



جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

دور الاتصال في عملية صنع القرار

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل – الجلفة –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص – إدارة الموارد البشرية –

من إعداد الطالبة :

عكراش جميلة ■

السنة الجامعية : 2017/2016



جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



دور الاتصال في عملية صنع القرار

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل – الجلفة –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص – إدارة الموارد البشرية –

إشراف الدكتور :

قيرع سليم

من إعداد الطالبة:

عكراش جميلة

السنة الجامعية : 2017/2016



جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

دور الاتصال في عملية صنع القرار

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل – الجلفة –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

تخصص – إدارة الموارد البشرية

تحت اشراف الدكتور:

قيرع سليم

من إعداد الطالبة:

عكراش جميلة

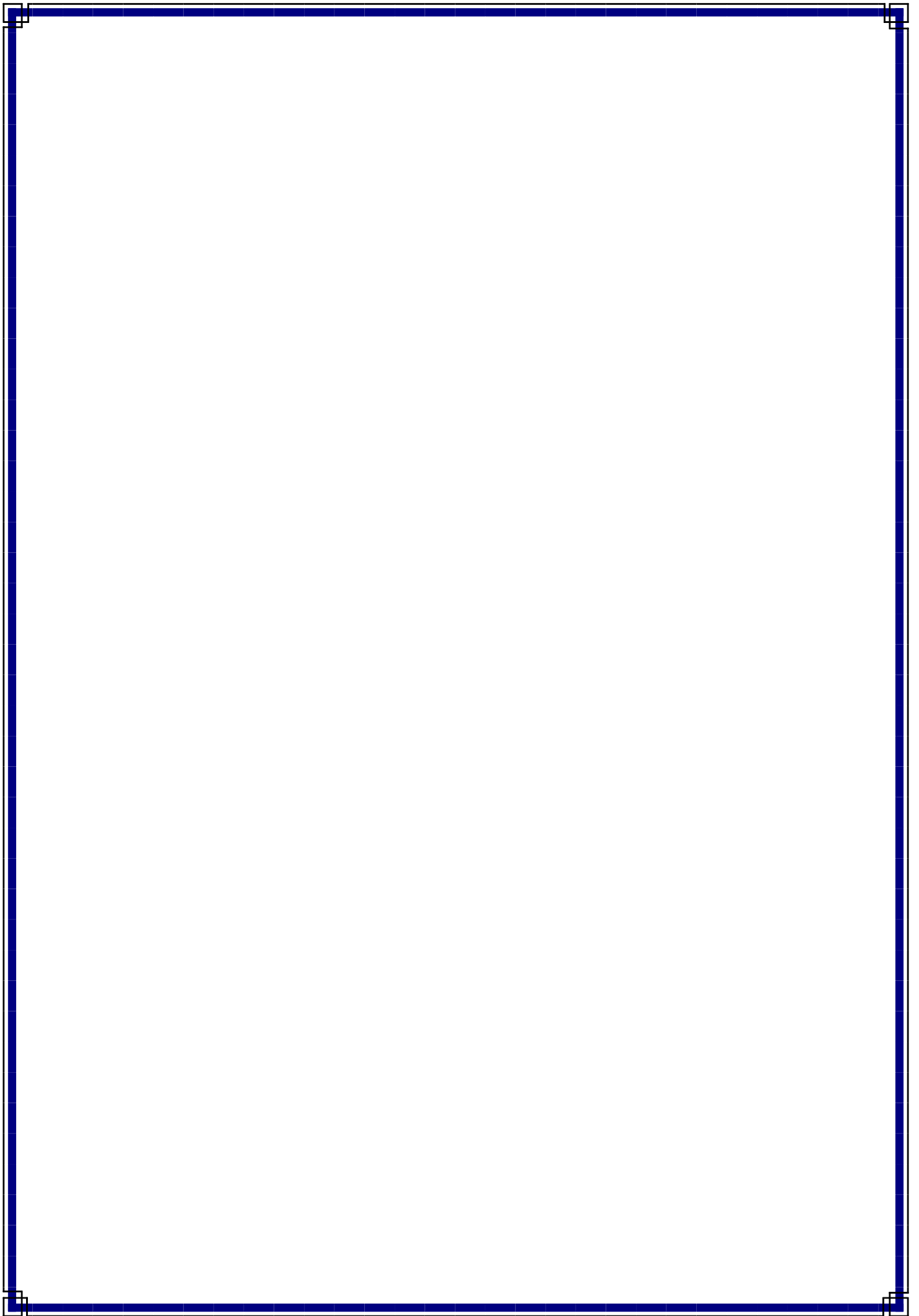
أعضاء لجنة المناقشة

أ- يعيطيش يوسف رئيسا

أ- د. قيرع سليم مشرفا ومقرا

أ- رمضاني مفتاح مناقشا

السنة الجامعية 2017/2016





شكر وتقدير

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى والصلاة والسلام

على أشرف الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله وأصحابه أجمعين .

أتقدم بجزيل الشكر إلى مدرسيننا الأفاضل الذين كان لهم الفضل الأكبر في إنجازنا لهذا العمل

وأخص بالذكر الدكتور " قيرع سليم " الذي كان خير موجه ومرشد لنا خلال مسيرتنا العلمية

كما أتقدم بالشكر إلى كل من مدّ لي يد العون من قريب أو بعيد .

إهداء

الى أمي . . . من أرتاح عند سماع صوتها ورؤية وجهها وأسكن بلمسة من يدها ودعوة من قلبها وضممة
لفؤادها إليك يا رمز العطاء . . .

إلى أبي . . . من أفخر لكونه والدي، إلى من هوللخيرات دليلي ومرشدي إلى حبيبي وتاج راسي وسيدي
إليك يا رمز الحكمة

الى من شاركوني نسيم الحياة منذ اول نفس وعايشوا براءتي وشقاوتي ، تحت سقف أسرتي . . اخوتي .

الى زملاء الدراسة وزملائي في قسم العلوم السياسية

اهدي هذا العمل المتواضع

بمحيلة

الفهرس

رقم الصفحة	العناوين
	بسملة
	شكر
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول و الأشكال
7-1	مقدمة
9	الفصل الأول: الإطار النظري لعملية الاتصال
9	المبحث الأول: ماهية الاتصال.
10	المطلب الأول: مفهوم الاتصال وأهميته.
14	المطلب الثاني: أهداف الاتصال.
15	المطلب الثالث: عناصر الاتصال الإداري.
17	المطلب الرابع: مبادئ ووظائف الاتصال.
21	المبحث الثاني: أشكال نماذج الاتصال و العوائق التي تعترضه
21	المطلب الأول : نماذج الاتصال
25	المطلب الثاني: أنواع وأشكال الاتصالات
30	المطلب الثالث: طرق الاتصال
32	المطلب الرابع: معوقات الاتصال
35	خلاصة
	الفصل الثاني : الإطار النظري لعملية اتخاذ القرارات
37	تمهيد:
38	المبحث الأول: ماهية القرارات
38	المطلب الأول: تعريف القرار واتخاذ القرار وأهميته

40	المطلب الثاني : أنواع القرارات وعناصرها
44	المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرار
46	المطلب الرابع : نماذج صناعة القرارات
50	المبحث الثاني:التكامل بين الاتصال واتخاذ القرار
50	تمهيد
50	المطلب الأول: دقة المعلومات و عملية اتخاذ القرار
54	المطلب الثاني: فعالية الاتصال داخل المؤسسة
58	المطلب الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات
62	المطلب الرابع : أهمية المعلومات للاتصالات و القرارات
69	خلاصة
الفصل الثالث : دراسة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية الام و الطفل	
71	تمهيد
72	المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة الأم و الطفل
72	المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة
72	المطلب الثاني : مكونات المؤسسة
75	المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للمؤسسة
80	المبحث الثاني:التقنيات المتبعة في الدراسة
80	المطلب الأول:أدوات الدراسة
82	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
109	الخلاصة
112	خاتمة

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل
17	شكل رقم 01 : عناصر الاتصال الإداري
23	الشكل رقم 02 يوضح نموذج شانون وويفر للاتصالات
24	الشكل رقم 03 يوضح نموذج فرانك دانس
27	شكل 04 : يوضح شبكة اتصال العجلة
28	شكل رقم 05 : يوضح شبكة اتصال الدائرة
28	شكل رقم 06 : يوضح شبكة اتصال السلسلة
29	الشكل رقم 07 : يوضح شبكة اتصال العنقودي
29	الشكل رقم 08 : يوضح شبكة الاتصال النجمي
44	الشكل 9: المراحل الأساسية لاتخاذ القرارات.
82	شكل رقم 10 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس
83	شكل رقم 11 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن
84	الشكل رقم 12 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية
85	الشكل رقم 13 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل .
86	الشكل رقم 14 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي .
87	الشكل رقم 15 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المناصب الأخرى .
88	الشكل رقم 16 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب التوظيف في المؤسسة .
89	الشكل رقم 17 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب اللغة الأكثر تواصلا.
90	الشكل رقم 18 : يوضح اهتمام الإدارة بالاتصال بكافة المستويات .
91	الشكل رقم 19 : يوضح وسائل نقل القرارات للعمال .
92	الشكل رقم 20 : يوضح الوسيلة الأكثر فعالية لإيصال المعلومات .
93	الشكل رقم 21 : يمثل القرارات الصادرة في صالح المرؤوسين .
94	الشكل رقم 22 : يوضح ما إذا كانت المؤسسة تعقد اجتماعات دورية .

95	الشكل رقم 23 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب إذا كانت الإجابة بنعم .
96	الشكل رقم 24 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في تطبيق نتائج الاجتماعات .
97	الشكل رقم 25 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب مشاركة العمال في إبداء آرائهم
98	الشكل رقم 26 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب فعالية اتصال العمال بالرؤساء
99	الشكل رقم 27 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب إذا كانت الإجابة بنعم .
100	الشكل رقم 28 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية الاتصال بمن هم أعلى منهم .
101	الشكل رقم 29 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوسائل الأكثر استخداما في الاتصال بالرؤساء .
102	الشكل رقم 30 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب أفضل أسلوب تستعمله للاتصال بالرؤساء
103	الشكل رقم 31 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب سعي الإدارة للمحافظة على مصالح العمال
104	الشكل رقم 32 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب محافظة الإدارة على مصالح العمال .
105	الشكل رقم 33 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب رضا العمال عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة .
106	الشكل رقم 34 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب إن كان الاتصال يتم في باقي الأقسام الأخرى.
107	الشكل رقم 35 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب إذا كانت إجابة "نعم"
108	الشكل رقم 36 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب إن كان للاتصال دور في إنعاش روح الفريق .

قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول
82	جدول رقم(01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس
83	جدول رقم(02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن
84	جدول رقم(03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية
85	جدول رقم(04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل
86	جدول رقم(05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
87	جدول رقم(06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب مناصب أخرى
88	جدول رقم(07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب توظيفك في المؤسسة
89	جدول رقم(08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب اللغة الأكثر تواصلًا
90	جدول رقم(09): يبين اهتمام الإدارة بالاتصال بكافة المستويات
91	جدول رقم(10): يبين وسائل نقل القرارات للعمال
92	جدول رقم(11): يبين الوسيلة الأكثر فعالية لإيصال المعلومات
93	جدول رقم(12): يمثل توزيع أفراد العينة حسب القرارات الصادرة في صالح المرؤوسين
94	جدول رقم(13): يبين ما إذا كانت المؤسسة تعقد اجتماعات دورية
95	جدول رقم(14): يمثل توزيع أفراد العينة حسب إذا كانت الإجابة بنعم
96	جدول رقم(15): يمثل توزيع أفراد العينة حسب تطبيق نتائج هذه الاجتماعات
97	جدول رقم(16): يمثل توزيع أفراد العينة حسب مشاركة العمال في التعبير عن رأيهم
98	جدول رقم(17): يمثل توزيع أفراد العينة حسب فعالية اتصال العمال بالرؤساء
99	جدول رقم(18): يمثل توزيع أفراد العينة حسب ان كان جواب بنعم
100	جدول رقم(19): يمثل توزيع أفراد العينة حسب كيفية الإتصال بمن هم أعلى منكم
101	جدول رقم(20): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوسائل الأكثر استخدامًا في اتصالاتكم برؤسائكم
102	جدول رقم(21): يمثل توزيع أفراد العينة حسب أفضل أسلوب تستعمله للاتصال برؤسائك
103	جدول رقم(22): يمثل توزيع أفراد العينة حسب سعي الإدارة للمحافظة على مصالح العمال
104	جدول رقم(23): يمثل توزيع أفراد العينة حسب محافظة الإدارة على مصالح العمال
105	جدول رقم(24): يمثل توزيع أفراد العينة حسب رضا العمال عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة
106	جدول رقم(25): يمثل توزيع أفراد العينة حسب ان كان الإتصال يتم في باقي الأقسام الأخرى
107	جدول رقم(26): يمثل توزيع أفراد العينة حسب إذا كانت إجابة "نعم"
108	جدول رقم(27): يمثل توزيع أفراد العينة حسب إن كان للاتصال دور في إنعاش روح الفريق

مقدمة

إن للاتصالات الإدارية دور مهم و فعال في أي نظام لأنها جوهر و أساس العمليات والوظائف و عن طريقها ترتبط أقسام المؤسسة ببعضها البعض و يتحقق التكامل في أعمالها فوظائف الإدارة المختلفة كالتنظيم و الرقابة و اتخاذ القرارات تؤدي بواسطة الاتصالات.

و قد تم تشبيه دور الاتصالات الإدارية في تسيير الموارد البشرية بأنه يعمل داخل المؤسسة كما تعمل الدورة الدموية في الجسم.

و إذا كانت الاتصالات ضرورية للعملية الإدارية فهي أكثر ضرورة و أهمية لعملية اتخاذ القرارات، لأن الاتصالات و اتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية، و يعتمد كل واحد منها على الآخر و يتأثر به، بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين القرار و الاتصال، و لقد أكد الكثير من كتاب الإدارة على أهمية العلاقة بين الاتصال واتخاذ القرارات، فقد أشار دورسي Dorsey إلى أن اتخاذ القرار الإداري يتم بناء على نوع من أنواع الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات، و أن هناك علاقة متبادلة بين القرار و الاتصالات، إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات و المعلومات و الحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين، و نظام الاتصال الفعال في المؤسسة يساعد إلى حد كبير في اتخاذ القرارات الإدارية حيث أن نجاح عملية اتخاذ القرارات تعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة و إمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب .

أهداف الدراسة:

وراء كل عملية نشاط بحثي جملة من الأهداف يعمل الباحث على تحقيقها و إدراكها والاعتماد على أدوات و أساليب علمية تمكن من الوصول إلى نتائج و خلاصات وفق مراحل منهجية تخدم المعرفة العلمية و الأهداف هي كالاتي:

- معرفة كيف تظهر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و مدى تقبل الإدارة لمقترحاتهم و آرائهم.
- معرفة دور الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرار.

- التعرف على نمط الاتصال في المؤسسة و مدى مساهمته في اتخاذ القرار.
- تحديد وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة و أهميتها في اتخاذ القرار.

أهمية الدراسة:

لا شك أن موضوع الاتصال و اتخاذ القرارات من الموضوعات التي حظيت، و لا تزال تحظى باهتمام علماء الإدارة، لكونه يعتبر ضروري للعملية الإدارية و تحقيق التكامل في وظائف الإدارة المختلفة و أن اتخاذ القرارات يتم بواسطة الاتصالات مما ينعكس على فاعلية المنظمة.

كما يمكن أن تظهر أهمية الدراسة في أهمية الاتصال على أنه الوسيلة لاتخاذ القرارات تعتمد إلى حد كبير على ما يوفر الاتصال الفعال.

أسباب اختيار الموضوع:

للقيام بعملية بحث علمي يعد الباحث نفسه مدفوعا بأسباب موضوعية و أخرى ذاتية وهي كالاتي:

- أسباب موضوعية: تكمن أسباب اختيار الموضوع في مدى أهمية الموضوع في الواقع الإداري داخل المؤسسات.
- أسباب ذاتية: التخصص العلمي المتمثل في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية حيث أن دور الاتصال في عملية اتخاذ القرار له اثر كبير في إدارة الموارد البشرية.

الدراسات السابقة:

تعد الدراسات السابقة ركيزة الأبحاث، إذ يقوم أي بحث علمي على أساس الإطلاع ومراجعة الدراسات السابقة للحقل العلمي الذي تصب فيه الدراسة التي بصدد إعدادها، و قد التفتنا إلى هذه الدراسات:

الدراسة الأولى:

ذات عنوان "دور نظم الاتصال الإداري في خدمة القرارات- حالة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم في قطاع غزة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، من إعداد مصعب إسماعيل طبش تحت إشراف الدكتور يوسف حسين عاشور لسنة 2008 الجامعة الإسلامية غزة.

الموضوع ذو أهمية كبيرة في الكشف عن أهم تقنيات الاتصال التي تستخدمها الوزارة للحصول على المعلومات اللازمة و الضرورية لعملية اتخاذ القرارات.
و تكمن أهمية الموضوع في:

- التعرف على تقنيات الاتصال الإداري التي تستخدم بشكل كبير في خدمة اتخاذ القرارات بوزارة التربية و التعليم في قطاع غزة.
- تحديد مدى مساهمة توظيف نظم و تقنيات الاتصال في فعالية عملية اتخاذ القرارات.
- الوقوف على المعوقات التي تحد من كفاءة نظم و تقنيات الاتصالات الإدارية.
- الوقوف على أهم المقترحات التي تزيد من كفاءة نظم و تقنيات الاتصالات.

أكد الباحث من خلال دراسته بأن أكثر الوسائل الإدارية فعالية في اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية متمثلة في (تقارير، أوامر، اقتراحات، شكاوي)، كما توصل أيضا بأن واقع تقنيات الاتصال المتمثلة في البريد الإلكتروني و الإنترنت بأنه جيد و لكن بحاجة إلى التحسين و التطوير كما أكد بأن أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف نظم و تقنيات الاتصال يساهم في سرعة أداء المهام و في اتخاذ القرارات.

من أهم ما أوصت به الدراسة من خلال النتائج المذكورة كالتالي:

- نشر الوعي التقني بين العاملين في الوزارة و استغلال التقنية الحالية الموجودة في الوزارة في سرعة انجاز الأعمال و تسهيل عملية الاتصال بهدف تغيير الثقافة التنظيمية الحالية إلى ثقافة تنظيمية تجعل من تقنية الاتصال عنصرا فعالا في انجاز الأعمال و اتخاذ القرارات.

- ضرورة إنشاء شبكة إنترنت داخلية و توفير قاعدة مركزية للبيانات تساعد مستخدمي القرارات على أداء أعمالهم بالسرعة و الجودة المطلوبة.
- دعم تنمية م ب في مجال استخدام التقنية، من خلال نظام تدريبي فعال، يتيح لجميع موظفي الوزارة و المديریات فرصة الاستفادة من تقنية الاتصالات والمعلومات.

الدراسة الثانية:

ذات عنوان "فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب الرفعات و المجارف C.P.G- عين السمارة - قسنطينة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، من إعداد العربي بن داود تحت إشراف الدكتور صالح بن نوار لسنة 2007-2008 بجامعة قسنطينة .

- تبين هذه الدراسة أنه كلما كان الاتصال النازل فعالا كلما كان العمال على علم بكل القرارات و الأوامر و التعليمات كما أكد أيضا أنه كلما كان الاهتمام بالاتصال الصاعد كلما كانت هناك فعالية اتصالية كما توصل بأن الاتصال الأفقي الفعال يؤدي إلى تدعيم المناخ التنظيمي.

من أهم ما أوصت به الدراسة

- تطوير الاتصال الصاعد و جعله في متناول العمال ليعبر عن تطلعاتهم
- تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة لتحقيق الإدارة الفعالة و الاتصالات الإنسانية السليمة الكافية.

يتمثل وصف الإشكالية في محاولة البحث عن الدور الذي تلعبه نظم و تقنيات الاتصال في مساعدة متخذي القرارات في أداء أعمالهم، و مدى استفادتهم من ثورة الاتصالات والتكنولوجيا المنتشرة في هذا العصر.

و بغرض الإحاطة أكثر بموضوع الدراسة نطرح الإشكالية التالية:

إشكالية الموضوع:

كيف يساهم الاتصال في عملية صنع القرار ؟

الأسئلة الفرعية:

يتفرع من الإشكالية السابقة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر للاتصال الرسمي على اتخاذ القرارات ؟
- هل يوجد أثر للاتصال الغير الرسمي على اتخاذ القرارات ؟
- ماهي أهداف الاتصال في المؤسسة ؟

الفرضيات:

تتطلق فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية و من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية و قد حاولنا قدر الإمكان إيجاد انسجام بينهما و بين الإطار النظري والميداني، و على هذا الأساس جاءت الفرضيات كالتالي:

- الفرضية الفرعية الاولى : يوجد أثر للاتصال الرسمي على اتخاذ القرارات .
- الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر للاتصال الغير الرسمي على اتخاذ القرارات .
- الفرضية الفرعية الثالثة : يستعمل الاتصال فقط لابلاغ قرارات الادارة العليا للعمال في وقتها .

منهج الدراسة:

تم الاعتماد على الأسلوب الوصفي عند تناولنا الجانب النظري للموضوع لإبراز المفاهيم المرتبطة بالبحث و مكونات الموضوع و إخضاعه للدراسة الدقيقة و تحليل أبعاده والروابط المختلفة بين المفاهيم.

في حين تم استعمال المنهج الاحصائي في الجانب الميداني للمؤسسة محل الدراسة معتمدين في ذلك على تقنية الاستمارة لجمع المعطيات الميدانية من أجل تحليلها إحصائياً لغرض الوصول إلى الإجابة على الفرضيات.

تقسيم الدراسة:

للإحاطة بكل جوانب المشكلة و اختيار صحة الفرضيات و الوصول إلى أهداف الدراسة، تم تقسيم فصول الدراسة إلى ثلاثة فصول الأول و الثاني نظري و الفصل الثالث دراسة ميدانية، و المقدمة التي تم فيها طرح الإشكالية و تبيان التصور العام بموضوع البحث وتليها الخاتمة التي تتضمن أهم النتائج التي تم التوصل إليها، و بعض الاقتراحات المقدمة.

الفصل الأول: تعرضنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للاتصال من خلال تناول المبحث الأول تناولنا طبيعة موضوع الاتصال حيث قمنا بتجزئة هذا المبحث إلى أربعة مطالب تطرقنا في المطلب الأول إلى مفهوم الاتصال و أهميته دون أن ننسى أهداف الاتصال في المطلب الثاني و العناصر المكونة للاتصال الإداري في المطلب الثالث وخصصنا في المطلب الرابع مبادئ ووظائف الاتصال .

أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى أشكال و نماذج الاتصال حيث قسمنا هذا المبحث إلى أربعة مطالب تطرقنا في المطلب الأول إلى نماذج الاتصال و في المطلب الثاني إلى أشكال و أنواع الاتصالات بالإضافة إلى طرق الاتصالات في المطلب الثالث و العوائق التي تعترضه في المطلب الرابع .

الفصل الثاني: تم تخصيص هذا الفصل إلى الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

قمنا بتقسيمه إلى مبحثين، يتناول المبحث الأول ماهية القرارات يشمل أربعة مطالب تناولنا في المطلب الأول إلى مفهوم القرار و اتخاذ القرار مع ذكر أنواع القرارات و عناصرها في المطلب الثاني أما بالنسبة للمطلب الثالث خصص لمراحل اتخاذ القرار بالإضافة إلى نماذج صناعة القرارات في المطلب الرابع .

في المبحث الثاني نتطرق فيه على العلاقة بين الاتصال و عملية اتخاذ القرار و ذلك بإظهار العلاقة بين الذي نتطرق فيه في المطلب الأول دور الاتصال في عملية اتخاذ القرار مع ذكر فعالية الاتصال داخل المؤسسة في المطلب الثاني أما في المطلب الثالث خصص للمشاركة في اتخاذ القرارات و أهمية المعلومات للاتصالات و القرارات في المطلب الرابع .

الفصل الثالث: تناولنا في هذا الفصل الدراسة الميدانية من خلال التعريف بالمؤسسة الإستشفائية الجلفة، ثم توضيح العلاقة بين الاتصال و عملية اتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة مع القيام بتحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية و استخلاص النتائج وإعطاء توصيات و اقتراحات.

مجال الدراسة:

المجال الزمني:

فالمجال الزمني لدراستنا كان مقتصرًا في دراسة دور الاتصال و اتخاذ القرارات في المؤسسة الأم و الطفل خلال فترة 2017

المجال المكاني:

و كان المجال المكاني للدراسة بالمؤسسة الأم و الطفل.

الفصل الأول

الإطار النظري لعملية الاتصال

تمهيد:

يعد الاتصال عصب الحياة، حيث يلعب دور حيوي في شتى المجالات و بصفة خاصة في مجال الإدارة حيث لا يمكن لأي إدارة أن تحقق أهداف المؤسسة بدون عملية الاتصال لأنها تعدو وسيلة نقل للمعلومات ذات صلة بالقرارات وهي العنصر الأساسي في تنفيذها.

و يتحقق عن طريق عملية الإتصال التفاعل بين الأفراد بعضهم ببعض من جهة ، ومن جهة أخرى بين المؤسسة و الأفراد،و من جهة ثالثة بين المؤسسة و المجتمع الخارجي،و عليه فلعلمية الإتصال أهمية كبيرة فلا بد من تنظيمها والعمل على أن تؤدي وظيفتها على أكمل وجه بحيث تنساب المعلومات بين مختلف مستويات التنظيم ، فعند حدوث خلل في عملية الإتصال مثل ضعفها أو توقفها أو وجود عوائق تعوق انسياب المعلومات ينعكس ذلك سلبا على أداء الموارد البشرية و بذلك على أداء المؤسسة ، وفي هذا الفصل سنحاول الالمام بالجانب النظري للاتصال وفق التقسيم التالي .

المبحث الأول: ماهية الاتصال

المبحث الثاني: نماذج و أنواع الاتصال و العوائق التي تعترضه

المبحث الأول: ماهية الاتصال

يعد الاتصال احد الوظائف والعمليات الإدارية المهمة، وبدونها لا يتم انجاز أي عمل وأي قصور في الاتصال يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى أداء الأعمال الذي لا يستطيع إهمال أي تأخر في العمليات والوظائف وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث معرفة الاتصال ووظائفه وأيضا من الضروري استكمال عملية التعرف على أبعاد عملية الاتصال المختلفة تحديد عناصرها ومبادئها .

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وأهميته:

الفرع الاول :مفهوم الاتصال :

يعتبر مجال الاتصال ميدانا خصبا للدراسة العلمية ونقطة التقاء يفيد إليها الباحثون من تخصصات متعددة واهتمامات متباينة، هذا ما جعل مفهوم الاتصال يثير الكثير من الجدل والنقاش في مختلف الدوائر العلمية وبالتالي تباين تحدياته .

تعددت مفاهيم والتعاريف التي تناولت الاتصال وسنحاول ذكر أهمها فيما يلي :

- كلمة اتصالات مشتقة من الأصل اللاتيني Common بمعنى عام، ذلك لأن الاتصال عندما يتصل بآخر فإنه يهدف عادة بوصول إلى نتيجة أو وحدة فكر وعلى ذلك فعلمية الاتصال هي إنتاج و توفير جميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العمل ثم نقل هذه المعلومات وتبادلها¹

- الاتصال كلمة مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية comunis التي تعني الشيء المشترك وفعالها comunicare وهو أن يذيع الشيء .

كما تعني كلمة الاتصال : التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين ... وتنطوي على عنصر القصد والتدبير .

¹ - فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التقليدية : اليمن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 165.

ومن هذه المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة لتحقيق هدف أو برنامج¹.

ومن هذا الفعل أشتق من اللاتينية والفرنسية *communiquer* الذي يعني بلاغا رسميا أو بيانا أو توضيحا بينما يشير المعنى اللغوي للاتصال في العربية إلى (الإبلاغ) (الإخبار) (الاستمرار في التواصل)².

أما اصطلاحا فقد عرف كثير من كتاب الاتصال على أنه عملية نقل معلومات من شخص مرسل إلى شخص مستقبل، غير أن البعض يرى أن هذا التعريف ناقص ويضيفون إلى عملية تبادل المعلومات تبادل الفهم بين طرفي الاتصال.

وفي هذا الصدد يعرف حسين حريم الاتصال بأنه " تبادل " المعلومات والفهم بين شخص لأخر.

