

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قسم علوم الإعلام والاتصال

أثر الاتصال التنظيمي في إستراتيجية صنع القرار

دراسة حالة مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية " Alfapipe " غرداية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: إتصال وعلاقات عامة.

إشراف أ: أبوبكر صيتي

إعداد الطالبتين:

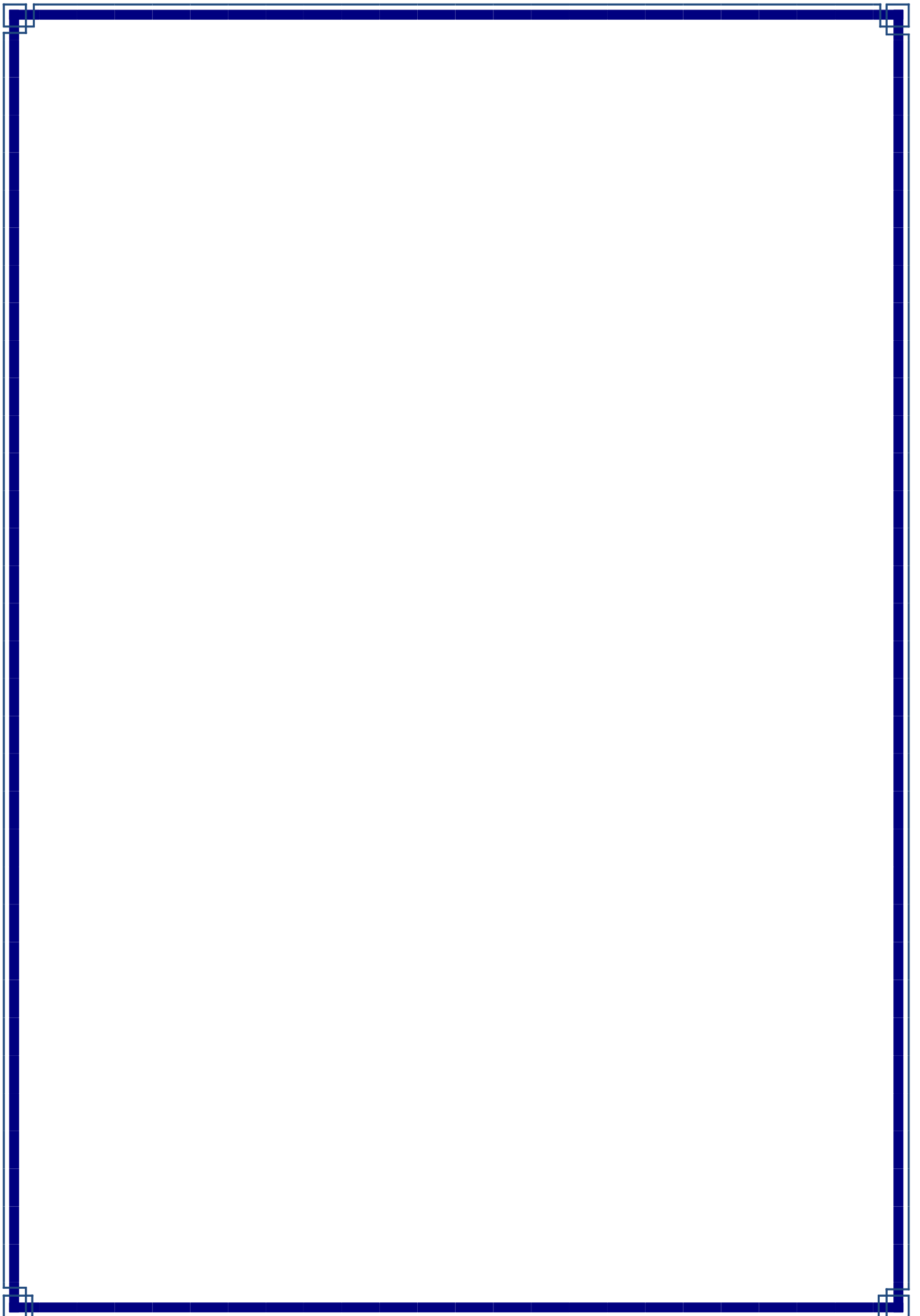
- فوزية العربي

- هاجر معطالله

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	الإسم واللقب
رئيساً	جامعة غرداية	د/ عزوز نش
مشرفا و مقررا	جامعة غرداية	أ / أبوبكر صيتي
مناقشا	جامعة غرداية	د/ كريمة قلاعة

الموسم الجامعي 1441/1442 هـ - 2019 / 2020 م.



