الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحيى فارس المدية

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الموضوع :

الاتصال التنظيمي و اشكالية اتخاذ القرار في المؤسسة

دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية المدية

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد:

-أحمد عشيط

-فريال رحماني

إشراف د/ اخضر شتوي

السنة الجامعية 2018/2017


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

"ربي أوزعني أن أشكر نعمتك والتي أنعمت علي وعلى والدي "

الحمد لله والشكر لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل ،نتوجه بالشكر وخالص الثناء الى كل الأساتذة على ما قدموه لنا من أنوار أضاءت درب مشوارنا الدراسي.

ونخص بالذكر الدكتور شتوي الأخضر الذي اشرف على انجاز هذا العمل والى كل أساتذة العلوم الاجتماعية والانسانية

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ،في السر والعلن ولو بكلمة أو ابتسامة

إهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله

تم بعون الله اتمام هذا البحث المتواضع الذي اهديه الى من قال فيهما علا شانه "وبالوالدين احسانا الى اعز ما املك في هذا الوجود التي تتألم لآلامي وتفرح لأفراحي الى نبع الحب والعطف والحنان **امي الحنون**.

الى الذي عبد لي الطريق دون ان يبالي بأحمالي ومتاعبي وهمه الوحيد لذلك ان اصل **ابي العزيز.**

الى من شجعتني على كل حال وسهرت معي الليالي الطوال ورفعت بأيديها بسبيل متعال **زوجتي العزيزة** بارك الله لي فيها

الى الكتكوت الى قرة عيني وفؤادي **ابني العزيز محمد** الذي اتمنى له التوفيق والنجاح في حياته

الى الكتكوتة الى قرة عيني وفؤادي **ابنتي العزيزة مريم** الذي اتمنى لها التوفيق والنجاح في حياتها

الى الشموع التي تنير لي الطريق اخوتي الاعزاء الى جميع الاقارب صغارا وكبارا الى جميع الاصدقاء والأحباء خاصة **"علوش موسى"** و **"كرفي العيد"**

الى زميلتي في الدراسة **"فريال رحماني"** و**"احلام عوف"** وكل الزملاء

الى كل المعلمين والأساتذة الذين ساهموا في تكويني وخاصة **"موسوني الرشيد"** و **"الاخضر شتوي"**والى كل من علمني ولو حرفا خاصة**"عبد الحق "** الى كل من ساعدني ولو بنصيحة الى كل من قرأ هذه المذكرة الى كل هؤلاء اهذي عملي هذا الذي ارجو من المولى عز و جل ان يكون عملا مقيدا وان يكون انطلاقا لمسيرة اخرى

إهداء

إلى من بها أكبر وعليها أعتمد الى شمعة تنير ظلمة حياتي الى من بوجودها اكتسب قوة ومحبة لاحدود لها،الى من عرفت معها معنى الحياة الى من أرضعتني الحب والحنان ،الى رمز الحب وبلسم الشفاء الى القلب الناصع بالبياض .....والدتي الحبيبة

الى جدي .....والى من هم دفئ العائلة

الى قدوتي الأولى ونبراسي الذي ينير دربي الى من رفعت رأسي عاليا افتخارا به،الذي كان بمثابة الأب لي .....زوج خالتي

كما اهدي هذا العمل الى نبع الحنان أمي الثانية .....خالتي الحبيبة

الى القلوب الطاهرة والرقيقة ،الى النفوس البريئة .....اخواتي هناء ،عائشة ،الى أغلى ما أملك الى سندي في الحياة ليندة وزوجها أخي العزيز حليم

الى من بدونه أكون لاشيئ اهدي عملي هذا لك على مواقفك النبيلة .....أخي جلال

الى من تطلعوا لنجاحي بنظرات أمل .....اخوتي محمد ،أمين ،فارس،بـــــلال،سيد أحمد

كما أهدي عملي هذا الى شهداء الواجب الوطني اخواني في الله مني لكم كل التقدير رحمة الله عليهم

الى حكـــــــــــــاية مشوقة تروى على مر الزمان الى أجمـــــــــــــل هدية لاتوصف هداها الله الى **نـــــــــــــــوفل**.... "اللهم زد هذا الوجه نورا واعطه فرحا وســــــــرورا واجعـله يوم العرض مستـــــــورا"

وفي الأخير أتقدم بجزيل الشكر والامتنان صديقاتي .....سمية، جويدة، أسماء، صفاء، حنان ،هجيرة ،حسينة، سارة ،

الى جميع من وسعتهم ذاكرتـــــي ولم تسعهم مذكـــــــــرتي

مقدمة:

إن اختلاف التنظيمات وتعددها وانتشارها الهائل في المجتمع الحديث استدعى علماء الاجتماع إلى الاهتمام بهذه الظاهرة فقاموا بدراستها وتشخيصها وتتبع آثارها ونتائجها على مختلف المستويات، نظرا لأن الانسان لا يستطيع أن يعيش ويعمل منعزلا عن الآخرين، فهو يتبادل معهم الأفكار والمشاعر، حيث يؤثر فيهم ويتأثر بهم وهذا يعني تنسيق العمل وضبط الجهود ، هذه ببساطة عملية تنظيم النشاط والأدوار والوظائف، كما يجمع التنظيم بين الاتصال والرقابة وفقا لخطة هادفة يحقق لها التنظيم لكي ينفذ ويحقق مختلف أدواره، ومن هنا نادى الأخصائيون بوجوب الاهتمام بالاتصال في عملية تنمية المجتمع حيث أن الاهتمام بالاتصال ليس من خلال التفريط أو المبالغة فيه أو اعتبار الاتصال غاية في حد ذاته، وإنما يتوقف ذلك على نوعية الاتصال السائد وكيفية المحافظة عليه وتنميته باستمرار والمؤسسة باعتبارها مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات انسانية وتجمعهم أهداف وأغراض مشتركة، وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة أيضا ، فالأفراد والجماعات يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف والغايات وإشباع حاجاتهم، وهم على ذلك يتبادلون المعلومات والمشاعر والأحاسيس ، ولا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والجماعات وتفاعلات تحكمها أشكال وأساليب معينة للاتصال.

وبناءا على هذا يمكن القول أن الاتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل، فلولا الاتصال لما استطاع الإنسان بناء أنظمة اقتصادية واجتماعية وتظهر أهمية الاتصال بشكل حيوي في المجال الإداري وبالخصوص في المؤسسات الصناعية بحكم طبيعتها ودورها في المجتمع، ولولا أهميته ما تطورت شبكات الاتصال في مختلف المؤسسات واتسعت و استنادا إلى هذا، فإن المؤسسة بناء صوري ورسمي، والإدارة هي العنصر الديناميكي والحي فيها.

ويتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على قدرة المدير ومساعديه على تفهم الأشخاص الآخرين، وعلى مقدرة العمال على فهم الإدارة ، وليس من المبالغ في شيء إذا قلنا أن الاتصال هو الوسيلة أو أحد الركائز الرئيسية والضرورية التي يرتكز عليها البناء التنظيمي في المؤسسة، كما أنه يشكل أرضية هامة يتم بواسطته توحيد النشاط التعاوني بين جميع الوحدات داخل المؤسسة حيث يتحقق من خلاله التكامل والانسجام .

و من هذا المنطلق يتجه اهتمامنا إلى دراسة الاتصال التنظيمي و تأثيره على عملية اتخاذ القرار حيث حاولنا الاحاطة بكافة جوانب الدراسة الراهنة و قمنا بتقسيمها إلى ثلاثة فصول :

الفصل الأول:

تناولنا الجانب المنهجي للدراسة والذي يضم إشكالية الدراسة ونطرح فيه تساؤلات الدراسة و الفرضيات المعتمدة و كذا أهم المفاهيم المركزية للدراسة بالإضافة إلى المنهج المتبع و الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

الفصل الثاني :

و تناولنا فيه الجانب النظري للدراسة وقسمناه إلى قسمين :

القسم الأول : ويضم الاتصال التنظيمي مفهومه و أهميته بالإضافة إلى أنواعه و نظرياته عند كل من تايلور ، فايول بالضافة إلى كتابات ماكس فيبر بالنسبة لتنظيم الرشيد ، بيرنارد مارش و سيمون .

القسم الثاني : فتطرقنا فيه الى عرض مفهوم اتخاذ القرار أهميته و أنواعه بالإضافة إلى أساليبه و مراحله و عناصره و عوامله ، كما أشدنا إلى أهم النماذج المثالية لاتخاذ القرار و علاقته بالتنظيم و الاتصال .

الفصل الثالث :

تطرقنا فيه إلى عرض الجانب الميداني للدراسة حيث تناولنا تعريف ميدان الدراسة وعرض مجتمع البحث القائم فيه ، بالإضافة إلى عرض خصائص العينة ، و انتقلنا إلى تحليل بيانات كل من الفرضيتين الأولى و الثانية ثم استنتاج عام عن التساؤلات .

الفصل الأول:

الجانب المنهجي

الإطار المنهجي والنظري للبحث

الفصل الأول:إشكالية البحث

1 . الإشكالية:

يعتبر الإنسان بمعزل عن المجتمع تجريدا، ولا نستطيع وصفه إلا إذا كان في علاقة اجتماعية مع الآخرين، كما أنه لا يمكن دراسة سلوكياته خارج هذه العلاقات بعيدا عن مختلف تأثيرات التطورات الخارجية عليه.

فمنذ الربع الأخير من القرن الماضي دخلت الحياة البشرية دائرة الارتباط أكثر فأكثر بوسائل وتكنولوجيات الاتصال والإعلام بعد أن اكتست أهمية كبيرة في تسهيل الحياة للأفراد والجماعات والمنظمات، فالاتصال إذن ضرورة حتمية لتفاعل الإنسان مع البشر والطبيعة من حوله حتى يستطيع الاستمرار والبقاء ويعيش في سعادة وتفاهم وسلام.

وقد جلب التطور الكبير في وسائل الاتصال في نهاية القرن العشرين مميزات عديدة غير مسبوقة، حيث ساهمت سهولة انسياب المادة الاتصالية والمعرفية في العالم إلى تضاؤل الحدود والحواجز، وأصبح العالم أشبه بقرية صغيرة مترابطة الأجزاء، كما أدى النمو والتنوع المتواصل لوسائل الاعلام الجديدة إلى المزيد من دقة الاتصالات بكافة أنواعها، مما زاد من فعالية الرسائل الاتصالية واختصار الوقت والجهد والمال وأتاح الفرصة للاستفادة من مميزات الاتصالات بصفة عامة، والاتصالات في المنظمات بصفة خاصة أو ما يعرف بالاتصال التنظيمي داخل المنظمات، وتزداد أهمية الاتصالات التنظيمية في المنظمات نظرا للدور الحيوي الذي تقوم به المنظمات بصيغتها الاقتصادية أو الخدماتية لتحقيق الرفاهية وتوفير حاجيات المجتمع المتطورة، حيث يساعد الاتصال التنظيمي الفعال على إحاطة الإدارة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها وعلاجها، ويساهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين.

ولذلك سنتناول في هذه الدراسة تأثير الاتصال التنظيمي على عملية اتخاذ القرار في إحدى مؤسساتنا وهذا للتعرف على تأثير الاتصال التنظيمي بعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة من وجهة نظر الموظفين، وتحديد معوقات الاتصال التي تواجه المؤسسة ونظامها، ومن كل هذا يمكن القول أن الاتصال التنظيمي باعتباره جزءا لا يمكن تجاهله أو إغفاله في العملية التنظيمية والإنتاجية للمنظمة مهما كانت وظيفتها أو أهدافها، ومن هنا تكمن مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي: إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

وقد انبثق عن هذا التساؤل سؤالين فرعيين هي:

– هل يساهم نوع الاتصال المستخدم في التأثير على عملية اتخاذ القرار؟

– هل توجد علاقة بين نمط الاتصال السائد بالمؤسسة واتخاذ القرار داخلها؟

2. الفرضيات :

الفرضية الأولى :

-الاتصال الداخلي له تأثير على القرارات وفقا لأهميتها .

الفرضية الثانية :

-الاتصال الخارجي له دور في القرارات القيادية .

3. تحديد المفاهيم:

مفهوم الاتصال:تعريف كلمة الاتصال لغة واصطلاحا

أ– لغة: إن الاتصال والمترجم عن الانجليزية "Communication" كلمة مشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية **Communis**التي تعني الشيء المشترك وفعلهاCommunicare وهو أن يذيع الشيء أو يشيع.[1]

كما تعني كلمة الاتصال "التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين....وتنطوي على عنصر القصد والتدبير"[2].

ب– إصطلاحا:

ونجد " مختار قاموس " قد عرفها على أنها " وصل الشيء بالشيء وصلا " بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين الأشخاص لتحقيق هدف معين، كما يرى **عالم الاجتماع تشارلز كولي** بأن الاتصال يعني " ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان.....".[3]

[1] نبيل عارف الجردي، **مقدمة في علم الاتصال**، مكتبة الصين ، الامارات، ط 3، 1985، ص 21 - 22.

[2] أحمد يخوش، **الاتصال والعولمة**، دراسة سوسيو ثقافية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008،ص 9-10.

[3] مصطفى حجازي، **الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والادارة**، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1982، ص18.

أما **عالم الاجتماع**"**تشارلز رايتWright.ChQ** "فهو يرى أن الاتصال هو "عملية نقل المعنى أو المغزى بين الأفراد"[1].

1 -**التعريف الإجرائي بالاتصال التنظيمي:**يعتبر الاتصال التنظيمي سيرورة المعلومات من خلال الإرسال والاستقبال على كافة المستويات التنظيمية سواء داخل المنظمة أو خارجها ويتمثل في الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي.

2 -**تعريف إجرائي للاتصال الداخلي:**هو مجموعة من العمليات الاتصالية التي تحدث داخل التنظيم بين طرفين أو مجموعة من الأطراف ويتمثل في الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي.

3 -**تعريف إجرائي للاتصال الخارجي:** ويعتبر أحد أنواع الاتصال الذي تعتمد عليه المنظمة وتتعامل معه مع العالم الخارجي ويتمثل في العلاقات العامة والرعاية والدعم المالي وجماعات الضغط أو التكتلات.

4 تعريف اتخاذ القرار:

الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسات التي تمت في مستويات مختلفة في المنظمة.

التعريف الإجرائي لاتخاذ القرار:

أ -**لغة** : مشتق من القر واصل معناه على ما نريد هو "التمكن " فيقال قرّ في المكان ، أي قربه وتمكن فيه.

ب **اصطلاحا** : يعتبر اتخاذ القرار من العمليات الأساسية داخل التنظيم وتختلف طبيعته تبعا للمنظمة والبيئة السائدة فيها ويتمثل في مجموعة من القرارات، نذكر منها قرارات وفقا لأهميتها وأخرى وفقا للنمط القيادي

5 التعريف الاجرائي لأهمية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات نشاطا إداريا وتنظيميا، فقرارات المدير تعكس كثيرا من الوظائف الإدارية مثل وضع الخطط والسياسات الخاصة بالمنظمة، وكذا تحديد الأهداف المسطرة التي يجب على المنظمة تحقيقها والتي لها تأثير كبير في شكل وأسلوب العمل التي تنتهجه المنظمة.

[1] محمود عودة، **أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي**، دار النهضة االعربية، بيروت، 1988، ص7.

6- النمط القيادي:

هو نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال تجميع وتوحيد كافة الموارد المتاحة ووضعها موضع الاستغلال المثمر، ويعتبر أيضا مجموعة من التصرفات التي يبديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية، ومن ثم يترك آثارا مباشرة على سلوك العاملين في التنظيم سلبا أو إيجابا.[1]

[1]محمود عودة،**مرجع نفسه** ص18.

4- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:أساليب الاتصال . مكوناته وأنماطه في الادارة المحلية ل " نجيبة هبهوب " (2001 . 2002) سكيكدة.

1- الإشكالية:

طرحت هذه الدراسة مشكلة تتلخص في:

أن الاتصال يعتبر ميدانا متشبعا، لأن جميع التفاعلات البشرية تتم من خلاله، فهذه التفاعلات تأخذ من عملية الاتصال أنواع متعددة منها الأقوال والأفعال، والرسائل وغيرها من الوسائل ، فالاتصال هو الأداة التي يتم من خلالها الربط بين كافة أرجاء الهيكل التنظيمي الداخلي وفي جميع الاتجاهات.

وجاءت أسئلة الاشكالية على النحو التالي:

- ✓كيف تتجسد العملية الاتصالية ببعديها الرسمي وغير الرسمي في البناء التنظيمي البلدي؟
- ✓ماهي القنوات التي يتم من خلالها أو عبرها؟
- ✓ما مدى تأثيرها في العمل الإداري.

فالدراسة جاءت لتوضيح القواعد البيروقراطية ، الاختصاصات، الأدوار في سياق العملية الاتصالية داخل البناء التنظيمي.

أهداف الدراسة:

فالباحثة استهدفت من خلال الدراسة الوقوف على تشخيص الظاهرة الاتصالية وأساليبها في التنظيم الإداري.

2- أسباب اختيار الموضوع:

وأرجعت الباحثة أسباب ومبررات اختيار الموضوع، أساليب الاتصال، مكوناته وأنماطه في الإدارة المحلية، إلى مبررات ذاتية وأخرى علمية، ففيما يتعلق بالأولى أشارت الباحثة أن هذا الموضوع يندرج ضمن اهتماماتها التي دفعها الواقع المعاش، أما المبررات العلمية فترتبط بمدى قابلية الدراسة للبحث الاجتماعي، وذلك لإمكانية النزول بها إلى الميدان واختبار فرضياتها.

3- فرضيات الدراسة:

واعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على ثلاثة فرضيات تندرج ضمن كل واحدة منها فرضيتين فرعيتين فجاءت الفرضية الأولى على النحو التالي:

1 . ترتبط أساليب الاتصال السائدة بطبيعة البناء التنظيمي

أ . يرتبط التحديد الدقيق للأدوار التنظيمية بالفعالية الإدارية.

ب . يرتبط وضوح المعايير والجزاءات بالالتزام بالقواعد الرسمية.

2 . يرتبط عدم وضوح العملية الاتصالية بتعقد الجهاز الإداري في البلدية.

أ . إن سوء استعمال السلطة والمسؤولية يؤدي إلى ظهور الأساليب غير الرسمية.

ب . يؤدي التقسيم غير المدروس للعمل إلى ظهور الأساليب غير الرسمية.

3. ترتبط أنماط الاتصالات بطبيعة التفاعلات القائمة بين مختلف جوانب البناء التنظيمي.

أ . تؤدي ديمقراطية الإتصالات إلى وجود مناخ اجتماعي يساعد على العمل.

ب . يرتبط التنسيق الوظيفي بالتكامل الاجتماعي.

4 - المنهج:

وقد استخدمت المنهج الوصفي مع استعمال المسح بطريقة العينة.

5- أدوات جمع البيانات:

ومن الأدوات المنهجية استخدمت الباحثة الملاحظة، وتجلى ذلك من خلال ملاحظة سلوك العاملين وذلك لمدة 15 يوما، إضافة إلى ملاحظتهم أثناء ملئهم الاستمارة.

كذلك الوثائق والسجلات استخدمت للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالعدد الاجمالي للعاملين بالبلدية ومراتبهم، من خلال المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

وقد اختارت الباحثة العينة الطبقية العشوائية المنتظمة، فقسم مجتمع الدراسة (1323) إلى طبقات تمثلها الأقسام أو الوحدات التنظيمية التي يتضمنها البناء التنظيمي للبلدية.

6 – نتائج الدراسة: بينت أن:

طبيعة البناء التنظيمي تلعب دورا كبيرا في تحديد أساليب الاتصال المطبقة في بلدية سكيكدة، وهذا يؤكد الفرضية الأولى ويثبتها.

تبين أن ظهور الأساليب غير الرسمية موازنة مع الأساليب الرسمية، وتبن أن سوء استعمال السلطة والمسؤولية والتقسيم غير الدقيق للعمل يؤدي إلى ظهور الأساليب غيرها الرسمية، وهذا يعني أن الفرضية الثانية تحققت.

الدراسة الثانية: معوقات الاتصال بين إدارة الموارد البشرية والعمال في المؤسسة العمومية الجزائرية

للباحثة " رماش صبرينة "قسنطينة (2004)

7 – أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تشخيص المعوقات وتأكيد مدى تأثيرها سلبا على تحقيق فعالية الاتصال داخل المؤسسة، وقياس تأثير المتغيرات التنظيمية السائدة على الفعالية الاتصالية في التنظيم، بالإضافة إلى تحديد مدى تأثير المتغيرات البيئية على تدفق المعلومات.

8 –مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة في أن الاتصال عملية ضرورية في المجتمعات والمنظمات مهما اختلف أنواها وتعددت، فالعملية الاتصالية هي الأساس في التفاعل الإنساني، فبفضل الاتصال تحقق المجتمعات تقدمها وتطورها.

طرحت المشكلة مجموعة من التساؤلات منها ما يلي:

- ✓ كيف يمكن تحقيق فعالية اتصالية بين إدارة الموارد البشرية والعمال داخل المؤسسة العمومية في ظل هذه المعوقات؟

9 - نتائج الدراسة:

جاءت نتائج الدراسة على النحو التالي:

نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

اتضح من خلال تفريغ وتحليل البيانات أن الفرضية الأولى قد تحققت جزئيا فقط، لأن تأثير المعوقات الانسانية على فعالية العملية الاتصالية لم يسجل بنفس الشدة.

10 - نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال دراسة وتحليل البيانات والمعطيات استخلص الباحث إلى أن الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالمعوقات الفنية قد تحققت بصفة مطلقة.

فقد أسفرت النتائج الخاصة بهذه الفرضية أن أغلبية الإداريين يقرون بأن مضامين الرسائل التي تصلهم من العمال هي عبارة عن مشكلات تتطلب حل.

وقد توصلت إلى أن العملية الاتصالية في المؤسسة العمومية الجزائرية، والمرتبطة بالجوانب التسييرية والتنموية للموارد البشرية، وتواجهها صعوبات فنية تحد من فعاليتها.

أ-المنهج المستخدم:

يعرف المنهج على أنه وسيلة محددة توصل الى غاية معينة أو الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي نقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها .وفي دراستنا اعتمدنا على المنهج الوصفي ،والذي يستخدمه علم الاجتماع ،ويعتمد على الملاحظة بأنواعها ، بالإضافة الى عمليات التصنيف و الاحصاء مع بيان وتفسير تلك العمليات، وهو أكثر المناهج ملائمة للواقع الاجتماعي ،كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته.

وقد اخترنا هذا المنهج لمعرفة أراء المبحوثين وتحليل الظاهرة وكشف العلاقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

ب-أدوات جمع البيانات:

الاستبيان:وهو أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث ،عن طريق استمارة تجري تعبئتها من قبل المستجيب،ويكون سيد الموقف،بينما كان الباحث في المقابلة هو سيد الموقف.

ويستخدم الاستبيان لجمع المعلومات بشأن معتقدات ورغبات المستجيبين،وكذلك الحقائق التي هم على علم بها،ولهذا تستخدم الاستبيانات بشكل رئيسي في مجال الدراسات التي تهدف الى استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية واستطلاعات الرأي وميول الأفراد.

وذا كان الأفراد الذي في الحصول على البيانات بشأنهم موجودين في أماكن متفرقة ،فان وسيلة الاستبيان تمكنهم من الوصول اليهم جميعا بوقت محدود وتكاليف معقولة [1]

1-عبود عبد الله العسكري ،منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية،دار النمير،دمشق،ط2،2004 ،ص172/6/1.

الفصل الثاني:

الخلفية النظرية للاتصال التنظيمي

تمهيد:

تعتبر عملية الاتصال ركنا أساسيا في المساهمة بقسط كبير في نجاح المؤسسة وبلوغ أهدافها، كما يتوقف نجاح الإدارة إلى حد كبير على مقدار تفهم الاتصال ، فعملية الاتصال بالرغم من كونها وسيلة وليست هدفا في حد ذاته، فهي عملية ضرورية وهامة في تنسيق جهود وأنشطة التقسيمات المختلفة للمؤسسة والعاملين بها، فالاتصال الجيد يميل إلى تشجيع وتحفيز الأفراد لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وهذا ما يضمن تنفيذ الخطط والبرامج.

فبدون الاتصال يحدث هناك خلل في التعامل بين المشرف أو المسؤول مع مرؤوسيه والمرؤوسين مع رؤسائهم، وهذا بدوره يؤدي إلى نقص في الكفاية الانتاجية ، ونظرا للدور الذي يلعبه الاتصال في المؤسسة، فإننا سوف نستعرض هذا الفصل إلى ماهية الاتصال، والأسس السيكولوجية والمضمون الاجتماعي للاتصال، أنواع الاتصال، أساليبه، عناصر العملية الاتصالية وشبكات الاتصال، ومعوقات ومشاكل الاتصال.

وفعالية الاتصال في المؤسسة لها أهمية كبيرة في توجيه نشاطها، وذلك من خلال أهميته في العمليات الإدارية من تخطيط وتوجيه، واتخاذ القرارات، وغيرها من العمليات، وسنستعرض هذا من خلال الفعالية الاتصالية في المؤسسة والتي تتضمن المشاركة في اتخاذ القرار، الاتصال ومميزاته في المؤسسة الجزائرية، خصائص وفعالية الاتصال الجيد...

1 . اتصال المؤسسة:

من الصعب جدا الإحاطة بمبدأ تطور اتصال المؤسسة في الجزائر مقارنة بالوضع العالمي لأنه موضوع صعب التحديد بسبب اختلاف طبيعته من بلد إلى آخر وغياب الاحصائيات المرتبطة بذلك.

نعم هناك انطباع عام حول تكور واتصال المؤسسة في دول مثل اليابان والولايات المتحدة وتخلفه في الدول السائرة في طريق النمو مثل الجزائر، ولكننا نجهل معطيات مهمة في الحالتين: فماهي نسبة المؤسسة اليابانية مثلا التي تتصل فعلا، وبأي من الوسائل؟

وهل الوظيفة الاتصالية دائمة وشاملة ومهيكلة وما هي المبادئ النظرية المعتمدة عليها في ذلك؟ وما هو عدد مدارس الاتصال العاملة به؟ وهل تدرس فعلا اتصال المؤسسة أم الإشهار أم يغلب عليها الطابع الصحافي.

إن الإجابة الشاملة على مثل هذه الأسئلة هي التي تساعدنا على تقديم وضع اتصال المؤسسة في بلد ما، إذا كان اتصال المؤسسة في أمريكا يعتمد على الإشهار والتجارة، فاليابان تعتمد على استعمال الوسائل الغامضة في الإشهار المؤسساتي لتسهيل الوفاق والإجماع.

في حين الجزائر تعاني من تخلف في الاتصال، نظرا لندرة المعاهد والمدارس العلمية وضعف الهياكل والمصالح ومديريات اتصال المؤسسة بتخصصاته الثلاثة (الإشهار علاقات عامة، علاقة مع الصحافة) على مستوى المؤسسات التجارية والخدمية العامة والخاصة[1].