ويعرف خضير كاظم حمود الاتصال بأنه " عملية نقل رسالة من شخص لآخر سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم بغية التأثير على السلوك"³.

و يمكن لنا أن ننظر إلى الاتصال على أنه عملية تبادل معان، فيعرف بعض الباحثين الاتصال كعملية تتم من خلال الاتكاء على وسيط لغوي، في ضوء أن كل من المرسل والمستقبل يشتركان في إطار دلالي واحد بحيث ينظر هنا إلى الاتصال على أنه عملية تفاعل رمزي فالاتصال تفاعل بالرموز اللفظية بين الطرفين : أحدهما مرسل يبدأ بالحوار :وما لم يكمل المستقبل الحوار ، لا يتحقق الاتصال ويقتصر الأمر على توجيه الآراء أو المعلومات .

من جانب واحد فقط دون معرفة نوع الاستجابة أو التأثير الذي حدث عند المستقبل،

¹ أحمد بخوش، *الاتصال والعولمة دراسة سوسيو ثقافية*، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص 9 .

² -د. عبد الرزاق محمد الدليمي *مدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال*: الجزائر، ص 26.

³ فريد كورتل : إلهام بوغليظة، *الاتصال واتخاذ القرارات*: الجزائر، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع 2010

فالالاتصال كذلك عملية يتم من خلالها تحقيق معان مشتركة (متطابقة) بين الشخص الذي يقوم بالمبادرة بإصدار الرسالة من جانب والشخص الذي يستقبلها من جانب آخر .¹

الفرع الثاني : أهمية الاتصال :

- ترجع أهمية الاتصال إلى قدرة الفرد على المشاركة والتفاعل مع الآخرين وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات معهم، الأمر الذي يسمح له بزيادة فرص بقائه والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به.

وبخصوص أهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل فإن هذه الأهمية تتمثل في:

- 1/ الإعلام: نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل وإعلامهم عما يدور حولهم من أحداث
 - 2/ التعلم: تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات وتطوير إمكانياتهم العلمية والعملية وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية.
 - 3/ الترفيه: بالترويح عن نفوس أفراد المجتمع وتسليتهم.
 - 4/ الإقناع: إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين.²
- يعتبر الاتصال أداة مهمة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة وتدعيم المؤسسة بالبيئة المحيطة بها .
- يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات والمعوقات التي تواجه أيا كان .
- يعمل الاتصال على خلق فرص الاحتكاك والتقارب بين الأفراد
- مهارة الاتصال مهارة إنسانية فيها احترام الإنسان وقيمة تفكيره من خلاله يتم مواجهة احتياجاتهم الأساسية .³

¹ د. عبد الرزاق الدليمي، مرجع سابق، ص ص 28-29 .

² المرجع نفسه، ص 43 .

³ د. أحمد بخوش، مرجع سابق، ص 14.

أما المستقبل فإنه ينظر إلى أهمية الاتصال من الجوانب التالية:

- 1) فهم ما يحيط به من ظواهر وأحداث
 - 2) تعلم مهارات وخبرات جديدة
 - 3) الشعور بالراحة والمتعة والتسلية
 - 4) الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعده في اتخاذ القرار والتعرف بشكل مقبول اجتماعيا.¹
- إن الاتصالات من أهم عناصر نجاح الإدارة في أي منشأة، لأنها تتضمن كافة المعلومات والبيانات التي ينبغي أن تنتقل إلى كافة أجزاء التنظيم.
- تتضمن عملية الاتصالات الحقائق والآراء والأفكار والأوامر والتعليمات التي يتعين تنفيذها من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة.

تكمن أهمية الاتصال الإداري كعملة أساسية لكل منظمة فيما يلي :

- * تفهم الأفراد لطبيعة عملهم : نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة لذا يتم إطلاعهم لموقف وسلوك الإدارة العليا مما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم .
- * التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل : نقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوي وبالتالي يمكن الإدارة العليا تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يساعد على تحسين مستوى الأداء العاملين في المنظمة
- * تنمية العلاقات الإنسانية : رفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج إيجابية للمنظمة والعاملين .
- * تحقيق التنسيق في العمل: التقارب في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يساهم في

¹ د . عبد الرزاق الدليمي، مرجع سابق، ص 43.

تحديد الرؤية الشاملة لكل الجوانب العملية الإدارية.

* توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها : تتمثل في توطيد العلاقة بين المنظمة والأفراد، وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتوفرة وفرص التدبير المتاحة مما يؤدي إلى تأييدهم للمنظمة .

تحقيق الفاعلية لوظائف الإدارة: تتمثل في علاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.

* تكوين علاقات إنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين ومعرفة قدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة .¹

المطلب الثاني: أهداف الاتصال

تختلف أهداف عملية الاتصالات الإدارية تبعا لطبيعة المنظمة وأهدافها إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الاتصال وهي:

- إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، لتطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، بشكل يكفل التنسيق والرضى عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين. مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين.

- إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار فقط إنما الهدف هو الإقناع فأى عملية اتصالية من الإقناع بأمر ما أو بطريقة ما أو بأخرى، ولذلك فإن كثيرا من القادة في المؤسسات يريدون أن يقدموا أفكار جديدة ويستخدمون الاتصال لإقناع الناس باتباع هذه الأفكار.

¹ يوسف حسين عاشور، دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، 2008، ص 17-18 .

- اطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار.
- من أهداف الاتصالات الإدارية هو توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز و ينظم قيادة و توجيه الموارد البشرية، وكذلك الاتصالات الإدارية تهدف إلى ربط المديرية والدوائر والأقسام مع بعضها وتنسيق وصول وتدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف. ونلخص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية :
- الأخبار والإعلام.
- الإعداد لتقبل التغيير.
- توضيح وتصحيح المعلومات والأداء¹.

المطلب الثالث: عناصر الاتصال الإداري

لكي تتم عملية الاتصالات الإدارية من الضروري التعرف على أبعاد عملية الاتصال المختلفة ولا بد من توافر عدة عناصر أساسية وهي :

1. المرسل:

يعني منشأ الرسالة قد يكون المصدر فرد أو مجموعة من الأفراد وقد يكون مؤسسة أو شركة كما يمكن أن يكون مصدر آخر مثل الراديو والتلفزيون والصحف والمجلات... وفعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة والقدرة على التأثير.²

2. الرسالة Message

هي لب عملية الاتصال وبدون الرسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يتم الاتصال كما يجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل دلالات أخرى وان تكون لغة الرسالة سليمة وتتماشى مع قدرة المستقبل اللغوية والفكرية.

¹د.فريد كورتل، مرجع سابق، ص 51 .

²أ. رضوان بلخيري، أ. سارة جابري، مدخل للاتصال والعلاقات العامة: الجزائر، دار النشر جسر، 2013، ص

3- ترميز عملية الاتصال **encoding** : تعني وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال

4 قناة الاتصال Channel .

هي وسيلة التي تنقل الرسالة من المصدر إلى المستقبل. ويمكن أن تكون سمعية أو مرئية أو حسية أو كتابية أو جميعها معا ويتم اختيارها بناء على عدة أمور منها :
موضوع عملية الاتصال _ طبيعة الأفراد وطبيعة العلاقات فيما بينهم وسرعة الاتصال وتكلفتها ومدى صحتها.

5- تحليل رموز الرسالة **decoding**

-يتوجب على المستلم عند استلام الرسالة فك رموزها حتى تعطي معنى كاملا ومتكاملا وقد يقوم المستلم بتحليل وفهم الرسالة بشكل مخالف للمعنى المقصود. حيث كلما تجانس وتمائل بين المرسل والمرسل اليه من حيث التخصص والمستوى الثقافي والتعليمي والخلفية الفكرية والحضارية واتفاق على معاني الرموز.¹

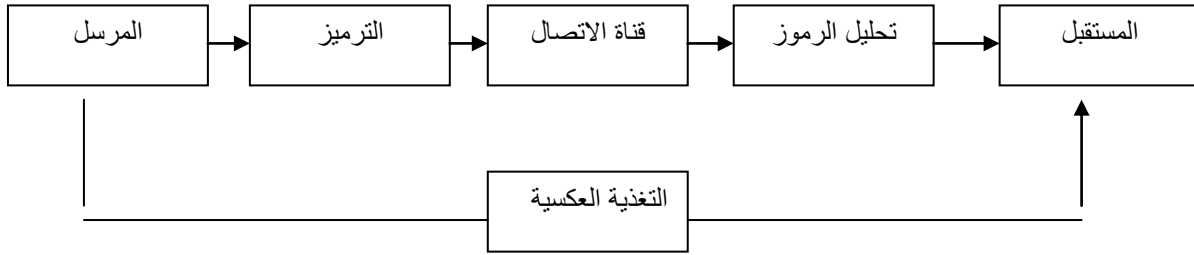
6- المستقبل **Receiver**

هو مستلم الرسالة يمكن أن يكون فرد أو جماعة أو مركز آخر للاستلام ويعتمد فهم الرسالة على مجموعة من العوامل :
المستوى التعليمي للمستلم- تجارب السابقة - المعرفة والمهارات واتجاهات المستقبل.

¹ -. رضوان بلخيري، أ . سارة جابري، المرجع السابق ، ص 17.

7-التغذية الراجعة **feedback** هو رد الفعل التصرف الذي يصدر من قبل المستقبل والمرسل فعملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة بل يجب التأكد من وصولها وفهمها بالشكل الصحيح لان عملية قياس ردود الفعل تعتبر أهم عنصر في عملية الاتصال.¹

شكل رقم 01 : عناصر الاتصال الإداري



المصدر: د. فريد كورتل، أستاذة، الهام بوغليظة، مرجع سابق، ص66

المطلب الرابع: مبادئ ووظائف الاتصال .

الفرع الأول : مبادئ الاتصال

يحتاج الاتصال لكي يصل على أكمل وجه مبادئ يقوم عليها، ومهارات يعمل الفرد على اكتسابها وتطويرها وهذه المبادئ تتمثل في:²

1 - مبدأ الوضوح : وهنا لابد من استخدام اللغة والمصطلحات الواضحة، وهي من مسؤولية المرسل، بتصميم وصياغة الرسالة والتعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء كان ذلك بالكتابة أو بالكلام والتخاطب، ويتحقق ذلك باستخدام الألفاظ ذات اللغة البسيطة والمفهومة لدى الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، ويؤدي تطبيق هذا المبدأ للتغلب على الكثير من العقبات والحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة والأخطاء الناجمة عن الصياغة والنقل وعدم وضوح عناصر والحاجة إلى توضيحها حيث لا تحتل الرسالة إلا مضمونا وتأويلا واحدا وهو التأويل الذي يرمي إليه صاحب الرسالة وإلا حدث خلل في تطبيق مضمونها

¹ الأستاذ محمود سلمان، العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن، دار وائل للنشر، ط 3، 2005 ص 241- 242 .

² ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ط 1 ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر 2011، ص 69 .

2 - مبدأ الاهتمام والتركيز : نقصد به إعطاء كل الانتباه والاهتمام لاستقبال الرسالة، فأي اتصال لا يمكن أن ينجح إلا إذا كان مفهوماً، فإعطاء الاهتمام الكامل للرسالة ليست مسألة سهلة، ويرجع ذلك إلى كثرة الرسائل التي تستدعي الاهتمام، ومدى قدرة الفرد على الانتباه والتركيز .

3 - مبدأ كفاية المعلومات: يجب أن تكون المعلومات كافية وواضحة عن موضوع الاتصال حيث أن كل ما هو وارد في الرسالة يحمل معنى أو فهماً مشتركاً بين المرسل إليه.

4 - مبدأ سرعة الانتقال: حيث أن الرسالة يجب أن تضمن انتقالها في الوقت المناسب لذلك وفي المكان المناسب وبالوسيلة المناسبة والى الجهة المناسبة.

5 - مبدأ نطاق الاتصال : لا بد أن يكون مصدر الرسالة هو المصدر الحقيقي لها حتى تضمن الاستجابة والتنفيذ فالرسالة التي تتضمن أوامر محددة يفترض أن تكون واردة من الرئيس أو من الإدارة العليا وليس من موظف بسيط .

6 - مبدأ التكامل والوحدة والتنسيق : تحقق العملية الاتصالية صلة من الأهداف باعتبار الاتصال وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة وتدعيمها بطريقة فعالة من خلال تحقيقه للتكامل والانسجام بين قدراته في مختلف أقسام المؤسسة، وتحقيق التنسيق الضروري في المهام .

7 - مبدأ المشاركة : لنجاح العملية الاتصالية يجب أن تتضمن مبدأ المشاركة والتشاور بين مختلف الأقسام في المؤسسة ومختلف الدرجات السلمية حتى تضمن التأييد الضروري لنجاحها ولا تكون مفروضة ومفاجئة للجميع .

الفرع الثاني : وظائف الاتصال

1. وظيفة التبليغ:

وهذه الوظيفة تقوم بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دوراً على محتويات المعلومات ويمكن تبليغ¹ :

¹ فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع: الأردن، ص144.

-تقارير.

- تنفيذ واجبات.

- شرح خطوات العمل في فترة معينة

- تبليغ سياسات وقرارات الإدارة.

و هذه المهمة ليست سهلة ولكن لابد من اخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

- تحديد وقت الاتصال.

- حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات .

- وسيلة الاتصال المستخدم لنقل المعلومات .

- من هم الأفراد المستفيدون من عملية التبليغ .

- مدى الاستعداد للتبليغ أو لقبول المعلومات .

و عليه فان توفير ثقة متبادلة بين طرفي الاتصال أمر هام لإنجاح هذه الوظيفة .

وهناك أسباب تؤدي إلى عدم الاستعداد لاستلام الرسالة أو قبول تنفيذها هي :

- تحيز احد الطرفين ضد الآخر

- عدم الاهتمام أو الإخلاص في العمل¹

2. وظيفة الإقناع:

تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المؤسسة عند تبليغ الحقائق و المعلومات، فهي تساعد على تحقيق الاتفاق أو الإجماع بين الأفراد العاملين، كما أنها تساعد في إحداث التحولات والتغيرات المطلوبة في وجهات نظر العاملين حول حدث معين أو فكرة معينة حيث مسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة والاقتناع بها وبعدها تنفيذ ما جاء

¹ فرج شعبان، المرجع السابق، ص 145.

بها من تعليمات . ويحتاج الإقناع إلى جو ومكان مناسبين مما يجعل الإقناع والاقناع أفضل وأحسن¹.

3. وظيفة التفهيم (التعليم):

وظيفة التفهيم: تهتم بالقدرة على نقل المعلومات والخبرات المكتسبة من شخص لآخر يتوقف مستوى فهم المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات إضافة إلى دقة النقل في عملية الإرسال.

4. وظيفة التعلم : عند توجيه المرؤوسين وتدريبهم بالتعليمات السلوكية الخاصة بجميع المواقف داخل المؤسسة، تهدف هذه الوظيفة إلى رفع مستوياتهم العلمية والمعرفية².

5. وظيفة المساعدة على اتخاذ القرار :

تعتمد عملية اتخاذ القرار على توفر عدة بدائل على أن يتم اختيار احد بناء على معلومات وبيانات متوفرة وممكن الحصول عليها، وهذا يعتمد على عملية الاتصال المتبادلة، فعن طريق الاتصالات الجيدة يتم تبادل الأفكار بين متخذي القرار وتوضيح مختلف وجهات النظر لدعم الاهتمام والمشاركة في المؤسسة³.

¹ محمد الدبس السردى، الاتصال والعلاقات العامة في إدارة المكتبات ومراكز المعلومات، ط1، دار إثراء للنشر: الأردن 2011، ص 33 .

² فرج شعبان، مرجع سابق، ص146.

³ احمد النواعرة، الاتصال والتسويق بين النظرية والتطبيق، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع: الأردن، 2010، ص 19 .

المبحث الثاني: أشكال و نماذج الاتصال و العوائق التي تعترضه

تعد عملية الاتصال احد العناصر الأساسية في أي مؤسسة حديثة، بحيث لا يمكن الاستغناء عنها وأهمية الاتصال تظهر بشكل واضح في منشاء الأعمال لان العملية الإدارية تتوقف على فاعلية و كفاءة قنوات اتصالاته المختلفة والتي تربط بين وحداته الإدارية وبين المجتمع الذي يتعامل معه وكلما كانت عملية الاتصال أكثر فعالية كلما أمكن إلى وصول المعلومات إلى الأطراف المسؤولة بشكل صحيح وفي الوقت المناسب فوجود نظام سليم ضرورة ملحة للإدارة ومما لا يمكن تجاهله هو وقوع المؤسسة في نقائص وعوائق تعترض سير العملية الاتصالية . ويهدف هذا لفصل إلى التعريف بنماذج الاتصال ووسائله المختلفة و أشكاله و المعوقات التي تعترضه.¹

المطلب الأول : نماذج الاتصال

كانت هناك عدة محاولات لتوضيح عملية الاتصال وتحليلها ووصف أبعادها وتشخيص مجالاتها وذلك في شكل نماذج لتنظيم المعلومات وفكرة النموذج ليست جديدة على الإنسان فكل منا يضع نماذج لسلوكه يلتزم بها ويسير عليها فالنموذج هو محاولة لتقييم العلاقات الكاملة التي يفترض وجودها بين المتغيرات التي تصنع النظام .

و تصنف هذه النماذج حسب المنهج العلمي إلى نوعين :

النماذج البنائية : التي تظهر مكونات الشيء أو الحدث أي الرسمية .

النماذج الوظيفية: التي تحول أن تبين لنا كيف تعمل الظاهرة.

و سوف نناقش بعض هذه المناهج:

¹ احمد النواعرة، المرجع السابق، ص 20.

الفرع الأول :النماذج البنائية .

1/نموذج لاسويل LASWELL عن الاتصال:

قدم لاسويل منظورا عاما للاتصال تجاوز حدود العلوم السياسية فقال أن عملية الاتصال يمكن توضيحها بالعبرة البسيطة التالية :

" من يقول ماذا ولمن وبأي وسيلة وبأي تأثير "

ركز لاسويل على الرسالة اللفظية واهتم بعناصر الاتصال وهي المتحدث - الرسالة - والمستقبلون كما قدم لاسويل تعريفا اعم واشمل للقناة فشملت الوسائل الجماهيرية بالإضافة إلى الحديث اللفظي بوصفه جزءا من عملية الاتصال .

2/ نموذج "شانون وويفر" :

وضع شانون هذا النموذج حين كان يعمل في شركة بل الأمريكية للهاتف هو ومساعدته ويفر عام 1949 أن بساطة هذا النموذج من جهة ويفر، جعله ذا أهمية خاصة من طرف المختصين في علوم الاتصال، وهو نموذج خطي بسيط تسيير فيه عملية الاتصال في طريق واحد، وقد حدد شانون وويفر الاتصال من خلال ستة عناصر رئيسية هي :

1- مصدر المعلومات 2- مرسل

3- قناة 4- مستقبل

5- هدف 6- مصدر الضوضاء¹

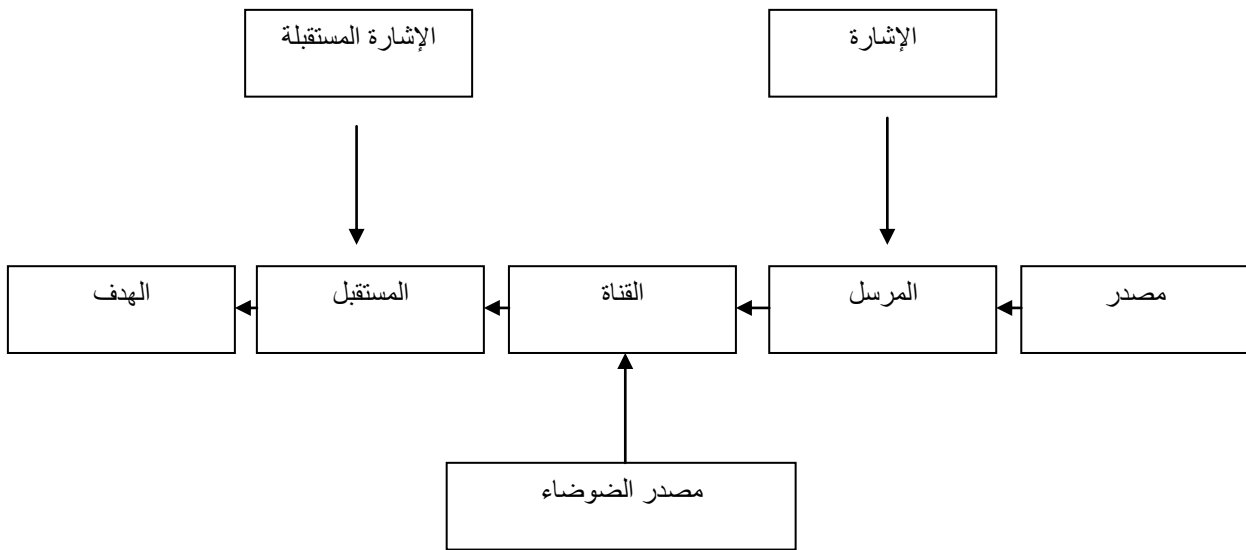
و في إطار هذه العناصر نجد أن العملية تسيير وفق ما يلي :

- يقوم المصدر بتحديد الرسالة من خلال القرارات التي يتخذها حيث تنتقل الرسالة إلى المستقبل من خلال قناة تتحول من خلالها إلى إشارات، وتتعرض الإشارة في مرحلة النقل إلى بعض التشويش أو الضوضاء فيؤثر ذلك على فك رموزها أو على فهمها عند المتلقي .

¹ . سلوى عثمان الصديقي، وهناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، رؤية نظرية وعلمية وواقعية : مصر:الناشر المكتب الجامعي الحديث، 1999 ص 50-51-52 .

كما أن هذا النموذج يقدم عملية الاتصال بوصفها خطية تسير من المصدر إلى المتلقي ويتجاهل عنصر التغذية المرتدة، ولقد ادخل شانون وويفر، مفهوم الضوضاء الذي يعيق سير الرسالة، كما ادخل مفهومة الترميز وفك الترميز .

الشكل رقم 02 يوضح نموذج شانون وويفر للاتصالات



المصدر: د. فريد كورتل، أستاذة، إلهام بوغليظة، مرجع سابق، ص 61 .

الفرع الثاني : النماذج الوظيفية:

نشر " ولبور شرام Schramm" موضوعا عام 1954 عنوانه " كيف يعمل الاتصال " قدم فيه نماذج إضافية عن عملية الاتصال وهو تطوير نموذج " شانون " و"ويفر " قال شرام " في وصف هذا النموذج .¹

يمكن أن يكون المصدر فردا (يتحدث أو يكتب أو يرسم أو يشير) ويمكن أن يكون المصدر هيئة (كجريدة أو دار نشر أو محطة تلفاز أو أستوديو سينمائي) وتكون الرسالة على شكل حبر على الورق، أو موجات صوتية في الهواء أو إشارة باليد أو علما في الهواء أو أي إشارة يمكن تركها لإعطاء معنى .

¹ سلوى عثمان الصديقي، وهناء حافظ بدوي، المرجع السابق ، ص 53

حيث يعتبر الاتصال عند « schramm » مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة المصدر والمستقبل.

قدم " شرام " في هذا النموذج مفهوم مجال الخبرة الذي اعتبره ضروريا ليقدر ما إذا كانت الرسالة تصل إلى الهدف بالطريقة التي قصدها المصدر، واستنتج انه في حالة عدم وجود ميادين خبرة مشتركة وخلفيات مشتركة وثقافة مشتركة وغير ذلك، فان احتمال أن تسير الرسالة بطريقة صحيحة يكون ضعيفا وللتغلب على مشكلة التشويش حيث اقترح شرام أهمية التغذية الراجعة حيث يرى أن التغذية العكسية تخبرنا بالكيفية التي فسرت بها رسائلنا . ويرى "شرام " أن المستقبل عندما يصدر التغذية الراجعة يصبح مرسلا، فالاتصال عنده دائري وليس في اتجاه واحد .

و تتلخص العناصر الرئيسية لنموذج شرام في ما يلي :

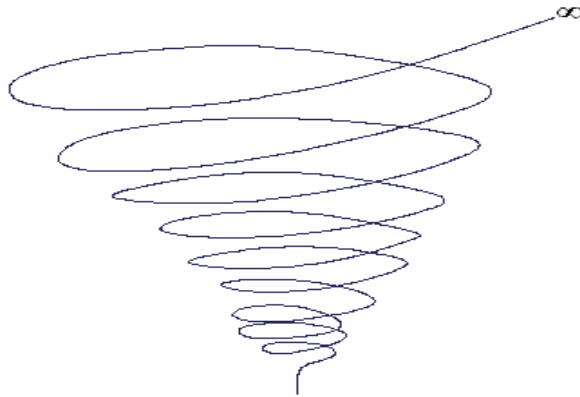
المصدر (المرمز)

المستقبل (محلل الرمز) الإشارة، الهدف، مجال الخبرة أو الإطار المرجعي .¹

نموذج دانس : dance

يختلف نموذج دانس عن النماذج السابقة، حيث حاول دانس من خلال نمودجه الحلزوني دمج النماذج ذات الخط المستقيم مع النماذج الدائرية حيث أضاف إلى النماذج التغذية الراجعة بعدا جديدا وهو البعد الزمني، موضحا أن عملية الاتصال تضيف خبرات جديدة لكل الأطراف المعنية بعملية الاتصال .²

الشكل رقم 03 يوضح نموذج فرانك دانس للاتصالات .



¹ فريد كورتل - أ - الهام بوغليظة، مرجع سابق، ص 62 .

² المرجع نفسه، ص 63 .

المطلب الثاني: أنواع وأشكال الاتصالات

تشمل الاتصالات الإدارية ما بين الاتصالات الرسمية تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة واتصالات غير رسمية تعتمد على قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وأعضائه.

الفرع الأول : أنواع الاتصالات

أولاً : الاتصالات الرسمية

أ- الاتصالات العمودية **vertical communication**

حيث تشمل الاتصال الهابط : (من أعلى إلى أسفل) downward communication تعتبر أكثر الاتصالات استخداماً في المنظمات، وتكون بمتابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها بالطريقة الصحيحة، يهدف هذا النوع من الاتصال إلى إيصال التعليمات والإجراءات المتعلقة بالعمل إلى الأفراد العاملون في المنظمة، ومن أكثر الطرق استخداماً في هذا النوع هي : الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين .

ب- الاتصال الصاعد : (من أسفل إلى أعلى) **upward communication** تنتقل فيها المعلومات من المرؤوسين إلى الرؤساء، وهذا النوع من الاتصال يكون عن طريق تقارير الأداء، اجتماعات وصناديق الاقتراحات حيث يؤدي هذا الاتصال إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين كما يجب على المدراء تشجيع هذا الاتصال لأنه يزودهم بتغذية عكسية عن فهم الموظفين للرسائل التي وصلت إليهم¹.

ج-الاتصالات الأفقية: **LATERAL COMMUNICATION**

يستخدم عندما يكون الاتصال على نفس المستوى الإداري من التنظيم، مثل قيام مديري الاتصال العليا بالاتصال مع بعضهم البعض أو قيام رؤساء الإدارة الوسطى بالاتصال مع

¹ . سلمان العميان، مرجع سابق ص ص 243-244

بعضهم البعض، وهذا النوع من الاتصالات مهم لنجاح المنظمة وزيادة درجة التنسيق بين العاملين والأنظمة الفرعية في المنظمة .

ثانيا : الاتصالات غير رسمية

الاتصالات غير الرسمية هي الاتصالات التي يتم فيها التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين وبين جميع أعضاء المؤسسة بتبادل المعلومات أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم، وذلك في اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمع بنقل المعلومات بين الأشخاص، وتشير الدراسات أن 75 % من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة التي تمتد عبر الاتصالات غير الرسمية الصحيحة، كما أنها أسرع من القنوات الرسمية.¹

عرف كاهن الاتصال غير الرسمي " تعبير تلقائي وعفوي في عدة مشاكل وقضايا" وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي وداخلي أحسن من الاتصال الرسمي .

وحسب " هاورثون " والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية يؤكدون أن الاتصالات غير الرسمية ليست جميعها تعارض مع أهداف المؤسسة، بل يؤكدون أن الاتصالات يمكن أن تكون لها دور هام في إنجاز أهداف المؤسسة .

من أمثلة الاتصالات الغير رسمية :

- ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن المشكلات الخاصة أو عن الأحوال العامة التي تستدعي اهتمامهم.

- الشكاوي والتظلمات التي تصل من صغار العاملين إلى الرئيس الأعلى للمؤسسة .

