



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



علاقة الاتصال الرسمي وإتخاذ القرار في المؤسسة الخدمائية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الجوارية بعين الشيخ - الجلفة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة مستر في علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع الاتصال

إعداد الطالبين:

إشراف:

الأستاذ الدكتور بوكربوط عز الدين

خلفي داود

ماضي منصور

أمام لجنة المناقشة المكونة من:

رئيسا	د. دحماني محمد بومدين	جامعة الجلفة
مشرفا ومقررا	أ.د. بوكربوط عز الدين	جامعة الجلفة
عضوا ومناقشا	د. بورقبة مصطفى	جامعة الجلفة

السنة الجامعية: 2023 / 2024

بِسْمِ اللَّهِ

الرَّحْمَنِ

الرَّحِيمِ

فهرس المحتويات

1	مقدمة :
4	الفصل الاول: المدخل المنهجي في الدراسة
5	1- أسباب اختيار الموضوع :
6	2- أهمية البحث:
6	3- الإشكالية:
8	4- الفرضيات :
8	5- تحديد المفاهيم:
10	الفصل الثاني : الاتصال
41	تمهيد:
41	المبحث الاول: ماهية الاتصال الرسمي
41	1- تعريف الاتصال :
43	2- أهمية الاتصال الرسمي:
45	3- وظائف الاتصال :
46	4- العوامل المؤثرة في الاتصال :
47	5- أهداف الإتصال الإداري :
48	المبحث الثاني: خصائص الاتصال الرسمي وعناصره
48	1- خصائص الاتصال وعناصره :
49	2- مقومات الاتصال الفعال:
50	3- عناصر الاتصال :
53	4- خطوات عملية الإتصال :
54	المبحث الثالث :انواع وأنماط وسائل الاتصالات
54	1- أنواع الاتصالات :
56	2- أنماط وأشكال الاتصالات الإدارية :
58	3- وسائل الاتصال الإدارية :

61	4- معوقات الاتصال الإداري :
62	المبحث الرابع: عوائق الإتصال
62	معيقات الاتصال ومستوياته :
65	2-المعوقات الذاتية :
70	خلاصة الفصل :
71	الفصل الثالث : اتخاذ القرارات
42	تمهيد :
42	المبحث الأول : مراحل اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه .
42	1- مفهوم عملية اتخاذ القرار والمراحل المؤثرة فيه:
44	2- أهمية اتخاذ القرارات :
45	3- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:
46	4- علاقة اتخاذ القرار بمكونات العملية الإدارية:
49	المبحث الثاني : أنواع القرارات وأساليبه.
49	1- أنواع القرارات : ¹
54	2- عناصر اتخاذ القرار
55	3- مراحل صناعة القرار :
58	4- أساليب اتخاذ القرار :
62	خلاصة الفصل
63	الفصل الرابع: التفاعل بين الاتصال واتخاذ القرار
81	تمهيد :
81	المبحث الأول : العلاقة بين الاتصال الرسمي واتخاذ القرار
81	1- قيمة الاتصال في اتخاذ القرار :
83	2- قيمة المعلومات في اتخاذ القرارات :
84	3- مسار الاتصالات والمعلومات عند اتخاذ القرار :
85	4- دور الاتصالات في اتخاذ القرارات:
89	المبحث الثاني: تأثير الاتصالات الرسمية والمعلومات في اتخاذ القرارات

89	1- اثرء المعلومات والاتصالات في ظل الظروف المختلفة لصناعة القرار :
94	2- دور المعلومات والاتصالات في التسيير الإداري:
96	خلاصة الفصل :
97	الفصل الخامس : الدراسة الميدانية و نتائجها
82	تمهيد:
83	المبحث الأول : الأسس المنهجية للدراسة
83	1-الاطار المكاني للدراسة :
84	2- الإطار الزمني للدراسة:
84	3- الإطار البشري للدراسة:
84	4- المنهج المستخدم في الدراسة :
85	5- الاستبيان:
86	المبحث الثاني : تحليل معطيات الدراسة
86	المحور الأول : عرض وتحليل المعطيات الخاصة بالبيانات الشخصية
92	المحور الثاني : الاتصال الرسمي و اتحاد اتخاذ القرار
94	المحور الثالث : تأثير الإتصال الرسمي الذي يحدد المسارات في المؤسسة الاستشفائية
104	استنتاجات الفرضية الأولى:
105	استنتاجات الفرضية الثانية :
105	الإستنتاجات العامة:
107	الاقتراحات والتوصيات:
109	خاتمة
111	الخلاصة :
113	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول :

- الجدول 1 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس 86
- الجدول 2 : توزيع أفراد العينة حسب السن 87
- الجدول 3 : يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة 88
- الجدول 4 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي 89
- الجدول 5 : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية 89
- الجدول 6 : توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتقنة 90
- الجدول 7 : توزيع أفراد العينة حسب وضعية العمل 91
- الجدول 8 : وضعية الاتصال بين العمال والإدارة 92
- الجدول 9 : هدف الاتصال الرسمي في المؤسسة الاستشفائية 92
- الجدول 10 : الطريقة التي يتم بها الاتصال الرسمي في المؤسسة الإستشفائية 93
- الجدول 11 : كيفية الاتصال الرسمي بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة الاستشفائية ... 94
- الجدول 12 : الوسائل المعتمدة في الاتصالات الرسمية 94
- الجدول 13 : اللغة المستعملة في الاتصالات 95
- الجدول 14 : وجود صعوبة في الاتصال مع الإدارة من الناحية اللغوية 96
- الجدول 15 : مدى اطلاع العمال على ما يجري في المؤسسة الاستشفائية 97
- الجدول 16 : قيام المرؤوسين بلقاءات مع مسؤوليهم 97
- الجدول 17 : مدى حضور العمال للاجتماعات 98
- الجدول 18 : نوعية الاجتماعات 99
- الجدول 19 : إمكانية منح الفرصة في الاجتماعات للمرؤوسين لإبداء رأيه 100
- الجدول 20 : مدى اتصال العمال برئيسهم للمشاركة في اتخاذ القرار 100
- الجدول 21 : مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرار 101
- الجدول 22 : طبيعة تعليمات المؤسسة 102
- الجدول 23 : مدى تأثير المشاكل بين العمال والإدارة على اتخاذ القرار 102
- الجدول 24 : مدى اعتماد المؤسسة الاستشفائية على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار. 103

قائمة الأشكال :

- الشكل 1 : الإطار العام لعملية الاتصال.....51.....
- الشكل 2 : عناصر الاتصال.....53.....
- الشكل 3: شكل العجلة57.....
- الشكل 4 : شكل الدائرة57.....
- الشكل 5 : شكل السلسلة57.....
- الشكل 6 : شكل كامل متشابك.....58.....
- الشكل 7 : مراحل صناعة القرار55.....
- الشكل 8 : تشخيص الثنائية ودورها في التسيير95.....
- الشكل 9 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية.....83.....

ملخص

تعد الاتصالات واتخاذ القرارات وظيفتين من الوظائف والمهام والأنشطة الرئيسية للإدارة إذ انها في أي مؤسسة من المؤسسات تهدف الى ربط العاملين بعضهم ببعض وكذا ربطهم بالبيئة الخارجية المتعامل معها والاعداد لتقبل التغيير وتوضيح وتصحيح المعلومات والآراء واتخاذ قرارات تحقق الرضى لكل طرف موجود بالمؤسسة فمن هذا المنطلق نتوصل الى أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى ، فالإتصال إذن ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات وعند اتخاذ القرارات يصبح من الواجب توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح الكافي للمختصين والذين يهمهم التعرف عليها.

كلمات مفتاحية: الإتصال – الإتصال الإدارية – اتخاذ القرارات .

résumé

La communication et la prise de décision sont deux des principales fonctions, tâches et activités de la direction, car dans toute institution, elles visent à connecter les employés les uns aux autres, ainsi qu'à les relier à l'environnement externe avec lequel ils font face, à se préparer à accepter le changement. , clarifier et corriger les informations et les opinions, et prendre des décisions qui satisfont toutes les parties présentes dans l'institution. De ce point de vue, nous arrivons... En l'absence de communication, l'organisation devient inutile. La communication est donc nécessaire pour communiquer l'information. sur quelles décisions seront basées, et lorsque les décisions sont prises, il devient nécessaire de les communiquer accompagnées de suffisamment de clarifications et d'explications aux spécialistes et à ceux qui souhaitent en savoir plus.

Mots clés : communication – communication administrative – prise de décision.

Abstract

Communication and decision-making are two of the main functions, tasks and activities of management, because in any institution they aim to connect employees to each other, as well as to connect them to the external environment with which they face, to prepare to accept change. , clarify and correct information and opinions, and make decisions that satisfy all parties present in the institution. From this point of view, we arrive... In the absence of communication, the organization becomes useless. Communication is therefore necessary to communicate information. on which decisions will be based, and when decisions are made, it becomes necessary to communicate them with sufficient clarification and explanation to specialists and those who wish to know more.

Keywords: communication – administrative communication – decision-making

مقدمة

مقدمة

تعتبر العملية الإدارية أساس عملية تنسيق وتوجيه جهود الأفراد ، والجماعات نحو تحقيق أهداف معينة - فردية أو جماعية - فان كثيرا من علماء الإدارة يرون أن مشكلة الإدارة في يومنا هذا هي مشكلة الاتصالات أي : مشكلة توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية ، كما يؤكدون أيضا أن المعلومات هي التي تخلق الاتصال ، ومن ثم اتخاذ القرارات بما فيها المراقبة ، فهي بذلك الكثير من أهم وسائل الإدارة لتحقيق أهداف المؤسسة إن الهدف من هذه الحركة هو تقليل احتمالات عدم التأكد بقدر الإمكان، وذلك خلال العناية بتحليل العناصر المؤثرة على القرارات وتصميم النظم والاستفادة من أجهزة الحاسبات الإلكترونية وطرق تداول ومعالجة المعلومات . إذ أن تفجر المعلومات هو السبب الأكبر الذي يطرح مشكلة الاتصالات ، وفي الحقيقة فان الثغرة المخيفة في الاتصالات حولنا بين الإدارة وعمال المؤسسة أو بين العمال ببعضهم البعض أو بين المؤسسة في حد ذاتها والبيئة المحيطة بها ... إلخ ، قد تعكس بحق الزيادة الهائلة في المعلومات دون زيادة متعادلة معها في مجال الاتصال .

عندما تكون المعلومات كاملة وملائمة وفورية ، فان معدّل قيمة قرارات المدير والاستفادة منها وتطبيقها تعود بتأثير فعال على المؤسسة ، أما إذا كانت المعلومات غير كاملة وغير ملائمة و غير فورية وغير دقيقة وقديمة نسبيا ، فإن قرارات أو قيمة القرارات الإدارية المعتمد عليها سوف تفقد معناها وجوهرها .

وعلى الرغم من التقدم السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات من توافر الحاسبات الالكترونية وأجهزة الاتصالات السريعة والمتطورة جدا ، التي توفر من قوى العاملة المتصلة بالعمال ، فان إعداد العاملين المكلفين بها يعتبر من اكبر المجموعات العاملة نموا، سيما في السنوات الأخيرة .

الفصل الأول

المدخل المنهجي في الدراسة

الفصل الأول المدخل المنهجي في الدراسة

المدخل المنهجي في الدراسة

1- أسباب اختيار الموضوع:

يرجع اهتمامنا بهذا الموضوع إلى كون الاتصال واتخاذ القرار أصبح من اهتمامات الباحثين عند دراسة السلوك البشري للمنظمات ومن دونها لا يمكن تصور أي سلوك عمالي منظم داخل المؤسسات ولتبيين العلاقة بين الاتصال اتخاذ القرار وتبين مدى تأثيرهما ببعضهما ومن الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع مايلي :

أ - الأسباب الموضوعية:

- الصراعات داخل التنظيم الناتجة عن ضعف الاتصال والبيروقراطية التي حالت دون اختيار العمال في المشاركة في اتخاذ القرار .
- أهمية ودور آليات الاتصال وعلاقتها باتخاذ القرار.
- إهمال العنصر البشري والعوامل الاجتماعية في الإدارة.
- الاهتمام بالعلاقات السائدة بين العمال والإدارة.

ب- الأسباب الذاتية :

- الميول الشخصي لدراسة الظاهرة الاتصالية سوسيولوجيا.
- فهم الموضوع وإمكانية البحث في خفاياه لكونه جزء من الفرد.
- رغبة الباحث أن يبين للمؤسسة أهمية تموقعنا في الإتصال الرسمي.
- قيمة الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار لأن ذلك يؤدي إلى بقاء واستمرارية المؤسسة.

2- أهمية الدراسة:

ترجع أهمية الدراسة إلى كون الاتصال ذو أهمية بالغة وكبيرة في المؤسسة بحيث يعتبر الخط الرابط بين كافة أرجاء التنظيم الإداري سواء تمثل هذا التنظيم في الجهاز الإداري للمؤسسة أو في وحدة فرعية في الجهاز العام للمؤسسة بحيث يعتبر الاتصال الرسمي الوسيلة الوحيدة لكل نشاط اجتماعي إذا نظرنا إلى واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية نلاحظ بأنه لم يعطي دوره الحقيقي حيث يوجد خلل بين العلاقات الرؤساء والمرؤوسين وهذا يعود إلى ضعف وسيلة الاتصال وتكون أهمية البحث العلمية في النقاط التالية:

- من الناحية العلمية تقدم هذه الدراسة معلومات وافية عن الاتصال الرسمي وعلاقته باتخاذ القرار داخل المؤسسة هذه المعلومات تساعد القارئ في فهم وإدارة الموضوع من كل جوانبه.
- تساعد هذه الدراسة في تبين مدى أثر الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار .
- أهمية الدراسة الحالية لا تتوقف عند المعلومات التي يقدمها بل تتعدى ذلك إلى كون أهميته تكمن في أهمية النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية لفهم أعمق لذات الأهمية
- وكذلك تكمن أهمية الدراسة كوننا نسعى من خلالها إلى إثبات وتأكيد أهمية الاتصال باعتباره الإتجاه الذي يربط بين كافة أجزاء التنظيم الإداري تتضح أهمية الاتصال بالتخطيط واتخاذ القرارات .

3- الإشكالية:

تعتبر عملية الاتصال الرسمي في مختلف المؤسسات المعاصرة من أهم مظاهر التحول الذي يميز هذا العصر الذي يعيش حملة من التنافس فيما بين هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها التنظيمية من أجل ذلك تعتمد هذه المؤسسات على استراتيجية مبنية على عملية الاتصال الرسمي والمبنية هي الأخرى على التحكم في تدفق المعلومات داخل

وخارج المؤسسة التي أصبحت عامل قوة جد فعالة يمتلكه صاحب المعلومة و أصبح النزاع الآن حول من يتحصل على اكبر قدر ممكن من المعلومات حتى يبني عليها قراراته الاستراتيجية الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة في المدى القريب والبعيد والمتوسط هذا ما أجمع عليه العديد من علماء الإدارة في وقتنا هذا وهي مشكلة الاتصالات وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية وإن كانت هذه المعلومات ضرورية لنشاط هذه المؤسسات فإنها أكثر أهمية لعملية اتخاذ القرارات لأن الاتصال الرسمي واتخاذ القرار يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية لإدارة المؤسسة والمشكلة التي تواجه المديرين في هذا العصر ليس في اتخاذ القرار فحسب بل إيصالها للشخص المقصود في سلمه الإداري المتسلسل رأسياً.

ولقد تطرق العديد من الباحثين إلى دراسة هذا الموضوع بطريقة معمقة وتوصلوا إلى أن التنظيمات لا تقوم على عامل أو صفة واحدة ولكن تقوم على مبدأ تقييم العمل والتخصص لما لهما من أهمية في رسم سياسات تنظيمية وإشراكها في اتخاذ القرار والعلاقة بين الاتصال واتخاذ القرار لا يمكن إغفالها فالإتصال ينقل المعلومة والحقائق اللازمة لاتخاذ القرار عبر قنوات الاتصال وإذا لم تكن هذه القنوات تتسم بالقدر الكافي من اليسر والسهولة قد يصعب على متخذ القرار أداء دوره المطلوب إن المشاركة في اتخاذ القرار تدفع المؤسسة إلى التطور والرقى فكل عامل داخلها يجد له بصمة يقوم به يولد شعور بأنه مالك أو شريك المنظمة وليس مجرد موظف أو عامل ، واعتماداً على واقع هذين المتغيرين ومن أجل إثراء موضوع الدراسة ونظراً لما يفرضه واقعنا الذي يميزه التحول في جميع الأصعدة فقد تم تناولنا للإشكال العام الذي حددناه وفقاً لما يلي :

كيف يتخذ القرار في إطار ديناميكية الاتصال الرسمي داخل المؤسسة؟

وانطلاقاً من هذه الإشكالية العامة يمكن أن نطرح الإشكاليات الفرعية التالية :

- ما هو أثر التآزر بين المعلومة والاتصال واتخاذ القرار داخل المؤسسة ؟

- ما أكثر أنواع الاتصال انتشارا وتأثيرا في اتخاذ القرار داخل المؤسسة ؟

4- الفرضيات :

الفرضية الأولى :

- يحقق التفاعل بين الاتصال والمعلومة واتخاذ القرار على خلق انطباع جيد لدى العمال مع المؤسسة الاستشفائية بمدينة الجلفة .

الفرضية الثانية :

- الاتصال الأكثر تأثيرا في المؤسسة الاستشفائية بمدينة الجلفة هو الاتصال الرسمي الذي يحدد كل المسارات داخل المؤسسة نفسها .

5- تحديد المفاهيم:

لقد قمنا بتحديد المفاهيم التي تخدم الموضوع من حيث بناء فرضياته وهي كما يأتي :

أ- مفهوم الاتصال La Communication :

هي عملية تبادل الآراء والمعلومات بين أطراف مختلفة داخل التنظيم بغرض تحقيق هدف معين وهي على شكل رسالة معينة بين طرفين مختلفين ويعرف الاتصال على أنه " مجموع الآليات التي تتم بغرض انتقال المعلومات بين اثنين أو أكثر تمهيد لتبادل الآراء وشرح وجهات النظر بين الأشخاص بغرض التفاهم المتبادل نحو تحقيق الأهداف " ويعرفه هويت سيمون " الاتصال عبارة عن عملية بواسطتها تنتقل مدخلات القرار من عضو إلى آخر في المؤسسة " .

المفهوم الإجرائي للاتصال الرسمي :

الاتصال الرسمي هو إرسال واستقبال على كافة مستويات القرارات التنظيمية داخل وخارج المؤسسة لتحقيق أهدافها سواء كانت عامة أو خاصة تنعكس على العامل والتنظيم كما أنه حامل العملية الاجتماعية والوسيلة التي يستخدمها الإنسان لتنظيم حياته.

ب- مفهوم اتخاذ القرار : يعرف القرار الإداري بأنه سلوك أو تصرف واعي منطقي وطابع اجتماعي مثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار .¹

ويعرف روس القرار بأنه : "الاختيار بين بدائل السلطة المختلفة عن طريق أصحاب السلطات في مؤسسات المجتمع " .²

ج- المفهوم الإجرائي لاتخاذ القرار : يمس اتخاذ القرار الجانب الإنساني والذي لا محال ينعكس اقتصاديا على حسن تسيير المنظمة وتحقيق أهدافه المتكاملة للعامل والتنظيم فاتخاذ القرار هو عملية تشاركية بين عناصر التنظيم لكل المستويات من أجل الوصول إلى اختيار أحسن البدائل التي تساعد على بلوغ المصلحة العامة وتحقيق الرضا.

د- تعريف المؤسسة :

إن المؤسسة كما يقول جون لابستين عبارة عن جماعة مستقرة من الأشخاص لهم نشاط يهدف الى تمويل الجماعة بالمواد والخدمات بواسطة وسائل تقنية ومالية إذا يمكن القول أن " المؤسسة عبارة عن مجمع مصغر بداخله آلات أشخاص تربطهم علاقات ونشاطات مختلفة وذلك من اجل تحقيق أغراض اقتصادية واجتماعية نفسية "

¹ ببيوني ابراهيم حمادة ، دور وسائل الاتصال في صناعة القرارات في الوطن العربي ، مركز دراسات الوحدة العربية بيروت ، 1993 ، ص88

² حسين مريم ، شفيق واخرون ، اساسيات الادارة ، دار حامد ، عمان ، 1988 ، ص11

التعريف الإجرائي للمؤسسة :

1 مؤسسة تنظيم غير مستقل في إطار اجتماعي وقانوني هدفه خدمة الأفراد بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وذلك ضمن شروط مختلفة.

هـ- **تعريف المعلومات** : إن المعلومات هي بيانات خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير بهدف استخراج المقارنات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر بعضها البعض كما يمكن تعريفها على أنها احدي المكونات الأساسية للتنظيم الإداري يختص بجمع (accumulate) وتبويب (Classify) (ومعالجة Process) وتحليل (Analyze) وتوصيل (communicate) المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار إلى الأطراف المختلفة الداخلية والخارجية ويعتبر نظام المعلومات إحدى مكونات نظام المعلومات الإداري والذي يختص بكافة البيانات والمعلومات التي تؤثر على نشاط المؤسسة ،أما المعلومات فهي قيمة بالنسبة لمتخذي القرارات حيث أنها تغير من الاحتمالات الخاصة بالنتائج المتوقعة في الموقف الذي يتخذ فيه القرار.¹

¹ محمد شوقي ، احمد محمود يوسف وآخرون ، نظم المعلومات المحاسبية ، ط5 ، كلية التجارة ، القاهرة 1987 ، ص

الفصل الثاني

الاتصال

الفصل الثاني : الاتصال

تمهيد:

تعد الاتصالات مهمة لنجاح المجموعة، وتحقيق التفاهم والتعاون بين المتصلين من الأفراد ومجموعات إذ تمثل عملية الاتصال أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني وعن طريق أنظمة الاتصالات استطاعت المؤسسات إحراز تقدم ملموس في نمو المجتمعات (اجتماعيا، اقتصاديا ، حضاريا ... الخ) إذ تكمن أهمية الاتصالات بشكل واضح في إدارة الأعمال فوجود نظام اتصال سليم وفعال ضرورة ملحة للإدارة لان المسير أو المدير يستطيع القيام بتحليل الموقف أو مشكلة بشكل سليم كما يستطيع وضع حل ملائم ومناسب لذلك الموقف من كل جوانبه مع حساب كل توقعات والنتائج المترتبة على ذلك الحل ولكن ذلك كله يفشل إذا كان هناك خطأ في عملية الاتصال وقد يكون ذلك الخطأ مكلفا جدا ويترتب عليه نتائج سيئة بالنسبة للمؤسسة.¹

المبحث الأول: ماهية الاتصال الرسمي

1- تعريف الاتصال:

أ- ماهية الاتصال: الاتصالات هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أي من الطرفين أو أطراف مختلفة باستخدام وسائل للتوصيل . الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين (أو أكثر) يهدف كل منها السيطرة على سلوك الآخر.²

ب- تعريف الاتصال : لاشك بان هناك اتفاقا تاما على ضرورة وجود نظام اتصال فعال في المؤسسة لكن هناك اختلافا في تحديد تعريف للاتصال فقد عرف الاتصال على انه :

¹ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، معلومات، اتصالات، اتخاذ القرارات، مؤسسة شباب جامع الإسكندرية، الأزهر ج.م.ع 2000

علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب العجالة، 1996، ص: 321²

- تبادل المعلومة وإرسال المعاني وهذا جوهر عمل المؤسسة .

- الاتصال هو نقل وإدراك الأفكار والمعلومات والمشاعر والمعاني بين الأفراد والمجموعات لكن عرف "كونتز" وزملائه (koontze et all) فن الاتصال على انه : "إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل (المستلم) " أما " مكفار لاند" فعرف الاتصال بالصورة التالية : " الاتصال بشكل واسع عملية تفاعل ذات مغزى بين افراد " كما يعرفه خبراء العلاقات العامة " الاتصال هو طريق مزدوج الاتجاه ولهذا فهو أقوى العوامل التي تضمن لطرفي الاتصال أن يتفهم كل منها وجهات نظر الآخر . فيعمل على تحقيق رغباته تجمعها في ذلك الصالح المشترك " وقد عرف القريوتي الاتصال بأنه عملية إرسال وتحويل للمعلومات من المرسل إلى المستقبل عبر وسيلة مناسبة مع ضرورة فهم المعلومات من المستقبل فردا كان أم جماعة.¹

- تعني عملية الاتصال إيصال المعلومات والفهم وذلك بغرض إيجاد التعبير المطلوب في سلوك الآخرين وذلك فهي عملية تتكون على الأقل من مرسل واحد ومستقبل واحد فترسل المعلومات والفهم من المرسل إلى المستقبل ثم المرسل لمعرفة بما أحدثته من اثر في المستقبل . كما تعني أيضا الوسائل المستخدمة لنقل البيانات خلال دورة المعلومات (التسجيل التبويب التخزين الاسترجاع الاستخدام) .²

من هذا يمكننا الوصول إلى التعريف مبسط للاتصال على انه كشف العناصر الضرورية والدقيقة التي لها من خلال علاقة المؤسسة بين مختلف الأفراد الداخلية كالعمال الموظفين والخارجية الزبائن البنوك الموردين.

