ايجابياً و يتوقف توفرها على عدة جوانب :

- \* أسلوب الإدارة في الحصول على المعلومات بحيث تتصف بالدقة و الشمولية.
- \* مدى توفر قنوات الإتصال التي تسمح بإنسياب هذه الحقائق من مصدرها إلى متخذي القرار وفي الوقت المناسب .
- \* الوقت المتاح .

\* مدى توفر الموارد البشرية المساعدة على الحصول على هذه البيانات <sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني : معوقات اتخاذ القرارات

تتمثل هاته المعوقات فيما يلي :

**أ/** التكوين النفسي والشخصي لمتخذ القرارات ، فعملية اتخاذ القرارات متصلة اتصالاً وثيقاً بالصفات السيكولوجية للجنس البشري ومكونات الشخصية الإنسانية ، فالمدير المسؤول عندما يتخذ قراراً معيناً يكون واقعا تحت طائلة من المؤثرات المعقدة أهمها : " حالته المزاجية أو الصحية" ، وما يتسلط على أفكاره من انعكاسات وانطباعات خاصة ، ودرجة الضمان الاقتصادي التي تسود جو العمل و مستوى كل من نكائه وخبراته ، وما يحول بخاطره من أحاسيس عاطفية وانفعالات وميول و أهواء <sup>2</sup>.

وبالتالي فإن الجانب النفسي أو الشخصي للفرد ، له تأثير كبير على عملية اتخاذ القرارات .

**ب /** إنشغال المسؤولين بالأمر الفرعية و متابعتهم لكل صغيرة و كبيرة ، و عدم الإهتمام اللازم بالأمر الرئيسية .

**ج/** عدم وضوح السياسات و الأهداف المراد الوصول إليها ، و هذه سمة من سمات العمل بالأجهزة الحكومية المختلفة ، التي عادة ما تصاغ أهدافها في قوالب عامة ، و بلغة

<sup>1</sup> محمد بهجت جاد الله ، المرجع السابق ، ص 185 .

<sup>2</sup> محمد ماهر عليش ، أصول التنظيم و الإدارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ص 437 .

فضفاضة يصعب على الموظفين فهمها و إستيعابها و تحويلها إلى برامج عمل منضبطة وقابلة لتنفيذ و القياس و التقييم و المتابعة<sup>1</sup> .

وبالتالي نجد أن عدم مبالاة الموظفين بالمهام الرئيسية والأعمال التي يقومون بها ، يتسبب في عدم إيضاح الأهداف المرجوة .

**د/ بيئة القرار ،** إن أمر تهيئة الجو المناسب أو توفير البيئة الصالحة لاتخاذ القرار، يعتبر إحدى مسؤوليات الإدارة في العصر الحديث ، وذلك حتى يتيسر تحقيق نجاح ذلك القرار، وتلخص العوامل اللازم توافرها في هذا الصدد في ما يلي :

\* إن يكون للقرار هدف معين معلوم .

\* إلا يتخذ القرار بعيداً عن عالم الأشياء والقوى المؤثرة والظروف والنظم القائمة في جو العمل في المنشأة ، ولذلك كان من مسؤوليات متخذ القرار العمل على تنظيم العلاقة بين هذين العاملين، والواقع إن قرار يتخذ دون هدف غير محدد يعتبر قراراً فاشلاً ، بالإضافة إلى انه كلما كانت السلطات والمسؤوليات غير واضحة المعالم وتمارس على وجه غير مرضى ، كلما كان هذا معطلاً لاتخاذ تلك القرارات<sup>2</sup> .

\* إدراك المشكلات وتفسيرها الحقائق من الثابت إن عملية اتخاذ القرارات ما هي إلا صورة من صور التخطيط الإداري ، ولهذا فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية تحليل المشكلات و وضع سبل العلاج الملائمة لها ، والتي تتجاوب مع الأهداف الجارية في المنشأة ومع سياستها المرسومة وخططها الموضوعية<sup>3</sup> .

نرى من خلال هذا المعوق ، أنه لبدا من ضرورة تكييف الجو المناسب لعملية اتخاذ القرارات ، وبالتالي نجاح أهداف المؤسسة .

### المطلب الثالث : نظريات اتخاذ القرارات

ظهرت عدة نظريات اهتمت بدراسة القرارات الإدارية ، وهذه النظريات هي كالتالي

:

<sup>1</sup> عبد المعطي عساف ، مبادئ الإدارة المفاهيم والاتجاهات الحديثة ، مكتبة المخشب ، عمان ، 2000 ، ص 241 .

<sup>2</sup> محمد ماهر عيش ، المرجع السابق ، ص 438 .

<sup>3</sup> محمد ماهر عيش ، المرجع نفسه ، ص 438 .

أ/ النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرارات : **Classical Decision Theory**

وتعرف أيضا ب : " نظرية القرار الرشيد " تمثل هذه النظرية النموذج المغلق في اتخاذ القرارات **Closed Decision Model** ، وقد سادت مفاهيم هذه النظرية حتى الربع الأول من القرن العشرين ، وقامت على الفرضية التالية :

- أن المدير في نظام يقوم بتصرفات رشيدة لتحقيق أهداف المنظمة بأقل كلفة ممكنة<sup>1</sup> .  
وبالتالي فإن العامل بإمكانه أن يلتزم بسلوك جيد لغرض تحقيق أهدافه داخل المؤسسة .

ويمكن تقسيم نظريات القرارات الإدارية إلى قسمين :

## أ/ 1- قسم نظرية الإدارة العلمية :

يعتبر فريدريك تايلور **Frederick Taylor** رائدها الأول ، وترى أن الإدارة تقوم على قواعد ومبادئ محددة لذلك ، اتبعت هذه النظرية الأسلوب العلمي في تحليلها وفهمها للعملية الإدارية ، كما ترى إن العاملين يشاركون في العملية الإدارية بطريقة آلية لتحقيق الأهداف، ويقتصر دور المدير على تحديد ما يجب أدائه ، وأن على المرؤوسين أداء ما يحدده المدير<sup>2</sup> .

وبالتالي يمكن ممارسة الأعمال التي تقدم للمرؤوسين عن طريق الدور الذي يلعبه المدير .  
ومن الإسهامات التي

قدمها تايلور في مجال اتخاذ القرارات الإدارية الأفكار والتوجهات التي استخلصها من خلال دراساته وأبحاثه الميدانية وتجارية الدقيقة ، وملاحظاته أثناء إشرافه على العمال وهم يطرقون الصلب ويستخدمون طرقا مختلفة في أداء هذه العملية .

ومن الإسهامات الأخرى لتايلور في مجال اتخاذ القرارات دعوته إلى تطبيق الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي **Rule of Thumlo** ، والانسجام بدلا من التفرقة و التعاون بدلا من سيادة الروح الفردية **Individualism** وهذا كله يساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات الإدارية .

<sup>1</sup> كاسر نصر منصور ، نظرية القرارات الإدارية [ مفاهيم وطرائق كمية ] ، دار ومكتب الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، ط 1 ، 2000 ، ص 16 .

<sup>2</sup> نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 46 .

كما أن تايلور توصل إلى إظهار المحركات الضرورية اللازمة للقيام بالعمل في أقصر وقت وبأقل جهد ، وكذا معرفة البدائل الضرورية والغير الضرورية وأساسية لحل المشكلة<sup>1</sup> .

وبالتالي فإن تايلور ركز على فئة العمال في إدارة الورشة أو المصنع ، من خلال اعتماده على الأسلوب العلمي وتطبيق الطريقة العلمية في حل المشكلات الإدارية .

أ/ 2- نظرية التقسيم الإداري :

ومن أبرز أنصار هذه النظرية : فايول ، جلبرت ، أيرويك .

هنري فايول H Fayol : تقوم أفكار فايول على تصنيف وظائف التنظيم الإداري ، إلى ستة مجموعات وهي : (وظائف فنية ، تجارية ومالية وصيانة ومحاسبة ، وأخيرا الوظائف الإدارية)

ويرى أن الوظائف الإدارية يمكن إجمالها في خمسة عناصر أساسية وهي : وضع الخطة، التنظيم ، التنسيق ، إصدار الأوامر والرقابة وهي المهام الرئيسية التي تتناط بالمدير<sup>2</sup> .

ومن الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال اتخاذ القرارات ، اقتراحه لعدد من التوجيهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن أدائه لدوره القيادي ، وتقريره لعدد من المبادئ التي رآها ضرورية ولازمة للمدير، يلتزم بها في أدائه لمهامه .

ومن أبرز المآخذ على إسهامات فايول في مجال اتخاذ القرارات الإدارية ، أي أنه قسم العملية الإدارية إلى خمس مكونات : وهي التخطيط ، التنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة وعدم تناوله لإدارة الأفراد أو القوى العاملة ، و كذا عدم تركيزه على بعض العمليات الهامة كالقيادة واتخاذ القرارات بالشكل الكافي والذي يتناسب مع أهمية هذه الجوانب وتأثيرها في تحقيق أهداف الإدارة مما جعل إسهاماته غير شاملة لكل النشاطات التي تتناط بالإدارة العليا<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> عمار بوحوش ، المرجع السابق ، ص 66 .

<sup>2</sup> عمار بوحوش ، المرجع نفسه ، ص 66 .

<sup>3</sup> نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 53 .

وبالتالي فإن أن فايول ركز على فئة الإداريين و على إدارة المنشأة من خلال المبادئ المتعلقة بالإدارة ومراعاة المنهج المتبع في الإدارة .

**فرنك جيلبرت Frank Gilbert** الذي أسهم في تطوير عملية اتخاذ القرارات ، من خلال الافتراضات التي قدمها والتي نستخلصها من دراسته وأبحاثه .

ومن أهم هذه الافتراضات ، الافتراض الذي يقول توجد طريقة واحدة مثلى لأداء أي عمل ، وهذه الطريقة المثلى هي التي يجب اكتشافها ، وقد توصل **جيلبرت** إلى هذا الافتراض بالدراسة التي قام بها على زملائه في العمل ، بحيث كان يشتغل مهنة بناء ...

والنتيجة التي توصل إليها **جيلبرت** تعتبر أساس في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة الإدارية ، والتي هي الأساس في عملية اتخاذ القرارات ، وحدد المعايير التي يتم بها تحديد البديل الأنسب وهي : الوقت ، التكلفة ، الجهد ، الإمكانيات المادية المتاحة<sup>1</sup> .

وبالتالي يمكن للإدارة أن تواجه مجموعة من المشاكل لإيجاد حل أو بديل مناسب .

**ليندول أرويك L.Urwick** : وتمثلت إسهاماته في مجال اتخاذ القرارات الإدارية ، من خلال أهمية تأثير بعض الجوانب التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات ، وهو يرى إن تفويض المدير لبعض سلطته ، يعد السبب الرئيسي في نجاحه لاتخاذ قراراته ، ومن مقومات التفويض الناجح في اتخاذ القرارات ، شجاعة المدير وتوفر الثقة لديه ، وثبات العمل بالنسبة للموظف ، وتحديد واجباته ، لأن عدم تحديد الواجبات يؤدي إلى الغموض الذي له تأثير على نفسية العاملين.

وقد تعرضت الافتراضات التي قدمتها النظريات الكلاسيكية في مجال اتخاذ القرارات لبعض الانتقادات أهمها :

- مبالغتها في التركيز على الأنشطة التي يمارسها المدير دون أن تعطي اهتماما كافيا لمفهوم القرارات الإدارية وأساليب اتخاذها كما أهملت العوامل والمتغيرات السيكولوجية والبيئية وتأثيرها على عملية اتخاذ القرارات<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> نواف كنعان ، المرجع نفسه ، ص 53 .

<sup>2</sup> نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 56 .

وبالتالي نرى بان الدراسات التي تمت في إطار النظريات الكلاسيكية والافتراضات التي طرحتها في مجال اتخاذ القرارات ، أنها ركزت على الجوانب المادية ، ويبدو ذلك واضحا من خلال نهجها للمنهج العلمي في تحليل وفهم العملية الإدارية .

### ب . النظرية السلوكية في اتخاذ القرارات :

انطوى الفكر التقليدي على العديد من المواقف الافتراضية ، التي تعتمد المنطقية أو العقلانية { الرشد } في اتخاذ القرار ومعالجة المشكلات الاجتماعية والاقتصادية ، ونظرا لكون الإنسان يمتلك قدرات عقلية و خبرات محدودة في استقراء وتحليل البدائل المتاحة لمعالجة المشكلات القائمة ، فإن ذلك يحد من منطقية التصرف الإنساني إزاء المشكلات ، ولذا فقد تبلورت المنطلقات السلوكية في النظر لمسألة اتخاذ القرارات ، وقد سمي هذا الاتجاه في المنظور الفكر باتجاه " الرجل الإداري " ، وقد أعتمد هذا المنطلق الفكري بشكل كبير، على حقيقة القابلية المحدودة للفرد في الوصول للقرار الأفضل واتجاهه<sup>1</sup> .

وبالتالي فان النظرية السلوكية تعتمد على العقل والرشد لمواجهة المشكلات .

ونجد من أهم رواد هذه النظرية : سايمون **Herbert A. Simon** وغروس وماري فوليت **M. Follet** وتشستر برنارد **G. Barnard** .

نموذج سايمون في اتخاذ القرارات : يتضمن هذا النموذج أربعة مستويات أساسية في اتخاذ القرارات ، تتطوي على خمس افتراضات أساسية تعبر عن طبيعة السلوك الإنساني في مسألة اتخاذ القرارات وهي<sup>2</sup>:

1 / كلما انخفض الرضا لدى الفرد كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة .

2 / كلما زاد البحث عن القيم والمكاسب المتوقعة ، كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتحققة .

3 / كلما زاد مستوى القيم المتحققة ، كلما زاد الرضا .

4 / كلما زاد مستوى القيم والمنافع المتوقعة كلما زاد مستوى الطموح .

5 / كلما زاد مستوى الطموح ، كلما انخفض مستوى الرضا .

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع ، كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة لنشر والتوزيع و الطباعة ، عمان ، ط1 ، 1420 - 2000 ، ص 253 ص

254 .

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع ، كاظم حمود ، المرجع نفسه ، ص 254 .

جاءت مفاهيم سايمون في القرارات : من خلال تأكيده على الأخذ بمعيار نوعي ، إلى جانب المعيار الاقتصادي في مفهوم الرشد ، حين استخدمه للتحقيق من درجة تعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر واقعية ، وبهذا فرق بين مفهوم الرشد وسلوك الأفراد ، ومفهوم الرشد من الناحية التنظيمية .

أما غروس لقد جاء بمفهومين جديدين للرشد وهما :

1/ الرشد الإداري : وهو السلوك الذي يعتمد على استخدام أفضل الطرائق في توجيه عمل الأفراد في المنظمة .

2 / الرشد التقني : وهو السلوك الذي يقوم به الإداري لتطوير المعرفة التقنية والعلمية والهندسية واستخدامها في التنظيم . وقد رأى غروس أن عمل الإداري في أية منظمة يتصف سلوكه بكلا النوعين من الرشد <sup>1</sup> .

وبالتالي فإن غروس أكد على ضرورة العمل الإداري في أي منظمة تتصف بالسلوكيات الموظف الإداري .

ومن روادها أيضا ماري فوليت فلقد أسهمت في توضيح وتطوير مفهوم القرارات الإدارية ، من خلال تحليلها لما أسمته " بقانون الموقف " بحيث توصلت إلى نتائج ، مفادها أن قرارات المدير تستمد من ظروف الموقف الذي يواجهه وليس من شخصه ، وفي الطرف المقابل يسعى المرؤوس من خلال معرفته لظروف ومتغيرات الموقف ، إلى تنفيذ ما يحقق الهدف بالرغم من أنه لا يتخذ القرار <sup>2</sup> .

وبالتالي فان عملية اتخاذ القرارات في الإدارة ، تعتبر كموقف من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .

ونجد من بين الرواد أيضا تشستر بارنارد :

بارنارد في تحليله لمفهوم قبول السلطة من المرؤوسين قوله : " أن من المتفق عليه كأساس للعمل بان عدم إطاعة المرؤوسين لأمر أو قرار ما هو إلا نكران لسلطة من أصدره "

<sup>1</sup> كاسر نصر المنصور ، المرجع السابق ، ص 19 .  
<sup>2</sup> نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 60 .

فوجود السلطة أو عدم وجودها ، تكمن في الشخص الموجه إليه الأمر أو القرار من الذين يصدر الأوامر والقرارات ، فالموظف عندما يرفض أمر أو قرار صادر إليه من مديره ، فإن هذا الأمر أو القرار يفقد فاعليته بالنسبة إليه ، وهكذا ابرز بارنارد أهمية دور المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتأثيرهم ، من خلال قبولهم للقرار أو رفضهم له ، وذلك لمراعاة النتائج التي يجنونها مادياً ونفسياً واجتماعياً ، عندما يتم قبولهم لهذا القرار .  
ومن الإسهامات الأخرى لبارنارد في مجال اتخاذ القرارات تأكيده على أهمية العامل الاستراتيجي في عملية اتخاذ القرارات <sup>1</sup> .

وبالتالي نرى بان بارنارد يؤكد على دور السلطة في اتخاذ القرار ، لأن الموظف يعتبر كعامل أساسي في المنشأة .

أعطى بارنارد تصنيفاً لأنواع القرارات إذ صنفها إلى :

**1- قرارات ايجابية :** تعني عمل الأشياء ، وقد يكون مباشراً والامتناع عن العمل أو وقف عمل معين .

**2 . قرارات سلبية :** تعني قرارات عدم التصميم أو تحديد شيء معين .

كما لفت النظر إلى إن القرار الذي يتخذه المدير ، قد يكون رفض البدائل المطروحة أمامه للاختيار وعدم القيام بأي عمل محدد ، وقد يكون القرار المتخذ هو " لا قرار " وقد عبر عنه بارنارد : " أن إدراك المدير للمواقف التي يجدر به عدم اتخاذ القرار معين فيها هو من صفات المدير الكفاء " .

**نقد النظرية :**

لقد أغفلت هذه النظرية أهمية تأثير المتغيرات البيئية على إنتاجية المنظمة والأفراد ، كما أنها لم توضح طرق وأساليب انجاز الوظائف الإدارية .

نستطيع القول إن الإدارة هي العنصر المسؤول عن تحقيق الأهداف والنتائج التي تسعى لبلوغها جميع المنظمات العاملة في المجتمع ، لذلك على المدير أن يمارس وظائفه ، من خلال وظائف الإدارة <sup>2</sup> .

**المبحث الثالث : علاقة الاتصال باتخاذ القرارات .**

<sup>1</sup> نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 60 .

<sup>2</sup> نواف كنعان ، المرجع نفسه ، ص 62 ، ص 63 .

## المطلب الأول : ضرورة الاتصال في عملية اتخاذ القرارات

تعد الاتصالات من أهم الوظائف الأساسية ، التي يمكن للمدير عن طريقها الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار معين ، ومن هنا فإن سلامة القرارات ورشدها ، يعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفاعلية الاتصالات التي يجريها متخذ القرار مع العمال ، للحصول على هذه المعلومات وتتحدد فاعلية الاتصال ، بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه ، حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم ، كما تعتمد طريقة المدير الفعالة في الاتصال ، التي تسهل مهمة الحصول على المعلومات المطلوبة ، ولهذا يتوجب على المدير أن يشجع مرؤوسيه على أن يقدموا ما عندهم من معلومات ، ولا يتم ذلك إلا عن طريق إعطائهم الفرصة للتعبير الكامل عما في نفوسهم ، ويشعرهم بأن حديثهم وآرائهم تلقى عندهم ما يستحقه من تقدير وفهم واستيعاب ، وبذلك يطلع المدير على اقتراحاتهم ومشكلاتهم ووجهات نظرهم<sup>1</sup> .

وبالتالي فإن الموظف له الحرية التامة في التعبير عن آرائه و أفكاره .

وإذا كانت الاتصالات ضرورية و لازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة ، فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات ، لإن الاتصالات واتخاذ القرارات ويشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية ، ويعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به.

بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال ، وهذا ما عبر عنه - سيمون - عندما قال : " انه يجب أن تنطبق مراكز اتخاذ القرارات ، بالضرورة مع مراكز الاتصالات ، أو أن تكون الأخيرة ملحقه بالأولى"<sup>2</sup> .

إن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين أن الاتصال في المنظمات هو عملية ذات اتجاهين ، تشمل عملية النقل إلى مركز اتخاذ القرار ، بمعنى نقل المعلومات ، وكذلك نقل القرارات التي تم التوصل إليها ، من مركز اتخاذ القرار إلى الأجزاء الأخرى من المنظمة ، من ناحية ثانية يعد الاتصال عملية تحدث في كل منظمة بالاتجاه الصاعد ، بمعنى الاتصال بمسؤولي المستويات الإدارة العليا ، التي تعتمد على التدفق المستمر للمعلومات ، من مختلف المناطق والمراكز في التنظيم بهدف اتخاذ

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع ، المرجع السابق ، ص 287 ص 288 .