و تأخذ هذه الاتصالات عادة أحد الاتجاهات التي تأخذها الاتصالات الرسمية فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة على سبيل المثال مدير يريد إبلاغ نصيحة لأحد الأطباء التابعين له - ولا يريد أن يبلغها له بصفة رسمية.

¹ . سلمان العميان، مرجع سابق، ص 244

وقد تأخذ شكل الاتصالات الصاعدة، مهندس بإحدى الشركات يريد تقديم اقتراح إلى رئيسه بصفة غير رسمية.

وقد تأخذ شكل الاتصالات الأفقية أو الجانبية مثلا مدير المبيعات يريد أن يتصل بمدير الإنتاج ولكن دون استعمال وسائل الاتصال التي يقرها التنظيم.

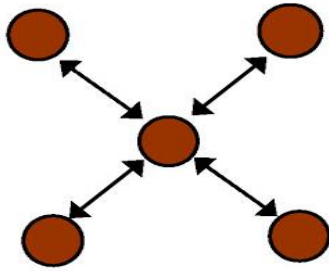
أي أن هذه الاتصالات غير الرسمية تؤدي إلى دعم وتعزيز ومكانة وقوة المسؤولين داخل المؤسسات لذا فالأشخاص المسؤولين الذين يقومون ببناء شبكة من الاتصالات غير الرسمية في أن تكون فعالة ولما مكانتها في وضع القرار¹.

الفرع الثاني: أنماط وأشكال الاتصالات

أظهرت الدراسات عدة أنماط للاتصالات تستند على خمسة أنماط وهي كالتالي:

(1) النمط الأول: شكل العجلة

هذا النمط يسمح لعضو واحد أو الرئيس أو المشرف أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين، كما أن هذا النمط لا يستطيع الاتصال المباشر إلا بالرئيس، واستخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس.

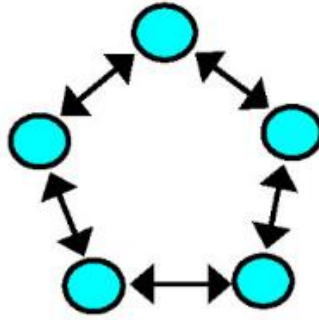


شكل 04 : يوضح شبكة اتصال العجلة

(2) النمط الثاني: (شكل الدائرة)

يكون كل عضو مرتبط بعضوين، أي كل عضو يستطيع الاتصال مباشرة بشخصين آخرين ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة احد الأفراد الذي يتصل بهم اتصال مباشر.

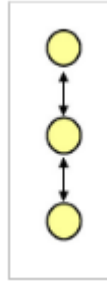
¹ - رضوان بلخيري .أ. سارة جابري، مرجع سابق، ص ص 87، 88، 89 .



شكل رقم 05 : يوضح شبكة اتصال الدائرة

(3) النمط الثالث: (شكل السلسلة)

وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر أو بفردين إلا إذا كان احد الأفراد يمثلون مراكز المهمة.¹

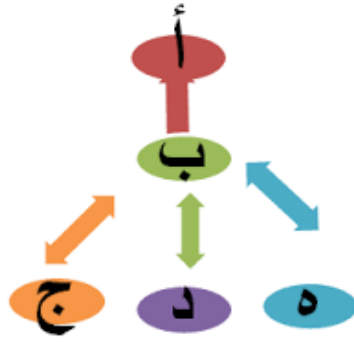


شكل رقم 06 : يوضح شبكة اتصال السلسلة

(4) النمط الرابع: العنقود

يمثل هذا النمط إمكانية شخص واحد من الاتصال (مساعد المدير) بأربعة أشخاص آخرين، إلا أن هؤلاء الأربعة يمكن الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، والمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاجة في فعالية الاتصال والشكل يوضح ذلك :

¹ د . منصور بوبكر، سيكولوجيا الاتصال محور ومعارف حول الاتصال، 2014، ص ص 6-7 .

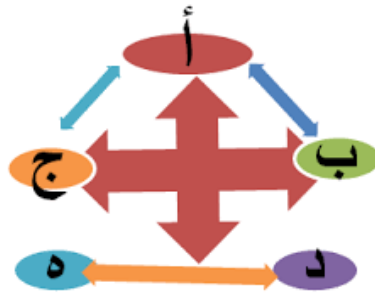


الشكل رقم 07 : يوضح شبكة اتصال العنقودي

(5) النمط الخامس: النجمة

وفي هذا النمط من الاتصال وهو الأكثر الأنواع السائدة في تحقيق الاتصال بين الأفراد، إذ أن هذا النمط يمكن لأي شخص الاتصال مع أي شخص آخر وبدون أي قيود وباستخدام جميع قنوات الاتصال، وهذا النمط يمثل بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين الأفراد العاملين في المنظمة .¹

بحيث يتصل أعضاء المجموعة مع بعضهم دون قيود، مثلا بشكل مباشر بين المرؤوسين ب، ج، د والرئيس الأعلى المباشر "أ" أو بشكل غير مباشر، عن طريق الرؤساء المباشرين "ب" "ج" للمرؤوسين "د" "هـ" أو فيما بين جماعة بعض النظر عن مراكزهم وتكون شبكة الاتصال كما يوضحه الشكل :



الشكل رقم 08 : يوضح شبكة الاتصال النجمي

¹ د . منصور بوبكر، مرجع سابق، ص 8

المطلب الثالث: طرق الاتصال:

تتعدد وسائل الاتصال الإداري في هذا العصر وهو عصر الاتصالات والتقنيات الحديثة كما يتم في جميع أقسام النشاط الإداري من خلال وضع خطة وعند إصدار التعليمات وحين اتخاذ القرارات وإجراء التنسيق في العمل.

- يمكن تقسيم وسائل الاتصال الرسمية بشكل رئيسي إلى ثلاثة أنواع¹:

- الاتصالات الشفوية.
- الاتصالات الكتابية.
- الاتصالات الحركية.

الفرع الأول: الاتصالات الشفهية: Oral communication:

تتميز هذه الطريقة بالبساطة والوضوح وتناسب الموظفين في المستويات الإدارية وهي تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة، وتمكن المرسل من التأكد من فهم المستقبل للرسالة المرسلة إليه، وتساعد على تقوية العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وتعتبر الاجتماعات وسيلة هامة للاتصال، حيث تعقد شكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشتركين فرصاً للتعبير عن آرائهم بحيث يجعل القرارات أصوب .

و يأخذ هذا النوع من الاتصال أشكال متعددة أهمها:²

(1) **الاتصال الشخصي المباشر** : ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة التلفون وهذا يتيح مجالاً للمناقشة وتفهم الرسالة والوقوف على رد فعل المستقبل، ورفع الروح المعنوية لدى المرؤوس عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم .

¹ محمد قاسم القديوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، الأردن دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة، 2009، ص 233 .

² د. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال: الأردن دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، 2005، ص 246 .

(2) الاجتماعات الرسمية : كالاتصالات التي تتم في المصانع لتوضيح إجراءات الوقاية من الحوادث ويتم في هذه الاجتماعات تبادل الآراء وهذا يساعد على تكوين صورة سليمة عن طبيعة المصنع .

(3) اجتماعات غير رسمية : تتم عبر اللقاءات غير الرسمية في أوقات الراحة، وهي تجعل الفرد متحررا من الرسميات ويتكلم بحرية ولذلك يمكن معرفة ما ينتظره منه في العمل المعين .

عيوبه: عدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد، وتفقد الرسائل جزء من محتواها بعد صدورها مباشرة كما أن هذا الأسلوب لا يعتمد عليه في المؤسسات الكبيرة الحجم لأنه يستنزف وقتا طويلا.¹

الفرع الثاني: الاتصالات المكتوبة. **written communication.**

تكون المعلومات فيه مدونة ومكتوبة بحيث يمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية ومن مزاياها حفظها كسجلات رسمية وكذلك تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي.

لكن يعاب عليه أن عملية إعدادها تأخذ جهدا كبيرا مما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة .
و الاتصالات المكتوبة تأخذ عدة أشكال :

(1) التبليغات التي تتم عن السياسة العامة للمنظمة وعن المسائل الإدارية والإجراءات، وذلك أن أي تغيير للسياسة الموضوعة أو أي وضع لإجراءات جديدة يستلزم التبليغ كتابة .

(2) النشرات العامة: تحتوي على معلومات تتصل بطبيعة العمل الإداري كما تساعد على فهم مشترك لبعض النواحي الإدارية.

(3) الخطابات الإدارية الخاصة: وهي خطابات توجه إلى بعض الإداريين وتحتوي على معلومات إدارية خاصة بهم.

¹ محمد قاسم القديوتي، مرجع سابق، ص 234.

4) التقارير المرسلة من المستويات التشغيلية إلى المستويات الأعلى، وهي أهم وسائل الاتصال الكتابي والأكثر فعالية، إذ تستخدم هذه التقارير لغة أرقام رسمية وتذكر فيها الحقائق ويتم التعليق عليها بالاقترحات من قبل المنفذين، وبذلك يستطيع الإداري أن يتعرف على طبيعة الأعمال التي تتم في مستويات التنفيذ.¹

الفرع الثالث: الاتصالات الحركية (غير اللفظية) Non verbal communication

يتم من خلال تعابير الوجه ولغة العيون، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة دلالات مختلفة عن القبول وعدم القبول، وكثيرا ما تتبع الاتصالات غير الكلامية الاتصالات الكلامية لتأكيد ما يقال، فمثلا يستعمل المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره وعدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في المنشأة.²

المطلب الرابع: معوقات الاتصال: Barriers to Communication

رغم أهمية الاتصالات الفعالة في الإدارة إلا أن هناك عدة معوقات في طريق الاتصالات الجيدة، لدرجة صار من الصعب حصرها، أما السبب وراء ذلك فيعود أن هذه المعوقات قد تحدث في أي مرحلة من مراحل الاتصال.

ويقصد بمعوقات الاتصال جميع المؤثرات التي تؤثر سلبا أو تمنع عملية تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل أو تعطلها أو تؤخر وصولها.³

الفرع الأول: المعوقات الشخصية

- تباين الإدراك : إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها .
- الصعوبات النفسية : كميل الموظفين إلى العزلة والانغلاق على أنفسهم لشعورهم بالفوارق الإدارية بينهم وبين الإطارات العليا بالمؤسسة .
- احتكار المعلومات وعدم الإدلاء بها لزملائه حتى يظهر بمظهر الخبير أمامهم.

¹ د. محمود سلمان، مرجع سابق، ص ص 244-245 .

² عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، الأردن، إثراء للنشر والتوزيع، 2009، ص 191.

³ مغربي كامل، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس (سلوك الفرد، الجماعة في التنظيم)، الطبعة الثالثة، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 241.

- الضغط على المرؤوسين : إن بعض الرؤساء يمارسون ضغوطا على المرؤوسين وذلك بإصدارهم قرارات للعمليات الخاصة بتسيير المؤسسة دون الاستماع إلى آراء وأفكار الآخرين
 - ضغط الوقت : ليس للمدير أو الرئيس عادة وقت كاف للاتصال مع كل شخص فيلجأ إلى اختصار الطريق بتجاوز مستوى معين إداري مما يؤدي إلى بعض الصعوبات في الفهم.
- الفرع الثاني: معوقات البيئة

يقصد بها المشكلات أو المعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع للبيئة الداخلية للمؤسسة ومن ذلك:

- 1- غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات .
 - 2- مركزية التنظيم وعدد المستويات الإدارية وعدم تجانس الجماعة، فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها، كما أن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم في الهيكل التنظيمي، ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعمليات تحريف وحذف ذهابا وإيابا من القاعدة للقمة وكذلك فوجود خلفية مشتركة بين الموظفين أيا كانت قاعدتها تجعل الاتصال بينهم أسهل .
- وتتمثل العوائق هنا بقصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسائل والسياسات، وهذه أسهل علاجا من المعوقات الأخرى التي تتعلق بالنفس البشرية.¹
- أما البيئة الخارجية للمؤسسة فهي كل ما تؤثر فيه وتتأثر به المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح وتشمل عوامل البيئة الخارجية :

- الموقع الجغرافي : إن المسافة الكبيرة بين مراكز اتخاذ القرارات ومراكز التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما خصوصا إذا كان هناك نقص في أدوات الاتصال الحديثة بحيث لا يمكن التغلب على التشتت الجغرافي بين مواقع اتخاذ القرار ومواقع التنفيذ.²

¹ د. قاسم القرزوني، مرجع سابق، ص ص 241 - 242.

² مغربي كامل، مرجع سابق، ص 242 .

الفرع الثالث- المعوقات الفنية التكنولوجية

يقصد بها المشاكل الناجمة عن استخدام الأدوات ذات التكنولوجيا العالية ووسائل الاتصال الحديثة، حيث تتطلب العملية نقل الرسالة وتحويلها إلى رموز تستطيع واسطة النقل فهمها وحملها بعد فك رموزها وتحويلها إلى إشارات مستعملة، وفي هذه الحالة تحدث معوقات كثيرة كانقطاع المكالمات الهاتفية أو التشويش بسبب سوء الأحوال الجوية وغير ذلك :¹

- اللغة : إن طبيعة اللغة تشكل عائقاً في عملية الاتصال يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني مختلفة وبالتالي إمكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل بعكس ما قصده المرسل، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها .²
- معوقات متعلقة بالوسيلة المستخدمة:

- قد تكون الوسيلة المستخدمة في عملية الاتصال غير مناسبة، فهناك الكثير من الرسائل التي لا يمكن نقلها كتابياً أو باستخدام الهاتف لنوع معين من السرية وبذلك تكون الوسيلة المستخدمة ليست ذات مصداقية، وعليه يجب على المرسل أن يختار وسيلة الاتصال المناسبة سواء كانت شفوية أو كتابية حسب الحاجة لذلك، حتى يزيد من فعالية الاتصال.³

¹ Jean _ luc charron ، sabrin Sépari ، DCG7 management en 20 ،P 75 ،fiches ، 2^e édition Dundote le febvare ، Paris 2012 .

² محمود سلمان عميان ، مرجع سابق ، ص 10 .

³ عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام : " السلوك التنظيمي في المنظمات " ، ط1، دار المكتبة المجتمع العربي للنشر الأردن، 2011، ص 203 .

خلاصة :

يعتبر الاتصال عاملاً مهماً في نجاح المؤسسات في أداء وظائفها ومهامها إلى جانب كونها عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة بل تستمر طوال حياة المؤسسة فنشاط الإدارة من تخطيط، تنظيم، اتخاذ القرارات، التنسيق، وغيرها من الأعمال تؤدي بالاتصالات الجيدة في الوقت المناسب، وعليه لا يمكن تصور أي تنظيم دون الاتصالات الموجودة بداخله ذلك لأن الاتصال هو الذي يضمن ويسير هذه العلاقة الموجودة بين مختلف الأطراف وعليه فإن العملية الاتصالية داخل المؤسسة من بين مميزاتها ووسيلة فعالة في خلق الانسجام وحتى تبرز عملية الاتصال بشكل مناسب وصحيح لابد من العناية بكافة عناصر العملية الاتصالية إذا أن التركيز على عنصر واحد دون العناصر الأخرى لن يفيد في زيادة كفاءة الاتصال ذلك أن أي تعثر في الاتصالات يؤدي إلى شلل عمل المؤسسة.

الفصل الثاني

الإطار النظري لعملية اتخاذ القرارات

تمهيد:

تمثل عملية صنع القرارات دورا محوريا من ادوار ووظائف المدير في كل الأنشطة الإدارية وعملياتها المختلفة مثل تخطيط التنظيم والتوجيه والرقابة ففي كل تلك الأنشطة يكون من الضروري القيام بمجموعة من العمليات الفرعية المتتابعة إلى القرارات الأكثر رشدا لمواجهة المستقبل والتي تكون في مجموعها عملية اتخاذ القرارات، حيث أن إدارة اتخاذ القرار مهمة في معالجة قضايا ومشكلات قائمة أو لمواجهة مواقف تتطلب تجنب الوقوع في الصعوبات أو لتحقيق أهداف مرسومة، وعلى الإدارة اتخاذ قرارات مناسبة لتجميع ما يلزمها من معلومات وحقائق وتحاليل وعلى ذلك يشير مفهوم القرار أما اتخاذ القرار فيتضمن العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي والرشد للوصول إلى قرار معين مناسب

وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل معرفة القرارات، أنواعها وعناصرها بالإضافة إلى المراحل الأساسية وأهم نماذجها.

المبحث الأول : ماهية القرارات**المبحث الثاني:التكامل بين الاتصال واتخاذ القرار**

المبحث الأول: ماهية القرارات

المطلب الأول: تعريف القرار واتخاذ القرار وأهميته

يعتبر موضوع صنع القرارات من أهم المواضيع، وأكثرها تأثيراً على حياة الأفراد والمؤسسات وهو جوهر العملية الإدارية، وتعني كلمة القرار البث النهائي، والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول إلى وضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية.

الفرع الأول - تعريف القرار:

1- لغة: القرار هو فصل أو حكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف.

وكذلك التعريف اللغوي الذي يقرر أن "القرار.....اختيار بين البدائل المختلفة".

2- اصطلاحاً: يعرف القرار الإداري بأنه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق أهداف المطلوبة وأنه اختيار أنسب وليس أمثل للبدائل المتاحة أما القرار لإنجاز الهدف أو الأهداف الموجودة، أو حل مشكلة التي تنتظر الحل المناسب.¹

الفرع الثاني : توضيح مفهوم القرار وصنع القرار decision and decisionmaking

من المفيد التمييز بين القرار وعملية صنع القرار فالقرار هو سلوك، تصرف واعي بين عدة بدائل ، أما عملية صنع القرار تتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى قرار وتنفيذ هذا القرار ومتابعته ويقول الكاتب هاريسون " إن القرار مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين ويشير الكاتب روبنز إلى أن القرار عبارة عن اختيار " من بين بديلين أو أكثر أما عملية صنع القرار تتكون من سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي يتم اختياره²

¹ حسين بلعجوز، مدخل النظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية 2010، ص 99.

² د.حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات ، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة)، الطبعة الأولى عمان دار ومكتبة الحامد 2006 ص 87-88.

القرار هو ذلك الاختيار الذي يقرره المدير بعد تحليل وتقييم دقيق لبدائل مختلفة تتعلق بموقف معين إلا أن أعظم المفكرين اتفقوا على أن الأساس في عملية اتخاذ القرارات هي توافر مجموعة من البدائل لا يوجد اختيار وبالتالي لا يوجد قرار¹

تعددت آراء كتاب الإدارة في تعريفهم لاتخاذ القرارات بحيث أصبح لكل منهم مفهومه الخاص بحيث عرفه nigro اتخاذ القرار "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين".²

كما يعرفه أحمد محمد غنيم اتخاذ القرار بأنه استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما من بين بديلين محتملين أو أكثر.³

أما محمد عبد الفتاح الصيرفي فيعرف اتخاذ القرار أنه عملية عقلانية تتبلور في اختيار بين بدائل متعدد ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.⁴

ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية تفكير مركبة تهدف لاختيار أفضل للبدائل والحلول المتاحة للفرد بموقف معين من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو.⁵

الفرع الثالث : أهمية عملية اتخاذ القرارات:

يمكن النظر إلى الإدارة أو العملية الإدارية على أنها سلسلة متصلة من القرارات، بمعنى أن المدير موقعه يزاول أنشطة الإدارة فهو دائماً يجسد نفسه في مجال اتخاذ قرارات تنظيمية أو رقابية.

لذا يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة، كما وصف المدير بأنه متخذ قرارات وأن قدرته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري.

¹Harold kaontz.heinzwerhrich.management.ninth ed.mc grow hill.1988.p 135

² نواف كنعان اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق الطبعة الأولى دار العلمية الدولية عمان 2003 ص 83.

³ أحمد محمد غنيم، إدارة الأعمال، المكتبة العصرية، المنصورة 2001-2002 ص 122.

⁴ محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى دار العلمية الدولية ودار الثقافة عمان 2003 ص 60.

⁵ أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي برنامج تطبيقي، ص 15.

- وكما يقول سيمون بأن المدير هو أصلا متخذ القرارات وهو القادر على ذلك وهذا ما يميزه عن غيره من الأفراد¹.

كما يمارس الجهاز الإداري دورا هاما في ترتيب من سيتخذ القرار، وطبيعته وما سوف يترتب عليه من نتائج، والجهاز الإداري هذا ذو أهمية قصوى².

المطلب الثاني : أنواع القرارات وعناصرها

الفرع الاول : أنواع القرارات

نظرا لتعدد القرارات ،وتنوعها في المجالات الإدارية ، وبالرغم من عدم الاتفاق على تصنيف موحد للقرارات إلا أنه يمكننا ذكر القرارات التالية:

أولا : أنواع القرارات وفقا لموضوعها و طريقة صدورها

1. القرارات الفردية والجماعية:

يقصد بالقرارات الفردية أي القرارات التي تخص الإنسان كفرد، فالفرد يتخذ القرارات التي تتناسب مع اهتمامه وميوله ورغباته الشخصية، وكذلك أهدافه التي رسمها لحياته الشخصية كفرد، أو التي ينفرد باتخاذها المدير، يعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي التسلطي في الإدارة.

أما القرارات الجماعية فهي ثمرة جهد ومشاركة من جانب متخذ القرار، مع أولئك المعنيين بموضوع القرار، ويمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطي في الإدارة.

وهكذا فإن أداء المجموعة أحسن من أداء الفرد الواحد، لأن المجموعة تمضي وقتا في حل المشكلات، كما أن قرارها النهائي أدق وأكثر فائدة وأقل أخطاء وذلك لعدة أسباب منها:

- أن معلومات الجماعة أفضل من معلومات الفرد الواحد.

¹د.فريد بلخير كورتل-إلهام بوغليظة، الاتصال واتخاذ القرارات: عمان ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع 2010 ص 156.

²د.عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة : عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2009 الطبعة الأولى ص232 .

- أن المجموعة لديها خيارات وبدائل أكثر مما لدى الفرد الواحد.¹

2. القرارات الوظيفية أو التنظيمية:

وهي القرارات التي يصدرها المدير المسؤول بصفة الرسمية وباعتباره مسؤولاً عن التنظيم كقرار التعيين أو النقل.

3. القرارات الصريحة والضمنية:

فالقرار الصريح هو الذي يعبر فيه المدير عن موقفه بشكل صريح، بالموافقة أو عدمها أما القرار الضمني فهو الذي يؤثر فيه المدير بموقفه دون أن يعلن ذلك صراحة، كأن يطلب الموظف الموافقة على الإجازة فيكون الرد.²

4. القرارات المكتوبة أو الشفهية:

تكون على شكل لوائح، تعليمات، تصميمات.

5. القرارات التكتيكية والإستراتيجية:

ترتبط القرارات التكتيكية بكافة القرارات التي تتعلق بالأمر أو الأعمال الروتينية في المنظمة أو المواقف المتكررة والغير هامة، أما القرارات الإستراتيجية فهي ذلك النوع من القرارات المتعلقة بأهداف المؤسسة سيما الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى.

6. القرارات الأساسية والروتينية:

القرارات الأساسية هي القرارات طويلة الأجل والتي تؤثر على كافة أعمال المنظمة، أما

القرارات الروتينية فهي التي لا تحتاج إلى تفكير تحليلي ويتم اتخاذها يوميا.³

ثانياً: أنواع القرارات وفقاً لظروف اتخاذها:

¹ أمل أحمد طبعة، مرجع سابق، ص، 21 .

² د. عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 234.

³ د. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، الطبعة الثانية 2008 ص 132-133.

يمكن التفرقة بين ثلاثة مواقف عند اتخاذ القرارات:

1- قرارات في حالة التأكد التام:

في هذه الحالة تتوفر كل المعلومات الملائمة واللازمة لاتخاذ القرارات، كما أن البدائل متوفرة لحل المشكلة ومردود وتكلفة كل منها معروف ومعلوم، وليس هناك مجال لعامل الحظ أن يتدخل بين البديل ومردوده.

2- قرارات في حالة المخاطرة:

إن معظم القرارات التي تتخذ في حالة ظروف المخاطرة ترجع لنقص المعلومات، كما أن البدائل معلومة باحتمالات حدوثها .

3. قرارات في حالة عدم التأكد:

هذا النوع هو الأكثر صعوبة لأن البدائل واحتمالات حدوثها والعوائد المحتملة من كل بديل غير معروفة.¹

ثالثا - تصنيف القرار حسب (h.simon):

ميز (h.simon) بين نوعين أساسيين من أنواع القرار هي:²

قرارات مبرمجة decisions programme - قرارات غير مبرمجة non programmed decisions

1/ قرارات مبرمجة:

تعتبر قرارات مبرمجة لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة، وغالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها ومن السهل تحديد البدائل فيها.

2/ قرارات غير مبرمجة:

¹د.فريد كورتل، مرجع سابق، ص 166.

² حسين بلعجوز، جامعة محمد بوضياف، مدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية 2010 رقم النشر 5157 ص

عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بكيفية حلها، ففي هذا النوع عادة ما يصبح تجميع المعلومات كافية ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل والاختيار بينها ولد لك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي عدم التأكد بشأن البدائل نتائج التصرفات البديلة فإن كل قرار يتم منه وفقا لمتطلبات والظروف وخصائص المشكلة ولا توجد أنماط موحدة لهذا النوع من المشكلات ويمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي وتقييمه ورؤيته للمشكلة القرارات.

الفرع الثاني :- عناصر اتخاذ القرارات:

من المعروف أن المؤسسة تعمل في محيط دائم التغيير، وحتى يواكب المدير هذا التغيير أيا كان نوعه ووقته ومكانه لا بد له من أن يتخذ بشأنه قرار، يمكنه من كسب هذا التغيير إلى جانبه ويكون أثره إيجابيا لا سلبيا.

ومن هنا تتضح عناصر عملية اتخاذ القرار وهي:¹

1-متخذ القرار : سواء كان مديرا للمؤسسة أو جماعة، حيث تكون له السلطة بموجب القانون في اتخاذ القرار.

2-موضوع القرار: هو المشكلة التي يتم بشأنها اتخاذ القرار لأجل معالجة ووضع حل مناسب.

3-الأهداف والدوافع: يعني أن الهدف من اتخاذ القرار هو إشباع حاجة ما، حيث كلما زادت أهمية إشباع الحاجة زادت أهمية المتخذ.

4-المعلومات والبيانات: لا بد من جمع المعلومات والبيانات سواء كانت تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل وهذا يعتمد على طبيعة المشكلة والمعلومات والبيانات ليست ضرورية قبل اتخاذ القرار وإنما بعد اتخاذه وذلك للتأكد من عملية تنفيذه وتحقيق الأهداف المرجوة.

5-التنبؤ: يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، يحتاج فيها متخذ القرار إلى معلومات وبيانات محتمل حدوثها مستقبلا.

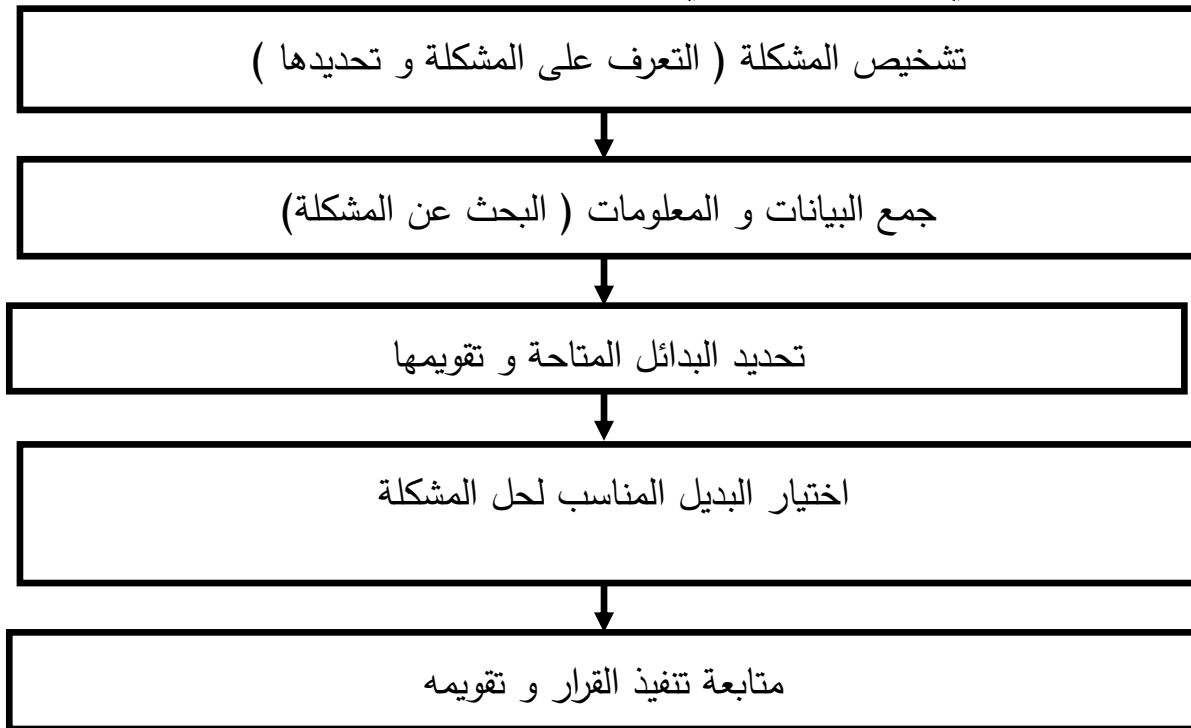
6-البدائل: حيث أن تعدد البدائل يعطي الفرصة لاختيار الأفضل إذا كان حل واحد من مجموعة بدائل هي التي تمثل حلا للمشكلة.