محمد فريد الصحن، العلاقات العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية القاهرة، 1998، ص: 255¹
محمد القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي الجماعي في المنظمات الإدارية، الطبعة الثانية، عمان، 1993، ص: 157²

2- أهمية الاتصال الرسمي:

إن الاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة ، وعليه يتوقف بقاؤها فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم لا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المداخلات التي تحتاجها ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة ، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها لان الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجاتهم ورغباتهم إلى الآخرين، وهذا كله يؤدي حتما إلى انهيار المنظمة ومن الناحية الأخرى فالاتصال الفعال يؤدي لتحسين أداء العامل وحصوله على رضا اكبر في العمل فالفرد لا يستطيع أن يتفهم عمله بصورة أفضل ، ويشعر بمشاركة اكبر كما انه يتفهم ادوار الآخرين مما يشجع على التعاون.¹

وتعد الاتصالات من أهم عناصر نجاح الإدارة في أي منشأة ذلك لأنها تتضمن كافة البيانات والمعلومات وحقائق التي ينبغي أن تنتقل إلى كافة أجزاء التنظيم وعادة ما تتضمن عملية الاتصالات البيانات والمعلومات والحقائق والآراء والأفكار والاستفسارات والشكاوي والاتجاهات ووجهات النظر والأوامر والتعليمات التي يتعين توصيلها وتنفيذها من قبل الأفراد العاملين بالمنظمة.

لا تستطيع المؤسسات الاحتفاظ ببقائها بدون وجود نظام اتصال فعال . ففي ظل عدم وجود نظام فعال للاتصال لا يستطيع العاملون في المؤسسة معرفة ماذا يعمل زملائهم في أعمالهم ولا تستطيع الإدارة تلقي أي معلومات وإعطاء أي تعليمات. كما أن عباب عمليات الاتصال يجعل عملية التنسيق غير ممكنة مما يهدد حياة المؤسسة كما أن التعاون بين العاملين يصبح صعبا .

¹ فؤاد الشيخ سالم زياد رمضان، أميمة الدهان، محسن مخاصرة، الإدارة الحديثة، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الطبعة السادسة 1988

إن الاتصال الإداري ضروري في كافة المستويات الإدارية التي تعمل في مجال تقديم الخدمات وتلفيذ المشاريع. فالاتصال هو وسيلة الإدارة في نقل وتبادل المعلومات والأفكار المتصلة بأهدافها المنشودة وأدائها في تحقيق الكفاءة والفعالية، لذلك تبرز أهمية الاتصال الإداري في كونه أداة فعالة للتأثير في السلوك الوظيفي للمرؤوسين وتوجيه جهودهم حيث يرفع الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه الروح المعنوية لدى المرؤوسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء والتنظيم ، كما يعرف القائد بحاجات مرؤوسيه وأهدافهم وردود الفعل تجاه أهداف التنظيم وسياسته وتظهر أهمية الاتصال الإداري كعملية حيوية وأساسية لكل منظم في الجوانب التالية :

- **تفهم الأفراد لطبيعة عملهم :** يسهم الاتصال الفعال في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة لذا يتم اطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا تجاههم بما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها ومدى مساهمة وجودهم في تحقيقها حتى يتم تعاونهم مع الإدارة وتعاونهم مع بعضهم البعض مما يحقق رضاهم وارتفاع معنوياتهم
- **التعرف على أهم المشكلات التي تواجه العمل :** يساعد الاتصال في إحاطة الإدارة العليا لمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وأراء ومقترحات وشكاوي وبالتالي يمكن للإدارة العليا تفهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم مما يساعد على تحسين مستوى أداء العاملين في المنظمة.
- **تنمية العلاقات الإنسانية :** يسهم الاتصال في خلق وحدة المفهوم والهدف ورفع الروح المعنوية مما يؤدي إلى زيادة التفاعل الاجتماعي و العلاقات الإنسانية وتحقيق نتائج ايجابية للمنظمة والعاملين.

- **تحقيق التنسيق في العمل:** يحقق الاتصال الفعال تقارباً في وجهات النظر للعاملين المختلفة مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل جوانب العملية الإدارية ويقلل من سوء التفاهم والخلافات التي تطرأ في محيط العمل.
- **توعية الأفراد في المجتمع بأهداف المنظمة ونشاطها :** حيث يساعد الاتصال الإداري الجيد في توطيد العلاقات بين المنظمة وأولئك الأفراد وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتوفرة وفرص التدريب المتاحة وكل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من الشائعات. يعمل الاتصال الإداري على تدعيم العلاقة بين المنظمة وبين القوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة وعلى تحديد أهدافها وسياستها وقرارها حيث يمكن عن طريق الاتصال الفعال مع هذه القوى كسب تأييدهم وتشجيعها .
- **تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة :** تأتي أهمية الاتصال لعلاقته المباشرة والقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات.
- يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين و بعضهم البعض فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة يضمن إلى حد كبير حلاً لمشاكله.

3- وظائف الاتصال :

- تظهر أهمية الاتصالات ذات الفعالية والكفاءة من خلال الوظيفة التي تخدمها ويوجد على الأقل أربعة وظائف أساسية للاتصالات يمكن توضيحها في مايلي¹:
- أ- **تقديم المعلومات :** من أهم وظائف أي نوع وأي نظام من نظم الاتصالات هو تقديم المعلومات التي يمكن أن تساعد التنظيم على التكيف مع التغيرات الداخلية أو في البيئة المحيطة.

¹ مريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والمجتمعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ص: 62-63

ب- إصدار الأوامر والتعليمات: تستخدم هذه الوظيفة من وظائف الاتصال لتحديد من يقوم بأداء وظيفة معينة أين المهمة والوظيفة التي يجب أدائها معدل تكرار أداء المهمة أو الوظيفة

ج- التأثير والإقناع : توجه هذه الوظيفة غالبا إلى الأفراد الذين يخضعون للسلطة المباشرة للمدير وبالتالي يستبدل وظيفة إصدار الأوامر والتعليمات بالتأثير والإقناع حتى يمكن الحصول على السلوك والاستجابة المطلوبة.

د- تحقيق التكامل: يعبر مفهوم الاتصالات التكاملية : **intégrative Communication** عن تلك الوظيفة التي تقوم بها الاتصالات من وضع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة وبيئته الخارجية كذلك تساعد الاتصالات التكاملية للتنظيم على تحقيق نوع من الإدارة والتشغيل المنسق والسلس.

4- العوامل المؤثرة في الاتصال :

هنالك عدة عوامل تؤثر في الاتصال سلبا او ايجابا حسب مقتضيات الموقف والهدف من الاتصال وتوقيف الاتصال، ومهارات الاتصال ، والحالة النفسية للمرسل و المتلقي وحجم المنظمة والمسافة بين فروعها وطبيعة نشاطها ، فإذا كانت هذه العوامل ايجابية فإن عملية الاتصال تحقق الهدف منها أما إذا كانت سلبية فإنها تخفق في تحقيق الهدف من الاتصال ، وبالتالي تنعكس سلبا على أداء المنظمة نظرا لفقد المميزات التي يتيحها الاتصال وهي¹:

1- **ظروف الموقف:** هناك عدة اعتبارات اجتماعية تؤثر على الأفراد فقد يكون الاستعداد لإرسال او تلقي الاتصال ايجابيا أو سلبا فاتصال يكون أسهل عندما يحب الطرفان كل منهما الآخر بمعنى يوجد تفاهم كبير منهما

2- **الهدف:** إذا كان الهدف من الاتصال عبارة تبادل المنفعة وإشباع رغبات طرفي الاتصال يكون الاتصال مهلا . وإذا تم الاتصال بناءا على رغبة طرف واحد فيكون من المعتذر حصول الفائدة يسبق العطلة غير مجدي لان كل طرف يفكر في برنامج العطلة

عامر سعيد، الاتصالات الادارية والمدخل السلوكي، الرياض، معهد الإدارة العامة، ص: 43-44

3- التوقيت : التوقيت الغير المناسب يحبط عملية الاتصال فاتصال قبل الانصراف في يوم العمل الذي الاتصال كلما زاد فهم الرسالة .

4- مهارات الاتصال: تلعب مهارات الاتصال دورا كبيرا في فهم واستقبال الرسالة فكلما زادت مهارات الاتصال كلما زاد فهم الرسالة.

5- الحالة النفسية : يتأثر كل من الرسل والمستقبل بالوضع النفسي أثناء الاتصال فإذا كانت الحالة النفسية جيدة تتجح عملية الاتصال وتتسم بالسهولة والعكس.

6- حجم المنظمة : والمسافة بين فروعها وطبيعة النشاط الذي تمارسه ، إذ تسد الاتصالات الرسمية في المنظمات والأجهزة الحكومية بحيث تيسرها من مبدأ التسلسل الهرمي بينما تقل الاتصالات الرسمية في المنظمات العلمية والفنية ، كما تتأثر عملية الاتصالات بعد الوحدات التي تتضمنها المنظمة وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات ، ففي المنظمات كبيرة الحجم يجب ان يكون هناك مصدر موحد بين المعلومات والبيانات كما يجب أن تحدد قنوات تبادل المعلومات بوضوح لا يحتمل معه أي لبس . والإدارة الناجحة هي التي تشجع تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية بصفة مستمرة لكي تكون القرارات رشيدة والإجراءات سليمة .

5- أهداف الاتصال الإداري:

تختلف أهداف الاتصال تبعا لطبيعة المنظمة وأهدافها الرئيسية إلا أن هناك أهداف أساسية

في اغلب عمليات الاتصال وهي ¹:

1- تزويد العاملين بما يحتاجونه من معلومات عن الإجراءات والممارسات الخاصة بالعمل للقيام بمهام اعمالهم على أكمل وجه حتى يتمكنوا من وضع قرارات سليمة

2- وضع كافة المعلومات والبيانات الدقيقة أمام متخذي القرارات في مواقع التنفيذ والقيادات المختلفة

3- مساعدة الإدارة على القيام بأعمالها الرئيسية في رسم سياسات المنظمة ووضع خططها واتخاذ قراراتها .

¹ علي محمد، الأسس النظرية التطبيقية للعلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة عين ، 1985، ص: 52

4- تمكين متخذي القرارات في المنظمة من إيصال توجيهاتها وأفكارها ونصائحها على العاملين من إيصال مقترحاتهم وآرائه ووجهات نظرهم إلى القادة .

5- توفير المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز وتنظيم القيادة وتوجيه الموارد البشرية والنية والمالية بالإضافة إلى أن الاتصال يسهل استيعاب هذه المعلومات والنتائج التي تستقر عن معالجتها ونلخص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية:¹

- الأخبار والإعلام

- الإعداد لتقبل التغيير

- توضيح وتصحيح المعلومات والأداء

من خلال استعراض الأهداف، تلاحظ انه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى ، فالاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات وعند اتخاذ القرارات يصبح من اللازم توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح اللازم إلى المختصين والذين يهمهم التعرف عليها وباختصار فإن حاجة الإدارة لاتصال تظهر من خلال أحداث تكامل الوظائف الإدارية وتنسيقها وذلك يترجم على شكل معادلة كالتالي:²

الاختبار والإعلام + الإعداد لتقبل التغيير = توضيح وتصحيح المعلومات والآراء (العمل الجماعي أو فريق العمل) اتخاذ القرار

المبحث الثاني: خصائص الاتصال الرسمي وعناصره

1- خصائص الاتصال وعناصره :

يتميز الاتصال الإداري بكثير من الخصائص الرئيسية التي يمكن تحديدها كمايلي :

¹ محمد محمد الهادي، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، دار المريخ، الرياض، ص : 43
عبد الغفار حنفي، إدارة الأعمال، كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وبيروت العربية، الدار الجامعية، 1991، ص: 386²

- 1- إن الاتصال الإداري عملية تفاعل بين طرفين سواء كانا شخصين أم شخصا ومجموعة من الأفراد والهدف من التفاعل تحقيق مشاركة المستقبل للمرسل في فهم الفكرة وتقبلها والتحمس لتنفيذها . وهذا يجعل عملية الاتصالات الإدارية عملية تفاعل لها فعل ورد فعل.¹
- 2- إن الاتصال الإداري عملية اجتماعية نفسية يمكن للقادة استخدامها في تحريك الجماعة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة كما أنها تمكن القادة من فهم اتجاهات العاملين وتنسيق الروابط بينهم وبين أجزاء التنظيم وتنمية وتوجيه العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.
- 3- إن الاتصال الإداري عملية مستمرة بمعنى أنها لا تقتصر على مرحلة زمنية من منشأة المنظمة وإنما تصاحب المنظمة منذ تأسيسها لتهيئة جو العمل وتحافظ على مستنداته وتزويد الباحثين والمسؤولين وغيرهم بالمعلومات والأنشطة التي تمارسها المنظمة عبر مراحل تطورها المختلفة.²

2- مقومات الاتصال الفعال:

- لا يتحقق الاتصال لمجرد وصول الهدف من الاتصال وتوافر الطرق والوسائل المختلفة لإرسال واستقبال المعلومات ولكن هناك مجموعة من المقومات الأساسية التي يجب توافرها لكي يحقق الاتصال فعاليته وهي:³
- 1- توفير نظام معلومات فعال يتضمن تدفق واستمرارية وكفاية البيانات و المعلومات المطلوبة وإرسالها من شخص لآخر.
 - 2- دقة ووضوح المعلومات المطلوبة إرسالها من شخص لآخر.
 - 3- اختيار الوقت المناسب لنقل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة التعرف على مختلف الظروف العلمية والبيئة المحيطة لمستقبل الرسالة لضمان قبوله وتنفيذه لمضمون الرسالة الاتصالية.

¹ محمد فهمي بدوي، تكنولوجيايات الاتصال والخدمات الاجتماعية، الإسكندرية، دار النشر للجامعات، 1991، ص: 8-9

² علي السلمي، بعض الإتجاهات في إدارة الأفراد، القاهرة، مركز البحوث، المعهد القومي للإدارة، 1967، ص: 40-41

علي أحمد، الأسس النظرية للتطبيقات للعلاقات الإنسانية، القاهرة، مكتبة عين 1985، ص: 40 ³

4- دراسة قدرات العاملين المستقبليين من الجوانب الفنية والعلمية والسلوكية.

5- وضوح الهدف من الرسالة بصورة تتناسب مع المعاني المستخدمة

6- ضرورة توفير لغة مشتركة ومفهومة بين العاملين الداخليين في عملية نقل المعلومات وتتلخص مقومات الاتصال الفعال التي يتفق عليها كثير من علماء الإدارة في خمس مقومات وهي :

1- فكرة واضحة ومحددة تماما في ذهن صاحب الرسالة

2- قدرة المرسل على نقل الفكرة بأسلوب واضح معبر عنها

3- استعداد الآخر لاستقبال الفكرة المرسلة له

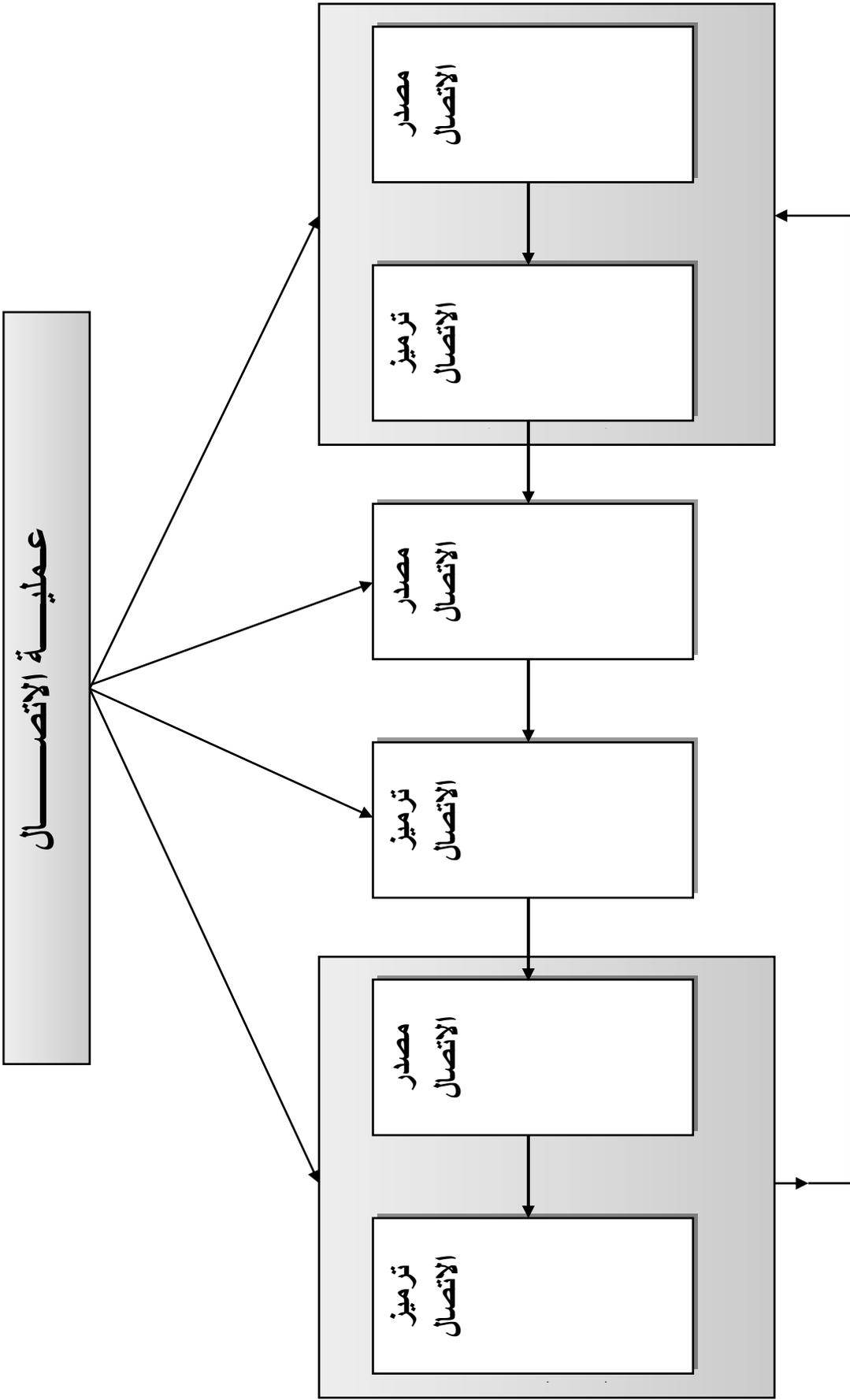
4- قدرة هذا الشخص على استيعاب المقصود من الرسالة المرسلة

5- قدرته على تنفيذ ما جاء في الرسالة المرسلة

3- عناصر الاتصال :

لكي تتم عملية الاتصالات لابد من توافر عدة عناصر أساسية وهي :¹

¹ فؤاد الشيخ سالم زياد رمضان، أميمة الدهان، محسن مخاصرة، الإدارة الحديثة، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الطبعة السادسة



التغذية العكسية

الشكل 1 : الإطار العام لعملية الاتصال

المصدر : المفاهيم الإدارية الحديثة : فؤاد الشيخ سالم ، زياد رمضان – أميمة الدهان – حسن مناصرة

1- المرسل (Sender) : أو المصدر وهو ذلك الشخص الذي لديه الرغبة في مشاركة الآخرين معلوماته وأفكاره وقد دلت كثير من الدراسات على أن مصادر الموثوق بما لها من قدرة اكبر على التأثير من المصادر الأخرى وان محتويات الرسالة غالبا ما تفسر بناءا على من هو مرسلها.

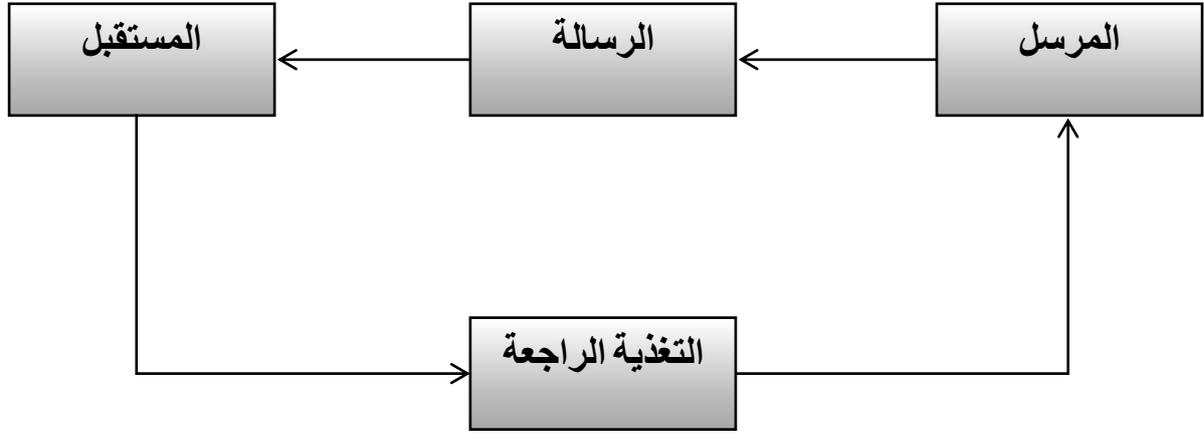
2- الرسالة (Message) : وتعني الفكرة أو المعلومة من المرسل إلى هؤلاء الذين يريد أن يشاركونهم أفكاره أو معلوماته ومما لا شك فيه أن الاختيار لصياغة الرسالة ورموزها من أهمية بمكان لكل من المرسل والمرسل إليه كما إن سوء الاختيار يقود إلى مشكلات عديدة.

3- قناة الاتصال (Channel) : وهي الوسيلة التي بها الرسالة بين المرسل والمستقبل ولا يمكن للرسالة تنقل بواسطة الفراغ بل لابد من وسيلة لنقل هذه الرسالة . لذا فان الوسيلة الفعالة تفيد في تحقيق الاتصال الفعال إذا ما استخدمت كل وسيلة في مكانها الصحيح وتنوع الوسائل ما بين كتابية وشفوية وتقنية أو الكترونية.

4 - المستقبل (Reciever) : هو ذلك الشخص الذي يستلم الرسالة وقد يكون غما فردا أو جماعة قليلة أو جمهور كبير في المنظمة . ولا شك أن عملية استقبال الرسالة وتسييرها تخضع لشخصية المستقبل وإدراكه.

5- التغذية الراجعة (Feed back) : وهي رد الفعل الذي يوجد لدى المستقبل نتيجة عملية الاتصال مبينا هل حققت الهدف المطلوب أم لا ؟ وهو المتمم اللازم لعملية الاتصالات بين المستقبل والمرسل فعلمية الاتصال لا تنتهي كما أشار البعض باستلام

الرسالة بل يجب التأكد من وصولها وفهمها بالشكل الصحيح لان عملية قياس ردود الفعل تعتبر أهم عناصر في عملية الاتصال والشكل التالي يوضح عناصر الاتصال الإداري.¹



الشكل 2 : عناصر الاتصال

4- خطوات عملية الإتصال :

1- تطوير الفكرة:

2- الترميز: تتضمن تحويل الأفكار إلى أشكال ورموز لتسهيل عملية نقلها إلى المستقبل، وللتعبير عن المعنى تعبيراً صحيحاً .

3- نقل الرسالة : تتضمن هذه نقل الرسالة ومضمونها من خلال الوسيلة الملائمة وهنا يقوم المرسل باختيار الوسيلة والوقت الملائمين لنقل الرسالة .

4- استلام الرسالة : في هذه الخطوة يقوم المستقبل فرداً أو جماعة باستلام الرسالة ويشترط ان يكون له علاقة بموضوع الاتصال حتى يتم التفاعل مع موضوع الرسالة.

5- فك الرموز : في هذه الخطوة يقوم مستقبل الرسالة بتحليلها وتفسيرها وفك الرموز والكلمات. والإشارات ليعطيها معنى متكاملًا وإذا لم يستطع فهم الرسالة وتحليل مضمونها كما يريد المرسل فإنها تصبح بلا جدوى.

¹ فؤاد الشيخ سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 235

6- التصرف : الخطوة الأخيرة في عملية الاتصال هي ان يقوم المستقبل بالتصرف حيال الرسالة التي وصلت إليه.¹

المبحث الثالث :أنواع وأنماط وسائل الاتصالات

1- أنواع الاتصالات :

تظهر الاتصالات بأشكال مختلفة وتناسب فيها المعلومات باتجاهات شتى ويمكن التمييز بين الاتصالات الرسمية والاتصالات غير رسمي شبكات الاتصال اللغوية وغير اللغوية ومن المفروض أن تؤدي الاتصالات الكثير على تحسين انسياب المعلومات ورضا الأفراد وحسن الأداء وقلة عدم التأخر.

أ- الاتصالات الرسمية : تتم خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدد فيه اتجاهات وقنوات الاتصال . وعن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي تتجه التعليمات والأوامر والمعاملات الرسمية والتقارير المختلفة وتتوقف فعالية الاتصالات الرسمية على إشراف الإدارة بفعاليتها وفائدتها وعلى توفر الوسائل التي تنقلها من وإلى جميع العاملين في المؤسسة بين المؤسسة وجمهور المتعاملين معها من أفراد ومؤسسات في البيئة المحيطة بها (الخارجية)². هناك أكثر من قناة تتدفق منها الاتصالات الرسمية في المؤسسة ويمكن تحديد ثلاث قنوات في هذا المجال :

1- اتصالات من أعلى إلى أسفل : وهي ما يطلق عليها اسم الاتصالات الهابطة والتي تجري بين مستوى تنظيمي ادني حيث تتم الاتصالات الهابطة عادة في محيط العمل والمؤسسة ولكن قد تتم في بعض الأحيان خارج محيط العمل حيث تبلغ الإدارة والمرؤوسين ببعض السياسات والمسائل ويتضمن هذا النوع من الاتصالات مايلي :

1 محمد القريوتي، مرجع سبق ذكره، 2004، ص: 315-316

2 محمد محمد الهادي، إدارة الأعمال المكتبية، مرجع سبق ذكره، ص : 119

- القرارات والأوامر والتعليمات التي تحدد وتساعد على القيام بالوظائف والمهام المتنوعة في المؤسسة من ثقافتهم وتفهم المسائل والتعيين والترقية والتفويض.
- اللوائح والتشريعات والكتب الدورية حيث تستخدم في إرشاد العاملين بكيفية أداء عملهم على الوجه السليم كما العلاقات بينهم وتحدد مسؤولية كل منهما.
- التعليمات والتوجيهات التي توجه إلى المشرفين والملاحظين لتحسين طرق عملهم والاستفسارات والبيانات التي تطلبها الإدارة العليا من المرؤوسين.