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية
قسم علوم الإعلام والاتصال

أثر الاتصال التنظيمي في إستراتيجية صنع القرار

دراسة حالة مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية " Alfapipe " غرداية

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص: إتصال وعلاقات عامة.

إشراف أ: أبوبكر صيتي

إعداد الطالبتين:

- فوزية العربي

- هاجر معطالله

إهداء

الحمد لله إلى والدي العزيز الذي يسر أمامي سل المعرفة والعلم حفظه الله

ووالدي الغالية التي ساعدتني على تخطي كل الصعوبات في سبيل إتمام هذا البحث
حفظها الله وأجل عليها من فائض نعمة.

وإلى أختي وأخي وإلى روجي أخي محمد النذير رحمه الله الذين منحوني العزيمة
والإصرار، ومدوا لي يد العون في أهلك الأوقات وأخرجها،

وإلى صديقتي وزميلتي في العمل على كل الجهود التي بذلتها بالإتمام هذا العمل
وإلى كل الأصدقاء والصديقات والزلاء والزميلات إلى جميع زميلاتي في الدفعة، وإلى
كل من أكن لهم كل حبي وتقديري وامتزازي وإلى كل من ذكره قلبي ونسأه قلبي
أهديه عملي هذا.

هاجر





إلى والدي العزيز الذي يسر أمامي سل المعرفة والعلم حفظه الله

ووالدتي الغالية التي ساعدتني على تخطي كل الصعوبات في سبيل إتمام هذا البحث
حفظها الله وأجل عليها من فائض نعمة .

وإلى أختي وأختي وزوجي الذي منحوني العزيمة والإصرار، ومدو لي يد العون في
أحلك الأوقات وأخرجها،

وإلى صديقتي وزميلتي في العمل على كل الجهود الذي بذلتها الإتمام هذا العمل
وإلى كل الأصدقاء والصديقات والزلاء والزميلات إلى جميع زميلاتي في الدفعة ،
وإلى كل من أكن لهم كل حبي وتقديري و اعترازي وإلى كل من ذكره قلبي ونسأه
قلمي اهديه عملي هذا.

كلمة فوزية



شكر وعرfan

لحمد الله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

في البداية الشكر لله وعز وجل أن وفقنا لإتمام هذا العمل كما نتقدم بجزيل الشكر والعرfan إلى الأستاذ الفاضل صيتي ابوبكر على دعمه العلمي وتوجيهاته القيمة حيث لم ينخل علينا بوقته أو عمله وساندنا خطوة بخطوة في انجاز هذه الرسالة، كما نتقدم بالشكر والتقدير إلى كل أعضاء هيئة التدريس بالقسم على ما بذلوه في سبيل تاهلينا العلمي اللائق.

كما نتقدم بالشكر لمؤسسة صناعة الأنايب بولاية غرداية لتفضيلهم باستقبال الاستثمارات وتوزيعها وتسليمها في الوقت المحدد.

وفي الختام نتوجه بالشكر لكل من لم يذكر اسمه وكانت له مساهمة ولو بالقليل من الرأي والجهد أو الدعاء أو التشجيع راجين من المولى التقدير أن يجزيهم خير الجزاء



ملخص

تناولت دراستنا موضوع أثر الاتصال التنظيمي في استراتيجية صنع القرار من خلال مؤسسة صناعة الأنايب الحلزونية بغرداية وانموذجا وتمحورت إشكالية دراستنا حول تأثير الاتصال التنظيمي في استراتيجية صنع القرار بمؤسسة صناعة الانايب الحلزونية بغرداية.