والجزائر لا تزال تعاني من أنظمة إعلامية غير مناسبة، وقلة المتخصصين والتأخر في تطوير تقنيات اتصال المؤسسة، وذلك يعود إلى عوامل عدة:

– نظام اقتصادي اشتراكي لا يسمح بتطوير ثقافة مؤسساتية تواصلية.

[1] فضيل دليو، **اتصال المؤسسة . إشهار علاقات عامة، علاقات مع الصحافة**، ط 01، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص37 . 39.

. احتكار السوق وقلة المنافسة واللذان يعيقان استعمال الاتصال.

. عدم تخصص معظم إطارات المؤسسات في مجال الاتصال.

. حجز المعلومات و احتكارها من أكثر السلبيات التي لاتزال تعاني المؤسسة الجزائرية منها.

. عدم التحكم في الأدوات الحديثة للاتصال، وكذلك التطور التكنولوجي من قبل الإطارات الذين يعارضونه خوفا من عدم القدرة على التكيف معها.

. عدم مصداقية وثائق المؤسسة من حيث مضمونها، ونقص المعلومات وخطئها ووصولها متأخرة.

إلا أن العشرية الأخيرة وبعد إقحام المؤسسات في اقتصاد السوق والمنافسة المحلية والدولية، حيث باشر بعضها تطوير تقنيات اتصالها الداخلي والخارجي، مع الاندماج في بعض الأحيان عن طريق الشراكة الاقتصادية وبفعل عولمة الاعلام والاتصال في السوق العالمية بتقنياتها الاتصالية المعاصرة ومؤسساتها المطبقة لمفهوم الاتصال الشامل.[1]

2 . أهمية الاتصال:

إن الاتصال من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري في المنظمات، حيث لا يمكن تصور السلوك البشري داخل التنظيم دون اتصال لفظي والاتصال التنظيمي الذي يحدث في إطار منظمة ما، عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والاتجاهات.[2]

ونحن هنا سنتطرق إلى عرض أهمية الاتصال بالنسبة للمدير والمنظمة والذي يبرز في عدة نواحي أهمها ما يلي:

- الاتصال واتخاذ القرار: عن طريق الاتصال يمكن توفير المعلومات وتدفق البيانات التي تساعد على اختيار البدائل للوصول إلى قرار معين.[3]

---

[1] فضيل دليو، ، **مرجع نفسه**،ص 38.

[2] عبد الكريم مصطفى، **الإدارة والتنظيم، المفاهيم، الوظائف والعمليات** دب، 2001، ص232

[3] عبد الرحمان عزي، **عالم الاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص17.

- الاتصال والتوجيه: من خلال الاتصال يستطيع المدير تحديد أهداف التنظيم للعاملين وكذلك تبليغهم بمستوى أدائهم.
- الاتصال والتنسيق: يساعد التنسيق على التوفيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنظمة لمنع التضارب والتعارض بين الوحدات، وتبالى النسبة الفعال يتوقف على وجود قنوات اتصال جيدة في المنظمة.
- الاتصال ودوره في دعم العلاقات داخل المنظمة: يساعد الاتصال على تدفق المعلومات بين العاملين إلى الرئيس، وهذا الأخير يتمكن التعرف على العاملين ويتفهم رغباتهم ومشاكلهم، ويصحح الأفكار الخاطئة لدى العاملين عن أهداف وسياسة الإدارة.[1]
- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة: فيما يتعلق بأهداف منظمة الأعمال ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقتها بمنظمات الأعمال الأخرى.
- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية للعاملين في المنظمة، مما يساعد على الرقي وتطور المنظمة.
- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.
- توفير فرصة للإبداع والابتكار لدى العاملين في منظمة الأعمال من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمفاهيم التي تهم في تطوير منظمة الأعمال والرقي بها.
- المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة.[2]

وعليه فالاتصالات عملية حيوية، وضرورة حتمية لأي منظمة، بحيث لا يمكن تصور نمو واستمرار أي منظمة دون اتصالات، وبالتالي فإن الأمر لا يقتصر على مجرد ممارسة الاتصالات فحسب، ويمكن إبراز أهمية الاتصال من خلال اعتبار أن الاتصالات تساعد على:

- التنسيق بين المهام والوحدات المختلفة.

---

[1]. محمد ناجمي الجوهر، **الاتصال التنظيمي**، ط01، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2000، ص30

[2]. org.ngoce.wwwhtt/

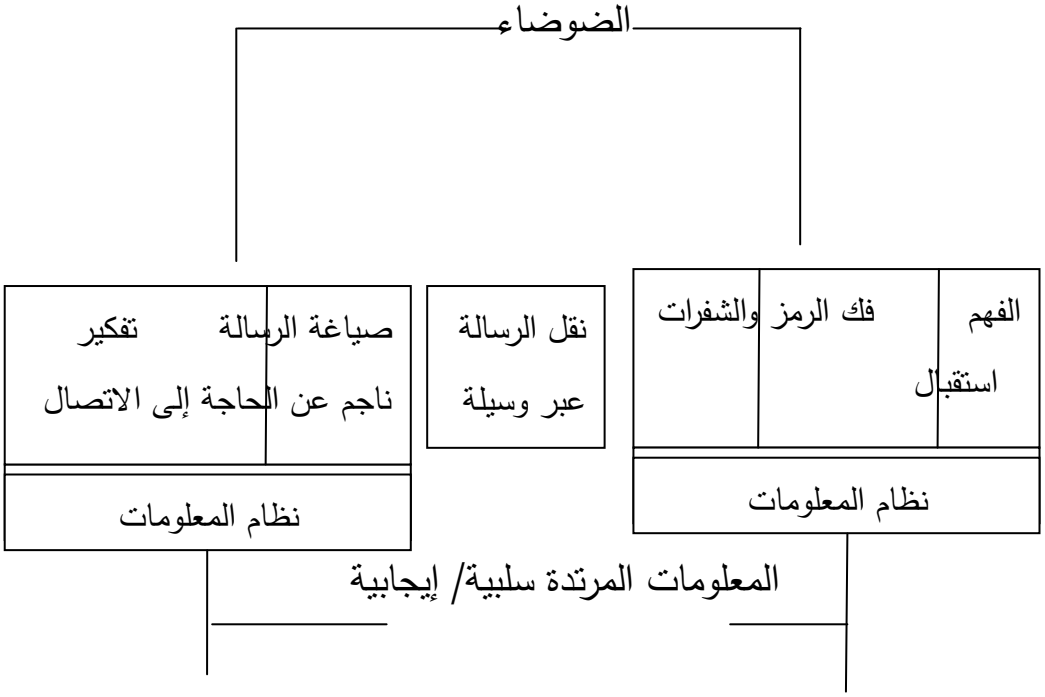
- تحقيق الأهداف الواجب تنفيذها.
- تعريف المشاكل وسبل علاجها.
- إصدار الأوامر والتعليمات.
- توجيه العاملين وإرشادهم.
- التأثير في الآخرين وقيادتهم.[1]

وإذا ما تعمقنا في تحليل أهمية الاتصالات يتبين لنا أن كل عضو من أعضاء المنظمة يكون مسؤولا عن أعمال المئات بل وأحيانا لآلاف من المرؤوسين وبالتالي فإن عدم دقة عملية الاتصالات لن تؤثر فقط على المدير، بل تؤثر كذلك على كفاءة أعمال المئات ممن يعتمدون عليهم، وبالتالي تتأثر الإنتاجية والروح المعنوية ودرجة تحقيق المؤسسة لأعمالها وأهدافها ونتيجة لذلك فإن الكفاءة التي تداريها عملية الاتصالات في المنظمة يكون لها تأثير واضح على ميول واتجاهات المديرين ومعنوياتهم.[2]

---

[1] ابراهيم الغمري، **الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من الحالات العلمية والباربات التدريبية**، دار المعارف المصرية، 1986، ص457.

[2] خيضر شعبان،**اللسان العربي ،مصطلحات في الاعلام والاتصال** ط1،دار اللسان العربي 1422هـ، ص101.



شكل يمثل نموذج متكامل لعملية الاتصال[1]

3 . وسائل الاتصال:

1/ الاتصال الرسمي: يتم هذا النوع من الاتصال على المستوى الإداري في الهيئات أو المؤسسات بطريقة رسمية يتم الاتفاق عليها، ويعتمد على الرسائل والمذكرات والتقارير، وتتوافر في كل مؤسسة شبكة اتصالات رسمية يتم تحديدها عن وضع الهيكل التنظيمي، تقوم بالربط بين الوحدات الإدارية المختلفة في الهيكل التنظيمي.[2]

كما يوجد في كل منظمة إنسانية، ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة، الرأسي منها والأفقي، والذي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي، لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل، ويساهم الاتصال الرسمي في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين، مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرتدة، بالإضافة إلى تدارس المشكلات المرتبطة بالجانب الإنساني

. [1]محمد العزازي، أحمد ادريس، **العلاقات العامة وفعالية الإدارة**، المكتب العالمي ، الزقازيق، مصر، 2004، ص179.

[2] خيضر شعبان،**مرجع نفسه** ، ص101.

والاجتماعي في المنظمة، وما يتعلق بالجوانب والقيم الداخلية والخارجية للعمل وأهميتها للأفراد العاملين وينقسم إلى:

أ . اتصال رأسي هابط: يمكن تفهم فكرة الاتصال الرأسي الهابط من النظر إلى البناء التنظيمي للمنظمة كمدرج هرمي للسلطة، حيث يمثل الاتصال أداة رئيسية في نقل الأوامر والتعليمات من الرؤساء إلى المرؤوسين حسب تدرج السلطة بالهرم التنظيمي، وتأخذ الرسالة أبعاد مختلفة من حيث المهام، وقد تطورت النظرة إلى مهام الرسالة من الناحية الاعلامية لتصبح جزءا مكملا وعنصرا هاما في الإدارة، ويعتبر التسلسل التنظيمي بالمنظمة من أهم العوامل التي تحكم سير وتحرك الرسالة في المنظمة فيما يتعلق بالاتجاه الرأسي الهابط، وله قنوات يمر بها:

أ . 1/ قنوات الاتصال الرأسي الهابط: تتوقف هذه القنوات على حجم المنظمة وطبيعة العمل، والمسؤولية التي تضطلع بها، والظروف البيئية المحيطة، ويعتبر اختيار الوقت الملائم عاملا هاما في اختيار القناة، فقد تقبل الرسالة في وقت ما وقد يتعذر قبولها في وقت آخر، ويتوقف اختيار القناة على موضوع الرسالة نفسه، مع إعطاء الأهمية لرد المستقبل واستخدام القناة بطريقة منتظمة في انسجام مع أنواع محددة من الاتصالات، ويعتمد الاتصال الرأسي الهابط على مجموعة من قنوات الاتصال منها الشفهي ومنها المكتوب.

- قنوات الاتصال الشفهي: يوجد كثير من قنوات الاتصال الشفهي يكثر استخدامها في المنظمات في اتجاه الاتصال الرأسي الهابط ومنها التعليمات الشخصية، المقابلات، برامج التدريب، الاستشارات، اجتماعات اللجان، المحاضرات والمؤتمرات، التلفون ونظام المخاطبة العامة، الحديث، الفيديو، الشؤون الاجتماعية، النقابات، الإشاعات.[1]
- قنوات الاتصال المكتوب: توجد من ناحية أخرى مجموعة من قنوات الاتصال المكتوب المستخدمة بكثرة في اتجاه الاتصال الرأسي الهابط منها:

[1] سعيدي يس عامر، **الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها**، دار المريخ للنشر، الرياض، 1986، ص58. 61.

التقارير السنوية، الخطابات والمذكرات، مطبوعات النقابات، الأوامر والتعليمات السنوية، بيان الأجر والمرتب، دليل العاملين، لوحات الإعلانات، الكتيبات، الإعلانات الملصوقة، المعاملات المتناولة باليد، الجرائد الناطقة بلسان المنظمة أو الجهة.[1]

ب . الاتصال الرأسي الصاعد: تنقل الرسالة في الاتصال الرأسي الصاعد من الأسفل إلى الأعلى، ويعتبر الاتصال الصاعد مكملا للاتصال الهابط، فتفتح الإدارة بذلك طريقا ذا اتجاهين بينها وبين موظفيها، وتربط هذه الفكرة بتطور الفكر الإداري الحديث في مجال البحوث، يساعد الاتصال الرأسي الصاعد في إنجاز الكثير من المهام، حيث يبحث العاملون من خلاله عن إشباع الكثير من الحاجات الاقتصادية والاجتماعية، فيؤدي إلى تحقيق المزيد من إثبات الذات عن طريق زيادة التحرك الفعلي الصاعد في السلاسل التنظيمية، فالمرؤوسين يرغبون في القرب من رؤسائهم ويساعدهم الاتصال الآلي الصاعد إلى تحقيق هذه الرغبات، وتوجد الكثير من الأسباب التي تدفع المرؤوسين إلى استعمال الاتصال الرأسي الصاعد، وذلك بالنسبة ل:

- تحديد الوظيفة والأداء والمشكلات.
- مشكلات الزملاء من العاملين.
- الممارسات التنظيمية والسياسات.
- المهام المطلوب تنفيذها وكيفية التنفيذ.

وقد ركز برنارد على الدور الحساس الذي يلعبه إدراك المستقبل في تفسيره للرسالة، بصرف النظر عن قصد الراسل، ففي الاتصال الهابط نجد أن مستقبل الرسالة ربكما يستخلص كل المعاني غير المقصودة منها، نظرا لاختلاف الإدراك والتفهم بينه وبين الراسل، بينما نجد في الاتصال الصاعد إلى حد قول " كمبل ".

معنى الرسالة تتلاءم الفكرة التي يرغب المستقبل في سماعها، ويرتبط هذا السلوك من جهة نظرنا بالنمط الإداري المتبع في المنظمة، ومدى الصحة التنظيمية، والإعلام بأهمية دور الاتصال من منطلق الرضوخ والرؤية والمشاركة في الإحساس والتفاعل.[1]

[1] سعيدي يس عامر، **مرجع نفسه** ص59. 61.

2/ الاتصال غير الرسمي: يكون بدون ضوابط وقواعد تنظيمية وتتميز بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط تنظيمية وإجراءات رسمية.

3/ الاتصالات المباشرة وغير المباشرة:

- اتصال شخصي: يكون عادة وجها لوجه Face To Face بين المرسل ومستلم الرسالة.
- الهاتف: لا يتم وجها لوجه بل يعتمد على وسيلة كالهاتف، الفاكس، التلفزيون.....
- وسائل الإعلام المختلفة: كالمجلات والجرائد، المنشورات ولوحات الإعلان.
- الاتصال الصوري: يعتمد على استخدام الصورة بمختلف أنواعها في نقل الآراء والأفكار والمفاهيم.
- الاستخدام الكلي: استخدام رموز برقية في نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل.
- الاتصال التلفزيوني: هو مزيج بين الاتصال المباشر وغير المباشر، حيث يستطيع المستقبل رؤية المرسل ومعرفة مشاعره وأحاسيسه وآرائه، عكس المرسل الذي لا يمكنه رؤية المستقبل.

4/ الاتصالات الشفوية والكتابية: إن كل ما ينتقل عبر الهواء أو الأثير هو شفاهي وما يتم تدوينه بالرموز أيا كان نوعه فهو كتابي.

❖ منافع ومحاذير الاتصال الكتابي:

. يمكن الاعتماد عليه كوثيقة رسمية يمكن العودة إليها مستقبلا عند الحاجة.

. يتسم بالدقة والوضوح ودرجة عالية من التأكد من المعلومات والبيانات المدونة بها.

. فشل المرسل في دقة التعبير أحيانا يعجز المستقبل في فهم الرسالة واستبعادها.

. نظرا لكبر المؤسسات وميل الأفراد إلى حماية أنفسهم مستقبلا من التساؤلات أو التحقق، فإن هذا يدعو إلى تكديس وحفظ الوثائق، مما يؤدي إلى نفقات كبيرة بالاحتفاظ بها في المخازن.

[1] سعيد يس عامر، **مرجع نفسه**، ص62.

❖ منافع ومحاذير الاتصال الشفهي:

. السرعة والتفاعل التام.

. يساعد على فهم الرسالة جيدا ويسمح بالمناقشة وخلق انفعالات نفسية وجسمية تكون تعبيرا.

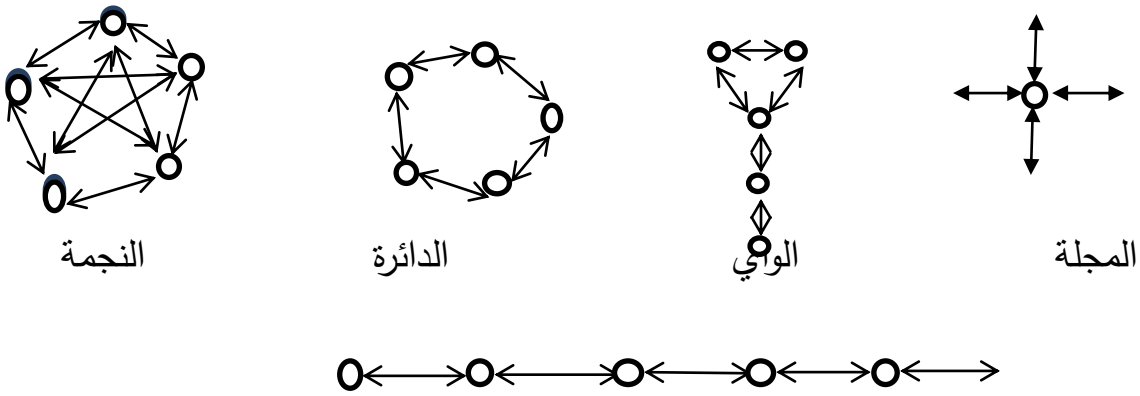
. لا يؤدي إلى التقليص في الوقت والتكاليف كما هو الحال في اجتماعات اللجان في المنظمة.

. وقد لا يؤدي سوء فهم المتلقي إلى أخطاء غالية الثمن.

مما سبق ذكره نرى أن وسائل الاتصال هي بين الأفراد داخل التنظيم وغالبا ما تحقق فعالية وكفاءة[1].

4 . أنواع الاتصال وفقا لنظام السيطرة على المعلومات:

وفقا لدراسة ليفيبيتH .leavit في عام 1951 والتي حاول فيها دراسة بنية الشبكات الرئيسية للاتصال في المنشآت وأساليب الاتصال والفعالية في كل منها، وقد انتهى إلى طرق خمسة يتم عبرها ترحيل الرسائل وأسلوب التعامل معها في حالة الاستقبال أو الإرسال داخل المنظمات، وكما هو موضح في الشكل التالي فإن هذه الشبكات أو الطرق الخمسة هي[2]:



شكل يوضح أنواع الاتصال وفقا لنظام السيطرة على المعلومات

[1] خيضر كاظم، **السلوك التنظيمي**، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002، ص122. 127.

[2] محمد منير حجاب ،**الاتصال الفعال للعلاقات العامة** ،ط1،دار الفجر للنشر والتوزيع 4 شارع الأشقر النزعة الجديدة ،القاهرة 2007،ص 51.53

وبتحليلنا لهذه الطرق أمكننا تقسيمها إلى نظامين لانتقال المعلومات داخل المنظمات هما:

. النظام المركزي.

. النظام اللامركزي.

أ . النظام المركزي للاتصال: ويشمل الشبكات أو الطرق الآتية:

1 . العجلة: إن بنية هذه الشبكة توحي بالمركزية في اتصالها وهذا يعني ضرورة وجود شخص في الوسط يتحكم في إرسال واستقبال وتوجيه الرسائل الاتصالية لبقية أعضاء الشبكة.[1]

2 . شكل الواي: وتعتبر شبكة الواي هذه أقل مركزية من العجلة، فهناك شخصيات يتميزون عن بقية أفراد الشبكة بحكم موقعهم فيها والذي يتيح لهم قدرة كبيرة على الاتصال بأكثر من فرد في وقت واحد، والتحكم في توجيه الرسائل.

ب / النظام اللامركزي للاتصال:

ويتضمن الشبكات الآتية:

1 . الدائرة: وهذه الشبكة تتميز من اسمها نجلوها من القائد المركزي، فجميع الأفراد في شبكة الدائرة يقومون بالاتصال وتعدم فيها المركزية.

2 . السلسلة: وتماثل هذه الشبكة في بنيتها الدائرة، ولكن الشخص المتواجد في الوسط يمكنه الاتصال مع أي شخص في المنظمة في أن واحد، أما البقية فيتساوون في أدوارهم الاتصالية حيث أن كل فرد يمكنه الاتصال بالشخص المجاور له.

3 . النجمة (شبكة كل القنوات): وتشابه هذه الشبكة في بنيتها مع الدائرة من ناحية تساوي الأفراد فيها، في أدوار التأثير والسلطة التفاعلية مع الآخرين، إلا أنها تتميز على الدائرة بإمكانية اختيار الأفراد للاتصال بأي شخص موجود في الشبكة بدون تحديد، فهناك فرصة اتصالية لجميع الأفراد فيما بينهم.

[1] عبد الرحمان عزي ،**مرجع سابق** ،ص18

وعلى هذا فشبكات العجلة والواي تتسم بالمركزية(فهناك شخص يتوسط عمق عملية التوصيل بين بقية الأفراد ويتحكم في تمرير الرسائل)، أما الدائرة والنجمة والسلسلة فتتميز باللامركزية بسبب عدم وجود أي فرد يتوسط نقاط تمرير الرسائل وتدفقها عبر الشبكة[1].

6/ مهام ووظائف الاتصال:

6 . 1/ إعلامية: تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية والتنفيذية، فالمدير الناجح هو الذي يتخذ قرارات ناجحة والقرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب.

6 . 2/ انضباطية: تستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطلقين تحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز سلطة، اختصار المعلومات والرسائل والمعني الصادر عن الإدارة على ما يتعلق بالعمل وظروفه.

6 . 3/ إقناعية: العمل الاقناعي يختلف في الجودة والنوعية عن العمل الروتيني القائم على التنفيذ وتطور الفكر الإداري أكد على أهمية الاقناع في الأداء الوظيفي.

6 . 4/ الانتاج: إن الاتصال هو الذي يحدد سير الانتاج من حيث كميته ونوعيته، كما يحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الانذارات بسبب التغيب والتفاعي عن العمل وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة أداء جيد وإرسال المذكرات أو عقد اجتماع لمناقشة المشاكل ورفع الانتاج وتحسين النوعية، كما تشير بحوث كثيرة ابتداءا بدراسات " هاوثون " إلى مدى تأثير الاتصال الغير رسمي في تقنين الانتاج وفي وضع معايير سلوكية يغزز بعضها بأقوال ونوادر وشائعات وبعضها الآخر يعزز بالاتصال الغير اللفظي كاستعمال الاشارات والايماءات والنظرات ومختلف الحركات التي تعبر عن معنى سلوك اجتماعي معين كالرضا والاشمئزاز والاعجاب...

6 . 5/ الابداع: هو إنشاء ووضع أفكار جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة، إلا أن هذه الوظيفة أقل ممارسة مقارنة مع وظائف الاتصال الأخرى وذلك ناجم عن المقارنة الشديدة التي تبديها مختلف أطراف التغير التنظيمي، فالروتين والنمطية والتقنين تعتبر من

[1].عبد الرحمان عزي ،**مرجع نفسه** ،ص19

أهم العقبات التي تقف في وجه الابداع علاوة على تصلب المواقف والاتجاهات وخاصة عندما يتطلب الابداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة حيث كلما كان المجهود أكبر كلما كانت المقاومة للتعبير أقوى، ويرتبط بالابداع بعدان هامان يجسدان وظيفته الأساسية: يتمثل البعد الأول في عملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة والبعد الثاني يتمثل في تظبيق البعد الأول[1].

والاتصال هنا يلعب دورا في وضع برنامج يهدف إلى التخفيف من عملية المقاومة وإقناع جميع الأطراف بتبني الابداعات الجديدة في التنظيم وتهيئة جو نفسي يسمح للأفراد باتخاذ المبادرة في معالجة المشاكل.

6 . 6/ الصيانة: يتمثل دور الاتصال هنا في ثلاث مهام رئيسية:

. حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.

. تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي.

. ضمان استمرارية العملية الانتاجية والابداعية للمنظمة.[2]

7 . العوامل الداخلة في عملية الاتصال

هناك خمسة عوامل لعملية الاتصال في التنظيم نوجزها فيما يلي:

1/ التمثيل: يتطلب توضيح الاتصال استخدام الرموز التي يمكنها أن بدقة في المواقف الإنسانية.

2/ الموقف: هنا بيئة الاتصال نفسها، وهنا الموقف يحدد ماذا قال، وما هي العلامات المستخدمة وغالبا ما يظهر المعنى المطلوب.

[1].عبد الرحمان عزي**مرجع نفسه** ص20

[2]سعيد يس عامر **مرجع سابق** ، ص 50

3/ النائب: الأفراد المرتبطون بعلاقات الاتصال هم نواب ويشار إليهم نموذجيا بالمرسل والمرسل إليه.

4/ الوسيط: الوسيلة التي يتم بها الاتصال هي الوسيط كالتعليمة، النشرات، التلفون، الاعلانات.

5/ الغرض: هو الهدف من الاتصال التي يرغب القائمين به الوصول إليه، وهناك أربعة أهداف: تنظيمية، روحية أهداف التوكيد، تحريف الأهداف.[1]

8 . دور الاتصال في المنظمة

1/ المنظمة نشاط حركي: إن أهم الفروض التي تقوم عليها المنظمة هو الاستمرار في مزاولة النشاط للاضطلاع بالمسؤولية التي تهدف إليها من خلال التفاعل مع ما يجري حولها في ضوء التغيرات السريعة والمنافسة الرهيبة، وإذا لزمت السكوت ربما يكون مصيرها الخروج من سوق المنافسة وهذه الصفة تتفق في الطبيعة مع الاتصال.

2/ المنظمة غرضية: تقوم على إنجاز غرض ما ربحي أو خيري يتفق مع الاتصال.