2- الاتصالات من الأسفل إلى الأعلى : وهي مايسمى بالاتصالات الصاعدة والتي تتجه نحو المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي جهاز إداري وتهدف إلى إعطاء الفرصة إلى المرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم وخاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة.

هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوسين في العملية الإدارية وكيفية تحسين الأمور ويمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء صناديق الاقتراحات والاجتماعات . نظام حل الشكاوي وسياسة الباب المفتوح.¹

3- الاتصالات الأفقية : تعود إلى انسياب الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق ويقصد به تبادل وجهات النظر بين العاملين وتبادل المعلومات والخبرة على نفس المستوى الإداري

- وتسمى الأفقية أو المتوازية تمييزا لها عن الاتصالات الصاعدة والهابطة هذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء العاملين.

1 فؤاد الشيخ سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 237

ب -الاتصالات غير الرسمية : توجد بالإضافة إلى الاتصالات الرسمية في المؤسسة اتصالات غير رسمية علاقة لها بالإدارة وتنشأ الاتصالات غير الرسمية في أي جهاز إداري بطريقة تلقائية نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية وصدقات شخصية فيتصل هؤلاء الأفراد بعضهم ببعض علو هذا الأساس الشخصي التلقائي ولا يخضعون في تلك الاتجاهات محددة كما قد يكون الحال عند إتباع أي أسلوب رسمي وقد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط طالما أن هناك علاقات تربط بين الأفراد والأطراف المتصلة وهذا التنظيم غير رسمي للاتصالات لا يعترف بمستويات السلطة والمراكز الرئاسية

- الاتصالات القطرية : قد تتناسب الاتصالات بشكل فطري أي بين الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة بينهم علاقات وظيفية ولكن علاقات رسمية في المؤسسة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد القسام إدارة التسويق ويعتبر هذا النوع من الاتصال ظاهرة طبيعية عادية وعفوية تحدث دائما في أي تجمع من الأفراد بل يعتبر حقيقة من ضروريات الحياة الاجتماعية ومن خصائص هذا النوع السرعة الكبيرة التي تنقل بها المعلومات إذ أن طبيعة خط ميسره خلال اللقاءات والاجتماعات والحفلات تجعل نقل المعلومات يتم في وقت قصير جدا.

2- أنماط وأشكال الاتصالات الإدارية :1

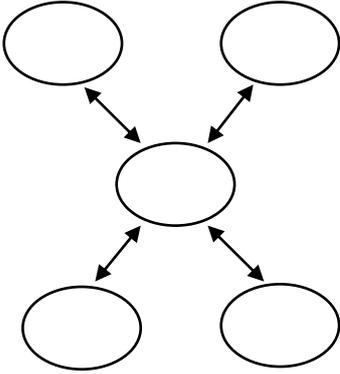
على الرغم من إقرار وتأكيد الجميع على أهمية الاتصالات في المنظمات إلا انه من المألوف أن لا تجد فيها اهتماما كبيرا بتخطيط وبرمجة الاتصالات والأساليب المستخدمة إيصال معلومات الضرورية إلى جميع أجزاء المنظمة وتزداد مشكلات الاتصالات كلما صعدنا في السلم الهرمي حث على المدير أن يستغل المزيد من المعلومات والاتصالات في

1 فؤاد الشيخ سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 200

نفس الوقت الذي تقل اتصالاته الأفقية نظرا لتقليص عدد المديرين في نفس المستوى ويضيف الكتاب أنماط الاتصال إلى أربعة أنماط رئيسية هي كالتالي :

1- النمط الأول (شكل العجلة):

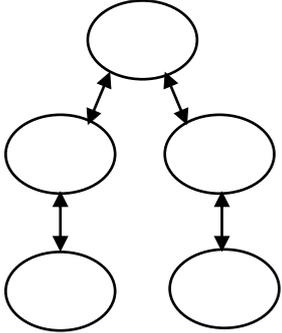
الشكل 3: شكل العجلة



وهذا النمط يتيح لعضو واحد في المحور (الرئيس أو المشرف) أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين . ولا يستطيع أعضاء المجموعة في هذا النمط الاتصال المباشر بالرئيس أي أن الاتصال يتم فيما بينهم عن استخدام هذا الأسلوب الذي يجعل سلطة اتخاذ القرار في يد المدير أو الرئيس.

2- النمط الثاني (شكل الدائرة):

الشكل 4 : شكل الدائرة

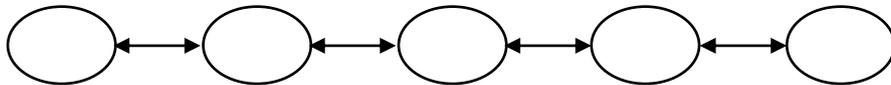


وهذا النمط يكون فيه كل عنصر مرتبط بعضوين أي أن كل فرد يستطيع أن يتصل اتصالا مباشرا بشخصين آخرين ويمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة احد الأفراد الذي يتصل بهم اتصالا مباشرا.

3- النمط الثالث (شكل السلسلة) :

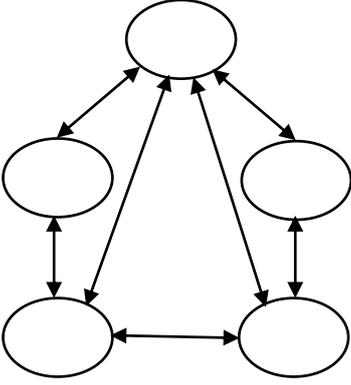
وفي هذا النمط يكون جميع الأعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم الاتصال المباشر بفرد آخر (أو بفردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة ويلاحظ أن الفرد يقع في وسط منتصف السلسلة يملك النفوذ والتأثير الأكبر في منصبه الواسطي.

الشكل 5 : شكل السلسلة



4- النمط الرابع (شكل كامل المتشابك) :

الشكل 6 : شكل كامل متشابك



في هذا النمط يتاح لكل أفراد التنظيم أو المنظمة (الجهاز) الاتصال المباشر بأي فرد فيها بمعنى أن الاتصال هنا يوجه إلى كل الاتجاهات غير لن استخدام هذا النمط يؤدي إلى البطء في عملية توصيل المعلومات وإلى إمكانية زيادة التخريف فيها وبالتالي يقلل من الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة .

3- وسائل الاتصال الإدارية :

توجد وسائل متعدد للاتصالات تستخدم في نقل الأوامر والأفكار والآراء والاتجاهات والبيانات والمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة واختيار أي منها يتوقف على الظروف المتاحة في المنظمة وعلى نمط التعامل السائد فيها . ونوع المادة المراد نقلها وكلما كان هناك فرصة لاستعمال أكثر من حاسة في الاتصال كلما كانت وسائل الاتصال أكثر نجاحا وتتضمن

وسائل الاتصال عدة أنواع منها:

1- الوسائل المكتوبة:¹ تتميز هذه الوسيلة بأنها مسجلة ومدونة كوسيلة إثبات قانونية كما تبذل عناية كبيرة في إعدادها وصيانتها ويمكن أن تقرا من قبل الجمهور عن طريق توزيعها إما بالبريد أو بشكل شخصي لكن من عيوبها هو تراكم الأوراق المحفوظة كما أن صياغتها تأخذ وقتا طويلا علاوة على أنه ليس كل المدراء ماهرين وقادرين على صياغة الاتصالات الكتابية بشكل جيد ويحقق الاتصال الكتابي بإتباع عدة طرق تتمثل : التقارير، المذكرات، والمقترحات والأوامر والتعليمات والمنشورات والكتب الدورية .²

1 فؤاد الشيخ سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 283

2 العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 3، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 244-255

أ- التقارير : يزداد الاعتماد على التقارير في المنظمات الكبيرة أكثر منه في المنظمات الصغيرة وذلك لأنه عندما يصل التنظيم القائم إلى الحجم الذي يتعذر فيه أن تدور أعمال الوحدات تحت بصر الإدارة .

والتقارير قد تكون دورة تحوي إحصاءات وبيانات ويجب أن تكون التقارير وملخصة ومختصرة لأن كثير من الرؤساء لا يتسع وقتهم لقراءة التقارير المطولة

ب- المذكرات والاقتراحات: وهي المكاتبات التي بعدها المرؤوسين لتوضيح بعض المعاني مثل تفسير أمر من الأمور وعلى المسؤول الاهتمام باقتراحات المرؤوسين وان يقدر أصحاب الاقتراحات الصائبة وان يشجعهم على تقديم آرائهم واقتراحاتهم دائما وإضافة إلى ما سبق فان المذكرات والاقتراحات الصادقة والجدية تعتبر وسيلة هامة من وسائل الاتصال في المنظمة الإدارية .

ج - الشكاوي : تعتبر الشكاوي احد وسائل الاتصالات المكتوبة والمستخدمه في المنظمات وهي في العادة ترفع من المرؤوس إلى الرئيس وتفيد الحقائق إن الكثير من الشكاوي الحادة تؤدي إلى اكتشاف الكثير من الانحرافات في العمل.

د- الأوامر والمنشورات والكتب الدورية : تعد الأوامر والتعليمات والمنشورات والكتب الدورية احد وسائل الاتصال الإداري ولكي تحقق الفائدة من هذه الوسيلة فانه يجب مراعاة الآتي¹:

- أن يكون الموضوع المرفق واضحا ولا لبس فيه ولا غموض حتى لا يحدث أثناء تنفيذه أخطاء تضر بمصالح العمل .
- أن يكون شرح الموضوع الأمر بلغة سهلة وبطريقة شقية تستهوي القارئ.
- أن يتم حفظها وتخزينها حتى يسهل العودة إليها عند الحاجة.
- أن تكون التوجيهات والتعليمات المتداولة منطقية حتى لا يحدث تضارب في فهمها قد يسيء إلى عملية التنفيذ.

1 محمد القريوتي، مرجع سبق ذكره، 2004، ص: 332

2- الوسائل الشفهية : وهذه عادة تتم بالاتصال المباشر مابين المرسل والمستقبل . اما وجها لوجه أو خلال الاجتماعات أو اللقاء أمام جمهور كبير.

• فائدة وسائل الاتصال الشفهية أنها تعطي ردود فعل مباشر وتبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها كذلك فان الاجتماع الرئيس والمرؤوسين يزد من ثقة المرؤوس وينعكس على روح المعنوية.¹

• عيوب وسائل الاتصال الشفهية أنها قد لا توفر في الوقت كما يظن بأن كثيرا من الاجتماعات تستغرق أوقات طويلة دون توصل إلى نتائج تذكر هذا وقد دلت إحدى الدراسات أن (75 بالمائة) من التعليمات والمهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي وأن المديرين يفضلون الاتصالات التلفونية والاجتماعات عن غيرها من وسائل الاتصال الأخرى وللاتصال الشفهي عدة طرق أهمها :

أ- المقابلات الشخصية : تعتبر المقابلات احد الأساليب الفعالة في الاتصال كما تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها إذ أن جانبا مهما من المهارة في الإدارة يتوقف على القدرة على إجراء مقابلات مستمرة وناجحة وتتسم المقابلة الشخصية اقرب إلى التفاهم والوصول إلى نتائج منه في حالة الوصول الرسمي .

ب - الندوات: تمثل الندوات إحدى وسائل الاتصال الرسمي الشفهي المباشر وتعتبر من أقدم طرق الاتصال الشفهية التي تستخدمها المنظمات لتعريف العاملين بالتغييرات الجديدة التي ستطرأ على ظروف العمل أو في حالة مناقشة موضوعات هامة تحتاج إلى وجهات نظر مختلفة ومتعددة وعادة ما تنتهي الندوات بتوصيات حول الموضوع محل الندوة وتخرج التوصيات لتعبر عن وجهة النظر المشاركين في الندوة.²

ج- الاجتماعات والمؤتمرات : تعتبر الاجتماعات والمؤتمرات احد طرق أسلوب الاتصال الشفهي الرسمي حيث يلتقي الأفراد في مواعيد دورية لتبادل أفكار وآراء ومعلومات وقد يتم اللقاء والتحضير للمؤتمر أو الاجتماع لكافة العاملين في المنظمة أو قادة الوحدات الفرعية

1 عبد الباقي صلاح، السلوك التنظيمي، ط3، الدار الجامعية للنشر، 2001، ص: 269-270

2 فؤاد الشيخ سالم، مرجع سبق ذكره، ص: 283

التابعة للمنظمة مرة كل عام حيث يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات الفعلية في ضوء الخطة الموضوعية التطلعات بالنسبة للسنوات القادمة.

د- المكالمات الهاتفية : كل شخص يدرك أهمية الهاتف في الحياة اليومية سواء في مجال العلاقات الاجتماعية أو في مجال الأعمال وبعد الاتصال الهاتفي في الوقت الحاضر أحد أساليب الاتصال في المنظمات الكبيرة الحجم لما يحققه من السرعة والمرونة في انجاز الأعمال وتميرير المعلومات وحل المشاكل التي تعترض سير العمل ويعاب على الاتصال الهاتفي كوسيلة اتصال عدم مشاهدة طرف الاتصال عند إجراء المكالمات الهاتفية حيث تساعد تعبيرات الوجه والجوارح الأخرى في تفهم معنى الرسالة المتبادلة وعلى الرغم من ذلك يعتبر الاتصال الهاتفي وسيلة فعالة إذا أُجيد استخدامه بمهارة أثناء التحدث والإصغاء و المناقشة .

3- الوسائل غير اللفظية :

وهذه عادة تتم عن طريق تعابير الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد وهذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا وعدم الموافقة واللامبالاة ... وكثير من الأحيان تتبع وسائل الاتصالات غير الكلامية ووسائل الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال وتأكيد فضلا استعمال المدير قبضة يده وضربها على الطاولة للتأكيد عن جدية الأمر الذي أصدره قبل لحظات بشأن عدم التأخير في تطبيق الأمر الجديد في المؤسسة.¹

4- معوقات الاتصال الإداري:

مما لا شك فيه أن الاتصالات تلعب دورا هاما في تحقيق أهداف المنظمات والشركات لذلك فمن المهم أن يتم رفع المستوى كفاءة الاتصال بغير تحقيق كفاءة انجاز الأعمال وفعاليتها وأن العديد من الأخطاء تواجه المدراء تنشأ نتيجة تعثر نظام الاتصالات مما يؤدي إلى سوء الفهم في إيصال المعلومات بالوقت والدقة المطلوبة - وتوجه عملية الاتصالات بعض

¹ محمد القريوتي، مرجع سبق ذكره، 2004، ص: 332

المشاكل عند نقل الرسائل والآراء عن طريق الرموز اللفظية وغير اللفظية حيث يتم تفسيرها من قبل المستقبل في ضوء خبرته وتجاربه وظروفه وحالاته الانفعالية وهذا يؤدي في بعض الأحيان إلى فهمه لبعض المعاني لم يقصدها المرسل .

وتعتبر معوقات الاتصال من أهم أسباب فشل المنظمات في تحقيق أهدافها لأن هذه المعوقات تحول دون تنفيذ الأعمال والمهام بكفاءة وفعالية تؤدي تأخر انجاز الأعمال نتيجة عدم وصول التعليمات في الوقت المناسب وكذلك قدرة الإدارة على التدخل لعلاج السلبيات في الوقت المناسب وكذلك قدرة الإدارة على التدخل لعلاج السلبيات في الوقت المناسب نظرا لصعوبة الاتصالات مما يترتب عليه زيادة الفاقد في إنتاجية المنظمة وتبديد الوقت والجهد وبالتالي يؤدي إلى بطء الأداء وتدني مستواه.

المبحث الرابع: عوائق الإتصال

معيقات الاتصال ومستوياته :

1- المعوقات التنظيمية :

هي التي تظهر نتيجة لطبيعة تنظيم المنظمة وسياستها وأهداف وأساليب العمل التي تستخدمها لانجاز المهام والواجبات طبقا لطبيعة نشاط المنظمة ؛ ولما كان الهيكل التنظيمي لأي منظمة من المنظمات الإدارية يحدد الاختصاصات والمسؤولين أمام العاملين ويوضع خطوط السلطة والمستويات التنظيمية ويعين مدى مركزية اتخاذ القرارات ومستوى العلاقات الرسمية بين أفراد التنظيم وأسلوب تدفق المعلومات والبيانات فإن فعالية الاتصال التنظيم تتوقف مدى مرونة وتحدي الهياكل التنظيمية و أيضا ترتبط المعوقات التنظيمية للاتصال الإداري ارتباطا وثيقا بالهيكل التنظيمي للمنظمة وفيما يلي عن أهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون الاتصال الإداري.¹

1- انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي : تتعدد أوجه القصور التي تؤدي إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط الاتصال السلطة الرسمية في المنظمة مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي الذي لا يتفق في الكثير من

1 حجازي محمد، أثر وسائط الاتصال الرسمي على أداء المؤسسة، 1987، ص: 14-15

الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية كما تتمثل انخفاض كفاءة الهيكل التنظيمي في تقادمه وجموده وعدم مواكبته للظروف والمتغيرات التي تمر بها المنظمة وتركيزه على السلطة المركزية وهذا يعيق تشجيع الاتصالات الأفقية الصاعدة و يؤدي إلى حالة من الجمود والعزلة بين الإدارات والشعب والأقسام والعاملين وتقرز جزرا تنظيمية منعزلة في المنظمة وتوجد العديد من المعوقات التنظيمية منها :

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق.
- عدم إتباع خطوط السلطة والمسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها.
- نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة والمسؤولية.
- توجه الأفراد إلى السلطات العليا بدلا من السلطات المباشرة لهم مما يضيق أعباء على السلطات الأعلى.

2- الحجم الكبير للمنظمة : إن تعدد المسؤوليات الإدارية يؤدي إلى طول خطوط الاتصال مما يعرض المعلومات والبيانات إلى توجيه والحجب أثناء مرورها بين المستويات الإدارية المتعددة للمنظمة . حيث يتم في الاتصالات الصاعد حجب الأخبار غير السارة عن الرؤساء والإداريين من أجل إخفاء الحقيقة أو ببطء تدفقها كما يتم في الاتصالات الهابطة تشويه التوجيهات التي تصدرها القيادات إلى المرؤوسين بسبب تباين التفسير مما يؤدي إلى فهم خاطئ للمعلومات كما يؤدي إلى تعدد المستويات الإدارية في المنظمة إلى التباعد في العلاقات الاجتماعية بين العاملين مما يؤدي إلى صعوبة تبادل المعلومات وتدفقها بين أجزاء التنظيم المختلفة

3- عدم وضوح سياسة الاتصال : يترتب على عدم وضوح سياسة الاتصال تبني بعض القادة الإداريين سياسات خاطئة تجاه عملية الاتصال مما يؤدي إلى نتائج عكسية على المؤسسة . كما أن عدم وجود سياسة واضحة لدى المنظمة تعبر عن رؤيتها لأهمية الاتصالات ودورها في تحقيق المهام التنظيمية والأهداف المرغوبة. وكذلك عدم تحديد قنوات الاتصال وأساليبه يشكل صعوبة تحول دون تحقق فاعلة الاتصال الإداري حيث يساعد ذلك

في تكوين اتجاهات أكثر سلبية لدى العاملين و القيادات تجاه الاتصال مما لو كانت هناك سياسة واضحة ومحددة للاتصال إن عدم وضوح نظام الاتصال يعد من المعوقات التنظيمية للاتصال الإداري مما يترتب عليه أحيانا تشويه في المعلومات المتبادلة أو مبالغة في تدفق المعلومات بصورة تفوق قدرة المستقبل لها على استيعابها أو الإقلال من الاتصالات بصورة تؤثر في حجب المعلومات وقلة تدفقها .

4- افتقاد إدارة المعلومات : مما لا شك فيه أن ممارسة العمل الإداري واتخاذ القرارات تتوقف على كمية ونوعية البيانات والمعلومة المتاحة أمام صانعي القرار لذا فإن المنظمات الإدارية المعاصرة في أشد الحاجة إلى وجود وحدة تنظيم الجميع البيانات والمعلومات اللازمة للتخطيط ورسم السياسات وقياس اتجاهات الرأي العام ومعرفة اتجاهات العاملين واحتياجاتهم والمشكلات التي تواجههم وعدم وجود مثل تلك الوحدة التنظيمية سوف تعوق فعالية الاتصال الإداري .

5- تعدد المستويات الإدارية : يعد تعدد المستويات الإدارية عقبة من العقبات المؤثرة عن فعالية الاتصال بين الطبقات الإدارية المختلفة وتعدد المسؤولين بهذه المستويات كما أن كثرة تسلسل الأوامر قد يؤدي إلى عدم فعالية الاتصال نتيجة مرور موضوع الرسالة على عدة مستويات إدارية مما يستغرق زمنا أطول بالإضافة إلى احتمال تعرض مضمون الرسالة إلى التحريف أو التعديل

6- نطاق الإشراف : تتأثر أساليب وطرق الاتصال باتساع أو ضيق نطاق الإشراف فعند الساع وزيادة نطاق الإشراف يشعر المسئول بأن سلطته اتسعت وان جميع العاملين مسئولون عن تنفيذ أوامره وهذا قد يدفعه إلى الاعتقاد بحتمية تنفيذ أوامره دون مناقشة. مما يؤثر على اتصالاته بموظفيه نظرا لتردده في استقبال الاتصالات او تقليصه من معدلات تعامله وتعامله مع رئيسه . أو يرفض القيام بالمطلوب أو يتجاهل محتوى مضمون الرسالة

7- **تعدد مستويات المدير:** تعدد مستويات المدير تعد إحدى عقبات الهيكل التنظيمي في الاتصالات نظرا لتأثيرها على أساليب وطرق الاتصال ؛ فنتيجة زيادة حجم العمل باضطرار وشعور المدير بعدم القدرة على إنجاز العمل في الوقت المحدد . فإنه يقلص من عمليات الاتصال لتوفير الوقت الذي تستغرقه في إنجاز العمل . مما قد يؤدي إلى تسرب معلومات نتيجة عدم ارتياح المسؤولين للأضرار الناتجة عن قلة الاتصالات ..

2-المعوقات الذاتية :

وهي مجموعة المؤثرات التي تعزى إلى شخصية المرسل والمستقبل في عملية الاتصال وتؤثر سلبا أو إيجابا . وتتركز بصفة عامة في الفروق الفردية بين العاملين التي تؤدي إلى اختلاف عواطفهم وميولهم واتجاهاتهم وإلى تباين إدراكهم وتفسيراتهم للمعاني والرموز إلى صدور استجابات وردود أفعال مختلفة إزاء رسائل الاتصال يترتب عليها استمرار التواصل أو توقف الرغبة في الاتصال.

1- **تباين الإدراك:** فيما يلي نبذة موجزة عن أهم المعوقات الذاتية التي تحول دون الاتصال الإداري :

يتعرض العاملون في المنظمة إلى أنواع متنوعة من المثيرات المادية والمعنوية من أوامر شفوية أو رسائل مكتوبة أو أحداث جارية وتسلسل عملية الإدراك في ثلاث خطوات هي : (الوعي و الانتباه للمنبه وترجمة المنبه وترجمة المنبه إلى رسالة . وتحديد الفعل أو السلوك المناسب) ولا تتفق درجة ردود أفعال العاملين من تقديراتهم إزاء الموقف بسبب اختلافات ذاتية العاملين التي هي نتيجة طبيعة لخصائصهم المورثة والمكتسبة وتفاعلها مع المؤثرات البيئية المحيطة بهم ؛ والإدراك عملية عقلية انتقائية معقدة تعطي صورة معينة في ذهن العامل للعالم قد تكون مختلفة عن الصورة الواقعية مما يترتب عليه عقلية فهم مختلف للمعلومة وردود فعل مختلفة إزائها وذلك بسبب أن العاملين يتجاهلون في

تفسيراتهم وإدراكهم للمعلومات التي تتعارض مع أفكارهم ومعتقداتهم . وهذا الانتقاء الإدراكي هو ما يسبب الفهم المختلف للرسائل ويشكل عائقا مهما من المعوقات الذاتية للاتصالات الإدارية .