7-القيود: تتم عملية اتخاذ القرار ضمن قيود تفرضها البيئة المحيطة على متخذ القرار، ولا مفر لمتخذ القرار من تقييم هذه القيود ودراستها لتقادي سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

¹ د. فريد كورتل، مرجع سابق ص 154-155.

المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرار

- إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وتدرك أهمية وضوحها ووقيتها، وتعمل على صنع القرار، واختلف الباحثون في مراحل صنع القرار، إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك يتفق كل الباحثين في أن يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها وهناك خمس مراحل لعملية اتخاذ القرارات كما في الشكل الموضح في الصفحة التالية:



الشكل 9: المراحل الأساسية لاتخاذ القرارات.¹

المرحلة الأولى: تعريف المشكلة

- تعتبر هذه المرحلة بالغة الأهمية لأن أي خطأ في تعريف المشكلة سيجعل كل المراحل التالية تسير في الطريق غير الصحيح ويواجه العديد في هذه المرحلة صعوبة التمييز بين الأغراض الظاهرة للمشكلة والأسباب التي تمكن ورائها. من هنا كان عليه أن يجمع

1 رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (دور نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات) 2008 ص 58.

معلومات كافية للإحاطة بالمشكلة من كل أبعادها لمعرفة السبب الحقيقي ثم إيجاد الطريق لإزالته.¹

المرحلة الثانية: مرحلة البحث عن مشكلة:

- تعني البحث عن الحلول والمسالك المختلفة لحل المشكلة القائمة وتطلب من مدير الاستعانة بأراء الغير تمثل المتخصصين و يجب أن يضع متخذ القرار جميع البدائل الممكنة و يستطيع التعرف عليها من خلال:
- 1- عن طريق خبراته السابقة في المواقف المماثلة.
- 2- أن يعمل المدير قدر طاقته للوصول إلى البدائل و حلول إبتكارية و فعالة.²

المرحلة الثالثة : تحديد البدائل :

- عندما يتضح للمدير البدائل المتاحة و يجب عليه بعد ذلك أن يقدم بتقييم كل بديل في النقاط:
- 1- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة لتنفيذه.
- 2- تكاليف تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث الاقتصاد والسرعة والإتقان.
- 3- الآثار النفسية والاجتماعية للبديل.
- 4- مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا البديل.
- 5- استجابة المرؤوسين للبديل.
- 6- الزمن الذي يستغرقه لتنفيذ البديل .

ومن الطبيعي أن نجاح المدير في تقييمه للبدائل أمر يتوقف على مدى صدق و حداثة البيانات التي يجب أن يحاط بها وعلى مدى و صول هذه المعلومات في الموقف المناسب قبل إصدار القرار.³

1د. عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار الميرة للنشر و التوزيع عمان، 2008 ص 235.

2د.خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري ، دار الكنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2006 ص 24 .

3د.خليل سعد العزاوي، مرجع سابق، ص 25 .

المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.

- هذه المرحلة من أصعب المراحل فقد يجابه المدير بدائل عدة قد تترك اختياره و ربما يختار البديل الأفضل مع وجود بعض السلبيات فيه وربما يلجأ المدير في هذه المرحلة إلى تأجيل الاختيار للقيام بتحليلات إضافية توضح له الرؤية وترشده إلى البوصلة الصائبة في الاختيار.

المرحلة الخامسة:

وهي المرحلة الأخيرة حيث يتابع ويراقب صاحب القرار النتائج الحقيقية للبديل المختار، و يقيم ردود الأفعال من خلال شبكة المعلومات لمعرفة طرق تعديل البديل أو رفع مستوى فعاليته.¹

- لا بد القول إن التركيز على المرحلة الأخيرة من المراحل اختيار القرار وهو القرار البديل الأفضل، يجب أن لا ينسينا الاعتبارات المستقبلية للقرار لأن اتخاذ القرارات عملية متصلة ومستمرة .

المطلب الرابع : نماذج صناعة القرارات (decision- making models)

- هناك مجموعة من النماذج والتي تبين مدى تطبيق فروع المعرفة في اتخاذ القرار، وهناك طرق متعددة ومتداخلة لاتخاذ القرار يمكن عرضها كنماذج لاتخاذ القرار .

أولاً: النموذج العقلاني:

يعتبر النموذج العقلاني لاتخاذ القرار معياري (normative) أكثر من كونه وصفي (descriptive) فهو يحاول وصف الظروف التي يتخذ فيها المدراء القرارات في المنظمات الرسمية بناء على بعض الافتراضات الدقيقة، فالنموذج العقلاني يحدد ما يجب على المدير أن يقوم به ليكون متخذ قرار فعال، إن اتخاذ القرار العقلاني هو الاختيار من بين مجموعة من

¹ د . عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق ، ص 237 .

البدائل المعطاة، ولكل بديل مجموعة من النتائج (consequences) فالبديل ذا نتائج مفضلة لمنفعة متخذ القرار يتم ترتيبه أولاً، حيث يتم ترتيب النتائج حسب درجة التفضيل¹.

ثانياً : النموذج السلوكي والرشيدي

يتطلب أي مدير إلى أن تكون قراراته كاملة الرشد و العقلانية أي موضوعية و منطقية بصورة كاملة ولكن الواقع غالباً عكس ذلك فالمدير غالباً ما يقوم بصنع القرارات في ضوء المعلومات غير كاملة.

وتنقسم القرارات الإدارية إلى نموذجين رئيسيين وهما: **النموذج الرشيدي (Rational)**

النموذج السلوكي (Behavioral Model) وسنناقش بإيجاز كلا النموذجين :

النموذج الرشيدي (Rational): و يطلق عليه أيضاً النموذج المثالي ويركز على ما يجب أن يفعل المدير وكيف يجب أن يضع قراراته و يستند إلى النظرية الاقتصادية التي تنظر إلى المدير على كامل الرشد ويسعى لتحقيق أعلى الأرباح و نفترض أن المدير يملك الخصائص التالية :

- لديه معرفة كاملة للبدائل المتوفرة لحل المشكلة .
- لديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل .
- لديه المقدرة اللازمة لتفسير نتائج كل بديل بموضوعية.
- لديه نسق أو منظومة مرتبة وثابتة من الافضليات (القيم و المعايير) .
- يقوم بصنع قرارات مثالية .

النموذج السلوكي (Behavioral Model): يرى العديد من الكتاب أن الافتراضات التي تبنى عليها النموذج الرشيدي نادراً ما تتحقق و تتوافر جميعها إن لم تكن مستحيلاً لان الواقع عكس ذلك تماماً وان قرارات المدير بعيدة كثيراً عن الرشد الكامل وهي محددة و مقيدة بالقرارات الذهنية المحدودة وقيم و مشاعر الفرد صانع القرار و بالمتغيرات البيئية التي تقع خارج سيطرته وقد أطلق على هذا الموقف أو حالة الرشد المحدودة (Rationality Bounded) و مع

¹ - خليل محمد العزاوي ، مرجع سابق ، ص 179 .

الأخذ بعين الاعتبار أن المنظمات تعيش في بيئة مضطربة معقدة و متنوعة جدا حيث هنالك العديد من البدائل ونتائجها تبقى غير معروفة فإن أي سلوك يسعى للرشد هو بطبيعته محدود وهكذا يعتقد هيربرت سايمون (Herbert Simon) أن الإداري يكتفي بالقرار المرضي (satisfactory/ satisfying) بدلا من السعي للوصول إلى الاختيار الأمثل (optimumchoice)

ويضيف لوثانز إلى النموذجين السابقين نموذجا ثالثا وهذا النموذج الاستقرائي الاجتهادي حيث يعتمد صانع القرار على تقدير الفرد وحده وحكما بالاستناد إلى التجربة العملية وليس المعرفة العلمية وعلى المحاولة و الخطأ إن ذلك يسهل الأمر في صنع القرار ولكن هذا النهج يمكن أن يؤدي تحت ظروف معينة إلى أخطاء ونتائج متحيزة بصورة منظمة.¹

ثالثا: الابتكار واتخاذ القرارات:

يحتاج المديرون في اتخاذ القرارات إلى الابتكار أي القدرة على إيجاد أفكار جديدة ابتكاريه لمواجهة المشكلات أو المواقف الإدارية أن حاجة الابتكار تسمح للمديرين من تقدير و تقييم وفهم وتحليل للمشكلات منظور² متكامل كما أن الحاجة إلى الابتكار تعني القدرة على التعرف على المشكلات التي لا يمكن للبعض من التعرف عليها و تحديد كافة البدائل الممكنة.

إن الابتكار هي عملية أو أسلوب جديد في التفكير تؤدي إلى توسيع رفعة الأفكار غير عادية والمفيدة التي تساعد على اتخاذ القرارات الفعالة وتحسين الأداء.

تتضمن عملية الابتكار عدة مراحل :

المرحلة الأولى تحديد المشكلة.

المرحلة الثانية تجميع المعلومات .

المرحلة الثالثة تفريخ الأفكار المفيدة عن طريق المشاركة الجماعية أو العصف الذهني.

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة ، الطبعة الاولى، 2006، ص 91-92.

² كامل بربر، مرجع سابق ص 131.

المرحلة الرابعة اختيار الفكرة التي يعتقد أنها مفيدة وقد يعتمد متخذ القرار على بعض المعايير لتقييم نقاط القوة والضعف لكل فكرة تمهيدا لاختيار فكرة تشكل أقصى منفعة متوقعة منها قياسا بالأفكار الأخرى أخيرا المرحلة الخامسة وهي تطبيق الفكرة المبتكرة وهي هذه المرحلة يظهر الإبداع أي تطبيق الناجح للفكرة المبتكرة.¹

¹ - حسين حريم، مرجع سابق ، ص 93

المبحث الثاني: التكامل بين الاتصال واتخاذ القرار

تعتبر عملية بناء القرار دور من ادوار الاتصال ، فبمجرد اتخاذ القرار لا يعني شيئاً بالنسبة للمؤسسة إذا ما بقي حبيس ادراج المدير و لم تتم عملية نقله و توصيله إلى من يهمهم الأمر من وحدات و الأفراد ، و عليه هنا يجب أن نشير إلى أهمية الربط بين عمليتي اتخاذ القرار و الاتصال و ذلك من خلال الدور التكاملي بين العمليتين في ربط كافة عناصر المؤسسة من جهة إلى جانب التفاعل و التداخل بين العمليتين من جهة أخرى، و لا بد من توافر نظام اتصال فعال يعتمد على اختيار وسائل الاتصال المناسبة، و يعتمد أيضا على مقومات تعمل على توضيح القرارات ، و مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، و تعتبر كل من عملية الاتصال و اتخاذ القرار بمثابة ضرورة حيوية و دعائم أساسية في مزولة كافة الممارسات والأنشطة الإدارية الأخرى ، و كما يلزم مزولة الاتصال بشأن عملية اتخاذ القرارات فإنه يلزم اتخاذ قرارات عديدة بشأن عملية الاتصال.

المطلب الأول: دقة المعلومات و عملية اتخاذ القرار

إن سلامة القرار الذي يتخذه القائد الإداري يتوقف على مدى دقة المعلومات وبالرغم من أهمية البيانات والمعلومات في اتخاذ القرارات إلا أن مشكل وصول هذه الأخيرة إلى مستخدميها في الوقت المناسب وبالوصفات الكمية والنوعية المطلوبة يبقى مطروحا داخل المؤسسات بسبب انعدام الأسس العلمية لعملية الاتصال ، إن نفس المشكل تتعرض له القرارات حيث تتخذ قرارات ويتم تنفيذها بطريقة غير سليمة لأنها لم تبلغ للمعنيين بطريقة تسمح لهم فهم مضمونها ولتقادي هذه المشاكل لا بد من توفير نظام اتصال يعمل على إيصال المعلومات لمتخذي القرارات في الوقت المناسب وبالوصفات الكمية والنوعية المطلوبة ، ويضمن الفهم الجيد للقرارات . والاتصال الجيد طريق المدير لاتخاذ القرارات الفعالة والتي تركز على قدر كاف من الحقائق والمعلومات المتمثلة في :¹

¹ - فريد كورتل . أ . إلهام بوغليظة ، الاتصال واتخاذ القرارات ، مرجع سابق ، ص 195 .

1/تزويد متخذ القرار بالمعلومات وتنمية الفهم بينه وبين مرؤوسيه:

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار، ومن هنا فان سلامة القرارات الإدارية، وفعاليتها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفعالية الاتصالات التي يجريها المدير متخذ القرار للحصول على المعلومات، فاما لمعلومات أصبحت ضرورية إذا ما أراد متخذ القرار اتخاذ قرارات سلمية.

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

ومن الطرق الأخرى لحصول المدير متخذ القرار على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار طرق الاتصال غير الرسمي، إذ يمكن أن تكون قنوات الاتصال غير الرسمي، التي تنشأ نتيجة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تقوم بين أفراد المجموعة غير رسمية فعالة في حصول المدير على معلومات بسرعة أكبر من الاتصال الرسمي، بل قد تمكن المدير من الحصول على معلومات قد لا يمكنه الوصول إليها من خلال قنوات الاتصال الرسمي وذلك لكون هذه المعلومات ليست في متناول أيدي كل العاملين في التنظيم وبصورة علنية إما لأنها معلومات سرية أو لأن خطوط الاتصال الرسمية لا تكون كافية لنشر هذه المعلومات أو لأن المعلومات محل الإشاعة من باب الفضائح التي لن يكشف عنها رسمياً.¹

2- معرفة المدير بحقيقة ما يجري داخل مؤسسته:

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

¹ حسين حريم، مرجع سابق، ص 95

والقائد الإداري هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخير، فالمعلومات قد تصل إلى القائد متأخرة أي بعد الوقت المناسب مما يترتب عليها عدم جدوى ما يتخذه من قرارات¹

3- معرفة ردود فعل المرؤوسين اتجاه القرارات والتأكد من فهم مضمونها :

- تتأثر قرارات المدير بمدى قدرته على الوقوف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها وردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها والتي تكون في صورة أسئلة أو استفسارات أو انتقادات أو مقترحات، وهذه كلها تفيد في تعديل ما قاله أو تغيير كيفية الإداء به إذا اقتضى الموقف ذلك كما تتأثر قرارات المدير من ناحية أخرى بمدى استجابته لمتطلبات الموقف في اتصالاته، فتوقيت الاتصالات مثلا له أهمية كبيرة، وهذا يتطلب من متخذ القرار أن يغتنم الفرصة، عندما تتوفر لنقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات.

4- ضمان عدم تحريف المعلومات:

إن التحريف الذي تتعرض له المعلومات والذي يؤثر سلبا على اتخاذ القرارات يعود لأسباب عدة لابد من تجنبها وأهمها هي:

أ- غزارة وكثافة الاتصال:

كثيراً ما يواجه العامل سيلا متدفقا من المعلومات التي يوجهها إليه مديره والتي لا يتمكن من فهمها، فليس من الضروري أن زيادة المعلومات يساعد على تحقيق فهم أفضل"، كما أن الغزارة والكثافة الشديدة في المعلومات لا تمكن العامل من متابعة جميع الحقائق وقد يخطأ أو قد يتأخر في الاستجابة، أو يلجأ إلى التعميم أو تصفية و تنقية المعلومات-

ب- تحريف مضمون الرسالة:

في بعض الأحيان يعطي المديرين للعاملين الفرصة بنقل المعلومات إليهم بطريقة غير الطريقة الرسمية والمستعملة في المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى القيام بنقل معلومات غير صحيحة عن العاملين، وفي بعض الأحيان ينقلون المعلومات التي ترضي المدير، أما باقي المعلومات

¹د- عبد السلام مخلوفي أ- كمال برباوي، دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ص 11.

أو الحقائق فلا تنقل أو تذكر لأنهم لا يريدون ذلك، وإن مثل هذا التصرف سيئ ويفسد العلاقات بين العاملين وبالتالي يؤثر على مصلحة المؤسسة.¹

ج- **عدم وضوح الرسالة المراد نقلها:** إن الاتصال الفعال يتطلب من المرسل أن يوضح في رسالته أفكاره بدقة حتى تكون مؤثرة، وأن يحرص على أن يكون مضمون الرسالة واضحاً في ذهنه قبل أن يقوم بتبليغه و حتى نتفادى التحريف الذي تتعرض له المعلومات لا بد من تقديم الحلول التالية

توضيح مضمون الرسالة المراد نقلها ، مع ضرورة إشراك المعنيين بتنفيذ القرارات في صياغتها من البداية وحتى النهاية كلما كان ممكناً، لأن ذلك يسهل فهمها ويقلل الغموض والتساؤلات حول ماهيتها و مقاصدها، و كذلك من الضروري تجزئة التعليمات والتوجيهات على مراحل تتناسب مع مقتضيات العمل و مستجداته بدل دفعها للعاملين مرة واحدة.

- زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعاملين بحيث تكون الاتصالات اتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، وأن يشعر المديرين بمسئوليتهم وواجبهم في تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة.

- التأكيد على أهمية الاتصالات وجها لوجه لنوعية المعلومات التي تعطيه هذا الاتصالات والتي لا يمكن للاتصالات الكتابية الرسمية أن تقارن بها.

- قبول الإدارة لسماع كل الأخبار وليس فقط الأخبار الجيدة، إذ يساعد هذا على حرص العاملين على أن يمسكوا المعلومات كما هي دون تحريف، أو بهدف أن تسمع الإدارة ما ترغب به وأن من شأن ذلك أن يبقى جميع الأوضاع على مراعاة طبيعة ومستوى إدراك متلقي الرسالة إذ يختلف الأفراد الذين توجه له الاتصالات بأشكالها المختلفة، مما يوجب على المعنيين أخذ ذلك بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاتصالات.

- اختيار الوقت المناسب لتقديم المعلومات وتبليغ القرارات، ونقصد باختيار الوقت المناسب أن تصل المعلومات والقرارات إلى الجهة التي من المفروض أن تتلقاها بمجرد إعلانها من طرف الإدارة حتى لا تترك مجال لتوصيل بيانات ومعلومات وأخبار خاطئة عن طريق الإشاعات

¹ د فريد كورتل، نفس المرجع السابق، ص 256 .

ومن أطراف لها مصلحة في تحريف هذه المعلومات، ونفس الأمر في حالة طلب معلومات معينة لحل مشكل ما أو اتخاذ قرار معين، فالمعلومات لا بد أن تقدم في الوقت المناسب أما إذا تأخرت عن موعدها فالظروف السريعة التغيير لا تنتظر.

المطلب الثاني: فعالية الاتصال داخل المؤسسة

يعتبر اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، و أن مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يعتمد على قدرة و كفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة.

الفرع الأول: دور المدير الفعال في تحسين الاتصالات لتحقيق فعالية الإدارة و العمل على تحسين الاتصالات في المؤسسة

يجب توفر عدة عناصر منها.¹

- نظرة المدير الشاملة كنظام مفتوح من خلال ربط أهدافها بأهداف الأنظمة الفرعية فيها.
- عدم النظر إلى السلطة من منطلق كونها مصدر قوة و عقاب، بل على المدير التمسك بنظرة أعمق للسلطة من حيث القدرة على الإقناع و التأثير، لما لها من نتائج جيدة في المؤسسة.
- العمل على أداء الاتصال، بالإضافة إلى تبادل المعلومات و الأفكار وتحسين علاقات العمل، و تحقيق الانسجام داخل المؤسسة.
- ضرورة حسن تفهم الإدارة لجو العمل، و الجو التنظيمي والاتصالات، ومحيط المؤسسة.
- العمل على رفع قدرة الإصغاء و المتابعة.
- العمل على التكوين الذاتي، و المستمر لمختلف قدرات المديرين في مختلف المجالات الإدارية.

إن فعالية التنظيم ناتجة عن فعالية المدير، الذي يستطيع تحديد الأهداف المرغوبة ويتمكن من تحقيقها باستخدام الموارد و الإمكانيات المتاحة استخداما أمثل و بإتباع طرق اتصال فعالة، فمن خلال الاتصال تستطيع المؤسسة و يستطيع المدير تحقيق الأهداف المسطرة.

¹العربي بن داود فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية ،جامعة قسنطينة ، 2007-2008، ص208.

الفرع الثاني: متطلبات الاتصال الفعال في المؤسسة

إن استعمال وسائل الاتصال المناسبة، كالمقابلات و التقارير و الاجتماعات تساعد في عملية الاتصال و تزيد من فعالية المؤسسة، و أن نقص هذه الوسائل يؤدي إلى ضعف الاتصال، و صعوبة استعماله من طرف معظم العاملين و بالتالي قلة تدفق المعلومات وعدم تحديد جهات الاتصال ليعرف العمال الجهات التي يمكن لهم أن يأخذوا منها المعلومات اللازمة.

و أن كل هذه المشاكل تنجم عن عدم تبني نظام فعال للاتصال، ترجع أسبابها بالدرجة الأولى إلى المسؤولين الذين تكمن فيهم روح البيروقراطية و التخلي عن قواعد الديمقراطية في سائر العلاقات و القنوات الرسمية لا بد من رفع الحواجز بين الديمقراطية والعمال.

و من أجل فعالية الاتصال داخل المؤسسة لا بد أن تتعدد عدة متطلبات نلخصها فيما يلي:

- من أول متطلبات الاتصال الفعال عن طريق الإقلال من عدد المستويات الإدارية والتنظيمية و تشجيع اللامركزية الإدارية، و يتطلب الاتصال الفعال فضلا عما سبق تنمية بعض المتطلبات، و غرسها خاصة في نفوس المديرين من أهمها:¹

1- أن يتمتع المدير بمهارة في الحديث مع مرؤوسيه، فلا يقاطع المتحدث ليفرض هو رأيه و أن يحسن الاستماع إليهم، حتى و لو لم يرغب الاستماع إلى البعض منهم.

2- على الرئيس أن يعرف رد فعل المرؤوسين، و عدم الاكتفاء من تبليغ الرسالة و يتم ذلك بأي طريقة مثل ملاحظة تصرفاتهم التالية لمجرد سماعهم تعبير منه.

3- يجب ألا يتعارض الاتصال مع التسلسل الرئاسي، فلا يجوز للمدير أن يعطي تعليمات إلى موظفي الحسابات الذي يقوم بتوجيهها إلى موظفيه.

4- تجنب التعبير و المصطلحات الفنية الغامضة و المركبة في حالة توجيه الرسالة لرجل عادي أو عامل بسيط، مثلا المدير لا يتكلم بلغة أجنبية مع عامل مهني ليس لديه مستوى جيد.

5- تكرار المعلومات المهمة بطرق مختلفة، و محاولة الإيضاح باستخدام الأمثلة.

¹العربي بن داود ، مرجع سابق ، ص 209.

- 6- تشجيع المشاركة العمالية، و منح العمال لإبداء آرائهم و اقتراحاتهم.
- 7- تقليص عدد المستويات الإدارية و التنظيمية يؤدي إلى زيادة الفعالية الاتصالية.
- 8- أن يغرس المدير في نفوس المرؤوسين روح المبادرة، و ذلك عن طريق نزع رهبة الخوف الموجودة عندهم، و منح الفرصة لهم لإبداء ما شاءوا من اقتراحات، أو آراء حول مشاكل العمل، فالعامل الذي أضره رئيس في مستقبله الوظيفي نتيجة اقتراح كان قد قدمه و لم يصبه التوفيق فيه، سوف لا يجرؤ مرة أخرى على تقديم اقتراح آخر، حتى لو كان مقتنعا بنفعه للمنظمة.
- 9- أن يقر المدير للمرؤوسين بالحق في السؤال و الاستفسار، فإذا وجه له بعضهم أسئلة ورأى المدير أن الوقت لم يحن بعد للإجابة، و يجب عليه احترام هذا الموعد.
- 10- يجب على المدير أن يراعي العوائق التنظيمية، التي تعيق الاتصال، و أن يحترم شخصية المرسل إليه، أيا كان مركزه في المنظمة.
- 11- يجب أن يفعل المدير أفعاله مطابقة لأقواله، فإذا لم يفعل ذلك يشك المرؤوسين في إخلاصه، فالقول يجب أن يصاحبه فعل و سلوك.¹
- و من أهم أسباب فعالية الاتصال هي:
- الإنصات الجيد عندما يكون الاتصال الشفوي، لأن إيصال المعلومات شفويا يتطلب اهتماما جيدا لما يقوله المتحدث، و حتى يفهم ما يقصد و من بين أسس الإنصات الجيد والسليم، أن يكون المنصت و المستمع ذا صبر، و يتجنب النقاش و الجدل أثناء الكلام و ينتظر حتى ينتهي الكلام.

و من فوائد الإنصات الفعال ما يلي:

- الاستقبال الهادئ للمعلومة.
- تشجيع تدفق المعلومات.
- التقييم المتأن للمعلومات.
- استكشاف شخصية المتحدث.
- اكتساب تعاطف المتحدث و وده.

¹ العربي بن داود ، مرجع سابق ، ص 210.

الفرع الثالث: دور الاتصال الفعال في المنظمات

اتخذ الاتصال الفعال النهج الأبرز و الأنجح لتحقيق نجاح المؤسسات و تحقيق أهدافها و بأعلى مستويات جودة المنتج، و بما أن المخرج الأساسي للمؤسسة هو الأفراد العاملون و المنتجون للسلع و الخدمات لذا كان إتقان الاتصال الفعال للهيئة الإدارية و على رأسهم المدير بشكل حجز الزاوية لتحقيق أجود الإنتاج لذا على الإدارة أن تعي أهمية الاتصال الفعال بكل الأطراف المؤثرة و المتأثرة بالمؤسسة، و الإلمام بأنواع الاتصال الناجح لاستخدامه حسب متطلبات الموقف.¹

و الاتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات، و هي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات، و هو أساسي لتنفيذ القرارات، و الاتصال في المؤسسات، سواء كان مكتوباً أو شفويًا، رسمياً أو غير رسمي، و لا يحدث الاتصال عادة من خلال قنوات الاتصال في المنظمة لمجرد نقل المعلومات، و إنما يحدث لكي يساعد في عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على إحداث تغييرات مادية أو غير مادية بالمنظمة، فعملية الاتصال ليست لها أي قيمة إذا لم يتم تحقيق أي شيء من ورائها، و أن نظام الاتصال الفعال هو ذلك النظام الذي يساعد على إحداث تغييرات ايجابية، تساهم في تحقيق الأهداف.

على الوجه المرغوب، و خلق الشعور بزيادة الإنتاج لدى العاملين، لأن هذا النظام يجعل العاملين يشعرون أنهم جزء متكامل من النظام الاتصالي الكلي بالمنظمة، فأهداف العاملين و المنظمة يمكن تحقيقها لو تم تشجيع العاملين على الإسهام في تنسيق العمليات الإدارية واتخاذ القرارات المختلفة و ذلك لا يتم إلا من خلال عملية الاتصال الفعال.

إن الاتصال من الوظائف الإدارية الضرورية و هو المكون الذي يجعل النظام ممكناً، و هو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف الإدارة الأساسية فهي تمثل أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني و في نقل الحقائق، و عن طريق الاتصال بأنظمتها الجيدة و الفعالة تتفاعل الجماعات و المؤسسات مع بعضها البعض، فوجود نظام اتصال سليم و فعال ضرورة ملحة للمؤسسة.

¹العربي بن داود ، مرجع سابق ، ص 211.