3/ المنظمة نظام مفتوح: لا تستطيع البقاء بمعزل عن التغيرات الاجتماعية والتقنية والظروف الخارجية التي تؤثر عليها.[2]

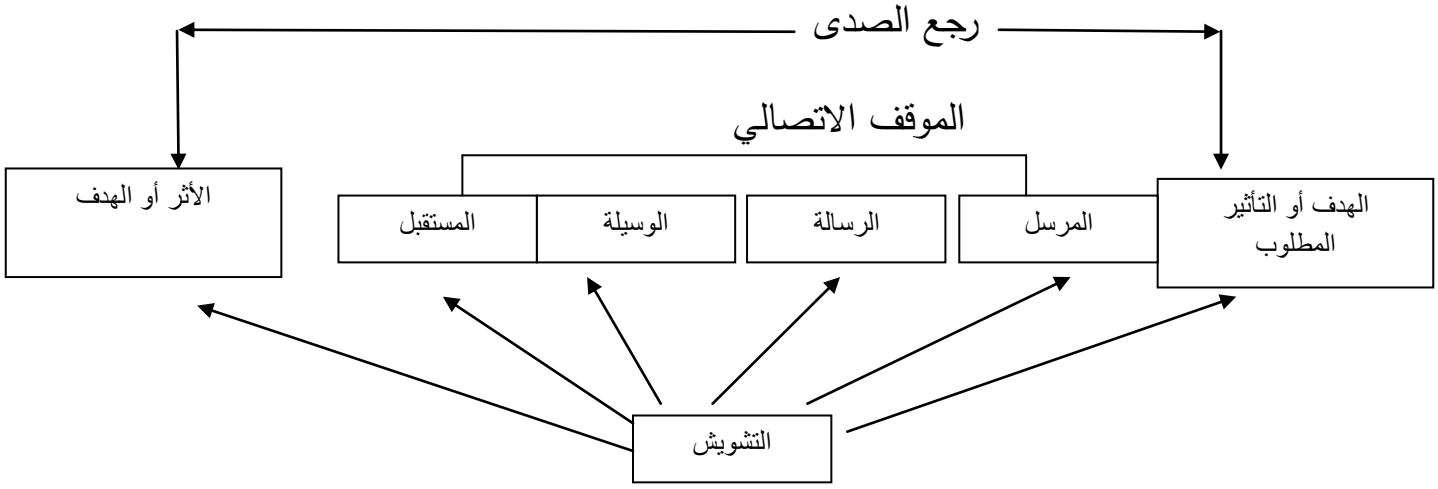
9 . عناصر عملية الاتصال الإداري:

العملية أي ظاهرة تتغير خلال فترة زمنية، والاتصال كعملية يعني أنه سلسلة من العمليات أو الأحداث المستمرة المتحركة دائما اتجاه هدف أي أنه ليس كيانا جامدا أو ثابتا، ولكنه عملية ديناميكية أي يسير في شكل دائري وليس خطيا، بمعنى أن المستقبل يتحول إلى مرسل والمرسل يصبح مستقبلا.

ولا تنتهي العملية الاتصالية بوصول الرسالة إلى المتلقي مما يعني استمرارية التفاعل بينهما، فضلا عن التفاعل الأساسي المقصود وهو تفاعل المستقبل مع الرسالة أو موضوع الاتصال.

[1] عبد الغفور يونس، **مرجع سابق**، ص203.
[2] سعيديسن عامر، **مرجع نفسه**،ص 51.

وهذه العملية في ضوء التعريفات المختلفة للاتصال تشمل على ثمان نقاط رئيسية هي: المرسل، الرسالة، الوسيلة، المستقبل، الأثر، التشويش، رجع الصدى، الموقف الاتصالي.



شكل يوضح عناصر العملية الاتصالية

1. المرسل: هو الفرد العادي أو المعنوي(مؤسسة، شركة، وزارة) الذي يدرك في ضوء الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها بوجود حاجة أو فكرة أو معلومات يريد أن ينقلها إلى طرف آخر أو أشخاص عديدين أو مؤسسة أو شركة أخرى يعمل على تحويل الإدارات الفكري إلى معاني محددة عن طريق استخدام وسائل التعبير المناسبة لنقل المعنى المقصود[1].

2 . المحتوى أو الرسالة: وهي المعلومات أو الآراء أو الأفكار أو المشاعر أو الاتجاهات التي يرغب المرسل في نقلها إلى الآخرين ، سواءا على مستوى اللغة اللفظية أو غير اللفظية.

إن محتوى ومضامين هذا الفصل الاتصالي لا تكاد تخرج عن عالم الرموز والاشارات والتي يكمل بعضها بعضا، وهذه الرموز الاتصالية تعد منظومة متكاملة في الفعل الاتصالي وبإيقاع متناغم، ففي مواقف الغضب والفرح نجد أن سلوكنا الاتصالي يحتوي على تعابير لفظية وحركات جسدية تصف هذه المواقف، فالسلوك الاتصالي للإنسان يتضمن كتلة من

[1] محمد منير حجاب ،**الاتصال الفعال للعلاقات العامة** ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، ط 1 ،2007 ص 54

الرموز التي يكمل بعضها البعض للتعبير عن حالات و معايشات الانسان لعوالمه الصغرى والكبرى.

ولهذا يتحتم الاهتمام باختيار الرسالة الملائمة في الوقت الملائم لاستخدام الوسيلة الملائمة، وأن تتسم رسائلنا بالوضوح والبساطة لأن أي معلومة مجزوءة أو يكتنف بعضها الغموض يشار حولها تساؤلات وربما ستؤدي إلى سوء الفهم من نوع ما، كما أنها تحد من إمكانية وصولها إلى أذهان الجمهور وبالتالي تفشل العملية الاتصالية بمجملها.

3/ الوسيلة: وهي الطرق المستخدمة لنقل الرسالة وهي عديدة ومتنوعة، وتختلف وفقا لحالة الاتصال، فهناك أشكال للاتصال الشخصي ووسائل الاتصال الجمعي والجماهري و التفاعلي، ويتم الاختيار وفقا لقدرات الوسيلة الفنية و الاقناعية ولقدرة المرسل على استخدام وأهدافه وإمكانياته ولطبعة الرسالة مع ملاحظة أهمية التكامل بين الوسائل الاتصالية لتأكيد التأثير المطلوب، لأن هذا التكامل مهم لتحقيق الأهداف المتوخاة، وغيابها يلحق الأذى كثيرا بهذه الأهداف فضلا عن أنه يعبر عن العشوائية والارتجالية في أساليب عمل المؤسسة[1].

المستقبل: وهو الفرد أو المؤسسة أو الجهة التي تستقبل الرسالة وتترجمها وتفسرها وتتفهمها حتى يمكن الاستجابة لها.

ولابد من الاهتمام به لأنه هو الذي يتفاعل أو لا يتفاعل مع رسائلنا، سلبا أو إيجابا، سواءا للتغيير أو لتعديل اتجاهاته، أو لتكوين اتجاهات جديدة، ولهذا لابد من احترام التوجه لكل من الإنسان (الفرد) والجماعة الإنسانية على حد سواء، والاهتمام بالقيادات الاجتماعية ذات التأثير الواسع، ويشمل هذا المفهوم هؤلاء الأشخاص القادرين على التأثير على الآخرين ويحظون بمكانة مرموقة بينهم، وعلى ذلك ينبغي الاهتمام بتوجيه الرسالة الإعلامية لهم واستقبالهم الجيد لها، لأن هذا يكون مفيد جدا في تبنيهم لرسالة ونقلها للآخرين.

5/ الأثر أو الهدف: الأثر هو نتيجة الاتصال بالنسبة للمستقبل أو المتلقي، وهو نفسه الهدف المرسل، وقد يكون الهدف هنا التأثير على أفكار المتلقين ومشاعرهم أو اتجاهاتهم أو

[1] منير حجاب **المرجع نفسه** ، ص55

آرائهم أو تحقيق الطلب أو تلقي معلومات، وهو الذي يحدد مدى النجاح لعملية الاتصال، تتفاوت أثار الاتصال من موقف لأخر، وكل يضل لكل موقف آثاره الظاهرة أو المستترة.

6/ التشويش: هو كافة العناصر التي تتداخل وتأثر على عملية الاتصال لتمديك المعني أو عدم وصول الرسالة أصلا، ويأخذ أشكالا متعددة بالنسبة للمرسل والرسالة والوسيلة والمستقبل والهدف ويؤثر وجودها في نجاح العملية الاتصالية.

ففي أي عملية اتصالية يمكن أن يحدث تدخل ما، يعيق أو يؤثر سلبا في عملية الاتصال، ففي حالة الاتصال المواجهي يمكن الحديث عن عناصر التدخل مثل أن يتلعثم المتحدث أو يكع، أو يخفت صوته بحيث لا يستطيع السامع أن يفهم رسالته مثل تلك الحالات يمكن أن نسميها حالات تشويش على عملية الاتصال[1].

وتواجه أية عملية اتصالية نوعين من التدخل الذي نسميه عادة بالتشويش وهما:

أ/ التشويش المتعلق بالوسيلة: وهذا النوع من التشويش هو تدخل يتم داخل القناة ذاتها أو يكون خارجيا عنها، ومن أمثلة تشويش القناة، الأخطاء المطبعية، الأخطاء الاعلامية، الكلمات الممحاة، أو الفقرات المحذوفة أو الصفحات المنسية أو الفقرات المحذوفة في الجريدة أو في المجلة، والصورة المشوشة في التلفزيون.

ب/ التشويش الدلالة اللفظية: يرى ميريل ولوينيشتين أن هذا النوع من التشويش في حقيقة الأمر ليس تشويشا، وكلفة تدخل ضمن الرسالة ذاتها، حيث يحصل من خلال فشل عملية توصيل المعني، ويظهر تشويش الدلالة اللفظية في الرسالة من خلال استعمال اللغة، إذ أنه كلما زاد الارتباك بين المشاركين في عملية الاتصالية في فهم معنى المصطلحات والمفاهيم، كلما زاد وجود التشويش الدلالي في الرسالة هذا التشويش الذي ينشأ عن سوء الفهم.

7/ رجع الصدى: ويشير إلى مدى استجابة المستقبل للرسالة وتأخذ المعلومات المرتدة عدة صور منها قيام المستقبل باختيار مصدر الرسالة بعدم فهمها أو الحاجة إلى تعديلها أو تم تنفيذ محتوياتها، ويعني رجع الصدى التكامل بين مكونات عملية الاتصال، فعلى سبيل

[1] منير حجاب **مرجع نفسه** ، ص56

المثال: إذا أراد مدير أن يطور برنامجا حول كيفية إدارة الوقف فإنه يضع اقتراحات في صورة مذكرة مكتوبة ليرسلها إلى رئيسية فيستقبل الرئيس الرسالة ويعطي انطباعاته عليها.

فيرجع الصدى هنا هو الاستجابة التي صدرت عن المدير، أو هو السلوك الصادر عن المتلقي كرد فعل على الرسالة مهما كان أسلوب رد الفعل هذا[1].

8/ الموقف الاتصالي: " السياق أو بيئة الاتصال " وهي الظروف البيئية المحيطة بعملية الاتصال وتتمثل في عوامل عديدة منها التوقيت ومهارات الاتصال والاتجاهات والخبرة والمعرفة والعوامل النفسية والاجتماعية لكل من المرسل والمستقبل والظروف الإدارية المحيطة، ويضاف إلى ذلك الأسلوب وهو الطريق أو المنهج الذي تتحدث به الرسالة لما يسهم في نقل محتوى هذه الرسالة ويقتنع بها ويهتم بها مستقبلا والمكان الذي يتلقى فيه الرسائل، وهو عادة مقر عمله أو إقامته، أو في أي مكان إذا كانت الرسالة مهمة، هذه العناصر وغيرها تنعكس على الاتصال وتؤثر في مدى قدرته على تحقيق التناغم المطلوب...تساعدنا هذه العناصر على فهم عملية الاتصال والتعرف عليها فيما حولنا حينما نتحدث مع أهلنا وأصدقائنا وحينما نستمع إليهم، وحينما نتعامل مع رؤسائنا ومرؤوسينا في العمل، ويمكننا ببساطة أن نحلل عملية الاتصال ونكتشف عناصرها السابقة حينما نستمع أو نقر أو نشاهد ما تنقله إلينا وسائل الاعلام ، كما يمكننا أن نفكر في هذه العناصر ونتعرف إلى جانب القوة والضعف لتحسين اتصالنا أو تواصلنا مع الآخرين من حولنا.[2]

10 . نماذج وتقنيات الاتصال:

1 . أهم نماذج الاتصال: لقد ظهرت العديد من الدراسات كان الهدف منها هو توضيح عملية الاتصال وتحليلها ووصف أبعادها وتشخيص مجالاتها وهذا في شكل نماذج لتنظيم المعلومات وعقد المشابهات.

والنموذج هو محاولة لتقييم العلاقات الكامنة بين المتغيرات التي تصنع نظاما في شكل رمز، وتصنف النماذج حسب المنهج العلمي إلى نوعين:

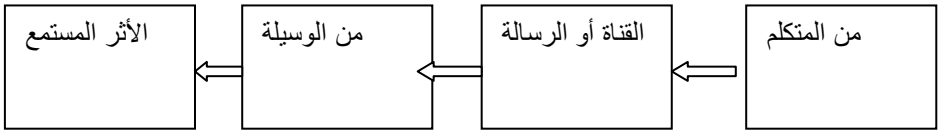
[1] منير حجاب ، **مرجع نفسه** ،ص 57
[2] منير حجاب، **مرجع نفسه**، ص ص 58-60

- النماذج البنائية: وهي التي تظهر مكونات الشيء أو الحدث أي الرسمية.
- النماذج الوظيفية: وهي التي تحاول أن تبين لنا كيف تعمل الظاهرة.

والآن سنحاول استعراض أهم هذه النماذج.

أ . نموذج هارولد لاسيول: ركز لاسيول على الرسالة اللفظية واهتم بعناصر الاتصال المتمثلة في المرسل، المرسل إليه والرسالة الاتصالية.

واعتبر الاتصال يسير في اتجاه واحد يؤثر فيها الفرد على الآخر عن طريق الرسالة التي يبثها[1].



الشكل يمثل نموذج هارولد لاسويل

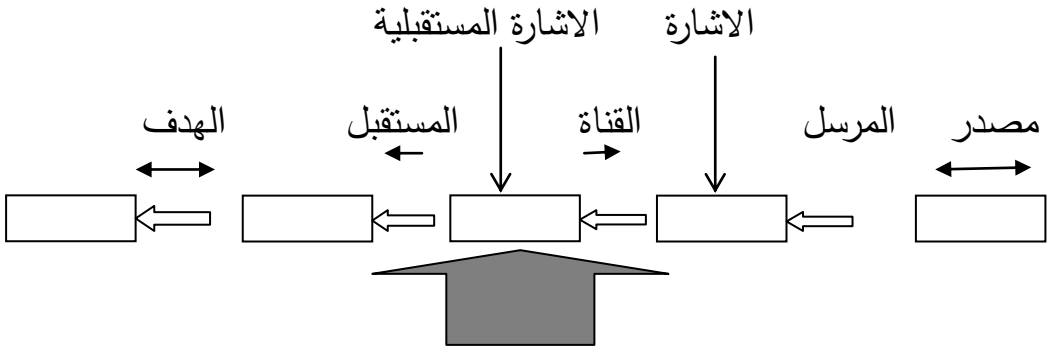
وقد أعطى " لاسيول " تعريفا أعم وأشمل للقناة فشملت الوسائل الجماهيرية، بالاضافة إلى الحديث اللفظي بوصفه جزءا من العملية الاتصالية وقدمت طريقته أيضا منظورا أعم لهدف أو تأثير الاتصال، فالاتصال عنده يمكن أن يحقق الاعلام والتسلية والاثارة والاقناع.

ب . نموذج شانون وويفر: بعد عام من ظهور طريقة " لاسيول " " نستر" " كلود شانون" نتائج البحث الذي أجراه لشركة آبل للهاتف لدراسة المشكلات الهندسية لارسال الاشارات وكانت هذه النتائج هي أساس نموذج شانون وويفر للاتصال ففي كتابهما (النظرية الرياضية للاتصال) يصف المؤلفات طبيعة العملية الاتصالية بقولهما:

" سوف يستعمل مصطلح الاتصال هنا بصورة واسعة ليشمل جميع الطرائق التي يمكن أن يؤثر بها عقل على آخر، وهذا بالطبع لا يشمل الكلام المكتوب والمنطوق فحسب بل يتعداه ليشمل الموسيقى والفنون التصويرية والمسرح والباليه، وفي الحقيقة فهو يشمل كل السلوك".

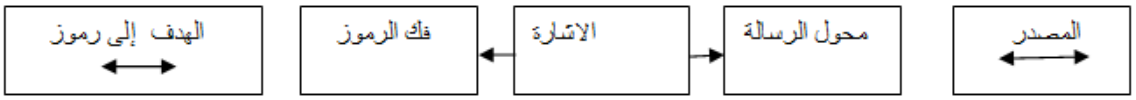
[1] د.أحمد بخوش **مرجع سابق** ص،22.21

ومن خلال هذا نستنتج أن كلا من شانون وويفر قد وصفا الاتصال من خلال ستة عناصر هي: مصدر المعلومات، المرسل، القناة، المستقبل، الهدف، مصدر الضوضاء.



الشكل يمثل نموذج شانون وويفر

إن مصدر المعلومات هو الذي يختار رسالة معينة من بين مجموعة من الرسائل الممكنة، وقد تتكون هذه الرسالة من كلمات منطوقة أو مكتوبة أو من الصور أو من الموسيقى.....الخ.

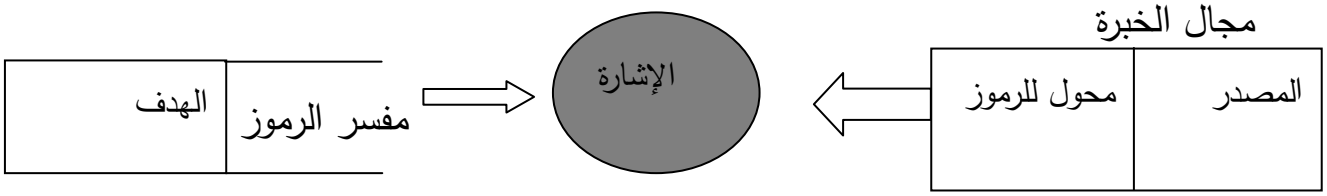


الشكل يمثل نموذج مصدر المعلومات الاتصالية

ج/ نماذج شرام: لقد قدم شرام نماذج إضافية عن ديناميكية عملية الاتصال وأول هذه النماذج هو ماقال عنه أنه " يمكن أن يكون الفرد مصدرا يتحدث أو يرسم أو يشير ويمكن أن يكون المصدر هيئة كالجريدة أو دار نشر أو محطة تلفاز أو أستديو سينمائي، وتكون الرسالة في شكل حبر على ورق، أو الموجات الصوتية في الهواء أو الترددات في التيار الكهربائي أو إشارة باليد أو علما في الهواء أو أي إشارة أخرى يمكن شرحها لإعطاء معنى.[1]

[1] د. أحمد بخوش ، **مرجع نفسه** ،ص 23

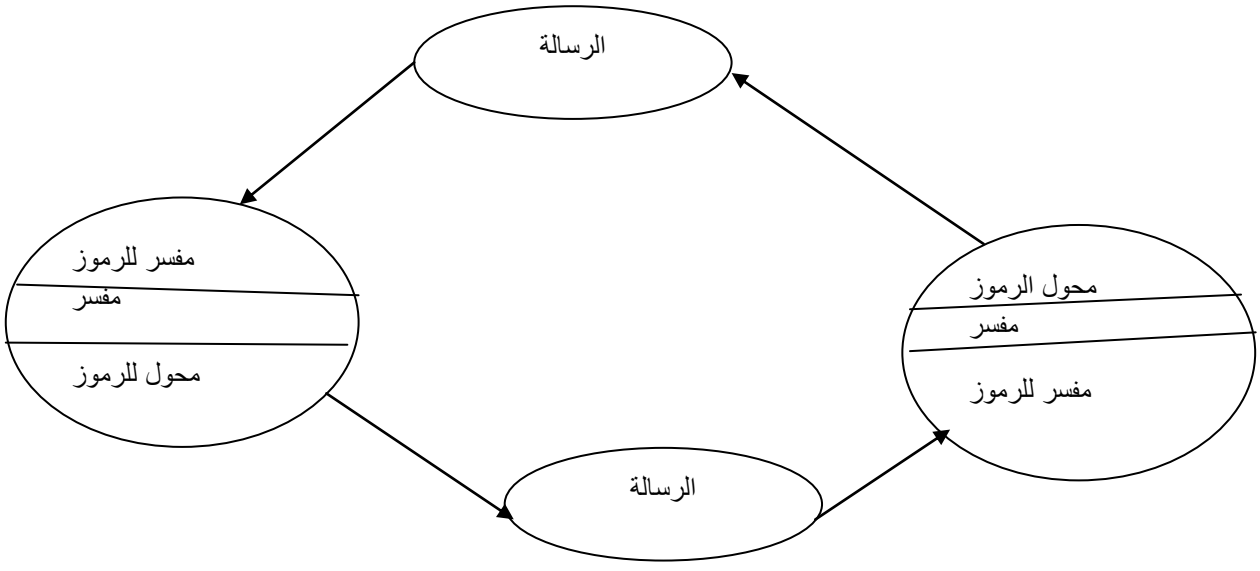
فالاتصال عند" شرام " مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة المصدر والمستقبل، حيث يقوم المصدر بتحويل الرسالة إلى رموز يمكن إرسالها.[1]



الشكل يمثل مجال الخبرة

في هذا النموذج قدم " شرام" مفهوم مجال الخبرة الذي اعتبره ضروريا ليقرر ما إذا كانت الرسالة تصل إلى الهدف بطريقة التي قصدها المصدر وخلص إلى أنه عدم وجود مجالات خبرة مشتركة فإن احتمال أن تفسر الرسالة بطريقة صحيحة يكون ضعيفا.

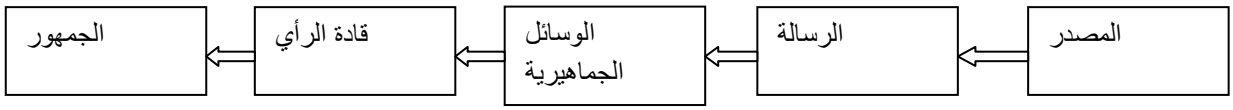
كما اقترح " شرام" أهمية التغذية الراجعة كوسيلةFeed back للتغلب على الضوضاء حيث يعيد المرسل رسالته في ضوء ما يلاحظه أو يسمعه من المستقبلين، كما بين أهمية عملية فك الرموز ودور ميدان الخبرة.



شكل يمثل الاتصال حسب شرام (اتصال دائري)

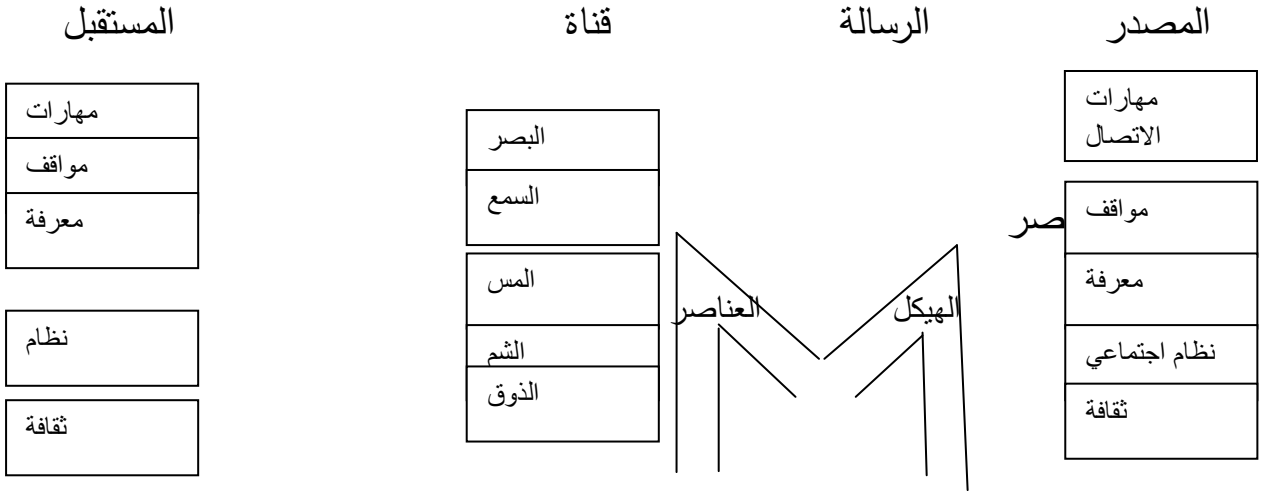
[1] د.أحمد بخوش **مرجع نفسه** ،ص26-27

د/ نموذج إلياهوكاتزروبول لازار سفيلد: لقد قدم هذان العالمان السياسيان عام 1955 مفهومهما عن تدفق الاتصال على مرحلتين من خلال بحثهما في الرسائل السياسية المذاعة والمطبوعة حيث وجد لها تأثيرا ثانويا وضئيلا على قرار الناخبين في عملية التصويت.



الشكل يمثل نموذج إلياهوكاتزر وبول لازار سفيلد

هـ/ نموذج بيرلو: وضع هذا النموذج ككل عنصر من عناصر العملية الاتصالية عوامل ضابطة، فالمهارة، المواقف، المعرفة، الثقافة والنظم الاجتماعية للمصدر ذكرت على أنها مهمة لفهم طريقة عملية الاتصال، كما أن المحتوى والمعالجة والرمز مهمة للرسالة، وقد اهتم النموذج بالحواس الخمس بصفتها قنوات رئيسية للمعلومات وأن العوامل نفسها تؤثر على المستقبلين كمصادر.



شكل يمثل نموذج بيرلو [1]

لقد ركز بيرلو في شرحه للنموذج على أن الاتصال عملية متسلسلة والمعاني موجودة في الناس وليس في الكلمات، أي أن تفسير الرسالة بشكل رئيسي يعتمد على المرسل والمستقبل، وما تعنيه الكلمات لهما أكثر منهم اعتمادها على عناصر الرسالة نفسها.

[1] أحمد بخوش **مرجع نفسه** ص 27-28

و/ بعض نماذج الاتصال الأخرى:

- نموذج أرسطو: حيث يتم الاتصال فيه عن طريق التحدث بواسطة تهدف إلى إقناع المستمعين ويكون اتجاه المعلومات في اتجاه واحد.
- نموذج دانس: يقوم على تحويل الأفراد للرسائل باستعمال رموز ويقومون بتفكيكها بناءا على خبرتهم الخبرة الاتصالية السابقة ويتكون اتجاه المعلومات اتجاه حلزوني لولبي.
- نموذج وانزلاويك وبنين وجاكسون: يقوم على تبادل الرسائل بالسلوك حيث تختلف معاني الآراء مع كل شخص اعتمادا على الصلة الاتصالية بينهم ويكون للمعلومات في هذه المرحلة اتجاهين مختلفين.
- نموذج روجرز وكونكايد: يكون فيه الأفراد مشتركون أو متصلون مع بعضهم البعض في شبكات يساهمون في الاتصال ويتبادلون المعلومات بغرض الوصول إلى فهم مشترك.

11 . معوقات الاتصال:[1]

1/ المعوقات والمشاكل المرتبطة بالمرسل:

أ . الحالة النفسية للمرسل.

ب . الافتراضات والأحكام الخاطئة أو المضللة لدى المرسل.

ج . الاستخدام الخاطئ لتوقيت إرسال الرسالة.

د . عدم كفاءة المرسل أو افتقاره لمهارات الاتصال.

هـ . التفاوت في السلطة الوظيفية.

2/ المعوقات والمشاكل المرتبطة بوسيلة الاتصال:

أ . الاختيار الخاطئ للوسيلة.

ب . الاستخدام الخاطئ للوسيلة.

[1] حميد الطائي وبشير العلاق، **السياسات الاتصال، نماذج ومهارات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط العربية، 2009، ص ص 73 - 81.

ج . بعد المسافة التنظيمية أو تعدد المستويات الإدارية في المنظمة.

د . ازدحام واختناق قنوات (وسائل) الاتصال.

هـ . سوء أو ضعف وسيلة الاتصال.

3/ المعوقات والمشاكل المتعلقة بمضمون الرسالة:

أ . لغة الرسالة.