2- الاتجاهات السلبية : تؤدي اتجاهات العاملين دورا مهما في عملية الاتصال في اتجاهات المرسل نحو الموضوع الذي يقوم نحو مستقبلي الرسالة ونحو وسيلة الاتصال ذاتها من الأمور الأساسية المؤثرة في تحقيق فعالية الاتصال الإداري

وهذه الاتجاهات تشكل وجهات نظر متباينة تؤثر في تحديد سلوك العاملين وتصرفاتهم والاتجاهات السالبة تعني وجهات نظر معارضة لشخص أو موقف أو قضية معينة وغالبا ما تحول تلك الاتجاهات السالبة دون فعالية الاتصال ولعل أبرز أمثله للاتجاهات السالبة التي يحد من نجاح الاتصال ما يلي :

أ- التعصب للأفكار الآراء : يسيطر بعض العاملين شعورهم بأنهم يعرفون كل شيء وأن أفكارهم هي الصحيحة والمهمة في الموضوع وهذا الاتجاه يغلق سبل الاتصال بالآخرين لعدم الاستعداد للاستماع إلى آراء الغير ومناقشتها و تقبلها وهذا يحول دون الاتصال الإداري .

ب - حبس المعلومات : يميل بعض العاملين إلى الاحتفاظ بالمعلومات لأنفسهم إما رغبة في الظهور بالخبرة أو خوفا من منافسة الزملاء أو النقد أو من تحمل المسؤولية العقاب. ويترتب على حبس المعلومات عن الزملاء و المرؤوسين حالة من الفوضى وتشويش المعلومات ونقصها مما يحول من فاعلية الاتصال يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير مناسبة .

ج - المبالغة في السيطرة على المرؤوسين : من واجب الرؤساء حث المرؤوسين على انجاز الأعمال المنوطة بهم بدقة وإتقان إلا أن بعض الرؤساء يبالغون في استخدام الشدة والسيطرة مع المرؤوسين مما يؤدي إلى نتائج عكسية عديدة تحول دون فعالية الاتصال

الإداري مثل : منع التغذية العكسية وسوء العلاقات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين وبين العاملين وزملائهم وهبوط معنويات العاملين .

د - **تخطي القيادات الإدارية** : يتجه بعض القادة أحيانا إلى تخطي مرؤوسيهم والاتصال المباشر بالعاملين في المستويات الأدنى من التنظيم وقد يؤدي ذلك إلى زعزعة مكانة الرؤساء المباشرين في نفوس العاملين ، وضعف ثقة العاملين فيهم ويسيء إلى العلاقات الإنسانية في المنظمة.

3- **عدم الرغبة في الاتصال** : إن الرغبة في الاتصال أو المشاركة في التفاعل مع الآخرين مقومات الاتصال الإداري الناجح لذا فإن انعدام تلك الرغبة يحول الاتصال الإداري وهناك عدة عوامل تسهم في انعدام الرغبة في الاتصال أهمها :

أ- **الانطواء** : يتمثل في البعد عن الآخرين وتفضيل العمل الفردي ربما بسبب الخبرات السابقة الفاشلة في التعامل مع الآخرين أو بسبب افتقاد مهارات الاتصال أو سبب التكوين الشخصي وإذا ما اتصف القائد الإداري بالانطوائية فإن ذلك يشكل عائقا في نجاح الاتصال الإداري حيث أنه يتجنب الاتصالات الفردية بينه وبين أحد المرؤوسين أو الاتصالات الجماعية بينه وبين مجموعة من العاملين .

ب- **الميل على العمل الفردي** : وذلك لعدم الرغبة في الاحتكاك أو عدم الرغبة في العمل الجماعي ويترتب على ذلك عدم الاتصال إلا في الحالات الحرجة وهذا السلوك يتناقض مع عملية الاتصال التي تقوم على العلاقات المتبادلة والمتفاعلة بين أطراف الاتصال.

ج - **انعدام الثقة في الآخرين**: ويرجع ذلك لأسباب شخصية أو نتيجة للحذر والريبة فيما بين العاملين .

وقد يعزى ذلك إلى قصور التنظيم في تحقيق تنصبه العلاقات بين العاملين وإشاعة مشاعر التأخي والتألف

د - قصور مهارات الاتصال : يتطلب الاتصال الفعال توافر مهارات معينة لدى كل من المرسل والمستقبل ومن ثم فإن القصور في هذه المهارات مهارة كتابية - التحدث بطلاقة - مهارة القراءة مهارة الإصغاء

- مهارة التفكير المنطقي (والقدرة على تكوين الآراء وربطها ببعضها البعض . وتتأثر مهارات الاتصال بالمستوى التعليمي و اتجاهاته وقيمه و اعتقاداته كما تتأثر بقدراته على النطق السليم والتفكير السليم ؛ وتؤثر مهارات الاتصال في فاعلة الاتصال الإداري من حيث التخطيط أو تحدد أهدافه وحسن اختيار وسيلة الاتصال الملائمة لنقل الرسائل ، وتوقيت الاتصال ومعرفة اتجاهات المستقبل.

4- سوء العلاقات مع العاملين : يؤثر المناخ التنظيمي في المنظمة وما يسودهم فص لتنمية العلاقات الإنسانية الجيدة ومن احترام لمشاعر الآخرين أفكارهم ومن عدالة في المعاملة بين الرؤساء والمرؤوسين في ممارسة الاتصال الإداري بشكل فعال أما عدم التفاهم وفقدان الثقة بين العاملين يجعلها في منتهى الحرص عند ممارسة الاتصال ، وبذلك لن يتم تبادل المعلومات إلا في أضيق الحدود وتنشأ العلاقة السيئة بين العاملين من خلال عدد من العوامل أهمها :

أ- النظرة الدونية للآخرين : إن مشاعر الغرور والتعالي لدى أحد طرفي الاتصال تحول دون التفاعل والتعاون وإشاعة المودة والتأخي لهذا تظهر العلاقات السيئة في العمل وتمنع انسياب الاتصال الإداري .

ب - **عدم التفاعل بين العاملين** : الاتصال ظاهرة اجتماعية قبل أن تكون وظيفة إدارية لذا فإن التفاعل بين أركان عملية الاتصال الفعال وكذلك أن عدم التفاعل بين العاملين رؤساء ومرؤوسين يعيق كافة نشاطات الاتصال

ج - **عدم تفهم الاهتمامات الشخصية للعاملين** : تؤدي الاهتمامات الشخصية لدى العاملين بموضوع معين أو تقنية إلى زيادة معرفتهم به وسرعة استعابه مما يسهل عملة الاتصال وعلى العكس فإن إغفال الاهتمامات الشخصية للعاملين يعد معوقا للاتصال الإداري الفعال.

د - **الصراع بين العاملين** : الصراع ظاهرة سلوكية تلازم الفرد بينه وبين نفسه وبينه وبين ذويه وبين الجماعات التي ينتمي إليها لذا يأخذ الصراع والنزاع بين العاملين صوراً مختلفة وينشأ من خلال تفاعل عوامل متعددة ويؤثر سلباً على فاعلية الاتصال الإداري نظراً لما يترتب عليه من سوء تكوين العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة : وإن كانت الإدارة لا يمكنها القضاء على الصراع أو النزاع داخل المنظمة إلا أنها تستطيع أن تراقب السلوك التنظيمي للعاملين وتتدخل لتشجيع تكوين العلاقات الجيدة بين العاملين والزملاء والرؤساء مما يؤدي إلى التغلب على المشكلات التي تعوق سير العمل.

3-المعوقات البيئية :

هذه العوامل ترتبط بمناخ العمل داخل المنظمة وبالمناخ في البيئة الخارجية المحيطة به وتحدث هذه العوامل أثراً على عملية الاتصال وبالتالي التأثير على فعاليته وتتمثل هذه العوامل في الآتي :

- **مجموع القيم والأفكار والخلفيات الثقافية لدى الموظفين** : تؤثر مجموعة من القيم والدلالات السائدة لدى موظفي المنظمة على الاتصال داخل المنظمة عن طريق التأثير على مدى انسياب وتدفق المعلومات اللازمة لخدمة أهداف المنظمة كذلك عن

طريق فهم هذه المعلومات من قبل أطراف الاتصال حيث أن القيم السائدة التي تتفق مع أهداف المنظمة من حيث زادة إنتاجية وسرعة الانجاز تؤثر إيجابا على فعالية الاتصال .

- الانتشار الجغرافي للمنظمة والبعد المركز الرئيس : المنظمات الكبيرة تعاني من عدم فعالية الاتصال نتيجة التباعد الجغرافي بين فروعها ومكاتبها
- القيود التي تفرضها أجهزة الرقابة الخارجية على عمل المنظمة : إن فرض قيود ومحددات على عمل المنظمة بصورة أكثر مما تطلبه الضرورة وعمليات التسيير الأعمال تلك المنظمات لا يحقق اتصالات فعالة داخل المنظمة هذه هي أم المعوقات التي كفاءة الاتصال الإداري وبالتالي تحد من خدمة اتخاذ القرارات السليمة داخل المنظمات والتي يجب على القيادة العليا في كل منظمة التعرف عليها ومحاولة القضاء عليها أو التقليل منها على الأقل لتحقيق كفاءة الاتصال الإداري وبالتالي كفاءة القرارات وكفاءة المنظمة.

خلاصة الفصل :

إن الاتصال الرسمي داخل المؤسسة متعدد الأشكال والاتجاهات وهو مبني على عدة أسس عملية بحيث يحدد لكل عملية إتصالية هدف محدد ، إضافة إلى أن الاتصال داخل المؤسسة مختلف بعض الشيء عن الاتصال الذي يعيشه الإنسان خارج مكان عمله وأن هذا الاتصال الرسمي المؤسسي يختلف باختلاف منصب العمل فالالاتصال الذي يتم على قاعدة المؤسسة .يختلف عن ذلك وأن الاتصال الذي يجمع بين المسؤولين أعلى الهرم التنظيمي وأن العمل مستمر في سبيل تحسينه والاستفادة منه داخل وخارج المنظمات حتى يصبح عاملا من عوامل النجاح وبالتالي من الضروري أن نهتم بدراسة العنصر الذي يتطور بتطور وسائله وأهدافه.

الفصل الثالث : اتخاذ القرارات

الفصل الثالث : اتخاذ القرارات

تمهيد:

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية و الوظائف الأساسية للمدير و إن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة و كفاءة القادة الإداريين و فهمهم للقرارات الإدارية و أساليب اتخاذها و بما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات و فعاليتها و تدرك أهمية وضوحها.

و يعد موضوع اتخاذ القرارات من أهم العناصر و أكثرها أثرا في حياة الأفراد و في حياة الدول و المنظمات بما أنه يعد من أهم الوظائف الأساسية و الجوهرية للقائد الإداري و متخذ القرارات في كافة المنظمات الإدارية العامة منها والخاصة على حد سواء ؛ و لذلك يوصف القادة الذين يتخذون القرارات بأنهم العامل الأول و الأساسي في هذه الإدارة.

و تعد عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية و المحور الأساسي لدراسة الإدارة و نشاطها كالتخطيط والتنظيم و التوجيه والرقابة و تحليل السلوك الوظيفي داخل المنظمات الإدارية هذا فضلا عن ارتباط مهمة اتخاذ القرارات بمجالات النشاط الإنساني و تأثيرها على أجهزة الإدارة ككل ، ولذلك توصف عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة واعتبرها " هيرتسيلمون " مرادفة للإدارة إذ قال : " بأن الإدارة هي اتخاذ القرارات واتخاذ القرارات هي الإدارة " ¹.

المبحث الأول : مراحل اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه .

1- مفهوم عملية اتخاذ القرار والمراحل المؤثرة فيه:

أ - ماهية عملية اتخاذ القرارات : يكاد يجمع علماء الإدارة على أن مفهوم القرار الإداري ينسجم مع عملية معقدة التي تتم لاختيار الحل الملائم لمشكلة إدارية معينة ، ومهما كانت طبيعة هذه المشكلة وأن هذه العملية تتدخل فيها عوامل متعددة نفسية واجتماعية وتنظيمية

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص : 87

وفنية وبيئية كما تتضمن عناصر متعددة وكثيرة لما لها من صفات تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى وهي اعتقادنا انه يمكن بيان ماهية عملية اتخاذ القرارات من خلال تحديد الصفات المميزة لهذه العملية والتي نجملها فيما يلي:¹

- عملية قابلة للترشيد
- أنها تتأثر بعوامل ذات صبغة اجتماعية وإنسانية : وهذا ما أكده "سيمون" في قوله (ليس هناك قرار إداري يتخذ في أي مؤسسة بعيدا عن تأثير العديد من الأفراد)
- أنها عملية تمتد من الماضي والمستقبل
- عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة
- أنها تتصف بالشمولية والعمومية
- أنها عملية ديناميكية ومستمرة
- أنها عملية معقدة وصعبة

ب - تعريف عملية اتخاذ القرار : يتضح معنى القرار الإداري من خلال التعاريف المتعددة التي وضعها له علماء الإدارة والتي يمكن من خلال استعراض بعضها استخلاص عناصره ومقوماته .

- فالقرار الإداري عند "تنتباون" وزملائه يعني : " الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية ... "
- ويعرفه "نيجرو" (أنه الاختيار المدرك الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين...
- ويعرف بعض كتاب الإدارة العرب² بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبقيها وقد ذهب لنفس التعريف علي السلمي "

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص : 90

² محمد تيس و د.ابراهيم درويش، (المشكلات الإدارية وصناعة القرار)، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1975، ص: 201

• ويحدد "برنارد" مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنه " عملية تقوم على اختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر....."

2- أهمية اتخاذ القرارات :

اتخاذ القرارات هي مجموعة العملية الإدارية ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال

وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت ، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها .

ويرى الباحث بأن عملية اتخاذ القرارات ترتبط ارتباطا مباشرا بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة فهي عملية تتم في كل مستوى من المستويات التنظيمية . كما تتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات وبالتالي فكل المستويات الإدارية يواجهون ظروفًا تتطلب منهم اتخاذ القرارات ، والقرار الجيد يساعد القادة في نجاح أي سياسة جيدة أو تغيير في السياسة القائمة أو في تحقيق تعاون أكثر وفي مقاومة أقل في موقف معين ولذلك أصبحت نظرية القرارات من أهم ما تعنى به النظرية العامة للقيادة الحديثة وللقرار أثر بالغ على الإدارة ان تتخذ قرار خاطئ تكون له تكلفته لذا تكتسب عملية اتخاذ القرار أهمية متزايدة

بسبب التطورات التي أدخلت على طرق جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها ، كما جذبت هذه العملية العديد من الأطراف في ميادين عملية متعددة إلى أهمية القرار لاستخدامه في الوصول إلى حلول لمشاكل وتم توظيف تقنيات الاتصال لهذا الغرض في سرعة نقل البيانات والمعلومات لمتخذي القرارات.

3- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:1

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي :

1- أهداف المنظمة : مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ و ينفذ اي لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار . فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلا هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها ، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اختيار أنسب للوسائل التي يبداوا أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الإستراتيجية .

2- الثقافة السائدة في المجتمع : تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الامور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار . فالمنظمة لا تقوم من فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع ومن ثمة لابد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار .

3- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة : لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل .

وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبلية هناك تفصيل لها على حالة أخرى باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي.

4- العوامل السلوكية : يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاث جوانب هي:

1 نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص: 245

الجانب الأول : ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلال تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره

الجانب الثاني : وتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه ومن ثم كان اتخاذ له.

الجانب الثالث : دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال :

- تحديد الأهداف له
- إتاحة الفرص لممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم
- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل
- إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة

4- علاقة اتخاذ القرار بمكونات العملية الإدارية:

من البديهي أن العملية الإدارية تتضمن : التخطيط والتنظيم - التوجيه والمراقبة لهذا نجد أن كل مدير مطالب بأن يتخذ القرارات التي تتصل بممارسة العملية الإدارية وذلك ابتداء من التخطيط ثم التنظيم وكذلك التوجيه بالمراقبة التي تمارسها على الأداء والخطط والانجازات¹ الفعلية لكل قسم تنظيمي يخضع لإشرافه أو يتلقى الأوامر منه والتعليمات التي يصدرها من وقت لآخر لضمان حسن تسيير العمل.

وإذا كان المفهوم للعملية الإدارية فإنه غير كاف لاعتبارات أن الممارسات العملية أثبتت أنه لا يمكن النظر إلى هذه المكونات بدون التنسيق فيها واستمرارية هذا التنسيق والذي يمل جانبا هاما ومتكررا في عمل المديرين لأنه يمتد من التنسيق بين الخطط إلى التنسيق بين الإدارات المختلفة في التنظيم أو الهيكل التنظيمي ، وكذلك نجد التنسيق في النظم والعلاقات الإنسانية والتوجيهات التي تصدرها الإدارة وأخيرا التنسيق في إجراءات الرقابة ونظمها ولهذا نجد أن القرارات التنسيقية ضرورة وهامة ومتكررة وهو ما نوضحه فيما يلي :

¹ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للاتصالات، معلومات قرارات مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ج م ع 2000، ص:253

1- علاقة القرارات بالتخطيط : إن التخطيط عمل أساسي من أعمال المديرين ويسير طبقاً لقواعد معينة خاصة وأن الخطوات التي يتم بها التخطيط تمر بكثير من القرارات التي تتعلق بالأهداف الاستراتيجية - السياسات والإجراءات في القواعد وأخيراً بأسلوب التنفيذ المطلوب في الخطط مع الموضوعية وتمتد القرارات حتى تصل إلى إتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط.

وعندما يكون أمام المخططين العديد من البدائل التي يمكن أن تستخدم وتحقق الأهداف المرغوبة عليهم أن يختاروا بين هذه البدائل والتوصل إلى أفضلها وبالتالي تصدر قراراتهم متماثلة .

هذه الأفضلية حتى عندما تقف خطة من خطط لسبب ما ، فليس أمام الإدارة إلا أن تبحث عن الخطة البديلة الأكثر ملائمة للموقف المستجد وهذا حد ذاته يتطلب القرار السليم . وفي مجال التخطيط الاستراتيجي نجد الكثير من المواقف التي تستدعي من متخذ الاستراتيجي الحكمة والرؤية والالتزان.

2- علاقة اتخاذ القرار بالتنظيم : ترتبط عملية اتخاذ القرار بالتنظيم من زوايا متعددة مثل تقييم العمل وتحديد الاختصاصات للعاملين وتحديد القواعد والإجراءات التفصيلية التي تحكم سير العمل وأخيراً نقل عملية اتخاذ القرار إلى جميع أجزاء التنظيم أو الهيكل التنظيمي من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى أو على المستوى الأفقي .

كما أن وجود التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم الرسمي يؤثر في عملية اتخاذ القرار من خلال الدور الهام الذي يمكن أن تقوم بها القيادات الرسمية ولعل ما يوضح هذه العلاقات بين اتخاذ القرار والتنظيم ما أثاره بعض كتاب الإدارة عن وجود علاقة وثيقة بين عملية اتخاذ القرار وإحداث التطور التنظيمي في مؤسسات الأعمال.

ويبرز هؤلاء فكرة هذه العلاقة الوثيقة بالربط بين كفاءة التنظيم وقدرته على مواجهة المشاكل المختلفة والقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة في سبيل الوصول إلى أهداف المؤسسة والعاملين فيها بأنه لا يمكن الفصل بين البيئة والمؤسسة وكل منها يتأثر بالآخر ، مما يستدعي أن تتخذ الإدارة قرارات تتفق مع ما يحدث من تغييرات في هذه البيئة يكون لها اثر على التنظيم .

3- علاقة القرارات بالتوجيه : التوجيه كما هو معروف مجال إدارة الأعمال هو الاهتمام بالعاملين وبالسلوك البشري في أماكن العمل ومحاولة السيطرة على سلوكيات الأفراد وترغيبهم في الانتظام في العمل وفي زيادة كفاءاتهم الإنتاجية وذلك عن طريق تحفيزهم ومنحهم الفرص لإثبات قدراتهم وكفاءتهم في العمل .

وإذا كانت الدراسات التي أجريت على الكثير من أفراد أثناء أدائهم العمل ، وتحت الظروف المادية أثبتت أن الاهتمام بالفرد و بالمناخ الذي يعمل فيه وتوجيهه نحو الأهداف وتصحيح انحرافاته أو الأخطاء التي فيها تضع الإدارة في مواقف عديدة تستدعي أن تتخذ القرارات الملائمة التي تتفق مع المفاهيم الحديثة في العلوم السلوكية .

كما نلاحظ أن القرارات التي تتخذها الإدارة لها تأثير مباشر على درجة الرضا عن العمل ، فهناك البعض منها الذي يعطي انعكاسا إيجابيا و البعض منها الذي يعطي انعكاسا سلبيا¹ و هذا يفرض على المديرين أن يدركوا الانعكاسات النفسية التي ستتركها قراراتهم على الأفراد و لا سيما القرارات التي لها أثر مباشر على الفرد وعلى دخله و على مستقبله في المؤسسة .

4-علاقة القرارات بالرقابة : من الواضح أن القرارات تحتل جزءا حيويا من ممارسات المديرين و نظرا لأن طبيعة عمل المدير أن يراقب عمل مساعديه و مرؤوسيه و يتأكد من تطبيقهم لتعليماته و أوامره في العمل و قد يحدث أن يكتشف هو أول الوحدة التنظيمية المكلفة بإجراء الرقابة وجود انحرافات معينة على الأداء أو عن النظام أو عن الخطة الموضوعة للمؤسسة و يجب أن تكون هناك إجراءات تصحيحية و لا يمكن عمل هذه الإجراءات بدون قرارات من الجهة التي لها الحق في المراقبة و حتى تكون التصحيحات نفسها متمشية باعتبارها الجزء الأخير من مكونات العملية الإدارية مع متطلبات الأداء و الخطط الموضوعة و بناء عليه فإنه يمكن القول بأن القرارات في مجال الرقابة

5- علاقة القرارات الشخصية بمتخذ القرار: تعتبر الدراسات الشخصية من الدراسات العميقة التي تحاول التعرف على مختلف جوانب كل شخصية حسب محدودات معينة ، مثل إنتاجه و أعماله و كتاباته و قراراته و تعليقات المحيطين به و آرائهم كما تقاس الشخصية بوسائل مختلفة أو طرق متباينة مثل الملاحظة سواء للدارس أو محكمين خارجيين أو طريقة اختيار التخمين أو تقدير التشابه أو طريقة السلوك الظاهر و غيرها من الطرق هذا باختلاف وسائل قياس الشخصية من دراسة التاريخ أو بالمقابلة و بالاختيارات السيكولوجية و قدرة الشخصية على التكيف الاجتماعي و الشخصي وغيرها.

ولكن مهما اختلفت أساليب الشخصية فهي قابلة للتعديل و التغيير و يؤخذ في الاعتبار كاحتمالات الخطأ في القياس¹ و علاقة القرارات بالشخصية التي يتمتع بها متخذ القرار للموقف و خبرته في العمل الذي يمارسه أو يطالب فيه باتخاذ القرار و بخلاف قوة شخصيته في التعامل مع الأفراد و مواجهة المشاكل و المواقف و ميوله و اتجاهاته و انفعالاته و غير ذلك.

ولقد أجريت عدة دراسات عن شخصية المدير و تعامله . مع المتغيرات و قدرته على اتخاذ القرارات و وجد أنه لا يسهل وضع نمط محدد و واضح إلا أن الشخصية القوية القادرة أقدر من غيرها على اتخاذ القرارات الصحيحة.

المبحث الثاني : أنواع القرارات وأساليبه

1- أنواع القرارات :¹

صنفت القرارات حسب معايير عديدة تتمثل في:

أ - تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة

ب - تصنيف القرارات وفقا لأهمية القرارات

ج - تصنيف القرارات إلى مبرمجة و غير مبرمجة

¹ انتصار يونس، السلوك الإنساني، دار المعارف، القاهرة 1986، ص: 326-333

د - القرارات وفقا لأسلوب اتخاذها

هـ - القرارات وفقا لظروف اتخاذها

و - للقرارات وفقا للنمط القيادي

أ - تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة:

يمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى الأنواع التالية :

1- قرارات تتعلق بالعنصر البشري : و تتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين و طرق الاختيار والتعيين وكيفية تدريب العاملين و أسس تحليل الوظائف و اسس دفع الأجور و الحوافز و طرق الترقية . كيفية معالجة الشكاوي و التأخير و الغياب و دوران العمل و علاقة المؤسسة بالنقابات و الاتجاهات العالمية و المؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري.....

2- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها : كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها و الإجراءات الواجب إتباعها السياسات برامج العمل وقواعد اختيار المديرين و تدريبهم و ترقيتهم و فصلهم و اساليب التحفيز .
أساليب الاتصال ، المعايير الرقابية ، النمط القيادي الملائم ، المركزية و اللامركزية و تقارير المتابعة.¹

3- قرارات تتعلق بالإنتاج : وتتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع و أنواع الآلات المستخدمة و كيفية الحصول عليها و تصميم المصنع الداخلي و طريقة الإنتاج ومصادر الحصول على المواد الخام و التخزين و حجمه و طرق دفع الأجور للعمال ...
4- قرارات تتعلق بالتسويق : وتشمل هذه المجموعة من القرارات تلك الخاصة بنوع السلعة التي سيتم بيعها، وأوصافها و الأسواق التي سيتم التعامل معها ووسائل الدعاية و الإعلام الواجب استخدامها لترويج السلعة وبحوث التسويق ووسائل النقل والتخزين للمنتجات و خدمات البيع .. الخ

1 نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مرجع سبق ذكره، ص: 250

5- قرارات تتعلق بالتمويل: كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم للسيولة و طرق التمويل معدلات الأرباح المطلوب تحقيقها و كيفية توزيعها.