المطلب الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات

تعتبر عملية اتخاذ القرارات نتيجة العديد من المجهودات المشتركة من الآراء و الأفكار و الاتصال و التحليلات و الدراسات و تتعدد الأدوار التي يقوم بها المديرون بحيث من الصعب إدارة المؤسسات من خلال مدير واحد، فلا بد من التعاون بين المدير و العاملين عند ممارسة المهام و الوظائف الإدارية المختلفة و هو ما يعني المشاركة في اتخاذ القرارات للوصول إلى حلول ملائمة.

الفرع الأول: تعريف المشاركة في صنع القرار

إن مفهوم المشاركة يحمل في طياته عدة معاني لأشخاص مختلفين، فكلمة المشاركة أعطيت لها تفسيرات مختلفة ويشير الكاتبان نويسترم و ديفيس Davis et Newstrom إلى أن المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنياً و عاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة و مشاركة المسؤولية عنها.¹

و هذا التعريف يشمل ثلاثة أمور هي: الانغماس، المساهمة، المسؤولية فالفرد الذي يشارك ينغمس ذاتياً، و لا ينغمس فقط في العمل، و الفكرة الثانية هي المشاركة، فهذه الأخيرة تدفع الناس للإسهام، إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقاتهم و إمكاناتهم في المبادأة و الإبداع نحو تحقيق أهداف المنظمة، و المشاركة تحسن و تعزز الدافعية بشكل خاص عن طريق مساعدة العاملين و الفكرة الثالثة أن المشاركة تشجع الناس على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة، فالمشاركة عملية اجتماعية يريدون الأفراد أن يرونها ناجحة.

الفرع الثاني: أساليب و فنون المشاركة:

يمكن أن تتم مشاركة العاملين في صنع القرارات على أساس فردي أو جماعي، و بصورة رسمية أو غير رسمية، أما المشاركة الفردية فتمثل في تأثير الفرد في قرارات رئيسية، و على مستوى الجماعة، تتم المشاركة من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية، و باستخدام الأسلوب التشاوري Consultative يطلب المدير أو المشرف من الأعضاء الإسهام بآرائهم و مقترحاتهم و أفكارهم و لكن المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار، أما الأسلوب الديمقراطي

¹ العربي بن داود ، مرجع سابق ، ص 186 .

فيتضمن مشاركة كاملة و تقوم الجماعة، و ليس الرئيس بصنع القرار النهائي بالإجماع أو الأغلبية و يتطلب نجاح القرار الجماعي المشاركة الفعالة شروط معينة منها:

- توافر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة.
- الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة.
- الموضوع الذي يشارك فيه الأفراد له صلة بمصالحهم.
- مقدرة متبادلة على الاتصال.
- عدم شعور أي طرف بالتهديد.
- أن يكون الموضوع ضمن سلطات و مسؤوليات الجماعة.
- يمتلك الأفراد القدرات المناسبة و المعلومات اللازمة لمعالجة الموضوع.¹

الفرع الثالث: طرق المشاركة في اتخاذ القرارات و تقديرها

أولاً : طرق المشاركة في اتخاذ القرارات

يوجد العديد من الطرق التي تعتمد عليها المشاركة في القرارات، تتمثل أهمها فيما يلي:

1- مجلس الإدارة:

يشارك جميع أعضاء مجلس الإدارة في مناقشة و تحليل المشكلات الإدارية المختلفة التي تواجهها المؤسسة لتقديم المقترحات و التوصيات الخاصة بها، و لضمان فعالية مجلس الإدارة في المشاركة في اتخاذ القرارات لا بد من تمثيل كل فئات العاملين بالمؤسسة في عضوية مجلس الإدارة كما لا بد من حسن اختيار الأعضاء المشاركين في هذا المجلس بحيث يتوفر فيهم الخبرة و الذكاء و الابتكار و القدرة على النقد البناء، و أن يتوفر في رئيس المجلس المؤهلات العلمية و النزعة الديمقراطية، و أن يكون ماهراً في إدارة الجلسات و على الرغم من

¹- د. حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سابق ، ص 97 ، 99 .

أهمية دور مجالس الإدارات في حل الكثير من المشكلات إلى أنه قد تنشأ بعض الخلافات بين بعض أعضاء المجلس، الأمر الذي يحد من فعالية القرارات.¹

2- اللجان:

تمثل اللجان أحد أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، بل يعد أكثر الأساليب شيوعاً حيث يتم تشكيل لجان دائمة، و مؤقتة تختارهم إدارة المؤسسة ليكونوا مسؤولين أمامها عند النظر في مشكلة معينة لدراستها و تحليلها و اتخاذ قرار بحلها أو تقديم مقترحات خاصة بها.

3- المؤتمرات و اللقاءات:

يعتمد المدير على ما يسمى بالمؤتمرات أو اللقاءات لحل مشكلة تستهدف المناقشة و تقديم الاقتراحات و الآراء حولها بمشاركة العاملين، و مثل هذه اللقاءات تتيح للمدير فرصة لاطلاع العاملين على بعض الأمور عن طريق تزويدهم بالمعلومات الهامة المتعلقة بعملهم كما تتيح الفرصة للعاملين لتبادل المعلومات فيما بينهم عن نشاطاتهم و كتبادل الآراء فيما بينهم حول المشاكل التي تواجههم في العمل، و قد يترتب على هذه اللقاءات أن يفوض المدير للعاملين سلطة حل المشاكل التي تواجههم كمجموعة و يحملهم بالمقابل مسؤولية الاختيار بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار النهائي و يتوقف نجاح مثل هذه المؤتمرات و اللقاءات على مدى تشجيع المدير للعاملين لتقديم اقتراحاتهم و مدى اهتمامه بها و تقديرها.²

3- طريقة دلفي: تقوم على اجتماع الأعضاء من دون تقابل وجهاً لوجه، و تتم بتحديد المشكلة و أعضاء الاجتماع ثم تصميم استمارة تحتوي على بدائل المشكلة، ثم ترسل القائمة للأعضاء في شكل تقرير مختصر، و بعد الحصول على الإجابات تصنف في مجموعات متشابهة و يعاد إرسالها إلى الأعضاء مرة أخرى، و يعاد إرسالها إلى المعنيين، و بعد جمع الآراء النهائية توضع في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة، و من سلبياتها أنها تستغرق فترة زمنية طويلة.

¹ - د.فريد كورتل ، مرجع سابق ، 203.

² - د.فريد كورتل ، مرجع سابق ، ص 203،204.

ثانيا : ايجابيات و سلبيات المشاركة في اتخاذ القرارات

1- ايجابيات المشاركة في اتخاذ القرارات

كشف تطبيق مدخل المشاركة في اتخاذ القرارات في العديد من المؤسسات المعاصرة عن ايجابيات كثيرة تمثلت فيما يلي:

- إن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات يزود الرؤساء بمعلومات مهمة حيث يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم و الإسهام في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم مما يشجعهم على البحث عن أساليب جديدة لتطوير نظم العمل القديمة.

- إن مشاركة العاملين في مناقشة و حل مشكلات العمل يجعلهم على اطلاع واسع بأساليب العمل الإداري، مما يهيئهم لشغل المناصب القيادية بالمؤسسة، و يساعدهم كذلك في تحسين سبل الاتصال بين المدير و العاملين مما يسهل أداء عمل المدير على أحسن وجه.

2- سلبيات المشاركة في اتخاذ القرارات

من أبرز المآخذ على أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات و التي كشفت عنها بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال ما يلي:

- إن المشاركة في اتخاذ القرارات من شأنها أن تشكل مظهر لتنازل المدير عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه، كما أن بعض المديرين يستخدمها كأداة للتأثير في العاملين بهدف إنجاز العمل بالشكل الذي يرضيهم و ذلك من خلال إقناعهم بأن لهم دورا ايجابيا في اتخاذ القرار و بالتالي حفزهم على أداء العمل على أحسن وجه.

- يستخدم بعض المديرين مغل المشاركة في اتخاذ القرارات كواجهة تخفي ورائها استبدادهم بالرأي، فيتظاهرون بالاستماع إلى آراء مرؤوسيهم ثم يفرضون رأيهم بالنهاية وبالتالي تفقد المشاركة فعاليتها.¹

¹د. فريد كورتل ، مرجع سابق، ص 203-204

المطلب الرابع : أهمية المعلومات للاتصالات و القرارات

يستند المديرون في اتخاذ قراراتهم على مختلف أنواع المعلومات ذات العلاقة بالمواقف والمشكلات التي يواجهونها بهدف دراستها و تحليلها كمقدمة لاتخاذ قراراتهم.

الفرع الأول : أهمية المعلومات للاتصالات و القرارات

إن وفرة المعلومات لا تعكس بالضرورة جودة القرارات، بل ما يهم المديرين ارتباط هذه المعلومات بالمشكلات ذات الصلة، و أيضا سرعة تدفقها في الوقت المناسب لاتخاذ قراراتهم من منظور آخر تتوقف كفاءة قرارات المديرين على طريقة استخدامهم لتلك المعلومات، إذ يتطلب ذلك قدرات و مهارات مميزة في دراسة و تحليل و تقييم كافة المعلومات والمعطيات كما تتوقف كفاءة قرارات المديرين على معرفة ما هي المعلومات التي يحتاجون إليها و كيف يحصلون عليها، و يتعين عليهم أن يتعلموا كيفية تنظيم المعلومات و البيانات، و تحويلها إلى معرفة بحيث تصبح مفتاحا لهم من أجل عمل و أداء مميز في صناعتهم للقرارات وبما أن المعلومات تعتبر العامل الأساسي في بناء المعرفة و هذا للأهمية البالغة التي تشغلها في مختلف أنشطة المؤسسة بمختلف مستوياتها يمكن تلخيص أهمية المعلومات بالنسبة للاتصالات و القدرات فيما يلي:¹

- تتبع أهمية المعلومات للمؤسسة، كونها تدخل في كل نواحي النشاطات و الأعمال التي تمارسها. و خاصة عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بأنسب الطرق و الأساليب لاستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف، و تقييم الانجازات الفعلية التي يمكن للمؤسسة أن تحققها و من المعروف ان هناك تباينا في الموارد و اختلافا واضحا في نوعيتها و كمياتها وما قد يصيبها من عدم انتظام في التدفق إلى المنشأة، كما يجب الأخذ في الحسبان ذلك.

- التغيير الذي يحدث و الواقع أن الإدارة عند اتخاذها للقرارات تصبح على درجة كبيرة من التعقد لتعدد العوامل و المؤثرات التي تؤثر بشكل ملحوظ في اتخاذ القرار.

¹ د. كامل بربر ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، مرجع سابق، ص 142 .

و لذلك فإن أهمية المعلومات للإدارة في مختلف مستوياتها تكمن في كونها تقلل من شدة هذا التعتد.

- المعلومات تساعد الإدارة على تصور ما يحيط بها من مواقف و تفسر ما يحدث من ظواهر و أحداث وصولاً إلى التنبؤ الدقيق بما يمكن أن يحدث في المستقبل، و من ثم يكون في إمكان الإدارة تعظيم قدرتها على إجراء الاتصالات و اتخاذ القرارات و رسم الخطط الملائمة، و الرقابة على مختلف أوجه النشاط، و السيطرة على الواقع المتوقعة لتأمين الأهداف المحددة بأعلى كفاءة و بأدنى تضحية.¹

- المعلومات أداة للربط الداخلي بين مختلف أعضاء المؤسسة التي بفضلهم يمكنها الاتصال ببعضهم البعض، بمعنى يسمح انتقال و تبادل المعلومات داخل المؤسسة من تأمين التنسيق و الربط بين مختلف و بين نفس مستويات التنظيم، و بين نشاطات مختلف أعضاء أفراد المؤسسة، كما تسمح بالربط بين مختلف وظائفها، و تشكل المعلومة عاملاً هاماً في الفهم الاجتماعي في المؤسسة، باعتبار أنها تسمح و تسهل الاتصال الداخلي بإبقاء مناخ اجتماعي عملي، تعاوني و تحفيزي ملائم يسهل ذلك وجود نظام للاتصال فعال فالشيء الذي يسمح بتقوية قيم و ثقافة المؤسسة.

- المعلومة أداة للربط الخارجي، أن الاستعمالات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات مفتوحة ومرتبطة مباشرة بمحيط المؤسسة أو نجدها في سعره أو في خصوصياته أو في طرق استعماله، كما من الممكن أن توجد نظم للمعلومات مشتركة بين المؤسسة و مورديها أو بعض زبائنها لتسهيل معالجة بيانات عمليات البيع و الشراء بينهما لرياح الوقت و التكاليف فالمعلومة إذن هي أداة للربط الخارجي مع محيطها لإمكانية الربط بين المؤسسات المختلفة أو لوحدات نفس المؤسسة منتشرة جغرافياً في نفس البلد أو نفس القارة أو قارة أخرى.

- تعد المعلومة من أهم المصادر القوية لإنشاء ميزة تنافسية أي دعم القرارات التنافسية كون المؤسسة تواجه محيطاً معقداً يتميز بكثرة التغيرات و التقلبات السريعة و المتلاحقة التي تعمل على جعل المنافسة الاقتصادية بين المؤسسات أكثر حدة و صعوبة، حيث أساليب البقاء في

¹ د. كامل، بربر مرجع سابق، ص 142 .

التسوق على مدى القدرة التنافسية للمؤسسات، فهذه القدرة تتأثر بنوعية و توقيت المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة من عالمها الداخلي و الخارجي، إذ أصبحت المعلومات تعد موردا استراتيجيا و عاملا من عوامل البقاء يمنح للمؤسسة قدرة أكبر و أسرع للاستجابة لمتطلبات السوق.

- و لقد استفادت الإدارة كثيرا و زادت فعاليتها في الاتصالات و القرارات عن طريق اعتمادها على ما تحت يدها من معلومات معدة بشكل يحقق أغراض الاستخدام اليومي والمستمر، و هذا ييسر كثيرا من الاتصالات التي تجريها الإدارة، و يساعدها على اتخاذ القرارات حيثما يتطلب الأمر.¹

الفرع الثاني: اختيار وسائل الاتصال

إن لوسائل الاتصال التي يتم من خلالها إرسال المعلومات وتدققها دورا هاما في نجاح عملية الاتصال، فإذا ما تم استخدام وسيلة غير مناسبة، فإن ذلك يؤدي إلى اتخاذ قرارات وحل مشكلات بالاعتماد على معلومات غير سليمة و صحيحة أو قد لا تصل الرسالة إلى المستقبل المستهدف بالمعنى المطلوب، و لذا فإن اختيار وسيلة الاتصال المناسبة يعد عنصر حاسم في عملية الاتصال و يعتمد في ذلك على عدة عوامل أهمها: طبيعة الرسالة و الهدف المقصود منها، و الفترة الزمنية لنشر الرسالة و رغبات الشخص المرسل، كما أن اختيار وسيلة الاتصال يعتمد على العديد من الخصائص و التي تؤثر في فعالية الاتصال وأهمها:

1- السرعة:

إن مدى السرعة و البطء في نقل المعلومات يعود إلى وسيلة الاتصال المستخدمة و يوجد بعد آخر للسرعة و هو وصول المعلومات في الوقت المناسب، حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنتقل أو تصل في وقت اتخاذ القرار.

¹سكودارلي حياة ، ظريف نورة ، الاتصال و دوره في ترشيد قرارات المؤسسة ، مذكرة ضمن متطلبات يل شهادة الماجستير ، تخصص ادارة أعمال استراتيجية ، 2011-2012 ، جامعة البويرة، صص 40،41 .

-2- التسجيل:

إن وسائل الاتصال المكتوبة يمكن أن تحفظ في سجلات و ملفات أو خطابات ومذكرات، و تقارير و يفيد هذا النوع في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في انجاز الموضوعات محل الاتصال، أما الوسائل الشفوية فيصعب تسجيلها و الاحتفاظ الرسمي بها.

-3- ردود الفعل:

يعتبر توفير ردود فعل مستقبل المعلومات لمرسلها عاملا ميسرا لفعالية الاتصال، حيث يمكنه من التعرف على درجة استيعاب و متابعة مستقبل الرسالة و درجة تأثيرها عليه فالوسائل الشفوية في الاتصال ترفع من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم و إتمام عمليات الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات و المذكرات فهي بطيئة و غير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.¹

-4- الكثافة:

تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات و التقارير الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات و الوقائع المعقدة أو الخطط أو نتائج المتابعة و الرقابة، و بصفة عامة كلما قدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كانت أفضل.

-5- قدرة الوسيلة على الاتصال الجيد:

إن توفر بعض التسهيلات و الظروف و المتطلبات المادية يعمل على إيصال المعلومات صحيحة كاستخدام وسائل إيضاح صوتية، تقديم معلومات مرئية في ظروف إضاءة جيدة.

-6- الرسمية:

إذا كان موضوع الاتصال رسميا، أمكن استخدام وسائل اتصال مناسبة، فهناك اتصالات داخلية تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات و اللجان و التقارير.

¹ د. فريد كورتل ، مرجع سابق ، 207-208 .

7- التكلفة:

كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل، و التكلفة عنصر نسبي حيث يمكن القول أنها تكلفة مناسبة و ذلك مقارنة بالعوائد المحققة منها.

8- الأبعاد الحسية للوسيلة:

تتفاوت قدرة الوسيلة على التأثير في مستقبل المعلومات على نوعية الحواس التي تتلقاها فالمعلومات المرئية أكثر فعالية من المعلومات المسموعة، كما أن المعلومات المرئية المسموعة أكثر فعالية من تلك التي تتلقى المعلومات كلما كانت فعالية هذه المعلومات أكبر على متلقي رسالة الاتصال.¹

بالإضافة إلى هذه الخصائص السابقة لوسائل الاتصال نضيف بعض الايجابيات والسلبيات لها و التي لا تقف عند هذا الحد، حيث يمكن القول أن الاتصالات الشفوية تمتاز بالبساطة و الوضوح، و تناسب العاملين في المستويات الإدارية الدنيا بشكل أكبر، كما أنها تمكن المستقبل من طرح أسئلة حول النقاط الغامضة، و تمكن المرسل من التأكد من فهم وإدراك المستقبل للرسالة المرسله إليه، و تساعد على توطيد العلاقات الإنسانية و إزالة الحواجز بين المديرين و العاملين و تشعر الجميع باطمئنان أكبر، و تضمن سرية المعلومات.

و تعتبر الاجتماعات خاصة في المؤسسات الكبيرة وسيلة هامة للاتصال، حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشاركين فرصا للتعبير عن آرائهم بشكل يجعل القرارات أصوب لأنها تكون مدركة لمختلف وجهات النظر.

أما عيوب الاتصال الشفوي فيمكن في عدم الدقة و عدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد و تفقد الرسائل جزءا من محتواها بعد صدورها مباشرة بنسب مختلفة حسب كفاءة الرسالة و مضمونها كما أن هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم لأنه يستغرق وقتا طويلا كما أنه يشمل عددا محدودا من العاملين.

و بالنسبة لمميزات وسائل الاتصال المكتوبة فيمكن في اختيار الأفكار و الكلمات بعناية بحيث تضمن وصولها للعاملين بوضوح و دقة، كما يمكن الاتصال بعدد كبير من العاملين في

¹ د. فريد كورتل ، مرجع سابق ، ص 209 .

وقت واحد و بذلك توفير الوقت و الجهد، و هي أقل عرضة للتحريف والتشويش، إلا أن لهذه الوسيلة عيوبها فهي لا توفر الفرصة للعاملين بطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات فورية حول مضمون القرارات و الأوامر، و احتمال عدم قيام بعض العاملين بقرائها، إما لعدم اهتمامهم بها أو لعدم توفر الوقت لديهم و أحيانا لعدم وصولها إليهم بسبب ضياعها.¹

الفرع الثالث: مقومات الاتصال الفعال:

تتحدد فعالية الاتصال بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه و بين العاملين، لأن حتى تصبح الأهداف مفهومة لكل واحد منهم، و من أهم مقومات الاتصال الفعال كما كشفت التجارب و التقارير ما يلي:

1- الإصغاء:

من مقومات الاتصال الفعال إصغاء المدير للعاملين، لأن ذلك يتيح له الفرصة لاكتشاف حقيقة ما يريد العامل قوله، كما يعطي للعامل الفرصة للتعبير الكامل عما يريد كما أن إصغاء المدير للعاملين يضمن فعالية القرارات التي يتخذها لأنها تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

2- الشرح:

يتطلب الاتصال الفعال من المدير أن يوضح أفكاره حتى تكون مؤثرة و سهلة الفهم و أن يكون أسلوب التخاطب من الدقة و جلب انتباه العاملين، و أن يحرص على أن تكون أفكاره منتظمة و سلسلة مما يكون له الأثر الواضح على فعالية و كفاءة الاتصال.

3- السؤال و المناقشة:

و هو سؤال المدير لنفسه عن الهدف الذي يريد من خلاله الاتصال و كذلك ردة فعل العاملين، و على المدير أن يعطي فرصة للعاملين بأن يسألوا و يستفسروا و أن يشجعهم على المبادرة و طرح الأفكار، و بهذا يتمكن القائد من أن يعمل هو و العاملين معه كمتعاونين لاكتشاف المشاكل و الصعوبات و الوصول إلى الإجابات و الحلول الفعالة.

4- التقييم:

تقييم المدير لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة و أسلوب تحفيز، إذ يساعد على الأداء و العمل على تحسينه، و المدير الفعال هو الذي يقف دائما على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها و

¹د. فريد كورتل ، مرجع سابق، ص 210.

يمكن أن يعتمد على تقييم اتصالاته على المعلومات المرتدة من العاملين، و ذلك من خلال ردود الفعل، التي يظهرها العاملين نحو المعلومات التي يرسلها و التي تكون في صورة استفسارات أو انتقادات أو اقتراحات.

-5- الاستجابة:

و هي تعني ملاحظة المدير لمتطلبات الموقف في كلماته و قراراته و رسائله الرسمية وعلى المدير أن يراعي الفوارق التنظيمية و النفسية التي قد تعطل الاتصال، و أن يفهم كل الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات من يتصل بهم، و اتجاهاتهم و مدى فهمهم لكلامه.¹

¹فريد كورتل ، مرجع سابق ، 207-210 .

خلاصة:

إن عملية وضع القرار هي تحويل المطالب إلى قرارات، من خلال سلسلة من الإجراءات والتفاعلات تحتاج إلى فهم وبحث وتفكير للوصول إلى قرارات صائبة.

وعملية صنع القرار تعد بمثابة الوظيفة الرئيسية الملقاة على عاتق صاحب القرار سواء كان مؤسسة أو شخص طبيعي، وتعتمد صناعة القرار على اختيار البديل المناسب من خلال المناقشة و المفاضلة بهدف التوصل إلى صيغة أو اختيار بديل من بدلين أو أكثر باعتبار أن البديل هو الأكثر قدرة على حل المشكلة القائمة.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية في المؤسسة الإستشفائية الأم و الطفل

تمهيد :

بعد قيامنا بالدراسة النظرية ، و ذلك من اجل توضيح ماهية الاتصال و اتخاذ القرار ومحاولة الربط بينهما نظريا ، سوف نتناول الجانب التطبيقي لهذا الموضوع من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية لمؤسسة "الأم و الطفل " الجلفة عن طريق توزيع استمارة على الموظفين بهدف الوقوف على دور الاتصال في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة .

و تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، تطرقنا في المبحث الأول إلى التعريف بالمؤسسة من حيث التعرف على المهام التي تقوم بها أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى التقنيات المتبعة في الدراسة و بعدها قمنا بتحليل البيانات و الخروج بنتائج.

المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة الأم و الطفل**المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة****أولا التعريف بالمؤسسة:**

أنشأت مؤسسة مستشفى الأم والطفل بالجلفة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 10-149 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1431 هـ الموافق لـ 28 ماي 2010 والمتضمن بتعيين أعضاء الحكومة.

تقع المؤسسة مستشفى الأم والطفل بعاصمة الولاية بحي العقيد محمد شعباني بمحاذاة مركز المؤسسة العمومية الإستشفائية ومديرية الصحة ومقر الولاية بحيث تقدر المساحة المبنية بـ 312 م² والمساحة غير المبنية بـ 156.03 م².

ثانيا- مهام المؤسسة:

تهتم المؤسسة بصفة أساسية في التوليد ورعاية المواليد الجدد بالإضافة إلى الخدمات الصحية للنساء المتمثلة في تقديم مختلف الفحوصات والتحاليل الطبية والأشعة.

المطلب الثاني : مكونات المؤسسة**اولا : التنظيم الإداري للمؤسسة:**

تتكون المؤسسة مستشفى الأم والطفل لولاية الجلفة من أربعة مديريات فرعية:

-المديرية الفرعية للمصالح الصحية.

-المديرية الفرعية للمالية والوسائل.

-المديرية الفرعية للموارد البشرية.

-المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

ثانيا - التنظيم الإستشفائي للمؤسسة:

تتمون المؤسسة مستشفى الأم والطفل بالجلفة من 17 مصلحة استشفائية:

1/ مصلحة.

2/مصلحة رعاية المواليد الجدد.

3/الأشعة المركزية.

4/ghr.

5/مصلحة النموين.

6/المخبر المركزي.

7/مكتب التنظيم والاتصال.

8/مصلحة الأجور والمرتبات.

9/مكتب القبول.

10/مصلحة cts

11/مصلحة أمراض النساء.

12/مصلحة غرفة العمليات.

13/مصلحة الصيدلية.

14/مصلحة التنقلات.

15/مصلحة المخزن.

16/مصلحة الفحص الطبي.

17/ الاستعجالات.

1-وظيفة الإعلام الآلي في المؤسسة:

إن الإعلام الآلي يصعب الاستغناء عنه في المؤسسات سواء ذات النشاط الاقتصادي أو الإداري أو الإستشفائي وهذه النظرية يعترضها التطور التكنولوجي المعاصر حيث إن المؤسسة لا تخطى بمكانتها عندما تكون بدائية.

- خدمات الإعلام الآلي في المؤسسة: الإعلام الآلي يخص جميع الخدمات الإدارية و الإستشفائية.

الإدارية: كل ما يتعلق بالمراسلات الداخلية والخارجية.

الإستشفائية: كتابة التقارير الشهرية والسنوية كما يوجد بالمؤسسة برامج خاصة بالتسيير منشأ من طرف الوزارة المعنية ومن بينها:

-برنامج **patient**: هذا البرنامج خاص بمكتب القبول حيث يعمل على إحصاء الأشخاص الذين قدم لهم العلاج بالمستشفى من يوم دخولهم إلى غاية خروجهم.

-برنامج **informet**: يقوم هذا البرنامج بإحصاء كل أجهزة الإعلام الآلي المتواجدة بالمؤسسة.

-برنامج **idaas**: هذا البرنامج موصول مع مؤسسة التأمينات الاجتماعية ويقوم بمعرفة إن كان المريض مؤمن أو غير مؤمن.

-برنامج **epistat**: من مهام هذا البرنامج إحصاء المستخدمين والأطباء الأخصائيين.

-برنامج **epimat**: ومن مهام هذا البرنامج يقوم بجرد العتاد والتجهيزات.

-برنامج **epaie**: هذا البرنامج خاص بمصلحة الأجور والرواتب.

4-2- أنواع أجهزة الإعلام الآلي داخل المؤسسة:

- N⁰ Pc et imprimant
 01 "Pentium04 ram 1 g ecranlcd 19
 02 "Hpcompaq dual core ram 1g ecranhp 19
 03 "Dual core ram 2g ecran lcd22
 04 "Dual core ram 1g ecran lad19
 05 "Imprimant canon lazer 2900
 06 "Imprimant samsonglazer 3010
 07 "Imprimant canon lazer 1120
 08 "Imprimant epon 2090 matriciel
 09 "Imprimant canon lazer 1120

المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الفرع الاول :التنظيم الإداري للمؤسسة: تتكون المؤسسة مستشفى الأم و الطفل لولاية الجلفة من أربعة مديريات فرعية:

-المديرية الفرعية للمصالح الصحية.

-المديرية الفرعية للمالية والوسائل.

-المديرية الفرعية للموارد البشرية.

-المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة.

وسوف نلخص مهام المديريات والمكاتب المكونة لها:

1) المديرية الفرعية للمصالح الصحية: حسب المادة:04 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 20/12/2011 الذي يحدد الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة فإن تنظيم المديرية الفرعية للمصالح الصحية تشمل على ثلاث مكاتب تتمثل في:

-مكتب القبول.

-مكتب التعاقد وحساب التكاليف.

-مكتب تنظيم ومتابعة النشاطات الصحية وتقييمها.