<sup>2</sup> نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 106 .

قرارات سديدة ، ويشترط في الاتصال الفعال بالإدارة ، إن تكون التقارير عن مدى التقدم في اتخاذ القرارات ، التي يتلقونها منه لإنجاز عمل معين ، أو لحل مشكلة معينة تواجههم عند أداء المهام الموكلة إليهم<sup>1</sup> .

وبالتالي فإن فعالية الاتصالات ، تساهم في معرفة أفكار المرؤوسين ، ومدى تفاهمهم وتشاورهم في بعض القرارات التي تسود جو العمل .

### المطلب الثاني : المعلومات و دورها في اتخاذ القرارات

إن الغرض من جميع المعلومات ، هو التعرف على المشكلة ، أو المشاكل التي تعاني منها المنظمة قيد الدراسة ، ليكون بإمكان المستشار بعدئذ تحديد المشكلة و وضع الحلول المناسبة لها ، ولهذا على متخذ القرار إن يقوم بجمع المعلومات المتعلقة بمهمته ، و التي تتلقى مزيد من مقترحاته و تيسير أمر تطبيقها و وضعها موضع التنفيذ في المستقبل ، و عليه إن يعتمد أسلوب انتقاء المعلومات المناسبة لغرض الدراسة ، فيقوم بجمع معلومات وافية و مفصلة عن ناحية معينة، ومعلومات قليلة و موجزة من ناحية أخرى<sup>2</sup> .

وبالتالي فإن عملية اتخاذ القرارات الفعالة ، تتطلب وجود معلومات في مكاتب متخذي القرارات بصفة دورية .

إن المعلومات عبارة عن مصدر رئيسي للمنظمة لانجاز أعمالها ، ويطلق على المعلومات الدورة الدموية للمنظمة ، التي تحافظ على استمرارية حياتها ، فيحتاج المديرون للاتصال بالعمال لتوفير المعلومات لتأكد من أن الخطط تنفذ بدقة ، و يجب أن يكون نظام الاتصالات الإدارية شاملا ، حتى يوفر المعلومات الضرورية في الوقت المناسب و المكان المناسب ، لمساعدة الإدارة الفعالة في جميع أوجه المنظمة ، لأنه لا فائدة من المعلومات التي لا تصل إلى أيدي المسؤولين عن اتخاذ القرارات التنظيمية ، أو اتصال في وقت متأخر ، فالمعلومات الإدارية تشكل أساس العمل الناجح ، فكفاءة القرارات تعتمد على مدى توافر تكامل المعلومات الضرورية ، حيث يعتمد القرار الرشيد على مقدار ما يتوفر من معلومات

<sup>1</sup> هربرت أي سايمون ، السلوك الإداري ، دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية ، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيخان ، عبد الله بن أهنية ، الإدارة العامة للطباعة والنشر ، الرياض ، 2003 ، ص 309 .

<sup>2</sup> هربرت أي سايمون ، المرجع نفسه ، ص 310 .

للإدارة ، حتى يتم تحديد البدائل و اتخاذ القرار في حالة التأكد التام ، و الابتعاد عن العشوائية ، والعمل على توفير المعلومات لكل المتغيرات التي تؤثر على القرار الإداري <sup>1</sup> . وبالتالي فإن المعلومات تعد مصدر أساسي في المنظمة ، باعتبارها العمود الفقري للمنظمة .

### المطلب الثالث : طرق الحصول على المعلومات لاتخاذ القرارات

أثبتت الدراسات التطبيقية أن سلامة القرارات الإدارية و صوابها ، يعتمد على مدى و دقة و سلامة الطرق التي يتم بواسطتها إيصال المعلومات المطلوبة لحل المشكلة محل القرار ، ومن أهم الطرق المتبعة لنقل و إيصال هذا المعلومات ، هي الاتصالات الإدارية بقنواتها الرسمية و الغير رسمية .

فالاتصالات الرسمية تعتبر من أهم الطرق للحصول على المعلومات اللازمة لحل المشكلة محل القرار ، و هذه الاتصالات على ثلاثة أنواع <sup>2</sup> :

- 1/ اتصالات صاعدة : وهي الرسالة المتجهة من المستويات الأدنى في المؤسسة إلى المستويات الأعلى ، وهي مكملة للاتصالات الهابطة ، وهذه الاتصالات تمد مراكز اتخاذ القرارات بالمعلومات و الحقائق عن أبعاد المشكلة ، كما تمدها بمعلومات عن الظروف المحيطة بالمسكلة، من خلال الكشف عن التصادم بين المصالح و التعرف على العوائق ، و التحقق من تقبل المرؤوسين للمعلومات و الحقائق التي تمدهم بها و من أنهم قد فهموها <sup>3</sup> .
- 2/ الاتصالات النازلة : فتعني نقل المعلومات التي في المستويات العليا ، إلى المستويات الأدنى في المؤسسة و اللازمة لاتخاذ القرارات من قبل الإدارات المتوسطة و التنفيذية ، و نجاح مثل هذه الاتصالات يتوقف على استعداد القيادة العليا و المرؤوسين في الإدارات الأخرى ، بالتزويد بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة <sup>4</sup> .

<sup>1</sup> محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم والأساليب ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 1999 ، ص 65 ، ص 86 .

<sup>2</sup> نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 136 .

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع - خضر كاظم حمود ، المرجع السابق ، ص 208 .

<sup>4</sup> نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 137 .

3/ الاتصالات الأفقية : ونعني به الاتصال الذي يحدث بين الأفراد في نفس المستوى الإداري ، مثلما يحدث بين الإطارات أو بين المشرفين ، أو بين المنفذين كل على حدى ، وهو يساعد على جمع المعلومات التي تتعلق بالمؤسسة وأهدافها<sup>1</sup> .

وبالتالي فإن الاتصالات الرسمية تعتبر كنقطة رئيسية للحصول على المعلومات لحل المشاكل التي تواجهها المنظمة ، وذلك باستخدام كل المعارف المتوفرة داخلها .

ومن أهم العوامل التي تؤثر على فعالية الاتصالات بأنواعها الثلاثة : كوسيلة لنقل المعلومات وإيصالها لمراكز اتخاذ القرارات : البعد الزمني و المكاني بين المرؤوسين و قيادتهم ، وما يترتب عليه من طول المسافة و الوقت ، الذي تستغرقه عملية نقل المعلومات بين الطرفين ، كما تتأثر الاتصالات أيضا بطريقة المدير في الاتصال ، و مدى تشجيعه لمرؤوسيه بتقديم ما لديهم من معلومات ، مع ضمان الأمن و الطمأنينة لهم، وما يبذون من آراء و اقتراحات ، بحيث لا تستغل ضدهم أو تؤثر في مستقبلهم تأثيرا ضارا ، إذا ما ثبت بعد ذلك أن ما قدمه من معلومات لا قيمة لها ، أو أنها خاطئة أو كثيرة التكلفة أو تمس مراكز الآخرين ، يضاف إلى ذلك ما قد تتعرض له عملية نقل المعلومات إلى التفسير الخاطئ أو الاختصار أو الحذف ، فهذه الأمور كلها تؤدي إلى تشويه المعلومات أثناء نقله<sup>2</sup> .

وبالتالي فإن توفر المعلومات في جانب التنظيم الإداري ، تعتبر كمجال ضروري في معرفة المشاكل التي تعاني منها المنشأة .

#### المطلب الرابع : مساهمة العمال في تنفيذ القرارات

بعد مشاركة العمال بتوفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة داخل المؤسسة، تأتي مرحلة تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها ، لأن التنفيذ يجعل القرار واقعي وملموس خاصة بعد أن يضمن متخذ القرار تعاون و تفاعل الجميع على التنفيذ ، و هذا ما يتطلب دوراً مهماً من الرجل الإداري ، وهو الاتصال المباشر بالعمال لإنجاح تنفيذ القرار، مثل القيام بأعمال التحفيز للعاملين وشرحه لأسباب اتخاذه لهذا القرار، بالإضافة إلى توضيح ما يتسم بالغموض من هذا القرار، من أجل تنفيذه على أحسن وجه ممكن ، لأن

<sup>1</sup> بوفلجة غياب ، المرجع السابق ، ص 126 .  
<sup>2</sup> نواف كنعان ، المرجع السابق ، 137 .

القرار في حد ذاته يعتبر عديم القيمة ما لم يتم تنفيذه ، لأنه كثيراً ما يتفق الوقت والجهد و المال من أجل الوصول إلى قرار سليم و منطقي ، ثم بعد هذا يبدد كل شيء بسبب الفشل في تنفيذ القرار ، و لهذا بعد أن يتم اختيار البديل الأنسب لحل المشكلة المطروحة ، فإن القرار و الحل يجب أن يكون له فاعلية في التنفيذ ،حتى يحقق الهدف المنشود و يعتمد بعض متخذي القرارات أن دورهم ينتهي باختيارهم لأفضل بديل ، و لكن هذا الاعتقاد خاطئ بطبيعة الحال ، لأن القرار يتطلب تنفيذ تعاون الآخرين، أي التعاون بين الزملاء و طبيعة التنفيذ من طرف المسؤولين ، أي يجب أن يكون هناك اتصال دائم سواء بين العمال فيما بينهم للتعاون في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم ، وبين المسؤولين و العمال للتأكد من سلامة التنفيذ و فاعلية القرار ، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار يساهم بشكل حسن تحويل البديل إلى عمل فعال و منتج<sup>1</sup> .

وبالتالي فإن توفر المعلومات الضرورية وتنفيذها ، تتم عن طريق التعاون المستمر والتواصل بين الزملاء داخل المنظمة .

وهذا كله يتطلب من المدير الاهتمام أكثر بالأعمال الإدارية مثل الاتصال و الإرشاد و بعد ذلك يعمل المدير على تسجيل كل المعلومات التي واجهت العمال في تنفيذهم للقرار<sup>2</sup> .

أن القرار الإداري يتخذ بناء على نوع من الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات ، و أن هناك علاقة إعتماضية متبادلة بين القرارات والاتصالات<sup>3</sup> .

وبالتالي أن العامل الإداري يساهم في توفر المعلومات والبيانات داخل المؤسسة ، عن طريق تفاعلهم وتشاورهم لتنفيذ تلك القرارات .

<sup>1</sup> كاسر نصر المنصور ، المرجع السابق ، ص 40 .

<sup>2</sup> كاسر نصر المنصور ، المرجع نفسه ، ص 40 .

<sup>3</sup> نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 106 .

## خلاصة

من خلال تطرقنا لموضوع اتخاذ القرار في هذا الفصل ، والذي هو العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف معين ، وهاته العملية ضرورية للغاية في مجال الإدارة داخل المؤسسة ، بمعنى أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تحقق أهدافها بدون وجود مجموعة من القرارات ، لكي تساعد على تنفيذ الأعمال التي تقوم بها المؤسسة ، وذلك لأن الغرض الأساسي من اتخاذ القرارات ، هو توجيه السلوك الإنساني من اجل تحقيق الأهداف المرجوة ، و لا يتم ذلك إلا من خلال ضرورة القيام بالاتصال من اجل الحصول على الأفكار والمعلومات الضرورية من اجل

التعرف على النتائج المتوقعة من كل البدائل ، ولهذا نقول بأن الاتصال يساهم ويساعد في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، وبالتالي ضمان تنفيذها على أحسن وجه ممكن .

# الفصل الرابع : مع

مساهمة الاتصال النازل داخل المؤسسة

في عملية اتخاذ القرارات .

\* تحليل وتفسير البيانات .

\* الاستنتاج الأول .

عرض وتحليل البيانات :

الجدول رقم (07) يوضح الطريقة التي يستخدمها الرئيس عند إصدار التعليمات:

النسبة	التكرار	الطريقة التي يستخدمها الرئيس عند إصدار التعليمات
42 , 85 %	36	الإعلانات
20 , 23 %	17	الاجتماعات
29 , 76 %	25	المذكرات
1 , 19 %	01	الهاتف
1 , 19 %	01	شافهياً
2 , 38 %	02	الأوامر
2 , 38 %	02	مباشرة
100 %	*84	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن الطريقة التي يستخدمها الرئيس عند إصدار التعليمات ، تتم بواسطة الإعلانات ، فهي تمثل أعلى نسبة حيث قدرت بـ 42 , 85 % ، ثم تليها طريقة المذكرات و كانت بنسبة 29, 76 % ، في حين نجد الطريقة الاجتماعات قدرت بنسبة 20, 23 % ثم تليها الطريقة الأوامر و أسلوب مباشرة بنفس النسبة و تقدر بـ 2, 38 % ثم تليها طريقة الهاتف و الأمور الشفهية تقدر بنسبة 1, 19 %.

و هذا راجع إلى الطريقة المستخدمة من طرف الرئيس لإصدار التعليمات داخل الإدارة تتم عن طريقة لوحة الإعلانات ، و التي تعتبر أنسب الطرق و أصلحها ، بحيث يكون بإمكان الموظفين أو كل عامل الإطلاع عليها لمعرفة التعليمات و الأوامر الجديدة ، فنجد أن الاتصالات الجيدة ، تمكن من توصيل التعليمات عن طرق إعلانها و نشرها بين العاملين في حين نجد أن طريقة المذكرات الكتابية يرسلها الرئيس إلى رئيس المصلحة الذي بدوره يقوم بتبليغها للعمال ، و معرفة و توضيح محتواها أو مضمونها ، ثم تليها طريقة الاجتماعات في المؤسسات ، تمكن الرئيس من نشر المعلومة بطريقة سهلة و أسرع من أي طرق أخرى مما يتيح مناقشاتها، و إبداء الرأي فيها مع المرؤوسين و هذا ما يؤدي إلى سهولة استيعاب المرؤوسين لهذه المعلومات ، و بالتالي فهي تساعدهم على فهم ما يدور داخل المؤسسة من

\* هناك تضخم في العينة بسبب و جود أكثر من إجابة لدى المبحوثين .

نشاط و تنسيق و تغييرات ، كما تسهل نقل المعلومات و الأفكار المراد إيصالها بصورة واضحة وواقعية وهو ما يدل على وجود اتصال و يزيد التقارب بين الرئيس و المرؤوسين ، و هناك طرق أخرى تستخدم لإصدار التعليمات و لكن بنسب ضئيلة كإصدار الأوامر و نقلها لإنجاز المهام و متابعة سيرها .

الجدول رقم (08) يوضح مدى وضوح التعليمات الصادرة عن الرئيس :

النسبة	التكرار	مدى وضوح التعليمات الصادرة عن الرئيس
92 , 06 %	58	نعم
7 , 93 %	05	لا
100 %	63	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة الإجابة بنعم لمدى وضوح التعليمات الصادرة عن الرئيس تمثل الأغلبية بنسبة 92 , 06 %، أما الذين أجابوا بلا فقدت نسبتهم 7 , 93 %.

من خلال هذه النسب بالتحليل يمكننا القول بأن التعليمات التي تصدر من طرف الرئيس فوضوحها يزيد من الرفع روح المعنوية ، وخلق الدافعية نحو العمل ولديهم قدرة عالية على توجيه العاملين وإرشادهم ، ويرجع وضوحها إلى توفر المعلومات من قبل العمال للرئيس فنجد عند إيجاد حلول بديلة لتعليمات من التعليمات تكون واضحة ومفهومة بين المرؤوسين مما يؤدي إلى حسن المعاملة بين العمال ، والتشاور والتعاون بين المرؤوسين في حين نجد فئة ثانية تنص على أن التعليمات المتخذة من قبل الرئيس غير واضحة ويعود سبب ذلك إلى عدم فهمها وبالتالي تكون غامضة .

استنادا إلى البيانات السابقة يتضح لنا أن أفراد العينة تقر بأن ، توفر التعليمات ووضوحها تساهم وتساعد في إيجاد حلول بديلة أخرى في مجال العمل ، لكي تزيد في حسن التفاهم والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارة.

الجدول رقم (09) يوضح العلاقة بين وضوح التعليمات الصادرة عن الرئيس بالمستوى التعليمي :

المجموع		لا		نعم		وضوح التعليمات الصادرة عن المستوى التعليمي الرئيس
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1.58%	01	1.58%	01	00%	00	ابتدائي
11.11%	07	1.58%	01	29.52%	6	متوسط
38.09%	24	4.76%	03	33.33%	21	ثانوي
43.20%	31	00%	00	49.20%	31	جامعي
100%	63	7,93%	05	92,06%	58	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين يرون بأن التعليمات الصادرة عن الرئيس واضحة بنسبة 49.20% ، وهي تمثل أعلى نسبة للمستوى الجامعي ، وتليها نسبة 33.33% للمستوى الثانوي ، في حين تليها نسبة متقاربة مع المستوى المتوسط بنسبة 29.52% ، في حين تنعدم عند المستوى الابتدائي ، و هذا مقارنة مع نسبة المبحوثين الذين يرون بأن التعليمات الصادرة عن الرئيس غير واضحة ، فهي تمثل نسبة 4.76% للمستوى الثانوي فهي تمثل أعلى نسبة ، في حين تليها نسبة 1.58% للمستوى المتوسط ، وهي نفس النسبة للمستوى الابتدائي ، و في حين تنعدم عند المستوى الجامعي .

وهذا راجع إلى أن التعليمات الإدارية هي عبارة عن عدة إجراءات متكاملة ومتداخلة تتفاعل بعضها مع بعض لتحقيق هدف معين ، وتوفر المعلومات اللازمة لصانع أو متخذ القرار بالحصول على هذه المعلومات من النظم الرسمية ، وذلك لأن هذه المعلومات يجب أن توفر فيها العديد من الشروط من بينها : ( الأنية ، الدقة ، الثبات ، الإيجاز ، الكمال ) ، وإن وضوح التعليمات يزيد من الرفع في الروح المعنوية ، وخلق الدافعية نحو العمل ، وقدرة عالية على توجيه العاملين وإرشادهم، فنجد أن المستوى الجامعي يكون لديهم تعليمات واضحة و خبرة عالية لفهم تلك التعليمات ، حيث تقع مسؤولية تصميم نظام معلومات وتنفيذه على المدير، ولذلك يجب عليه أن يلم بالآتي : ( القدرة على استخدام تقنية المعلومات لتصميم نظام عمل

فعال يؤدي إلى إنجاز مهام المنظمة ، تقييم نظم المعلومات و اقتراح ما يلزم لتطويرها ، إدارة موارد المعلومات المتاحة ، معرفة إمكانيات الأجهزة و المعدات )

و بالتالي يمكن القول بأن المعلومات تواجهها عدة تحديات تحد من وضوحها وعدم فهمها ، ومن بينها تناقص قيمة المعلومات إذا لم تستخدم في وقتها المناسب ، احتدام شدة المنافسة ، التغيرات البيئية حيث تؤدي إلى تغير الاحتياجات التي على أساسها بني نظام معلومات ، و بالذات تأثير البيئة الخارجية ، و لذلك فإن المعلومات لا يمكن أن تنتهي و يكتمل بناؤها لأنها في حالة بناء مستمر ، وبالتالي يصبح تحديث نظام المعلومات أمراً ضرورياً بالرغم من وجود مستويات التعليم ، و أيضاً تسارع تغير تكنولوجيا الحاسب الآلي، و النقص الحاد في الأشخاص الفنيين الماهرين ، و ضرورة إعادة تأهيل العاملين في حقل نظم المعلومات لمواكبة العصر و تغيراته نتيجة للتقدم التقني الهائل .

**الجدول رقم (10) يوضح إن كانت الأوامر الصادرة عن الرئيس تنفذ في الحال:**

الأوامر الصادرة عن الرئيس يتم تنفيذها في الحال	التكرار	النسبة
نعم	19	30,15 %
	05	7,93 %
	27	42,85 %
لا	12	19,04 %
المجموع	63	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأن الأوامر الصادرة عن الرئيس تنفذ في الوقت المناسب حيث قدرت نسبتهم بـ 93, 80% فهي تمثل أعلى نسبة فهي موزعة حسب آراء المبحوثين إلى تحقيق أهداف المؤسسة و أهداف العمال معاً بأعلى نسبة مقدرة بـ 42, 85% ، ثم تليها تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 30, 15% ثم لتحقيق أهداف الموظف بنسبة 7, 93% ، في حين أن نسبة المبحوثين الذين يرون بأن الأوامر الصادرة عن الرئيس لا تنفذ في الوقت المناسب قدرت بـ 19, 04% .