تنتمي دراستنا الى نوع الدراسات الوصفية التحليلية التي نصف ونحلل من خلالها العلاقة ما بين الاتصال التنظيمي واستراتيجية صنع القرار حيث اعتمدنا في دراستنا على المنهج المسحي باستخدام اداة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات والملاحظة كأداة مساعدة حيث تم توزيع استمارة استبيان على عينة قصدية مكونة من عمال الادارة الذين يعملون بالمؤسسة ليتم بعد ذلك التحليل الكمي والكيفي للبيانات في الجانب الميداني ومن ثم عرض النتائج العامة للدراسة.

- توصلنا في الاخير الى عدة نتائج اهمها أن إستراتيجية صنع القرار لها دور كبير في تحقيق أهداف المؤسسة وجد الباحث أنه من الضروري الوقوف على طبيعة تأثير الاتصال التنظيمي في استراتيجية صنع القرار ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بوضع فرضيات الدراسة واختبارها بتصميم استبيان أعتمد كأداة بحث بعد عرضها على مجموعة من الاساتذة المحكمين واختبار ثباتها باتباع طريقة التطبيق باستخدام معامل الارتباط بيرسون

ولقد جاءت نتائج الدراسة كمايلي:

- تم الكشف عن وجود نمطي للاتصال النازل والصاعد داخل مؤسسة صناعة الانايب بغرداية وأهمية كل نمط في تحقيق السيورة التنظيمية و انسياب المعلومة بين الادارة والعمال.
- وكذا وجود للاتصال التنظيمي في استراتيجية صنع القرار لدى عينة الدراسة.
- كما خلصت الدراسة بأن مؤسسة صناعة الانايب تأخذ اقتراحات وآراء العاملين على جميع المستويات بعين الاعتبار في خطة العمل لصنع إستراتيجية صنع القرار كما تشجعهم على الابداع والابتكار لمنافسة للمؤسسة.

الكلمات الدالة: الاتصال التنظيمي، إستراتيجية صنع القرار، مؤسسة صناعة الأنايب الحلزونية غرداية.

Summary:

Summary our study dealt with the issue of the impact of organizational communication on the decision making strategy through the spiral pipes industry corporation in ghardaia

Our study belongs to the type of descriptive and analytical studies in which we describe and analyze the relationship between organizational communication and decision making strategy as we relied in our study on the survey approach using the questionnaire tool as a main tool in data collection and observation as an aid where a questionnaire form was distributed to an intended sample made management workers those who work in the institution to then perform the quantitative and qualitative analysis of the data in the field side and then present the general results of the study

In the industrial foundation tubes within the regulatory operation of any productive serviceable organization knowing that the strategy of making decision has a great role in realizing the goals of the foundation the researcher found that is quite necessary standing on the nature of the effect of the organized communication in this strategy and therefore, we put some hypotheses, and we tested them by designing a questionnaire which was used as a tool of research after exposing it on a group of judgemental professors and testing its reliability by following the way of practicing using Pearson correlation coefficient.

The results were as following :

- A discovery of the existing of the descending and ascending communication inside the industrial foundation of tubes (ALFAPIPE) in ghardaia and the importance of each type in the realization of the process of the organization and flow of the information between the administration and the workers.
- The actual existence of the organized communication in the strategy of making decision in the studied sample.
- We found that the administration is giving importance to the opinions of the workers and encouraging the spirit of creativity and good-work.

Key words: regulatory communication, the strategy, the strategy of making decision, creating decision, the industrial foundation of tubes (ALFAPIPE)

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
	اهداء
	شكر وعرهان
	ملخص الدراسة بالعربية
	ملخص الدراسة باللغة الأجنبية
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
1	مقدمة
الإطار المنهجي	
4	الاشكالية
5	فرضيات الدراسة
5	أسباب إختيار الموضوع
5	الصعوبات
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
6	حدود الدراسة
7	منهج الدراسة
7	أدوات جمع البيانات
9	الدرسات السابقة
9	المقاربات النظرية للدراسة
13	مفاهيم ومصطلحات
الإطار النظري	