ب تصنيف القرارات وفقا لأهميتها:

و قد صنفنا القرارات هذا المعيار إلى (3) ثلاثة أنواع هي :

1- القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا

2-القرارات التكتيكية تتخذها الإدارات الوسطى

3- القرارات التنفيذية تتخذها الإدارة التنفيذية

1- القرارات الإستراتيجية : و هي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري و مستقبله و البيئة المحيطة وتتميز القرارات الإستراتيجية بالثبات النسبي الطويل الأجل و بضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها و بأهمية الآثار و النتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم و بما يتطلبه اتخاذها من عناية خاصة و تحليلات لأبعاد اقتصادية واجتماعية و نظرا لأهمية الآثار و نتائج القرارات الإستراتيجية على حاضر المؤسسة الإدارة و مستقبلها . فإن الاختصاص في اتخاذها يكون منوطا بالإدارة العليا ذلك لأن قيمة القرارات الإدارية و أهميتها تختلف بحسب المستويات الإدارية العليا و الوسطى قرارات رئيسية و هامة (**Major**) قرارات من نوع معقد تتصل بالسياسة العليا و تتطلب قدرا كبيرا من الجهد والوعي ومستوى غالبا من الفهم نظرا لأهمية آثارها و نتائجها في حياة المؤسسة.

ولجسامة المسؤوليات التي تترتب على مصدرها فإن المستويات المباشرة تتخذ قرارات ثانوية قليلة الأهمية (**Minor**) تتطلبها حالة العمل الروتينية و لقد مثل ذلك أحد علماء الإدارة و هو ليوناردو هاوايت (**Lo white**) عندما قال أن المستويات القيادية العليا تصدر قرارات خطيرة و هامة مثل صنع قنبلة هيدروجينية و المستويات التي تليها تصدر قرارات

أقل أهمية مثل : تحديد موقع أكاديمية معينة يكون من الزعم إنشاؤها و المستويات التي تليها تصدر قرارات مثل تحديد عدد الماشية التي يحق لها أن تقتات من مراعي الدولة و هكذا تختلف قيمة القرارات و أهميتها بحسب المستويات القيادية التي تصدر فيها.

كما أن ارتباط القرارات الاستراتيجية لمشكلات حيوية و خطيرة يتطلب من متخذها إشراك جميع الأطراف المعنية بالمشكلة لضمان سلامة تنفيذ القرارات التي تتخذ لحلها و من أبرز الامثلة لهذه القرارات تلك الخاصة بتحديد الأهداف و تخطيط السياسة العليا للدولة و بالتنمية الاجتماعية و الاقتصادية... الخ.

2-القرارات التكتيكية : وهذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى و غالبا ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط و بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين أو بيان حدود السلطة أو تقييم العمل أو تفويض الصلاحيات وقنوات الاتصال....

كما أن مثل هذه القرارات يتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء.

3- القرارات التنفيذية : وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المؤسسة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة والتنفيذية في معظم الأحيان كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة لمتخذها كما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية هذا فضلا على أن مثل هذه القرارات قصيرة المدى لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار ومن أمثله هذه القرارات تلك التي تتعلق بالأسعار الخاصة بالتسويق التخزين الصرف وبتوزيع الأعباء على العاملين والأعمال المكتبية .

ج - تصنيف القرارات إلى مبرمجة و غير مبرمجة: ¹

قسم كونتز وزملائه القرارات إلى نوعين هما : القرارات المبرمجة **programmed**

(Decisions) والقرارات غير المبرمجة **(Non Programmed Decisions)**

1- القرارات المبرمجة :

تشير على القرارات المخططة سلفا والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة والروتينية حيث يتم التحديد أساليب وطرق وإجراءات حل أو التعامل أي مشكلة سلفا ومن أبرز الأمثلة على القرارات المخططة سلفا :

قرارات إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام أو قرارات التعيين أو التوظيف حيث توضح سلفا الإجراءات الخاصة بكل من الحالات المذكورة من واقع اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات وشؤون العاملين.

2- القرارات غير المبرمجة :

هي تلك القرارات غير متكررة الحدوث أو التي تعالج مشاكل جديدة أو تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة مثل ذلك : القرارات الاستراتيجية وابتكار نوع جديد من السلع ، غزو الأسواق الجديدة ، قرارات التوسع ، قرارات الاندماج.....

وتجدر الإشارة إلى أن معظم القرارات التي يتم اتخاذها في المستويات التشغيلية الدنيا هي قرارات مبرمجة أما القرارات غير المبرمجة فهي تمثل الصفة السائدة للقرارات التي يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا

د - القرارات وفقا لأسلوب اتخاذها :

1- القرارات الكيفية : وهذا النوع يتم اتخاذ بالاعتماد على الأساليب التقليدية كالتقدير

الشخصي للمدير متخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسته .

1 عبد الغفار حنفي، عبد السلام، أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، مطبعة الانتصار، الإسكندرية، ص: 143

2- القرارات الكمية : وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على قواعد وأسس عملية مدروسة .

هـ - القرارات وفقا لظروف اتخاذها :

1- القرارات التأكيدية : وهي تلك القرارات التي تتخذ بعد توافر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار .

2- القرارات غير التأكيدية : وهي تلك القرارات التي لا تتوفر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار ، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن المشكلة غير معروفة مسبقا فيتخذ المدير قرارا غامضا والقرارات وفقا للنمط القيادي : ¹

1- القرارات الفردية الأوتوقراطية : وهي تلك القرارات التي ينفرد بها المدير متخذا القرار ومن ثم يعلن على العاملين معه في المنظمة دون إعطاء فرصة للمشاركة فيها .

2- القرارات الجماعية الديمقراطية : هي تلك القرارات التي يسمح فيها متخذ القرار للمرؤوسين للمشاركة فيها وتتميز بأنها قرارات رشيدة وبناءة .

2- عناصر اتخاذ القرار

تدون عملية اتخاذ القرار في إطار معين وتهدف إلى معالجة مشكلة ما واهم هذه العناصر ستة عناصر هي :

- الموقف المشكلة
- متخذ القرار
- الهدف
- البدائل
- قواعد الاختيار
- عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة السادسة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003

3- مراحل صناعة القرار :

اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير وإن مقدار النجاح الذي تحقّقه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها وتدرك أهمية وضوحها ووقيتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها وتعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار واختلف الباحثون في راحل صنع القرار يمر بمجموعة المراحل إلا أنهم يختلفون في عدد من المراحل وترتيبها هناك خمس مراحل لعملية اتخاذ كما في الشكل الموضع .

الشكل 7 : مراحل صناعة القرار



1- تشخيص المشكلة:¹ يعد أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار فالتشخيص الخاطئ للمشكلة يؤدي إلى قرار خاطئ مهما كانت الدقة والوضوح في التنفيذ الخطوات التالية ، فلا يقتصر دور المدير اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة ، بل يجب عليه التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديدًا دقيقًا من حيث نوعها وكيف نشأت وإيضاح الأسباب الرئيسية للمشكلة ثم الأسباب الثانوية وعند التعرف على هذه الأسباب توجه الجهود لحل هذه المشكلة ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص : 280-281

المشكلة ودرجة أهمية المشكلة و عدم الخلط بين أعراضها و أسبابها والوقت الملائم لتصدي
لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها .

2- جمع بين البيانات والمعلومات : إن فهم المشكلة فهما حقيقيا واقتراح بدائل مناسبة
لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار ذلك أن اتخاذ
القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة
والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة ومن ثم تحديد أحسن الطرق
للحصول عليها ثم يقوم بتحليلها تحليلا دقيقا ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك
بمؤشرات ومعلومات تساعد على الحصول إلى القرار المناسب وقد صنف بعض علماء
الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى :

- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية
- البيانات والمعلومات الكمية
- البيانات والمعلومات النوعية
- الأمور والحقائق

3- تحديد البدائل المتاحة وتقويمها :

في هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة والمتوفرة لمعالجة المشكلة ويشترط وجود
بديلين على الأقل لأن اختيار بديل واحد بحسب أنه الوحيد لا يمثل اتخاذ قرار ويمكن تسهيل
عملية تقديم البديل من خلال استخدام أسلوب يشجع على تقديم أكبر عدد من الأفكار الجيدة
ويعتمد هذا الأسلوب على أربعة عناصر هي :

- الحرية في طرح الأفكار
- تقديم أكبر عدد من الأفكار
- عدم نقد الأفكار المطروحة

• المزج بين الأفكار المطروحة المقدمة وتحسينها

• ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها عدة عوامل منها :

وضع المنظمة - السياسات التي تطبقها - والفلسفة التي تلتزم بها - وإمكانيتها المادية - والوقت والمناخ أمام متخذ القرار - واتجاهات المدير - متخذ القرار وقدرته المنطقي والمبدع - الذي يعتمد على التفكير الإبتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

4- اختيار البديل المناسب لحل المشكلة :

تعد عملية الاختيار النهائي ما بين البدائل المتاحة لحل المشكلة المرحلة المتميزة في عملية اتخاذ القرار فبعد تحديد البدائل وتقييمها يجد متخذ القرار في موقف يسمح له بتحديد البدائل أو الحل المناسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة هنا يصل متخذ القرار إلى اختيار واحد أو أكثر من البدائل التي حددها وتوصل إليها في المرحلة السابقة بحيث يكون هذا البديل هو أنسب البدائل المتاحة وأفضلها .

أو تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفق المعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير :

• تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثر مساهمة في تحقيقها .

• اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

• قبول أفراد المنظمة للحل البديل واستعداداتهم لتنفيذه .

• درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجمة بين أفراد التنظيم .

• درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل والموعد الذي يراد للحصول فيه على النتائج المطلوبة .

• القيم و أنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تفرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل .

• العوامل المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة .

- كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار.

5- متابعة تنفيذ القرار وتقويمه :

يتم في هذه المرحلة وضع خطة لتنفيذ الحل الذي تم اختياره من قبل المدير متخذ القرار ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف وعملية المتابعة تنمي لدى متخذ القرار أو مساعديهم ، القدرة على تحري الدقة والواقعية التحليل اثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها، ويضاف إلى ذلك بأن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

4- أساليب اتخاذ القرار :

أجمع كثير من علماء الإدارة على تصنيف الأساليب التي يتبعها المديرون من اتخاذ القرارات إلى أسلوبين رئيسيين هما : الأساليب النظرية العملية ويضم كل منها عددا من الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات .
فيشمل القسم الأول : الخبرة - البديهة - والحكم الشخصي . الآراء والاقتراحات ويشمل القسم الثاني : بحوث العمليات - نظرية المباريات - نظرية الاحتمالات - نظرية شجرة القرارات وفيما يلي شرح موجز لكل من الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات .

أولا : الأساليب النظرية (غير الكمية) :

1- الخبرة : يمر المدير متخذ القرار بالعديد من التجارب اثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح أو الفشل - وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالبا ما تكتسب متخذ القرارات مزيدا من الخبرة التي تساعد على الوصول إلى اتخاذ قرارات سليمة ولا تقتصر الخبرة على خبرة المدير متخذ القرار بل يمكنه الاستفادة من خبرات المديرين الآخرين وتجاربيهم في حل المشكلة الإدارية والاستفادة أيضا من تجارب المديرين

السابقين الذي أحيلوا على التقاعد وعادة ما يستخدم أسلوب الخبرة في اتخاذ القرارات المتكررة والبسيطة.¹

2-البديهية والحكم الشخصي:

المدير عند اتخاذ القرارات في هذه الحالة أنما يستمد حكمة من خلفيات ومعلومات سابقة وسرعة بديهية في فهم وتبيان العناصر المؤلفة التي يتعرض لها وقدرته على التقييم والتحليل وإصدار الأحكام وربط هذه العناصر بسرعة وبالتالي اتخاذ القرار المناسب.

3- الآراء والاقتراحات : يقوم المدير متخذ القرار بعرض قراره المبدئي على العاملين معه في المنظمة لأخذ وجهة نظرهم حول ما يحتاجه هذا القرار من تعديل وإقراره أو إلغائه بهدف الوصول للقرار الأنسب والاعتماد على الآراء الاجتماعية يعد أسلوبا ديمقراطيا في اتخاذ القرارات لأنه مبني على المشاركة وإعطاء الرأي .

4- الحقائق : تعد الحقائق من الركائز الهامة في اتخاذ القرارات ففي حالة توافرها فإن القرارات المتخذة تصبح منطقية وقوية أما في حالة عدم توافر الحقائق عند المدير متخذ القرار فقد يقوم المدير باتخاذ قرارات غير رشيدة إزاء مواقف أو أحداث غير متوقعة .

ثانيا : الأساليب العلمية الكمية في اتخاذ القرارات :

تزداد أهمية الأساليب العلمية التي تسهم في عملية اتخاذ القرار مع كثرتها فإن أهمها ما يلي:

1- بحوث العمليات : تهدف بحوث العمليات إلى تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشكلات الإدارية بقصد تحقيق الهدف المطلوب ويرى : **Miller et star** أنها تطبيق الوسائل والطرق العلمية لحل المشكلات الإدارية وأن يكون هناك أكثر من بديل متاح لحل هذه المشكلة وأن يكون هناك أهداف أو نتائج يرغب الشخص

1 نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، 2003، ص : 181

أو الجهة المعينة تحقيقها ، وأن يكون هناك متغيرات يمكن لمتخذ القرار السيطرة عليها وأخرى يصعب السيطرة عليها أو التحكم فيها وأن يكون هناك قيود وضغوط يتم في ظلها اتخاذ القرار.¹

2- نظرية المباريات : تعد نظرية المباريات من الأدوات التي تفيد الإدارة في اتخاذ القرارات وهي بمثابة تنافس بين منظمين أو أكثر وتعمل بتفكير عقلي رشيد وتسعى إلى بيان الحل الأمثل الذي تتبناه الإدارة في موقف معين من أجل تحقيق أكبر كسب ممكن وتخفيض الخسائر وعادة يكون نجاح طرف معين على حساب طرف آخر وكثيرا ما ينظر لهذه النظرية كوسيلة فعالة لتدريب المدربين على اتخاذ القرارات غير أنه استمرار التطور الرياضي لنظرية المباريات بما يتعدى حدود معالجة المواقف التنافسية البسيطة فإنه ينتظر لها مساهمة أكبر مساهمة أكبر في اتخاذ القرارات الاستراتيجية في ظروف تنافسية أكبر تعقيدا.

3- نظرية الاحتمالات : تعد نظرية الاحتمالات إحدى الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرار وبصفة خاصة في ظل الظروف المخاطرة ، أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد بالكامل من النتيجة التي تستحق عند استخدام بديل معين.

4- نظرية شجرة القرارات : تعد نظرية شجرة القرارات أداة أو نموذج بياني يستخدم لتوضيح كيفية نمط العلاقة بين القرارات وعوامل الاحتمال وتستخدم عادة في القرارات المالية للمشاريع من حيث اختيار وتفضيل مشروع معين آخر و مما تقدم يتضح أن أساليب اتخاذ القرارات النظرية والعلمية تسهم إسهاما ناجحا في اتخاذ القرارات وإتباع أي أسلوب من الأساليب النظرية والعلمية قد يختلف من مدير إلى آخر ومن منظمة لأخرى باختلاف طبيعة الموقف أو المشكلة التي نشأت فيها المنظمة ونوعها ومدى خطورتها على المنظمة والعاملين

¹ نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، 2003، ص : 190-191

فيها وقد يوصل المدير متخذ القرار إلى نتائج مرضية ، إذا ما أحسن استخدام أحد هذه الأساليب السابقة ودعم معرفته في اتخاذ القرار بآراء ومقترحات مرؤوسيه في العمل.

خلاصة الفصل

تعد عملية اتخاذ القرار المؤسسي محلية شديدة التعقير وما هذا في الحقيقة إلا جزء مما كتب وعن هذا الموضوع فلا نتصور أن النجاح الذي يحققه المديرون في المنظمات أمر بسيط بل أكثر تعقيدا في الواقع وأن حل المشكلات واتخاذ القرارات هو مفتاح لبلوغ أهداف وكثيرة أو أن تكن خسارة كبيرة لمتخذ تلك القرارات ويبقى موضوع اتخاذ القرارات من المواضيع التي تلقى اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والمسيرين الذين يعلمون ما بوسعهم لتفعيل قراراتهم باستعمال أحدث النتائج العلمية في ميدان اتخاذ القرارات وحل المشكلات وخاصة لدى مدراء ومسيري المنظمات الخدمائية التي يصل رأس مالها إلى مبلغ أكبر من ميزانية دول بأكملها.

الفصل الرابع :

التفاعل بين الاتصال

واتخاذ القرار

الفصل الرابع : التفاعل بين الاتصال واتخاذ القرار

تمهيد:

إن قياس المسيرين باتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم والمؤسسات التي يسيرونها عمل يومي ومتكرر ويعتبر من عمليات التفكير الإنساني الطبيعي إلا انه في مجال إدارة العمال تعتبر القرارات من المحركات الحقيقية لأداء المؤسسة وهي نقاط انطلاق نحو انجاز الأهداف والنجاح فيها إذ تعد المعلومات والاتصالات الإطار المتكامل لتدفق المعلومات من مصادرها المختلفة إلى مراكز استخداماتها في مجال اتخاذ القرارات اخذ بعين الاعتبار المراجعة المرتدة لمعرفة المشاكل والموضوعات المتعلقة بالمعلومات والاتصالات في اتخاذ القرارات الصائبة .

هذه التقنية العكسية تسمح ببلوغ القرار إلى أدنى المستويات الإدارية في التنظيم ثم بصعود المعلومات حول تنفيذ القرار مدة أخرى حتى مركز اتخاذ التأكد من سلامة خطوات تنفيذ القرار ومعرفة ما يحدث من انحرافات وعلاجها القرار للاستفادة منها في وقتها.

وبعد إلمام المسير بطريقة عمل الاتصالات وتوجيهها والدور الذي تلعبه والموضوعات التي تتناولها وكذا تسير المعلومات التي تنقلها وفهم المعاني التي تكمن وراء الألفاظ التي تستخدم في هذه الاتصالات.

المبحث الأول : العلاقة بين الاتصال الرسمي واتخاذ القرار

1- قيمة الاتصال في اتخاذ القرار :

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قراراته ومن هنا فان سلامة القرارات الإدارية ورشده تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفاعلية الاتصالات التي يجريها المدير

للحصول على هذه المعلومات وتتحدد فعالية الاتصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه وبين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم.¹

كما تعتمد على طريقة المدير في الاتصال والتي تسهل عملية حصوله على المعلومات المطلوبة ولذا يتوجب المدير أن يشجع مرؤوسيه على أن يقدموا ما عندهم من معلومات وذلك بأن يحسن الإصغاء إليهم ويعطيهم الفرصة للتعبير الكامل عما في نفوسهم ويشعرهم بأن حديثهم يلقى عنده ما يستحقه من تقدير وفهم واستيعاب وبذلك يطلع المدير على اقتراحاتهم ومشكلاتهم ووجهات نظرهم وإذا ما أحسن المدير الإصغاء لمرؤوسيه فإنه يضمن فاعلية القرارات التي يتخذها لأنها قد تبنى على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

وقد 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 واستفسارات أو انتقادات أو مقترحات وهذه كلها تقيّد تعديل ما قاله أو تغيير كيفية الإدلاء به إذا ما اقتضى الموقف ذلك كما تتأثر قرارات المدير من ناحية أخرى بمدى استجابته لمتطلبات الموقف في اتصالاته فتوقيف الاتصالات له أهمية كبيرة وهذا يتطلب من متخذ القرار أن يغتنم الفرصة عندما تلوح لنقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات وان يراعى العوائق التنظيمية والنفسية التي تعطل الاتصالات وان يتفهم كل الظروف المحيطة بالموقف كذلك شخصيات من يتصل بهم واتجاهاتهم ومدى فهمهم لكلامه.

ومن الطرق الأخرى للحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار طرق الاتصال غير الرسمي إذ يمكن أن يتكون قنوات الاتصال غير الرسمي فعالة في حصول المدير على معلومات بسرعة أكبر من الاتصال الرسمي هذه الاتصالات غير الرسمية هي التي تنشأ نتيجة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تقوم بين أفراد المجموعة غير الرسمية بل قد تمكن المدير من الحصول على معلومات ليست في متناول كل العاملين في التنظيم بصورة

1 نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص : 290

علنية إما علنا معلومات سرية او لان خطوط الاتصال الرسمي لا تكون لنشر هذه المعلومات او لان المعلومات محل الإشاعة من باب الفضائح التي لن يكشف عنها رسميا.¹

2- قيمة المعلومات في اتخاذ القرارات :

إن تدفق المعلومات مهم جدا لحياة المؤسسة وتصل أهميته إلى نفس أهمية تدفق الدم لحياة وصحة الفرد ولقد قيل ان اتخاذ القرار يعتمد بنسبة 90% على المعلومات وبنسبة 10% على الذكاء والإلهام فكل القرارات تتطلب معلومات والفرض الرئيسي للحصول على المعلومات هو من اجل استخدامها للوصول الى القرارات وتنفيذها وتقييمها وفي حقيقة الأمر فان القرارات والمعلومات موضوعان مرتبطان لا يمكن التعرض لأحدهما دون الآخر بينما نجد اتفاقا بين المفكرين على وجود هذا الترابط بيد ان عدم الاتفاق يكمن في تحديد أيهما يسبق الآخر عند تصميم نظم التخطيط والرقابة في المؤسسة اذ يرى بعضهم ضرورة التعرض اولا لهيكل القرارات في المؤسسة ولكن غالبا ما يؤخذ مضمونهم المعلومات الأسلوب التالي:²

1- استقصاء المستويات الإدارية المختلفة عن احتياجاتهم من البيانات (غالبا سؤا لهم عن مطالبهم من المعلومات المختلفة).

2- تصميم نظام المعلومات له السمات الرئيسية التالية:

أ - إنتاج كمية كبيرة جدا من المعلومات بدرجة لا يمكن تخيلها ومعظمها قد لا يكون له علاقة بالقرار او القرارات التي يجب اتخاذها.

ب - كثير من المعلومات الناتجة يجب جميعها وإعادة تشغيلها بواسطة مستلم تلك المعلومات.

3- غالبا ما يتم تصميم تلك النظم على أساس استخدام التشغيل الالكتروني للبيانات ولكن الخطوات السابقة لا تبدو منطقية ذلك لأنه لا يمكن ان نبدأ الدراسات المتعلقة بتصميم نظام المعلومات دون التعرض لهيكل القرارات في المؤسسة أي قبل أن نحدد القرارات المطلوبة وكيف ترتبط ببعضها. وما هي المعلومات المطلوبة لكل قرار ذلك لأنه عندما تتم الإجابة على تلك الأسئلة يمكن فقط الاستمرار في تصميم نظام المعلومات وحديد محتويات التقارير

الإدارية وبناء على تلك النظر ويمكن ان نحدد بعض المبادئ العامة في مجال تصميم نظام المعلومات وهي:

- * تعتبر المعلومات أساساً ضروريا لاتخاذ القرارات فبدون معلومات ليس من الممكن ان تحدد البدائل وبناء على ذلك فان المعلومات المجمعة يجب أن تساعد في تحديد البدائل وهي قياس منفعة أو قيمة كل بديل .
- * يجب أن تكون المعلومات ملائمة للقرار المعروض .
- * يجب تجميع المعلومات قبل تحديد البدائل وتحديد المنافع المترتبة على تلك البدائل.
- * يمكن تحويل المعلومات الخاصة بالمستوى التنفيذي بالتعريف وتنميط الخطوات اللازمة لاتخاذ القرارات المبرمجة التي تؤدي بواسطة الآلات الالكترونية.

3- مسار الاتصالات والمعلومات عند اتخاذ القرار :

تعتبر الثنائية (معلومة - اتصال) من العناصر الأساسية في تحديد فعالية وكفاءة الإدارة وجوهرها ويدخل كل منهما كقاسم مشترك هذا بقيام الوظائف الإدارية (تخطيط) (تنظيم) (توجيه) (رقابة) وفي جميع الأحوال تظهر أهمية وضرورة توفير المعلومات والاتصالات التي تدفق مع حاجات ومتطلبات المسير او المتاجر من اجل تحقيق أهداف ونجاح المؤسسة والتي تعتمد الى حد كبير على درجة كفاءة الأجهزة الإدارية في قيام نشاطاتهم استنادا الى نوعية المعلومات التي يتم إيصالها الى مركز اتخاذ القرار ويمر مسار الثنائية عند اتخاذ القرار بالخطوات التالية :

1- توفير المعلومات من مختلف المصادر الداخلية والخارجية وجلبها والتي نقطة بداية

النشاط

2- تتمثل الخطوة الموالية في مدى قوة وإدراك المعلومات الواردة لإيصالها الى مركز اتخاذ القرار اخذ بعين الاعتبار الأهداف الأساسية للمؤسسة والعمل على التجريد اي مدى استيعاب تلك المعلومات.

3- شكل الرسالة وهي التي تعبر عن صياغة الفكرة في شكل رموز وكلمات والمعرفة التي بحوزتها وتتميز بخاصية البساطة - الوضوح - السرعة.

4- بواسطة قنوات الاتصال المختارة يتم تدفق ونقل فحوى الرسالة الى متخذ القرار .

5- على أساس نوعية ودقة المعلومات الموصولة يتخذ القرار بمعنى ذلك أن يتوقف على مدى حسن استخدام المعلومة الموصولة في الوقت المناسب والتي تستلزم أداء جيد لمختلف النشاطات الإدارية وتحقيق أهداف المؤسسة بصيغة أخرى تكون المعلومات والاتصالات الجيدة والتي تحقق في الوقت نفسه أدوات ربط لأقسام المؤسسة وإدارتها المختلفة ربط يساعد على تحقيق الأهداف والتي تطمح على تحقيقها وتأخذ تلك القرارات المتخذة في شكل أوامر وتعليمات ولوائح تكون تلك الأخيرة في صورة انسياب كتابي او شفهي في قنوات الاتصال.