و هذا راجع إلى أن غالبية المبحوثين أجابوا بأن الأوامر الصادرة عن الرئيس يتم تنفيذها في الوقت المناسب ، مما يعني ذلك بأن هاته الأوامر قابلة لتطبيق العملي و تكون واضحة و مفهومة بالنسبة للعمال ، وهذا أن دل على شيء فإنما يدل على أن الأوامر مصاغة بصورة

واضحة ومفهومة ومختصرة و بسيطة مما يساعد المبحوث على فهم مضمونه أو محتواه من جهة ، ومساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى ، ثم تحقيق أهدافه من جهة أخرى، و تكمن تنفيذ هاته الأوامر في الوقت المناسب لوجود متابعة ومراقبة في حالة إصدارها ، وبالتالي نجد أنها تساعد على تخطي الصعوبات التي تواجهونها كما تدفعهم إلى تقادي الوقوع في الأخطاء ، و تجعلهم يستفيدون من الأوامر والخبرات التي يقدمها لهم الرئيس ، و بالتالي يتم تنفيذ هاته الأوامر عن طريق اتخاذ قرار معين يعود بالربحية على المؤسسة من جهة وعلى العمال من جهة أخرى ، و بالتالي يكون الموظفين على دراية بهاته الأوامر ، مما يسهل عليها تنفيذها في الوقت المناسب بكل حرية وتفهم و بدون حدوث أي مشكل يعيق تنفيذ هاته الأوامر ، ويرجع عدم تنفيذ الأوامر إلى سوء التسيير داخل المؤسسة وعدم مبالاة أو الإلمام بالأوامر الصادرة ، و بالتالي لا يتم تنفيذها.

**الجدول رقم (11) يوضح مدى تنفيذ القرارات التي تصدرها المؤسسات :**

تنفيذ القرارات التي تصدرها المؤسسات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	54	85, 71 %
لا	03	4, 76 %
	02	3, 17 %
	04	6, 34 %
المجموع	63	100 %

من خلال الجدول نرى بأن غالبية المبحوثين اقرروا بأن معظم القرارات التي تصدرها المؤسسات تم تنفيذها وكانت بنسبة 85, 71 % من الذين أجابوا بنعم ، ثم تليها نسبة 14 , 28 % و التي كانت إجابتهم ب لا أي عدم تنفيذ القرارات التي تصدرها المؤسسات حيث كانت آراء بعض المبحوثين على أساس أن هذا القرار غير رشيد ، وعدم التشاور بين الزملاء داخل المنشأة ، في حين تليها نسبة 3, 17 % أقرروا بعدم تنفيذ هذه القرارات لأنها لا تتماشى مع أهداف العاملين .

من خلال هذه المعطيات نجد أن العمال عند تنفيذهم للقرارات التي تصدرها المؤسسة في الوقت المناسب ، ذلك لأن هذه القرارات واضحة و ملائمة للعمال في المؤسسة ، مما يساعد على تنفيذ هذا القرارات بكل جدية و بدون اقتراح أو اعتراض أي مشكل ، وكذلك

وجود متابعة و مراقبة حول صدور القرار ، مما يؤكد على أن هاته الفئة مشاركة في اتخاذ قرار ، و بالتالي تكون على دراية بهذا القرار ، و ذلك راجع إلى وجود تفاهم و تشاور بين العمال فيما بينهم و توفيرهم لمعلومات كافية حول القرار المتخذ مع مراعاة لغة الحوار والمناقشة مع المرؤوسين ، فتنفيذ هاته القرارات و متابعتها توجه العمال نحو اتخاذ قرار جيد يزيد من روح المبادرة و التعاون و الدافعية داخل العمل ، و هذا ما يؤكد على توفر المعلومات و التعليمات الواضحة و سهولة الفهم تجعل القرارات عندهم بسيطة و مفهومة ، و هذا ما يساهم في تنفيذها ، و بالتالي تكون قابلة للتنفيذ عن طريق تماسك العاملين و التنسيق فيما بينهم ، و هذا مقارنة مع الذين يرون بأن عدم تنفيذ هاته القرارات داخل المؤسسة ، يرجع لعدم وضوح القرارات بالنسبة لهم و أنها لا تنطبق مع إمكانياتهم ولا تتماشى مع أهدافهم .

**الجدول رقم ( 12 ) يوضح كيفية رد فعل رئيسك عند عدم تنفيذ القرار :**

المئوية	التكرار	كيفية رد فعل رئيسك عند عدم تنفيذ القرار
11,94 %	08	العقاب
32,83 %	19	اللوم
46,26 %	30	النصيحة
9,52 %	06	التنبيه
100 %	63	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أقروا بأن رد فعل الرئيس في حالة عدم تنفيذ القرارات يكون عن طريق رد فعل الرئيس النصيحة و قدرت نسبتهم بـ 46,26 % ، ثم تليها نسبة 32,83 % من المبحوثين الذين أجابوا بأن رد فعل الرئيس عند عدم تنفيذ هاته القرارات تتم عن طريق اللوم العمال ، في حين تليها نسبة 11,94 % عن طريق معاقبة من لم ينفذ تلك القرارات ، وهناك من المبحوثين الذين أجابوا بطرق أخرى و قدرت نسبتهم بـ 9,52 %.

نستنتج من خلال هذه المعطيات أن غالبية العمال عند عدم تنفيذهم لقرار معين يكون عن طريق النصيحة ، لأنه على الرئيس أن يقوم بدوره على أن يكون صبور ومتفهم للوضع مع مرؤوسيه لتفادي حدوث مشاكل داخل المؤسسة ، مما يخلق نوع من التماسك و حسن المعاملات بين العاملين لتحقيق أهداف الجماعة و تشجيع فرق العمل ورفع الروح المعنوية ،

مما يترتب عنها خلق علاقة وطيدة مع المرؤوسين ، وبالتالي تفهم بعضهم لبعض ، في حين نجد أن الذين أجابوا بأن رد فعل الرئيس لعدم تنفيذه لقرار يكون عن طريق اللوم و العقاب لبعض الفئات من تنبيه ومعاقبته لأنه يعمل الرئيس على توعيتهم وتخويفهم من خصم في الراتب وتأخر في سحب الإذن بالأجازة ، وهكذا كله من أجل توعيتهم لعدم تكرار الخطأ في تنفيذ القرارات .

و بالتالي نجد بأن المدير لديه اتصال مباشر مع العمال من خلال تقديم النصائح عن تنفيذ هذا القرار ، وإعطاء فرصة للعمال لتوضيح ما يدور في خاطرهم ، كما يترك لهم الحرية في رفض أو عدم تنفيذ هذا القرار المتخذ إن كانت لا تخدم مصالحهم ، بشرط إعطاء المبرر الحقيقي من وراء ذلك ، لكي يستطيع الرئيس بدوره أن يقوم بملاحظات و نصائح و شرح للأسباب التي جعلته يتخذ القرار أو يقوم بتقديم عقاب أو لوم أو تنبيه للعامل الذي لم ينفذ القرار ، و بالتالي اقتناع العمال بالقرار مما يضمن تنفيذه على أحسن وجه ممكن و بدقة كاملة.

**الجدول رقم (13) يوضح العلاقة بين تنفيذ القرارات ورد الفعل عند عدم تنفيذها :**

المجموع		لا		نعم		تنفيذ القرارات رد الفعل عند عدم تنفيذها
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
12.69%	08	3.17%	02	9.52%	6	العقاب
30.15%	19	1.58%	01	28.57%	18	اللوم
47.61%	30	3.17%	02	44.44%	28	النصيحة
9.52%	06	4.76%	03	3.17%	02	التنبيه
100%	63	12.69%	08	85.71%	54	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين ينفذون القرارات الصادرة عن الرئيس بأعلى نسبة وهي 44.44% للنصيحة ، وتليها نسبة 28.57% للوم، ثم تليها نسبة 9.52% للعقاب ، ثم تليها نسبة 3.17% لتنبيه ، و هذا مقارنة مع نسبة المبحوثين الذين لا ينفذون القرارات الصادرة عن الرئيس ، و هي تمثل نسبة 4.76% لتنبيه و هي أعلى نسبة ، ثم تليها نسبة 3.17% للعقاب والنصيحة ، و أخيراً نجد نسبة 1.58% للوم.

وهذا راجع إلى أن أغلب المبحوثين ينفذون القرارات الصادرة عن الرئيس ، وهو ما يمكن إرجاعه إلى إختيار الأسلوب الملائم للتعامل مع المشاركين وفق لنمط شخصية الأفراد، من جهة ومن جهة أخرى متابعة تنفيذ هاته القرارات تساعده في الوصول إلى إتباع قرار سليم ، فنجد أن عملية التنفيذ يقوم به المرؤوسون لهذا تحدد فعالية التنفيذ بنوعية القرار ومدى قبوله ، إذا يمكن زيادة مقدار القبول و التنفيذ هذا القرار من خلال المشاركة ، والسماح للمرؤوسين بإبداء آرائهم ، ويرجع سبب تنفيذ القرار في الوقت الملائم إلى فهمه وإدراكه لهم بالدرجة الأولى ، وهذا ما يسهل تنفيذه في أسرع وقت ممكن ، كما أن إبلاغ الرئيس للعمال بما يجب عليهم عمله و تحفيزهم و ترغيبهم في التنفيذ من خلال إشراكهم في توفير المعلومات الضرورية له ، كما أن عملية تنفيذ القرارات لا تقتصر على شرحها ، وإنما يجب متابعة تنفيذ القرار للتأكد من أن التنفيذ سليم ، و في سبيل حل المشكلات لتعرف على العوائق التي يتلقونها عند التنفيذ لكي لا تعرقل مسبقاً ، كما أن القرارات المراد اتخاذها من طرف الرئيس تختلف عن مدى حاجتها للسرعة في التنفيذ ، خاصة إذا كان الموضوع المراد اتخاذه قرار بشأنه هو حل مشكلة معينة تصادف العمال ، فهنا المشاكل تختلف من حيث درجة شدتها ودرجة إلحاحها ومدى حاجتها إلى اتخاذ قرار سريع ، فنجد أن للعمال الناجحين هم الذين يستطيعون التصرف بحكمة و رشد وتنسيق بين الرؤساء في اتخاذهم لقرار معين ، فلا يتأخرون في إصدار هاته القرارات ، وهذا مقارنة مع نسبة المبحوثين الذين يرون بأن رد الفعل عند عدم تنفيذ هاته القرارات ، فيمكن إرجاعه إلى إن هاته القرارات لا تخدم مصالحهم ولهذا يجب توعيتهم و إرشادهم لتنفيذ القرار .

### الاستنتاج الجزئي الأول :

إن مؤسسة محافظة الغابات بأدرار وكأي مؤسسة أخرى تعمل دائماً على خلق جو يمكن من تماسك بين العمال و التنسيق فيما بينهم ، و هذا ما يحققه الاتصال داخل

المؤسسة، فمن خلال تحليلنا وتفسيرنا لهذا التساؤل في الاستمارة والذي يبدأ من (7) إلى (11) ويمكن أن نستنتج النتائج التالية :

- أن الرئيس يتصل بمرؤوسيه من خلال التعليمات التي يصدرها تكون واضحة و مفهومة ، فوجد أسهل طريقة وهي طريقة لوحة الإعلانات حيث بإمكانه الموظفين الإطلاع على البرامج وعلى التعليمات و الأوامر الصادرة عن الرئيس ونشرها بين العاملين ، وبالتالي فهي تساعدهم على فهم ما يدور داخل المؤسسة من نشاط و تغيرات ، كما يسهل نقل المعلومات و الأفكار المراد إيصالها ، وهو ما نلاحظه من خلال الجدول رقم (07) يوضح الطريقة التي يستخدمها الرئيس عند إصدار التعليمات بنسبة 85 , 42% .

- أن وضوح التعليمات الصادرة من طرف الرئيس تزيد من الرفع في الروح المعنوية، وتساهم في إيجاد حلول بديلة وحسن التشاور و التعاون بين المرؤوسين وقدرت نسبتها ب 92.06% .

- وجدنا أن الأوامر الصادرة عن الرئيس تنفذ في الحال و قدرت نسبتها ب 80, 93 % ، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (10) كما نجد أن هاته الأوامر واضحة و بسيطة مما يحدث تشاور بين العاملين ، و أن وفرة المعلومات للرئيس تؤدي إلى نجاح القرارات ووضوحها ، وبالتالي تنفيذها لإن وفرة المعلومات تتيح لرئيس الفرصة في دراسة كل بديل على حدا لمعرفة البديل المناسب ، و هذا ما يؤدي إلى وضوح القرارات و تنفيذها في أغلب الأحيان بالنسبة للعمال لأنهم المسؤولين عن توفير المعلومات ، و بالتالي فهم على دراية تامة بكافة المعلومات التي وفروها ، و هذا ما عبر عنه الجدول رقم (11) من خلال توضيح مدى تنفيذ القرارات التي تصدرها المؤسسات و قدرت بنسبة 85, 71% .

و عليه فإنه من خلال تحليلنا و تفسيرنا لتساؤل الذي كان مضمونه :

هل يساهم الاتصال النازل داخل المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات ؟ نجد الإجابة عليه

كالتالي:

يساهم الاتصال النازل داخل المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات ، من خلال وضوح التعليمات وكذا من خلال تنفيذ الأوامر الصادرة عن الرئيس في الوقت و فهمه و إدراكه يسهل تنفيذه في أسرع وقت ممكن ، و اشتراكهم في توفير المعلومات الضرورية ، و لهذا يجب متابعة تنفيذ القرار لتأكد من أن التنفيذ سيرى اتجاه تحقيق الأهداف و في بدل حل المشكلات لتعرف على ردود الفعل التي يتلقونها عند عدم تنفيذ القرارات في الوقت المناسب.

و منه نصل إلى إن الفرضية قد تحققت إلى حد كبير من خلال مساهمة الاتصال النازل في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، ويتجلى ذلك من خلال وضوح التعليمات وتنفيذ الأوامر الصادرة عن الرئيس ، فنجد أن الرئيس الناجح هو الذي يستطيع التصرف والملائمة و الرشد في اتخاذ القرار، فلا يتأخر في إصدار هذه القرارات مع إعطاء حلول بديلة لحل المشكلات التي تواجه العاملين داخل المؤسسة .

# الفصل الخامس :

الاتصال المساعد داخل المؤسسة

ومساهمته في عملية اتخاذ القرارات .

\* تحليل وتفسير البيانات .

\* الاستنتاج الثاني .

**الجدول رقم (14) يوضح رأي المبحوثين حول اهتمام الإدارة بانشغالات ومشاكل العمال :**

النسبة	التكرار	اهتمام الإدارة بانشغالات ومشاكل العمال
22.22%	14	دائماً
50.79%	32	أحياناً
17.47%	11	نادراً
09.52%	06	أبداً
100%	63	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن اهتمام الإدارة بانشغالات ومشاكل العمال أحياناً ، وهي أكبر نسبة وتقدر بـ 50.79% ، ثم تليها الذين أجابوا دائماً بنسبة 22.22% ، ثم تليها نسبة الذين أجابوا بنادراً تقدر بـ 17.47% ، ثم في الأخير نسبة الذين أجابوا أبداً تقدر بـ 09.52% .

وهذا راجع إلى أن الإدارة تهتم بانشغالات ومشاكل العمال في الغالب ، وتحل مشاكلهم الشخصية والتنظيمية والتقنية ، وكذلك المشكلات التي تظهر أثناء التنفيذ أو المشكلات التي لم تكن في الحسبان ، وكيفية التغلب عليها وحلها قبل أن تتفاقم وتكثر .

وبالتالي نقول بأن الاهتمام بانشغالات ومشاكل العمال مهما كان نوعها في الوقت المناسب ، يؤدي إلى اكتشاف الكثير من المشاكل و الصعوبات في العمل ، وحل هاته المشاكل بسرعة من طرف إدارة المؤسسة ، انه لدليل على أن المدير يسعى إلى تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة ، وكذلك دليل على أنه هناك اتصال متجه من أسفل إلى أعلى ( صاعد ) ، وهو ذو أهمية بالغة في العملية الاتصالية بين العاملين ورؤساءهم ، فلكل مدير اتجاهه وأفكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها للعاملين ، كما انه يصدر توجيهاته وأوامره التي يريد توصيلها لهؤلاء العاملين ، وهي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات ، وذلك بموجب ما لديه من معلومات توفرها له وسائل الاتصال في المؤسسة .

**الجدول رقم (15) يوضح عرض إيجاد حل لمشكل ما من طرف المبحوثين :**

النسبة	التكرار	عرض إيجاد حل لمشكل ما
53.96%	34	نعم
46.03%	29	لا
100%	63	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 53.96% من العمال عرض عليهم إيجاد حل لمشكل ما ، مقارنة بنسبة الذين لم يعرض عليهم إيجاد حل لمشكل ما قدرت نسبتهم بـ 46.03% . وهذا راجع إلى أن المؤسسة نادرا ما تلجأ إلى طلب الحلول من العمال للمشاكل التي تعاني منها ، بأنواعها المختلفة مثلا المهنية والاجتماعية والتقنية وغيرها من المشاكل من قبل العمال ، لأن اقتراح العمال للحلول شيء ايجابي ، فهو حتما سيشعر بأهميته ويولد لديه ثقة في قدراته ومدى نفعه لمؤسسته ، حيث أن اقتراح العمال للحلول يعني ذلك بدائل مقترحة لاختيار أحسنها من قبل الإدارة ، لا سيما وأن القرار يتخذ بناء على اختيار أفضل بديل مقترح ، وهذا الاختيار حتما يخضع إلى شروط منها : مدى قدرة كل حل على إنهاء المشكلة، الوقت الذي يستغرقه البديل لحل المشكلة ، التكاليف المالية التي يتطلبها الحل ، لأن الكثير من المشكلات لا يدرك عمقها إلا الموظفون و العمال أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين لها ، لذى تأتي القرارات التي يشارك فيها العمال أكثر فعالية وواقعية ، وهذا مقارنة بنسبة المبحوثين الذين لم يعرض عليهم إيجاد حل لمشكل ما ، وذلك نظرا لأنهم لا يدركون عمق هذه المشاكل ، أو لأنهم ليس لديهم المؤهلات لذلك .

#### الجدول رقم(16) يوضح تعرض المبحوثين لمشكل في العمل ونقلها :

النسبة	التكرار	التعرض لمشكل في العمل ونقلها
61.90%	39	نعم
20.63%	13	مهني
04.76%	03	اجتماعي
12.69%	08	تقني
100%	63	لا
		المجموع

من خلال الجدول يمكن القول أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم على التعرض لمشكل في العمل ونقلها تمثل الأغلبية بنسبة 87.29% ، وهي مقسمة حسب آراء المبحوثين فكانت

أعلا نسبة للمبحوثين الذين تعرضوا لمشكل مهني مقدرة بـ 61.90% ، وتليها نسبة المبحوثين الذين تعرضوا لمشكل اجتماعي مقدرة بـ 20.63% ، وتليها نسبة المبحوثين الذين تعرضوا لمشكل تقني مقدرة بـ 04.76% ، بينما المبحوثين الذين أجابوا بلا فقدرت نسبتهم بـ 12.69% .

وهذا راجع إلى أن المؤسسة تهتم بالعمال ومشاكلهم ونقلها ، من خلال فتح المجال لهم لطرح هذه المشاكل والانشغالات مهما كان نوعها ، وهذا ما ساعد العمال على فهم إستراتيجية المؤسسة ، ويدرك العمال أهمية ما يقوم به من عمل .

وبالتالي نقول بأن نقل شكاوي العمال إلى الإدارة مهما كان نوعها في الوقت المناسب وحل هاته المشاكل بسرعة من طرف إدارة المؤسسة ، وهذا ما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مناسبة وفعالة ، ومناقشة المشاكل التي تنشأ في مجال العمل ، وهذا مقارنة بنسبة المبحوثين الذين لم يتعرضوا لمشكل في العمل وهي نسبة قليلة جدا ، نظرا لأنهم تسلموا العمل مؤخرا فقط ، أي أنهم موظفون جدد .

**الجدول رقم (17) يوضح رأي المبحوثين حول وضع الحلول اللازمة لمعالجة المشاكل :**

النسبة	التكرار	وضع الحلول اللازمة لمعالجة المشاكل
79.36%	50	نعم
20.63%	13	لا
100%	63	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأنه هناك وضع للحلول اللازمة لمعالجة المشكل تقدر بـ 79.36% وهي أعلى نسبة ، مقارنة بنسبة إجابات المبحوثين الذين أجابوا بلا تقدر بـ 20.63% .