ب . هدف الرسالة.

ج . أسلوب كتابة الرسالة.

د . أسلوب نطق الرسالة أو توصيلها.

4/ المعوقات والمشاكل المتعلقة بالتغذية العكسية:

أ . الافتقار إلى متابعة سير عملية الاتصال وعدم الاكتراث بالنتائج المرجوة منها.

ب . افتراض المرسل بأن التغذية العكسية غير ضرورية.

ج . تركيز المرسل على الأهداف والحاجات التي يسعى لبلوغها دون أدنى اهتمام بدوافع المستقبل وأهدافه وتطلعاته.[1]

د . ضعف بنى الاتصال التحتي أو سوء تصميمها بحيث تكون باتجاه واحد وليس باتجاهين.

هـ . عدم إبلاء إهتمام كاف بالرسائل غير اللفظية أو التلميحات التي تعطي مؤشرات عن وصول الرسالة من عدمها.

5/ معوقات مشتركة عالمية:

أ . افتقار مستلمي الرسائل لمهارات الانصات والتحليل، والاستقراء والمنطق، وهي مهارات في غاية الأهمية لفهم الاتصال وآلياته، وتقدير أهميته.

[1] حميد الطائي وبشير العلاق ،**مرجع نفسه** ص 80

ب . العقبات الإدارية الناتجة عن ضعف الهياكل التنظيمية أو جمودها ما يجمد عملية التدفق السليم للرسائل.

ج . التفسير الخاطئ لمضمون الرسالة وتعمد تشويهها من قبل أفراد أو قنوات الاتصال.

د . الاختلافات الفكرية والذهنية والإدراكية لمرسل الرسالة ومستلمها.

هـ . تداخل وتشابك المصالح والاتجاهات بين المرسل والمستقبل[1].

[1] حميد الطائي وبشير العلاق ،**مرجع نفسه** ص 81

1- النظرية الكلاسيكية

ترجع جذورها إلى بدايات القرن العشرين واستمرت تحظى بالقبول والاهتمام حتى أواخر الثلاثين من هذا القرن، وقد أسهم في دعم وتأكيد هذه النظرية كل من رواد الإدارة الأوائل أمثال تايلور، فايول بالإضافة إلى كتابات ماكس فيبر بالنسبة للتنظيم الرشيد.

وقد تطورت في جوشيم بظهور وتبلور الاقتصاد الرأسمالي القائم على المنافسة الحرة، والاتجاه إلى الترشيد وتفسير السلوك الإنساني والتنظيمي استنادا إلى مفاهيم العلوم الطبيعية.

وتقوم النظرية الكلاسيكية أساسا على نموذج الرشيد للتنظيم والذي يفترض أن هدف التنظيم هو الوصول إلى الكفاءة عن طريق الاستخدام الأمثل لموارده ويسهل تصميم التنظيم في تحقيق هذا الهدف.

ورغم أن النظرية الكلاسيكية ركزت اهتمامها على بنية وحدات التنظيم وأهملت دراسة عملية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها، إلا أن النموذج الفيبري أثر في النظريات التي تناولت اتخاذ القرارات في بعدين:

يتمثل البعد الأول في رؤية المدرسة العقلانية التجريدية للقرار وفق نموذج يتكون من 03 عناصرعنصر خطي يتكون من إعداد القرار وتنفيذه، وعنصر عقلاني يتمثل في عملية اختيار القرار الأفضل ضمن بدائل متعددة، وعنصر أطرية الذي يتضمن حرية صاحب القرار لحظة قيامه بالاختيار[1].

والبعد الثاني: فيتمثل في المقارنة المؤسساتية كاتجاه ثاني لتمثل مفهوم العقلانية الذي تقترحه النظرية البيروقراطية، أي الانطلاق من وحدة إدارية مكتملة العناصر[2].

2- النظرية السلوكية

إن النظرية السلوكية في إعداد واتخاذ القرارات تعد أول نظرية تربط اتخاذ القرار والسلوك داخل المنظمة، وقد عرف أصحاب هذا النموذج " برنارد مارش و سيمون" المنظمة بأنها هيكل متخذي القرارات أحيانا كأفراد وأحيانا كجماعات[3].

وبرنارد يشير إلى صعوبة تحليل كل أمر إداري ودراسته بالتفصيل من قبل الفرد لتقرير قبوله أو رفضه، كما يرى أن أغلب القرارات أو الأوامر تقع في نظام ما أسماه " المنطقة السوداء " أو منطقة الرضوخ، فإذا

---

[1] علي السلمي ،**تطوير الفكر التنظيمي**،وكالة المطبوعات ،الكويت 1975 ،ص 183

[2] منصف السلمي، **صناعة القرار الأمريكي**، مركز الدراسات العربي والأوروبي، باريس، 1997.

[3] ناصر محمد العديلي، **إدارة السلوك التنظيمي**، ط01، مرامر للطباعة الالكترونية،1995، ص479.

وقع أمر معين داخل هذه المنطقة فإن الفرد ينفذه دون أية مناقشة، أما إذا وقع خارجها فسيبدأ بالتساؤل ثم يقرر القبول أو الرفض، وتتوقف مساحة هذه المنطقة عند الفرد على مدى زيادة المكافآت عن الأعباء والتضحيات والاقتناع بها.[1]

أما " سيمون " فقد انتقد مبدأ الرشد الكامل في اتخاذ القرارات نظرا لمحدودية فكر الانسان والقيود النفسية والموضوعية التي تواجه متخذي القرارات، فالفرد لا يستطيع استعراض كل الاحتمالات الممكنة للبديل، كما أنه لا يستطيع حساب درجة المخاطرة والشك، وسلسلة النتائج المرتبطة بالاحتمالات الموضوعية، وهو بالتالي يواجه حدودا في الرشد فلا وجود للقرار الرشيد الأفضل والأكمل فهو نظري ومثالي وإذا ما تم الوصول إليه.

فهو عادة لا يساوي الجهد والوقت والمال المبذول للوصول إليه، كل القرارات حسب مارش وسيمون تتخذ في ظروف الرشد المقيد أو المحدود، ويشير هذا المصطلح إلى أن العاملين يتخذون قرارات في ظروف مشحونة بعدد من القيود الخارجية والنفسية.[2]

يمكن تصنيف القرارات من حيث المدخل السلوكي لها إلى:

1/ قرارات متخذة من أعلى سلطة في الهيكل التنظيمي للمنظمة وموجهة إلى المستوى التالي لها مباشرة بقصد تنظيم وتوجيه ورقابة العمل لكي تتمكن المنظمة من الاضطلاع بمسؤولياتها وتحقيق الهدف المنشود، ومن ثم لا تؤثر تلك القرارات في الأشخاص الذين يتخذونها بل تؤثر في سلوكيات المستوى التنظيمي الموجهة إليه القرارات.

2/ قرارات تتخذ على مستوى الإدارة الوسطى وموجهة إلى المستويات الإدارية الأدنى بقصد ضمان سير العمل ورقابته، تلك القرارات تحمل أثر اجتماعي سلوكي مزدوج، حيث تؤثر في متخذي القرارات أنفسهم وفي مسؤوليتهم اتجاه سلطات أعلى، ومن الجانب الآخر تؤثر في سلوكيات من توجه إليهم من المسؤولين.

3/ قرارات يتخذها المرؤوسين المسؤولين ، وهم بصدد ممارسة أعمالهم اليومية دون أدنى أثر على سلوكيات الآخرين مع إبقاء أثرها على سلوكيات من توجه إليهم من المرؤوسين.[3]

---

[1] مؤيد سعيد سالم، **تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر التنظيمي** دارعلم الكتاب الحديث،الأردن،2002ص 102.

[2]- أندرودي سيزلاقي، مارك تي ولاس،**السلوك التنظيمي والأداء** تر:جعفر ابوقاسم ،معهد الادارة العامة ،الرياض، 1991، ص334.

[3]سعيد يس عامر، **الاتصالات الادارية ،المدخل السلوكي لها** ،دار المريخ للنشر ،الرياض 1998، ص396.

ويؤيد سيمون فكرة الرجل الإداري كبديل للرجل الاقتصادي والذي يتصف بأنه يهدف إلى التوصل إلى حلول مرضية للمشكلة التي تواجهه....، وحين يتخذ قراراته فإنه يبني تلك القرارات على أساس صورة مبسطة للعالم المحيط، وهو لا يبحث عن كل البدائل المحتملة ويعتمد على عدد من القواعد البسيطة في اتخاذ القرارات.[1]

ومجمل القول أن الأفراد والجماعات والمنظمات نادرا ما يحققون أقصى ما يمكن من الأهداف فيما يتخذونه من قرارات ولكنهم يقارنون البدائل ويزيدونها حسي المعايير التي تحدد الحد الأدنى المقبول من هذه الأهداف، فإذا كان أحد البدائل المتوافرة مقبولا وفق الحد الأدنى من المعايير ثم اختيار، فيتوقف البحث عن بدائل أخرى.[2]

3- النظرية الحديثة للتنظيم

يرجع ظهورها إلى نهاية الثلاثينات من هذا القرن وكان الأمر طبيعي نتيجة لتلازم الفكر الإداري مع تطور ونمو العلوم الإنسانية، ويعتبر ايتون مايو من أوائل الرواد لهذا الاتجاه.[3]

وتؤمن هذه النظرية بأن العلاقات داخل المنظمة هي التي تسمح بتدفق الانتاج أو إعاقته، والعلاقات داخل المنظمات ليست في صورة رئيس ومرؤوسين، وليست قرارات وتنفيذ ولكنها بين أفعال وردود أفعال وتتأرجح ردود الأفعال إلى الموافقة التامة والرفض المطلق وتتوقف مهارة رجل الإدارة لاتخاذ القرار السليم على مدى درايته باتجاهات وعلاقات العاملين معه ومدى استجابتهم للقرارات، بحيث يتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب وتحدد ضمن أنسب الطرق للأداء وتنفيذ وبالتالي فهو ينظر إلى التنظيم على أساس مقدرته على الوفاء بمتطلبات الحياة عن طريق عملية اتخاذ القرارات[4]، وقدمت هذه النظرية العديد من المساهمات والبحوث الخاصة بالاتصالات .

و Resistlikert من أشهر من ساهم في هذا الجانب، حيث قدم مفهوم حلقة الوصل الذي يشير فيه إلى أن الكثير من العاملين يلعبون دورين في أعمالهم.

. الدور الأول: كقادة لمجموعة من المرؤوسين.

. الدور الثاني: كعضو في جماعة يرأسها فرد آخر.

---

[1] علي سلمى، **مرجع سابق** ،ص184.

[2] - أندرودي سيزلاقي، **مارك تي ولاس نفس المرجع ص** 336

[3] عبد الكريم أبو مصطفى، **مرجع سابق** ،**ص 181-182**

[4] عبد الغفور يونس، **نظرية التنظيم والادارة** ،المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية ، 1997، ص26.

وعلى هذا يكون الفرد كحلقة وصل بين مجموعتين، يبين هذا المفهوم أن الفرد ينقل المعلومات مرة إلى أعلى ومرة أخرى إلى أسفل، وهذا التنوع والكثافة في الاتصالات يمكنها أن تثري تبادل وانتشار المعلومات وأيضا الترابط بين المجموعة.[1]

4- نظرية العلاقات الإنسانية

استطاعت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال تجاربها أن تثبت أن للاتصال تأثير قوي على العلاقات الاجتماعية و التفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، كما أثبتت إحدى تجارب هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وعلى هذا انقلب مفهوم الاتصالات في مدرسة العلاقات الإنسانية من كونه وسيلة للتعرف على العالم الداخلي للعمل والأفراد،وكوسيلة لإقناعهم بآدميتهم، ورفع كفاءة العمل والرضا عنه، وخلق تجانس بين الأفراد داخل التنظيم وممارسة أسلوب المشاركة المشتركة، والاعتراف بالكرامة الإنسانية.[2]

وتشير مدرسة العلاقات الإنسانية إلى ما يلي:

. إن المشاركة في وضع الأهداف سوف ينعكس على زيادة الإنتاجية في تلك المنظمات، بينما في المنظمات التي تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات، فالإنتاجية تكون أقل.

. إن المنظمات التي تستخدم نظام الاتصال المتتابع (إلى أسفل و إلى أعلى) والجانبي سوف تكون أكثر إنتاجية من المنظمات التي تتبع نماذج الاتصال إلى أسفل فقط.

إن المنظمات التي يكون فيها الأعضاء على اتصال وتفاهم وقرب بعضهم البعض من الناحية السيكولوجية سوف تكون أكثر إنتاجية من المنظمات التي يكون فيها الأعضاء متباعدين ومنفصلين عن بعضهم البعض من الناحية السيكولوجية.

فبعد الحرب العالمية الثانية بدأت تظهر الرغبة في إنشاء على الاتصال مستقل لكن المهتمين والباحثين في هذا المجال لم يتفقوا على ذلك وانقسموا إلى مدرستين كبيرتين للاتصال.

---

[1] أحمد ماهر ، **كيف ترفع مهارتك في الاتصال ،مركز التنمية الادارية** ،كلية التجارة ،جامعة الاسكندرية 1998، ص 31.

[2] عبد الغفور يونس، **مرجع نفسه**، ص14.

1/ المدرسة الامبريقية: بقيادة لازار سفيلر، وتتميز على العموم بالمنهج الكمي بالوظيفة وبالوضعية.

2/ المدرسة النقدية: بقيادة قدماء مدرسة فرانكفورت من أمثال هورهايمرأدورونو، ماركيوسوفروم، وتتميز بإعطائها الأولوية في المحيط الاجتماعي الذي تتم فيه العملية الاتصالية، ولقد تأثرت هذه المدرسة في بدايتها بالفكر الماركسي حيث كان أتباعها يركزون أساسا على المحيط الاجتماعي، السياسي، والاقتصادي للبلد الذي تمت فيه عملية الاتصال[1].

خامسا: نظرية الاتصال:

قام هنري فايول رائد المدرسة العلمية الإدارية بتقديم مساهمته الجديرة بالاهتمام وذلك عندما وصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم وفقا للشكل الموالي الذي يوضح أنه لو أراد الشخص(و) الاتصال بالشخص (م) عليه أن يصعد إلى الأشخاص والمناصب (هـ) (د) (ج) (ب) (أ) ثم يهبط إلى الأشخاص والمناصب (ح) (ط) (ل) (م) وهذا ما يجعل الاتصال يأخذ وقتا طويلا وإجراءات مستندية ومكتبية أطول ومعقدة ويؤدي إلى عدم فعالية الاتصال وعليه يقترح فايول أنه من الممكن عمل ما يطلق عليه بالجسر أو المعبر Canyplank بين كل من الشخصية (و)و(م)، ولقد كان مفهوم الجسر أو المعبر رائد في وقته، وذلك لأنه كان يقترح نظام الاتصالات الجانبية، بدلا من الاتصالات الرأسية في ذلك الوقت[2].

إن الأهمية القصوى التي يكتسبها الاتصال القائم بين المستويات التنظيمية المختلفة عند محاولة تطبيق السلطة في التنظيم لا يدع مجالا للشك بأن أكبر عيوب الإدارات الحديثة سوء توصيل المعلومات وطريقة اتخاذ القرارات بصفة انفرادية دون اللجوء إلى المتخصصين في ذلك فيفوت المسؤولين بذلك على أنفسهم فرصة التعرف على كافة عناصر الموقف وظروفه، وجميع الميكانيزمات التي تحكمه مما يبعدهم عن عمل تقديري موضوعي للموقف واتخاذ قرار كفأ، كما يؤدي إيصال المعلومات بدقة واختيار الأهم والجيد منها إلى الصعود بسرعة في السلم الإداري والحصول على ترقيات، زيادة على أمن الاتصالات تساهم إلى حد كبير في تحسين سلوك الأفراد في النقاش الذي يدور بين الاجتماعات.

وتسير الاتصالات عامة في التنظيم وفق ثلاث اتجاهات رئيسية يتمثل الاتجاه الأول في إيصال المعلومات من القاعدة إلى القمة، وهو اتصال صاعد يتجه عكس خطوط السلطة في التنظيم وإن جودته تعكس الوضعية الحقيقية لأي منظمة ناجحة وتوضح اتجاه الإدارة إلى التسيير لطريقة تشاركية.

---

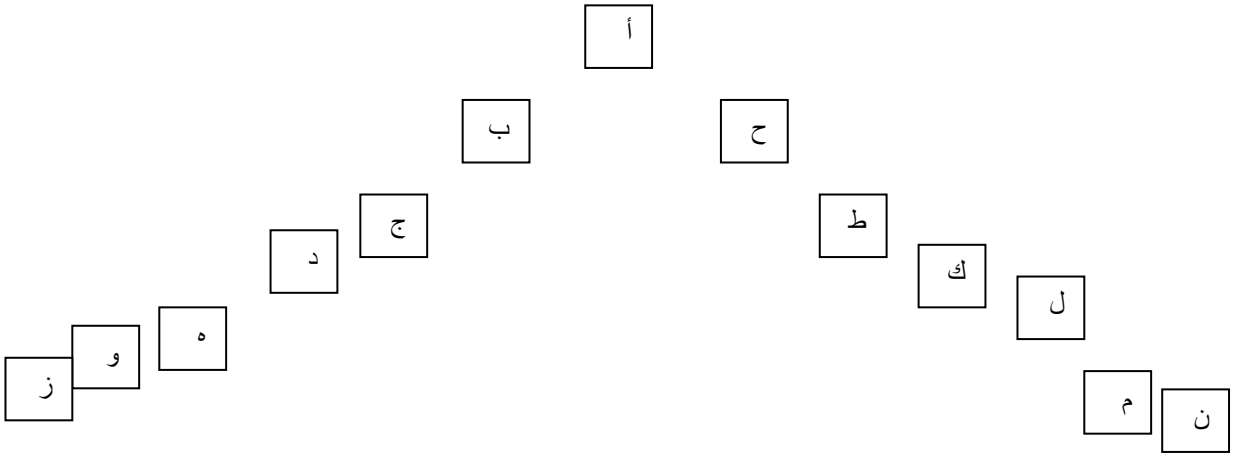
[1] د.أحمد بخوش ،**الاتصال والعولمة ،سوسيوثقافية** ،ط1،دار الفجر للنشر والتوزيع 2008،ص 78.79

[2] أحمد ماهر ،**مرجع نفسه** ص 31 .

أما النوع الثاني من الاتصال فهو الذي يتم من أعلى إلى أدنى البناء التنظيمي يعبر من المنبع الذي تصدر منه المعلومات والتوجيهات، أي أن مركز اتخاذ القرار هو الذي يجسد السلطة الرسمية.

أما النوع الثالث من الاتصال فهو الاتصال الأفقي الذي يتم بين وحدات على نفس المستوى خاصة التنظيمات الكبيرة التي تنظم مجموعة مختلفة من الأخصائيين ويكون فيها التخصص شديدا وتوزيع العمل بين الخبراء متمايزا ويتمتع كل مدير بصلاحيات إدارية واستحالة القيام بضغوط على زملائه في مستوى واحد.[1]

هذه النظرية تعرضت إلى الإشارة وإبلاغ المرؤوسين بالتعليمات والقرارات ومعرفة رأيهم فيها عن طريق التغذية العكسية للمعلومات، وما يمكن أن يفعلوه من عرقلة سير العمل إذا مالم يأخذ برأيهم.



شكل: يوضح مفهوم المعبر أو الجسر للاتصالات الجانبية

سادسا: نظرية اتخاذ القرار:

يعتبر هربت سيمون من المفكرين الذين انتقدوا النظريات الكلاسيكية للتنظيم وبين مابها من توصير وتناقض، وقد قدم سيمون إطارا لنظرية التنظيم تختلف تماما عن الفكر الكلاسيكي والتي تتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساسا تدور حوله العمليات التنظيمية المختلفة، أي أن السلوك التنظيمي هو عملية لاتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم.[2]

وهذا الأخير يقوم باختيار بديل من البدائل المحتملة ونظرية اتخاذ القرار تناولت كذلك الخصائص النفسية للجماعات التنظيمية والتي على أساسها يقوم اختيار البدائل لاتخاذ القرار وتحليل عملية اتخاذ القرار ذاتها.

---

[1] عمار بوحوش،**الاتجاهات الحديثة في الادارة ،والمؤسسة الوطنية للكتاب** ،الجزائر، 1984، ص100.

[2] علي السلمي،**تطور الفكر التنظيمي** ط2، دار القلم بيروت 1980، ص182.

إن المفكرين الذين اهتموا بنظرية اتخاذ القرار في الإدارة لا يتناولون المجال الإداري لعملية اتخاذ القرارات ولكنهم يقومون بفحص الميدان الكامل لعمليات المشروع وبيئته، وبالتالي تصبح نظرية اتخاذ القرار عامة وذلك لأنها تنظر إلى المشروع باعتباره نظام اجتماعي بدلا من الاقتصاد على التركيز الضيق على عملية اتخاذ القرار.[1]

وهذا ما أشار إليه سيمون بأن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد تحديد الهدف العام للتنظيم أو عند رسم السياسة العامة له، بل على العكس من ذلك فإن اتخاذ القرار يشمل التنظيم الإداري كله بنفس القدر الذي يعمه الأداء الفعلي للأعمال.[2]

وبما أن اتخاذ القرار يتم داخل التنظيم وضع سيمون تعريف للتنظيم حيث يرى أنه " وحدة اجتماعية أو هيكل مركب من العلاقات والاتصالات التي تتجسد في القيم واتجاهات الأفراد التي تحكم عملية اتخاذ القرارات.

وقسم سيمون نظريته إلى:

1 . اتخاذ القرار: إن الاتصال والعلاقات بين الأفراد يشكلان تنظيم يقوم على أساس هرم، حيث أن كل قرار يتخذ بشأن نشاط معين يصبح خطوة أو مرحلة لتحقيق هدف آخر.

2 . البيئة: إن اتخاذ القرار من قبل أعضاء التنظيم من خلال البدائل المطروحة، محدد من خلال البيئة المتواجد فيها التنظيم.

3 . الجماعة: اتخاذ القرار عمل جماعي وتقسيم العمل وتنسيق الجهود عمل لابد منه.

4 . التأثير: تستغل كل من السلطة والاتصال والتدريب والكفاءة وغيرها للالتزام بالقرارات المتخذة.

5 . التوازن: خلق توازن بين كل من المغريات المقدمة لأعضاء التنظيم والمساهمات التي تحصل عليها بالمقابل.

ركز سيمون في تعريفه للتنظيم على العلاقات والاتصالات بين العمال وهذا الأخير يعمل على توفير المعلومات لأعضاء التنظيم، ومدى تفاعلها داخل التنظيم ودرجة تأثير هاته العوامل على التكوين النفسي للعمال مما يؤثر حتما على عملية اتخاذ القرارات[3].

---

[1] عبد الغفور يونس، **مرجع سابق** ، ص302.

[2] علي السلمي، **مرجع سابق**، ص186.

[3] كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي** ،ط2،دار الفكر عمان الأردن 1994، ص62.

كما توضح هذه النظرية طبيعة القيود التي يجد الفرد نفسه أمامها عندما يقوم بإصدار قراراته وتلك القيود تكون تابعة عن ضرورة التنسيق بين القرارات والنشاطات التي يؤديها الفرد، والتنظيم يستغل تلك القيود للتأثير على القرارات الفردية التي تنعكس على السياسة العامة للتنظيم.[1]

خاتمة:

الاتصال هو الركيزة والعمود الفقري لكل المؤسسات والتنظيمات والسير الحسن لهذه الأخيرة مرتبط بنوعية الاتصال داخلها، فالاتصال التنظيمي له دور كبير في تحقيق الفعالية، لذا

[1] كمال محمد المغربي ،**مرجع نفسه**،ص62

يستوجب على المؤسسة العمل على تطوير مخطط اتصالها لجعله أكثر فعالية حتى يحقق أهدافها ووضع استراتيجية فعالة لا يتم بشكل عشوائي بل بتدخل مختصين في الاتصال وكذلك تدعيمها بأساليب حديثة.

الفصل الثالث :

الإطار النظري لمفهوم اتخاذ القرار في التنظيم

تمهيد:

على الرغم من أنه يمكن اكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم إلا أنه ليس من السهل تعلم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، وأن الإنسان ملزم بالاجتهاد من الناحية الشرعية والتحرك واتخاذ القرار ولو ترتب على ذلك بعض الأخطاء، فعدم اتخاذ القرار هو أسوأ الأخطاء كلها.

ان المرء مكلف بالاجتهاد بكل ما يمتلك للتوصل إلى القرار السليم، وإذا لم يكن بين البدائل المطروحة حل مناسب قاطع فالواجب اختيار أقلها ضرراً وإذا ما تبين بعد ذلك خطا في القرار كان الأجر مرة واحدة وفي حال الصواب كان للمجتهد أجران.

ان اتخاذ القرار هو عملية متحركة وعلى المرء أن يراقب ويتابع نتائج قراراته ليعدلها عند الحاجة وبالكيفية المطلوبة.

كما أن عملية اتخاذ القرار تنبثق من جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية،الأمر الذي يؤدي إلى تحديد البدائل الممكنة للحل ،كما ان اتخاذ أحد البدائل يتطلب غالبا أخذ الحس البشري في الحسابات عند تفحص أفضلية ما يترتب على بديل ما من نتائج ،فاتخاذ القرار الناجح يعتمد على التقدير السليم كما يعتمد على المعلومات الموثوق

وتمثل عملية اتخاذ القرارات جوهر نشاط الفرد والجماعة في حياتهم الخاصة أو في مجال أعمالهم وهي تعتبر من مقومات الحياة . ويعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير فهو يعتمد على مدى فهمهم للأمور واستيعابهم للحلول الجوهرية المفيدة .

· اتخاذ القرار : هو عملية يتم بموجبها اختيار بديل للعمل من أجل حل مشكلة ما .· اتخاذ القرار : عملية يحدد المديرون من خلالها مشكلات التنظيم ويحاولون حلها .

1-اتخاذ القرارات في المنظمة:

إن عملية اتخاذ القرارات تعتبر من العمليات الأساسي، بل إن بعض المهتمين بهذا الشأن جعلها مرادفة لمفهوم الإدارة، حيث اعتبروها جوهر كافة العمليات الإدارية على الإطلاق لكونها حاسمة وخطيرة في نفس الوقت، والهدف من التطرق إلى هذه العملية هو الوقوف على الأسلوب الأمثل الذي يؤدي إلى اتخاذ أنسب القرارات وأهمها، ولابد أن نؤكد هنا على الشرط الأساسي والأوحد لاتخاذ القرارات الفعالة داخل أي منظمة، وهو توفير العديد من البدائل المتاحة والمتوفرة، والتي يمكن لصاحب السلطة في القرار أن يختار من بينها البديل الأمثل، وذلك من حيث خفض التكلفة، والوقت والجهد، وعدم التضحية وتبذير موارد المنظمة أو العمل على تحقيق المصالح على حساب المصلحة العامة للمؤسسة.[1]

وطبيعة القرارات تختلف تبعا للمنظمة والبيئة السائدة فيها، ففي المنظمات يكون اتخاذ القرارات لا مركزيا وتكون لدى الموظفين صلاحيات لا بأس بها.