6- التغذية العكسية وهي تعد آخر مرحلة وفي نفس الوقت يتم مراقبة تلك التعليمات والأوامر المناسبة التي وصلت بشكل واضح ومفهوم أي عن طريق التغذية العكسية تكون المؤسسة قادرة على معرفة مستواها الأدائي وكل ما يدور حولها للتمكن من تصحيح الانحرافات التي قد تمت من خلال فترة تدفق المعلومات .

4- دور الاتصالات في اتخاذ القرارات:

تمثل البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة أهم العناصر الأساسية في تقدير القادة للموقف وبالرغم من صعوبة الحصول على البيانات الكاملة والصحيحة فان البحث الدائم عن هذه البيانات وبكل الوسائل المتاحة أمر ضروري لنجاح كافة العمليات الإدارية بالمنظمة وتختلف البيانات والمعلومات المستخدمة

لاختلاف نوع القرار ومن اجل هذا ينبغي أن تصدر الإدارة تعليماتها للوحدات التابعة لها لموافاتها بأهم البيانات والمعلومات التي ينبغي استيفاؤها لاتخاذ القرارات وتنفيذه ومن ثم تقوم كل وحدة بالبحث عن البيانات والمعلومات المطلوبة منها وإرسالها إلى القادة التي تتجمع إليها البيانات من مختلف الوحدات ثم تولى تحليلها وتقويمها بحيث تصبح صالحة لان تكون عنصرا من عناصر اتخاذ القرار السليم وإذا كان متفق عليه بين علماء الإدارة على ما للبيانات والمعلومات من أهمية في اتخاذ القرارات فلا تزال مشكلة الإدارة في الوقت الحالي في مشكلة الاتصال بمعنى جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار حيث نقص تلك المعلومات هو الذي يؤدي الى اتخاذ قرارات خاطئة والعكس صحيح

إن القرارات لا يمكن ان تكون صحيحة وذات فعالية ما لم تكن مبنية على أساس وافر من المعلومات والبيانات الصحيحة المستمدة من نظام جيد للاتصالات يكفل تلك البيانات والمعلومات اللازمة لمتابعة تنفيذ القرارات أول بأول وتصحيح كل خطأ يقع او يوشك ان يقع ذلك لان اي انحراف في التنفيذ يكون نتيجة عدم وصول البيانات التي تفيد منع هذا الانحراف وعليه فالاتصال الجيد يحقق مزايا كثيرة للقائد الإداري الناجح ويعني عدم وجود وسائل اتصال فعالة بين القائد الإداري ومروؤوسيه ان يعيش في عزلة عنهم ولا يمكنه التعرف على نبض مروؤوسيه وردود فعلهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها ولا يمكنه أيضا التعرف على مشكلاتهم وشكاياتهم والدليل على ذلك أي قرار يتخذه القائد ويخص الجانب الإنساني لمجموعة أو أكثر من يعملون تحت رئاسته سواء كان القرار خلص ينقل او بحرمان من علاوة أو ترقية إلى غير ذلك من المسائل دون أن تجري اتصال لجميع البيانات والمعلومات اللازمة لمعرفة حقيقة الموقف الإنساني للمجموعة التي يمسه القرار أو يسمح لهم بمقابلته ولو لمدة قصيرة ليتبين رد الفعل في نفوس هذه المجموعة نتيجة القرار ومدى تأثيره في كفاية العمل وبالتالي في الكفاية الإنتاجية للمنظمة ككل.

فان هذا القائد سوف يجد نفسه بحاجة لمراجعة قراره السابق حيث معرفة نظر المرؤوسين قبل اتخاذ القرار ربما تجعله يبحث عن حل آخر على أساس انه بدون ذلك سوف يجد نفسه لو أصر على القرار أمام احد البديلين الأول ان يكون القرار موضع قبول من يسهم دون استياء والثاني ان يكون موضع رفض منهم في هذه الحالة يكون القرار مصدرا لاستياء بالغ ومثل هذه المشكلة ربما يكون من الممكن حلها باتصال ليس فقط الحصول على المعلومات الخاصة بوجهة نظر الخالصة لقرار المدير بل قد يكون الاتصال وسيلة للحصول على هذه القبول والاتصال الجدي طريق القائد لاتخاذ القرارات الفعالة على قدر كاف من الحقائق و المعلومات والبيانات الصحيحة والمتمثلة فيما يلي:

1- تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة : وهذه المعلومات أصبحت ضرورية إذا أراد القائد اتخاذ القرارات السليمة حتى انه في الوقت الحاضر ظهر شكل من أشكال الإدارة يسمى ادارة المعلومات اي ان كل سلوك وتصرف للإدارة يعتمد على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة بعيدا عن التجهيزات والأهواء الشخصية و الضغوط فالقائد في إدارته وعند اتخاذه للقرارات الهامة يخضع نفسه للمعلومات ولا شيء غير المعلومات ونظرا لأهمية المعلومات والبيانات بالنسبة للإدارة فهي تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات وخاصة في المنظمات الكبرى يسمح بالحصول على البيانات والمعلومات وحفظها في صورة جيدة حتى يسهل للقائد ولغيره من العاملين الحصول عليها عند طلبها.

2- جعل القائد عارفا بحقيقة ما يجري داخل المنظمة : لعل أسوء القادة الإداريين هم الذين يتكاسلون عن معرفة ما يجري داخل منظماتهم حيث يقعون داخل مكاتبهم الخاصة وقد تكون المعلومات التي تصل إليهم عما يجري حولهم ناقصة أو متحيزة أو مشوهة وهذا يؤدي بهؤلاء القادة الى اتخاذ القرارات الخاطئة والتصرفات غير المنطقية.

والقائد الإداري الناجح هو الذي يحرص على توافر وسائل إيصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخير أو إبطاء فالمعلومات

والحقائق قد تصل على القائد الإداري ولكنها تصل متأخرة أي بعد الوقت المناسب مما يترتب عليه عدم جدوى ما يتخذه من قرارات.

3- تمكن القائد الإداري من التأثير بمرؤوسيه : إن القائد الإداري لا يمكن التأثير في مرؤوسيه والقيام بوظيفة التوجيه والإشراف على اكمل وجه بدون نظام اتصال فعال بينه وبين مرؤوسيه فلكل قائد اتجاهاته وافكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها للعاملين بما ان القائد عند قيامه بالإشراف على العمل والعاملين يصدر توجيهاته وأوامره التي يريد توصيلها لهؤلاء العاملين وهي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات وذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها له وسائل الاتصال في منظمته.¹

ونلخص مما تقدم أن مفهوم الاتصالات يمثل تبادلاً للأفكار والمعلومات والبيانات في ما بين القادة ومرؤوسيه ومن ثمة صارت مسألة تبادل تلك الافكار والمعلومات من ابرز المستلزمات الاساسية في عملية اتخاذ وضع القرارات المختلفة.

وقد اصبحت كفاءة الادارة وصحة القرارات المعتمدة على مدى توفر المعلومات الكافية وبالماصفات الكمية والنوعية وفي الوقت المناسب.

إن تعاضم الأثر التكنولوجي في الحضارة الانسانية وإدراك المجتمعات المتقدمة لأهمية المعلومات ودورها في ترشيد القرار تاديا إلى تعاضم دور نظم الاتصالات بحيث باتت شرطاً أساسياً لمواكبة التطورات الهائلة في مجال قيادة الجماعات والأفراد في المنظمات وتساعد نظم الاتصالات الفعالة القادة الإداريين على تفهم وجهات نظر مرؤوسيهم بأقصى سرعة مما يساعدهم على صنع القرارات واتخاذها بدقة وموضوعية أفضل.

ان علاقة الاتصالات باتخاذ القرارات تتمثل في أن سلامة القرار الذي يتخذه القائد الإداري وفعاليته يتوقفان على مدى دقة المعلومات المتوفرة ووسيلة الاتصال التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار الى الجهات المعنية ومدى تأثيره على تصرفاتهم وسلوكاتهم

المبحث الثاني: تأثير الاتصالات الرسمية والمعلومات في اتخاذ القرارات

1- اثرء المعلومات والاتصالات في ظل الظروف المختلفة لصناعة القرار :

يمكن تمييز المواقف والظروف الخاصة بالمشكلة التي نريد اتخاذ القرار بشأنه بين ظروف التأكد وظروف المخاطرة وظروف عدم التأكد وتعتبر معالجة المخاطرة وعدم التأكد من أهم المشاكل التي تعيق متخذي القرارات وسوف نتناول في هذا المبحث شرح كل حالة على حدى

1- اتخاذ القرار في ظروف التأكد : قد توفر لبعض القرارات معلومات كافية وكاملة بشكل محدد لا تتخلله اي من ظروف عدم التأكد ويعتبر متخذ القرار في حالة التأكد اذا كان في الامكان تحديد النتائج من هذا القرار بدقة كاملة وفي مجال الاعمال يمكن القول بان القرارات الروتينية تتصف بحالة التأكد وكذلك في مجال الاستثمار يمكن القول بان قرار الاستثمار في شهادات الاستثمار يمكن ان يتخذ على ضوء معلومات كافية وشبه مؤكدة عن العائد وتاريخ السداد وشروطه وهذا يعني ان يكون لكل بديل او تصرف نتيجة واحدة واحتمال واحد.

ولما كانت مواقف ظروف التأكد تعتبر اسهل مواقف اتخاذ القرارات ولا تحتاج الى حصر وتقييم البدائل المتاحة تمهيدا للاختبار فيما بينها لذا فان متخذ القرار يميل عادة على تميز هذا النوع من التحليل حتى لو لم تتوفر ظروفه بالفعل ويتم في هذه الحالة افتراض ظروف التأكد بمجرد التبسيط على اساس عدة اعتبارات هي :

أ- وجود احتمالات عدم تأكد ضئيلة يكن اتجاهها دون الوقوع في خطأ كبير.

ب- وجود احتمالات عدم تأكد ملموسة إلا ان صعوبة وتكلفة التحليل تدفع إلى افتراض ظروف تأكد مع ترك الحكم عليها لتقدير وخبرة متخذ القرارات (ويلاحظ على هامش الخطأ في هذه الحالة يقل كثيرا عن اتخاذ القرار بدون معلومات)

ج - إدخال عنصر عدم التأكد عن طريق اخذ بعض متوسطات النتائج فإذا كان مطلوباً بلا تحديد تكلفة استعمال آلة معينة بينما يتعذر تحديد قيمتها مملوكة مثلاً على وجه التحديد فيمكن اخذ متوسط الأوضاع الممكنة لهذه القيمة ومعالجتها على أنها تشير إلى حالة تأكد من قبل التبسيط.

2- اتخاذ القرار في ظل المخاطرة : يطلق هذا المصطلح (المخاطرة) على المشكلة التي يكون لها عادة أوضاع ممكنة لكل بديل دون أن تتمكن من تقرير حدوث أي منها بشكل قاطع وإن في هذه الحالة يجب إيجاد وسط مرجح للتقديرات لكل بديل على ضوء احتمالات الأوضاع المختلفة ويفترض بطبيعة الحال أن إجمالي هذه الاحتمالات ينبغي أن يساوي واحد وبذلك يمكن القول إن المعلومات المتاحة عن الموقف من هذا النوع تقل عن سابقتها ففي إن نتائج البدائل المختلفة لن تكون معروفة بنفس الدرجة من التحديد والتأكيد.

3- اتخاذ القرارات في ظل ظروف عدم التأكد : حالة عدم التأكد تربط بنظرية اتخاذ القرارات وليست بالمتغيرات الإحصائية ويعتبر الطرف حالة عدم التأكد إذا لم يكن لدينا أية معلومات حول الاحتمالات الممكنة للعائد فإذا كانت الاحتمالات غير معروفة تماماً فالقيمة المتوقعة للقرار يمكن تحديدها ولذا فإن المعلومات المتاحة لاتخاذ القرار في مثل هذه الاحتمالات تكون عند حدها الأدنى مما يجعلها عند المعالجة أصعب مواقف اتخاذ القرار على الإطلاق. وباستخدام تعبيرات نظرية المباريات وهي تعد حتى الآن أفضل الأساليب في معالجة هذه الاحتمالات فيمكن تبويب معالجة هذه المواقف إلى أسلوب تحديد المواقف التنافسية التي يمكن القول بأن المباراة في هذه الحالة ضد الطبيعة ممثلة في الظروف والأوضاع المختلفة التي تواجه متخذ القرارات كما يمكن تطبيق أسلوب تحليل الحساسية في حالة استحالة التنبؤ بالظروف المحتملة على أي وجه.

4- **معوقات اتخاذ القرار الناجمة عن المعلومات والاتصالات** : تتعدد وتتنوع المشاكل والمعوقات الادارية التي يتعرض لها اتخاذ القرار في المؤسسات واهم هذه المعوقات الناجمة عن المعلومات والاتصالات هي التي تتلخص في النقاط التالية :

* تعدد مستويات التنظيم والتنسيق نطاق التمكّن للمسيرين على المرؤوسين ذلك إن تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يؤدي الى كثرة الفواصل بين المستويات وكذلك بين المستويات الإدارية وقمة الهرم التنظيمي ويترتب على ذلك صعوبة أحكام عملية التوجيه وصعوبة استخدام أدوات القنوات الاتصال المختلفة مما يؤدي إلى إعاقة وصول البيانات والمعلومات الى مراكز اتخاذ القرارات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب ومن الاثار السلبية التي تنعكس على عملية اتحاد القرار في هذه الحالة :

- القرارات يمكن ان تصبح اقل حكمة وربما تكون بطيئة بالرغم من عدد الساعات التي يعملها المسير تزيد بحيث تصبح غير إنسانية.

- الميل التي تعارض القرارات مع بعضها هذا يتوقف على الشخص الأخير الذي راه المسير متخذ القرار قبل اتحاد القرار مباشرة.

- يصبح كل تصرف في حكم الحالة المستعجلة لكثرة التركمات و التأخيرات وهنا يعني ان القرارات التي يتخذها المسير او المدير تكون مبنية على أفكار الغير كلها بدلا من ان تكون مبنية على أفكار متخذ القرار نفسه لعدم توفير الوقت لديه لكي يفكر بنفسه او مع مستشاريه.

* تشتت اقسام ووحدات التنظيم الواحد . حيث تؤدي هذه الأخيرة الى قلة الاتصال بين هذه الوحدات والاقسام او بينها وبين الدارة المركزية اذا انها تعتبر من المشاكل والمعوقات التي تحول دون فعالية القرارات الإدارية.

* مدى طول خطة السلطة هو الخط الذي يمر عن طريقه رسميا جميع الاتصالات من والى المدير أو المسير يترتب عليه زيادة المسافة بين المدير والمرؤوسين وزيادة صعوبة إيصال المعلومات الصاعدة والنازلة عن المشكلة محل القرار وهذا كله يؤثر في عملة اتخاذ القرارات.

* تأثر المسيرين بثقافتهم ومدى اثير هذه الثقافة على اتخاذ القرارات بالعادات والتقاليد والقيم السائدة بينهم وتأثيرها أيضا على ثقافة المؤسسات.

* عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وهي تعد المرحلة الخاصة بجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ وان سلامة وفعالية القرار الإداري يتوقف بالدرجة الأولى على سلامة ودقة وكفاءة المعلومات التي سيبني عليها القرار.

* عدم توفر النوع المطلوب من المعلومات والبيانات وكثرة القواعد والتعليمات التي تصدر من وجهات مختلفة.

* طول الوقت اللازم لجمع هذه البيانات والمعلومات ونقصها لاتخاذ القرار وعدم دقتها او حداتها .

* قصور بعض المؤسسات عن استعمال أجهزة ووسائل حديثة للحصول على المعلومات

* الخوف من النتائج غير السارة التي قد تعكسها بعض المعلومات او بفعل الضغوط النفسية والاجتماعية واقتصار متخذي القرارات معلوماتهم على تلك الموجودة في سجلات المؤسسة فقط رغم ضئالة هذه المعلومات هذا ما يؤدي الى تضاربها ومن ثمة القرارات التي تبني عليها.

* ومن المشاكل أيضا التي تواجه المديرين من المسؤولية وتردد بعض واحجام البعض الآخر عن المبادرة والمواجهة الجزئية للمشاكل الطارئة ورجوعهم بصفة مستمرة الى رؤسائهم لاخذ موافقتهم على القرارات التي يتخذونها للاطمئنان على سلامة وصحة هذه القرارات وانسجامها مع النظام .

وترجع أسباب خوف وتردد واحجام المديرين عن اتخاذ القرار الى ظروف عدة منها ضعف كفاءة المدير وخوفه من اتخاذ القرار الى ظروف عدة منها ضعف كفاءة المدير وخوفه من اتخاذ القرارات او حداته في العمل او عدم تناسب أنظمة الحوافز او مدى تأثير الشائعات والايحاءات التي قد تسيء إلى المدير.

5-مدى تأثير المعلومات أو الاتصالات في اتخاذ القرار :

تتبع أهمية المعلومات من الإدارة حيث نجد أنها تدخل في كل نواحي النشاطات التي تمارسها لاسيما عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بأنسب الطرق والأساليب لاستخدام الموارد المتاحة من اجل تحقيق الأهداف وتقييم الإنجازات الفعلية التي يمكن للمؤسسة ان تحققها وان المعروف ان هناك تباين في المعلومات واختلاف واضح في نوعيتها وكمياتها وما قد يصيبها من عدم انتظام في التدقيق كما يجب الاخذ في الحسبان ذلك التغيير الذي يحدث في الظروف السائدة في المجتمع باختلاف أوضاعه ومكوناته وفي الواقع أن الإدارة عند اتخاذها للقرارات تصبح على درجة كبيرة في التعقيد من الحيرة التي قد بعض المديرين سوف توفر المعلومات الدقيقة المستجدة من عناصر العمل الإداري هذا هو السر وراء أهمية المعلومات للإدارة في مستوياتها .

ومن ثم مخ في امكان الدارة تعظيم قدرتها على اجراء الاتصالات واتخاذ القرارات ورسم الخطط الملائمة والرقابة على مختلف أوجه النشاط بل أكثر من ذلك ان تكون درتها متزايدة في تعديل الأوضاع السائدة والسيطرة على العوائق لتأمين اتخاذ الأهداف المحددة بأعلى كفاءة ممكنة وبأدني تضحية اذا لزم الأمر ذلك لهذا فان الأهمية التي تمثلها المعلومات بالنسبة للإدارة في قيامها بتجاوز المرحلة البدائية للعمل الاحصائي البحث وترتكز على :

- حصر والتسجيل الاحداث الماضية والتعرف على العوامل والمتغيرات الحديثة بها.
- دراسة ووصف الاحداث المعصرة والاستفادة من الخبرات الماضية في تفسيرها للتعرف على حقيقة الامر وعلى العوامل والمتغيرات الجديدة التي ترتبت عليها الاتجاهات الناشئة عن الموقف.
- الاعتماد على ما سبق على التنبؤ بالاتجاهات والأحداث المستقبلية تحسبا لها والعمل على مواجهتها سواء كانت سلبا أو إيجابا.

ولهذا كان التحول الذي حدث من النظم الإحصائية التقليدية الى ما يعرف في الوقت الحاضر بنظم المعلومات والذي اتسع استخدامها في الكثير من المؤسسات وتطورت الى استخدام الحاسبات الآلية واعتمد عليها في التخزين المعلومات على الحاسب الآلي وإعادة استخدامها عند الضرورة او عند طلبها من قبل الإدارة ولقد استفادت الإدارة كثيرا وزادت فعاليتها في الاتصالات والقرارات عن طريق اعتمادها على ما تحت يدها من

معلومات معدة بشكل يحقق أغراض الاستخدام اليومي المستمر وهذا كثيرا من الاتصالات التي تجربها الإدارة ويساعدها في اتخاذ القرارات حيث ما يتطلب الأوامر .

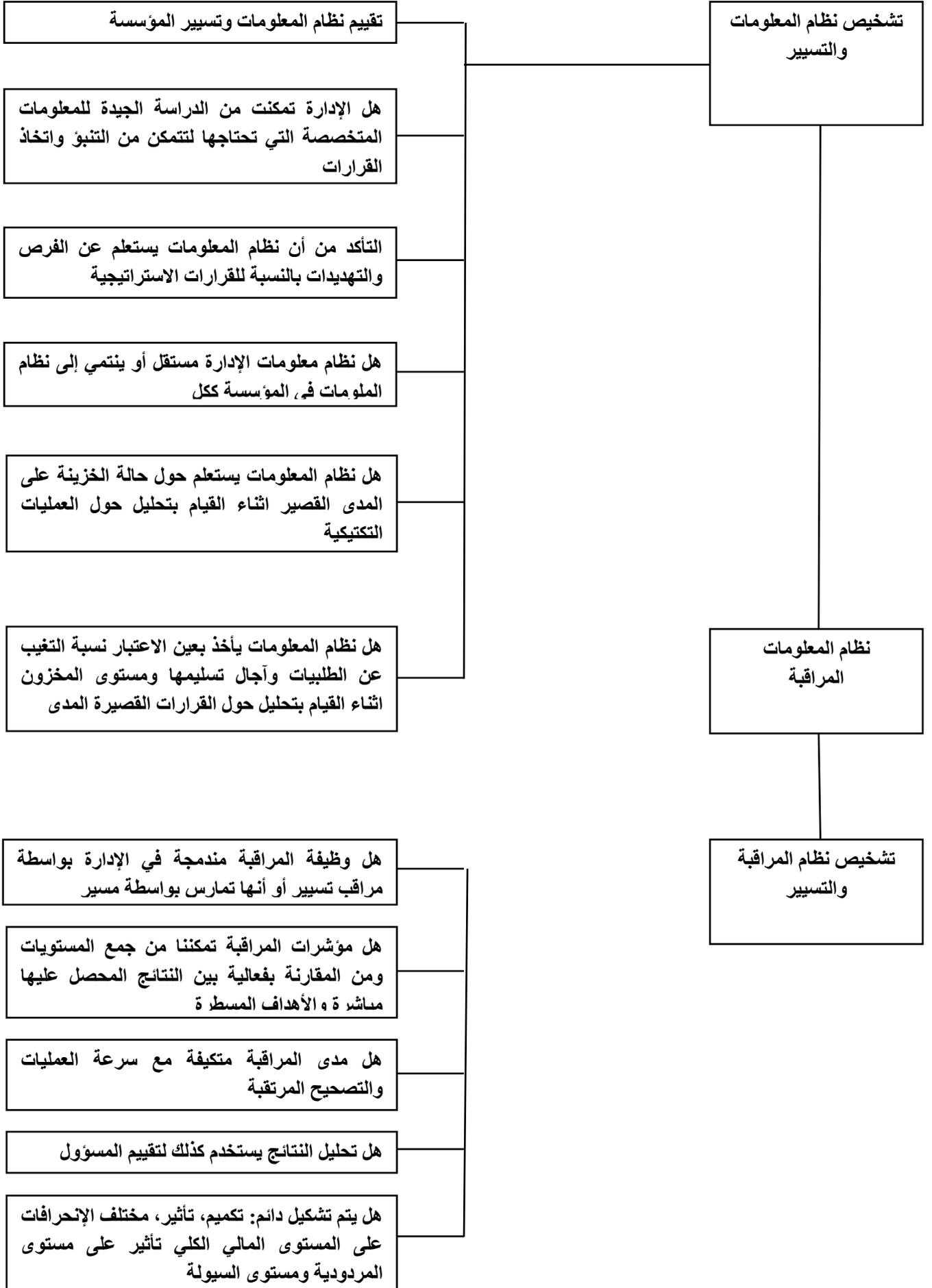
2- دور المعلومات والاتصالات في التسيير الإداري:

تمثل المعلومات المواد الأولية والاساسية كأداة للنجاح عمل الشخص فتقوم المؤسسة بتزويده بقدر كاف من المعلومات تتعلق بمختلف وظائف المؤسسة (المحاسبة - الصيانة - الموارد البشرية السوق) حيث تعتمد بدرجة كبيرة على المصادقية المعلومات ومدى فعالية انتقالها وقد تكون بعض الأحيان متناقضة غير صحيحة مشكوك فيها

إن النقائص التي تواجه تنفيذ مختلف السياسات تكون ذات فعالية ضعيفة كلما كان التعرف اليها واضحا وسريعا ولا يمكن ابتداء ذلك إلا إذا اعتمدنا على منهجية في التعرف على الوضعية السائدة في المؤسسة وذلك من خلال منهجية التشخيص الذي يعتبر تحليلا لمجموعة من المعلومات المتحصل عليها انطلاقا من تناسق وشمولية ووظائف المؤسسة والتي يمكن من التعرف بصفة واضحة على الوضعيات الواجب تحقيقها والتي يتعين المحافظة عليها والتي يتم تغييرها

ومنه وجود التشخيص كقاعدة تسييرية في المؤسسة ضروري اذ انه قرار ضماني من طرف الإدارة والجميع بوجود مشاكل وصعوبات حيث يحاول المسؤولون المسيرون ملاحظتها ثم تحليلها وأخيرا البحث عن الأسباب الداخلية والخارجية التي أدت الي بروز هذه المشاكل وتليها عمليات وضع خطة النهوض بالمؤسسة او ما يسمى بمخطط التعديل من خلال اخذ مجموعة من الإجراءات والقرارات المناسبة وفيما يلي مخطط يوضح كيفية سير هذه المعلومات داخل المؤسسة وهو ما يهتم به التشخيص التنظيمي في هذا البعد.