وهذا راجع كله إلى أن مؤسسة محافظة الغابات بأدرار ، تقوم بوضع الحلول اللازمة لمعالجة المشكلة ، وذلك من خلال توجيه نظر المدير والمشرفين متخذي القرارات إلى الإلمام بجميع جوانب المشكلات الإدارية التي يواجهونها في العمل والتحقق منها ، ومن ثم محاولة بلورتها للوصول إلى القرارات الرشيدة ، من خلال اختيار أحسن وأنسب بديل ، وذلك يستدعي بالضرورة الحصول على جميع البدائل الممكنة ثم تقييمها واختيار أنسبها ، وهذا كله يكون بفضل المعلومات التي يتم جمعها ونوعها ومدى صدقها وكميتها ، وهذا مقارنة مع نسبة

المبحوثين الذين يرون بأن المؤسسة لا تضع الحلول اللازمة لمعالجة المشكل ، وهذا يعود إلى عوامل خارجية وداخلية ، فالعوامل الخارجية تتضمن : مؤشرات البيئة الخارجية كمناخ العمل والعلاقة بالزملاء والرؤساء والتجهيزات ومدى ملائمة مكان العمل ومستوى ضغوط العمل ، أما العوامل الداخلية فتتضمن : قدرات ومهارات واستعدادات واتجاهات العمال نحو عملهم ، ورضاهم الوظيفي .

**الجدول رقم (18) يوضح رأي المبحوثين حول تقديم اقتراحات للإدارة :**

النسبة	التكرار	تقديم اقتراحات للإدارة	
36.50%	23	كتابي	نعم
26.98%	17	شفهي	
11.11%	07	هما معا	
25.39%	16	لا	
100%	63	المجموع	

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم هي أعلى نسبة تقدر بـ 74.59% ، وهي مقسمة حسب آراء المبحوثين فكانت أعلى نسبة للمبحوثين الذين يقدمون الاقتراحات بشكل كتابي وهي مقدر بـ 36.50% ، وتليها نسبة المبحوثين الذين يقدمون الاقتراحات بشكل شفهي مقدر بـ 26.98% ، ثم تليها نسبة المبحوثين الذين يقدمون الاقتراحات بشكل كتابي و شفهي معا مقدر بـ 11.11% .

وهذا راجع إلى أن المؤسسة توفر للعاملين أفضل الظروف من أجل تقديم اقتراحات للإدارة ، ومعرفة آرائهم من أجل تحسين ظروفهم والعمل على الرقي بخدماتهم إلى ما هو أفضل وأحسن ، بحيث تكفل الإدارة للعاملين بالمؤسسة حرية التعبير عن وجهة نظرهم وتقديم أي اقتراحات وآراء ، سواء بشكل كتابي أو شفهي ، بغض النظر إذا كانت هذه الاقتراحات تخص العمال أو العمل ، أو الإدارة ككل من أجل الرقي بالمؤسسة واتخاذ قرارات سليمة تضمن استمرارية المؤسسة ، أما المبحوثين الذين لا يقدمون اقتراحات للإدارة فهم يرون بأن الأمر لا يعينهم وليس عليهم تقديم أي اقتراح ، بل يقومون بأعمالهم وينصرفون .

**الجدول رقم (19) يوضح علاقة تقديم الاقتراحات للإدارة بالجنس :**

تقديم الاقتراحات	نعم	لا	المجموع
------------------	-----	----	---------

النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الجنس
74.60%	47	20.63%	13	53.96%	34	ذكر
25.39%	16	4.76%	03	20.63%	13	أنثى
100%	63	25.39%	16	74.60%	47	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين يقدمون اقتراحاتهم للإدارة تقدر بـ 74.60% ، وهي موزعة حسب الجنس بنسبة 53.96% للذكور ، و نسبة 20.63% للإناث ، أما نسبة الذين لا يقدمون اقتراحاتهم للإدارة قدرت بـ 25.39% ، وهي موزعة حسب الجنس بنسبة 20.63% للذكور، ونسبة 4.76% للإناث .

وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الإداري وقدرة العمال على الفهم والمبادرة في تقديم الاقتراحات للإدارة ومواضيع جديدة ، وأخذها بعين الاعتبار من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الداخلية والخارجية ، وأهداف العاملين بها ، وتساعد أيضا هذه الاقتراحات المقدمة من طرف العمال في السير الحسن والجيد للعمل ، وهذا ما يسهل عليهم أدائهم لعملهم بإتقان ، وتنفيذ المشاريع والبرامج بدرجة عالية من الحماس ، وذلك من خلال تقديم الاقتراحات الصائبة والحسنة ، وهذا ما يؤدي في الأخير إلى اتخاذ قرارات سليمة ورشيحة تدفع بالمؤسسة الى التطور والرقي والازدهار .

#### الجدول رقم (20) يوضح نوع الاقتراحات التي تقدم للإدارة:

النسبة	التكرار	أنواع الاقتراحات التي تقدم للإدارة
44.44%	28	العمل
19.04%	12	المؤسسة
36.50%	23	هما معا
100%	63	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أنواع الاقتراحات التي تقدم للإدارة من طرف العمال متعلقة بالعمل وهي أعلى نسبة مقدرة بـ 44.44% ، ثم تليها الاقتراحات المتعلقة بالعمل والمؤسسة معا التي قدرت نسبتها بـ 36.50% ، وتليها نسبة الاقتراحات المتعلقة بالمؤسسة التي قدرت نسبتها بـ 19.04% .

وهذا راجع إلى أن الاقتراحات التي تقدم للإدارة سواء التي تخص العمل أو المؤسسة أو هما معا ، مهما كان نوعها أو هدفها من أجل الرقي بالمؤسسة ، وان الاقتراحات الصادقة والجيدة تعتبر وسيلة هامة من وسائل الاتصال في المؤسسة الإدارية ، وعلى المسؤول الاهتمام باقتراحات المرؤوسين ، وأن يقدر أصحاب الاقتراحات الصائبة وأن يشجعهم على تقديم آرائهم واقتراحاتهم دائما ، إذ لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل في الحياة الوظيفية ، بل يجب أن تضمن حرية التعبير ، بحيث يتجلى هذا الأسلوب في القيادة الديمقراطية التي تؤمن بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات .

**الجدول رقم (21) يوضح كيفية تقديم اقتراحات المبحوثين في المؤسسة :**

النسبة	التكرار	كيفية تقديم الاقتراحات
65.07%	41	بنفسك
19.04%	12	النقابة
15.87%	10	ممثل
100%	63	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين يقدمون الاقتراحات بنفسهم هي الأغلب مقدرة بـ 65.07% ، ثم تليها نسبة المبحوثين الذين يقدمون الاقتراحات عن طريق النقابة مقدرة بـ 19.04% ، وتليها نسبة المبحوثين الذين يقدمون الاقتراحات عن طريق ممثل مقدرة بـ 15.87% .

من خلال هذه المعطيات نجد بأن العمال يتم الاهتمام بآرائهم ومناقشتها في المؤسسة وأخذها بعين الاعتبار ، وهو ما يسهل عليهم أدائهم لعملهم بإتقان ، والذي يعكس درجة حماس العمال لأداء العمل ، ودرجة دافعيتهم مهما كانت الكيفية أو الطريقة التي تقدم بها هذه الاقتراحات ، سواء يقدمها العامل بنفسه أو عن طريق النقابة أو ممثل ، وهو ما يدل على وجود اتصال بين العمال والإدارة قائم على التفاهم والتعاون والمشورة ، كما يدل على أنه هناك انسجام داخل المؤسسة بين العمال والإدارة ، وتقارب في الأفكار وحرية التعبير عن وجهة النظر، وتقديم اقتراحات جديدة في مواضيع مختلفة ، ما يساعد المؤسسة على تطوير العمل فيها والرقي بها .

الجدول رقم (22) يوضح رأي المبحوثين حول عدد المرات التي تنعقد فيها الاجتماعات في المؤسسة :

عدد المرات التي تنعقد فيها الاجتماعات في المؤسسة	التكرار	النسبة
الأسبوع	12	19.04%
الشهر	31	49.20%
السنة	20	31.74%
المجموع	63	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد المرات التي تنعقد فيها الاجتماعات في المؤسسة تكون مرة في الشهر وهي أعلى نسبة مقدرة بـ 49.20% ، ثم تليها مرة في السنة والتي قدرت نسبتها بـ 31.74% ، وتليها مرة في الأسبوع والتي قدرت نسبتها بـ 19.04% .

وهذا راجع إلى أن المؤسسة تقوم بعقد الاجتماعات الأسبوعية فيجتمعون مع العمال ، لتكليفهم بالأعمال التي ينجزونها ويقومون بمتابعتهم ، أما الاجتماعات الشهرية تكون لمناقشة المشاريع وانجازاتها ، ومدى مطابقتها للمعايير المتعامل بها ، واحترام الشروط والاتفاقيات المبرمة ، من طرف الأشخاص المكلفون بانجاز المشاريع وإرضاء الزبائن والعملاء ، أما الاجتماعات السنوية فتكون من أجل مناقشة المشاريع السنوية ، والى أي حد وصل الانجاز ، وغيرها من الأمور الأخرى ، حيث تعتبر الاجتماعات من وسائل الاتصال الداخلي ، وهي تنعقد بهدف الإعلام والشرح والإقناع ، وبعث الشعور بالانتماء للمؤسسة ، وأيضا إتاحة الفرصة للقادة الإداريين والمشاركين في الاجتماع ، من توصيل آرائهم وتوجهاتهم ووجهات نظرهم إلى بقية العاملين عن طريق الأعضاء المشاركين ، كما تتيح في نفس الوقت توصيل مطالب وشكاوي العاملين .

الجدول رقم (23) يوضح مشاركة المبحوثين في الاجتماعات التي تنعقد في المؤسسة :

المشاركة في الاجتماعات	التكرار	النسبة
دائما	11	17.46%

أحيانا	30	%47.61
نادرا	14	%22.22
أبدا	08	%12.69
المجموع	63	%100

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بالمشاركة في الاجتماعات أحيانا وهي أكبر نسبة وتقدر بـ %47.61 ، ثم تليها الذين أجابوا بنادرا بنسبة %22.22 ، ثم تليها نسبة الذين أجابوا بدائما بنسبة %17.46 ، وفي الأخير نسبة الذين أجابوا بأبدا مقدرة بـ %12.69 .

وهذا راجع إلى أن المؤسسة تولي اهتمام بالغ لمشاركة العمال في الاجتماعات التي تنعقد ، حتى ولو لم تكن بشكل دائم ، وهو ما يدل على وجود اتصال ، وهذا ما يؤدي إلى زيادة التقارب بين المديرين والعاملين ، حيث يلتقي الأفراد في مواعيد سواء كانت أسبوعية أو شهرية أو سنوية ، لتبادل الأفكار والآراء والمعلومات ، أو مناقشة المشاريع التي أنجزت والتي هي في طور الانجاز ، ومناقشة أيضا المشاريع المستقبلية ، أما الذين لا يشاركون في الاجتماعات أبدا ، وذلك لأنهم لا يستطيعون توفير معلومات هامة نظرا لمستواهم ، أو أنهم لا يرون مسؤولهم دائما ويجهلون ما يدور حولهم ولا يهتمون لذلك ، حيث انه لا يمكن إغفال أهمية الاجتماعات بالنسبة لأي مؤسسة وضرورتها في تحسين سير وتيرة العمل ، ورفع معنويات الأعضاء المشاركين ، من خلال إتاحة الفرصة لهم للتعبير عن آرائهم وأفكارهم والمشاركة في صنع القرارات ، والتنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة والجهود بين الإدارة والأقسام داخل المنظمة الواحدة ، أو مع المنظمات الأخرى .

#### الجدول رقم (24) يوضح انعقاد الاجتماعات في المؤسسة وعلاقته بالمشاركة فيها :

المجموع		في السنة		في الشهر		في الأسبوع		انعقاد الاجتماعات في المشاركة المؤسسة في الاجتماعات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	

دائما	02	%3.17	02	%3.17	07	%11.11	11	%17.46
أحيانا	06	%9.52	20	%31.74	04	%6.34	30	%47.61
نادرا	02	%3.17	08	%12.69	04	%6.34	14	%22.22
أبدا	02	%3.17	01	%1.58	05	%7.93	08	%12.69
المجموع	12	%19.04	31	%49.20	20	%100	63	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن مشاركة المبحوثين في الاجتماعات التي تتعقد في المؤسسة مرة في الشهر بنسبة 31.74% وهي أعلى نسبة، حيث تكون فيها المشاركة أحيانا، ثم تليها نسبة 12.69% حيث تكون المشاركة في الاجتماعات نادرا، ثم تليها نسبة 3.17% للذين يشاركون في الاجتماعات دائما، وأخيرا نسبة 1.58% للذين لا يشاركون في الاجتماعات أبدا، أما نسبة مشاركة المبحوثين في الاجتماعات التي تتعقد في المؤسسة مرة في السنة هي مقدرة بـ 11.11% للذين يشاركون في الاجتماعات دائما، ثم تليها نسبة 7.93% للذين لا يشاركون في الاجتماعات أبدا، وفي الأخير نسبة 6.34% للذين يشاركون في الاجتماعات أحيانا و نادرا، أما نسبة انعقاد الاجتماعات في المؤسسة مرة في الأسبوع، هي مقدرة بـ 9.52% للذين يشاركون في الاجتماعات أحيانا، ثم تليها نسبة الذين يشاركون في الاجتماعات دائما ونادرا وأبدا بنسبة 3.17% .

وهذا راجع إلى أن الاجتماعات مهمة ولها دور في انجاز الأعمال والمشاريع، وتحقيق الكثير من أهداف المؤسسة وأهداف العمال على الصعيد المحلي والدولي، وعلى الصعيد العام و الصعيد الخاص، فهي وسيلة من وسائل الاتصال الفعالة، التي تعمل على إيصال المعلومات والأفكار وتبادل وجهات النظر، والخروج بحل منطقي للمشكلات التي تواجه الأفراد أو المنظمات بواسطة اتخاذ قرارات سليمة، وذلك من خلال مشاركة العمال في الاجتماعات، وتنوع الخبرات والتخصصات، لأن الآراء مختلفة ووجهات النظر متنوعة والخبرات عديدة، وبهذا يمكن الوصول إلى رأي ناصح يكون اقرب للشمول والتكامل، خاصة وأن الجميع أصحاب خبرة وتجربة لاتخاذ قرارات جماعية، تتسم بالنضج والعمق والصدق والموضوعية، عكس القرارات الفردية التي تعتمد على قدرات شخصية وفردية، تكون أحيانا قائمة على التحيز واللاموضوعية والمصالح الشخصية والمحسوبية، ويقال رأي الجماعة أفضل من رأي الفرد، والاجتماعات وسيلة ناجحة للتدريب، وذلك عن طريق التدريب وتنمية المهارات السلوكية

والفنية للأفراد ، لأنه عن طريقها يحتك الموظفون حديثي الخبرة بمن هم أقدم منهم خبرة وممارسة وتجربة ، عن طريق النقاش والحوار وتبادل وجهات النظر المختلفة والمقترحات الجديدة ، ويتم تبادل الخبرات .

وبالتالي نرى بان النقاش والحوار الجماعي يغلب عليه الطابع الديمقراطي ، أي القيادة الديمقراطية الموضوعية القائمة على احترام آراء الآخرين ، وتعطي كل عضو حقه والفرصة للتعبير عن آراءه وأفكاره مهما اختلف المنصب الوظيفي ، وتساعد القادة الإداريين و المشتركين في الاجتماع ، وتوصل آرائهم وتوجهاتهم ، وأيضا هناك اتصال من داخل الاجتماع إلى خارج الاجتماع وهو ضروري ، حيث تعتبر الاجتماعات وسيلة مهمة من وسائل التنسيق بين أوجه الأنشطة والجهود ، وفيها يتم عرض المشاكل والتوفيق بين وجهات النظر المختلفة ، وإزالة أسباب الخلاف والتناحر في الأنشطة والجهود ، وهذا يساهم في الرفع من معنويات الأعضاء المشتركين في الاجتماعات ، وهو أمر مهم لتحقيق أهداف المنظمة ، ويشعر العامل بأنه جزء من المنظمة ، وهذا الشعور يعطيه حوافز معنوية ليست مادية لبذل أكثر ما في طاقته ، والعمل بإيمان ومعنوية مرتفعة لتحقيق أهداف المنظمة ، لأنه يشعر بأنه جزء من المنظمة ، يساهم في قرارات المنظمة لذلك يبذل ما بوسعه وجهده لتحقيق هذه القرارات .

#### الجدول رقم (25) يوضح الأخذ بقرارات المبحوثين بعين الاعتبار في حالة المشاركة :

النسبة	التكرار	الأخذ بالقرارات بعين الاعتبار في حالة المشاركة
74.60%	47	نعم
25.39%	16	لا
100%	63	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أقرروا الأخذ بقراراتهم بعين الاعتبار في حالة المشاركة تقدر بـ 74.60% ، وهي أعلى نسبة مقارنة بنسبة إجابات المبحوثين الذين أجابوا بلا تقدر بـ 25.39% .

نستنتج من خلال هذه المعطيات ، أن المؤسسة تعمل جاهدة على أن تأخذ بقرارات العمال بعين الاعتبار في حالة المشاركة ، خاصة فيما يتعلق بالمشاريع نظرا لطبيعة عمل المؤسسة ، وهذا أيضا يدل على أنه هناك اتصال بالإدارة وبشكل دائم ومستمر ، والقرار عادة ما يتخذ بناء

على العديد من الاتصالات مع أكثر من طرف من الأطراف التنظيمية والتقنية ، حيث أن الكثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها الموظفون أو العاملون أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين ، إذ أن المشاركة تتيح فرصة الدقة والعدالة في اتخاذ القرارات ، وتمكن المدير من التوصل إلى قرارات أكثر فعالية من خلال العمل التعاوني المشترك ، وتبادل الرأي مع الآخرين والوقوف على كل الاقتراحات والتوصيات ، وأيضاً للمشاركة في اتخاذ القرارات دور هام في إقناع المرؤوسين بتنفيذ القرارات ودعم تطبيقها .

### الاستنتاج الجزئي الثاني

من خلال تحليلنا وتفسيرنا للتساؤل الثاني من تساؤلات الدراسة ، والذي يبدأ من السؤال رقم (12) إلى السؤال رقم (21) ، ومنه يمكن أن نستنتج النتائج التالية :

- أن اهتمام الإدارة بانشغالات ومشاكل العمال وحلها قبل أن تتفاقم وتكثر ، لدليل على أن المدير يسعى إلى تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاوض بين العاملين في المؤسسة ، وهذا ما يساعد العمال على فهم إستراتيجية المؤسسة واتخاذ قرارات مناسبة وفعالة

، وهذا راجع إلى أن العامل يشعر بالارتياح بعدما يجد آذان صاغية لتساؤلاته وانشغالاته ، وكذا حل المشاكل التي تعيق سيرورة عمله على أكمل وجه ، وهذا ما نلاحظه من خلال **الجدول رقم (14)** ، حيث أن الإدارة تهتم بانشغالات ومشاكل العمال أحيانا بنسبة 50.79% ودائما بنسبة 22.22% .

- إن المؤسسة توفر للعاملين أفضل الظروف من اجل تقديم الاقتراحات ، ومعرفة آرائهم وتكفل لهم حرية التعبير عن وجهة نظرهم سواء بشكل كتابي أو شفهي أو هما معا ، وهذا ما نلاحظه من خلال **الجدول رقم (18)** ، حيث أن هناك تقديم الاقتراحات بنسبة 74.59% ، وان فتح المجال لاقتراحات العمال يؤدي إلى تحسين ظروفهم والعمل على الرقي بخدماتهم إلى ما هو أفضل وأحسن .

- إن الاقتراحات الصادقة والجيدة تعتبر وسيلة هامة من وسائل الاتصال في المؤسسة ، وعلى المسؤول الاهتمام باقتراحات المرؤوسين ، وان تقدرها سواء كانت هاته الاقتراحات متعلقة بالعمل بنسبة 44.44% ، وهذا ما نلاحظه من خلال **الجدول رقم (20)** ، وأخذ اقتراحات العمال بعين الاعتبار و ترك حرية التعبير يفتح المجال للمشاركة باتخاذ القرارات واختيار قرارات سليمة تضمن استمرارية المؤسسة ، وهذا ما نلاحظه من خلال **الجدول رقم (21)** ، الذي يوضح كيفية تقديم اقتراحات العمال بنفسه بنسبة 65.07% .

- إن المؤسسة تعقد عدة اجتماعات أسبوعية وشهرية وسنوية ، لتوضيح العمل وفهم سياسة المؤسسة ، وهذا ما نلاحظه من خلال **الجدول رقم (22)** ، الذي يوضح عدد المرات التي تتعقد فيها الاجتماعات .