في حين أنه في البعض الآخر قد يتركز فقط في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة، وفي بعض الحالات تكون صلاحية اتخاذ القرار متمركزة في جزء واحد أو اثنين من أجزاء المنظمة مثل الإدارة المالية وإدارة الميزانية على سبيل المثال في حين أنه في المنظمات الاخرى قد تكون أكثر تنوعا وانتشارا، بالإضافة إلى ذلك فإن عدد القرارات وأهميتها قد تختلف عبر مرور الزمن، ففي الفترات التي تشهد تغيرات سريعة سواء داخل المنظمة أو في بيئتها المحيطة، كما هو الحال في فترات التوسع الكبير أو الانكماش على سبيل المثال فإن الكثير من القرارات قد ي
تعين اتخاذها خلال فترة زمنية وجيزة.

إن المنبر أو الاجتماع الذي تتخذ فيه القرارات قد تختلف كثيرا بطبيعة الحال اعتمادا على طبيعة المنظمة والأسلوب الإرادي لمراكزها الرئيسية، ففي المنظمات يكون هناك ميل إلى اتخاذ القرارات في بيئته أكثر انفتاحا في حين أنه في البعض الآخر منها يتم اتخاذها خلق الأبواب المغلقة، وفي المنظمات الأكثر ديمقراطية ومشاركة فإن الاحتمال الأكبر هو أن

[1] صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، 2006، مخبر علم الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، ص48.

تتخذ القرارات بعد إجراء مزيد من المشاورات التي ربما تكون في شكل اجتماع، أما في المنظمات الديكتاتورية ذات البنية السلطوية الأكثر تمركزا[1].

فإن عملية اتخاذ القرارات تكون أكثر ميلا إلى أن تطغى عليها طريقة القبضة الحديدية ذات كلمة الأخيرة الصادرة من مكتب المسؤول الأول.

هناك موقعان يتطلبان اتخاذ القرار:

الأول : عندما تكون مشكلة تستلزم التوصل إلى حل لها واتخاذ الإجراء الصحيحة

الثانية : عندما تكون هناك فرصة للتحسين إذا كان بمقدورنا إيجاد واتخاذ التدابير الملائمة، وحيث أن القرارات تنطوي على تعمد أو التزام.[2]

2-أساليب اتخاذ القرارات:

2-1 الخبرة: عندما يواجه المدير مشكل ما فإنه يستعمل خبرته السابقة للوصول إلى قرارات خاصة وأن الحلول التي استعملت أمس يمكن أن تستعمل اليوم أيضا وهذا ليس بالشيء الأكيد والمتبع دائما بل قد تكون هناك مخاطرة في الاعتماد على الخبرات السابقة لما يشوبها من أخطاء أو ثغرات.

2-2 المشاهدة: هو تقليد المدير لما يقوم به المديرون غيره في المنظمات الأخرى ويلجأ إلى التقليد لحل المشكلات التي تصادفه، قد يكون جائزا لمشاريع صغيرة لكن المشاريع الكبرى قد تكون مجازفة.

كما أنه ما يجوز أو يلائم منظمة معينة قد لا يساعد أخرى وبالتالي يصعب الإعتماد على مجرد التقليد، ولاختلاف قوة الملاحظة وتفاوت نسبة التقدير للأمور من مدير إلى آخر.

2-3التجربة: يسمى بالتجربة والخطأ لأنه يعتمد على تجربة حل معين وتعديله أو تغييره بناءا على الأخطاء التي يكشف عنها التطبيق، فالمدير عندما يواجه مشكلة ما يقترح حلول

[1]راي سي أومان وآخرون، **التحليل الإداري في المنظمات العامة تاريخيه ـ مفاهيمه ـ أساليبه**، فهد بن مجل العلي، الادارة العامة للنشر والطباعة، الرياض، 2006، ص36.
[2]راي سي أومان وآخرون **المرجع نفسه** ص37.

ويقوم بتجربتها وتقييمها، ثم إعادة تصحيحها وتجربتها مرة ثانية حتى تحل المشكلة، ويلجأ المدير إلى هذا الحل عندما لا تتوافر المعلومات أو صعب التنبأ بنتائج معينة[1]، وهذه الأساليب تعتمد على النماذج الرياضية والإحصائية بهدف جعل القرار أكثر رشدا وموضوعية وهذه النماذج هي:

- النماذج الوصفية: يعتمد هذا النموذج على التعريف والوصف الخاص بكافة التفاصيل المتعلقة بالموقف، وكذلك يعتمد ويعمل على قدر من التجريد، ويتصف هذا النموذج بالبساطة والسهولة في التكوين.
- النماذج التماثلية: تقوم على أساس تقدير النتائج المتوقعة لتصرفات مبنية على نماذج يتم فيها إحلال الموقف بنماذج تماثل بعض الخصائص الواقعية والتي لا يمكن التنبؤ بها بصورة واضحة.
- النماذج الرمزية: في هذا النموذج يتم التعبير عن الموقف ومتغيراته عن طريق الرموز، تعد النماذج الرياضية من أمثلة النماذج الرياضية الرمزية.[2]

3-مراحل اتخاذ القرارات:

لا يوجد اتفاق كامل حول مراحل أو خطوات عملية اتخاذ القرار، سواء من حيث عدد هذه الخطوات، أو من حيث ما تتضمنه كل خطوة منها ولذا سوف نحاول عرض بعض وجهات النظر المختلفة بشأن هذه المراحل، ف " مريرن سيمون " يرى أن عملية اتخاذ القرار تمر ب 3 مراحل هي:

1 . مرحلة البحث والاستطلاع: وفيها يتم اكتشاف ضرورة الحاجة إلى اتخاذ القرار.

2 . مرحلة التصميم: وفيا يتم اختيار أفضل البدائل المختلفة.

3 . مرحلة الاختيار: وفيها يتم اختيار أفضل البدائل المعروضة، ومن الملاحظ أن " سيمون " قد ركز على المراحل التي تساعد على الوصول إلى القرار مغفلا الإشارة إلى

[1] سعيد يس، عامر وعلي محمد عبد الوهاب، **الفكر الإداري المعاصر في التنظيم والإدارة**، ط2، سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، د ب، سنة 1998، ص ص 418 - 420.
[2] محمد فريد الصحن وآخرون، **مبادئ الإدارة العامة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص152.

مرحلة تنفيذ هذا القرار، وكذلك مرحلة المتابعة، وأيضا مرحلة التقييم، فالقرار الذي لا يأخذ طريقة التنفيذ يصبح لا قيمة له، كما أن القرار الذي قد يتعثر إن لم نلاحقه بالمتابعة، وأخيرا لابد من إخضاعه للتقييم حتى نعلم مدى تحقيقه للأهداف، أما " جون ديوي " يرى أن هناك 6 خطوات يجب أن تسترشد بها الجامعة في عملية اتخاذ القرارات هي:[1]

- ✓ أن تكون المشكلة أو المسألة المطلوب اتخاذ القرار بشأنها ملموسة وواضحة.
- ✓ أن تحدد طبيعة المشكلة تحديدا دقيقا.
- ✓ تحليل طبيعة المشكلة.
- ✓ اقتراح الحلول الممكنة لحل المشكلة.
- ✓ مقارنة الحلول عن طريق اختيار كل منها على معيار معين، واختيار أفضل هذه الحلول.
- ✓ تنفيذ أفضل الحلول، وبذلك يكون نافذ المفعولبينما " جروس " قدم لنا 5 خطوات لاتخاذ القرار وأوضح أن هناك اتفاق معقول على وجود 3 منها، أما الخطوة 1 و5 ليست دائما ضمن هذه الخطوات:
- ✓ تعريف المشكلة: حتى تكون المشكلة المراد إيجاد حل لها واضحة لكل المشاركين والبحث عن هذا الحل.
- ✓ البحث عن الحلول البديلة: وذلك من خلال جمع المعلومات المختلفة عن المشكلة للتعرف على كافة الحلول الممكنة لحل المشكلة.
- ✓ التفكير في هذه البدائل: وذلك من خلال التنبؤ بالنتائج المترتبة على كل بديل من هذه البدائل وقدرته على حل المشكلة القائمة.
- ✓ اختيار أحد هذه البدائل: وهو الحل الأفضل من بين الحلول المعروضة أيالحل الذي يعتبر أكثر الحلول قدرة على مواجهة المشكلة[2].
- ✓ قبول المسؤولية المترتبة على اتخاذ القرار.

[1] ابراهيم عبد الهادي المليجي، **تنظيم المجتمع " مداخل نظرية ورؤية نقدية "**، المكتب الجامعي الحديث الازارطية، الاسكندرية، 2001، ص201.

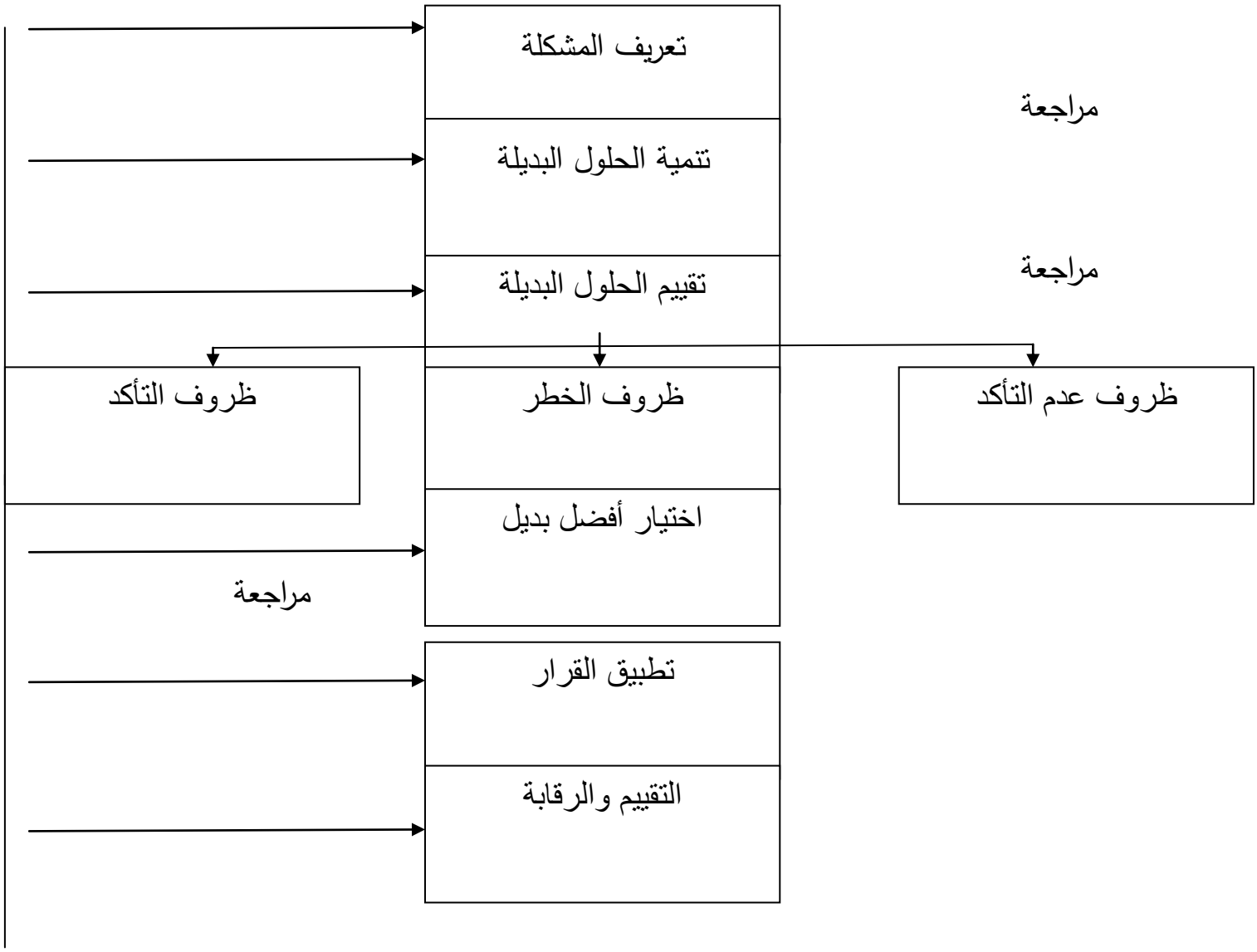
[2] ابراهيم عب الهادي المليجي **مرجع نفسه**، ص،202

4- المشاكل التي تصادف مراحل اتخاذ القرار هي:

- ✓ صعوبة تفهم الإدارة للموقف الإداري أو المشكلة، لأن إدراك رجل الإدارة لحقائق المشكلة يمثل نصف حلها، ولذا عليه أن يلم بكل أبعادها، ويتعرف على الأغراض التي يسعى لتحقيقها، ويرجع الخلل في إدراك رجل الإدارة للموقف إما لقلة الحقائق المتوفرة، أو لصعوبة الوثوق بها.
- ✓ الصعوبة في تحديد عناصر المشكلة وإدراك العلاقة بين تلك العناصر، أو التركيز على عناصر غير مهمة، والعناية بعناصر الجانبية.
- ✓ سوء الاستنتاجات والتوصيات، وإذ تتوقف متانة الاستنتاجات على صحة التحليل وسلامة وقدرة الإداري على استنباط الاستنتاجات الصحيحة وأن ينتزع استنتاجاته من التحليل.[1]

[1] سنان الموسوي، **الغدارة المعاصرة: الأصول والتطبيقات**، ط1، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص112.

ولدينا الشكل الموالي يوضح خطوات اتخاذ القرارات[1]:



شكل يمثل : خطوات اتخاذ القرار

[1] محمد فريد الصحن ،**مرجع سابق** ،ص152

5-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات:

5-1 عوامل نفسية وشخصية

تعتبر العوامل النفسية سواء لمتخذي القرارات أو المساعدين والمعاونين لمتخذ القرار تأثير كبير على القرارات التي يتخذونها في محيط العمليات الإدارية المختلفة، وقد أوضح " عبد الغني بسيوني " أن " هربرت سيمون " هو الذي يرجع إليه الفضل في إبراز أهمية الجوانب النفسية وآثارها على عملية اتخاذ القرارات في المنظمات إذ جعل الجانب النفسي هو المتحكم في سلوك الفرد المتخذ للقرار عند اتخاذه، ولذلك يصبح تأثير هذه الجوانب النفسية تأثير سلبي إذا كان متخذ القرار واقفا تحت تأثير مؤشرات وضغوط نفسية من أي نوع، حيث أن هذه الضغوط تؤثر على حرية الفرد في اتخاذ القرار فتصبح حرية الفرد مقيدة بهذه الضغوط، لذلك ينبغي أن يتحرر متخذ القرار من هذه الضغوط.[1]

إضافة لما سبق هناك عوامل أخرى تعد مؤثرة في عملية اتخاذ القرار أهمها:

كمية المعرفة الأساسية، أو المعلومات المتاحة، والتي تتصل بالمشكلة، أو بالموضوع المطلوب اتخاذ القرار بشأنه، إذ تتحدد درجة الرشد في القرار على مدى توافر المعلومات التي يمكن الثقة فيها والاعتماد عليها في اتخاذ القرار لا يقتصر الأمر عند هذا الحد، بل يتعداه الأمر إلى أن هذه المعلومات يجب أن تكون متوفرة لدى جميع الأفراد المشتركين في عملية صنع القرار، بالإضافة إلى مدى قدرة الأعضاء العقلية على استيعاب المعلومات التي تتوفر لديهم.

5-2 عوامل تتصل بدافع وقيم وولاء الأعضاء:

إذ تؤكد بعض البحوث أن الإنسان لا يمارس سلوكا عقليا أو رشيدا بالدرجة التي نتصورها، فهناك دوافع لا شعورية توجه سلوكه نحو غايات شخصية معينة، وتحدد له الوسائل التي تختارها لتحقيق هذه الغايات، كما تلعب قيم الإنسان واتجاهاته دور في عملية صنع القرار،

[1] محمد جاد الله كشك، **المنظمات وأسس إدارتها**، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 183 - 184.

فكلما كانت قيم الأعضاء المشتركين في اتخاذ القرارات واتجاهاتهم مختلفة، ساعد ذلك على اختلافهم حول أفضل القرارات لتحقيق الأهداف.

5-3 عوامل تتعلق بمدى سهولة عملية اتخاذ القرار:

فكلما كانت قنوات الاتصال تسمح وتسهل مرور المعلومات والبيانات اللازمة وكلما أدى ذلك إلى سهولة عملية اتخاذ القرار.

ويجدرالإشارة إلى أن هناك عوامل أخرى تتصل بالتنظيم والقيود التي يفرضها التنظيم على سلوك أعضائه عند قبولهم للاشتراك في هذا التنظيم مدفوعين بمبدأ التوازن بين الحوافز أو البواعث وبين الإسهام الفردي، وهو نفس المبدأ الذي يتوقف عليه استمرارهم في التنظيم.[1]

5-4 عوامل تتعلق بشخصية متخذ القرار:

كالقيم والمبادئ التي تؤمن بها، والاتجاهات والميول والدوافع مثل: الحاجات والتوقعات والرغبات وكذلك الذكاء ودرجة الإدراك والمزاج ونحو ذلك، ومن العوامل الشخصية الأخرى,

5-4-1 عوامل الموقف " الظروف والمتغيرات ":

سواء كانت خارجية للمؤسسة أو جهات أو مواقف داخلية تتعلق بشخصية الفرد.[2]

5-4-2 عناصر القرار:

هناك ثلاثة عناصر رئيسية هي:

5-4-3 الاختيار: يشير الاختيار إلى فرصة الانتقاء من بين مجموعة من البدائل وبالتالي فإن انتقاء الاختيار يعني عدم وجود قرار، إن حرية المدير في الاختيار ليست مطلقة بل أن الحرية في الاختيار تختلف من موقف إلى آخر وفقا للظروف التي يتخذ في ظلها القرار.

5-4-4 البدائل: تمثل البدائل مجموعة التصرفات المحتملة والتي يتم الاختيار من بينها، وإن لم تتوفر البدائل فلن تكون هناك عملية اختيار ومن ثم لا يوجد قرار.

---

[1] ابراهيم عبد الهادي المليجي، **مرجع سابق**، ص199.

[2] ناصر محمد العديلي، **إدارة السلوك التنظيمي**، ط1، مرامر للطباعة الالكترونية، 1993، ص ص 435 - 436.

5-4-5 الأهداف: تستخدم الأهداف كمعيار عند المفاضلة بين البدائل لاختيار أفضل بديل.[1]

وهناك من يرى أن عناصر القرار هي:

. وجود المشكلة: أي المشكلة التي تواجه الإداري تتطلب حلا.

. أن تكون هناك بدائل مختلفة: أي أن تكون هناك طرق مختلفة تتوافر أمام الإداري كي ينتقي منها الأفضل والأجدر، أما إذا كان هناك طريق واحد فإن ذلك يعني أن لا ضرورة للمفاضلة بل ستكون ملزمة بالبديل الواحد.

. وجود هدف يسعى إلى تحقيقه متخذ القرار: ويتمثل في تحقيق أقصى عائد وأقل تكلفة.

. توفر الوعي والإدراك في اختيار البديل: إذ لا يمكن أن تتصور البديل دون دراسة للنتائج المتوقعة من كل بديل.

والاعتبارات التي تحيط بالقرار وما يتضمنه نذكر منها:

أ . شخصية متخذ القرار.

ب . ما سبق اتخاذه من قرارات داخل المنظمة.

ت . الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار، كأن تكون ظروفا تتسم بالتأكيد أو المخاطرة أو عدم التأكد.

ج . كما تشكل العناصر البيئية بمختلف أنواعها عناصر لا يستطيع أن يتحكم فيها.[2]

[1] محمد فريد الصحن، **مرجع سابق**، ص128.
[2] سنان الموسوي، **مرجع سابق**، ص 108.

6- أنواع القرارات:

رغم تعدد التصنيفات التي قدمها رجال الفكر الإداري للقرارات متخذين في ذلك معايير متعددة، ومن هذه التصنيفات التي تبناها عبد الغني بسيوني بدون التركيز على معيار معين هي:

6-1 القرارات الأساسية والقرارات المتكررة:

وتتعلق مثلا بقرارات إدارة المنظمة، والقرارات المتعلقة بتعيين مراحل خطة المنظمة في تحقيق أهدافها، والقرارات اليومية هي: القرارات الروتينية التي تتكرر كل يوم، لكن نلاحظ أن النوع الأول من القرارات يستلزم إجراءات خاصة تتعلق بطبيعة كل قرار والهدف من اتخاذه، على عكس النوع الثاني الذي له جداول خاصة به تحدد إجراءات كل قرار لتسير عملية اتخاذه في المرات المقبلة.

6-2 القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:

وتتعلق مثلا بالقرارات التي يتخذها الرئيس الإداري بصفة رسمية كعضو مسؤول عن المنظمة كقرارات التعيين، الترقية، توقيع جزاءات على أحد العمال، والقرار الشخصي هو الذي يصدر عن الرئيس الإداري بصفته الشخصية وليس له بصفته التنظيمية.[1]

ويتصف القرار التنظيمي بالتشابك والتعقيد ويمكن للمدير أن يقوم بتفويضها، أما القرار الفردي يتخذه الفرد، أو الشخص لتحقيق أهدافه الشخصية، ولا يمكن أن يفوض.[2]

6-3 القرارات اللائحية والقرارات الفردية:

القرارات اللائحية هي مجردة وعامة، أما القرارات الفردية يمكن وصفها بأنها قرارات خاصة.

6-4 القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية:

[1] محمد بهجت جاد الله كشك، **مرجع سابق**، ص 174-176.
[2] محمد فريد الصحن وآخرون، **مرجع نفسه**، ص129.

القرار المكتوب رسمي عكس القرار الشفوي فهو غير رسمي.

6-5 القرارات الصريحة والقرارات الضمنية:

القرار الصريح يصدر بصفة أو بصورة واضحة ومباشرة، أما القرار الضمني يتم استخلاصه واستنتاجه من مسلك للرئيس الإداري دون التعبير عنه بصراحة.[1]

6-6 القرارات المبرمجة:

تتخذ اعتمادا على السياسة والإجراءات والقواعد الخاصة بالمنظمة.

7- القرارات الغير مبرمجة:

تقدم حلولا للمشاكل الغير روتينية ولا تتقيد بالقواعد أو الإجراءات مقارنة بالقرارات المبرمجة.

8- القرارات التشغيلية والقرارات الإستراتيجية:

القرار التشغيلي يتعلق بالأعمال اليومية للمنظمة، ويتخذ على المستويات الوسطى والدنيا في التنظيم كمنح خصم لأحد العملاء، أما القرار الاستراتيجي يتخذ استجابة للمشاكل والأحداث التي لم يسبق للمنظمة أن تعرضت لها، وتتعامل هذه القرارات مع متغيرات عديدة معظمها يتصف بالتغير وهي غير مبرمجة ويتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا، كتوزيع منتجات المنظمة.[2]

9- قرارات تتخذ من أعلى سلطة:

في الهيكل التنظيمي للمنظمة وموجهة إلى المستوى التالي لها مباشرة بقصد تنظيم وتوجيه ورقابة العمل، لكي تتمكن المنظمة من الاضطلاع بمسؤولياتها وتحقيق الهدف المنشود، ومن ثم لا تؤثر تلك القرارات في الأشخاص الذين يتخذونها بل تؤثر في سلوكيات المستوى التنظيمي الموجه إليه القرارات.

[1] محمد بهجت جاد الله كشك، **مرجع نفسه**، ص،- 176.
[2] محمد فريد الصحن وآخرون، **مرجع نفسه**، ص130.

10- قرارات تتخذ على مستوى الإدارة الوسطى:

وموجهة إلى مستويات إدارية أدنى بقصد ضمان سير العمل ورقابته، تلك القرارات تحمل أثر اجتماعي سلوكي مزدوج، حيث تؤثر في متخذي القرارات أنفسهم، كما تؤثر في سلوكيات من توجه إليهم من المرؤوسين.

11- قرارات يتخذها المرؤوسين المسؤولين:

وهم بصدد ممارسة أعمالهم اليومية دون أدنى أثر على سلوكيات الآخرين مع إبقاء أثرها في سلوكيات من توجه إليهم من المرؤوسين.[1]

[1] سعيد يس عامر، **مرجع سابق**، ص396.

7-ترشيد القرار:

يشير الرشد إلى أن يكون القرار معبر عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله اتخذ القرار، ولقد اهتمت النظريتين السياسية الديمقراطية والاقتصادية الكلاسيكية بصورة الفرد كمخلوق رشيد في تصرفاته.

حيث تفترض النظريات السياسية في الفرد أن يكون مدركا حد الاختيار، دقيقا في تفضيله يستطيع من خلال المناقشة والجدل والبحث أن يصل إلى استنتاجات مقبولة، وبذلك تتحقق له أو يقترب من الرشد في قراراته.

بينما تفترض النظرية الاقتصادية توافر الإدراك لدى الفرد الذي يتعلق في الإنفاق، ويختار أفضل السلع التي يحتاج إليها بأقل النفقات، ويستطيع التنبؤ في المجلات الاقتصادية، ولذلك فإن هذه النظرية تهض على إمكانية تحقيق الفرد للرشد في قراراته.

إلا أن هذا الإصرار على افتراض الرشد في تصرفات الفرد قد تعرض لهجوم كثير من الكتاب في مجال اتخاذ القرارات الذين يؤمنون تماما بأن هذا الاتجاه يتطلب وجود إنسان لم يخلق بعد، وفي مقدمة هؤلاء المعارضين الذين هاجموا هذا الاتجاه "سيمون " الذي أشار إلى أن ما يتطلع إليه الفرد في الواقع هو الوصول إلى قرارات معقولة، وليست قرارات شديدة، إذ أن الفرد غالبا ما يتأثر بالقيم والاعتبارات المختلفة فيما يتعلق بالقرارات المختلفة التي يتخذها ومن ثم فإن قراراته قد تبدوا غير رشيدة.[1]

ويميز سيمون بين نوعين من المعطيات أو المقدمات التي يعتمد عليها الشخص الذي يصدر القرار، إحداهما معطيات أو مقدمات واقعية ويمكن أن تخضع للاختبار الامبريقي للتحقق من صدقها وهي قضايا تتعلق بالظواهر الملاحظة في العالم الخارجي وأسلوب التفاعل بينها.

والثانية معطيات أو مقدمات قيمية وهي قضايا ذات طابع أخلاقي أساسا.

[1] إبراهيم عبد الهادي المليجي، **مرجع سابق**، ص193.

ولايخضع لمثل هذا الاختبار لأنها لا تتعلق بما هو كائن بل بما ينبغي أن يكون، والنوع الأول من المقدمات يرتبط بالوسائل، والنوع الثاني يرتبط بالغايات أو الأهداف، وعلى ذلك فإن القرار الرشيد هو النتيجة الصحيحة التي نستخلصها من هاتين القوتين على الرغم من أن " سيمون " نفسه يدرك صعوبة الفصل بين كل المعطيات الواقعية والمعطيات القيمية[1] .

8- المشاركة في اتخاذ القرارات

لا شك أن إشراك العاملين في المنظمة اتخاذ القرارات على جانب كبير من الأهمية، حيث أن هذه المشاركة سوف تنمي لدى العاملين الشعور بالأهمية والشعور بالانتماء للمنظمة، كما أن هذه المشاركة سوف تجعل القرارات معتبرة تعبيرا صادقا عن هؤلاء العاملين.