الشكل 8 : تشخيص الثنائية ودورها في التسيير



خلاصة الفصل :

يترتب على متابعة تنفيذ القرار مزايا عدة ، تنحصر في أن المتابعة المستمرة لخطوات تنفيذ القرار تمكن من اكتشاف الصعوبات والمشكلات والمعوقات التي يقابلها التنفيذ والعمل على حلها مبكرا أو الحد منها بقدر الإمكان ، وهذا ما يسمح لمتخذ القرار بتلاقي هذه الصعوبات عند اتخاذ القرار في المستقبل وأحيانا ما تكون الصعوبات أو المعوقات إنسانية، تتمثل في معارضة العاملين المباشرة أو غير المباشرة لتنفيذ القرار، فقد تكون علنية ومباشرة كالتوقف الكلي أو الجزئي عن العمل أو عدم تنفيذ مضمون القرار .

وتعمد وضع العوائق في طريق التنفيذ أو الاحتكاك بين المدير متخذ القرار وزملائه أو مرؤوسيه كما قد تكون هذه المعارضة غير مباشرة، كعدم استجابة المرؤوسين أو تقبلهم للقرار واتخاذ موقف اللامبالاة، وعدم الحماس نحو تنفيذه، ويكون الواقع على غير ذلك، إذ يتم وضع العوائق أمام التنفيذ من خلال تحريض العاملين على أن تنفيذ القرار يضر بمستقبلهم، بيد أنه يستفيد منه آخرون كما قد تكون صعوبات فنية ، قانونية مالية ومثل هذه الصعوبات إن وجدت يجب معالجتها بحكمة.

نستخلص مما سبق النتائج الفعلية يمكن إعادة تقييمها بطريقة تساعد في التعرف على ما كان يمكن تحقيقه في ظل ظروف أخرى، وبالتالي فإن خطط واستراتيجيات كل من المؤسسة ونظم المعلومات يجب أن تتوافق وتتسجم من بعضها البعض.

الفصل الخامس:
الدراسة الميدانية
ونتائجها

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية ونتائجها

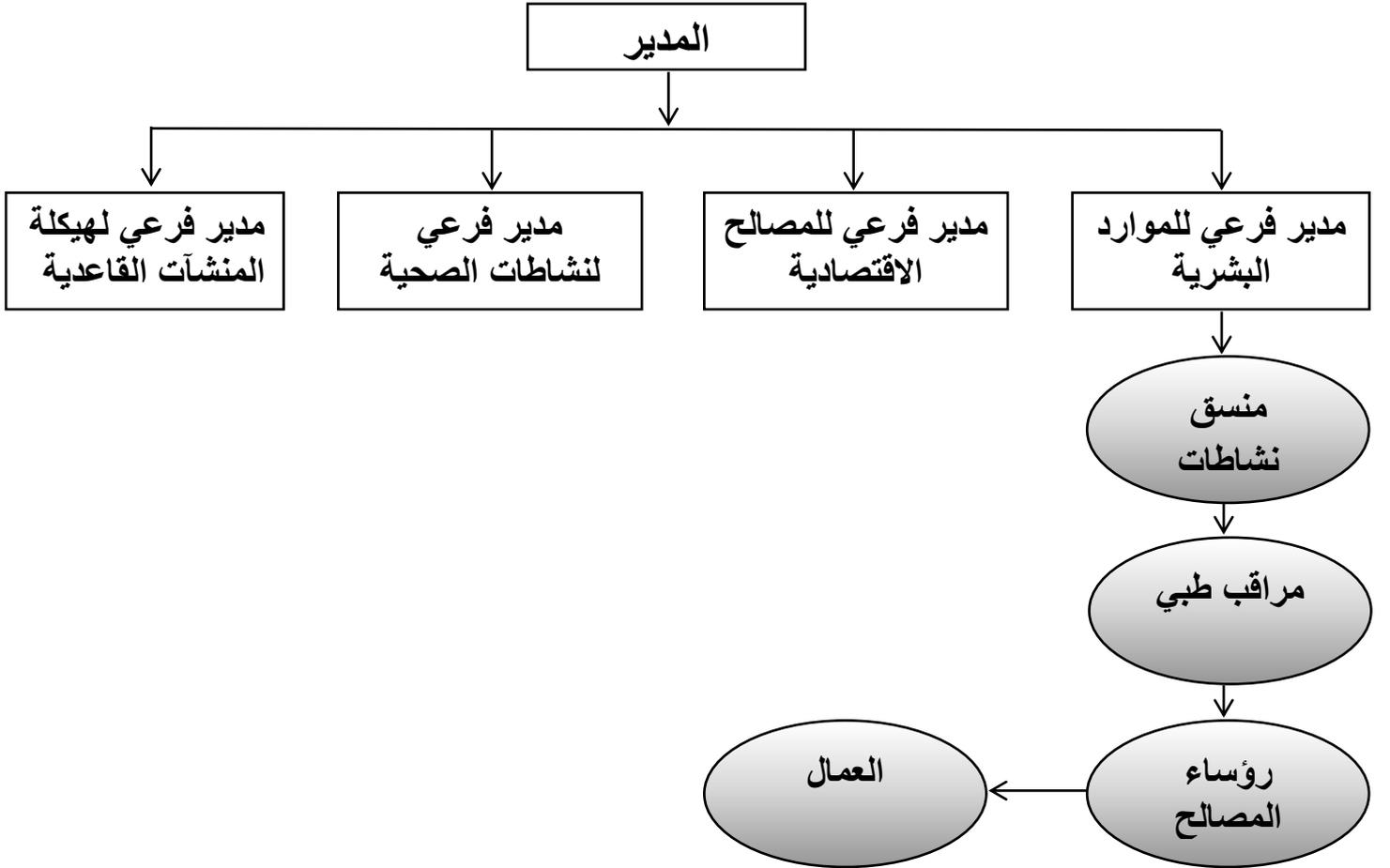
تمهيد:

تطرقنا في الجزء التطبيقي لموضوع دراستنا المتمثل في دراسة علاقة الاتصال الرسمي باتخاذ القرار حتى لا تبقى الدراسة مجرد أفكار نظرية عملنا على دراسة الموضوع على مستوى المؤسسة الاستشفائية بالجلفة وهذا حتى نستفيد ميدانيا من هذه المتغيرات فلقد قمنا بدراستها وفق منهج علمي وعملي حيث بدأ هذا الجانب بتحديد ميدان الدراسة وإطارها الزمني والبشري وبعد تحديد العينات كان لازم علينا الحلقة ان ندرس هذه المتغيرات بتقنيات علمية ولو نسبيا و الالتزام بموضوعية النتائج التي نتحصل عليها حيث انتهينا بتصميم هذه التقنيات المناسبة لهذا الغرض.

المبحث الأول : الأسس المنهجية للدراسة

1-الاطار المكاني للدراسة :

أجريت هذه الدراسة علي مستوى المؤسسة العمومية الاستشفائية بمدينة الجلفة وهي مؤسسة تابعة للقطاع العام للدولة وتتوفر على إمكانيات مادية وإدارية توفرها الدولة وتوفر لها مجموعة من تسهيلات والإعفاءات القانونية والإدارية ومن الأسس التي تقوم عليها أنها تمتلك جهاز قانوني مستقل ولها حرية وضع القواعد والضوابط الخاصة بالعمل وتتكون المؤسسة الاستشفائية من هيكل لتشخيص والعلاج وإعادة التأهيل الطبي ومن مهامها إنها تتكفل بصفة متكاملة متسلسلة بالحاجات الصحية للسكان وهيكلها التنظيمي يكون بالشكل التالي :



الشكل 9 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية

2- الإطار الزمني للدراسة:

تم بداية فيفري 2024 الجانب الميدان و في هذه المدة تم تحكيم المقياس وتوزيعه على أفراد عينة الدراسة ومن ثم تفريغ محتواها وتحليل النتائج المحصل عليها باستعمال الطرق الإحصائية.

3- الإطار البشري للدراسة:

* **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال الإداريين في المؤسسة الاستشفائية والبالغ عددهم 30 ولذلك تم المسح الشامل له.

* **عينة الدراسة :** تكونت عينة الدراسة من جميع العمال الإداريين 30 عامل ولذلك تم اعتمادنا على عينة المسح الشامل.

4- المنهج المستخدم في الدراسة :

يعد المنهج الوصفي من أكثر المناهج استخداما وخاصة في مجال البحوث التربوية والاجتماعية ويهتم المنهج الوصفي بجمع أوصاف دقيقة وعلمية للظاهرة المدروسة ووصف الوضع الراهن وتفسيره كما يهدف أيضا الى دراسة العلاقة بين الظواهر المختلفة ولا يقتصر المنهج الوصفي على جمع البيانات وتبويبها انما يمتد الى ابعاد من ذلك لأنه يتضمن قدرا كبيرا من التفسير لهذه البيانات لذلك على الباحث تصنيف البيانات والحقائق وتحليلها تحليلا دقيقا ثم الوصول الى تعليمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.¹

إن أداة الدراسة هي الوسيلة أو الطريقة التي بواسطتها يتمكن الباحث من حل المشكلة ومن أجل معرفة الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار بعد الموافقة من مدير المؤسسة الاستشفائية بعد طلب القيام بالبحث وبعد ضبط أداة الدراسة من خلال قياس صدقها وهي الاستمارة.

5- الاستبيان:

هي الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث وهي تفرض عليه التقيد بموضوع البحث المزمع اجرائه وعدم الخروج عن اطره العريضة ومضامينه التفصيلية والتطبيقية وقد تم تصميم الاستبيان والهدف منه دراسة الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار وتصاغ أسئلة الاستمارة بطريقة منهجية تعكس أفكار نظرية تستخلص من التراث العلمي للموضوع المراد دراسته شرط ان تكون أسئلة الاستمارة على علاقة بمشكلة البحث كما ان طبيعة الأسئلة تجنب المبحوث الاحراج والأمور الشخصية وقسمت الأسئلة الى محورين:

المحور الأول : تناول البيانات الشخصية واحتوى على الأسئلة السن، الجنس، الحالة العائلية، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة، اللغة المتقنة ، وضعية العمل.

المحور الثاني: تناول بيانات حول الاتصال واتخاذ القرار هذه الأسئلة تقابل الأرقام التالية (8,9,10,.....24) ويدور محتواها حول الاتصال واتخاذ القرار ولقد تم توزيعها على مجتمع البحث الشامل (باعتبار دراستنا عبارة عن مسح) ثم قمنا بعملية تفرغ وتحليل النتائج.

المبحث الثاني : تحليل معطيات الدراسة الميدانية

تمهيد:

تطرقنا في الجزء التطبيقي لموضوع دراستنا المتمثل في دراسة علاقة الاتصال باتخاذ القرار حتى لا تبقى الدراسة مجرد أفكار نظرية عملنا على دراسة الموضوع على مستوى المؤسسة الإستشفائية بمدينة الجلفة وهذا حتى نستفيد من هذه المتغيرات فلقد قمنا بدراستها وفق منهج علمي وعملي حيث لا يمكن ان نقوم باي بحث اجتماعي دون ان نخرج على محور البيانات الشخصية هذا الأخير يساعد الباحث على تقسيم مجتمع البحث ويدعم البحث العلمي بمعرفة العينة التي يتعامل معها البحث خاصة من حيث الجنس بالإضافة الى البيانات الأخرى مثل الحالة العائلية . المستوى التعليمي الاقدمية والخبرة المهنية. وفيما يلي تحليل المعطيات المحصل عليها.

المحور الأول : عرض وتحليل المعطيات الخاصة بالبيانات الشخصية

الجدول 1 : توزيع افراد العينة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
56.66%	17	ذكر
43.33%	13	انثى
100%	30	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا ان الاتجاه العام يقدر بنسبة 56.66% من افراد العينة والذي يمثل فئة الذكور ونسبة 43.33% من افراد العينة اناث. بعد القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا ان غالبية افراد العينة من جنس ذكور وهذا راجع الى طبيعة المجتمع الذي لا يشجع عمل المرأة في المجتمع. إلا في بعض الحالات الاستثنائية.

الجدول 2 : توزيع افراد العينة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
33.33%	10	30-20
26.66%	8	40-30
40%	12	50-40
100%	30	المجموع

ان عامل السن ضروري في أي تخصص فالخبرة والحكمة وطول معايشة الوظيفة يخلق شعور لدى الموظف بأهمية وظيفته وقربه منها وقدرته على الإلمام بجميع جوانبها إضافة انها تساعد على التنقل من منصب الى اخر حسب مستواه التعليمي واقدميته وكفاءته. من خلال تحليلنا للجدول يتضح ان معظم افراد العينة يتراوح أعمارهم بين 40 و 50 سنة حيث قدرت النسبة ب40% من مجموع العمال تليها فئة ثانية يتراوح سنها بين 20 و 30 سنة بنسبة 33.33% ثم فئة الثالثة يبلغ سنها ما بين 30 و 40 سنة بنسبة 26.66%.

نلاحظ ان الاتجاه العام هو فئة 40-50 مما يعني ان المؤسسة الاستشفائية بمدينة الجلفة بعد تحوي فريق عمل كبير السن نوعا ما وهذا يدل على أن فئة الكهول والشباب قليلة وهذا راجع إلى طبيعة العمل حيث أنه يعتمد على عنصر الخبرة.

الجدول 3 : يبين توزيع افراد العينة حسب الحالة

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
23.33%	7	اعزب
63.33%	19	متزوج
13.33%	4	مطلق
100%	30	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن الاتجاه العام يقدر ب 63.33% والذي يمثل الحالة العائلية متزوج ويليها نسبة 23.33% والذي يمثل نسبة العزاب وتليها نسبة 13.33% نسبة مطلق من مجموع عينات الدراسة. بعد التحليل الاحصائي للجدول يتضح لنا أن غالبية أفراد العينة متزوجون وهذا راجع بالأساس الى وجود استقرار أسري الذي يميز المبحوثين ودوامهم على الاستقرار الوظيفي .

الجدول 4 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
3.33%	1	ابتدائي
6.66%	15	متوسط
6.66%	17	ثانوي
3.33%	7	عالي
100%	30	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أفراد العينة الذين لهم مستوى تعليمي ثانوي يمثلون الأغلبية بنسبة 56.66% ثم تليها فئة العمال الذين لهم مستوى تعليمي عالي بنسبة تقدر ب 23.33% ثم نجد فئة العمال الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط بنسبة 16.66% وفي الأخير نجد العمال الذين لديهم مستوى تعليمي ابتدائي بنسبة تقدر ب 3.33%. من خلال الأرقام الإحصائية يتضح لنا أن معظم عمال المؤسسة الاستشفائية لمدينة الجلفة لديهم مستوى تعليمي ثانوي والسبب راجع الى كون التوظيف بالأساس يتطلب الخبرة المهنية والأقدمية إضافة الى الكفاءات العلمية التي يتطلبها كالمستويات التعليمية المختلفة.

الجدول 5 : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
20%	6	اقل من 5 سنوات
26.66%	8	من 5-15
26.66%	8	من 15-25
26.66%	8	اكثر من 25
100%	30	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن سنوات الخبرة للعمال في المؤسسة الاستشفائية بمدينة الجلفة تكاد تكون متساوية أقل من 5 سنوات بنسبة 20% تليها الفترات من 5-25 وأكثر من 25 بنسب 26.66%.

بعد تحليل الجدول إحصائيا يتضح لنا أن الخبرة في المدة من 5 إلى 15 ومن 15 إلى 25 وأكثر من 25 بنسب متساوية 26.66% وفترة أقل من 5 سنوات بنسبة 20% حيث نلاحظ تجانس من خلال سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة حيث نجد قلبي الخبرة ومتوسطي الخبرة والذين خبرتهم كبيرة كلهم متساوين مما يرفع كفاءة العمل والمهنية العالية.

الجدول 6 : توزيع أفراد العينة حسب اللغة المتقنة

النسبة المئوية	التكرار	اللغة المتقنة
50%	15	عربية
40%	12	فرنسية - عربية
10%	3	انجليزية
100%	30	المجموع

من خلال تحليلنا الإحصائي يتضح لنا أن الفئة الغالبة من عمال المؤسسة يتقنون اللغة العربية وهذا راجع الى طبيعة العمل داخل المؤسسة وراجع أيضا الى طبيعة المجتمع ونجد أيضا التعاملات تتم باللغة الفرنسية حيث أنها الأكثر تداولاً بعد العربية وأخيرا اللغة الإنجليزية بنسبة ضئيلة حيث أنها لا تتناول في المجال العملي للمؤسسة الاستشفائية الطبية نظرا لعدم إتقانها و إفتقارها السلطة الرمزية في التعاملات .

الجدول 7 : توزيع افراد العينة حسب وضعية العمل

النسبة المئوية	التكرار	وضعية العمل
%76.66	23	دائم
%23.33	17	مؤقت
%100	30	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن العمال الدائمون هي النسبة الأعلى بنسبة %76.66 والمؤقتين بنسبة %23.33 من خلال قراءة الأرقام الإحصائية يتبين لنا أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بمناصب دائمة وهذا راجع الى طبيعة العمل حيث ان الأعمال تتطلب دائمة لا مؤقتة وهذا لحساسية المناصب المشغولة.

المحور الثاني : الاتصال الرسمي و اتحاد اتخاذ القرار

الجدول 8 : وضعية الاتصال بين العمال والإدارة

هل هناك اتصال في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	%66.66
لا	10	%33.33
المجموع	30	%100

من خلال الجدول يتضح لنا نسبة %66.66 صرحوا بوجود اتصال ونسبة %33.33 صرحوا بعدم وجود اتصال رسمي في المؤسسة بين العمال والإدارة. من خلال قراءتنا للجدول نستخلص ان نسبة %66.66 من العمال المبحوثين أقروا بوجود الاتصال الرسمي بين عمال الإدارة داخل المؤسسة الاستشفائية وهذا لعدة أسباب كتزويد مثلا العاملين بالتوضيحات اللازمة واخبارهم بالقرارات المتخذة من قبل الإدارة والتي تتعلق بتأدية وظائفهم.

الجدول 9 : هدف الاتصال الرسمي في المؤسسة الاستشفائية

هدف الاتصال الرسمي في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية
تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية	11	%36.66
تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للعمال	5	%16.66
الاعداد لتقبل التغيير	5	%16.66
تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال	4	%13.66
توضيح وتصحيح المعلومات	5	%16.66
اخر	0	%00

المجموع	30	%100
---------	----	------

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 36.66% من مجموع المبحوثين صرحوا بان هدف الاتصال الرسمي هو تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية في حين تبقى النسب الأخرى متساوية 16.66% وتوزعت على المتغيرات التالية : تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للعمال والاعداد لتقبل التغيير وتوضيح وتصحيح المعلومات ونجد المتغير المتمثل في تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية بنسبة 13.66%.

من خلال قراءتنا للجدول نستنتج ان هدف الاتصال الرسمي في المؤسسة الاستشفائية لمدينة الجلفة حسب راي فئة من العينة التي قدرت نسبتها ب36.66% هو تزويد العاملين بالمعلومات والتوضيحات اللازمة للقيام بأعمالهم.

الجدول 10 : الطريقة التي يتم بها الاتصال الرسمي في المؤسسة الإستشفائية

النسبة المئوية	التكرار	الطريقة التي يتم بها الاتصال
%43.33	13	مكتوبة
%56.66	17	شفهية
%100	30	المجموع

من الجدول نلاحظ ان الطريقة الشفهية حصلت أعلى نسبة 56.66% والطريقة المكتوبة بنسبة 43.66%.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن الطريقة الأكثر تداولاً وانتشاراً للاتصال الرسمي بالمؤسسة الإستشفائية هي الطريقة الشفهية التي لا تستغرق الكثير من الوقت عكس

الطريقة المكتوبة ويعود انتشار الطريقة الشفهية كوسيلة للاتصال في المؤسسة الى ان الاتصال الداخلي بين العمال في المؤسسة يستوجب ذلك.

الجدول 11 : كيفية الاتصال الرسمي بين الأطراف الفاعلة في المؤسسة الاستشفائية

النسبة المئوية	التكرار	كيفية الاتصال
63.33%	19	القنوات الرسمية
36.66%	11	الاتصالات الغير رسمية
100%	30	المجموع

من الجدول نجد أن الاتصال بين أطراف المؤسسة يتم عن طريق القنوات الرسمية للمؤسسة وذلك بنسبة 63.33% أما الاتصالات غير الرسمية بنسبة 36.66%.

حيث نستنتج أن الاتصالات الأكثر تأثيرا هي الاتصالات الرسمية التي تتم عن طريق القنوات الرسمية للمؤسسة عكس الاتصالات غير الرسمية التي نقل نسبة انتشارها, و تشكل قد بذ في استخدام المعلومات وتؤثر على الأداء الفعال.

المحور الثالث : تأثير الإتصال الرسمي الذي يحدد المسارات في المؤسسة الاستشفائية

الجدول 12 : الوسائل المعتمدة في الاتصالات الرسمية

النسبة	التكرار	الوسيلة
16.66%	5	الهاتف
16.66%	5	الانترنت
10%	3	الاجتماعات
6.66%	2	المنشورات
46.66%	14	الاعلانات
6.66%	2	أبواب مفتوحة على المؤسسة

جريدة المؤسسة	2	6.66%
المجموع	30	100%

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة 46.66% من مجموع الباحثين صرحوا أن الوسيلة الأكثر الاستعمال للاتصال داخل المؤسسة الإستشفائية هي الإعلانات يليها الهاتف بنسبة 16.66% ثم الاجتماعات بنسبة 10% ثم المنشورات وجريدة المؤسسة والأبواب المفتوحة على المؤسسة الاستشفائية بنسب متساوية 6.66%.

من خلال قراءتنا للجدول نستخلص ان الإعلانات هي الوسيلة الأكثر استعمالا ويعود ذلك الى طبيعة العمل الإداري اما الهاتف والاجتماعات فهي تأتي في حالات خاصة من توضيح قرارات صعبة او اشراك العمال في صنع القرارات ومهمات شخصية ونلاحظ ان استعمال الهاتف في الاتصال الرسمي يعود الى قرب العمال من بعضهم البعض.

الجدول 13 : اللغة المستعملة في الاتصالات

النسبة	التكرار	اللغة الرسمية
46.66%	14	العربية
0%	0	الفرنسية
53.33%	16	العربية والفرنسية معا
0%	0	الانجليزية
100%	30	المجموع

من خلال الجدول نجد ان نسبة 53.33% من مجموع المبحوثين صرحوا ان اللغة المستعملة كوسيلة للاتصال هما اللغتين العربية والفرنسية معا ونسبة 46.66% للغة العربية.

من خلال قراءة الجدول نستخلص أن اللغة الأكثر تداولاً في الاتصالات هما اللغتين العربية والفرنسية ويعود استخدام هاتين اللغتين في الاتصالات الرسمية داخل المؤسسة الى ان اللغة العربية بطبيعة الحال هي اللغة المحلية للمجتمع واللغة الفرنسية هي الأكثر شيوعاً بعد اللغة العربية .

الجدول 14 : وجود صعوبة في الاتصال مع الادارة من الناحية اللغوية

هل تجد صعوبة في اللغة	التكرار	النسبة
نعم	10	33.33%
لا	20	66.66%
المجموع	30	100%

من الجدول نلاحظ ان نسبة 66.66% من مجموع الباحثين لا يجدون صعوبة في اللغة أثناء اتصالهم مع مسؤوليهم في حين صرحت فئة نسبتها 33.33% يجدون صعوبة في اللغة أثناء اتصالهم مع الإدارة.

من خلال الجدول نستنتج ان اغلب المبحوثين لا يجدون صعوبة في اللغة أثناء اتصالهم مع الإدارة ويعود ذلك الى السير الحسن لعملية الاتصال الرسمي داخل المؤسسة نظراً لوجود قنوات خاصة بالاتصال.

الجدول 15 : مدى اطلاع العمال على ما يجري في المؤسسة الاستشفائية

النسبة	التكرار	هل أنت مطلع على ما يجري داخل المؤسسة
%60	18	نعم
%40	12	لا
%100	30	المجموع

من الجدول نلاحظ ان نسبة 60% من المبحوثين على اطلاع تام عما يجري داخل المؤسسة الإستشفائية اما نسبة 40% نجدها ليست على اطلاع عما يجري داخلها. من خلال القراءة الإحصائية للجدول نستنتج أن أغلب المبحوثين صرحوا أنهم على إطلاع تام بما يجري داخل المؤسسة ويعود ذلك الى السير الحسن للاتصال حيث أن الاتصال الجيد يبين للعمال كل ما يحدث داخل المؤسسة الإستشفائية و كبيرة وصغيرة.

الجدول 16 : قيام المرؤوسين بلقاءات مع مسؤوليهم

النسبة	التكرار	القيام باللقاءات
%70	21	نعم
%30	9	لا
%100	30	المجموع

تظهر نتائج الجدول ان نسبة 70% من المبحوثين هم في اتصال مع مسؤوليهم ونسبة 30% يصرحون أنه لا وجود لاتصال بينهم وبين مسؤوليهم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نستنتج ان اغلب المبحوثين يقومون بلقاءات مع مسؤوليهم وهذا من شأنه أن يقلل من التوتر بين العمال والإدارة كما يعمل هذا الاتصال على تزويد العاملين بالتوضيحات الضرورية التي تقيد في عملهم كذلك توضيح وتصحيح المعلومات والبيانات.