أهم المهام والنشاطات التي تقوم بها المديرية الفرعية للمصالح الصحية: تتمثل أهم النشاطات التي تقوم بها المديرية الفرعية للمصالح الصحية في إعداد جداول المناوبة بناء على ذلك يتم إعداد جداول خاصة بالمناوبة التي هي عبارة عن جدول إداري يسجل فيه تاريخ وتوقيت المناوبة، بالإضافة إلى اسم ولقب الأشخاص المعنيون بالمناوبة (الليلية، العطل الأسبوعية، المناسبات).

(2) المديرية الفرعية للمالية والوسائل: المديرية الفرعية للمالية والوسائل تعتبر من المديريات الفرعية في المؤسسة داخل الهيكل التنظيمي الداخلي، فهي تختص بإدارة الشؤون المالية والاقتصادية، كما تسطر تحضر برامج عمل ذات الصلة بالتسيير والتجهيز كما تقوم بإعداد الميزانية وتحصيل الإيرادات وصرف النفقات....الخ. وتتكون المديرية الفرعية للمالية والوسائل من:

1-مكتب الميزانية والمحاسبة.

2-مكتب الصفقات العمومية.

3-مكتب الوسائل العامة والهيكل.

أهم المهام والنشاطات التي تقوم بها المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

1-إعداد وتنفيذ الميزانية.

2- إجراءات الصفقة العمومية والاستشارة.

3- إجراءات الاقتناء والجرد.

(3) المديرية الفرعية للموارد البشرية: المديرية الفرعية للموارد البشرية تعتبر من بين المديريات الفرعية في المؤسسة داخل الهيكل التنظيمي الداخلي، والتي تقوم بتسيير وتنظيم الموارد البشرية للمؤسسة، وهذا بالاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع لبلوغ أهداف المؤسسة.

في إطار هيكله وتنظيم هذه المديرية الفرعية، حيث تتم متابعة الحياة المهنية للموظف، اعتباراً من تنصيبه وتثبيته حتى مغادرته المؤسسة، كما تسهر على أوضاعه المهنية المتعلقة بمجالات التقييم والتكوين، الانتداب، الإحالة على الاستيداع التقاعد... الخ.

وتتكون هاته المديرية من مكتبين هما:

- مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات.
- مكتب التكوين.

أهم المهام والنشاطات التي تقوم بها المديرية الفرعية للموارد البشرية:

1- إعداد المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

2- التوظيف وشروطه في المؤسسة.

3- الترقية في المؤسسة.

4) المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة:

المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة تعتبر من المديريات الفرعية في المؤسسة داخل الهيكل التنظيمي الداخلي، فهي تختص بإدارة الشؤون المصالح الإستشفائية بتسيير التجهيزات وصيانة التجهيزات الطبية فإن المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات الطبية والتجهيزات المرافقة تتكون من:

- مكتب التجهيزات الطبية.
- مكتب صيانة التجهيزات الطبية.

2- تقديم مجال الدراسة:

كما ذكرنا سابقاً (في تقديم الموضوع) فإن دراستنا ستكون في المديرية الفرعية للمالية والوسائل بالخصوص المخزن.

2-1- المديرية الفرعية للمالية والوسائل: المديرية الفرعية للمالية والوسائل تعتبر من المديريات الفرعية في المؤسسة داخل الهيكل التنظيمي الداخلي فهي تختص بإدارة الشؤون المالية والاقتصادية، كما تسطر وتحضر برامج عمل ذات الصلة بالتسيير والتجهيز كما تقوم بإعداد الميزانية وتحصيل الإيرادات وصرف النفقات... الخ.

وحسب المادة 04 من القرار الوزاري المشترك والمؤرخ في 20/12/2009 الذي يحدد الهيكل التنظيمي الداخلي للمؤسسة فإن المديرية الفرعية للمالية والوسائل تتكون من:

1/ مكتب الميزانية والمحاسبة.

2/ مكتب الصفقات العمومية.

3/ مكتب الوسائل العامة والهيكل.

- المكاتب التابعة المديرية الفرعية للمالية والوسائل:

1 - **مكتب الميزانية والمحاسبة:** لهذا المكتب أهمية كبيرة داخل المديرية الفرعية للمالية والوسائل إذ يقدم للمدير الفرعي اقتراحات في مشروع الميزانية سواء الأولية أو الإضافية من أجل تقسيم العناوين، كذلك تقديم الوضعية المالية للمؤسسة، كما له صلة مباشرة مع أمين الخزينة والمراقب المالي وله مجموعة من المهام أهمها: إعداد الميزانية الأولية و الإضافية، إعداد الوضعية المالية للمؤسسة، إعداد الحساب الإداري.....الخ.

2 **مكتب الصفقات العمومية:** حيث يقوم بمتابعة جميع إجراءات الصفقات العمومية والاستشارات، وتتمثل مهامه الرئيسية في:

- تحضير دفاتر الشروط التقنية والمالية، إعداد مختلف إعلانات الاستشارات أو المناقصات.

- تحضير السجلات الخاصة بمتابعة إجراءات الاستشارات والمناقصات.

- التحضير لاجتماعات لجنة الفتح والتقييم للعروض المالية والتقنية وترتيب العروض حسب تاريخ وصولها.

- تحرير محاضر فتح الأظرفة وتقييم العروض التقنية والمالية...الخ.

3 **مكتب الوسائل العامة والهيكل:** يقوم هذا المكتب بمتابعة جميع وسائل وهيكل المؤسسة وتتمثل مهامه الرئيسية في متابعة مختلف الفواتير المقدمة من المصالح المختلفة، القيام بعملية الجرد، متابعة الموردين، تسيير المخازن...الخ.

2-2- **تعريف المخزن:** هو عبارة عن مكان توضع فيه البضائع والسلع المشتراة أو المنتجة بشكل منظم ومرتب بحيث تكون جاهزة للاستعمال كلما استدعت الضرورة والمخازن بصفة عامة تكون جزء من المؤسسة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية.

وهو عبارة عن مدخلات وتتنخفض بالمخرجات، فالمدخلات هي عبارة عن مجموعة من البضائع أو العناصر المختلطة والمنظمة داخله وهي موجهة للاستخدام في وقت لاحق أي تقوم بتقديمها إلى مستخدميها على حسب احتياجاتهم. ويتضمن المخزن مجموعة من السلع المستثمرة أو المصنوعة من قبل المؤسسة الموجهة للبيع أو الأداء أو الاستهلاك من أجل حاجات الصنع أو الاستغلال.

2-3- لمحة عن مخزن لوازم المكتب:

إن هذا المخزن ضروري جدا بالنسبة للمؤسسة لاحتوائه على اللوازم الضرورية لسير المؤسسة من لوازم المكتب مثل: الأوراق، السجلات، أنواع الأقلام... الخ. فيقوم هذا المخزن باستلام السلع من الممون الخاص بلوازم الكتب ووضعها داخل المخزن إلى حين استهلاكها.

2-4- دور وأهمية المخزن داخل المؤسسة: إن دور وأهمية المخزن يكمن في المحافظة على السير الحسن للمؤسسة والتي نلخصها فيما يلي:

- ضمان استمرار نشاط المؤسسة، حيث يسمح بإشباع طلبات المستخدمين.
- يساهم المخزون في مواجهة النقص الذي يحدث في التموين، ويعمل على تجنب كل الإختلالات، ففي التأخر عن التموين، تلجأ المؤسسة إلى إخراج المخزون لإتمام نشاطها.
- الحفاظ على الموارد وتنظيمها إلى حين استهلاكها من طرف المستخدم.

المبحث الثاني:التقنيات المتبعة في الدراسة

المطلب الأول:أدوات الدراسة

إن القيام بالبحث العلمي الوصفي لا يمكن اعتباره مجرد عرض سرد أحداث وانطباعات الباحث الشخصية حول الظاهرة المدروسة أو مجرد ملاحظة عابرة،بل تقتضي من الباحث جملة من الأدوات المنهجية والبيانات اللازمة،وعليه انتقاء الأداة أو التقنية الملائمة لذلك وهو ما قادنا إلى استخدام الأدوات التالية.

1-الاستمارة:

تعد من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات اللازمة، حيث عرفت على أنها تلك الصحيفة التي يقوم الباحث فيها بتدوين مجموعة من الأسئلة المغلقة أو المفتوحة¹ والتي توجه إلى المبحوثين بالبريد أو تسلم باليد أو تنشر في الجرائد والمجالات أو تعرض على شاشات التلفزيون، أو تذاع في الإذاعة، وتستهدف جمع البيانات ومعلومات عن سلوكهم ومواقفهم،وآرائهم بشأن قضية من القضايا².

فالاستمارة تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات والقيام بمقارنات قيمة.

وقد قمنا باستعمال الاستمارة كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف عمال بمؤسسة الأم و الطفل بالجلفة من عملية الاتصال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

- حيث وزعت هذه الاستمارة على العمال لضبط مسار الدراسة بشكل أدق من خلال الأسئلة المطروحة في الاستمارة التي تفيدنا في الدراسة التطبيقية.

¹ محمد شليبي،المنهجية في التحليل السياسي :المفاهيم ،المناهج ،الاقترايات ،الأدوات، ط5 .الجزائر: دار هومه ،2007،ص:، ص245.

²موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية،-ط2-الجزائر، دار القصبه للنشر،2004-2006 ص204.

2- العينة وكيفية اختيارها:

باعتبار أن الدراسة تتطلب منا استخدام عينة تمثل مجتمع البحث التي تجري عليها الدراسة، إذا عرفت العينة على أنها مجموعة العناصر التي لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي¹.

كما عرفت على أنها ذلك الجزء الصغير من المجتمع محل الدراسة أي بعض أفراد ذلك المجتمع الذي يزيد دراسته، فهي صورة مصغرة للمجتمع².

كيفية إختيار العينة:

لعملية إختيار العينة مجموعة من الشروط الأساسية يجب أن تأخذ بعين إعتبار من بينها:

- تكافئ وتساوي فرص إختيار العينة أي مفردة أو عنصر من عناصر مجتمع الدراسة.
- يجب أن يكون حجم العينة كافيا لضمان دقة النتائج من خلال تمثيل العينة لمجتمع الدراسة.

أما عن خطوات إختيار العينة فتمر بالمراحل التالية:

- تحديد أهداف المسح للعينة بشكل واضح ودقيق.
- تحديد مجتمع الأصلي للدراسة.

فيما يخص دراستنا هذه فالعينة العشوائية تفيدنا في إعتبارها الأنسب في الدراسة إذ قمنا بتوزيع استمارة على مجتمع بحث معين المتمثل في العمال الإداريين ورأيهم في دور الإلتصال ومدى تأثيره في عملية اتخاذ القرار كون أن هذه الفئة الأقرب لفهم وتجربة موضوع دراستنا والتي يمكن أن تفيدنا فيه.

وقد قمنا بتوزيع 50 استمارة ، 20 منهم لم تسترجع و وجدت 10 عدم الاجابة عنها ،تم أخذ 20منها ودراستها.

¹- موريس أنجلس، مرجع سابق، ص298.

²محمد شلبي، مرجع سابق، ص244.

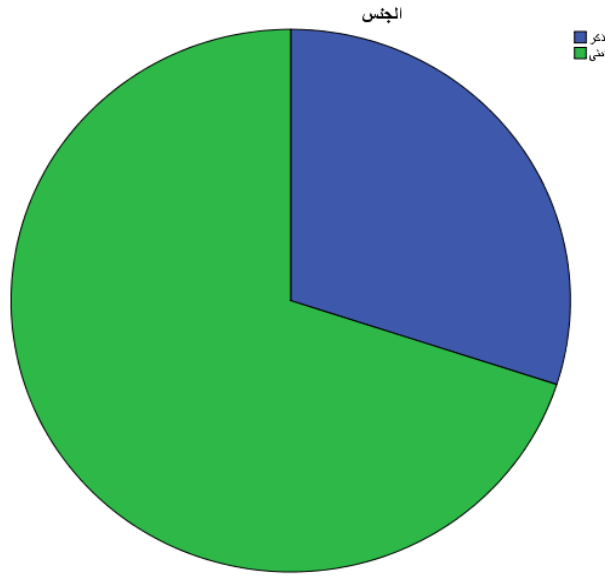
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

نقوم فيما يلي بتحليل نتائج كل سؤال من أسئلة الاستمارة التي نوضحها بكل جداول مع العلم أن كل جدول يضم النتائج المحصل عليها من أفراد العينة.

الجزء الاول : البيانات الشخصية

جدول رقم(01): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	6	30%
أنثى	14	70%
المجموع	20	100%



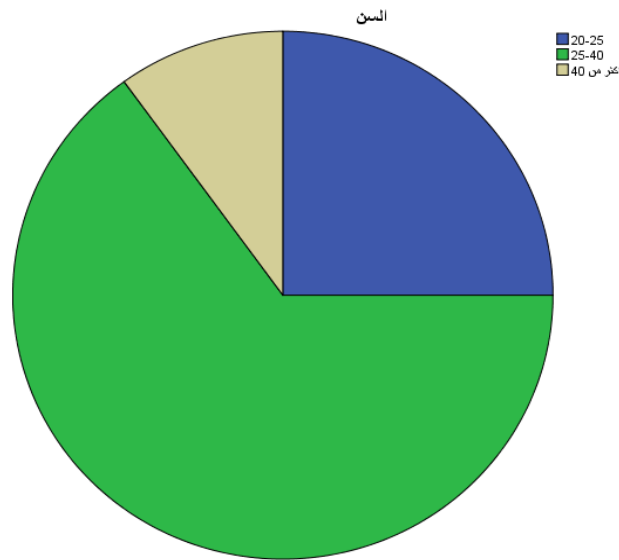
شكل رقم 10 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن أكبر نسبة كانت عند فئة "الإناث" بنسبة 70%، 14، وتلها فئة الذكور بنسبة 30%، وذلك يعود لطبيعة العمل في المستشفى للحاجة لوجود القابلات و الممرضات لان الفئة التي تقصد المستشفى هم النساء الحوامل .

جدول رقم(02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
%00.00	00	[أقل من 20 سنة]
%25.0	5	[من 20 الى 25 سنة]
%65.0	13	[من 25 الى 40 سنة]
%10.0	2	[أكثر من 40 سنة]
%100	20	المجموع



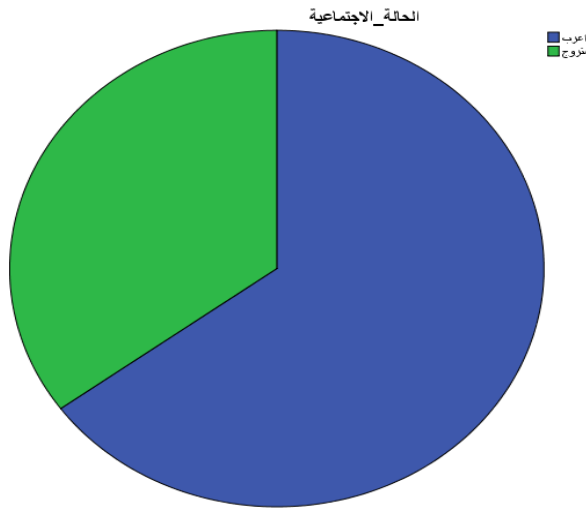
شكل رقم 11 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول رقم (02) أن أكبر نسبة كانت عند الذين تتراوح أعمارهم ما بين [20-25 سنة] بنسبة 65%، ويليهما الذين تتراوح أعمارهم ما بين [25-40 سنة] بنسبة 25%، ويليهما الذين تتراوح أعمارهم [أكثر من 40 سنة] بنسبة 10%، أما الذين كانت أعمارهم تتراوح [أقل من 20 سنة] فكانت نسبة معدومة. ويعود ذلك بسبب المستوى المطلوب في التوظيف و هو المستوى الجامعي للقابات و التكوين الشبه الطبي بالنسبة للمرضات .

جدول رقم(03): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
65.0%	13	أعزب
35.0%	7	متزوج
00.00%	00	مطلق
00.00%	00	أرمل
100%	20	المجموع



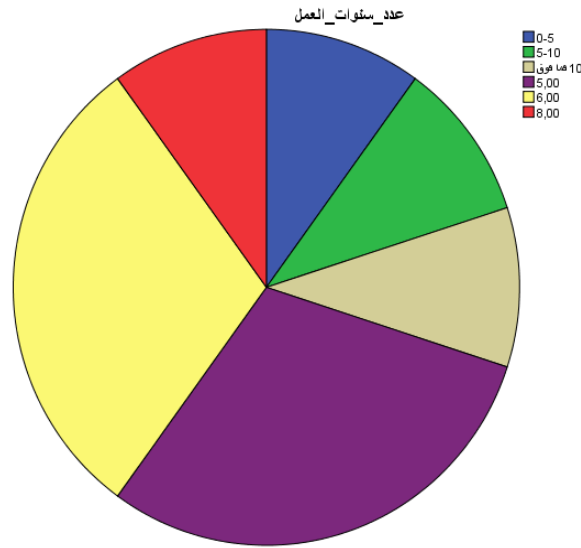
الشكل رقم 12 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول رقم(03) أن أكبر نسبة كانت عند فئة أعزب بنسبة 65%، وتليها فئة متزوج بنسبة 35%، أما كل من فئة مطلق وأعزب فكانت نسبة معدومة. و يمكن اعادة ذلك لغالبية الفئة الشبابية في المؤسسة.

جدول رقم(04): يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل

النسبة المئوية	التكرار	سنوات العمل
%40	8	[5-0]
%20	4	[10-5]
%40	8	[10 فما فوق]
%100	20	المجموع



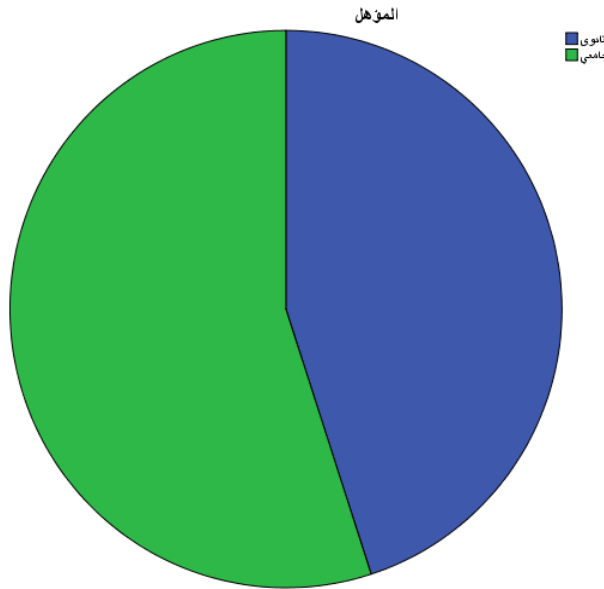
الشكل رقم 13 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات العمل .

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول رقم(04) أن أكبر نسبة كانت عند فئة التي تتراوح سنوات العمل لديهم ما بين [5-0 سنة و 10 سنوات فما فوق] بنسبة %40، وتليها الفئة التي تتراوح ما بين [10-5] بنسبة %20. من خلال هذه النتائج يمكن تفسير ذلك انه بما ان الفئة العمرية الغالبة في المستشفى هي [من 25 الى 40 سنة] فهذا يمكنهم من اكتساب عدد سنوات كبيرة في العمل .

جدول رقم(05): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	00	%00.00
متوسط	00	%00.00
ثانوي	9	%45.0
جامعي	11	%55.0
المجموع	20	%100



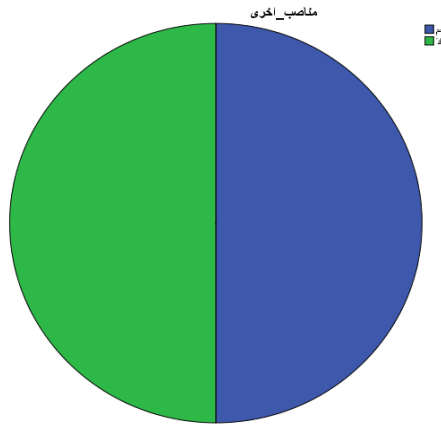
الشكل رقم 14 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن أكبر نسبة كانت عند فئة جامعي بنسبة 55%، وتليها فئة ثانوي بنسبة 45%، أما كل من فئة ابتدائي ومتوسط فكانت نسبة معدومة. نظرا لطبيعة العمل في المؤسسة فان الفئة الاكثر طلبا للتوظيف في المؤسسة هي الفئة الجامعية المتمثلة اساسا في القابلات و الطبيبات ، وتليها مباشرة فئة الثانوي والمتمثلة اساسا في الممرضات اللاتي يتلقين تكوينا شبه طبي قبل الالتحاق بالعمل بالمؤسسة .

جدول رقم(06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب شغل مناصب أخرى قبل الإلتحاق بالمؤسسة

مناصب اخرى	التكرار	النسبة المئوية
نعم	10	%50
لا	10	%50
المجموع	20	%100



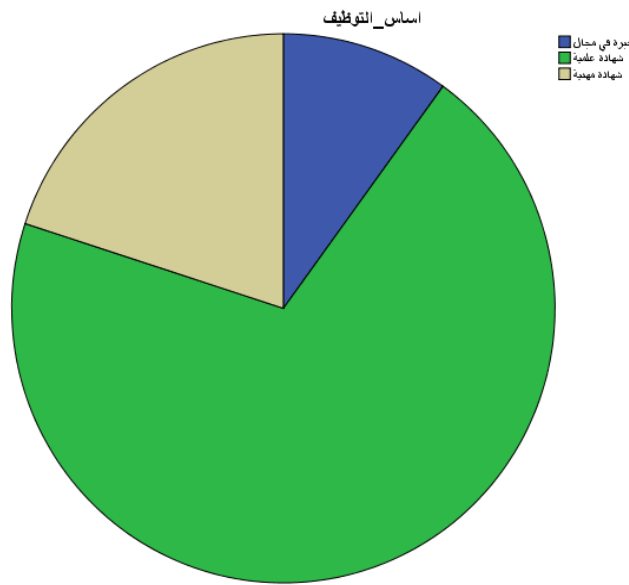
الشكل رقم 15 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب شغل مناصب أخرى قبل الإلتحاق بالمؤسسة

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن نسبة كانت متساوية عند كل من إجابة بنعم ولا بنسبة %50 .10 في الكثير من الاحيان يستميل العمل بالمؤسسات الاستشفائية الكثير من الاشخاص العاملين بالمؤسسات الاخرى خاصة من ذوي المستوى الثانوي ، لان الاجر مرتفع نوعا ما مقارنة بالمؤسسات العمومية الاخرى .

جدول رقم(07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب معايير التوظيف في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	توظيفك في مؤسسة
10.0%	2	خبرة في مجال
70%	14	شهادة علمية
20%	4	شهادة مهنية
100%	20	المجموع



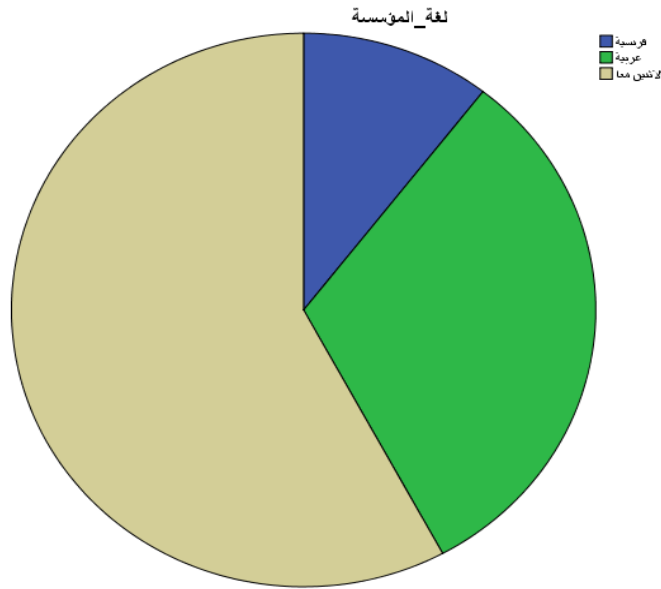
الشكل رقم 16 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب معايير التوظيف في المؤسسة .

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول رقم(07) أن أكبر نسبة كانت عند فئة "شهادة علمية" بنسبة 70%، وتليها فئة "شهادة مهنية" بنسبة 20%، وتليها فئة "خبرة في مجال" بنسبة 10%. و يعود ذلك بالدرجة لطبيعة الوظائف بالمؤسسة فهي وظائف تقنية تتطلب مستوى علمي معين (طبيبات، قابلات، ممرضات)

جدول رقم(08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب اللغة الأكثر تداولاً في المؤسسة

اللغة الأكثر تواجداً	التكرار	النسبة المئوية
فرنسية	3	15.0%
عربية	6	30.0%
الإثنين معا	11	55.0%
المجموع	20	100%



الشكل رقم 17 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب اللغة الأكثر تداولاً في المؤسسة

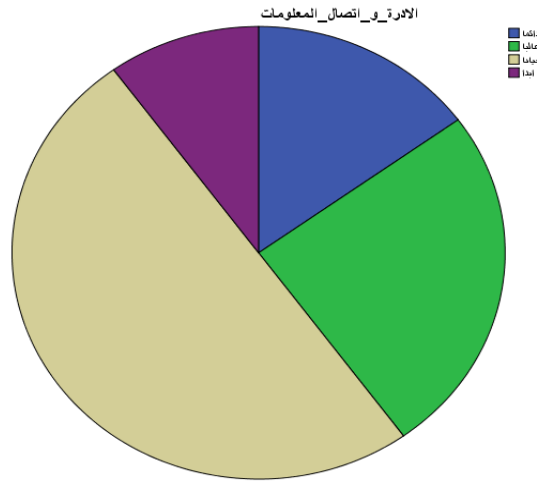
المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول رقم(08) أن أكبر نسبة كانت عند فئة " الإثنين معا" بنسبة 55%، وتليها فئة "عربية" بنسبة 30%، وتليها فئة "فرنسية" بنسبة 15%. تعتمد طبيعة العمل بالمؤسسة على المصطلحات العلمية بالدرجة الأولى مما يقتضي استعمال اللغة الفرنسية الى جانب اللغة العربية .

الجزء الثاني : إتصال الرؤساء بالمرؤوسين

جدول رقم(09):يبين اهتمام الإدارة بالاتصال بكافة المستويات :

الاتصال بكافة المستويات	التكرار	النسبة المئوية
دائما	3	%15.0
غالبا	5	%25.0
احيانا	10	%50.0
ابدا	2	%10.0
المجموع	20	%100



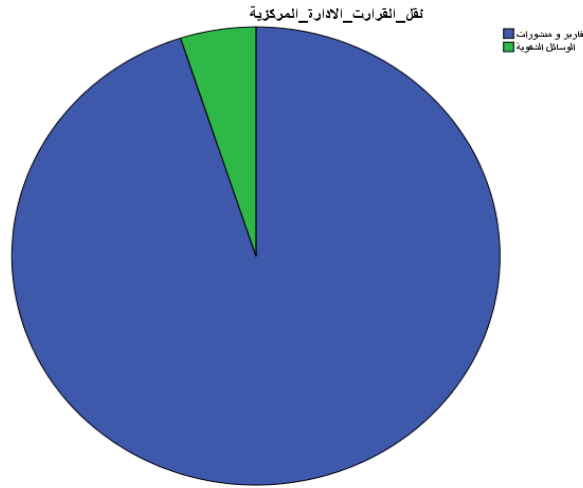
الشكل رقم 18 : يوضح اهتمام الإدارة بالاتصال بكافة المستويات

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 50 بالمئة من أفراد عينة البحث الذين أجابوا بالاحتمال أحيانا ، ثم تأتي نسبة 25 بالمئة من المبحوثين الذين أكدوا بان الإدارة غالبا ما تهتم بالاتصال و بإيصال القرارات و المعلومات ، و نجد أن نسبة 15 بالمئة فقط من أفراد عينة الدراسة يقرون بان الإدارة تهتم دائما بإيصال قراراتهم و تليها فئة أبدا بنسبة 10 بالمئة الذين أكدوا بان الإدارة لا تهتم أبدا بإيصال القرارات و المعلومات إلى كل المستويات التنظيمية ، ويظهر ذلك تشتت كبير لآراء عينة الدراسة حول إيصال المعلومات لكافة الفئات بالمؤسسة ،ومنه نقول ان اتجاه عينة الدراسة لهذا السؤال متوسط.