وعليه من خلال تحليلنا وتفسيرنا للتساؤل الثاني ، الذي كان مضمونه كالآتي :

هل الاتصال الصاعد داخل المؤسسة يساهم في عملية اتخاذ القرارات ؟

نجد الإجابة عليه كالتالي :

- يساهم الاتصال الصاعد داخل المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات من خلال الاهتمام بانشغالات ومشاكل العمال وحلها قبل أن تتفاقم ، وكذلك من خلال فتح المجال أمام العامل لتقديم اقتراحاته والتعبير عن وجهة نظره وأخذها بعين الاعتبار ، سواء كانت سلبية أو ايجابية ، فهذا يعتبر وسيلة هامة من وسائل الاتصال في المؤسسة ، وأيضا مشاركة العمال في الاجتماعات التي تتعقد ، لأن هذا يؤدي إلى زيادة التقارب بين العمال والرؤساء فيما

بينهم والعمال فيها بينهم ، وذلك في مواعيد محددة لتبادل الأفكار والآراء والخبرات والمعلومات ومناقشة الأمور والقضايا الحالية والمستقبلية ، من أجل الوصول إلى قرارات سليمة وراشدة ، تساعد على الحفاظ على استقرار المؤسسة والرقى بها والازدهار ، وتمكينها من مواجهة الصعاب ، سواء المتعلقة بالبيئة أو المتعلقة بالمنافسة التي أصبحت تشكل خطرا على مستقبل أي مؤسسة مهما كان نوعها أو حجمها .

ومن خلال هذا التحليل والتفسير فإننا نجد أن الفرضية الثانية قد تحققت إلى حد كبير ، خاصة في ما يخص مساهمة الاتصال الصاعد داخل المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات ، وبالتالي نقول بأن الاتصال الصاعد يساهم مساهمة فعالة في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة مهما كان نوع هذه القرارات ، وتتجلى هذه المساهمة في الاهتمام بانشغالات ومشاكل العمال وحلها ، وفتح المجال أمام العمال لتقديم اقتراحاتهم والتعبير عن وجهة نظرهم ومعرفة آراءهم ، وأيضا المشاركة في الاجتماعات .

## الفصل الخامس :

الاتصال الصاعد داخل المؤسسة

ومساهمته في عملية اتخاذ القرارات .

\* تحليل وتفسير البيانات .

\* الاستنتاج الثاني .

الجدول رقم (26) يوضح رأي المبحوثين حول كمية المعلومات التي تصل:

النسبة	التكرار	كمية المعلومات التي تصل
%34.92	22	كافية
%65.07	41	غير كافية
%100	63	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن كمية المعلومات التي تصل غير كافية وهي أعلى نسبة مقدرة بـ 65.07 % ، مقارنة بكمية المعلومات التي تصل وهي كافية قدرت نسبتها بـ 34.92 % .

من خلال هذه النسب بالتحليل نقول أن العمال في المؤسسة يرون بأن كمية المعلومات التي تصل هي معلومان غير كافية ، وذلك لأن نوع المعلومات المطلوبة فهي تختلف من مشكلة إلى أخرى ، حيث يمكن تحديد إذا كانت كافية أو غير كافية ، كذلك تبعاً لنوع المشكلة وطبيعتها ومدى إلحاحها ودرجة السرية المطلوبة لحلها ، ومدى توفر الإمكانيات الفنية والبشرية المتاحة لجمع المعلومات ، وهل هي قريبة من مراكز اتخاذ القرارات أم بعيدة عنها، كما أنه غالباً ما تجمع المعلومات و البيانات الخاصة بمشكل لاتخاذ القرار من مصادرها الأولية ، وذلك لأنها تتصل بالمشكلة مباشرة ، مما يوفر على المدير متخذ القرار الوقت والجهد ، والتي لها أهمية أكثر من المصادر الثانوية نتيجة لاختلاف التنظيم وخصائصه ، بالإضافة إلى المجالات الوظيفية المختلفة ، ولذلك بعض المبحوثين يرون بأن المعلومات التي تصل كافية والبعض الآخر يرى بأنها غير كافية ، إذ أنه تتوقف عملية صنع القرارات على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام متخذ صانع القرارات في أي مستوى من المستويات الإدارية ، بحيث إذا توقف تدفق تلك المعلومات لسبب أو لآخر ، فإن صانع القرار يقف عاجزاً أمام المواقف الإدارية التي تتطلب تصرفاً من نوع ما ، وهنا تبدو أهمية وخطورة الاتصال في الإدارة واضحة ، إذا أنه من خلال عملية الاتصال يتيسر انتقال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات في المنظمة وبدونها فإن حياة المنظمات كلها تصبح مهددة بالجمود والفاء ، وإن الهدف من الاتصال هو إيصال المعلومات إلى المسيرين داخل المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات .

الجدول رقم (27) يوضح توفير المبحوثين معلومات تخص المؤسسة:

النسبة	التكرار	توفير معلومات تخص المؤسسة	
%25.39	16	مهنية	نعم
%25.39	16	انجازية	
%14.28	09	توجيهية	
%34.92	22	لا	
%100	63	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم هي أعلى نسبة تقدر بـ 65.06 % ، حيث نجد أن توفير معلومات تخص المؤسسة إما أن تكون مهنية بنسبة 25.39 % ، وهي نفس النسبة التي تكون انجازية ، ثم تليها النسبة التي تكون توجيهية مقدرة بـ 14.28 % ، وفي المقابل نجد أن نسبة المبحوثين الذين لا يوفر معلومات تخص المؤسسة قد قدرت نسبتهم بـ 34.92 % .

وهذا راجع إلى أن المؤسسة تطلب من العمال توفير معلومات تخص المؤسسة وسير العمل ، وعن طرق الانجاز وغيرها من المعلومات التي تمكن المؤسسة من التخلص من المشاكل والعراقيل ، وانجاز المشاريع بأسرع وقت وبأقل تكلفة وبجهد قليل ، وأيضا توفير معلومات عن احتياجات الموظفين وما يتطلعون إليه من تقديم آرائهم فيما يجري في المؤسسة ، مما يساعد مجلس إدارة المؤسسة على الوصول إلى قرارات سليمة وراشدة ، وهذا مقارنة بنسبة المبحوثين الذين لا يوفر معلومات تخص المؤسسة أو العمل ، وهذا راجع إلى أن هؤلاء المبحوثين لا يجدون تنسيق في العمل مع الزملاء ، ولا تتوفر لديهم إمكانيات لتوفير هاته المعلومات ، أو أنهم يرون بأن الأمر لا يعينهم وهو بدون جدوا .

**الجدول رقم (28) يوضح دور تنسيق المهام داخل العمل لتوفير المعلومات .**

النسبة	التكرار	دور تنسيق المهام داخل العمل لتوفير المعلومات	
%87.30	55	نعم	
%12.69	08	لا	
%100	63	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أقرروا بدور تنسيق المهام داخل العمل لتوفير المعلومات تقدر بـ 87.30 % وهي أعلى نسبة ، مقارنة بنسبة إجابات المبحوثين الذين أجابوا بلا تقدر بـ 12.69 %.

وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعمل جاهدة على إحداث تكامل بين الرئيس ومرؤوسيه في حد ذاتهم ، والعمل على توجيههم وتوحيدهم لتحقيق الأهداف ، سواء كانت أهداف شخصية أو أهداف المؤسسة ، وحل المشاكل والخلافات حتى تتحقق الوحدة داخل التنظيم ، ولذلك يجب على القائد توحيد مرؤوسيه والتأثير فيهم ، وجمع تفكير أعضاء التنظيم وتخطيطهم ومهاراتهم ، وجمع المعلومات التي تتداول فيما بينهم ، وخلق شخصية مشتركة من خلال ذلك التجميع ، تقوم بجهد مشترك وبصورة من الارتباط والتكامل في صناعة القرار ، وذلك من أمل اختيار أفضل السبل أو البدائل بعد تفكير وتركيز عميق للوصول إلى الأهداف المطلوبة ، وأن العمل في شكل منسق يضمن لهم الراحة الجسدية والنفسية ، فيرون بأن الفوضى تضيع من أوقاتهم وترهق كاهلهم ، أما الذين أجابوا أنه لا يتم التنسيق بين العمال داخل العمل لتوفير المعلومات ، لأنهم يعملون دائما بمفردهم ومنعزلين عن الآخرين ومنطوين على أنفسهم ، وكذلك نظرتهم للعمل الجماعي والمنسق على أنه فوضى واتكالية ولا مبالاة .

**الجدول رقم (29) يوضح دور التعاون في توفير معلومات تساعد في إيجاد حلول مناسبة :**

النسبة	التكرار	دور التعاون في توفير معلومات	
90.47%	57	نعم	
4.76%	03	عدم التنسيق وعدم توفير الإمكانيات	لا
4.76%	03	ليس لدي صلاحية	
100%	63	المجموع	

يتضح لنل من خلال الجدول أن نسبة الإجابات بنعم تمثل الأغلبية بنسبة 90.47 %، وكان هذا كله مقابل إجابة المبحوثين الذين أجابوا بلا بنسبة 9.52 % ، وهي مقسمة حسب آراء المبحوثين إلى عدم التنسيق وعدم توفير الإمكانيات بنسبة 4.76 % ، وهي نفس النسبة التي تكون ليس لديها صلاحية .

وهذا راجع إلى أن المبحوثين يرون بأن التعاون له دور في توفير معلومات تساعد على إيجاد حلول مناسبة ، وذلك من خلال نقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ

القرارات ، وأن الانتقال السلس والسهل لهذه المعلومات ، يمر من خلال قنوات الاتصال التي تشملها الهياكل التنظيمية ، ومن خلال التسلسل الرئاسي أو إتباع الهرمي القائم ، سواء من المستويات الدنيا إلى العليا ، أو العكس وما لم تتسم هذه القنوات بالقدر الكافي من اليسر والسهولة ، وان الاتصال الدائم بين العمال يدفعهم إلى التفاهم والتعاون ويبعدهم عن الاصطدام والوقوع في المشاكل لا في اتصالهم في إطار عملهم يدفعهم للتشاور والتحاور وتبادل الآراء ، واختيار الصائب منها ، وهو ما يعبر عن تقارب أفكارهم ووجهات نظرهم ، وبمقارنة هذه النسبة بنسبة المبحوثين الذين أجابوا بلا أقرؤا بأن هذا راجع إلى عدم التنسيق وعدم توفير الإمكانيات للتعاون لتوفير المعلومات أو لعدم إتاحة الفرصة للتعاون وكذلك لأنه ليس لديهم صلاحية .

**الجدول رقم (30) يوضح علاقة التعاون مع الزملاء داخل العمل لتوفير معلومات تساعد في إيجاد حلول مناسبة بالاقدمية :**

المجموع		لا		نعم		التعاون مع الزملاء لتوفير معلومات الاقدمية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%22.22	14	%3.17	02	%19.04	12	أقل من 5 سنوات
%38.09	24	%3.17	02	%34.92	22	من 5 الى 10 سنوات
%39.68	25	%3.17	02	%36.50	23	من 11 سنة فما فوق
%100	63	09.52 %	06	%90.47	57	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يتعاونون مع الزملاء لتوفير معلومات تساعد في إيجاد حلول مناسبة بنسبة 90.47 % ، حيث أعلى نسبة نجدها لدى المبحوثين الذين أقدميتهم من 11 سنة فما فوق بنسبة 36.50 % ، وتليها نسبة المبحوثين الذين أقدميتهم من 5 - 10 سنوات بنسبة 34.92 % ، وأخيرا نسبة 19.04 % للمبحوثين الذين أقدميتهم أقل من 5 سنوات ، وفي المقابل نجد أن المبحوثين الذين لا يتعاونون مع الزملاء لتوفير معلومات تساعد في إيجاد حلول مناسبة بنسبة 3.17 % ، وهي نفس النسبة للمبحوثين الذين أقدميتهم أقل من 5 سنوات ، ومن 5 - 10 سنوات والذين أقدميتهم من 11 سنة فما فوق .

وهذا راجع إلى أن التعاون مع الزملاء داخل العمل لتوفير معلومات تساعد على إيجاد حلول مناسبة ، له دور كبير وأهمية كبيرة في عملية اتخاذ قرارات سليمة تقضي على المشاكل وتحلها ، وذلك لأن مشاركة الآخرين في المعلومات أمر ضروري لتحقيق النجاح ، فبدلا من أن

يلزم الأفراد الصمت يجدر بهم أن يسعوا إلى مشاركة الباقيين معلوماتهم ولا شك أن من حصل على الخبرة سوف يساعد الآخرين الذين لم يحصلوا عليها ، بدليل انه كلما زادت أقدمية المبحوثين في العمل ، كلما زادت درايتهم ومعرفتهم بكل ما يتعلق بالمؤسسة و سيرورة عملها ، ومن خلال ذلك يتم حل المشكلات باستخدام المعلومات التي لدى كل فرد بينهم ، وذلك يساعد على التعجيل بتطوير مهارات الأفراد ذوي الخبرات الأقل ، ويسمح بالمزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق حل المشكلات بسرعة ، إذ أن كل فرد يشعر بالحماس في عمله ، فهو دون شك يعمل في مكان جيد ، وهذا ما يمكن أن يحققه الاتصال الفعال ، أما المبحوثين الذين لا يتعاونون مع الزملاء لتوفير معلومات تساعد على إيجاد حلول مناسبة وهذا راجع إلى أن

**الجدول رقم (31) يوضح رأي المبحوثين حول المشاركة في القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة:**

النسبة	التكرار	المشاركة في القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة	
42.85%	27	إيجابية	نعم
00%	00	سلبية	
25.39%	16	لا أدري	
31.74%	20	لا	
100%	63	المجموع	

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإجابة بنعم حول المشاركة في القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة تمثل الأغلبية وتقدر بـ 68.24 % ، وهي مقسمة حسب آراء المبحوثين إلى ايجابية بنسبة 42.85 % ، ثم تليها لا أدري بنسبة 25.39 % ، وتندم عند سلبية ، أما المبحوثين الذين لا يشاركون في القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة فقدت نسبتهم بـ 31.74 % .

وهذا كله راجع إلى أن المؤسسة تشارك عمالها في عملية اتخاذ القرارات ، حيث تعد هذه العملية من المهام الأساسية في الأجهزة الإدارية ، ويتوقف عليها مدى نجاح الأجهزة الأخرى وتعيق أهدافها الأساسية ، سواء كانت هذه المشاركة سلبية أو ايجابية ، حيث أنه من المتفق عليه بين علماء الإدارة على ما للبيانات والمعلومات من أهمية في اتخاذ القرارات ، وهذا دليل على أن المدير لا يعيش في عزلة عن عماله ، بحيث يمكنه التأثير فيهم بالصورة الكافية ، ودليل على أنه يمكن التعرف على نبض مرؤوسيه وردود فعلهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها

، وهذه الأمور أصبحت ضرورية إذا أراد المدير اتخاذ القرارات السليمة ، حتى أنه في الوقت الحاضر ظهر شكل جديد من أشكال الإدارة يسمى (الإدارة بالمعلومات) أي أن كل سلوك وتصرف وقرار للإدارة ، يعتمد على الحقائق و المعلومات الصحيحة بعيدا عن التحيز والأهواء الشخصية والضغط ، حيث تساعد مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المديرين على فهم وجهات نظر رؤوسهم بأقصى سرعة ، مما يساعدهم على وضع القرارات واتخاذها بدقة وموضوعية أفضل ، وبمقارنة هذه النسبة بنسبة المبحوثين الذين لا يشاركون في اتخاذ القرارات ، لأنهم بعيدين كل البعد عن مراكز السلطة، نتيجة لعدم اهتمامهم لما يحدث في الأعلى لأنه في اعتقادهم لا يهمهم ، بمعنى انه ليس من المهام الموكلة لهم .

الجدول رقم (32) يوضح علاقة مشاركة المبحوثين في عملية اتخاذ القرارات بالفئة الوظيفية :

المجموع		لا		نعم		المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الفئة الوظيفية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%68.25	43	%19.04	12	%49.20	31	إطار تقني
%31.74	20	%12.69	08	%19.04	12	موظف إداري
%100	63	%31.74	20	%68.25	43	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن اغلب المبحوثين يشاركون في عملية اتخاذ القرارات بأعلى نسبة وهي % 68.25 ، وهي موزعة حسب الفئة الوظيفية بأعلى نسبة وهي %49.20 لفئة إطار تقني ، وتليها نسبة % 19.04 لفئة موظف إداري ، وفي المقابل نجد أن نسبة المبحوثين لا يشاركون في عملية اتخاذ القرارات مقدرة بـ % 31.74 ، وهي بدورها موزعة حسب الفئة الوظيفية بأعلى نسبة وهي % 19.04 لفئة إطار تقني ، وتليها نسبة % 12.69 لفئة موظف إداري.

و هذا راجع إلى أن أغلب المبحوثين يشاركون في عملية اتخاذ القرارات ، وهو ما يمكن إرجاعه إلى عامل الخبرة ، لأنه غالبا ما يكتسب متخذ القرار مزيدا من الخبرة التي تساعده في الوصول إلى اتخاذ قرارات سليمة ورشيدة ، بحيث لا تقتصر الخبرة والمعرفة والدراية بالأمور على المدير فقط ، بل يمكنه الاستفادة من خبرات وتجارب المرؤوسين في حل المشكلات الإدارية ، والاستفادة أيضا من تجارب المديرين السابقين الذين أحيلوا على التقاعد، وعادة ما يستخدم أسلوب الخبرة في القرارات المتكررة والبسيطة ، وكذلك يمكن إرجاعها إلى القدرة على

الفهم والاستيعاب ، وكذا إتاحة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات ، وتوفير المعلومات اللازمة والضرورية لمعالجة المشاكل ، وسرعة البديهة في فهم وتباين العناصر المؤلفة للموافق التي يتعرضون لها ، وقدرتهم على التحليل والتقييم وإصدار الأحكام بربط هذه العناصر بسرعة ، وبالتالي اتخاذ القرار المناسب ، وهذا أيضا راجع إلى طبيعة واختلاف المشاكل والمواقف التي يتعرضون لها وخاصة المواقف الإنسانية المتمثلة في قياس الاحتياجات والعواطف الإنسانية ، أما المبحوثين الذين لا يشاركون في عملية اتخاذ القرارات ، فيمكن إرجاعه إلى قلة الخبرة أو عدم إتاحة الفرصة ، أو عدم توفير الإمكانيات ، أو لأنهم ليست لديهم صلاحيات كافية للمشاركة في اتخاذ القرارات ، وهذا ما يدل على أنه لا علاقة للمكانة الوظيفية بالمشاركة في اتخاذ القرارات ، وإنما مرجعها إلى يشاركون في عملية اتخاذ القرارات الرصيد المعرفي الخاص بكل عامل واهتمامه بعمله ، وكذا الخبرة في المجال .

**الجدول رقم (33) يوضح رأي المبحوثين حول أثر المشاركة في عملية اتخاذ القرارات :**

النسبة	التكرار	اثر المشاركة في اتخاذ القرارات
20.58%	14	توطيد الثقة
54.41%	37	التعاون
25%	17	الشعور بالانتماء
100%	*68	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين تدفعهم المشاركة في اتخاذ القرارات إلى التعاون هي الأغلب مقدرة بـ 54.41 % ، ثم تليها نسبة 25 % لمن تدفعهم المشاركة في اتخاذ القرارات إلى الشعور بالانتماء ، وتليها نسبة 20.58 % لمن تدفعهم المشاركة في اتخاذ القرارات إلى توطيد الثقة .

وهذا راجع إلى أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات له تأثير ، سواء على العاملين في حد ذاتهم أو على المؤسسة ، فلقد أكد المبحوثين بأن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات يؤدي بهم إلى الشعور بالانتماء ، والتعاون فيما بينهم ، وتوطيد الثقة المتبادلة ، حيث أن هذه المشاركة سوف تجعل القرارات معبرة تعبيراً صادقا عن هؤلاء العاملين ، وهذا بدوره يؤدي إلى احتضانهم لهذه القرارات ، وتبنيهم لها والحرص على تنفيذها ، غير أنه إن وجدت تنظيمات

\* هناك تضخم في حجم العينة بسبب وجود أكثر من إجابة لدى المبحوثين .

غير رسمية داخل التنظيم الرسمي ، يؤثر في عملية اتخاذ القرارات من خلال الدور الهام الذي يمكن أن تقوم به هذه التنظيمات وقيادتها غير الرسمية ، و التأثير على عملية اتخاذ القرارات التي تقوم بها القيادات الرسمية ، وأيضا لها اثر كبير في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم ، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم ، وتجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها ، وكذلك ترفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات ، و تساعد على تحسين نوعية القرار وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولاً لدى العاملين ، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة .

**الجدول رقم (34) يوضح مشاركة المبحوثين في عملية اتخاذ القرارات :**

النسبة	التكرار	ما هو أهم المشاركة في اتخاذ القرارات أم تنفيذها
73.01%	46	نعم
21.98%	17	لا
100%	63	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أقرروا بأن المشاركة في اتخاذ القرارات أهم من التنفيذ وقدرت نسبتهم بـ 73.01 % ، مقارنة بنسبة المبحوثين الذين أقرروا بأن التنفيذ أهم من المشاركة في اتخاذ القرارات وقدرت نسبتهم بـ 26.98 % .

وهذا راجع إلى أن العمال في المؤسسة ويفضلون المشاركة في اتخاذ القرارات بدلا من التنفيذ فقط ، لأن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات على جانب كبير من الأهمية ، حيث أن هذه المشاركة سوف تنمي لدى العاملين روح التعاون ، وهذا سوف يجعل القرارات معبرة تعبيراً صادقا عن هؤلاء العاملين ، وهذا بدوره يؤدي إلى احتضانهم لهذه القرارات وتبنيهم لها والحرص على تنفيذها ، كما أن المشاركة في هذه القرارات تجعلهم يتقبلون كل ما يترتب عنها من تغييرات وتعديلات ، وأيضا هذه المشاركة سوف تكون في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم ، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها ، وتهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم ، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها ، وهذا مقارنة مع نسبة المبحوثين الذين يرون بأن تنفيذ القرارات أهم من المشاركة فيها ، لأن التنفيذ هو التحقيق الواقعي للقرار ، وإن إمكانية تنفيذ

القرارات الإدارية تنفذ مباشرة أو تنفذ جبرا ، لأن عدم تنفيذ القرار الإداري يؤدي إلى المجادلة ، وبالتالي عرقلة السير الحسن للمرفق العام .

الجدول رقم (35) يوضح رأي المبحوثين حول ما هو أفضل المشاركة في اتخاذ القرارات أم تنفيذها :

النسبة	التكرار	أي الأمرين أفضل داخل المؤسسة
69.84%	44	المشاركة في اتخاذ القرارات
30.15%	19	تنفيذ القرارات
100%	63	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأن المشاركة في اتخاذ القرارات هو الأمر الأفضل داخل المؤسسة وقدرت نسبتهم بـ 69.84 % وهي أعلى نسبة، مقارنة بالمبحوثين الذين أجابوا بتنفيذ القرارات هو الأمر الأفضل داخل المؤسسة ، وقدرت نسبتهم بـ 30.15 % .

وهذا راجع إلى أن أغلبية العمال يفضلون المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة ، حيث تتوقف مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ، على الفرصة التي تتيحها الإدارة لهؤلاء العاملين ، وعلى أسلوب الإدارة في اتخاذ القرارات ، وعلى مدى استجابة إدارة المؤسسة وتجاوبها وتقبلها لمقترحات العاملين ، حيث انه حينما يشارك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات ، يعني ذلك أنه هناك بدائل جديدة وأنظمة عديدة و مقترحات عديدة ، فكما يقال في المثل أن رأسين أحسن من رأس ، وثلاثة أحسن من اثنين وهكذا .....

### الاستنتاج الجزئي الثالث :

من خلال تحليلنا وتفسيرنا لهذا التساؤل في الاستمارة والذي يبدأ من السؤال رقم (22) إلى السؤال رقم (29) يمكن أن نستنتج النتائج التالية :

- إن عملية صنع القرارات تتوقف على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانع القرارات في أي مستوى من المستويات الإدارية ، حيث انه من خلال عملية الاتصال يتيسر انتقال المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات في المنظمة ، وهذا ما نستخلصه من الجدول رقم (26) الذي يوضح رأي المبحوثين حول كمية المعلومات التي تصل غير كافية بنسبة 65.07 % .

- إن تنسيق العمل بين العمال له دور كبير في توفير معلومات ، ويساعد على التعاون والتكامل وتقليل الضغط في العمل بين المصالح ، وهو ما يدفع العاملين لتوفير أحسن البدائل واختيار أفضلها للوصول إلى قرارات سليمة بعيدة عن الخطأ والتحيز ، وهذا ما نستخلصه من **الجدول رقم (28)** الذي يوضح دور تنسيق المهام داخل العمل لتوفير المعلومات بنسبة 87.30 % .

- إن التعاون مع الزملاء في العمل له دور في توفير معلومات تساعد على إيجاد حلول مناسبة ، وذلك من خلال نقل المعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات الرشيدة والسليمة ، وهذا ما نلاحظه من خلال **الجدول رقم (29)** الذي يوضح دور التعاون في توفير معلومات ، تساعد في إيجاد حلول مناسبة بنسبة 90.47 % .

- إن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، تعد من المهام الأساسية في الأجهزة الإدارية ، لأن هاته المشاركة تؤدي بالعاملين إلى الشعور بالانتماء والتعاون فيما بينهم ، وتوطيد الثقة المتبادلة ، وتجعل القرارات معبرة تعبيراً صادقاً عن هؤلاء العاملين ، وهذا ما نلاحظه من خلال **الجدول رقم (33)** الذي يوضح بان المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تدفع بالعاملين إلى التعاون بنسبة 54.41 % .

وعليه من خلال تحليلنا وتفسيرنا للتساؤل الثالث والذي مفاده :

- هل يساهم الاتصال الأفقي داخل المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات ؟

نجد الإجابة عليه كالتالي :

- يساهم الاتصال الأفقي داخل المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات من خلال التعاون والتفاهم والتكامل بين العمال ، وكذا تبادل الخبرات والقدرات والمهارات ، وكذلك التنسيق المحكم والجيد لتحقيق الأهداف سواء الأهداف الشخصية أو أهداف المؤسسة ، وأيضا المشاركة في اتخاذ القرارات ، لتوفير أكبر عدد من البدائل واختيار الأنسب منها والذي يتماشى مع الأهداف و الاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة ، لأن هاته المشاركة تؤدي بالعاملين إلى الشعور بالانتماء والتعاون فيما بينهم وتوطيد الثقة .

من خلال هذا التحليل والتفسير فإننا نجد أن الفرضية الثالثة تحققت ، خاصة فيما يخص مساهمة الاتصال الأفقي داخل المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات ، وبالتالي نقول بان الاتصال الأفقي يساهم مساهمة فعالة في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، وتتجلى هذه المساهمة في كمية ونوعية المعلومات التي تتاح أمام صانع القرارات ، وانتقالها إلى مراكز اتخاذ القرارات في المنظمة ، وكذا التنسيق بين المصالح ، ومن أجل توفير أحسن البدائل واختيار الأنسب والأصلح منها للوصول إلى الفرارات السليمة ، لأنه من خلال التعاون نتحصل على معلومات تساعد على إيجاد حلول مناسبة للمشاكل والصعوبات التي تعرقل سير العمل في المنظمة ، وأيضا مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ، لان لها اثر كبير في نفوس العمال فهي تؤدي بهم إلى الشعور بالانتماء للمؤسسة وتوطيد الثقة فيما بينهم ، وتحثهم على التعاون والإخلاص في المعلومات التي يقدمونها لحل المشاكل أو تجنبها ، لان المعلومات الصادقة والناבעة من المصادر الموثق بها تؤدي إلى اختيار أحسن بديل والوصول إلى قرار رشيد .

# الجانب الميداني

## تمهيد

- أولاً : التعريف بمجتمع الدراسة .
- ثانياً : مجالات الدراسة .
- ثالثاً : خصائص مجتمع الدراسة .

## تمهيد:

للجانب الميداني أهمية كبيرة تتمثل في كونه يفسح لنا المجال للتعامل مع معطيات واقعية من أشخاص يعايشون الظاهرة عن قرب ، حيث أننا نحاول في هذا الجانب التعرف على الاتصال الرسمي داخل المؤسسة و انعكاسه على عملية اتخاذ القرارات في مؤسسة محافظة الغابات بادرار .

وفي هذا الفصل سنقوم أولاً بتعريف المؤسسة المعنية بالدراسة ثم إبراز هيكلها وصولاً إلى جمع البيانات وتحليلها ، وفي الأخير عرض النتائج وتقديم التوصيات .

## أولاً : التعريف بمجتمع الدراسة :

تعد إدارة الغابات من أقدم المؤسسات في الدولة الجزائرية ، وهذا منذ الاستعمار الفرنسي وبعد الاستقلال شاهدة تحولات تحت وصاية عدة وزارات ، حيث كانت على سبيل المثال في السبعينات وأوائل الثمانيات تابعة لوزارة الفلاحة والثروة الزراعية والغابات ، ثم تحولات لوزارة الري باسم وزارة الري والبيئة والغابات ، و في هذه الفترة كانت عبارة عن مصلحة تسمى مصلحة البيئة والغابات ، ثم عادة مرة أخرى لوزارة الفلاحة منذ سنة 1983 باسم وزارة الفلاحة و استصلاح الأراضي والغابات ، وفي أواخر الثمانيات حولت لوكالة تسمى الوكالة الوطنية للغابات تحت وصاية وزارة الفلاحة ، غير أنها أضحت مستقلة في التسيير المالي والهيكلية بها ولها مقتبسات جهوية ومحافظات ولائية ، وفي أوائل التسعينات أعيد هيكلتها بموجب المرسوم رقم 201/95 المؤرخ في 1995/07/25 وسميت بموجبه المديرية العامة للغابات .

هيكلية المديرية العامة للغابات في عدة مصالح ومديريات فرعية على مستوى المركزي، ثم صدر المرسوم التنفيذي 333 /95 المؤرخ في 1995/10/25 الذي بموجبه إنشاء في كل ولاية محافظة ولائية للغابات تابعة مركزيا للمديرية العامة للغابات .

وصدر القرار المشترك المؤرخ في 27 جويلية 1997 الذي يحدد تنظيم هذه المحافظة ، وعليه وطبقاً لهذا القرار نظمت محافظة الغابات بإدرار في دوائر غابات ومصالح ومكاتب يؤطرها مؤطرين .

### - مفهوم الغابات في التشريع الجزائري \*

عرفت المادة الرابعة من المرسوم التنفيذي رقم 115/2000 المتعلقة بتحديد قواعد إعداد مسح الأراضي الغابية الوطنية ، الغابات بأنها كل ارض تغطيها إخراج تتشكل من غابة ، أو أكثر أما في حالتها الطبيعية وأما بفعل التشجير أو إعادة التشجير على مساحة تفوق عشرة (10) هكتارات متصلة وتشمل على الأقل على ما يأتي :

- مائة (100) شجرة في الهكتار الواحد في حالة نضج في المنطقة القاحلة وشبه القاحلة .

- ثلاثمائة (300) شجرة في الهكتار الواحد في حالة نضج في المنطقة الرطبة .

يظهر من خلال القراءة الأولى لنص المادة الرابعة السالفة الذكر، أن التعريف الذي تضمنته يعترضه بعض الغموض مما يجعله صعب الفهم ، ويعود السبب في ذلك إلى الترجمة .

\* وثائق مأخوذة من محافظة الغابات - أدرار .

وبعد الرجوع إلى النص باللغة الفرنسية تبين بان الترجمة الصحيحة قد تكون على النحو الآتي:  
(الغابة هي كل ارض يغطيها تجمع غابي متكون من صنف أو عدة أصناف حراجية سواء كانت في حالتها الطبيعية أو ناتجة عن عملية التشجير أو إعادة التشجير ، على مساحة تفوق عشرة (10) هكتارات متصلة)، ومن خلاصتنا لهذا التعريف نستخلص من النص القانوني الذي تطرق لتعريف الغابات أن المشرع الجزائري وضع ثلاث تقنيات على الغابات وهي :

\*العدد (الكثافة) \*النضج \*المساحة .

#### التقسيم الإداري :

تنقسم محافظة الغابات لولاية أدرار إلى ثلاثة دوائر: دائرة أدرار - دائرة تيميمون - دائرة رقان ، كما تشمل هذه الدوائر على عدة أقاليم و إفرانز كما هو موضح في المخطط رقم 01 الذي يمثل التخطيط الإداري لمحافظة الغابات بأدرار إضافة إلى أنها تحتوي على مشتل بحيث تركز عليها معظم الأعمال التي تتضمنها المحافظة .

#### أهداف المحافظة :

- لمحافظة الغابات أهداف ونشاطات تقوم بها داخل و خارج الولاية ومن الأهداف التي تسعى لتحقيقها ما يلي :
- التحسيس بأهمية التشجير بصفة عامة والشجرة بصفة خاصة .
  - مكافحة ظاهرة التصحر التي تهدد الولاية .
  - مقاومة زحف الرمال إلى المساحات الفلاحية و المنشاة الاقتصادية و السكنية وزيادة الطرقات .
  - حماية ما تبقى من الغطاء النباتي ، وحماية الثروة الحيوانية مثل ( الغزال ، الحيوانات المحمية ، ...).
  - توفير الشتلات لجميع النشاطات التي تقوم بها المحافظة .
  - أهم نشاطات المحافظة :



لتحقيق أهدافها سعت لبذل مجهودات عدة لأجل توسيع أو إنشاء المساحات الخضراء ولقد

ساهمت في هذا المجال بما يلي :

- إنشاء أحزمة و أشرطة خضراء .
- إنشاء التشجير التراسفي .
- إنشاء مصدات الرياح .
- إنشاء أحزمة بالجريد الجاف (افراق) .
- مكافحة التصحر بالتشجير المستمر للتربة .
- مكافحة التملح ومحاولة الحفاظ على الغطاء النباتي و الغابات للحفاظ على توازن البيئة.
- الهيكل التنظيمي لمحافظة الغابات بأدرار:

**1- مصالح محافظة الغابات :**

**1-1) مصلحة الإدارة والوسائل :**

تكلف هذه المصلحة بضبط أعمال التسيير على مستوى المحافظة والهيكل التابعة لها على مستوى الولاية ، سواء تعلق الأمر بالحياة المهنية أو ضبط قوائم الترسيم ، الترقيات، التكوين ، الامتحانات ، و إعداد مخططات تسيير الموارد البشرية السنوية ... ، وبها مكتبان :

**1-1-2) مكتب الميزانية والوسائل :**

يستند لهذا المكتب عملية ضبط الميزانية المتعلقة بالتسيير وتوزيعها حسب البنود مثل : النفقات ، الأوامر بالمهمة ، المرتبات و الأجور ، الأثاث و التجهيزات المكتبية ، الصيانة ، حضيرة السيارات .

**1-1-3) مكتب تسيير موارد البشرية :**

يعمل هذا المكتب على متابعة التسيير المهني للموظفين ، وضبط جداول ترقيتهم وترسيمهم وإضباط قوائم التأهيل المهني حسب الحالات (الترقيات الاختيارية ، الامتحانات المهنية ، ومتابعة التكوينات المتعلقة بتحسين المستوى وتجديد المعلومات ... ) .

**2-1) مصلحة توسيع الثروة الغابية و حماية الحيوانات :**

وهي من المصالح لمحافظة الغابات لولاية ادرار ، تتمثل مهمة المصلحة في الهندسة والتخطيط و متابعة المشاريع التي تقام في المنطقة التابعة للمحافظة ، ودراسة الغابات على المستوى المحلي .

وهو بدور ينقسم إلى مكتبين مكتب حماية الحيوانات والنباتات ومكتب توسيع الثروة واستصلاح الأراضي .

## 2-1-2 ) مكتب حماية النباتات و الحيوانات :

هو مكتب تابع لمصلحة توسيع الثروة و حماية النباتات و الحيوانات ، يشرف على هذا المكتب رئيس المكتب وفق لتنظيم الإقليمي و الهيكلي للمحافظة .

### ا ) مهامه :

- المحافظة على الثروة النباتية و الحيوانية على مستوى تراب الولاية .
- إحصاء الدقيق و الدوري للحيوانات بما فيها الطيور المهاجرة والمستقرة وكذا الحيوانات البرية.
- متابعة المخالفات التي تحصل على مستوى المقاطعات بخصوص الصيد الجائر والعشوائي للحيوانات المحمية ، وكذا انتهاك شروط قلع واجتتاب النباتات المحمية .
- القيام بنشاطات التحسيسية والإعلامية لتوعية الأطفال وتلاميذ المدارس والثانويان ، وكذا سكان المنطقة بضرورة الحفاظ على الغطاء النباتي والثروة الحيوانية وتطويرها .
- التنسيق مع مراكز البحث والتطوير لمتابعة النباتات النادرة وكيفية تأقلمها وكذا إدخال أنواع نباتية جديدة للمنطقة .
- إعداد خطط ومشاريع مستقبلية تخص حماية النباتات والحيوانات .

### ب ) المشاكل والمعوقات :

- نقص الأعوان و الإطارات
- نقص العتاد كالسيارات رباعية الدفع ، أجهزة المراقبة ، أجهزة الاتصال وتحديد الأماكن، انعدام الخرائط GPS بدقة .
- انعدام الإحصاء الدقيق للحيوانات و النباتات الموجودة في المنطقة .
- عدم وجود إحصائيات للمحميات الطبيعية المهمشة المنتشرة في المنطقة .
- عدم وجود تواصل بين إدارة الغابات و المجمعات ومركز التكوين الموجودة في المنطقة.

### ج ( الآفاق المستقبلية :

- دمج وتدعيم المكتب بالعمل والإطارات المختصة في هذا المجال .
- توفير العتاد المناسب لتسهيل مهام المكتب .
- توفير مجال أوسع للتواصل والحوار مع إدارة الغابات والمجمعات ومراكز التكوين ، وذلك بتوفير هذا الاختصاص في المنطقة وتشجيع وتحفيز الباحثين .
- إنشاء إحصائيات دقيقة للحيوانات والنباتات وكذا المحميات الطبيعية لتسهيل عمل مكتب حماية النباتات والحيوانات .

### 2- 1-3 ) مكتب توسيع الثروة واستصلاح الأراضي :

هذا المكتب ينحدر من مكتب مصلحة توسيع الثروة و النباتات والحيوانات لمحافظة الغابات ، يعمل على توسيع الثروة النباتية المتواجدة في الولاية وذلك بطريقتين : الأولى تتمثل في غرس الأشجار الحراجية أو الأشجار الغابية ، والنباتات الطبيعية المختلفة مثل النباتات الطبية ( الشيح ، العرعار .... الخ ) ، والنباتات العطرية والنباتات الرعوية ( الديس والرتم ..) وكل الغطاء النباتي ، والثانية يعمل على حماية الأراضي من الانجراف الهوائي ، كمكافحة زحف الرمال على القرى والبساتين والواحات والمنشات الاقتصادية بالمنطقة ، وحماية الأراضي من الانجراف المائي الجبال والأماكن المنخفضة والوديان ، حتى يحافظ على البيئة وتركيبه التربة الخصبة بصفة خاصة والأراضي بصفة عامة .

### 3) دوائر الغابات لمحافظة الغابات لولاية ادرار :

#### 3 - 1) دائرة الغابات ادرار:

هي هيئة إقليمية تابعة لمحافظة الغابات تتواجد على مستوى دائرة ادرار ، وهي مسؤولة على تسيير الموارد والثروة الغابية وحماية الغطاء النباتي بالتحري على المخالفات والجنح ، حيث تتكون من مكتبين وهما :

- مكتب التسيير وتوسيع الثروة الغابية .

- مكتب حماية الموارد الغابية .

تتفرع عن دائرة الغابات ادرار إقليمين هما :

- إقليم الغابات ادرار : ويتفرع بدوره إلى فرزان وهما :

\* فرز تسابيت . \* فرز ادرار .

- إقليم الغابات فنوغيل : ويتفرع منه فرزنان :

\* فرز رقان . \* فرز زاوية كنتة .

3 - 2) دائرة الغابات تيميمون :

يشملها نفس التنظيم كما هو مبين في دائرة الغابات ادرار وحسب التنظيم الهيكلي لهذه

المحافظة والمرافق لهذا التفريز إلا أنها تنقسم إلى :

- إقليم اوقروت : ويتفرع منه فرزنان :

\* فرز شروين . \* فرز اوقرت .

- إقليم تيميمون : ويتفرع منه فرزنان :

\* فرز تيميمون . \* فرز تينركوك .

3 - 3) دائرة الغابات رقان : ويتفرع منه ثلاثة افران :

\* فرز رقان \* فرز أولف \* فرز برج باجي مختار .

4) تعريف مشتلة الآمال أدرار :

كما يوجد لمحافظة الغابات بادرار مشتلة تدعى مشتلة الآمال أدرار :

هي مساحة مخصصة لإنتاج وتكاثر الشتلات مثل الأشجار الغابية والشجيرات التزيينية ، ورعايتها خلال مرحلة نموها الأولي ، حيث تصنف مشتلة الآمال أدرار من حيث الاستخدام والغرض من الإنتاج ، وهي نوع من أنواع المشاتل العامة الناشئة من طرف الجهات الحكومية كونها تابعة لقطاع الغابات .