وهذا بدوره يؤدي إلى احتضانهم لهذه القرارات وتبنيه لها والحرص على تنفيذها، كما أن المشاركة في هذه القرارات تجعلهم يتقبلونها ويتقبلون كل ما يترتب عنها من تغيرات وتعديلات.

وتتوقف مشاركة العاملين في المنظمة في اتخاذ القرارات على الفرصة التي تتيحها الإدارة لهؤلاء العاملين، وعلى أسلوب الإدارة في اتخاذ القرارات، وعلى مدى استجابة إدارة المنظمة وتجاوبها وتقبلها لمقترحات العاملين.[2]

حيث حينما شارك أكثر من شخص في اتخاذ القرارات يعني ذلك أن هناك بدائل عديدة ومقترحات عديدة فكما يقال في المثل أن رأسين أحسن من رأس وثلاثة أحسن من اثنين، وهكذا.....ولدينا الشكل الموالي الذي يوضح المشاركة في القرارات.

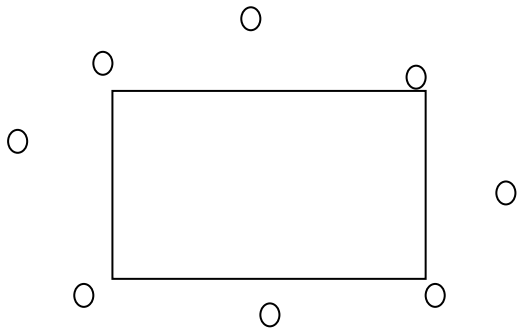
وأيضا أن الكثير من القرارات أو حل المشكلات يدرك عمقها الموظفون أو العاملون أكثر من إدراك المديرين أو المشرفين فتأت القرارات أو الحلول أكثر فاعلية وواقعية.

كما قد يلعب التحيز والمزاج من قبل المدير أو المشرف دورا كبيرا في اتخاذ القرار أو حل المشكلة بالمشاركة تتيح فرصة الدقة والعدالة في اتخاذ القرار.

[1] محمد بهجت جاد الله كشك، **مرجع سابق**، ص181
[2] محمد بهجت جاد الله كشك، **مرجع نفسه**، ص185

قد تكون المعلومات التي لدى المدير أو المشرف عن موضوع القرار أو المشكلة غير كافية أو غير دقيقة أو محترفة لمشاركة الناس الآخرين تعزز الثقة بالمعلومات، أو تصححها وينعكس ذلك على نوعية القرار وفعاليته.

إن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل ، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للجهاز أو المؤسسة فيشعر الفرد الواحد أنه جزء فعال ومهم في كيان المنظمة وليست وقفا على المديرين أو المشرفين [1].



الشكل يمثل: المشاركة في اتخاذ القرار [2]

9- النموذج المثالي لاتخاذ القرارات

9-1 الوعي بوجود المشكلة والحاجة إلى اتخاذ القرار: هو تمكن المدير من اتخاذ قرار رشيد من خلال إدراكه لوجود مشكلة ومدى الحاجة إلى اتخاذ قرار نابع عن المتابعة المستمرة للعمل ومقارنة الوضع الحالي وما يجب أن يكون عليه، ويجب ذلك أن يكون المدير واعي بخطة العمل وصعوبات التنفيذ والشكاوي والتأخير والإصابات.

9-2 تشخيص وتحديد المشكلة: إن التشخيص الفعلي والحقيقي للمشكلة يعتبر نصف الحل ويساعد على اتخاذ قرار سليم وذلك من خلال جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات والنتائج لهذه المشكلة أو إلى ما تؤول إليه، أي التفريق بين ما هو سبب المشكلة وما هي النتيجة.

[1] ناصر محمد العديلي، **مرجع سابق**، ص308.
[2] ناصر محمد العديلي، المشاركة في اتخاذ القرار، **مرجع نفسه**، 1993، ص207.

3-9 تحديد معايير اتخاذ القرار: وهي تحديد العناصر التي يعتمد عليها متخذ القرار في تقييمه للبدائل مثل شراء آلة، المعايير هي : ثمن الآلة، تكاليف الصيانة، سهولة استعمالها، وجودة المنتج النهائي وتكاليف تشغيلها وغيرها.. .

4-9 تحديد وزن كل معيار: إن المعايير المستخدمة تختلف، ولابد أن يكون لها وزنها عند اتخاذ قرار مختلف وإعطاء وزن لكل معيار حسب أهميته وتأثيره على جودة القرار النهائي، يعطي للقرار رشدا ومثالية عالية[1].

5-9 تحديد بدائل الحل: يجب على متخذ القرار البحث عن البدائل المختلفة، وكلما كانت البدائل كثيرة كلما كان ذلك أفضل حتى لا يكون محصورا في عدد صغير الذي لا يساعد على اتخاذ القرار الأمثل.

6-9 تقييم بدائل الحل: هنا دراسة مزايا وعيوب كل بديل لاختيار أفضلها.

10-علاقة القرار بالتنظيم والاتصال

1-10 علاقة القرار بالتنظيم:

ترتبط عملية اتخاذ القرار بالتنظيم من زوايا مختلفة ومتعددة، مثل تقييم العمل، وتحديد الاختصاصات، والقواعد والإجراءات التفصيلية التي تحكم سير العمل، ضف إلى ذلك نقل عملية اتخاذ القرار إلى جميع أجزاء التنظيم من أعلى إلى أسفل أو من أسفل إلى أعلى أو على المستوى الأفقي.

وعملية اتخاذ القرار تختلف حسب طبيعة الأنظمة، ودرجة المركزية واللامركزية التي تطبق في المنشأة، إضافة إلى نظرة رجال الأعمال للإدارة من كلاسيكية، سلوكية وموقفية، فالنظرة الكلاسيكية ترتكز على معايير معينة كأساس للرشد في اتخاذ القرارات[2].

بينما السلوكيين يهتمون بالعوامل والمتغيرات السلوكية النابعة من البيئة الداخلية أو الخارجية

[1] أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي**، مدخل بناء المهارات، 2002، ص ص 76 - 78
[2] أحمد ماهر ،**مرجع نفسه** ،ص78

والموقفية فتركيزها على الموقف ومتطلبات هذا الموقف والشروط الصحيحة للتعامل مع حقائقه، كما أن وجود تنظيمات غير رسمية داخل التنظيم الرسمي يؤثر في عملية اتخاذ القرارات من خلال الدور الهام الذي يمكن أن تقوم به هذه التنظيمات وقيادتها غير الرسمية في التأثير على عملية اتخاذ القرارات التي تقوم بها القيادات الرسمية .

نرى أن ما يوضح هذه العلاقة بين اتخاذ القرار والتنظيم ما أثاره بعض كتاب الإدارة عن وجود علاقة وثيقة بين عملية اتخاذ القرار وإحداث التطوير التنظيمي في المنشأة، خاصة أن من خلال ما سبق ذكره عن النظرة المختلفة للإداريين أنه يدون أن العلاقة الوثيقة هي ربط كفاءة التنظيم بقدرته على مواجهة المشاكل المختلفة، والقدرة على التكيف مع متغيرات البيئة، في سبيل الوصول إلى أهداف المنشأة والعاملين فيها، لأنه لا يمكن الفصل بين بيئة العمل والتنظيم لأن كل منهما يتأثر بالآخر، مما يدفع بالإدارة اتخاذ قرارات تتفق مع ما يحدث من تغيرات في هذه البيئة التي يكون لها أثر على التنظيم.[1]

10-2 علاقة القرار بالاتصال:

إن رجال الأعمال والإداريون يرون أن المشكلة الأولى هي الاتصال في الإدارة، ويرتكزون في اعتقادهم هذا على أن الإدارة الحديثة تواجه مشكلة صعبة في توفير البيانات والمعلومات اللازمة لممارسة العملية الإدارية، ولا يمكن إغفال أهمية الاتصال بقدر ما يكون عليه القرار من أهمية بالنسبة للمدير، بمعنى أنه هناك علاقة تبادلية بين الاتصالات والقرارات تبرز في مدى الصلة بين العملتين وخضوعهما لظروف واحدة أو عندما نجد أن المدير هو المحور أو المطالب بالاثنين معا بصفته يشغل المركز القيادي في التنظيم.

والقرار عادة ما يتخذ بناءا على العديد من الاتصالات مع أكثر من طرف من الأطراف التنظيمية، وهذا ما يدعم من أهمية وقوة القرار بل وزيادة فعالية هذه القرارات.

[1] أحمد محمد المصري، **الإدارة الحديثة: الاتصالات، المعلومات، القرارات** ، مؤسسة الشباب الجامحة، 38 شارع الدكتور مصطفى مشرفة، القاهرة، 2000، ص229.

ولتوضيح العلاقة بين الاتصالات والقرارات نجد أن الأولى هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات، وأن الانتقال السلس والسهل لهذه البيانات والمعلومات يمر من خلال قنوات الاتصال التي تشملها الهياكل التنظيمية.

ومن خلال التسلسل الرئاسي والتتابع الهرمي القائم، سواء من المستويات الدنيا إلى العليا أو العكس.

وما لم تتسم هذه القنوات بالقدر الكافي من السير والسهولة فقد يصعب على متخذ القرار أداء دوره المطلوب، وبمثل ما تكون هناك اتصالات رسمية بين أطراف التنظيم ومراكزه القيادية نجد احتمال وجود اتصالات أخرى غير رسمية قد يكون لها نفس الأهمية والتأثير على عملية اتخاذ القرارات[1].

[1] أحمد محمد المصري، **مرجع نفسه**، ص230،ص 231

خاتمة:

إن عملية اتخاذ القرار و نظرا لأهميتها داخل المؤسسة تحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الإستراتيجي الذي تقوم به و هو توجيه المؤسسة و ترشيدها للوصول إلى الأهداف المسطرة ، و لكن هذه القرارات لن تكو من العدم و إنما بتوفر مجموعة من العوامل، و من أهمها هو العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية ، فالقرار ليس مجرد موقف شاذ يتخذ في لحظة زمنية معينة و إنما يكون و فقآ لمراحل و دراسات نقوم بها قبل اتخاذ القرار ، و ذلك انطلقا من تحديد المشكل و ثم دراسته و تحليله و تحديد البدائل الممكن المفاضلة بينها ثم اختيار البديل الأفضل من بينها و تنفيذ هذا البديل ، و أيضاً القرار ليس صنف واحد فنجد له العديد من الأشكال و الأصناف، و تتعدد أساليب اتخاذ القرار وذلك حسب نوع القرار في حد ذاته أو نظرا لنوع المشكل أو طبيعة نشاط المؤسسة او غيرها، فمن هنا نستنتج أن القرار ليس أمرا سهلا ولا يستهان به وإنما هو العمود الفقري لكل مؤسسة تريد تحقيق أهدافا و الوصول إلى النتائج المرجوة .فلهذا نقول في النهاية يجب على المؤسسات ، خاصة في دول العالم الثالث أن تولي أهمية كبير للقرارات المتخذة من أجل تطوير و ازدهار مؤسساتها .

الفصل الرابع:

الجانب الميداني

خطة التقرير:

تمهيد.

بطاقة تعريفية لمديرية التربية لولاية المدية:

- نشأة مديرية التربية لولاية المدية.
- الهيكل التنظيمي لمديرية التربية.
- مهام وصلاحيات مديرية التربية لولاية المدية.

تمهيد:

تعتبر التربية من أهم الركائز التي يبنى عليها التقدم في أي دولة إذ بواسطتها تكون التنشئة الاجتماعية، ويتم نقل المعارف، وقد عرفت الإدارة المدرسية في الجزائر عدة تغيرات منها، تأسيس وزارة التربية الوطنية في 1962/09/25 وتغير نظام "**الريكتوار**" الموروث عن العهد القديم وخصت هذه الكلمة رئيس الجامعة، وتحولت جميع صلاحياته الخاصة بالتعليم إلى مديريات التربية.

ولهذا فمديرية التربية مؤسسة هامة نظرا لما تقوم به من دور فعال في تنظيم وتسيير المنظومة التربوية عبر تراب الوطن، والتي تعتبر من أهم القطاعات في الدولة وأكثرها حساسية في المجتمع بالنظر إلى ما تقدمه من خدمات في قطاع التربية.

ونظرا للأهمية التي يحتلها الاتصال بها انصب التركيز في التربص حول العملية الاتصالية داخل المؤسسة كونها تسمح بخلق علاقات مبنية بين الموظفين والمسؤولين، كما أن الاتصال في المؤسسة يخلق عاملا هاما لتطوير خدماتها ومنشآتها وأداء العاملين بها وهو خلق عنصر المنافسة بين العمال والموظفين وبالتالي استقرار المؤسسة ونجاحها.

بطاقة تعريفية لمديرية التربية:

نشأة مديرية التربية لولاية المدية:

كان التنظيم المعمول به في الجزائر بعد الاستقلال مباشرة، هو النظام المعمول به في فرنسا إلى غاية 1962/09/25 الذي يرتكز على وجود وزارة تشرف وتسير جميع مستويات التعليم وكان مدير جامعة الجزائر هو نفسه يتقلد منصب مدير الأكاديمية، أي أنه المشرف على جميع مستويات التعليم في الجزائر ويوجد على مستوى كل عمالة موظف سامي تابع لوزارة التربية يدعى " مفتش الأكاديمية (اسم عاصمة العمالة)" يشرف على جميع التعليم في العمالة التي يقيم بها وإذا أردنا أن نتبع مسيرة مديرية التربية نجد أنها مرت بعدة مراحل:

المرحلة الأولى: مفتشية الأكاديمية (1962. 1969)

تمتد هذه المرحلة من 1962/09/25 إلى غاية 1969 أي منذ تأسيس وزارة التربية إلى غاية صدور قانون الولاية والمتمثل في الأمر رقم 69/38 المؤرخ في 1969/05/23 ويرأس مفتشية الأكاديمية خلال هذه المرحلة مفتش الأكاديمية يمثل وزير التربية الوطنية في الولاية، ويسهر على السياسة التعليمية حسب تعليمات الوزير يشرف، ويسهر على جميع المؤسسات التعليمية والتكوينية عمومية كانت أو خاصة ما عدا مراكز التعليم العالي

المرحلة الثانية: مديرية التربية والثقافية (1969 . 1986)

بصدور المرسوم رقم 70/83 المؤرخ في 1970/06/12 والمتضمن تنظيم المجلس التنفيذي للولاية وبصدور القانون الوزاري المشترك المؤرخ في 1971/09/09 تحولت التسمية من مفتشية الأكاديمية إلى مديرية التربية والثقافة وأصبح الموظف الذي يتكفل بالتعليم في الولاية المقيم بها يدعى "**مدير التربية والثقافة** " وصار عضوا بمقتضى المرسوم 70/83 المذكور أعلاه في المجلس التنفيذي للولاية، مثل مديري القطاعات الحيوية الأخرى المتواجدة على مستوى الولاية، ويعين مدير التربية والثقافة بموجب مرسوم رئاسي باقتراح من وزير التربية.

وخلال هذه المرحلة، اتخذت عدة مراسيم في شأن تنظيم المجلس التنفيذي وأخذت هذه المديريات عدة تسميات تختلف حسب الولايات كما يختلف عدد المديريات الفرعية من مديرية إلى أخرى، ثم توحيد التسمية وأطلق عليها مديرية التربية في جميع الولايات.

المرحلة الثالثة: قسم استثمار الموارد البشرية (1986 . 1990)

كانت الإدارة المدرسية الولائية إلى غاية 1990/09/16 تسمى " **قسم استثمار الموارد البشرية** " والذي يجمع بين نشاطات أربعة قطاعات هي : التربية، التكوين، الشبيبة والرياضة والثقافة ويضم ستة مصالح ويعين رئيس قسم استثمار الموارد البشرية بموجب مرسوم تنفيذي باقتراح من والي الولاية.

المرحلة الرابعة: 1990 إلى يومنا هذا

من المعلوم أن وزارة التربية الوطنية والتعليم تقوم بتغطية كل النشاطات التربية على المستوى الوطني ولكن نظرا للعدد الهائل للمؤسسات التربوية بمختلف مستوياتها كان من الضروري أن تكون هناك هيئات جهوية أو ولائية تسهر على تسيير هذه الموارد البشرية الهائلة، وتتمثل هذه الهيئات في مديريات التربية وهذا بناءا على المرسوم التنفيذي رقم 174/90 المؤرخ في 1990/06/09 والمحدد لكيفية تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وعملها، ثم تغير تنظيم الإدارة المدرسية الولائية وأطلق اسم " **مديرية التربية** " على الهيكل المشرف في الولاية على قطاع التربية.

ويرأس هذه المديريات مدير التربية على مستوى كل ولاية وهو المسؤول المشرف عليها، ويتم تعيين هؤلاء المدراء من قبل وزير التربية على أن تكون لهم طريقة التسيير فيما يخص برمجة الأعمال المختلفة داخل الولاية وذلك تحت إشراف وزارة التربية للمراقبة أو الرفض أو التعديل، كما أن لمدير التربية صلاحية تعيين كاتب ينوب عنه في معظم الأعمال ويقوم بالتنسيق مع كل المصالح، ثم يلي ذلك تعيين رؤساء المصالح الذين تكون لهم صلاحية تسيير المصالح وفق برامج معينة وقوانين تحددها الوزارة، كما أن لكل رئيس مصلحة رؤساء مكاتب يسهرون على سير كل مكتب على حدى مما يضفي نوع من النظام على تسيير مديريات التربية عبر الوطن، ولقد عرفت هذه الأخيرة عدة تطورات ومراحل كما ذكرنا سابقا إلى أن وصلت إلى ما هي عليه الآن.

فمديرية التربية لولاية المدية تحتل موقعا جد استراتيجي إذ تتوسط المدينة، كما أنها محاطة بأكبر المؤسسات الإدارية في الولاية فنجد:

من الشمال: مديرية الأمن الوطني. من الشرق: مقر ولاية المدية

من الجنوب: مديرية المصالح الفلاحية من الغرب: بنايات ومحلات

الهيكل التنظيمي لمديرية التربية:

وضع القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1990/10/19 خمس تصنيفات لهياكل مديريات التربية بالاستناد إلى كثافة وأهمية المؤسسات والموظفين بالولاية، أي أن كل مديرية للتربية تشتمل على مصالح ومكاتب ويختلف عددها من ولاية إلى أخرى حسب أهمية المهام المرسومة ويتراوح عددها من (03)

إلى (06) مصالح وتشتمل كل مصلحة على مكاتب حسب المهام المسندة إليها ويتراوح عددها من مكتبين اثنين إلى أربعة مكاتب ومن أصنافها:

الصنف الأول: هيكل يتكون من ثلاثة (03) مصالح:

1 . مصلحة البرمجة والمتابعة.

2 . مصلحة الدراسة والامتحانات.

3 . مصلحة الموظفين والتفتيش.

الصنف الثاني: هيكل يتكون من أربعة (04) مصالح

1 . مصلحة البرمجة والمتابعة.

2 . مصلحة الدراسة والامتحانات.

3 . مصلحة الموظفين

4 . مصلحة التكوين والتفتيش.

الصنف الثالث: هيكل يتكون من أربعة (05) مصالح

1 . مصلحة البرمجة والمتابعة.

2 . مصلحة المالية والوسائل.

3 . مصلحة الموظفين.

4 . مصلحة الدراسة والامتحانات.

5 . مصلحة التكوين والتفتيش.

الصنف الرابع: هيكل يتكون من أربعة (06) مصالح

1 . مصلحة البرمجة والمتابعة.

2 . مصلحة المالية والوسائل.

3 . مصلحة التنظيم التربوي.

4 . مصلحة الموظفين.

5 . مصلحة التكوين والتفتيش.

6 . مصلحة التوجيه والامتحانات.

الصنف الخامس: هيكل خاص بولاية الجزائر العاصمة وأعطي له تسمية " مديرية التربية لمفتشية أكاديمية الجزائر " ويتكون من أربع مديريات وهي:

1 . مديرية الموظفين: وبها ثلاثة (03) مصالح

- مصلحة موظفي الطورين الأول والثاني من التعليم الأساسي.
- مصلحة موظفي الطور الثالث من التعليم الأساسي.
- مصلحة موظفي التعليم الثانوي والتكوين.

2 . مديرية البرمجة والمتابعة: وبها ثلاثة (03) مصالح

- مصلحة البرمجة والبناءات المدرسية.
- مصلحة المالية والوسائل.
- مصلحة الخدمات الاجتماعية.

3 . مديرية التنظيم المدرسي: وبها مصلحتان (02) هما:

- مصلحة التعليم الأساسي.
- مصلحة التعليم الثانوي.

4 . مديرية التوجيه والتقويم: وبها مصلحتان (02) وهما:

- مصلحة التكوين والتفتيش.
- مصلحة التوجيه والامتحانات.

وبالتالي فإن تصنيف المديريات إلى هذه التصنيفات مرهون بالمهام المسندة إلى كل منها لا غير، ومن ثم فالعامل الأساسي لهذه التصنيفات هو التعداد السكاني للمنطقة والذي يخضع لعامل التوزيع الجغرافي للسكان في الجزائر بصفة عامة ولولاية المدية بصفة خاصة، ولهذا انتهجت " مديرية التربية لولاية المدية " التصنيف الرابع الذي يحتوي على ستة (06) مصالح وتتفرع عن كل مصلحة مكاتب قصد تنظيم العمل وتقسيمه بحسب المهام المرسومة وعدد المؤسسات التربوية والكثافة السكانية.

الهيكل التنظيمي لمديرية التربية بولاية المدية:

- **مدير التربية:**

مدير التربية هو الممثل الأول في قطاع التربية على مستوى الولاية يترأس مديرية التربية وهو الآمر الناهي في الولاية بعد قرارات السلطات العليا للبلاد ووزارة التربية، وهو الذي يتحكم في كل المصالح ويتعاون معها على تنفيذ المهام والأعمال الموكلة لها، ويعين مدير التربية بموجب مرسوم تنفيذي بناءا على اقتراح وزير التربية ويتعين عليه إشعار الوالي بالوضعية السائدة في قطاع التربية بالولاية وإفادته بكل المعلومات ويقوم بالمهام التالية:

- ✓ يمثل وزير التربية على مستوى الولاية في كل ما يتعلق بالتربية والتعليم.
- ✓ يشرف على التعليم الأساسي والثانوي والتقني والتحضيري والمختص والمكيف.
- ✓ مكلف بتنصيب وتسيير الموظفين الاداريين والمفتشين والمقتصدين والمعلمين.
- ✓ يمارس الرقابة التربوية والإدارية والمالية على جميع المؤسسات في الولاية.

- **الأمانة الخاصة (أمانة مدير التربية):**

هي أمانة خاصة بمدير التربية تساعده وتهيء له جو العمل، إذ تعتبر همزة وصل بين مصالح المديرية ومدير التربية وأيضا بين المؤسسات الخارجية سواء كانت هذه المؤسسات تابعة لقطاع التربية أو أخرى منها المركزية أو المحلية وهي محل أمانة وسر للقضايا والعمليات الخاصة بالمنظومة التربوية للولاية.

- **الأمين العام:** ويعين مساعدا لمدير التربية وهو الممثل الثاني على مستوى الولاية وهو الذي يتولى تسيير قضايا المديرية ومصالحها من الناحية الإدارية والتربوية سواء على مستوى القضايا الخاصة بالمؤسسات أو القضايا الخاصة بالمديرية وهو المنسق الأول بين مدير التربية وبين كل المصالح لإنجاز الأعمال ومتابعتها.

- **الأمانة العامة:**

. تقوم بالتنسيق بينها وبين الأمانة الخاصة من جهة ومن جهة أخرى بينها وبين جميع المصالح بما فيها مفتشيات التربية والتعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي والمطاعم المدرسية والمركز العمومي والتوجيه المدرسي والمركز الجهوي للتوزيع والتوثيق التربوي.

. دراسة ومتابعة البريد (الوارد والصادر).

. استقبال الزوار قصد الاستماع لانشغالاتهم ثم الحرص على حل مشاكلهم قدر المستطاع في حدود ما يسمح به القانون الساري المفعول.

. تحرير تقارير حول تحضير الدخول المدرسي.

. تحرير تقارير حول الخروج المدرسي.

تكوين مديرية التربية:

تنقسم مديرية التربية إلى ستة (06) مصالح كل مصلحة على حدى، تضم عدة مكاتب مع أمانة خاصة برئيس المصلحة وهي تعتبر ممر بين ما تستقبله الأمانة العامة وبين المكاتب المختلفة التابعة لها، وهي همزة وصل بين رئيس المصلحة والمكاتب الأخرى للمصلحة.

وهي محل أمانة وسر المصلحة.

- مصلحة البرمجة والمتابعة: تضم مصلحة البرمجة والمتابعة مكتبين هما:

أ . مكتب البرمجة والخريطة المدرسية(الاحصائيات).

ب . مكتب البرمجة والبناءات والتجهيز المدرسي.

بحيث لكل مكتب عمل محدد لتنظيم العمل.

أما عن عمل مصلحة البرمجة والمتابعة فهذه المصلحة هي التي تحدد الاحتياجات الخاصة ببناء الهياكل المدرسية أو ترميمها على مستوى كل بلدية ولائية، حيث يتم برمجتها من طرف المصلحة من خلال تقديم الاقتراحات حسب الخريطة المدرسية وبعدها يتم إنجازها من على مستوى مديرية البناء والسكن وهذا بالتنسيق مع مديرية التربية في كل مراحل التخطيط والانجاز.

كما تقوم بإنجاز بعض الأعمال الإدارية كاللمحات السريعة للدخول المدرسي والاستقصاء الشامل.

وتحضير دليل المؤسسات التعليمية وإنجاز المؤشرات الاحصائية، وبعدها تقوم اللجنة المختصة بإنشاء المؤسسات التعليمية على مستوى الوزارة وتقوم بتصميم هذا القرار للسماح بالفتح الرسمي للمؤسسة المنجزة بعد الفراغ من كل الانجازات (بناء، تجهيز).

كما يتم تجهيز المؤشرات القيادية المدرسية من طرف المصلحة (كالخزائن، الكراسي، المطابخ والمصاطب، السبورات وهذا بالنسبة لكل مستويات التعليم).

- مصلحة المالية والوسائل: تضم مصلحة المالية والوسائل ثلاث مكاتب هي:
  - ✓ مكتب المراقبة والتسيير المالي للمؤسسات.
  - ✓ مكتب الميزانية والمحاسبة.

✓ مكتب الشؤون الاجتماعية.

تعتبر مصلحة المالية والوسائل مصلحة مهمة ولا تقل أهمية عن المصالح الأخرى، فهي مصلحة أساسها الميزانية ووسائل العمل، فهي التي توزع الميزانية والاعتمادات على المؤسسات التعليمية والتربوية وتمارس الرقابة على تسييرها وتراقب حالة الصندوق وتنجز تقاريرها الشهرية وتبعثها لوزارة التربية الوطنية.