جدول رقم(10):يبين وسائل نقل القرارات للعمال

النسبة المئوية	التكرار	حسب القرارات
%95.0	19	منشورات وتقارير
%5	1	الوسائل الشفوية
%100	20	المجموع



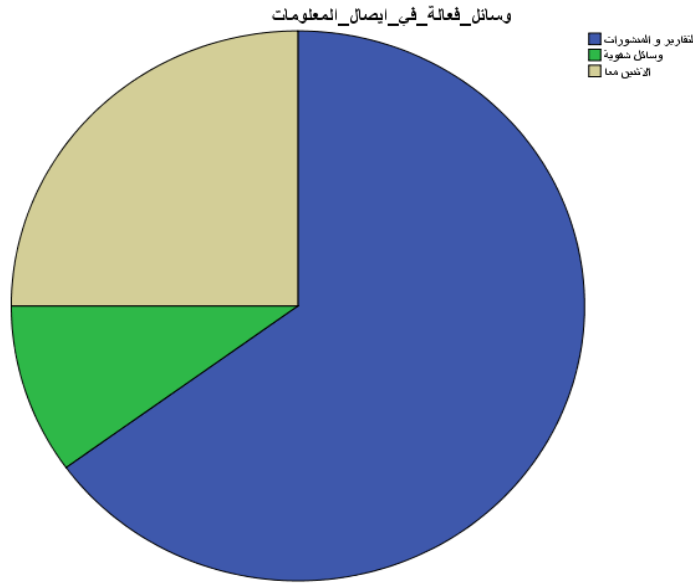
الشكل رقم 19 : يوضح وسائل نقل القرارات للعمال

المصدر: من إعداد الطالبة

و الجدول هذا يوضح لنا بان نسبة 95 بالمئة من الأفراد المبحوثين لعينة الدراسة ترى بان الوسائل الاتصالية المكتوبة تكون الأكبر و ذلك لما تقدمه من شرح و توضيح و تفسير للتعليمات و الأوامر المرسلة إلى العمال كما أوضح بعض العمال بان الوسائل المكتوبة اضمن و انجح ، أما نسبة 5 بالمئة من أفراد عينة البحث فهم يؤكدون بان طريقة الاتصال بهم شفويا تكون الأفضل كما أوضح بعض العمال بقولهم الرسائل المكتوبة اضمن فهي لا تحتل التحريف لكنها تستغرق الوقت في حين الكلمة المسموعة تكون ذات سرعة لكنها ليست مضمونة .

جدول رقم(11):يبين الوسيلة الأكثر فعالية لإيصال المعلومات

الوسائل الأكثر فعالية	التكرار	النسبة المئوية
المنشورات الكتابية	13	65.0%
الوسائل الشفوية	2	10.0%
الالتين معا	5	25.0%
المجموع	20	100%



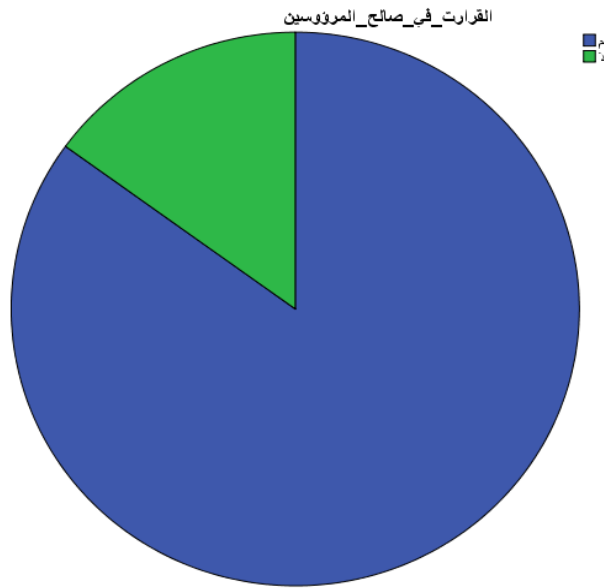
الشكل رقم 20 : يوضح الوسيلة الأكثر فعالية لإيصال المعلومات .

المصدر: من إعداد الطالبة

يبدو من خلال النسب التي تضمنها الجدول أن أفراد العينة يفضلون المنشورات الكتابية بنسبة 65 بالمئة ، أما البعض الآخر فيرى أن الوسائل الشفوية هي المفضلة نظرا لسرعتها و سهولتها و هذا ما تؤكدته نسبة 10 بالمئة من المبحوثين ، فالإتصال الشفوي من أكثر أساليب الإتصال استخداما فهو يوفر الوقت و السماح بالإتصال الشخصي الذي يشجع تبادل الأسئلة و الأجوبة إلا انه اقل ضمانا من الوسائل المكتوبة . كما نجد نسبة 25 بالمئة يؤكدون على أهمية الوسيلتين معا.

جدول رقم(12): يمثل توزيع أفراد العينة حسب القرارات الصادرة في صالح المرؤوسين

القرارات الصادرة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	17	%85.0
لا	3	%15.0
المجموع	20	%100



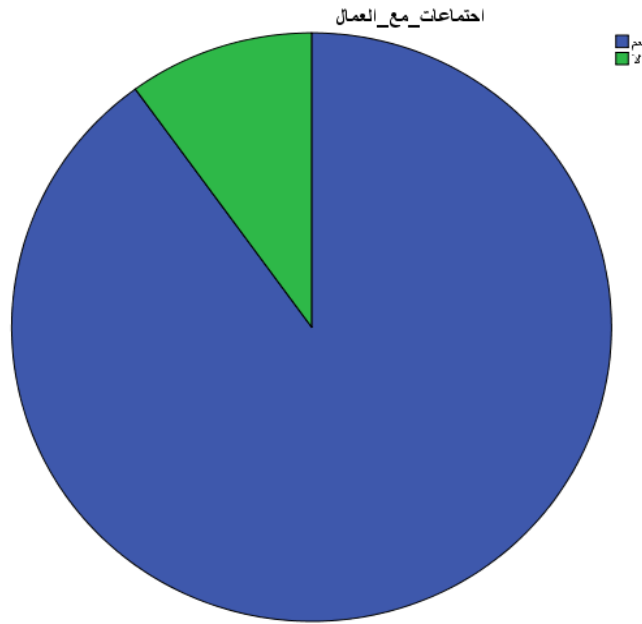
الشكل رقم 21 : يمثل القرارات الصادرة في صالح المرؤوسين

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال النسب التي يتضمنها الجدول أن نسبة 85 % من المبحوثين أكدوا من القرارات الصادرة في صالح المرؤوسين و في المقابل نجد 15 بالمئة تؤكد بان هذه القرارات ليست في صالح المرؤوسين و يمكن القول انه كلما كانت القرارات في صالح المرؤوسين كلما وجد العامل سهولة عمله فذلك ينعكس إيجابا على الإنتاج و على المصلحة العامة للمؤسسة .

جدول رقم(13):يبين ما إذا كانت المؤسسة تعقد اجتماعات دورية

الاجتماعات الدورية	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	90.0%
لا	2	10.0%
المجموع	20	100%



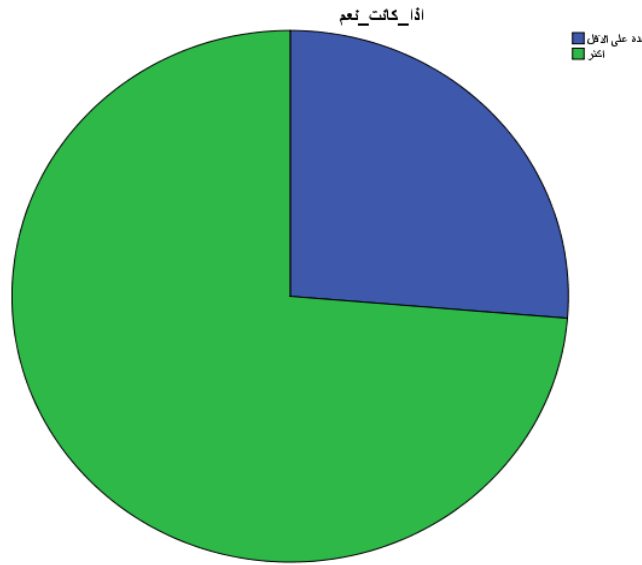
الشكل رقم 22 : يوضح ما إذا كانت المؤسسة تعقد اجتماعات دورية .

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الجدول اتضح لنا أن المؤسسة تعقد اجتماعات دورية فقد أكد 90 بالمئة من أفراد عينة الدراسة أن المؤسسة تعقد اجتماعات مع العمال من اجل مناقشة القرارات و المسائل العالقة ، أما النسبة التي أقرت عدم عقد اجتماعات مع العمال كانت بنسبة 10 بالمئة .

جدول رقم(14): يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد الاجتماعات المنعقدة خلال السنة

النسبة المئوية	التكرار	إذا كانت نعم
25.0%	5	مرة على الأقل
5.0%	1	مرتين
70.0%	14	أكثر
100%	20	المجموع



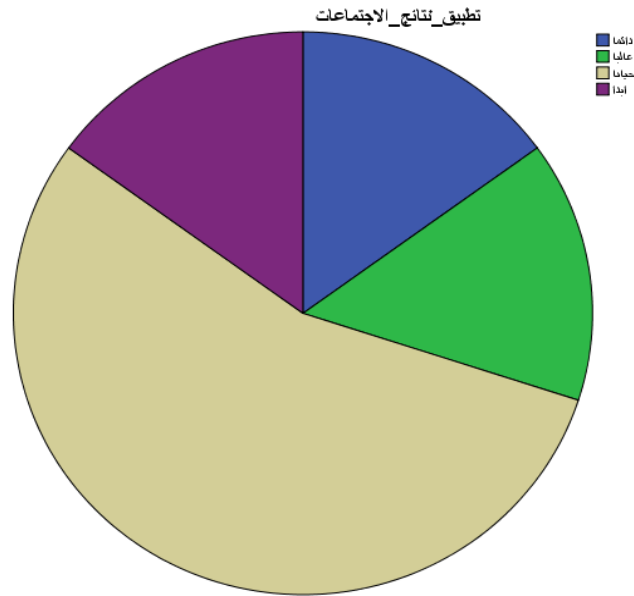
الشكل رقم 23 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب إذا كانت الإجابة بنعم

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول رقم(14) أن أكبر نسبة كانت عند الفئة "أكثر" بنسبة 70% ، وتليها فئة "مرة على الأقل" بنسبة 25%، وتليها فئة "مرتين" بنسبة 5% هذا يعني ان المؤسسة تعقد اجتماعات كلما اقتضت الحاجة الى ذلك ، و إذا كانت الإدارة تعقد اجتماعات مع العمال فهل تطبق نتائج هذه الاجتماعات هذا ما سيوضحه الجدول رقم 15

جدول رقم(15): يمثل توزيع أفراد العينة حسب تطبيق نتائج هذه الاجتماعات

النسبة المئوية	التكرار	تطبيق نتائج الاجتماعات
%15.0	3	دائماً
%15.0	3	غالباً
%55.0	11	أحياناً
%15.0	3	أبداً
%100	20	المجموع



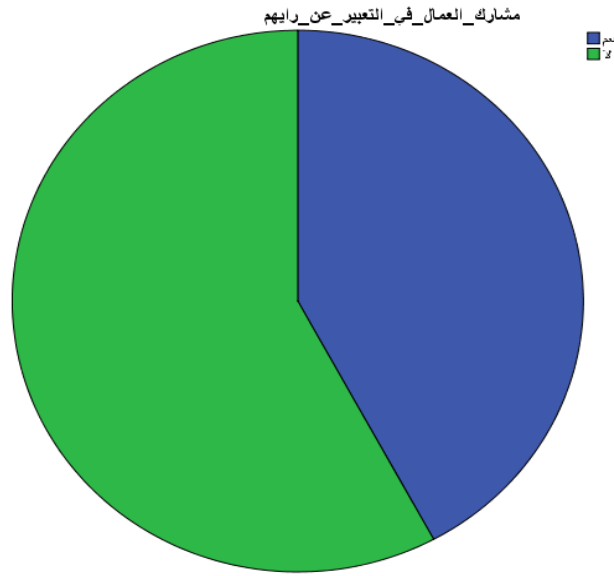
الشكل رقم 24 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم في تطبيق نتائج الاجتماعات .

المصدر: من إعداد الطالبة

وجد ان 55 بالمئة من أفراد عينة الدراسة أكدوا أن نتائج الاجتماعات تطبق أحياناً ، كما نجد 15 بالمئة من عينة الدراسة أكدوا على عدم تطبيق نتائج الاجتماعات الدورية كما نجد 15 بالمئة من فئة دائماً و غالباً لا تطبق هذه النتائج معنى هذا فان الإدارة لا تعمل على تطبيق نتائج الاجتماعات بشكل دائم .

جدول رقم(16): يمثل توزيع أفراد العينة حسب مشاركة العمال في التعبير عن رأيهم

التعبير عن رأيهم	التكرار	النسبة المئوية
نعم	9	%45
لا	11	%55
المجموع	20	%100



الشكل رقم 25 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب مشاركة العمال في إبداء آرائهم .

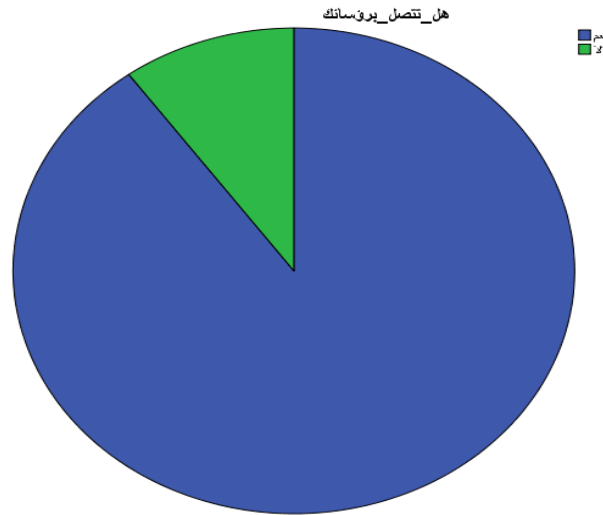
المصدر: من إعداد الطالبة

بين الجدول ما إذا كانت الإدارة تسمح للعمال في المشاركة في التعبير عن آرائهم و اقتراحاتهم حيث نجد نسبة 45 بالمئة من عينة الدراسة أكدوا بان الإدارة تسمح لهم بالمشاركة و بالتعبير عن آرائهم أما النسبة المتبقية و التي ترى عكس ذلك بان الإدارة لا تسمح لهم بالتعبير عن آرائهم بنسبة 55 بالمئة و هذا يعني أن المدير و المؤسسة لا يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم و بإعطائهم فرصة للمناقشة و التهاور فعند استشارة العامل في حل مشكلة إدارية او عند اتخاذ قرار فالعامل في هذه الحالة يشعر انه ذا أهمية و يشعر بثقة مديره به اذ كلما كان السماح لهم بالتعبير عن آرائهم و اتخاذهم القرار كلما كانت البدائل كثيرة

الجزء الثالث: فعالية الاتصال العمال بالرؤساء

جدول رقم(17): يمثل توزيع أفراد العينة حسب فعالية اتصال العمال بالرؤساء

فعالية اتصال	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	90.0%
لا	2	10.0%
المجموع	20	100%



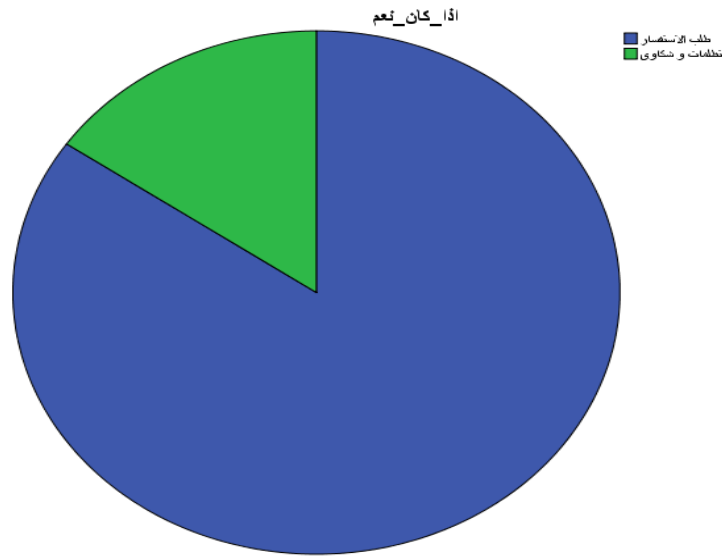
الشكل رقم 26 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب فعالية اتصال العمال بالرؤساء .

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول رقم(17) أن أكبر نسبة كانت عند الإجابة "نعم" بنسبة 90%، وتليها إجابة "لا" بنسبة 10%، وذلك يعني ان معظم أفراد العينة يؤكدون انهم يتصلون برؤسائهم في العمل كلما اقتضى الامر ذلك .

جدول رقم(18): يمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الاتصال بالرؤساء

النسبة المئوية	التكرار	إذا كان نعم
55.0%	11	لطلب الاستفسار
45.0%	9	تظلمات وشكاوى
100%	20	المجموع



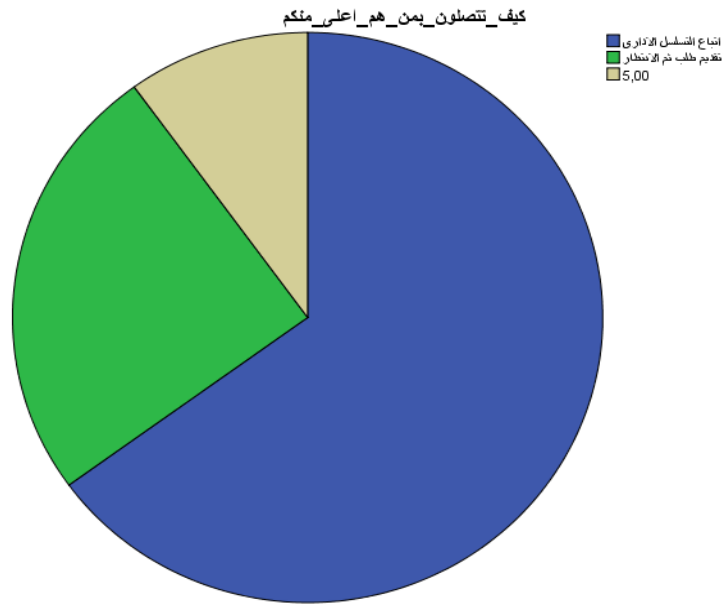
الشكل رقم 27 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الاتصال بالرؤساء

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة يتصلون برؤسائهم الأعلى منهم فمنهم من يتصل بهم لطلب الاستفسار حسب ما أكدته نسبة 55 بالمئة الذين أجابوا بنعم و منهم من يتصل بمن أعلى منه لرفع التظلمات و الشكاوي و ذلك بنسبة 45 بالمئة.

جدول رقم(19): يمثل توزيع أفراد العينة حسب كيفية الاتصال بمن هم أعلى منكم

النسبة المئوية	التكرار	اتصال بمن هم أعلى منكم
65.0%	13	اتباع التسلسل الإداري
25.0%	5	الصدقة
10.0%	2	تقديم طلب ثم الإنتظار
100%	20	المجموع



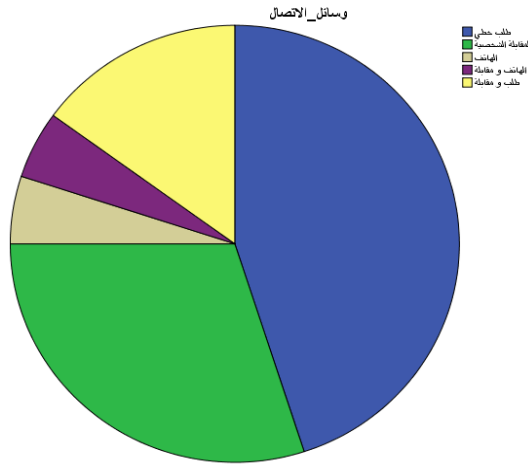
الشكل رقم 28 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب كيفية الاتصال بمن هم أعلى منهم .

المصدر: من إعداد الطالبة

تبين النتائج في الجدول أن نسبة 65 بالمئة من أفراد عينة الدراسة يفضلون طريقة التسلسل الإداري من اجل اتصالهم بمن هم أعلى منهم، ثم تليها بنسبة 25 بالمئة من أفراد العينة الذين يفضلون طريقة الاتصال بمن هم أعلى منهم من خلال الصدقة ، كما نجد 10 بالمئة يفضلون تقديم طلب ثم الانتظار .

جدول رقم(20): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الوسائل الأكثر استخداما في اتصالكم برؤسائكم

الوسائل الأكثر استخداما	التكرار	النسبة المئوية
الطلب الخطي	5	25.0%
المقابلة الشخصية	6	30.0%
الهاتف	2	10.0%
الهاتف والمقابلة الشخصية	2	10%
الطلب والمقابلة	5	25.0%
المجموع	20	100%



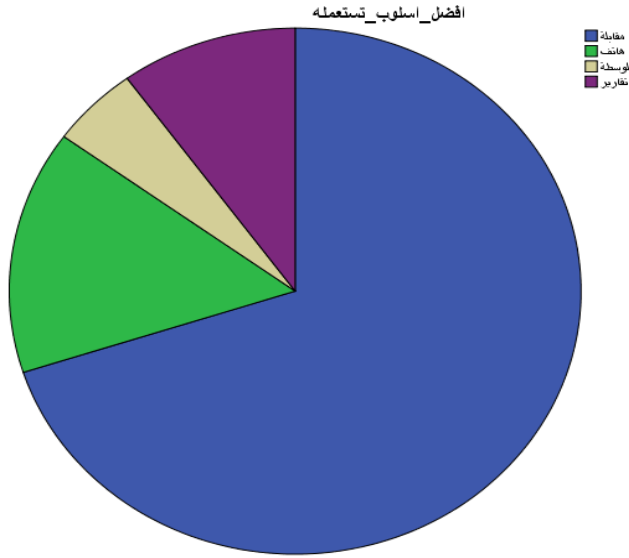
الشكل رقم 29 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوسائل الأكثر استخداما في الاتصال بالرؤساء

المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الجدول احتمالات متنوعة يمكن من خلالها معرفة وسيلة اتصال العمال بمديريهم فالوسيلة الأكثر اعتمادا في العملية الاتصالية هي المقابلة الشخصية بنسبة 30 بالمئة و تليها فئة الطلب الخطي و الطلب و المقابلة بنسبة 25 بالمئة و هناك من أكد بان وسيلة الاتصال من خلال الهاتف و المقابلة الشخصية بنسبة 10 بالمئة . ويبين ذلك ان افضل طرق الاتصال هي المقابلة الشخصية لانها اكثر سرعة وفعالية وتؤدي الى حلول سريعة للمشاكل.

جدول رقم(21): يمثل توزيع أفراد العينة حسب أفضل أسلوب تستعمله للاتصال برؤسائك

النسبة المئوية	التكرار	افضل اسلوب
70.0%	14	مقابلة
15.0%	3	هاتف
5.0%	1	الواسطة
00.00%	00	مراسلات
10.0%	2	تقارير
100%	20	المجموع



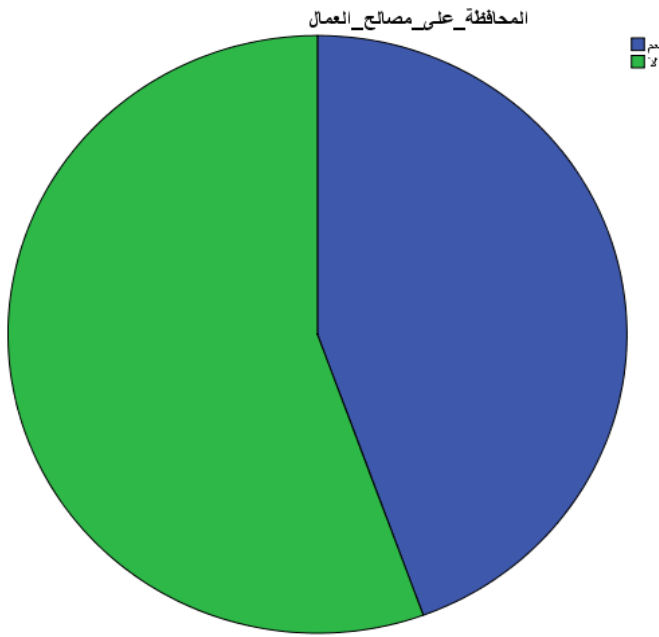
الشكل رقم 30 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب أفضل أسلوب تستعمله للاتصال بالرؤساء

المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الجدول أن الوسائل الأكثر استخداما بحيث نجد نسبة 70 بالمئة من أفراد عينة الدراسة تصر بان المقابلة الشخصية هي أكثر وسيلة فعالية ثم تأتي نسبة 15 بالمئة من أفراد العينة أن الهاتف هو أكثر فعالية و تليها فئة التقارير بنسبة 10 بالمئة و تليها فئة الوسيط بنسبة 5 بالمئة أما فئة المراسلات فكانت النسبة معدومة .

جدول رقم(22): يمثل توزيع أفراد العينة حسب سعي الإدارة للمحافظة على مصالح العمال

سعي الإدارة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	8	40.0%
لا	12	60.0%
المجموع	20	100%



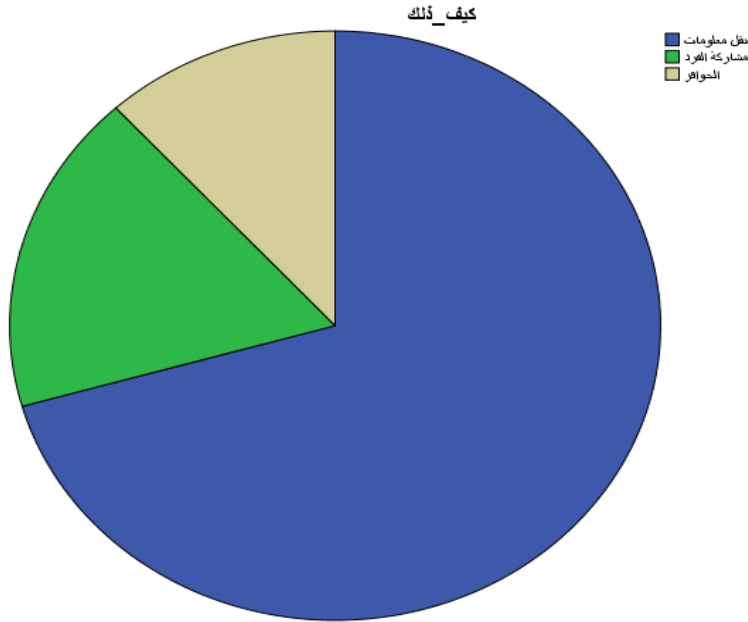
الشكل رقم 31 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب سعي الإدارة للمحافظة على مصالح العمال

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 40 بالمئة أوضحوا أن الإدارة تحافظ على مصالحهم عند اتخاذ القرارات بينما نجد نسبة 60 بالمئة ترى أن الإدارة لا تحافظ على مصالح العمال .

جدول رقم(23): يمثل توزيع أفراد العينة حسب طرق محافظة الإدارة على مصالح العمال

النسبة المئوية	التكرار	محافظة الإدارة
60.0%	12	نقل المعلومات
25.0%	5	مشاركة الفرد
15.0%	3	الحوافز المادية والمعنوية
100%	20	المجموع



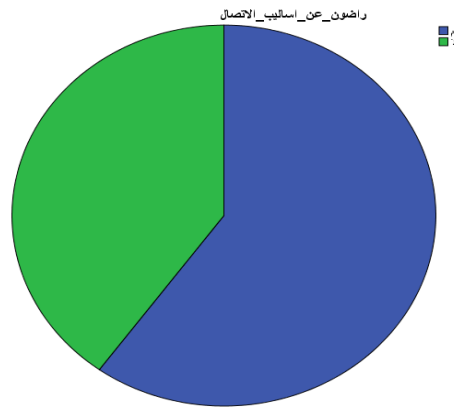
الشكل رقم 32 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب محافظة الإدارة على مصالح العمال

المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الجدول أن نسبة 60 بالمئة من أفراد العينة أوضحوا أن الإدارة تحافظ على مصالحهم عند اتخاذ القرار من خلال نقل المعلومات ونسبة 25 بالمئة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات و نسبة 15 بالمئة اقرروا بان الإدارة تحافظ على مصالحهم عن طريق تقديم الحوافز المادية و المعنوية مما يعني ان الادارة لا تهتم باشتراك العمال في اتخاذ القرارات ،وانها تكتفي بايصال القرارات في وقتها لجميع المستويات .