إما من ناحية التبعية وتخصيص المحاصيل الإنتاجية ، تعد من الدرجة الأولى مشتلة غابية تنتج الشتلات الحراجية و المستخدمة في تشجير الشوارع والحدائق والمنتزهات العامة، كلا على حسب النشاطات التي تقوم بها المؤسسة التابعة لها (محافظة الغابات ) مع مراعات الأهداف التي تسعى لتحقيقها والتي تم ذكرها سابقا .

4 - 1) الطاقة الإنتاجية للمشتلة :

للمشتلة إمكانيات عدة للإنتاج منها ما هو أساسي مثل إنتاج الشتلات الغابية ، ومنها ما

هو ثانوي وآخر في طور التجربة ، وتتمثل حملة إمكانياتها في ما يلي :

- إنتاج شتلات غابية ، إنتاج شتلات عشبية .

- إنتاج شتلات ذات الساق الطويل .

- إنتاج شتلات تزيينية .
- إنتاج شتلات مثمرة . (حسب مقرر 1995) . محافظة الغابات أدرار .
- وهذه بعض الأنواع النباتية المستعملة بالمشتلة :

ACASIA FARNEIANA .  
MELIA AZEDARAGCH .  
LEUCAENA LZUCOCEPHALA.  
PROSOPIS JULIFORA.  
SCHINUS MOLLE.  
LAURIER ROSE.  
MORINGA OLIFERA .  
PALMIER WASHINGTONA.  
CASUARINA TENUISSINA.  
MORUS ALBA.  
LAU SOMIA INERMIS.  
FICUS CARICA.  
CERATONIA SILIQUA.  
EUCALYPUS CAMALADULENSIS.  
DODONIA.

ثانياً : مجالات الدراسة :

**المجال المكاني :** يتمثل في محافظة الغابات بادرار ، والتي تقع بمقر الولاية القديمة (أولاد أنقال) ، يحدها من الشمال الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب ، ومن الجنوب الحظيرة الثقافية، ومن الشرق حي سكني، ومن الغرب مرصد الفقارة.

**المجال البشري :** يتمثل في جميع العمال في محافظة الغابات بادرار ، البالغ عددهم 70 عاملاً.

**المجال الزمني :** إنقسم رأي علماء المنهجية بخصوص هذه النقطة إلى رأيين :

- **الأول :** يرى أن المجال الزمني للدراسة يبدأ من النزول إلى الميدان إلى غاية استخلاص النتائج .

- **الثاني :** يرى أن المجال الزمني للدراسة يبدأ منذ إختيار الباحث موضوع دراسته إلى غاية استخلاص النتائج .

وفي دراستنا هذه إتجهنا إلى تبني الرأي الثاني لأننا نرى أنه التوجه الأصح والفعلي للدراسة .

كما نشير في هذا الصدد إلى أن الدراسة الميدانية لمحافظة الغابات بادرار كانت بغرض جمع المعطيات و المعلومات المتعلقة بالمبحوثين قصد الإلمام بجوانب البحث وإستغرقت مدة ممتدة من تاريخ ( 19 / 01 / 2015 ) إلى غاية ( 2015/05/03 ) .

**بهذا يمكن تقسيم هذه الفترة إلى ثلاث مراحل متتالية وهي :**

**المرحلة الأولى :** تم في هذه المرحلة زيارات إلى محافظة الغابات من أجل الحصول على الوثائق و معلومات الضرورية ذات الصلة بأهداف البحث ( إحصائيات - معلومات - وثائق)، واستغرقت مدتها ما بين ( 19 / 01 / 2015 ) إلى غاية ( 2015/03/08).

**المرحلة الثانية :** تم فيها توزيع 70 استمارة بهدف ملئها من قبل المبحوثين ، وكانت هذه العملية بتاريخ ( 2015/03/10 ) .

**المرحلة الثالثة :** وفيها تم تبويب البيانات المحصل عليها من المبحوثين وتحليلها ، لنصل بعدها إلى النتائج ، علما أن الدراسة في هذه المرحلة ، استغرقت فترة ما بين : ( 2015/03/18 ) إلى غاية ( 2015/05/03 ) .

**ثالثا: خصائص مجتمع الدراسة :**

**الجدول رقم (01) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس :**

الجنس	التكرار	المئوية
ذكر	47	60, 74%
أنثى	16	39, 25%
المجموع	63	100%

نلاحظ من خلال الجدول إن نسبة الذكور تمثل النسبة الأكبر من مجموع العمال داخل العمال والتي تقدر 60 ، 47% ، في حين إن النسبة المتبقية أي 39 ، 25% تمثل الإناث. ويرجع ذلك إلى أن غالبية الموظفين ذوي طابع رجالي أكثر منه نسائي ، فطبيعة العمل تحدد نوع ممارسة العمل ويرجع ذلك إلى كون الذكور كانوا الأسبق في الحصول على مناصب إدارية دائماً أكثر من الإناث .

**الجدول رقم (02) يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر:**

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 20	20	17, 3%
] 45 – 20]	44	84, 69%
] 60 – 45 ]	16	39, 25%
60 فما فوق	01	58, 1%
المجموع	63	100%

من خلال ملاحظة الجدول يتضح بان الفئة الثانية والتي تتعلق بفئة الشباب ] 20 ، 45] سنة هي التي أخذت أعلى نسبة وهي 84 ، 69% تليها نسبة الفئة العمرية من ]45 ، 60] سنة والمقدرة بـ 39 ، 25% ، ثم تليها الفئة العمرية لأقل من 20 سنة بنسبة 17 ، 3% في حين تليها الفئة أكثر من 60 سنة فما فوق والتي تمثل أدنى نسبة قدرت بـ 58 ، 1% .

ويمكن تفسير ارتفاع نسبة الفئة العمرية للشباب عن باقي الفئات الأخرى إلى طبيعة العمل الذي يتطلب قدرات ومهارات وكفاءة عالية في ممارسة هذا العمل ، حيث يعود ذلك إلى أن مؤسسة محافظة الغابات لولاية أدرار، تعتمد أكثر على توظيف اليد العاملة الشابة والتي

تحتاج من الموظفين القدرة على التحمل وتمتلك الرغبة والدافع القوي في العمل ، وهذا ما يميز القوى العاملة لفئة الشباب عن غيرها من الفئات العمرية الأخرى .

**الجدول رقم (03) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي :**

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
1 , 58 %	01	ابتدائي
11 , 11 %	07	متوسط
38 , 09 %	24	ثانوي
49 , 20 %	31	جامعي
100 %	63	المجموع

من خلال ملاحظة الجدول نجد أن أكبر نسبة هي لدى المبحوثين ذوى المستوى التعليمي الجامعي وتقدر بـ 49, 20 % من إجمالي المبحوثين ، يلي ذلك المستوى الثانوي بنسبة 38, 09 % ، ثم يليه المستوى المتوسط بنسبة 11, 11 % و اقل نسبة نجدها في المستوى الابتدائي بتقدير 1, 58 %.

و هذا راجع إلى إن اغلب مجتمع الدراسة ذوي المستوى الجامعي ، فطبيعة النشاط داخل المؤسسة يتطلب كفاءة وقدرات عالية وهذا ما نلمسه في المستوى العالي ، لهذا نجد أنه في أغلب مناصب التوظيف التي تقترحها المؤسسة تتطلب شهادات جامعية ، ويبرز هذا من خلال ثقافة العمال داخل المؤسسة ، أما الفئة الثانية والتي تتمتع بالمستوى الثانوي تفرضه طبيعة نشاط المؤسسة بوجود أفراد لديهم مستوى ثانوي، إلا إنهم قاموا بتكوين أو تدريب في مختلف المجالات التي تخص عمل المؤسسة ، وتم توظيفهم لمكفئاتهم أو لقدرتهم على إنجاز تلك الوظائف .

**الجدول رقم (04) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية :**

الحالة العائلية	التكرار	النسبة
أعزب	13	20,63%
متزوج	47	74,60%
مطلق	02	3,17%
أرمل	01	1,58%
المجموع	63	100%

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة المبحوثين المتزوجين تمثل أعلى نسبة والتي تقدر بـ 74,60% وهي نسبة الغالبة على مجموع المبحوثين ثم تليها نسبة العزاب والتي تمثل بنسبة 20,63% ، ثم تليها نسبة المطلقين وقدرت بـ 3,17% في حين نجد نسبة الأرامل فقدرت بنسبتهم بـ 1,58% .

وهذا راجع إلى أن غالبية الموظفين متزوجين يمثلون أكبر نسبة مئوية ، و ذلك من أجل الرغبة في الحصول على منصب عمل لزيادة المسؤولية وتلبية الحاجات الأسرية ، لكي يضمن عائلة مستقرة وتحقيق الاستقرار والتوازن والطمأنينة داخل الأسرة ، مقارنة بنسبة العزاب الذين لم يتزوجوا فهذا راجع إلى ظروف شخصية متعلقة بالمبحوثين .

**الجدول رقم (05) يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة الوظيفية :**

الفئة الوظيفية	التكرار	النسبة
إطار تقني	43	68,25%
موظف إداري	20	31,74%
المجموع	63	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين بالنسبة للإطارات التقنية تمثل أعلى نسبة حيث قدرت بـ 68,25% في حين تليها نسبة الموظفين الإداريين و التي تقدر بـ 31,74% وهي أدنى نسبة ، وهذا راجع إلى طبيعة النظام السائد داخل المؤسسة .

نجد من خلال الجدول أن نسبة الفئة الوظيفية للإطارات التقنية ، تمثل الغالبية بأن تكون القاعدة في الهرم الوظيفي من الإطارات التقنية للعمال، بحيث يكون لديهم مهارات وكفاءة وخبرة مهنية تساعدهم في إيجاد الحلول لمشاكلهم اليومية من جهة ، فالموظف الإداري عليه بتنفيذ

تلك القرارات التي يصدرها الرئيس بإتباع الأوامر و التعليمات الصادرة، أو بإتباع الحلول المناسبة لتقادي المشاكل داخل الإدارة .

**الجدول رقم (06) يوضح توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في العمل :**

النسبة	التكرار	مدة الاقدمية
22,22 %	14	أقل من 5 سنوات
38,09 %	24	من 05 - 10 سنوات
39,68 %	25	من 10 سنة فما فوق
100 %	63	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال اقدميتهم من 11 سنوات فما فوق قدرت بنسبة 39,68 % وهي أعلى نسبة ، و تليها نسبة 38,09 % لفئة الأفراد الذين تتراوح مدة اقدميتهم بالمؤسسة مابين [05 - 10 ] سنوات في حين تليها نسبة 22,22% المتعلقة بفئة اقل من 05 سنوات .

ومنه نستنتج أن المبحوثين الذين أقدميهم أكثر من 11 سنة فما فوق تكون لديهم خبرة كافية و شاملة ووافية لتحسين سير المؤسسة ، و تحقيق أهدافهم و عدم وجود صعوبة بين رؤساء المصالح ، و كذلك وجود قدرات و معارف تساعدهم في غرس الروح الفكرية والمبادرات الروحانية فيما بينهم من خلال توفير مناصب الشغل ، ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الممارس الذي يتطلب مجهودات وكفاءات عالية وشهادات للالتحاق بالعمل .

## الاستنتاج العام :

من خلال عرضنا لنتائج فرضيات الدراسة ، أتضح لنا أن الاتصال النازل يساهم مساهمة كبيرة في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، و ذلك من خلال التعليمات التي تصدر في المؤسسة ، والتي تعمل على تنمية قدرات و خبرات العاملين ، فالاتصال الجيد يمكن من توصيل التعليمات و الإرشادات المناسبة للعاملين ، و العمل على تنميتها في مختلف المجالات ، وتحقيق قدر من الفهم المشترك بين مختلف الفئات في المنظمة و تنفيذ القرارات التي تصدر ، لأنه تم مشاركتهم في هذه القرارات و أخذوا رأيهم فيها وصرحوا بأفكارهم وما يحول بخواطرهم ، و أيضاً لأن هذه القرارات رشيدة و تتماشى مع الأهداف ، لذا يكون التنفيذ سهل عليهم .

كما أن الاتصال الصاعد يساهم في عملية اتخاذ القرارات ، و ذلك من خلال الاهتمام بانشغالات و مشاكل العمال ، و نقلها للإدارة بأنواعها المختلفة و حلها و الرد عليها باتخاذ قرارات سليمة و صائبة ، وهذا يساعد الإدارة على الإحاطة بجميع الأمور التي تدور في المؤسسة و جميع المشاكل و القضاء عليها قبل أن تتفاقم ، و ضمان السير الحسن للعمل وعدم عرقلته ، وذلك من خلال إختيار أحسن بديل و إصدار قرارات سليمة ترتقي إلى المستوى المطلوب ، وهي تكشف عن طبيعة العلاقات و الأدوار بين الأفراد و المسؤولين في نظام اتخاذ القرار ، كون القرار يشكل عنصراً مركزياً في العملية الإدارية ، لأنه أنسب وسيلة متاحة لإنجاز الأهداف و لحل المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة و العاملين في حد ذاتهم ، و الأخذ بعين الاعتبار بمقترحات العمال و مشاركتهم في الاجتماعات التي تنعقد في المؤسسة .

كما أن أيضاً الاتصال الأفقي يساهم في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، ويتجلى ذلك من خلال المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ، و التي تساعد على الوصول إلى اتخاذ قرارات سليمة ، حيث أن الاعتماد على الآراء الجماعية يعد أسلوب ديمقراطياً في اتخاذ القرارات ، لأنه مبني على المشاركة و إبداء الرأي من أجل تحقيق أهداف المرؤوسين في حد ذاتهم و أهداف المؤسسة ، و الوصول إلى قرارات فعالة الذي بدوره يؤدي إلى تقارب وجهات النظر المختلفة لدى العاملين ، مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية ، و يقلل من سوء الاختلافات التي تطرأ في محيط العمل ، كما يمكن خلق جو يسوده التنسيق بين مصالح المؤسسة بعضها مع بعض ، و كذلك التنسيق بين أعمال العمال ، مما يترتب عليه توحيد الجهود و كذلك تصبح تلك الأعمال متكاملة .

و من خلال هذا الاستنتاج العام نستشق نتائج فرعية و هي كما يلي :

- الاهتمام بالانشغالات و مشاكل العمال في الوقت المناسب يؤدي إلى اكتشاف الكثير من الصعوبات التي تعرقل سير العمل .
- التعليمات الصادرة عن الرئيس يجب أن تكون واضحة وغير غامضة حتى يتفهمها المرؤوسين .
- إن الوصول إلى قرارات رشيدة يكون من خلال توفير أكبر قدر ممكن من البدائل لإختيار أحسنها و أنسبها .
- إن الأخذ و الاهتمام بمقترحات و آراء العمال في المؤسسة يسهل عليهم تنفيذ القرارات ، و بدرجة عالية من الحماس .
- كلما كانت هناك مشاركة للعمال في الاجتماعات التي تتعقد في المؤسسة ، كلما دل ذلك على و جود اتصال و تقارب بين المديرين و العاملين .
- إن صدق المعلومات التي يتم جمعها أو تداولها بين العمال في المؤسسة تمكن من الوصول إلى قرارات سليمة لحل المشاكل و القضاء عليها .
- إن تنسيق المهام داخل العمل بين العمال تؤدي إلى خلق شخصية مشتركة من خلال ذلك التجمع يقومون بجهد مشترك و شخصية مشتركة .
- إن للتعاون دور في توفير معلومات و حقائق لاتخاذ قرارات صائبة و سليمة و يبعدهم عن الاصطدام و الوقوع في المشاكل .
- إن كل سلوك أو تصرف أو قرار للإدارة يعتمد على الحقائق و المعلومات الصحيحة البعيدة عن الأهواء الشخصية و التحيزات و الضغوط ، حيث تساعد مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المديرين على فهم و جهات نظر مرؤوسيههم بأقصى سرعة مما يساعدهم على صنع القرارات واتخاذها بدقة و موضوعية أفضل .

## خاتمة

إن المعلومات تساعد الإدارة على تصور ما يحيط بها من مواقف ، وتفسير ما يحدث من ظواهر و أحدث وصولاً إلى التنبؤ الدقيق بما يمكن أن يحدث في المستقبل ومن تم يكون في إمكان الإدارة تعظيم قدرتها على إجراء الاتصالات و اتخاذ القرارات ورسم الخطط الملائمة ، و الرقابة على مختلف أوجه النشاط ، و السيطرة على المواقف المتوقعة ، لتأمين الأهداف المحددة بأعلى كفاءة ممكنة ، و بأدنى تضحية .

- إنه كلما كان هناك تنسيق داخل العمل لتوفير معلومات كلما كان هناك ترابط بين مختلف مستويات التنظيم و بين نشاطات أفراد المؤسسة ، و بالتالي يمكن اعتبار المعلومات أداة لربط الداخلي بين مختلف أعطاء المؤسسة التي بفضلها يمكن الاتصال ببعضهم البعض ، حيث أنها تسمح و تسهل إنشاء مناخ اجتماعي عملي ، تعاوني ، وتحفيزي ملائم .

- إن القرار هو جوهر العمل الإداري تستمد بقاؤها منه وترتكز عليه ، لذلك تعتبر عملية اتخاذ القرارات أهم نشاط إداري ، يتم من خلاله تحديد حلول المشكلات ، واختيار الحل الأنسب من البدائل المتاحة .

- ويمكن القول بوضوح أن مدخلات أي قرار هي المعلومات المتاحة عن المشكلة ، من حيث أسبابها و طبيعتها و حدودها و المعلومات المتاحة عن الحلول الممكنة ، و النتائج المتوقعة لكل بديل ، كما يحتاج متخذ القرار إلى تدوير المعلومات بالتغذية العكسية من خلال متابعة تنفيذ القرار ودراسة النتائج المترتبة عنه ، ويتم إيصال المعلومات إلى الأشخاص المرخص لهم بالاطلاع عليها لمساعدتهم على اتخاذ قرارات سليمة ، وذلك باستخدام قنوات الاتصال المختلفة ، حيث يتم توصيل المعلومات إلى المسيرين داخل المؤسسة من أجل اتخاذ أكفاء القرارات ، وتوصيلها خارج المؤسسة للتعامل و الاتصال بالبيئة المحيطة بها من زبائن موحدين ومؤسسات منافسة .

- يقاس نجاح أو فشل أي مؤسسة بقدر نجاح خطوط و عمليات الاتصال بها، وهذا ما يجعل الضرورة القصوى للمؤسسة أن تتحصل على معلومات ذات جودة تتوفر على الخصائص التالية : الدقة ، الشمولية ، التوقيت المناسب ... ، وهذه المعلومات تشكل الأساس الذي يمكن أن تبنى عليه القرارات الرشيدة فيما يتعلق بجمع الوظائف التي تقوم بها .

- إن الاتصال الناجح و الفعال له ، الفضل الكبير فيما وصلت إليه المؤسسات و حققته من تطور و تقدم في مختلف الميادين كما يمكن القول أنه لولا الاتصال بين المجتمعات والأجيال عبر العصور المتعاقبة لما وصلنا إلى الوضع الحالي الغني بالتجارب والخبرات و الاكتشافات و العلوم و المعارف .

- إن موضوع الاتصال موضوع حساس و نظراً لأهمية البالغة يجب أخذه بعين الاعتبار مهما كان نوع وطبيعة نشاط ، المؤسسة سواء إنتاجي أو خدماتي مما يلزم عليها تقديم بعض التوصيات و الاقتراحات لعلها تساهم ولو بشيء قليل في سدا الثغرات الموجودة في محافظة الغابات بأردار، و تدارك النقائص الموجودة على مستوى الاتصال فيها وانعكاسه على عملية اتخاذ القرارات .

- وضع علبة أفكار في متناول العمال لإعطائهم ، الفرصة لتقديم آرائهم و أفكارهم وإقتراحاتهم فيما يخص المؤسسة وما يخص العمال بشكل كتابي ، ويتم الفرز من طرف مصلحة الاتصال واستخدام الاقتراحات و الانتقادات وكل ما يحل المشاكل العملية للعمال ثم إرسال كل اقتراح ذو أهمية إيجابية إلى المدير العام و مكافئة صاحب الفكرة لتحفيزه .

- وضع مجلة للمؤسسة أو جريدة خاصة بها تتضمن أخبار حول جديد المؤسسة بصفة عامة و كذا النشاطات التي تقوم بها الإدارة.

- إطلاع للجماهير الداخلي و الخارجي بما يجري في المؤسسة حتى لا يحدث خلط أو التباين أو عدم دارية بالقرارات ، و بالتالي تضمن السير الحسن للعمل و نوعية العمال بضرورة تقديم ما لديهم من جهود و تقديم عمل ذو جودة .

- توسيع دائرة استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الحديثة لغرض الحصول على المعلومات بالقدر الكافي و التي تساهم في ترشيد قرارات المؤسسة.