- مصلحة الموظفين: توجد بمصلحة الموظفين أربعة مكاتب وهي:

✓ مكتب أساتذة الطور الثالث والتعليم الثانوي.
✓ مكتب التعليم الأساسي للطور الأول الثاني.
✓ مكتب المستخدمين الإداريين والعمال (مكتب التأطير الإداري).
✓ مكتب التقاعد والمنازعات.

هي مصلحة مهامها كثيرة وواسعة بالنسبة للموظفين سواء التربويين أو الإداريين أو العمال التابعين لقطاع التربية فهي التي يوكل إليها: التوظيف والتعيين ومتابعة المسار المهني من حركة تنقلاتهم وترسيمهم وإعداد إحالتهم على التقاعد والانشغال لكل قضايا المنازعات الخاصة بمدير التربية واستقبال البريد الوارد والخاص بها ودراسة والرد عليه واستقبال الزوار في أيام الاستقبال والاستماع لانشغالاتهم أي تقوم بدور كبير وفعال في إدماج الموظفين من حيث:

✓ الإرسال بالتعيينات للعمال والموظفين.
✓ ترقية وتثبيت وتسجيل المرسمين.
✓ التوظيف عن طريق المسابقة أو تعيينهم عن طريق الشهادة.
✓ إعطاء بطاقة الإلتزام لكسب منصب مالي.
✓ قرار التثبيت والتعيين بناءا على بطاقة إنهاء التربص على مستوى المؤسسة.
✓ توزيع المستخدمين على المؤسسات وفق مقاييس ومناشير وزارية.
✓ تسيير الملفات الخاصة بالموظفين في قطاع التربية.
✓ أما في حالة التقاعد فلقد بدأ العمل بالقانون رقم 83 . 12 المؤرخ في 02 جويلية 1983م المتعلق بالتقاعد ابتداءا من: 01 جانفي 1985م ويهدف هذا المنشور إلى إتمام وتحديد المذكرة رقم: 04/86/3076 المؤرخة في: 20 جويلية 1986م المتعلق بتطبيق القانون المذكور أعلاه اعتمادا على منشور وتعليمة الصندوق الوطني للتقاعد من جهة والنشور المشترك رقم: 05 المؤرخ في: 10 مارس الصادر عن وزارتي الحماية الاجتماعية والعمل والتكوين المهني من جهة أخرى.

❖ الشروط المخولة للحق في التقاعد:

. شرط يتعلق بالعمر.

. شرط يتعلق بمدة الخدمة.

وتحدد السن القانونية للتقاعد بستين (60) سنة غير أن هناك استثناءات من هذه القاعدة العامة قد نص عليها المنشور.

تحدد سن التقاعد بالنسبة للمرأة بخمس وخمسين سنة (55) ويمكن أن تخفض هذه السن بسنة واحدة، وفي حدود ثلاث سنوات عن كل طفل تستغرق تربيته تسع سنوات على الأقل ولا يجوز للإدارة أن تقرر وحدها إحالة المرأة العاملة على التقاعد ما لم تبلغ ستين سنة.

والتقاعد الإجباري بالنسبة للمرأة فقد حدد بستين سنة (60)سنة.

بالنسبة للرجل: في حالة طلب الاحالة على التقاعد أو ما يعرف بالتقاعد النسبي فقد حدد بخمسة وخمسين سنة، أما التقاعد الاجباري فقد حدد بستين سنة (60 سنة) وهذا طبقا للمنشور الوزاري المذكور أعلاه.

. تستفيد المرأة العاملة في قطاع التربية من منحة شهرية تقدر ب 600 دج في أربع حالات:

- ✓ إذا كان زوجها بطال.
- ✓ أو إذا كان متوفي.
- ✓ أو كان حامل لملف التجارة.
- ✓ أو حالة تكون مطلقة.

وللحصول على المنحة يشترط أن يكون الأولاد في سلك التعليم ولا يتعدون 17 سنة.

مصلحة تسيير نفقات المستخدمين (مصلحة الرواتب):

تضم هذه المصلحة أربعة مكاتب ولكل مكتب مهام خاصة به:

- مكتب التعليم الابتدائي.
- مكتب التعليم الأساسي.
- مكتب التعليم الثانوي.
- مكتب الإداريين والعمال.

أدرجت هذه المصلحة في السنوات الأخيرة ضمن هيكلة مديرية التربية بعد أن كانت تعالج الرواتب من قبل مقتصدي المؤسسات التعليمية الموجودة في الولاية ثم وجدت هذه المصلحة فأصبحت هي التي تسير

كل النفقات الخاصة بالعمال سواء تربوية من معلمين أو أساتذة أو مراقبين أو إداريين أو مسيري الأموال أو عمال المديرية.

بدأت نشاطها في 01 جانفي 2002م بقرار من مديرية التربية لتحول إلى ثانوية زرواق بوشريط بحي تاكبو.

. تعمل مصلحة الرواتب على تسيير نفقات جميع الموظفين سواء كانوا عمال قطاع التربية وأساتذة التعليم الابتدائي والاكمالي والثانوي عبر تراب الولاية وهذا بعد تأشيرة المراقب المالي للمناصب والاعتمادات المالية ثم تدفع الأجور إلى الخزينة العمومية لمراقبتها ودفعها إلى أصحابها.

. تشرف على منح مختلفة كالمنحة المردودية أو منحة التمدرس أو المنح العائلية .....الخ، وهذا على كل المستويات (ابتدائي، متوسط، ثانوي).

. تشرف المصلحة على تقنيين ساميين ومقتصدين ومحاسبين ولها أربعة عشر حاسب للرواتب وبرنامج معالج وهذا لتنظيم العمل وتفادي الأخطاء.

مصلحة التكوين والتفتيش: وتضم أربعة مكاتب وهي:

- مكتب التكوين والتفتيش.
- مكتب التقويم والتوجيه.
- مكتب التوثيق والأرشيف.
- مكتب التفتيش.

ومن المهام المستندة إلى هذه المصلحة:

تتم متابعة إنجاز العمليات التكوينية الخاصة بالمعلمين أو الأساتذة أو الاداريين أي تشرف هذه المصلحة على تنظيم مختلف العمليات التكوينية التي تمس موظفي قطاع التربية سواء تعلق الأمر ب:

- ✓ التكوين أثناء الخدمة ونقصد به أن أي الموظف يواكب المستجدات الخاصة بالبرنامج الدراسي طيلة المدة الدراسية.
- ✓ التكوين المتخصص: ونقصد به أن أي موظف في قطاع التربية يترقى إلى رتبة أعلى وفق معاهد خاصة تحددها مديرية التربية بإشراف وزارة التربية الوطنية.
- ✓ التكوين عن بعد: يمس المعلمين الابتدائي وأساتذة التعليم المتوسط وتشرف أيضا على ملفات المترشحين للدورات التكوينية بالخارج كما تقوم وتنظم تربصات مغلقة خلال العطل المدرسية.
- ✓ تراقب المصلحة العمليات التكوينية للمفتشين وتقييم النشاطات المنجزة.

- ✓ تقوم بإنجاز الملفات المالية للعمليات التكوينية ومراقبتها وتنجز قوائم المفتشين بالتكوين وإحصائها وإنجاز الحصيلة المالية والسنوية المختلفة العمليات.
- ✓ تستقبل أبعاد النشاطات الخاصة بتفتيش المعلمين والأساتذة والموظفين وزيارات التثبيت والتوجيه.
- ✓ ومن صلاحيات مصلحة التكوين والتفتيش تنظيم تعديل وتوجيه المقاطعات التربوية على مستوى التعليم الابتدائي.
- ✓ تدرس وتقيم تقارير التفتيش الخاصة بتقارير المفتش.

مصلحة التمدرس والامتحانات: تضم هذه المصلحة

- مصلحة التمدرس للتعليم الثانوي.
- مصلحة التمدرس للتعليم الأساسي.
- مكتب الامتحانات.
- مكتب النشاط الثقافي والرياضي.

تعتبر مصلحة التمدرس والامتحانات الركيزة الأساسية لبقية المصالح كونها تهتم بشريحة حساسة للغاية والتي تتمثل في فئة التلاميذ التي تعتبر العمود الفقري للمجتمع أو بتعبير آخر " أجيال المستقبل ".

لذا وجدت هذه المصلحة للتكفل بهم وبانشغالاتهم حتى تضمن التعليم الجيد وتضم هذه المصلحة أربعة مكاتب ولكل مكتب مهام خاصة به، إذن هي مصلحة وجدت للتكفل بقضايا التلاميذ المتمدرسين لمختلف المستويات من تسجيل وتحويل رخص الاعادة وإضافة تنظيم القضايا الادارية والتربوية المختلفة الخاصة بالمتمدرسين من إعداد للخرائط المدرسية والاختبارات وإعداد التقارير وأيضا إجراء الامتحانات الرسمية كالشهادة النهائية لمرحلة التعليم الابتدائي وشهادة التعليم المتوسط والبكالوريا والمسابقات المهنية للموظفين.

وما دامت لهذه المصلحة كل هذه العمليات المختلفة والمتنوعة كان لزاما وجود تنظيم تصنيف هذه العمليات حتى تضمن السير الحسن لهذه الشريحة الحساسة وهذا بتحديد مهام خاصة بكل مكتب:

1 . مكتب التمدرس للتعليم الابتدائي: ومن مهامه

- التنظيم التربوي لمؤسسات التعليم الابتدائي.
- تقويم مكتسبات تلاميذ السنة الخامسة ابتدائي تحضيرا للامتحان.
- متابعة تنفيذ البرامج شهريا وذلك من خلال تنظيم الزمن المخصص للدراسة في المدارس الابتدائية مثال عن التوزيع الأسبوعي للحصص التعليمية في مدارس التعليم الابتدائي التي تعمل بالنظام الدوام الجزئي . الدوام الكامل . الدوامين . أكثر من الدوامين.

- متابعة وضعية دروس الدعم.
- دراسة البريد العادي والبريد الوزاري والرد عليه في جميع الميادين خاصة التغيرات التي تطرأ على التعليم الابتدائي من طرف الوزارة.
- استقبال ملفات المجالس التأديبية ودراسة الطعون الخاصة بها ومحاولة الفصل فيها.
- تحضير الخرائط التربوية والادارية وبعثها إلى الوزارة.
- استقبال محاضر القبول للانتقال إلى السنة الأولى من التعليم المتوسط.
- منح رخص خروج التلاميذ من الولاية وتسليم شهادات النجاح.

ولهذا تشكل مرحلة التعليم الابتدائي ذي الخمس سنوات حاليا طبقا للمنشور رقم 538/ و.ت.و/ا.ح/ 09 المؤرخ في 2009/05/26 الخاص بالتنظيم العام للمنظومة التربوية وخاصة تنظيم الأطوار مرحلة مهمة لكونها هي المرحلة الأولى من التعليم الأساسي الاجباري ويتمكن التلميذ من الحصول على تربية ملائمة وتوسيع إدراكه والاكتساب التدريجي للمعارف المنهجية وهي مرحلة تضمن للتلميذ متابعة مساره الدراسي وهي مرحلة منظمة في ثلاثة أطوار منسجمة تراعي متطلبات العمل البيداغوجي ومبادئ نمو التلميذ في هذه الفترة من العمر وهي:

الطور الأول: طور الايقاض والتعلمات الأولية.

الطور الثاني: طور التعمق في التعلمات الأساسية.

الطور الثالث: طور التعلم في اللغات الأساسية.

2 . مكتب التمدرس للتعليم المتوسط: ومن المهام التي يقوم بها مكتب التعليم المتوسط:

- ✓ إنجاز الخريطة التربوية والادارية وتتمثل في ضبط الوصفية الحقيقية للاحتياج الفعلي للمناصب المالية سواء كانت تربوية أو إدارية.
- ✓ كما يقوم بدراسة تقارير التسيير الخاصة بالمؤسسات التربوية والتي يبلغ عددها 126 متوسطة في ولاية المدية.
- ✓ تقديم التقرير العام لتسيير المؤسسة ويحوي على الوثائق التالية:
- كشف مفصل للموظفين الإداريين.
- كشف مفصل للتلاميذ الحاضرين.
- خدمات الأساتذة.
- تطبيق المواقيت الرسمية.
- تعليم اللغات الحية.

- مواقيت الأساتذة.

كل هذه المهام تصب لغرض واحد وهو تنظيم التعليم المتوسط لكونه يشكل المرحلة الأخيرة من التعليم الإلزامي وهو يهدف إلى جعل التلميذ يتحكم في قاعدة أساسية من الكفاءات التربوية والثقافية والتأهيلية ومرحلة التعليم المتوسط منظمة في ثلاثة أطوار متميزة وهي:

- طور التجانس والتكيف: وهو طور ترسيخ المكتسبات والتجانس والتكيف وتعلم اللغة الأجنبية الثانية (الانجليزية) ويخص السنة الأولى متوسط.
- طور الدعم والتعمق: ويخصص لدعم الكفاءات ورفع المستوى الثقافي والعلمي والتكنولوجي للتلميذ ويشمل السنتين الثانية والثالثة متوسط.
- طور التعميق والتوجيه: ويتم فيه تعميق التعليمات في مختلف المواد وتنميتها وتحضير وتوجيه التلاميذ نحو شعب التعليم والتكوين ما بعد الإلزامي ويخص السنة الرابعة متوسط.

وأيضا من المهام المدرجة إلى هذا المكتب هي:

- ✓ توزيع المناشير الصادرة من وزارة التربية الوطنية إلى المؤسسات التربوية لغرض تنفيذها والتقيد بها مثل المنشور رقم 2218/و.ت.ت/أ.ع/ المؤرخ في 2008/03/03م.
- ✓ والمتعلق بتحضير الدخول المدرسي 2009/2008 وجاء في هذا المنشور ضرورة التكفل التربوي بتلاميذ السنة الأولى متوسط المنتقلين من السنة الخامسة أساسي.

المنشور رقم 184/و.ت.و/أ.ع المؤرخ في 2006/06/13م والمتعلق بادراج تدريس المعلوماتية في مرحلة التعليم المتوسط.

طبقا لهذا المنشور حرصت وزارة التربية الوطنية على إدراج مادة الاعلام الآلي في مرحلة التعليم المتوسط حتى يتمكن التلميذ من الاستعلام والحصول على التوثيق والبحث والاتصال.

3 . مكتب التمدرس للتعليم الثانوي: يقوم هذا المكتب ب:

- ✓ استقبال مختلف المناشير الواردة من الوزارة وبعثها للمؤسسات التربوية للعمل بها وتنفيذها على أرض الواقع.
- ✓ عقد مختلف الاجتماعات الخاصة بمرحلة التعليم الثانوي كلما دعت إليه الضرورة.
- ✓ دراسة التقارير العامة لتسيير المؤسسات.
- ✓ دراسة الخرائط التربوية والإدارية وإنجازها ومراجعتها.

- ✓ التكفل بالتلاميذ الراغبين في الدخول أو الخروج من الولاية، وهذا عن طريق شهادة تقدم للمعني ليملأها ليقوم المكتب بدراستها.
- ✓ إعداد قوائم التلاميذ المشاركين في المنافسة العلمية أو التربوية للمرحلة.
- ✓ استقبال تقارير نهاية السنة مع العلم أنه يوجد 38 ثانوية من بينهم 5 متاقن.
- ✓ استقبال نتائج شهادة البكالوريا وتوزيعها على مختلف المؤسسات التربوية.

5 . مكتب النشاطات الثقافية والرياضية:

. طبقا للمنشور الوزاري رقم 0.1.7/193 المؤرخ في 1996/09/18م فإنه يطلب من الجمعيات الثقافية والرياضية أن تقوم بما يلي:

- ✓ أن تتوزع نوادي الجمعية على جميع النشاطات: العلمية، الفنية، الأدبية والرياضية وهذا من أجل استيعاب جميع الطاقات الإبداعية للتلاميذ.
- ✓ أن لا يقل عدد النوادي عن ستة (06) نوادي في المؤسسات التربوية.
- ✓ إجبارية إنشاء النوادي التالية:
- نادي الصحة: بموجب المنشور الوزاري رقم 0.07/11 بتاريخ 1997/02/03م.
- نادي البيئة: بموجب المنشور الوزاري رقم 0.07/452 بتاريخ2000م.
- نادي البحث التاريخي : بموجب المنشور الوزاري رقم 372/أ.خ.و/و.ت.و بتاريخ 2006/11/07م.
- ✓ استقبال استثمارات نفقات التمدرس وإحصائها وبعثها إلى وزارة التربية.
- ✓ بعث كافة المناشير والمراسلات الصادرة من وزارة التربية الوطنية الخاصة بالنشاط الثقافي والرياضي إلى كافة المؤسسات التربوية للعمل بها.
- ✓ المشاركة في المهرجانات وتنظيمها سواء المدرسية أو الوطنية.
- ✓ تنظيم المسابقات والمناسبات الثقافية والرياضية بالتنسيق مع المؤسسات التربوية كتنظيم:
- مسابقة أحسن مجلة مدرسية.
- مسابقة أحسن بحث علمي.

وهذا بهدف إبراز وتشجيع الطاقات والمواهب التي يزخر بها قطاع التربية.

مهام وصلاحيات مديرية التربية لولاية المدية:

يحدد القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1991/09/09م صلاحيات مدير التربية كما يلي:

1 . في مجال التخطيط والانجازات: تقييم الاحتياجات وتحديد حالة الانجازات

2 . في المجال التربوي:

- إعداد برنامج الهيكل الأساسي الإداري والمدرسي.
- متابعة الانجاز.

3 . في مجال التنظيم التربوي: تنشيط المؤسسات التربوية ومواقيتها

4 . في مجال التنشيط الثقافي:

- تنظيم مجموع الأعمال التربوية وتنسيقها وتفتح الشبيبة المدرسية.
- تنشيط ومراقبة الأعمال الثقافية.

5 . في مجال التوجيه المدرسية: تطبيق التعليمات بقصد توجيه التلاميذ توجيها عقلانيا.

6 . في مجال التكوين:

- المراقبة التربوية لمؤسسات التكوين الخاصة بموظفي التربية.
- تنظيم وتأطير التكوين الأولي.
- متابعة التكوين أثناء الخدمة.
- وضع خريطة التكوين التربوية.
- حصر حاجات التعليم من الموظفين والإطارات.

7 . في مجال الموظفين:

- توزيع الموظفين على المستوى الولائي.
- إدارة الموظفين وتسيير ملفاتهم.
- تكوين ملفات التقاعد والريوع والمعاشات الخاصة بحوادث العمل ورأسمال الوفاة.

8 . في مجال الوصاية المالية والوسائل:

- دراسة مشاريع الاصلاحات الكبرى.
- دراسة الوثائق الحسابية للمؤسسات الكبرى واستغلالها.
- مراقبة التسيير المالي للمؤسسات.
- دراسة مشاريع ميزانيات التسيير للمؤسسات.

9 . مجال الخدمات الاجتماعية:

- السهر على الوقاية الصحية والتغذية المدرسية والأمن في المؤسسات.
- تنفيذ التدابير المقررة لفائدة الموظفين وذوي الحقوق.

بالاضافة إلى هذه الصلاحيات هناك مهام أخرى تقوم بها مديرية التربية تتمثل فيما يلي:

- تنشيط وتنسيق وتنفيذ البرامج الوطنية والمحلية للتربية ولا سيما في مجال الأحكام المطبقة على الموظفين الذين ينتمون إلى الأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية وتحديد الرتب والمناصب المطابقة وكذا شروط الالتحاق بها.

- تحدد مديرية التربية وتائر الترقية في الدرجات المطبقة على الموظفين الذين يحكمهم هذا القانون الأساسي الخاص حسب المدد الثلاث: الدنيا والمتوسطة والقصوى وهذا طبقا للمادة 12 من المرسوم الرئاسي رقم 304/07 المؤرخ في 2007/09/29.
- تشجيع وتطوير كل أنشطة الاتصال الاجتماعي لمختلف أسلاك التربية.
- تشرف وتسهر على السير الحسن للمسابقات والامتحانات المهنية الخاصة بالتوظيف في قطاع التربية والتعليم.
- السهر على احترام تطبيق المقاييس التربوية في مجال البناءات والتجهيزات المدرسية والتربوية.
- القيام بتعيين الموظفين والإداريين والتقنيين وأعوان الخدمة في المؤسسات ومتابعتهم وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري المعمول به.
- ترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات التربوية بالاتصال مع القطاعات والأجهزة والجمعيات

عرض مجتمع البحث:

–تضم مديرية التربية لولاية المدية 288عامل منهم219من فئة الذكور و69 من فئة الاناث يتم فيها التوظيف على أساس الشهادة وعن طريق الامتحان وفق قوانين وأطر حسب الوظيفة المطلوبة او المنصب الشاغر.

طريقة اختيار العينة:

تعد العينة من المحاور الأساسية في أي درايةلذا وجب اختيار العينة بعناية حتى تكون ممثلة لمجتمع البحث ،ومن منطلق عموان الدراسة الراهنة المرتبطة بالتصال التنظيمي واتخاذ القرارات

اعتمدنا في الدراسة على العينة العشوائية ،حيث تم احصاء 288عامل بمديرية التربية وأخذ ما نسبته 20بالمئة وبالتالي كانت العينة متمثلة في 57عامل حيث تم توزيع 57 استمارة واسترجاع 40 استمارة التي شكلت عينة البحث.

- **خصائص العينة :**

نحاول في هذا الجزء مناقشة الخصائص العامة لأفراد عينة البحث انطلاقا من البيانات الشخصية، تشكيل متغيرات ذات دلالة يمكن تأثيرها على استجابة المبحوثين.

الجدول يمثل :توزيع أفراد العينة حسبالجنس

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	19	%47,5
أنثى	21	%52,5
المجموع	40	%100

نلاحظ من الجدول أن نسبة الإناث كانت 52,5% تمثل الاتجاه بالمقابل نجد نسبة 19% الذكور.

نستنتج من خلال نتائج الجدول أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور ، وهذا يعود إلى طبيعة المؤسسة مما يوحي لنا أن الإناث يميلون إلى التعليم أكبر من الوظائف الأخرى

الجدول يمثل: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

مستوى التعليمي	العدد	النسبة
متوسط	01	%2,5
ثانوي	19	%47,5
جامعي	20	%50
المجموع	40	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 50% من المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي جامعي وتمثل هذه النسبة اتجاه عام تليها نسبة 47,5% من المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي ثانوي في حين نجد نسبة 2,5% من المبحوثين الذين لديهم مستوى تعليمي متوسط، وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة وذلك من أجل تحقيق آداء مميز.

الجدول يمثل:توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

الخبرة	العدد	النسبة
من[01 . 10 س[	24	%60
10 . 20 س	09	%22,5
20 . 30 س	07	%17,5
المجموع	40	%100

من بيانات الجدول نلاحظ أن معظم المبحوثين تتجاوز خدمتهم من 01 . 10 سنوات وهذا من خلال النسبة الموجودة في الجدول 60% والتي تمثل الاتجاه العام تليها نسبة 22,5%

من المبحوثين لديهم خبرة من 10 . 20 سنة، بينما نجد أن نسبة 17,5% من المبحوثين لديهم خبرة من 20 . 30 سنة، وهذا ما يؤكد وجود عملية تجديد في المؤسسة ما نتج عنها من ديناميكية في طرق العمل والنظام الداخلي للمؤسسة، إضافة إلى محاولة العاملين الجدد كسب خبرة العاملين القدامى ومحاولة الاندماج في الجو العائلي للمؤسسة.

تحليل بيانات الفرضية الأولى : الاتصال الداخلي له تأثير على القرارات وفقا لاهميتها

الجدول يمثلما مدى اشتراك المدير لموظفيه في اتخاذ القرارات؟

إشراك المرؤوسين	العدد	النسبة
بكثرة	12	%30
بقلة	21	%52,5
لا يشارك	07	%17,5
المجموع	40	%100

من بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 52,5% من المبحوثين الذين كانت آرائهم حول مدى إشراك المدير لموظفيه في اتخاذ القرارات بشكل قليل، وتمثل هذه النسبة اتجاه عام تليها نسبة 30% من المبحوثين يرون أن مدى إشراك المدير لموظفيه بكثرة، بينما نجد أن نسبة 17,5% من المبحوثين يرون أن المدير لا يشارك الموظفين في اتخاذ القرارات، ونستنتج من خلال الجدول أن السلطة مركزية.

الجدول يمثل: كيف يتم اتخاذ القرارات داخل مديرية التربية؟

كيفية اتخاذ القرارات	العدد	النسبة
فردية	13	%32,5
جماعية	27	%67,5
المجموع	40	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 67,5% من المبحوثين يرون أن القرارات داخل مديرية التربية تتم بطريقة جماعية، وتمثل هذه النسبة اتجاه عام ، بينما نجد نسبة 32,5% من المبحوثين يرون أن القرارات المتخذة داخل المؤسسة تكون فردية، ويعود هذا إلى أن المؤسسة تقوم على نظام ديمقراطي يظهر من خلال النسبة.

الجدول يمثل :ماهي أهم التقنيات المستعملة داخل المؤسسة؟

التقنيات	العدد	النسبة
الأنترنت	23	%57,5
أجهزة إلكترونية	17	%42,5
المجموع	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 57,5% من المبحوثين يرون أن التقنيات المستعملة داخل المؤسسة هي الأنترنت وتمثل هذه النسبة اتجاه عام، بينما نسبة 42,5% يرون أن أهم التقنيات المستعملة هي الأجهزة الالكترونية ونستنتج من خلال النسب أن المؤسسة تستعمل تقنيات حديثة تواكب العصر.

الجدول يمثل : ما هي الطريقة الأكثر شيوعا للتواصل مع باقي الموظفين؟

طريقة التواصل	العدد	النسبة
شفهية	23	%57,5
كتابية	16	%40
عن طريق الوساطة	01	%2,5
المجموع	40	%100

من خلال بيانات الجدول نلاحظ أن نسبة 57,5% من المبحوثين يرون أن طريقة التواصل مع الموظفين تكون شفهية تليها نسبة 40% من المبحوثين يرون أن طريقة التواصل تكون عن الوساطة، وهذا يعود إلى ضرورة السرعة في إيصال المعلومة وهذا لربح الوقت.

جدول يبين العلاقة بين أهم التقنيات المستعملة داخل المؤسسة ومدى إشراك المدير لموظفيه في اتخاذ القرارات.

أهم التقنيات المستعملة داخل المؤسسة / إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات	الأنترنت	الأجهزة الالكترونية	المجموع
بكثرة	06 %26,8	06 %35,29	/12 %30
بقلة	14 %60,86	07 %41,17	/21 %52,5
لا يشارك	%0313,04	04 %23,52	/07 %17,5
المجموع	23 %100	/17 %100	/40 %100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 52,5% من المبحوثين يرون أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات بشكل قليل وتتمثل هذه النسبة اتجاه عام وتتدعم بنسبة 60.86% من المبحوثين من يرون أنه أهم التقنيات المستعملة داخل المؤسسة هي الأنترنت تليها نسبة 41,17% من المبحوثين يرون أن أهم التقنيات المستعملة داخل المؤسسة هي الأجهزة الالكترونية.

ثم نلاحظ أن نسبة 30% من المبحوثين يرون أن إشراك الموظفين في اتخاذ القرار بكثرة وتتدعم بنسبة 35,29% من المبحوثين الذين يرون أن أهم التقنيات المستعملة داخل المؤسسة هي الأجهزة الالكترونية تليها 26,8% من المبحوثين الذين كانت آرائهم حول أهم التقنيات المستعملة داخل المؤسسة هي الأنترنت.