جدول رقم(24): يمثل توزيع أفراد العينة حسب رضا العمال عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	أساليب الاتصال
%60.0	12	نعم
%40.0	8	لا
%100	20	المجموع



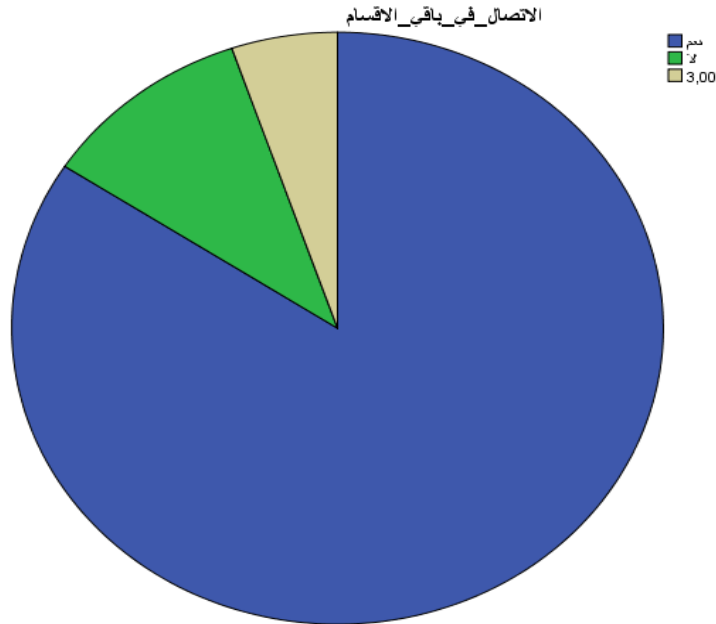
الشكل رقم 33 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب رضا العمال عن أساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة .

المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الجدول أن نسبة 60 بالمئة من افرادالعينة يؤكدون على رضاهم على اساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة في حين نجد النسبة المتبقية و هي 40 بالمئة بعدم رضاهم عن اساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة

جدول رقم(25): يمثل توزيع أفراد العينة حسب ان كان الإتصال يتم مع باقي الأقسام الأخرى.

النسبة المئوية	التكرار	الإتصال في باقي الأقسام
80.0%	16	نعم
20.0%	4	لا
100%	20	المجموع



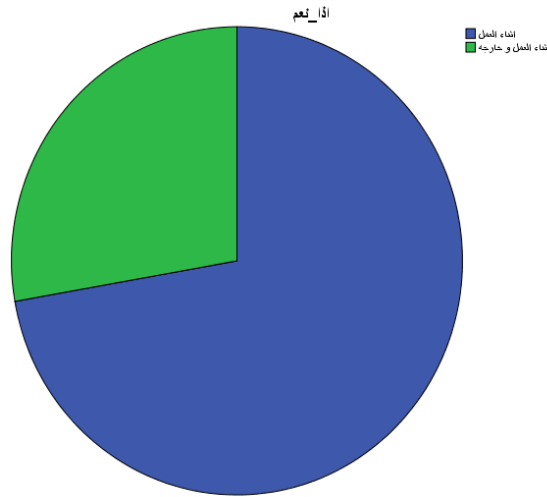
الشكل رقم 34 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب إن كان الإتصال يتم في باقي الأقسام الأخرى.

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 80 بالمئة من أفراد عينة الدراسة أكدوا بان هناك علاقة مع باقي الأقسام الأخرى و نجد 20 بالمئة من أفراد عينة الدراسة تؤكد بعدم اتصالها مع العمال في باقي الأقسام الأخرى.

جدول رقم(26): توزيع أفراد العينة حسب طرق الاتصال بالأقسام الأخرى.

النسبة المئوية	التكرار	إذا كانت إجابة نعم
%65	13	أثناء العمل
%35	7	خارج أوقات العمل
%00.00	00	أثناء العمل وخارجه
%100	20	المجموع



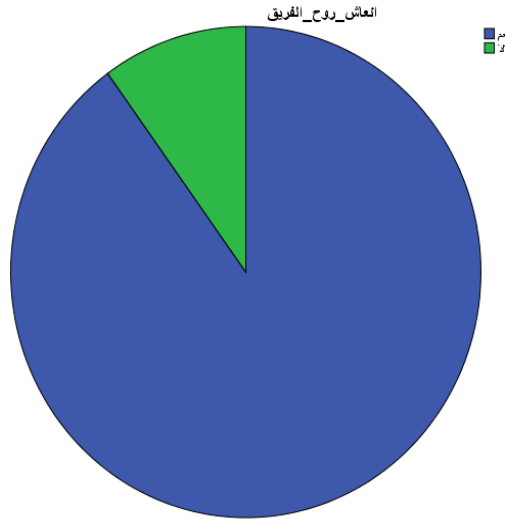
الشكل رقم 35 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب إذا كانت إجابة "نعم"

المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 65 بالمئة من أفراد عينة الدراسة أكدوا بان هناك اتصالا مع العمال في باقي الأقسام الأخرى و ذلك أثناء العمل أما النسبة الثانية و هي 35 بالمئة أكدوا اتصالهم مع العمال خارج أوقات العمل ، أما فئة أثناء العمل و خارجه فكانت النسبة معدومة .

جدول رقم(27): يمثل توزيع أفراد العينة حسب إن كان للاتصال دور في إنعاش روح الفريق

الاتصال دور إنعاش	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	%90.0
لا	2	%10.0
المجموع	20	%100



الشكل رقم 36 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب إن كان للاتصال دور في إنعاش روح الفريق .

المصدر: من إعداد الطالبة

بين الجدول بان نسبة 90 بالمئة م أفراد عينة الدراسة يرون أن الاتصال له دور في انعاش روح الفريق بين العمال في المؤسسة ،بينما النسبة المتبقية بـ 10 بالمئة ترى بان الاتصال ليس له دور في انعاش روح الجماعة .

الاستنتاج العام:

- أغلب العمال اناث بسبب طبيعة العمل في المؤسسة .
- أغلب العمال مستواهم جامعي.
- أظهرت الدراسة بأن أكثر تقنيات الاتصال استخداما في المؤسسة هي الوسائل الكتابية المتمثلة في التقارير .
- بينت الدراسة أن أكثر الوسائل فعالية في ابلاغ القرارات هي الاتصالات الكتابية.
- بينت الدراسة أن اللغة أكثر استعمالا للغة العربية والفرنسية.
- بينت الدراسة أن نسبة أفراد العينة حسب فعالية العمال بالرؤساء هي الاجابة "بنعم" وذلك بطلب الاستفسار فكما كانت قنوات الاتصال مفتوحة بين العمال والادارة كلما كانت هناك علاقة قوية بينهم.
- أظهرت الدراسة بأن الاسلوب الذي يستعمله أفراد العينة للاتصال بالرؤساء هي"المقابلة الشخصية".
- تبين الدراسة أن للاتصال دور مهم في انعاش روح الفريق.
- أكدت الدراسة بان الإدارة تعقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكل و تسيير المؤسسة وان نتائج هذه الاجتماعات لا تطبق كليا .
- أكدت الدراسة بان الإدارة لا تسمح للعمال بالمشاركة في التعبير عن مقترحاتهم ولا المشاركة في اتخاذ القرارات.
- أكدت الدراسة أن أغلبية العمال يقرون بان الإدارة لا تحافظ على مصالحهم عند اتخاذهم القرار .
- تكشف الدراسة أن أغلبية العمال راضون عن أساليب الاتصال في المؤسسة .

ومن خلال هذه النتائج يمكن التوصل الى:

أنه لا يوجد للاتصال دور في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاستشفائية بالجلفة - مستشفى
الام والطفل

كما توصلنا الى مايلي :

- لا يوجد أثر للاتصال الرسمي على اتخاذ القرارات .
- لا يوجد أثر للاتصال الغير الرسمي على اتخاذ القرارات .
- يستعمل الاتصال فقط لابلاغ قرارات الادارة العليا للعمال في وقتها .

خاتمة

خاتمة

تعتبر الاتصالات واتخاذ القرارات وظيفتين من الوظائف الرئيسية للإدارة ، حيث يعمل الاتصال الإداري على توفير المعلومات والبيانات التي تعتبر بدائل وحلول تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل المنظمة ، واتخاذ القرار لا يكون إلا بتوفرها ، حيث تهدف أي مؤسسة إلى ربط العاملين ببعضهم البعض حيث أن مشاركة العمال في هذه العملية ، تعمل على توطيد فكرة العمل وتوفير روح التعاون و حب العمل وسعي المسؤولين إلى اقترابهم من مرؤوسيهـم يعزز الروابط بينهم مما يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الكفاءة والفعالية .

إذن الاتصال وسيلة يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين الأفراد لتحقيق نتائج حسنة وعلاقات جيدة بينهم ، فمن هذا نتوصل انه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى ، فالالاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي تبنى عليها القرارات .

كما أن استخدام تكنولوجيا الاتصالات الحديثة ساهم بشكل كبير بتوفير المعلومات لمساعدة الأفراد لاتخاذ القرارات في المؤسسة حيث أن الموظفين والعاملين في المؤسسة يستطيعون أن يعملوا في أي مكان ويمكنهم الاتصال فيما بينهم من خلال وسائل عديدة وذلك يوفر عليهم الوقت والجهد والنفوذ فبدون الاتصال يصبح لا فائدة من المعلومات لان الاتصال واتخاذ القرارات جانبين مهمين في العملية الإدارية ، فهما متكاملان لكنهما مختلفان هذا يعني أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال ، إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات لاتخاذ القرارات .

ولقد كان هدفنا من هذه الدراسة تحديد دور الاتصال في عملية اتخاذ القرار ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى بعض النتائج يمكن حصرها في النقاط التالية :

- يعتبر الاتصال العملية التي يتم بموجبها نقل و تبادل المعلومات و الآراء من شخص لآخر لغرض الوصول إلى فهم مشترك لتحقيق أهداف معينة .

- يمكن تشبيه الاتصالات داخل المؤسسة بالدم الذي يجري في عروق الإنسان وبالمثل لا يمكن تسيير أمور المؤسسة ما لم تكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المؤسسة .
- الاتصال نشاط إداري يساهم في نقل المعلومات لخلق التماسك بين مكونات المؤسسة.
- عامة يمكن القول أن الاتصال عملية حيوية تتم بين العاملين من أجل نقل المعارف و الخبرات المختلفة فيما بينهم باستعمال الوسائل المختلفة .
- تعتمد صناعة القرار على اختيار البديل المناسب من خلال المناقشة بهدف التوصل إلى صفة أو اختيار بديل من بديلين أو أكثر باعتبار أن البديل هو الأكثر قدرة على حل المشكلة القائمة .
- أن توفر نظام اتصال فعال يمكن من وصول المعلومات إلى الأطراف المسؤولة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في الوقت المناسب و بالمواصفات الكمية و النوعية المطلوبة .

ومن خلال دراستنا الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية :

- أظهرت الدراسة أنه كلما كان اهتمام الإدارة بالاتصال في كافة المستويات فعالا كلما كان العمال على علم بكل القرارات و الأوامر و التعليمات .
- بينت الدراسة أن وسائل نقل القرارات للعمال تمثل الوسائل الكتابية المتمثلة في التقارير .
- أكدت الدراسة بأن اتصال العمال بالرؤساء و ذلك لطلب الاستفسار فكما كانت قنوات الاتصال مفتوحة بين العمال و الإدارة كلما كانت هناك علاقة قوية بينهم .

- تشير الدراسة أن العامل يتصل مع زملائه في باقي الأقسام التنظيمية وهذه الاتصالات تتم بصفة رسمية أثناء العمل .
- أن الإدارة لا تبدي أي اهتمام للاتصال الصاعد ، وذلك بعدم إتاحة الراحة للعمال للتعبير عن آرائهم .

التوصيات و الاقتراحات:

- مواكبة العصر و استعمال الطرق الحديثة في الاتصال وأن تتضمن هذه الطرق الانترنت من أجل السرعة في إيصال المعلومات.
- عدم إتباع السلم الإداري لضمان الفاعلية في بعض القرارات .
- يتطلب من الإدارة إعلام العمال بكل ما يتعلق بشؤون العمل، و إشراكهم في اتخاذ القرارات.
- احترام شهادات و مردودية العامل في أداء مهامه لأنها تساهم في استقرارهم.
- افضل طرق الاتصال هي المقابلة الشخصية لانها اكثر سرعة وفعالية وتؤدي الى حلول سريعة للمشاكل.
- التقليل من القرارات الفردية و تفعيل عملية الاتصال .
- العمل على تشجيع الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
- تكثيف الزيارات الميدانية لغايات تفعيل التواصل مع الافراد وتشجيعهم ، وتلمس احتياجاتهم لتلبية الممكن منها ،والجوء الى ثقافة الحوار .
- الاستماع والاصغاء للمرؤوسين .
- محاولة المناقشة مع المرؤوسين بدون انفعال .
- احترام آراء ومقترحات أفراد المؤسسة.

- محاولة التعرف على المشكلات ومناقشتها مع العاملين وكذا عمل استقصاء دوري للعاملين وتحليل نتائجه.
- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.
- غرس في ذهن العاملين مفهوم صنع القرار، و إبراز أهميتهم في اتخاذ القرار الجماعي.

قائمة المراجع :

أولا : الكتب بالعربية :

1. احمد النواعرة، الاتصال و التسويق بين النظرية و التطبيق، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2010 .
2. أحمد بخوش، الاتصال والعولمة دراسة سوسيو الثقافية، دار الفجر للنشر و التوزيع، ط1، 2008 .
3. أحمد محمد غنيم، إدارة الأعمال ، المكتبة العصرية، المنصورة 2001-2002 .
4. أمل أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي برنامج تطبيقي .
5. حسين بلعجوز، جامعة محمد بوضياف، مدخل لنظرية القرار، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية 2010 رقم النشر 5157 .
6. حسين بلعجوز، مدخل النظرية القرار ، ديوان المطبوعات الجامعية 2010.
7. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات ، العمليات الادارية ، وظائف المنظمة) ، الطبعة الأولى عمان دار ومكتبة الحامد 2006 .
8. خليل محمد العزاوي ، إدارة اتخاذ القرار الإداري ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى 2006
9. د. سلوى عثمان الصديقي، و هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، رؤية نظرية و علمية وواقعية، مصر، 1999 الناشر المكتب الجامعي الحديث .
10. دكتور.حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة ، الطبعة الأولى، 2006 .
11. رضوان بلخيرى و أ. سارة جابري، مدخل للاتصال و العلاقات العامة، الجزائر، دار النشر جسور، 2013.

قائمة المراجع

12. عبد الرزاق الرحاحلة ، زكريا أحمد العزام ، " السلوك التنظيمي في المنظمات " ، ط1، دار المكتبة المجتمع العربي للنشر الأردن ، 2011.
13. عبد الرزاق محمد الدليمي مدخل إلى وسائل الإعلام و الاتصال ، الجزائر .
14. عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة ،دار الميرة للنشر و التوزيع عمان، 2008 .
15. فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التقليدية، اليمن، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة.
16. فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع . الأردن.
17. فريد بلخير كورتل-إلهام بوغليظة، الاتصال واتخاذ القرارات، عمان ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع 2010 .
18. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، الطبعة الثانية 2008 .
19. محمد الدبس السردى، الاتصال و العلاقات العامة في إدارة المكتبات و مراكز المعلومات ، ط1، دار إثراء للنشر الأردن 2011 .
20. محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي مصر، القاهرة.1996.
21. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الطبعة الأولى دار العلمية الدولية ودار الثقافة عمان 2003 .
22. محمد قاسم القديوتي ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في منظمات الأعمال ، الأردن دار وائل للنشر ، الطبعة الخامسة ، 2009 .

قائمة المراجع

23. مغربي كامل ، السلوك التنظيمي : مفاهيم و أسس (سلوك الفرد ، الجماعة في التنظيم) ، الطبعة الثالثة ، دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 .
24. منصور بوبكر، سيكولوجيا الاتصال محور و معارف حول الاتصال، 2014 .
25. موريس أنجلس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية-ط2-الجزائر، دار القصبه للنشر،2004-2006.
26. ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية و تطبيقية، ط 1 ن ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011 .
27. نواف كنعان اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق الطبعة الأولى دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان 2003.

ثانيا : الكتب بالأجنبية

28. Jean _ luc charron ،sabrini Sépari ،DCG7 management en 20 ،P 75 ،fiches ،2e édition ،Dundote le febavre ،Paris 2012
29. Harold kaontz. Heinzwerhrich. Management. Ninth ed.mc grow hill.1988.

ثالثا: المذكرات .

30. العربي بن داود فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير.جامعة قسنطينة ، 2008/2007
31. سكودارلي حياة ، ظريف نورة ، الاتصال و دوره في ترشيد قرارات المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر البويرة .

قائمة المراجع

32. مصعب اسماعيل طبش ، (دور نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات) رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة ، الجامعة الإسلامية 2008.
33. يوسف حسين عاشور، دور نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة، 2008 .

رابعاً :مقالات ودراسات :

1. عبد السلام مخلوفي أ- كمال برباوي ،دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، موقع ابحاث ، الرابط : <http://iefpedia.com>

الملاحق

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية الحقوق و العلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص إدارة الموارد البشرية

الاستمارة

دور الاتصال في عملية إتخاذ القرار

دراسة حالة بالمؤسسة الاستشفائية العمومية (الجلفة) – (الام و الطفل)

-يشرفنا ان تقدموا لنا مساعدتكم في إنجاز هذا العمل و هذا لنيل شهادة الماستر في العلوم الساسية
نرجوا من سيادتكم الاجابة على الاسئلة التي تتضمنها هاته الاستمارة بكل صدق و نحيطكم علما
ان نتائج هذه الاستمارة ستعمل لغرض علمي .

إشراف الاستاذ

• د / قيرع سليم

إعداد :

• عكراش جميلة

ملاحظة :

الرجاء وضع علامة X في الخانة المناسبة

اولا= بيانات شخصية

1- الجنس = ذكر انثى

2- السن =

- أقل من 20 سنة

- من 20 الى 25 سنة

- من 25 الى 40 سنة

- أكثر من 40 سنة

3- الحالة الاجتماعية =

أعزب متزوج مطلق أرمل

4- عدد سنوات العمل

5- المؤهل العلمي =

إبتدائي متوسط ثانوي جامعي

6- طبيعة عملك

7- هل إشتغلت مناصب أخرى قبل إلتحاقك بالمؤسسة

نعم لا

8- على أساس ماذا تم توظيفك في المؤسسة

- خبرة في مجال معين شهادة علمية شهادة مهنية

- إحتياجات المؤسسة تذكر آخر.....

9- اللغة الأكثر توصلا في المؤسسة = فرنسية عربية

الاثنين معا

ثانيا = إتصال الرؤساء بالمرؤوسين

10- هل تهتم الادارة بإتصال المعلومات و القرارات الى كل المستويات

دائما غالبا أحيانا أبدا

11- كيف تتم نقل القرارات الصادرة عن الادارة المركزية ؟

عن طريق التقارير و المنشورات الكتابية

عن طريق الوسائل الشفوية

12- اي الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات ؟

التقارير و المنشورات الكتابية

الوسائل الشفوية

الاثنين معا

لماذا في رأيك؟.....

.....

13- هل القرارات الصادرة في صالح المرؤوسين ؟

نعم لا

لماذا ؟

.....

14- هل تعقد الادارة إجتماعات دورية مع العمال تناقش من خلالها مشاكل و تسيير المؤسسة

نعم لا

أ- اذا كانت الاجابة "بنعم" كم تعقد في السنة

مرة على الاقل

مرتين

اكثر

15- في رايك هل تطبيق نتائج هذه الاجتماعات ؟

دائما غالبا احيانا ابدا

16- هل الادارة تشارك العمال في التعبير عن ارائهم ؟

نعم لا

ثالثا : بيانات خاصة بفعالية الاتصال العمال بالرؤساء :

17- هل تتصل برؤسائك ؟

نعم لا

اذا كان الجواب " بنعم " لماذا ؟

لطلب الاستفسار

تظلمات و شكاوي

تقارير

..... اخرى

18- كيف تتصلون بمن هم اعلى منكم ؟

- اتباع التسلسل الاداري

- الصداقة

- تقديم طلب ثم الانتظار

19- ماهي الوسائل الاكثر استخداما في اتصالكم برؤسائكم ؟

- الطلب الخطي

- المقابلة الشخصية

- الهاتف

- الهاتف و المقابلة الشخصية

-الطلب و المقابلة

-ماهي في رايك الوسيلة الاكثر فعالية ؟

.....

اي الوسائل تفضل و لماذا ؟

.....

.....

20- ماهو افضل اسلوب تستعمله للاتصال برؤسائك ؟

الاسلوب الشفوي: مقابلة شخصية الهاتف الوسطة

الاسلوب الكتابي: مراسلات تقارير

تذكر اخرى

21- هل تسعى الادارة للمحافظة على مصالح العمال عند اتخاذها القرارات ؟

نعم لا

- اذا كانت الادارة محافظة على مصالح العمال كيف ذلك ؟

- هلنقل المعلومات بين رؤوساء المصالح

- مشاركة الفرد في عملية اتخاذ القرار

- الحوافز المادية و المعنوية

تذكر اخرى

21- هل انتم راضون عن اساليب الاتصال الموجودة في المؤسسة ؟

نعم لا

لماذا ؟

.....

22- هل يتم الاتصال في باقي الاقسام الاخرى ؟

نعم لا

اذا كانت الاجابة بنعم هل يتم ذلك

- اثناء العمل

- خارج اوقات العمل

- اثناء العمل و خارجه

23- هل ترى بأن الاتصال دور في انعاش روح الفريق ؟

نعم لا

24- هل لديك اقتراح لتحسين فعالية الاتصال في المؤسسة ؟

.....

.....

.....

المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة

الامانة

مكتب الرسائل العامة و الهياكل

الصيدلة

مخزن المواد الغذائية

مخزن مواد التنظيف

مخزن لوازم المكتب

مخزن مواد البناء و الادوات الصغيرة

المعملة

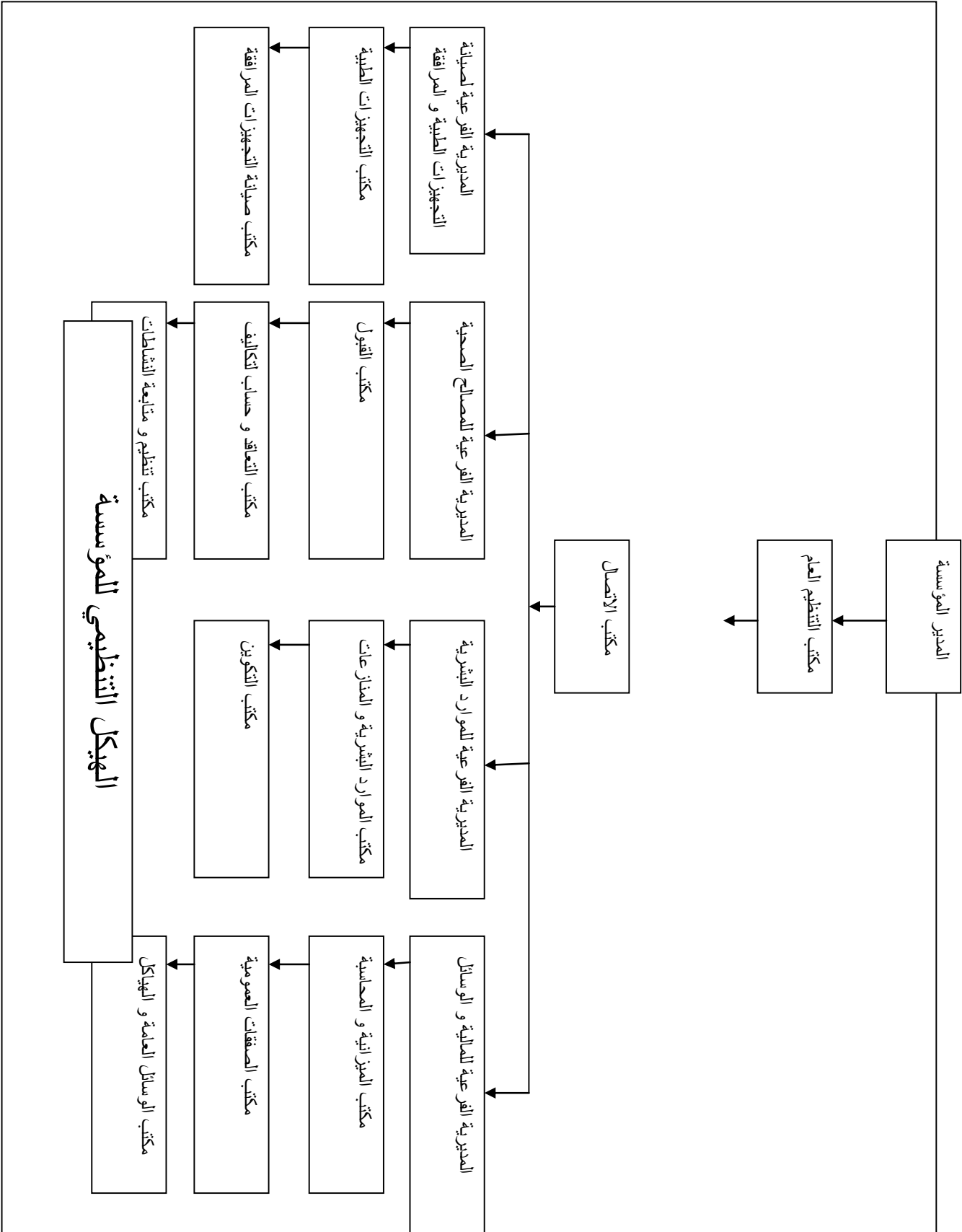
الخياطة

حظيرة السيارات

مكتب الصفقات العمومية

مكتب المزانية و المحاسبة

الهيكل التنظيمي لمصلحة حقل الدراسة



ملخص الدراسة :

هدفت هذه الدراسة لابرار دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار وذلك بالإجابة على التساؤل الرئيسي : كيف يمكن اعتبار عملية الاتصال من أهم عمليات اتخاذ القرار و كيف تؤثر على مردودية الموارد البشرية؟ ،ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على استبيان وزع على مجموعة من عمال المؤسسة الاستشفائية بالجلفة - الام والطفل -

الذي أشتمل على ثلاثة محاور موزعين على (24) سؤال ، حيث استخدمنا المنهج الوصفي وذلك لتناسبه مع متطلبات الدراسة ، كما اشتملت عينة الدراسة على توزيع 50 استمارة ، 20 منهم لم تسترجع و وجدت 10 عدم الاجابة عنها ،تم أخذ 20منها ودرستها، تم اختيارها بشكل عشوائي ، حيث أفرزت الدراسة النتائج التالية : انه لا يوجد اثر واضح للاتصال على عملية اتخاذ القرارات ، لان القرارات تصدر عن الادارة العليا ، ويستعمل الاتصال فقط لايصال هذه اللوائح للافراد العاملين بالمؤسسة لتنفيذها .

وكذا وسائل الاتصال من بينها الوسائل الكتابية كالمصقات والتقارير وكذا الاجتماعات اغلبها لا تساعد في اتخاذ القرار كما أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لا تظهر من خلال تقبل الإدارة لاقتراحاتهم لان المؤسسة الاستشفائية بالجلفة - الام والطفل - لا تفتح المجال لمرؤوسيهيها لاقتراح الحلول أو مناقشة الفرارات التي تصدرها.

Resume :

Cette étude vise à mettre en évidence le rôle de la communication administrative dans la prise de décision en répondant à la question principale: comment peut être considéré comme le processus de communication des processus de prise de décision les plus importants et la façon dont ils affectent la rentabilité des ressources humaines? Pour atteindre les objectifs de l'étude reposait sur un questionnaire distribué à un groupe de travailleurs de l'hôpital Paljlvh Fondation - Mère et enfant-

Qui comprenait trois axes distributeurs sur (24) question, où nous avons utilisé l'approche descriptive afin de les adapter aux exigences de l'étude, également inclus une étude de l'échantillon sur la distribution de 50 forme, 20 d'entre eux ont pas récupéré et a trouvé 10 de ne pas y répondre, a été prise 20 d'entre eux et a étudié, il a été sélectionné au hasard , où l'étude a produit les résultats suivants: Il n'y a pas d'impact clair de la communication sur le processus de prise de décision, parce que les décisions prises par la haute direction, et ne sert qu'à communiquer avec la livraison de ces règlements pour les membres des employés de l'institution pour les mettre en œuvre.

Ainsi que les moyens de communication, y compris les moyens d'expression écrite en affiches et des rapports, ainsi que des réunions plupart d'entre eux ne aident pas dans la prise de décision et la participation des travailleurs à la prise de décision ne apparaît pas par la acceptée gestion des propositions pour l'institution à l'hôpital Paljlvh - mère et l'enfant - ne pas ouvrir la voie à des subordonnés de proposer des solutions ou discuter Lafrarat émises par.