الجدول 17 : مدى حضور العمال للاجتماعات

النسبة	التكرار	هل تحضر للاجتماعات
13.33%	4	دائما
13.33%	4	احيانا
40%	12	نادرا
33.33%	10	لا
100%	30	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا ان نسبة 40% من المبحوثين نادرا ما يحضرون للاجتماعات ثم نجد نسبة 33.33% صرحوا بأنهم لا يحضرون الاجتماعات بينما 13.33% بأنهم دائما يحضرون الاجتماعات ونسبة 13.33% أحيانا ما يحضرون.

من خلال القراءة الإحصائية تبين لنا ان نسبة 40% نادرا ما يحضرون الاجتماعات ويعود ذلك الى طبيعة عملهم والمراكز التي يشغلونها فنجد مثل نسبة 13.33% دائما

يحضرون الاجتماعات ويعود ذلك الى حساسية المراكز التي يشغلونها حيث تتطلب منهم ان يكونوا في اتصال دائم مع الإدارة.

الجدول 18 : نوعية الاجتماعات

النسبة	التكرار	نوعية الاجتماعات
20%	6	روتينية ومملة
16.66%	5	مثيرة ومفيدة
40%	12	أحيانا مهم
23.33%	7	بدون أهمية
100%	30	المجموع

من خلال الجدول نستنتج أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن الاجتماعات أحيانا مهمة تليها نسبة 23.33% من المبحوثين صرحوا بان الاجتماعات بدون أهمية لتأتي نسبة 20% صرحوا فيها بانها روتينية ومملة وأخيرا نسبة 16.66% صرحوا بانها مثيرة ومفيدة. ومن خلال القراءة الإحصائية نستنتج ان اغلب الاجتماعات المنعقدة في المؤسسة الإستشفائية تكون مهمة أحيانا اما في غالبها اما روتينية ومملة او مثيرة ومفيدة بدون أهمية وهذا حسب رأي عينة الدراسة ويعود ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة وعملها.

الجدول 19 : إمكانية منح الفرصة في الاجتماعات للمرؤوسين لإبداء رأيه

النسبة	التكرار	هل تمنح لك التكرار الفرصة
%33.33	10	دائما
%33.33	10	أحيانا
%20	6	نادرا
%13.33	4	لا
%100	30	المجموع

تشير النتائج التي تحصلنا عليها ان نسبة 33.33% دائما تمنح لهم الفرصة في الاجتماعات ونفس النسبة 33.33% أحيانا تمنح لهم الفرصة بينما نجد نسبة 20% نادرا ما تمنح لهم الفرصة ونسبة 13.33% لا تمنح لهم الفرصة. من القراءة الإحصائية للجدول نستنتج ان الاجتماعات ضرورية ومهمة جدا لاتخاذ القرارات حيث تعمل الاجتماعات على تقليص الهوة بين العمال والإدارة ولذلك نجد نسبة 33.33% من المبحوثين دائما تمنح لهم الفرصة في الاجتماعات نظرا لأهميتها.

الجدول 20 : مدى اتصال العمال برئيسهم للمشاركة في اتخاذ القرار

النسبة	التكرار	رغبة العمال التكرار النسبة بالاتصال برئيسهم
%66.66	20	نعم
%33.33	10	لا

المجموع	30	%100
---------	----	------

تشير النتائج التي تحصلنا عليها أن نسبة 66.66% من العمال يفضلون أن يكونوا دائمي الاتصال برئيسهم ليشاركوا في اتخاذ القرار اما نسبة 33.33% فلا يفضلون الاتصال برئيسهم ولا يريدون المشاركة في اتخاذ القرار .

بعد القراءة الإحصائية نستنتج أن أغلبه أفراد المسح يفضلون أن يكونوا في اتصال دائم برئيسهم للمشاركة في اتخاذ القرار نظرا لأهمية الاتصال الرسمي واتخاذ القرار وتأثيرهما على البنية التنظيمية للمؤسسة الاستشفائية.

الجدول 21 : مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرار

هل تشارك في اتخاذ القرار	التكرار	النسبة
نعم	14	%66.66
لا	16	%33.33
المجموع	30	%100

من الجدول نستنتج أن أغلب افراد العينة بنسبة 53.33% صرحوا بأنهم لا يشاركون في اتخاذ القرار ونسبة 46.66% صرحوا بأنهم يشاركون في اتخاذ القرار .

من القراءة الإحصائية للجدول نستنتج ان نسبة 53.33% لا يشاركون في اتخاذ القرار ويعود ذلك الى طبيعة مراكزهم العملية ونجد نسبة 46.66% يشاركون في اتخاذ

القرار ويعود ذلك الى حساسية مراكزهم حيث ان طبيعة المركز المشغول يحفزهم على المشاركة.

الجدول 22 : طبيعة تعليمات المؤسسة

النسبة	التكرار	تعليمات المؤسسة
20%	6	غير واضحة
6.66%	12	غامضة
50%	15	دقيقة جدا
23.33%	7	احيانا غير دقيقة
100%	30	المجموع

من الجدول نستنتج ان نسبة 50% من افراد العينة صرحوا بأن تعليمات المؤسسة الإستشفائية دقيقة جدا ونسبة 23.33% صرحوا بأن تعليماتها أحيانا غير دقيقة في حين نجد نسبة 20% صرحوا بأن تعليمات المؤسسة غير واضحة لنجد في الأخير نسبة 6.66% صرحوا بان تعليمات المؤسسة غامضة.

نستخلص من هذه النتائج أن أغلب تعليمات المؤسسة واضحة ودقيقة وهذا ما يؤدي الى الاستجابة لقرارات إدارة المؤسسة ويزيد فعاليتها ويؤكد وجود نظام فعال للاتصال الرسمي .

الجدول 23 : مدى تاثير المشاكل بين العمال والإدارة على اتخاذ القرار

النسبة	التكرار	تأثير المشاكل على
--------	---------	-------------------

		اتخاذ القرار
66.66%	20	نعم
16.66%	5	لا
16.66%	5	أحيانا
100%	30	المجموع

تظهر النتائج ان 66.66% من افراد المسح يؤكدون على أن المشاكل بين العمال والمسؤولين تؤدي الى إعاقة اتخاذ القرار ونسبة 16.66% يرون بأن المشاكل لا تؤثر على عملية اتخاذ القرار ونسبة 16.66% يرون بأن المشاكل تؤثر أحيانا على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاستشفائية.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نستنتج ان المشاكل بين العمال والمسؤولين تؤدي الى إعاقة اتخاذ القرار لأن هذه الحالات جعل المرؤوسين يشاركون بطريقة سلبية في اتخاذ القرار وتظهر هذه المشكلات نتيجة نقص الاتصال الفعال بين العمال والإدارة.

الجدول 24 : مدى اعتماد المؤسسة الاستشفائية على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار

النسبة	التكرار	المشاركة في اتخاذ القرار
63.33%	19	نعم
36.66%	11	لا
100%	30	المجموع

تظهر النتائج أن نسبة 63.33% من أفراد المسح يعتقدون بأن مؤسستهم تعتمد على مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار ونسبة 36.66% يرون بأن المؤسسة الاستشفائية لا تعتمد على مبدأ المشاركة أثناء اتخاذ القرارات.

من خلال القراءة الإحصائية نستنتج أن المؤسسة الاستشفائية تعتمد على مبدأ المشاركة باتخاذ القرار حيث ان نسبة 63.33% من أفراد المسح صرحوا بذلك ومبدأ المشاركة في اتخاذ القرار يجنب المشكلات التي تحد من فعالية القرارات وتؤثر عليها حيث ان مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار يخلق جوا من الديمقراطية وحرية التعبير في مجال العمل.

استنتاج الفرضية الأولى:

الفرضية تنص على أن التفاعل بين الاتصال واتخاذ القرارات والمعلومات يخلق انطبعا جيدا في اذهان المتعاملين مع المؤسسة مما يساعدها على تحقيق أهدافها نلاحظ ان هذه الفرضية قد تحققت لان العلاقة بين المتغيرات علاقة موجبة بمعنى كلما زاد التفاعل بين المعلومات والاتصال الرسمي واتخاذ القرار يزيد هذا من الانطباع الجيد في اذهان المتعاملين مما يساعد المؤسسة الإستشفائية بمدينة الجلفة في تحقيق أهدافها ومن خلال تحليل معطيات الدراسة الميدانية نلاحظ بان الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت في ظل إجابات أفراد مجتمع المسح الشامل المدروسة.

استنتاج الفرضية الثانية :

تنص على ان الاتصال أكثر انتشارا وتأثيرا في المؤسسة هو الاتصال الرسمي الذي يحترم المسارات الرسمية للمؤسسة نلاحظ ان هذه الفرضية قد تحققت وذلك في ظل إجابات أفراد المسح الشامل للدراسة حيث أن الاتصال الرسمي من بين أكثر أنواع الاتصال انتشارا وتأثيرا داخل المؤسسة.

المسح الشامل للدراسة وتعد الاتصالات الرسمية من اهم عناصر نجاح الإدارة في أي منشأة ذلك لأنها تتضمن كافة البيانات والمعلومات والحقائق التي ينبغي ان تنتقل الى كافة أجزاء التنظيم وعادة ما تتضمن عملية الاتصالات البيانات والمعلومات والحقائق والآراء والأفكار والاستفسارات والشكاوى والاتجاهات ووجهات النظر والامور والتعليمات التي يتعين توصيلها وتنفيذها من قبل الافراد العاملين بالمؤسسة الاستشفائية بمدينة الجلفة .

الإستنتاج العام:

بعد ان درسنا النتائج التي تحصلنا عليها من المبحوثين عن الفرضيات الجزئية التي هي متغيرات جزئية للفرضية العامة بعد أن تأكدنا من تحقيق جميع الفرضيات الجزئية للفرضية العامة المدروسة والتي تنص على أن يساعد الاتصال المؤسساتي على اتخاذ القرارات المناسبة والمهمة داخل المؤسسة الاستشفائية بمدينة الجلفة.

تحققت الفرضية العامة وهذا بعد أن بينت النتائج بأن جميع المؤشرات تشير الى تحقق الفرضيات الجزئية التابعة للفرضية العامة النتائج تظهر أن العلاقة التي تربط بين متغيري الفرضية العامة علاقة موجبة بمعنى أنه كلما زاد الاتصال الرسمي المؤسساتي يزداد اتخاذ القرارات المناسبة داخل المؤسسة التي انجزنا فيها هذه الدراسة.

وبعد الانتهاء من الدراسة الميدانية قمنا بتحليل الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار في المؤسسة الاستشفائية بالجلفة توصلنا الى النتائج التالية:

* إن الآراء التي ادلى بها الموظفين بالمؤسسة اتجاه فعالية الاتصال وعلاقته باتخاذ القرار كانت مقبولة وهذا ما نلتمسه من خلال إجابات الموظفين. الرسمي بمدينة الجلفة.
* أما فيما يخص المعلومات الموجودة بالمؤسسة فهي متوفرة بنسبة كبيرة أي أنه يوجد تبادل للمعلومات والآراء والأفكار داخل المؤسسة بمعنى وجود اتصال رسمي بين موظفي المؤسسة والإدارة.

* ويتم تلقي هذه المعلومات من قبل الوسائل الرسمية مثل الوثائق الرسمية للمؤسسة والاستدعاء والاجتماعات وهذه المعلومات نجدها كافية وتكون حول كيفية تنفيذ العمل كالقرارات والأوامر .. الخ، وهي سريعة نوعا ما بين مختلف الموظفين على اختلاف مستوياتهم وهذا ما يعني وجود اتصال رسمي على جميع المستويات التنظيمية للمؤسسة. وهذا ما يعني وجود اتصال على جميع المستويات: صاعد، نازل وأفقي. وهذا ما يمكن لكل فرد من تأدية مهامه على أكمل وجه ويتم تداول هذه المعلومات باستخدام اللغتين العربية والفرنسية عند أغلب العمال.

* يعتمد أغلب الموظفين في اتصالاتهم على مختلف الوسائل الكتابية والشفوية والسمعية والتي تعتبر وسائل أساسية في نقل المعلومات داخل المؤسسة فنجد من الوسائل الكتابية الأكثر استخداما، التقارير وذلك لتميزها بالسرعة في نقل المعلومة وكذا المصداقية والسرية أما بالنسبة للوسائل الشفوية فنجد الهاتف والاجتماعات بالدرجة الأولى وذلك باعتبارها أسهل الوسائل اتصالا بالمؤسسة وأسرعها كذلك الخ، ويتم تلقي هذه المعلومات من قبل الوسائل الرسمية مثل الوثائق الرسمية للمؤسسة والاستدعاء والاجتماعات وهذه المعلومات نجدها كافية وتكون حول كيفية تنفيذ العمل كالقرارات والأوامر . وهي سريعة نوعا ما بين

مختلف الموظفين على اختلاف مستوياتهم وهذا ما يعني وجود اتصال على جميع المستويات التنظيمية للمؤسسة الاستشفائية .

* أما فيما يخص حضور الاجتماعات المنعقدة داخل المؤسسة الاستشفائية فأغلب الموظفين نادرا ما يحضرون الاجتماعات، الإطارات ذوي المراكز الحساسة هم فقط الذين يحضرون الاجتماعات, وحسب ما قاله الحاضرين للاجتماعات فهي تتميز بمنح الفرص للتدخل والاقتراح كما أنها تشجع تبادل المعلومات.

* أما فيما يتعلق بإعطاء الفرصة للموظفين للإبداء برأيهم فأغلبهم تمنح لهم الفرصة لذلك باستثناء البعض منهم الذين لا تمنح لهم الفرصة لذلك، وهذا ما يدل على وجود ديموقراطية داخل المؤسسة تسمح للموظفين بالتعبير عن آرائهم وأفكارهم للمسؤولين داخل المؤسسة الاستشفائية بمدينة الجلفة أكثر وسائل الاتصال فعالية في اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية ثم الاتصالات الشفهية.

* هناك علاقة قوية بين فعالية الاتصال وعملية اتخاذ القرار فلا يمكن الوصول الى قرار فعال وصحيح في ظل غياب اتصال رسمي فعال.

الاقتراحات والتوصيات:

* نشر الوعي الاتصالي لتسهيل عملية الاتصال الرسمي بين العاملين داخل المؤسسة مما يساعد في اتخاذ قرارات صائبة.

* الأشعار الفوري والمباشر لتغطية جميع انشغالات الموظفين.

* هناك من قال بان الاتصال الرسمي واتخاذ القرار ليس المشكل في المؤسسة الجزائرية وإنما يجب دعم وتشجيع اطاراتها خاصة التي تحب العمل واعطائهم الفرصة في العمل دون عرقلتهم لأتفه الأسباب.

* تمكين العمال من إيصال أفكارهم واقتراحاتهم إلى المسؤولين واحترام آرائهم دون أية عراقيل وبكل عفوية لتمكين المؤسسة الاستشفائية من الارتقاء إلى الأحسن .

* يجب على المسؤول الاستماع لآراء العمال والموظفين ودراستها وإذا كانت ناجحة يطبقها.

* انشاء وحدة اعلام داخل المؤسسة وذلك من اجل اعلام العمال بكل صغيرة وكبيرة عما يجري داخل المؤسسة الاستشفائية وخارجها.

* تنظيم أيام دراسية تعليمية للأفراد العاملين في المؤسسة الاستشفائية زيادة على اللقاءات للتعبير بحرية عن أفكارهم وآرائهم.

* تكثيف قنوات الاتصال الرسمي التسهيل العملية الاتصالية أكثر وهذا بوضع ميكانيزمات خاصة بالاتصال.

* غرس في ذهن العاملين مفهوم صنع القرار وإبراز مدى أهميتهم في عملية اتخاذ القرار الجماعي.

* تعزيز روح الفريق الجماعي في العمل، وبناء الثقة وتدعيمها بين العاملين في المؤسسة الاستشفائية .

الخاتمة

الخاتمة :

تعد الاتصالات واتخاذ القرارات وظيفتين من الوظائف والمهام والأنشطة الرئيسية للإدارة إذ انها في أي مؤسسة من المؤسسات تهدف الى ربط العاملين بعضهم ببعض وكذا ربطهم بالبيئة الخارجية المتعامل معها والاعداد لتقبل التغيير وتوضيح وتصحيح المعلومات والآراء واتخاذ قرارات تحقق الرضى لكل طرف موجود بالمؤسسة فمن هذا المنطلق نتوصل الى أنه بغياب الاتصال يصبح التنظيم عديم الجدوى ، فالاتصال إذن ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات وعند اتخاذ القرارات يصبح من الواجب توصيلها مصحوبة بالتوضيح والشرح الكافي للمختصين والذين يهمهم التعرف عليها.

فإذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة فهي أكثر ضرورة وأهمية لعملية اتخاذ القرارات ، لأن الاتصالات الرسمية واتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية، حيث يعتمد كل منهما على الآخر ويتأثر به وباعتبار ان المعلومات تقتضي ضمنا الاتصال فبدون اتصال فائدة من المعلومات ولا يمكن للاتصالات ان تقوم بدون معلومات فهما متكاملان لكنهما مختلفان يصبح الرسمية كما سبق وأن اشرنا.

هذا يعني أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال، فقد أشار الكثير من كتاب الإدارة الى أن القرار الإداري يتخذ بناء على نوع من الاتصال الرسمي الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات وأن هناك علاقة اعتمادية متبادلة بين القرار والاتصال إذ أن الاتصالات

هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين، وأن نقل هذه البيانات والمعلومات قد يتم عن طريق تسلسل رئاسي وفق القاعدة الهرمية وقد يتم النقل أيضا بطرق أخرى لا تلتزم في سيرها قنوات الاتصال الرسمي كما هو في الاتصالات غير الرسمية والجديد في هذا المجال هو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، إذ أن النظم المعتمدة على الكمبيوتر والانترنت يمكن استخدامها لتقليل أهمية المهارات اللازمة للعمل وذلك باستدعاء القرارات بشكل أوتوماتيكي أو رفع مستوى المهارات الإدارية بتوفير المعلومات لمساعدة الأفراد أو فرق العمل لاتخاذ القرارات بأنفسهم.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

المراجع باللغة العربية:

- محمد فهمي، تكنولوجيايات الاتصال والخدمة الاجتماعية، دار النشر للجامعات، الاسكندرية.
- عليا لسليمي، بعض الاتجاهات في إدارة الافراد مركز البحوث المعهد القومي للإدارة، القاهرة، 1967.
- علي احمد، الأسس النظرية التطبيقية للعلاقات الإنسانية، مكتبة عين، القاهرة، 1987.
- عامر سعيد، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- مريم حسين السلوك التنظيمي سلوك الافراد والمجتمعات في المنظمات العمل، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- محمد فريد الصحن، العلاقات العامة المبادئ والتطبيق، الدار الجامعية، القاهرة، 1998
- محمد القريوتي ، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، 1993.
- احمد محمد المصري، الإدارة الحديثة معلومات اتصالات اتخاذ القرارات مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، الأزهر، ج.م.ع 2000.
- عليا لسليمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة الإدارة الجديدة، دار غريب، الفجالة، 1996.

- سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية، توزيع دار المطبوعات، مكتبة الاشعاع والنشر، الإسكندرية، 1997.
- نواف كنعان اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط6 ، دار الثقافة للنشر، عمان 2003.
- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الاعمال، مطبعة الانتصار، الإسكندرية.
- مصطفى حسن باهي وإخلاص محمد عبد الحفيظ، طرق البحث العلمي والتحليل الاحصائي، مركز الكتب للنشر، مصر 2000.
- بسيوني إبراهيم حمادة، دور وسائل الاتصال في صنع القرارات في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت 1993.
- حسين مريم شفيق وآخرون أساسيات الإدارة، دار الحامد، عمان 1998 .
- محمد شوقي، احمد يوسف وآخرون، نظم المعلومات المحاسبية، ط5 ، كلية التجارة، القاهرة 1987 .
- حجازي محمد ، أثر وسائل الاتصال الرسمي على أداء المؤسسة، 1987.
- عبد الباقي صلاح ، السلوك التنظيمي، ط3، الدار الجامعية للنشر، القاهرة 2001.
- العميان محمود ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان 2005 .

- محمد القريوتي، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، ط6 ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان 2004.
- محمد الهادي، إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، دار المريخ، الرياض .
- عبد الغفار الحنفي، إدارة الأعمال كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وبيروت العربية، الدار الجامعية 1991.
- فؤاد الشيخ سالم واخرون المفاهيم الإدارية الحديثة، ط6 ، مركز الكتب الاردني 1998
- انتصار يونس، السلوك الإنساني، دار المعارف، القاهرة 1986.
- نواف كنعان، عمليات اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، مطبعة الفرزدق، المملكة العربية السعودية 1983 .
- محمد تيس وإبراهيم درويش، المشكلة الإدارية وصناعة القرار الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة 1975 .
- علي السليمي، بعض الاتجاهات في إدارة الافراد، مركز بحوث المعهد القومي للإدارة، القاهرة 1987 .
- عبد الحميد عبد العظيم، القيادة الإدارية ودورها في صنع القرار، دار النهضة العربية، القاهرة 1996 .
- أحمد نور فتحي السوافري، المحاسبة الإدارية، اتخاذ القرارات، بحوثا لعمليات، تقييم الأداء

- Le redressement de enterprise François Crucifix Amar perni(Is symptoms De Defaillance Et Les Strategies) Academia ERASME.
- .Economie Dentrprise.Express Gerard Lelarge-Dunod.

الملاحق

استمارة استبيان حول علاقة الاتصال الرسمي باتخاذ القرار في المؤسسة الخدمائية:
دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية الجوارية بعين الشيح – الجلفة

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع والاتصال

في إطار تحضير مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع والاتصال فباعتبار الموضوع المختار يتعلق بدراسة العلاقة بين الاتصال واتخاذ القرار قمنا بدراسة الحالة التطبيقية المخصصة للمؤسسة العمومية الاستشفائية وحضرنا هذا الاستبيان.

إن الهدف من هذا الاستبيان هو التعرف على فئة من الموظفين والعمال وفئة السلك الطبي في المؤسسة للإدلاء بما يعرفونه حول هذا الموضوع.

إن مساهمتك سيدي في الإجابة الموضوعية على هذا الاستبيان سوف تمكننا من الرؤيا الواضحة لموضوعنا والوصول إلى إجابات لمختلف تساؤلاتنا، كما نحيطكم علما سيدي بأننا سوف نضمن السرية التامة للإجابات وعدم تحديد المجيبين.

في انتظار ذلك تقبلوا منا سيدي كل معالي الاحترام والتقدير.

المحور الأول: البيانات الشخصية للمبحوثين

1. الجنس : ذكر أنثى

2. السن:

3. الحالة العائلية: أعزب / عزباء متزوج(ة) مطلق(ة)

4. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي عالي

5 سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنة من 15 إلى 25 سنة

6. اللغة المتقنة: العربية الفرنسية الانجليزية

7. وضعية العمل : دائم مؤقت

المحور الثاني: البيانات الخاصة بالاتصال و اتخاذ القرار

8. هل يوجد هناك اتصال بين العمال والإدارة: نعم لا

9. هل يهدف الاتصال في مؤسستكم إلى:

تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم

تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للعمال

تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال

الإعداد لتقبل التغيير

توضيح وتصحيح المعلومات والأداء

آخر.....

10. ماهي الطريقة التي يتم بها الاتصال في مؤسستكم : الطريقة المكتوبة الطريقة الشفهية

11. كيف يتم الاتصال بين أطراف المؤسسة :

عن طريق القنوات الرسمية للمؤسسة عن طريق الاتصالات غير الرسمية

المحور الثالث: تأثير الاتصال الرسمي الذي يحدد المسارات في المؤسسة الاستشفائية

12. من بين الوسائل المعتمدة في الاتصالات ضع علامة (x) امام كل وسيلة مستعملة في مؤسستكم

الهاتف منشورات ريدة المؤسسة الانترنت إعلانات
اجتماعات أبواب مفتوحة على المؤسسة

13. ماهي اللغة المستعملة كأداة أساسية للاتصال في المؤسسة:

العربية العربية والفرنسية الإنجليزية الفرنسية

14. هل تجد صعوبة في اللغة خلال اتصالاتك مع الإدارة: نعم لا

15. هل تقوم بلقاءات مع مسؤوليك: نعم لا

16. إذا كنت غير مطلع تماما او بشكل كاف عما يجري في المؤسسة هل هذا يعود الى:

كتم المعلومات من قبل الإدارة

غياب جهاز أو خلية للإعلام والاتصال في المؤسسة

سوء سريان المعلومات

عدم فعالية القناة او الوسيلة الإعلامية المستعملة

17. هل تحضر الاجتماعات في المؤسسة: دائما أحيانا نادرا لا

18. إذا كنت تحضر الاجتماعات هل هي:

روتينية ومملة مثيرة ومفيدة أحيانا مهمة بدون اهمية

اجابة اخرى

19. هل تمنح لك الفرصة في الاجتماعات لإبداء رأيك: دائما أحيانا نادرا لا

20. هل تقضا ان تكون دائم الاتصال برئيسك لتشارك في اتخاذ القرارات: نعم لا

21. هل تشارك في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة: نعم لا

22. هل تعليمات المؤسسة هي :

غير واضحة غامضة دقيقة جدا احيانا غير دقيقة

23. هل تؤثر المشاكل بين العمال والادارة على عملية اتخاذ القرار : نعم لا

24. هل تعتمد مؤسساتكم على مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار : نعم لا