تليها نسبة 17,5% من المبحوثين الذين يرون بأنه لا وجود لاشتراك الموظفين في اتخاذ القرار، وتدعم هذه النسبة 23,52% من المبحوثين الذين يرون أن أهم التقنيات المستعملة داخل المؤسسة هي الأجهزة الالكترونية تليها نسبة 13 من المبحوثين الذين يرون أن أهم التقنيات المستعملة هي الأنترنت.

من خلال القراءة الاحصائية نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن الموظفين قليلا ما يشاركون في اتخاذ القرار وقد يعود هذا إلى مركزية السلطة داخل المؤسسة، أما عن تأثير التقنيات المستعملة داخل المؤسسة عن إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات فنجد أغلب المبحوثين صرحوا باستخدام الأنترنت وهذا يدل على وجود تأثير بين التقنيات وإشراك الموظفين في اتخاذ القرار، ويساهم في تعميق التفاعلات القائمة بين مختلف التقسيمات التنظيمية وبهذا الصدد يرى برنارد مارش وسيمون أن المنظمة بأنها هيكل متخذي القرارات أحيانا كأفراد وأحيانا كجماعات[1].

جدول يبين العلاقة بين الطريقة الأكثر شيوعا مع باقي الموظفين وكيفية اتخاذ القرارات داخل مديرية التربية

الطريقة الأكثر شيوعا للتواصل مع باقي الموظفينكيفية اتخاذ القرارات	شفهية	كتابية	عن طريقالوساطة	المجموع
فردية	08 %34,78	03 %18,75	%0 0	%27,5 11
جماعية	15 %65,21	13 %81,25	%100 1	%72,5 29
المجموع	23 %100	16 %100	%100 1	%100 40

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة 72,5% من المبحوثين يرون بأن كيفية اتخاذ القرارات جماعية وتمثل هذه النسبة اتجاه عام وتدعم هذه الاجابة بنسبة 81,25% من المبحوثين الذين يرون بأن الطريقة الأكثر شيوعا للتواصل مع باقي الموظفين هي طريقة كتابية تليها نسبة 65,21% من المبحوثين يرون بأن الطريقة الأكثر شيوعا للتواصل مع باقي الموظفين هي الطريقة الشفهية.

[1] ناصر محمد العديلي، 1995، ص479.

بالمقابل نجد نسبة 27,5% من المبحوثين يرون أن كيفية اتخاذ القرار فردية وتتدعم هذه النسبة بنسبة 34,78% من المبحوثين يرون بأن الطريقة الأكثر شيوعا من الطريقة الشفهية تليها نسبة 18,75% من المبحوثين من يرون بأن الطريقة التواصل مع الموظفين هي طريقة كتابية ، بينما نجد 1% من يرون بأن الطريقة المثلى للتواصل هي عن طريق الوساطة.

من خلال القراءة الاحصائية نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يتم بطريقة جماعية، وقد يعود هذا إلى النظام الديمقراطي لسير المؤسسة، أما عن تأثير الطريقة الأكثر شيوعا للتواصل مع باقي الموظفين وكيفية اتخاذ القرارات نجد أغلب المبحوثين صرحوا بأنها طريقة كتابية وهذا يدل على وجود تأثير بين تباين الطريقة الأكثر شيوعا للتواصل مع باقي الموظفين وكيفية اتخاذ القرارات.

وتشير مدرسة العلاقات الانسانية إلى أن المشاركة في وضع الأهداف سوف ينعكس على زيادة الانتاجية في تلك المنظمات بينما في المنظمات التي لا تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات في الانتاجية تكون أقل.

وبهذا الصدد يشير هاربرت سيمون في نظريته لاتخاذ القرار بأن اتخاذ القرار عمل جماعي وتقسيم العمل وتنسيق الجهود عمل لابد منه [1].

[1] كامل محمد المغربي، 1994، ص62.

جدول يبين العلاقة بين المواضيع والقضايا التي تناقش داخل العمل ومدى استجابة الإدارة لقضايا العمال

المواضيع التي تناقش داخل العمل / استجابة الإدارة لقضايا العمال	شخصية	وظيفية	المجموع
قوي	01 %2,5	09 % 23,07	10 %25
متوسط	0 %0	20 51,28%	20 %50
ضعيف	0 %0	10 25,64%	10 %25
المجموع	01 100 %	39 100 %	40 %100

نلاحظ من خلال الجدول بأن نسبة 50% من المبحوثين يرون بأن مدى استجابة الإدارة لقضايا العمال هو مدى متوسط وتتمثل هذه النسبة اتجاه عام و تتدعم هذه النسبة بنسبة 51,28% من المبحوثين الذين يرون بأن المواضيع التي تناقش داخل العمل هي مواضع وظيفية تليها نسبة 25% من المبحوثين الذين يرون بأن المواضيع والقضايا التي تناقش داخل العمل هي مواضيع وظيفية23,07% ومنهم من يرى بأنها شخصية 2,5%.

نلاحظ من خلال القراءة الإحصائية أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن استجابة الإدارة لقضايا العمال يكون بشكل متوسط لأن الرئيس دائم الإنشغال عن مرؤوسيه وقلما يسعى إلى الاهتمام بهم، فالعمال يطرحون انشغالاتهم لكن ليس هناك من يهتم ويوضع أو يجيب على استفساراتهم أما عن تأثير المواضيع التي تناقش داخل العمل ومدى استجابة الإدارة لقضايا العمال فنجد أن غالبية المبحوثين صرحوا بأن المواضيع والقضايا التي تناقش داخل العمل هي مواضيع وقضايا وظيفية وهذا يعود إلى وجود تأثير بين المواضيع والقضايا التي تناقش داخل العمل ومدى استجابة الإدارة لقضايا العمال.

جدول يبين العلاقة التي تربط بين العلاقات الحميمية وعملية الترقية داخل مديرية التربية

العلاقات الحميمية / عملية الترقية داخل مديرية التربية	نعم	لا	المجموع
حسب الكفاءة	08 %28,57	03 %25	11 %27,5
حسب الأقدمية	19 %67,85	09 %75	28 %70
أخرى	01 %3,57	00 %00	01 %2,5
المجموع	28 %100	12 %100	40 %100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 70% من المبحوثين يرون بأن عملية الترقية داخل مديرية التربية تقوم على أساس الأقدمية وتمثل هذه النسبة اتجاه عام وتتدعم بنسبة 67,85% من المبحوثين يرون بأن هناك علاقات حميمية تربط بين الموظفين تليها نسبة 27,5% من المبحوثين يرون بأن عملية الترقية داخل مديرية التربية تتم حسب الكفاءة وتتدعم هذه النسبة بنسبة 28,57% من المبحوثين يرون بأن هناك علاقات حميمية بين الموظفين داخل العمل تليها نسبة 2,5% من المبحوثين يرون بأن عملية الترقية داخل مديرية الترقية تتم بطرق أخرى.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن عملية الترقية داخل مديرية التربية تكون حسب الأقدمية، ويعود هذا إلى اعتماد المؤسسة على معيار الخبرة في ترقية عمالها، حيث كلما زادت مدة العمل استفاد العامل من الترقية ، أما عن تأثير العلاقات الحميمية وعملية الترقية داخل مديرية التربية فليس هناك تأثير سواءا كانت هناك علاقات أو لم تكن فإنها لا تؤثر على عملية الترقية داخل مديرية التربية.

استنتاج الفرضية الأولى:

لقد جاءت الفرضية الأولى "الاتصال الداخلي له تأثير على القرارات وفقا لأهميتها "

هنا حاولنا أن نقيس متغير الاتصال الداخلي بالقرارات وفقا لأهميتها و عليه كانت النتائج كالتالي :

- أغلب المبحوثين يرون أن المدير هو المسؤول في اتخاذ القرار يرتبط بطبيعة القيادة .

- أغلب المبحوثين يرون أن القرارات المتخذة من طرف الادارة العليا هي ذات المدى البعيد و هذا

- راجع الى عوامل تنظيمية بالدرجة الاولى .

- ان جل المبحوثين يرون ان الادارة العليا هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات المباشرة و هذا

راجع لطبيعة القرارات التي تصدر من طرفها .

- ان أغلب المبحوثين صرحوا باستخدام الانترنت و هذا يدل على مساهمة تعميق التفاعلات

القائمة بين مختلف التقسيمات التنظيمية .

- ان أغلب المبحوثين صرحوا بأن المواضيع و القضايا التي تناقش داخل العمل هي وظيفية و هذا

يعود الى استجابة الادارة لقضايا العمال .

من خلال هذه النتائج نجد أن هناك علاقة بين الاتصال الداخلي و اتخاذ القرار وفقا لأهميته،و عليه نقول أن الفرضية قد تحققت

تحليل البيانات الفرضية الثانية : الاتصال الخارجي له دور في القرارات القيادية

جدول يبين العلاقة بين كيفية تمويل مديرية التربية ونوع القرارات التي تتخذها الإدارة العليا

كيفية تمويل مديرية التربية / نوع القرارات التي تتخذها الإدارة العليا	الدولة	مؤسسات اقتصادية	تمويل ذاتي	المجموع
ذات المدى البعيد	17 %44,73	0 % 0	01 %100	18 %45
مدى متوسط	10 %26,31	01 %100	0 %0	11 %27,5
آنية المدى	1128,94 %	0 %0	0 %0	11 %27,5
المجموع	38 %100	01 %100	01 %100	40 %100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 45% من المبحوثين يرون بأن نوع القرارات التي تتخذها الإدارة العليا هي ذات المدى البعيد وتتمثل هذه النسبة اتجاه عام وتتدعم بنسبة 44,73% من المبحوثين الذين يرون بأن الدولة هي التي تقدم بتمويل مديرية التربية بالمقابل نجد نسبة 27,5% من المبحوثين من يرون بأن نوع القرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا آنية المدى ومتوسطة المدى وتتدعم هذه النسبة بنسبة 1% من المبحوثين الذين يرون بأن تمويل مديرية التربية يكون من قبل مؤسسات اقتصادية وتمويل ذاتي.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن نوع القرارات التي تتخذها الإدارة العليا هي ذات المدى البعيد، ويعود هذا إلى النظرة الاستشرافية والاستراتيجية من طرف الإدارة العليا، أما عن تأثير تمويل مديرية التربية ونوع القرارات التي تتخذها الادارة العليا فنجد أغلب المبحوثين صرحوا بأن الدولة هي من تمول المؤسسة لأنها مؤسسة عمومية وتابعة لها.

وهذا يدل على وجود تأثير وتباين بين كيفية تمويل المؤسسة ونوع القرارات التي تتخذها الإدارة العليا، وبهذا الصدد ترى النظرية الحديثة للتنظيم أن الهياكل المتماسكة التي تسود وحداتها الانسجام يسهل فيها دور الرئيس لأنه يمارس سلطاته من خلال الاتصالات التي تقوم بينه وبين مساعديه من جهة وبينه وبين

البيئة الخارجية للتنظيم من جهة أخرى، وذلك راجع إلى تحديد الأهداف العامة للتنظيم اتخاذ القرارات الهادفة وتنسيق الجهود، ومراقبة كل العمليات التي تجري تنفيذها في داخل المنظمة [1].

جدول يبين العلاقة بين أهم المؤسسات التي تتعامل معها مديرية التربية والجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات بشكل مباشر

أهم المؤسسات التي تتعامل معها / الجهة المسؤولة عن عملية اتخاذ القرار	أمنية	تربوية	المجموع
إدارة عليا	08 %100	31 %96,87	39 %97,5
إدارة وسطى	0 %0	01 %3,12	01 %2,5
إدارة دنيا	0 %0	0 %0	0 %0
المجموع1	08 %100	32 %100	40 %100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 97,5% من المبحوثين يرون بأن الجهة المسؤولة عن عملية اتخاذ القرار هي الإدارة العليا وتمثل هذه النسبة اتجاه عام وتتدعم هذه النسبة بنسبة 96,87% يرون بأن أهم المؤسسات التي تتعامل مع مديرية التربية هي مؤسسات تربوية تليها نسبة 08% من المبحوثين يرون بأن المؤسسات التي تتعامل مع مديرية التربية هي مؤسسات أمنية.

بالمقابل نجد بأن نسبة 2,5% من المبحوثين يرون بأن الجهة المسؤولة عن عملبية اتخاذ القرار هي الإدارة الوسطى وتتدعم هذه النسبة بنسبة 3,12% من المبحوثين الذين يرون بأن المؤسسات التي تتعامل معها هي مؤسسات تربوية.

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات هي الإدارة العليا وقد يعود هذا إلى تقسيم العمل داخل المؤسسة بيين العمل الإداري والعمل التنفيذي، حيث تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار، أما المستويات التنفيذية تنفذ هذه القرارات، أما عن تأثير المؤسسات التي تتعامل معها مديرية التربية والجهة المسؤولة عن اتخاذ القرار فليس هناك تأثير حسب ما تبينه النسب الظاهرة في الجدول.

[1] عمار بوحوش، 1984، ص98.

ووفقا للمستوى الإداري لمتخذي القرار فإن القرارات المتخذة من أعلى سلطة في الهيكل التنظيمي للمنظمة وموجهة إلى المستوى التالي لها مباشرة بقصد تنظيم وتوجيه ورقابة العمل، لكي تتمكن المنظمة من الاضطلاع بمسؤولياتها وتحقيق الهدف المنشود ومن ثم لا تؤثر تلك القرارات في الأشخاص الذين يتخذونها بل تؤثر في سلوكيات المستوى التنظيمي الموجهة إليه القرارات [1].

الجدول يمثل : مانوع القرارات التي تتخذها الإدارة العليا؟

نوع القرارات	العدد	النسبة
ذات المدى البعيد	18	%45
ذات المدى المتوسط	11	%27,5
آنية المدى	11	%27,5
المجموع	40	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 45% من المبحوثين كانت آرائهم حول نوع القرارات التي تتخذها الإدارة العليا هي ذات المدى البعيد تليها نسبة 27,5% من المبحوثين الذين يرون بأنها ذات المدى المتوسط وآنية المدى في آن واحد.

نستنتج بأن هذا راجع إلى عوامل تنظيمية بالدرجة الأولى لأن نشاط المنظمة يحتاج إلى قرارات ذات المدى البعيد.

الجدول يمثل : ماهي الجهة المسؤولة عن اتخاذ القرارات المباشرة؟

الجهة المسؤولة	العدد	النسبة
إدارة عليا	38	%95
إدارة وسطى	02	%05
المجموع	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 95% من المبحوثين يرون بأن الإدارة العليا هي المسؤولة عن اتخاذ القرارات المباشرة وتمثل هذه النسبة اتجاه عام، بينما نسبة 5% من المبحوثين يرون بأن الجهة المسؤولة هي الإدارة الوسطى.

نستنتج من خلال النسب أن طبيعة هذا النوع من القرارات يصدر من طرف الإدارة العليا.

[1] سعيد يس عامر، 1998، ص396.

الجدول يمثل :كيف يتم تمويل مديرية التربية؟

كيفية التمويل	العدد	النسبة
الدولة	38	%95
مؤسسات اقتصادية	01	%2,5
تمويل ذاتي	01	%2,5
المجموع	40	%100

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 95% من المبحوثين يرون أن الدولة هي التي تمول المؤسسة وتمثل هذه النسبة اتجاه عام، بينما نسبة 2,5% يرون بأن تمويل المؤسسة يكون من طرف مؤسسات اقتصادية وتمويل ذاتي في آن واحد.

ونستنتج من خلال بيانات الجدول بأن مديرية التربية تعتبر مؤسسة عمومية لذلك تمويلها يكون من الدولة.

الجدول يمثل : هل يعتمد عمال مديرية التربية على النقابات في حل مشاكلهم؟

الاعتماد في حل المشاكل	العدد	النسبة
كثيرا	05	%12,5
نوعا ما	17	%42,5
قليلا	18	%45
المجموع	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 45% من المبحوثين يرون بأن اعتماد العمال على النقابات في حل مشاكلهم يكون بنسبة قليلة تليها نسبة 42,5% من أن اعتماد العمال على

النقابات في حل مشاكلهم نوعا ما ، بينما نجد نسبة 12,5% من المبحوثين يرون أن اعتماد العمال على النقابات في حل المشاكل يكون كثيرا، ونستنتج من خلال هذه النسب أن مديرية التربية هي المسؤولة عن حل مشاكل العمال.

استنتاج الفرضية الثانية :

لقد جاءت الفرضية الثانية "الاتصال الخارجي له دور في القرارات القيادية "

- ان جل المبحوثين يرون أن الدولة هي من تدعم مديرية التربية لولاية المدية و هذا راجع الى أنها تعتبر من المؤسسات العمومية التابعة للدولة .
- ان أغلب المبحوثين يرون أن اعتمادهم على النقابات في حل مشاكلهم كان قليلا و هذا راجع الى أن الادارة أو المؤسسة هي المسؤولة عن حل هذه المشاكل .
- ان جل المبحوثين يرون بأن أهم المؤسسات التي تتعامل معها مديرية التربية هي مؤسسات تربوية بالدرجة الأولى و هذا راجع الى طبيعة المؤسسة .

من خلال هذه النتائج نجد أن هناك علاقة بين الاتصال الخارجي و اتخاذ القرارات القيادية ،و عليه نقول أن الفرضية قد تحققت.

الاستنتاج العام :

من خلال الدراسة يعتبر الاتصال التنظيمي في مجال العمل و بالخصوص في الجانب الاداري للمؤسسة من الدعائم الأساسية التي تؤثر على اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وفق ما يتناسب مع تحقيق الأهداف المرجوة و السياسات المرسومة من طرف القائمين على مستوى المؤسسة و عليه فان الاتصال التنظيمي يرتبط بعدة مفاهيم كالتفاعل بين الأفراد داخل التنظيم ، تدفق البيانات و المعلومات داخل التنظيم ، ترحيل و استقبال المعلومات ضمن تنظيم معين ، و كل هذه المفاهيم لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بعملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة حيث تعتبر هذه الأخيرة سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في الحياة العملية للعامل .

و عليه قمنا بدراستنا في مديرية التربية و توصلنا الى النتائج التالية :

- المسؤولية داخل المؤسسة تعود الى المدير و بالتالي هو الذي يحل مشاكلهم و نزاعاتهم داخل المؤسسة .
- اتخاذ القرار داخل المؤسسة يعود الى المدير .
- ان أغلبية المبحوثين درجة اكتسابهم للخبرة من سنة الى عشر سنوات .

و في الأخير يمكن القول أن الفرضيات قد تحققت و هذا راجع الى أن الباحث نجح في مسار بحثه و توصل الى نتيجة هي أنه توجد علاقة بين المتغيرات

قائمة المصادر و المراجع

1. ابراهيم الغمري، **الإدارة دراسة نظرية وتطبيقية مع مجموعة من الحالات العلمية والباربات التدريبية**، دار المعارف المصرية، 1986.
2. ابراهيم عبد الهادي المليجي، **تنظيم المجتمع " مداخل نظرية ورؤية نقدية** "، المكتب الجامعي الحديث الازارطية، الاسكندرية، 2001.
3. أحمد ماهر ، 1998، **كيف ترفع مهارتك في الاتصال ،مركز التنمية الادارية** ،كلية التجارة ،جامعة الاسكندرية 1998.
4. أحمد ماهر، **السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات**، 2002.
5. أحمد محمد المصري، **الإدارة الحديثة: الاتصالات، المعلومات، القرارات** ، مؤسسة الشباب الجامحة، 38 شارع الدكتور مصطفى مشرفة، القاهرة، 2000.
6. أحمد يخوش، **الاتصال والعولمة، دراسة سوسيو ثقافية**، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008
7. أندرو سيزلاقي، مارك تي ولاس،**السلوك التنظيمي والأداء** تر:جعفر ابو قاسم ،معهد الادارة العامة ،الرياض، 1991،
8. حميد الطائي وبشير العلاق، **السياسات الاتصال، نماذج ومهارات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط العربية، 2009.
9. خيضر كاظم، **السلوك التنظيمي**، ط01، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2002.
10. راي سي أومان وآخرون، **التحليل الإداري في المنظمات العامة تاريخيه . مفاهيمه . أساليبه**، فهد بن مجل العلي، الادارة العامة للنشر والطباعة، الرياض، 2006.
11. سعيد يس عامر، **الاتصالات الادارية ،المدخل السلوكي لها** ،دار المريخ للنشر ،الرياض 1986
12. سعيد يس، عامر وعلي محمد عبد الوهاب، **الفكر الإداري المعاصر في التنظيم والإدارة**، ط2، سيرقيس للاستشارات والتطوير الإداري، د ب، سنة 1998.
13. سنان الموسوي، الغدارة المعاصرة: **الأصول والتطبيقات**، ط1، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

14. صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، 2006، مخبر علم الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة.
15. عبد الرحمان عزي، **عالم الاتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
16. عبد الغفور يونس، **نظرية التنظيم والادارة** ،المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية ، 1997
17. عبد الكريم أبو مصطفى، **الإدارة والتنظيم المفاهيم**، الوظائف، العمليات، 2001
18. عبود عبد الله العسكري ،**منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**،دار النمير ،دمشق،ط2 2004
19. علي السلمي ،**تطوير الفكر التنظيمي**،وكالة المطبوعات ،الكويت 1975
20. علي السلمي،**تطور الفكر التنظيمي** ط2، دار القلم بيروت 1980.
21. عمار بوحوش،**الاتجاهات الحديثة في الادارة** ،والمؤسسة الوطنية للكتاب ،الجزائر، 1984.
22. فضيل دليو، **اتصال المؤسسة . إشهار علاقات عامة، علاقات مع الصحافة**، ط 01، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
23. كامل محمد المغربي، **السلوك التنظيمي** ،ط2،دار الفكر عمان الأردن 1994.
24. محمد جاد الله كشك، **المنظمات وأسس إدارتها**، ط1، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
25. محمد فريد الصحن وآخرون، **مبادئ الإدارة العامة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
26. محمد منير حجاب ،**الاتصال الفعال للعلاقات العامة** ،ط1،دار الفجر للنشر والتوزيع 4 شارع الأشقر النزعة الجديدة ،القاهرة 2007.
27. محمد ناجمي الجوهر، **الاتصال التنظيمي**، ط01، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، 2000.
28. محمود عودة، **أساليب الاتصال والتغيير الاجتماعي**، دار النهضة العربية، بيروت
29. مصطفى حجازي، **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة**، دار الطليعة، بيروت، لبنان

30. منصف السلمي، **صناعة القرار الأمريكي**، مركز الدراسات العربي والأوروبي، باريس، 1997.

31. مؤيد سعيد سالم، **تنظيم المنظمات دراسة في تطوير الفكر التنظيمي** دارعلم الكتاب الحديث،الأردن،2002

32. ناصر محمد العديلي، **إدارة السلوك التنظيمي**، ط01، مرامر للطباعة الالكترونية،1995،

33. ناصر محمد العديلي، **إدارة السلوك التنظيمي**، ط1، مرامر للطباعة الالكترونية، 1993.

34. نبيل عارف الجردي، **مقدمة في علم الاتصال**، مكتبة الصين ، الإمارات، ط 3، 1985

35. wwwhtt.ngoce.org

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة يحيى فارس – المدية –

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

الاتصال التنظيمي و إشكالية اتخاذ القرار في المؤسسة

إعداد :

- أحمد عشيط
- فريال رحماني

إشراف الدكتور:

شتوي لخضر

يسعدنا أن نلتمس منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الموجودة في هذه الاستمارة و نتعهد بأن هذه المعلومات سرية لا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي هذا التزاما منا ونحن بذلك نشكركم على حسن تعاونكم .

الاستمارة

المحور الاول : البيانات الشخصية

01 – الجنس : ذكر ☐ انثى ☐

02 – المستوى التعليمي : ابتدائي ☐ متوسطة ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

03 – الخبرة : من 01–10 سنوات ☐ 10–20 سنة ☐ 20–30 سنة ☐

المحور الثاني : الاتصال الداخلي

1 ماهي اهم التقنيات المستعملة داخل المؤسسة ؟

الانترنت ☐ اجهزة الكترونية ☐ الوسائل التقليدية ☐

2 ماهي الطريقة الاكثر شيوعا للتواصل مع باقي المظفين ؟

شفهية ☐ كتابية ☐ عن طريق الوساطة ☐

3 ماهي المواضيع التي تناقش بكثرة داخل العمل ؟

شخصية ☐ وظيفية ☐ اخرى ☐

4 هل تربط علاقات حميمة مع الموظفين ؟

نعم ☐ لا ☐

5 كيف يتم التواصل مع زملاء العمل ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

المحور الثالث : الاتصال الخارجي

1 ماهي اهم المؤسسات التي تتعامل مع مديرية التربية ؟

أمنية ☐ تربوية ☐ اقتصادية ☐ اخرى ☐

2 كيف يتم تمويل مديرية التربية ؟

الدولة ☐ مؤسسات اقتصادية ☐ تمويل ذاتي ☐

3 هل يعتمد عمال مديرية التربية على النقابات في حل مشاكلهم ؟

كثيرا ☐ نوعا ما ☐ قليلا ☐

4 اذكر اهم الادوار التي تقوم بها جمعية اولياء التلاميذ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

خاتمة:

تدور الدراسة الراهنة حول موضوع تناوله الكثير من العلماء والباحثين في اختصاصات مختلفة من إدارة وتنظيم وحتى علم الاجتماع الاتصال، فالاتصال يعتبر عصب العملية الإدارية بأبعادها المختلفة، فهو ضروري في جميع المنظمات مهما اختلف نوعها ونشاطها، هذه التنظيمات ليست منعزلة عن المجتمع ككل، بل هي جزء منه.

ففعاليته تعد من أكثر الوسائل في تحقيق الأهداف التنظيمية، إذ يجب أن تتوافر للمدير القدرة على استخدام وسائل الاتصال الحديثة ضمانا لوصول البيانات والمعلومات بوضوح وبالسرعة المناسبة، كما أنه يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لمشاكلهم وشكاويهم داخل المؤسسة، وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين الإدارة والعمال. وبالتالي إشاعة جو تعاوني الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات مشتركة ومن ثم تحقيق الأهداف.

ومن هنا تتضح أهمية وفعالية الاتصال التنظيمي في تسيير وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، فما يهمنا هنا هو إمكانية تحقيق فعالية اتصالية بين الإدارة والعمال، ونقصد هنا بفعالية الاتصال أن يكون فعال في جميع الاتجاهات ويحقق الاستمرارية والوضوح والتبادل المشترك.

كما أن موضوع فعالية الاتصال يمثل أحد الدعائم التي يرتكز عليها الهيكل التنظيمي، كما أنه يمثل نسقا منسجما خاصة في نقل المعلومات بين المستويات المختلفة، كما يحسن العاملين بدورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها.

وسعت دراستنا إلى تحقيق هدف أساسي وهو مدى اهتمام المؤسسة العمومية بتحقيق شروط الفعالية الاتصالية بين الإدارة والعمال، وإبراز أهمية الاتصال في المؤسسة ودوره في تحقيق أهدافها.