- إتاحة الفرصة للموظفين حديثي الخبرة للاحتكاك بمن هم أقدم منهم خبرة و ممارسة وتجربة ( تدريب ) .

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
90	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
90	يوضح توزيع المبحوثين حسب العمر	02
91	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	03
92	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	04
92	يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة الوظيفية	05
93	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	06
95	يوضح الطريقة التي يستخدمها الرئيس عند إصدار التعليمات	07
96	يوضح مدى وضوح التعليمات الصادرة عن الرئيس	08
97	يوضح العلاقة بين وضوح التعليمات الصادرة عن الرئيس بالمستوى التعليمي	09
98	يوضح إن كانت الأوامر الصادرة عن الرئيس تنفذ في الحال	10
99	يوضح مدى تنفيذ القرارات التي تصدرها المؤسسات	11
100	يوضح كيفية رد فعل رئيسك عند عدم تنفيذ القرار	12
101	يوضح العلاقة بين تنفيذ القرارات ورد الفعل عند عدم تنفيذها	13
106	يوضح رأي المبحوثين حول اهتمام الإدارة بانشغالات ومشاكل العمال	14
107	يوضح عرض إيجاد حل لمشكل ما من طرف المبحوثين	15
107	يوضح تعرض المبحوثين لمشكل في العمل ونقلها	16
108	يوضح رأي المبحوثين حول وضع الحلول اللازمة لمعالجة المشاكل	17
108	يوضح رأي المبحوثين حول تقديم اقتراحات للإدارة	18
110	يوضح علاقة تقديم الاقتراحات للإدارة بالجنس	19
110	يوضح نوع الاقتراحات التي تقدم للإدارة	20
111	يوضح كيفية تقديم اقتراحات المبحوثين في المؤسسة	21
112	يوضح رأي المبحوثين حول عدد المرات التي تتعقد فيها الاجتماعات في المؤسسة	22
113	يوضح مشاركة المبحوثين في الاجتماعات التي تتعقد في المؤسسة	23

114	يوضح انعقاد الاجتماعات في المؤسسة وعلاقته بالمشاركة فيها	24
115	يوضح الأخذ بقرارات المبحوثين بعين الاعتبار في حالة المشاركة	25
120	يوضح رأي المبحوثين حول كمية المعلومات التي تصل	26
121	يوضح توفير المبحوثين معلومات تخص المؤسسة	27
121	يوضح دور تنسيق المهام داخل العمل لتوفير المعلومات	28
122	يوضح دور التعاون في توفير معلومات تساعد في إيجاد حلول مناسبة	29
123	يوضح علاقة التعاون مع الزملاء داخل العمل لتوفير معلومات تساعد في إيجاد حلول مناسبة بالاقدمية	30
124	يوضح رأي المبحوثين حول المشاركة في القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة	31
125	يوضح علاقة مشاركة المبحوثين في عملية اتخاذ القرارات بالهيئة الوظيفية	32
126	يوضح رأي المبحوثين حول أثر المشاركة في عملية اتخاذ القرارات	33
127	يوضح مشاركة المبحوثين في عملية اتخاذ القرارات	34
128	يوضح رأي المبحوثين حول ما هو أفضل المشاركة في اتخاذ القرارات أم تنفيذها	35

الصفحة	عنوان الأشكال	الرقم
09	نموذج الدراسة	01
24	مقارنة أنواع وسائل الاتصال من حيث عناصر الفعالية المختلفة	02
30	القنوات الرسمية للاتصال	03
34	أغراض الاتصال بمختلف أنواعه	04
40	نمط الاتصال على شكل عجلة	05
41	نمط الاتصال على شكل سلسلة	06
41	نمط الاتصال على شكل دائرة	07
42	نمط الاتصال على شكل الحرف الانجليزي ( y )	08
48	نموذج " شانون وويفر " للاتصال	09
49	نموذج " ويلبر شرام "	10
57	بيئة المعلومات بالنسبة للقرارات	11
83	الهيكل التنظيمي لمحافظة الغابات ادرار	12

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة احمد دراية أدرار

كلية : العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية .

قسم : العلوم الاجتماعية .

تخصص : ماستر تنظيم وعمل .

## إستمارة بحث

تحية طيبة وبعد:

في إطار انجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل بعنوان ((الاتصال داخل المؤسسة وتأثيره على عملية اتخاذ القرارات )) يسعدنا ان تشاركونا في انجاز بحثنا هذا، وذلك من خلال الإجابة بكل موضوعية عن أسئلة هذه الاستمارة بوضع علامة (X) في المكان المناسب، ونحيط علم سيادتكم بأن إجاباتكم ستحظى بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي .

تقبلوا منا مسبقا خالص التقدير والاحترام

وشكرا

**الباحثين:**

1- جديد فاطمة.

2- عزيزي فضيلة .

**الموسم الجامعي: 2015/2014**

## المحور الأول: البيانات الشخصية .

- 1/الجنس: ذكر  أنثى
- 2/العمر: أقل من 20  من 20 - 45  من 46 - 60  أكثر من 60
- 3/المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4/الحالة العائلية: أعزب  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)
- 5/الفئة الوظيفية: إطار تقني  موظف إداري
- 6/الاقدمية: أقل من 5 سنوات  من 5 - 10 سنوات  من 11 سنة فما فوق

## المحور الثاني: بيانات حول مساهمة الاتصال النازل داخل المؤسسة في عملية اتخاذ

### القرارات .

7/ ما هي الطريقة التي يستخدمها رئيسك عند إصدار التعليمات هل عن طريق :

- الإعلانات -  
 الاجتماعات -  
 المذكرات -  
- أخرى أذكرها.....

8/ هل التعليمات الصادرة عن الرئيس واضحة : نعم  لا

9/ هل الأوامر الصادرة عن الرئيس تنفذ في الحال : نعم  لا

\* إذا كانت الإجابة بنعم هل هذا يساعد في :

- تحقيق أهداف المؤسسة

- تحقيق أهدافك

- هما معا

10/ هل تنفذ القرارات التي تصدرها مؤسستك : نعم  لا

\* إذا كانت الإجابة بلا هل لأنه :

- لم يأخذ رأيك فيه

- لا يتماشى مع أهدافك

- قرار غير رشيد

- آخر

11/ في حال عدم تنفيذك لقرار معين كيف يكون رد فعل رئيسك :

- العقاب

- اللوم

- النصيحة

- أخرى أذكرها .....

**المحور الثالث: بيانات حول الاتصال المساعد داخل المؤسسة ومساهمته في عملية**

**اتخاذ القرارات .**

12/ هل الإدارة تهتم بانشغالات ومشاكل العمال : دائما  أحيانا  نادرا  أبدا

13/ هل عرض عليك إيجاد حل لمشكل ما : نعم  لا

14/ أثناء تعرضك لمشكل في العمل ، هل تنقل ذلك : نعم  لا

\* في حالة الإجابة بنعم ما طبيعة هذه المشكل :

- مهني

- اجتماعي

- أخرى اذكرها .....

15/ هل يتم وضع الحلول الأزمة لمعالجة المشكل : نعم  لا

16/ هل سبق وان تقدمت(ي) باقتراحات للإدارة: نعم  لا

\* في حالة الإجابة بنعم بأي أسلوب تم ذلك :

- كتابي

- شفهي

- أخرى أذكرها .....

17/ هل الاقتراحات التي قدمتها للإدارة مرتبطة بـ :

- العمل

- المؤسسة

- هما معا

18/ هل تقوم بتقديم هاته الاقتراحات :

- بنفسك

- النقابة

- ممثل

19/ هل تتعقد الاجتماعات في المؤسسة مرة في : - الأسبوع

- الشهر

- السنة

20/ هل تشارك (ي) في الاجتماعات التي تتعقد في المؤسسة :

دائما  أحيانا  نادرا  أبدا

21/ في حالة المشاركة هل تؤخذ قراراتك بعين الاعتبار : نعم  لا

**المحور الرابع : بيانات حول مساهمة الاتصال الأفقي داخل المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات .**

22/ ما هو تقديرك لكمية المعلومات التي تصلك : - كافية

- غير كافية

23/ هل سبق وان طلب منك توفير معلومات تخص بعض قضايا المؤسسة : نعم  لا

• في حالة الإجابة بنعم ما طبيعة هذه المعلومات : - مهنية

- انجازية

- توجيهية

24/ هل يتم تنسيق المهام داخل العمل لتوفير المعلومات لرئيسك :

نعم  لا

25/ هل تتعاون مع زملائك (ي) داخل العمل لتوفير المعلومات لرئيسك تساعد في إيجاد حلول

مناسبة : نعم  لا

\* إذا كانت الإجابة بلا لماذا .....

26/ هل لديك مشاركة في بعض القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة : نعم  لا

\* إذا كانت الإجابة بنعم كيف تقيم مشاركتك : ايجابية  سلبية  لا أدري

27/ بعد المشاركة في عملية اتخاذ القرارات هل هذا يؤدي إلى :

- توطيد الثقة

- التعاون

- الشعور بالانتماء

- أخرى اذكرها .....

لا

28/ هل المشاركة في اتخاذ القرارات أهم من تنفيذها : نعم

29/ أي من الأمرين تفضل داخل مؤسستك ( اختر واحدة ) :

- المشاركة في اتخاذ القرارات

- تنفيذ القرارات

## قائمة المصادر والمراجع

### أ- الكتب :

- 1/ احمد ماهر ، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات ) ، الدار الجامعية ، الابراهيمية - الإسكندرية ، 1995.
- 2/ احمد ماهر، الإدارة و المبادئ و المهارات ،الدار الجامعية للنشر و التوزيع ، مصر، 2004 .
- 3/ أحمد جاد عبد الوهاب ، السلوك التنظيمي ( دراسات السلوك من سلوك الأفراد والجماعات في منظمة الأعمال ، المكتبة العصرية المنصورة ، 2003 .
- 4/ أمال سعد متولي ، مبادئ الاتصال بالجمهير ونظرياته ، دار ومكتبة الإسراء ، طنطا أسيوط ، 2007 .
- 5/ اليزابيت تيرني ( ترجمة مركز التعريب والترجمة ) ، فن تفعيل مهارات الاتصال ، الدار العربية للعلوم ، بيروت - لبنان ، ط1 ، 1998 .
- 6/ بوفلجة غياب ، مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للطباعة والنشر ، ( ب سنة ) ، ( ب طبعة ) .
- 7/ جمال محمد أبو شنب ، نظريات الاتصال والإعلام ( المفاهيم - المداخل النظرية - القضايا ) ، دار المعرفة الجامعية ، الأزاريطة ، 2008 .
- 8/ جابر عوض سيد ، أبو الحسن عبد الموجود ، المتغيرات الإدارية في منظمات الرعاية الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 2004 .
- 9/ حريم حسن ، مبادئ الإدارة الحديثة ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2006 .
- 10/ خضير كاظم حمود ، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2010 .
- 11/ خضير كاظم حمود ، مبادئ إدارة الأعمال ، إسراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 .
- 12/ خضير كاظم حمود ، مبادئ إدارة الأعمال ، إسراء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008 .
- 13/ خيرى خليل الجميلى ، الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث ، الكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، ( ب سنة ) .
- 14/ خليل محمد حسن الشماع ، كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط1 ، 1420 - 2000 .
- 15/ زكي مصطفى عليان ، أسس الإدارة المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007 .

- 16/ كراجي مصطفى ، علم الإدارة العامة ، دار الغرب ، وهران ، 2002 .
- 17/ كاظم الموسوي ، الإدارة لمحات معاصرة ، الأردن ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، 2006 .
- 18/ كاسر نصر منصور ، نظرية القرارات الإدارية [ مفاهيم و طرائق كمية ] ، دار ومكتب الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2000 .
- 19/ محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الازارطة ، 2004 .
- 20/ لا رامي ، فالي ، البحث في الاتصال ( عناصر منهجية ) ، ترجمة ميلود سفاري وآخرون ، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة – الجزائر ، 2004 .
- 21/ محمد إبراهيم رمضان احمد ، البحث العلمي ( أسس وتحليل وتطبيقات ) ، دار المعرفة الجامعية ، الازارطة ، 2007 .
- 22/ محمد شاكر عصفور ، أصول التنظيم والأساليب ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 1999 .
- 23/ محمد الصاوي محمد مبارك ، البحث العلمي ( أسسه وطريقة كتابته ) ، المكتبة الأكاديمية ، القاهرة ، 1992 .
- 24/ محمد منير حجاب ، سحر محمد وهبي ، المدخل الأساسية للعلاقات العامة ( المدخل الاتصالي ) ، دار الفجر ، القاهرة ، ط1 ، 1999 .
- 25/ محمد إسماعيل ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق ، دار الجامعة الجديدة ، مصر ، 2005 .
- 26/ محمد سيد فهمي ، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية ، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر ، الإسكندرية ، 2006 .
- 27/ محمد رسلان الجيوسي - جميلة جاد الله ، الإدارة علم و تطبيق ، دار المسيرة لنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 1420 – 2000 .
- 28/ محمد بهجت جاد الله كشك ، المنظمات و أسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية .
- 29/ محمد ماهر عليش ، أصول التنظيم و الإدارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، (ب سنة).
- 30/ محمد أبو سمرة ، الاتصال الإداري والإعلامي ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 .
- 31/ موسى خليل ، الإدارة المعاصرة ( المبادئ – الوظائف – الممارسات ) ، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع ، بيروت ، 2005 .
- 32/ منال طلعت محمود ، مدخل إلى علم الاتصال ، المكتب الجامعي الحديث ، الازارطة – الإسكندرية ، 2002 .

- 33/ مصطفى محمود أبو بكر ، عبد الله بن الرحمن البريدي ، الاتصال الفعال ( مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة و الأعمال ) ، دار الجامعة الإسكندرية ، 2007 – 2008 .
- 34/ محمود المساد ، الإدارة الفعالة ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت - لبنان ، ط1 ، 2003 .
- 35/ محمود محمد منصور ، إدارة النظم و العمليات ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، 1991 .
- 36/ محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، الأردن - عمان ، 2000 .
- 37 / ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة : دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 .
- 38/ نواف كنعان ، اتخاذ القرارات بين النظرية و التطبيق ، مكتبة دار الثقافة لنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2003 .
- 39/ سلمان عبيدات ، محمد سالم ، إدارة العمليات الإنتاجية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، 2000 .
- 40/ سنان الموسوي ، الإدارة المعاصرة ( الأصول و المهارات ) ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 .
- 41/ سهيل عبيدات ، إدارة الوقت و عملية اتخاذ القرارات و الاتصال للقيادة الفعالة ، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، شارع الجامعة اربد ، الأردن ، ط1 ، 2007 .
- 42/ صباح حميد علي ، الاتصالات الإدارية : أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال ، دار حمد للنشر ، الأردن ، 2007 .
- 43 / صلاح الدين محمد عد الباقي ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .
- 44/ صباح حميد وغازي فرحان أبو زيتون ، الاتصالات الرادارية (لأسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال ) ، دار خامد ، عمان - الأردن ، 2007 .
- 45/ عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، الأزريطية - الإسكندرية ، 20002 .
- 46/ علي عيا صرة ، محمد محمود العودة الفاضل ، الاتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية ، دار الحامد ، عمان ، ط1 ، 2006 .
- 47 / عبد الغفار حنفي ، عبد السلام أبو قحف ، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 - 2004 .
- 48/ عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2002 .

49/ عمار بوحوش ، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية ، الجزائر ، 1989 .

50/ عبد المعطي عساف ، مبادئ الإدارة المفاهيم و الاتجاهات الحديثة ، مكتبة المخشب ، عمان ، 2000 .

51/ فضيل دليو وآخرون ، الاتصال في المؤسسة ، مخبر علم اجتماع الاتصال ، جامعة منتوري ، قسنطينة - الجزائر ، 2003 .

52/ فضيل دليو ، تاريخ وسائل الاتصال ، مطبعة CIRTACOPY ، قسنطينة ، 2006 .

53/ هربرت أي سايمون ، السلوك الإداري ، دراسة لعمليات اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية ، ترجمة عبد الرحمان بن أحمد هيخان عبد الله بن أهنية ، الإدارة العامة للطباعة و النشر ، الرياض ، 2003 .

## ب - المعاجم :

1/ إبراهيم بدر شهاب الخالدي ، معجم الإدارة ، دار أسامة ، الأردن ، 2011 .

2/ عبد العزيز عبد الله الدخيل ، معجم مصطلحات الخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2006 .

## ج - المصادر الأجنبية :

1/ lasary " economie de l'entrise " sansmaison d edition , alger , 2001, p 163

## د - الرسائل :

1/ محمد موسى الزعبي ، فاعلية شعب الاتصال بوزارات الداخلية العربية وسبل تطويرها ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2006 . رسالة

2/ محمد موسى الزعبي ، فاعلية شعب الاتصال بوزارات الداخلية العربية وسبل تطويرها ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2006.

3/ على حسن الشهيري ، الاتصالات الإدارية ودورها في الأداء الوظيفي ( وجهة نظر منسوبي الأمن الجنائي ) ، ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2005.

## فهرس المحتوى

إهداء .

كلمة تشكر.

فهرسة الجداول والأشكال .

الصفحة

مقدمة ..... أ- ب -ج

القسم المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد ..... 06

1- الإشكالية..... 07

2- الفرضيات..... 08

3- تحديد المفاهيم..... 10

4- أسباب اختيار الموضوع..... 11

5- أهمية الدراسة..... 12

6- أهداف الدراسة..... 12

7- المنهج والتقنية المستخدمة..... 13

8- الدراسات السابقة..... 13

9- صعوبات الدراسة..... 18

الفصل الثاني : ماهية الاتصال

تمهيد..... 20

المبحث الأول : مفهوم الاتصال .

المطلب الأول : تعريف الاتصال ..... 21

المطلب الثاني : عناصر الاتصال ..... 21

المطلب الثالث : خصائص الاتصال ..... 22

المطلب الرابع : أنواع الاتصال ..... 26

المبحث الثاني : أهمية و أهداف و شروط و أغراض الاتصال .

المطلب الأول : أهمية الاتصال..... 31

المطلب الثاني : أهداف الاتصال..... 32

33.....	المطلب الثالث : شروط الاتصال
34.....	المطلب الرابع : أغراض الاتصال
	المبحث الثالث : وسائل وأنماط ومعوقات ونظريات الاتصال .
36.....	المطلب الأول : وسائل الاتصال
39.....	المطلب الثاني : أنماط الاتصال
42.....	المطلب الثالث : .. معوقات الاتصال
45.....	المطلب الرابع : نظريات الاتصال
50.....	خلاصة

## الفصل الثالث : ماهية اتخاذ القرارات

52.....	تمهيد
	المبحث الأول : مفهوم اتخاذ القرارات.
53.....	المطلب الأول : تعريف اتخاذ القرارات
54.....	المطلب الثاني : أنواع اتخاذ القرارات وخصائصه
57.....	المطلب الثالث : أساليب ومراحل اتخاذ القرارات
62.....	المطلب الرابع : مستويات اتخاذ القرارات
	المبحث الثاني : عوامل ومعوقات ونظريات اتخاذ القرارات .
63.....	المطلب الأول : عوامل اتخاذ القرارات
64.....	المطلب الثاني : عوامل اتخاذ القرارات
66.....	المطلب الثالث : نظريات اتخاذ القرارات
	المبحث الثالث : علاقة الاتصال باتخاذ القرارات .
72.....	المطلب الأول : ضرورة الاتصال في عملية اتخاذ القرارات
73.....	المطلب الثاني : المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات
74.....	المطلب الثالث : طرق الحصول على المعلومات
76.....	المطلب الرابع : مساهمة العمال في تنفيذ القرارات
78.....	خلاصة

## القسم الميداني

### الجانب الميداني

تمهيد ..... 80

أولا : التعريف بمجتمع الدراسة ..... 81

ثانيا : مجالات الدراسة ..... 89

ثالثا : خصائص مجتمع الدراسة ..... 90

### الفصل الرابع :مساهمة الاتصال النازل داخل المؤسسة في عملية اتخاذ

#### القرارات .

\* تحليل وتفسير البيانات ..... 95

\* استنتاج التساؤل الأول ..... 103

### الفصل الخامس : الاتصال الصاعد داخل المؤسسة ومساهمته في عملية اتخاذ

#### القرارات .

\* تحليل وتفسير البيانات ..... 106

\* استنتاج التساؤل الثاني ..... 117

### الفصل السادس : مساهمة الاتصال الأفقي داخل المؤسسة في عملية اتخاذ

#### القرارات .

\* تحليل وتفسير البيانات ..... 120

\* استنتاج التساؤل الثالث ..... 129

\* الاستنتاج العام ..... 131

\* خاتمة ..... 134

\* قائمة المصادر و المراجع .

\* الملاحق .