الفصل الثاني: أساسيات حول الاتصال التنظيمي	
17	تمهيد
18	المبحث الأول: كرونولوجية التنظيم
18	المطلب الأول: تعريف التنظيم
19	المطلب الثاني: الأنماط الأساسية ومبادئ التنظيم الإداري
23	المطلب الثالث: أهداف ومشاكل التنظيم الإداري و معوقاته
29	المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي
29	المطلب الأول: تعريف الاتصال وأهميته
30	المطلب الثاني: مفهوم وأهمية و وظائف الاتصال التنظيمي و أهدافه
38	المطلب الثالث: أنواع واتجاهات الاتصال التنظيمي ومعوقاته
53	خلاصة
الفصل الثالث: مفاهيم أساسية حول إستراتيجية صنع القرار	
55	تمهيد
56	المبحث الأول: صنع القرار
56	المطلب الأول: تعريف وأهمية صنع القرار
57	المطلب الثاني: خطوات صنع القرار والعوامل المؤثرة فيه
63	المطلب الثالث: الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرار
64	المبحث الثاني: إستراتيجية صنع القرار
64	المطلب الأول: تعريف وأهمية إستراتيجية صنع القرار
67	المطلب الثاني: شروط وخطوات إستراتيجية صنع القرار
69	المطلب الثالث: أنواع ونظريات إستراتيجية صنع القرار
80	خلاصة
الفصل الرابع: واقع الاتصال التنظيمي في استراتيجية صنع القرار بمؤسسة صناعة الانابيب الحلزونية بغرداية	
82	المبحث الأول: ماهية مؤسسة صناعة الأنابيب غرداية

82	المطلب الأول: تعريف مؤسسة صناعة الأنايب غرداية
82	المطلب الثاني: نشأة المؤسسة
84	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي
89	المبحث الثاني: تحليل معطيات الدراسة الميدانية
90	المطلب الأول: تصميم وتنفيذ الدراسة
92	المطلب الثاني: التحليل الكمي والكمي
115	المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات
	النتائج العامة
121	خاتمة
124	قائمة المراجع
127	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
90	المعلومات المستوردة من الاستبانة	01
90	يوضح الموافقة لمقياس ليكارت ثلاثي	02
91	يوضح درجات الاستجابة ومدى	03
91	يوضح نتائج اختبار ألفا كرومباخ	04
92	يوضح نتائج اختبار كولموروف - سمرنوف	05
93	البيانات المتعلقة بالمستجوبين	06
94	يوضح توزيع العينة حسب الجنس	07
95	يوضح توزيع العينة حسب متغير السن	08
96	يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	09
97	يوضح توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	10
98	يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية	11
99	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (01).	12
99	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (02).	13
100	يوضح رأي الأفراد حول اعتبار نقص المهارات كمهارة التحدث يؤدي الى الوقوع في الخطاء باختلاف السن:	14
101	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (03).	15
101	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (04).	16
102	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (05).	17
102	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (06).	18
103	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (07).	19
103	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (08).	20
104	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (09).	21
104	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (10).	22

105	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (11).	23
105	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (12).	24
106	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (13).	25
106	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (14).	26
107	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (15).	27
107	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (16).	28
108	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (17).	29
108	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (18).	30
109	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (19).	31
110	يوضح رأي الأفراد حول اجتماع الإدارة مع ممثلي العمال عند صنع القرار باختلاف الأقدمية المهنية	32
111	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (20).	33
111	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (21).	34
112	يوضح رأي الأفراد حول أن بعض القرارات الصادرة من السلطة العليا تعرقل سيرورة العمل باختلاف الجنس	35
112	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (22).	36
113	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (23).	37
113	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (24).	38
114	يوضح إجابات رأي أفراد العينة يختار المسؤول التوقيت المناسب لإصدار القرار باختلاف الأقدمية	39
115	يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (25).	40

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
57	خطوات صنع القرار	01
59	مصادر جمع المعلومات في صناعة القرارات	02
60	تنفيذ القرار متخذ	03
78	النظم الفرعية للمنظمة من وجهة نظر المدخل النظمي	04
85	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	05
94	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	06
95	يوضح توزيع العينة حسب متغير السن	07
96	يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	08
97	يوضح توزيع العينة حسب المستوى الوظيفي	09
98	الأقدمية المهنية	10

مقدمه

مقدمة:

المنظمة نسق يضم مجموعة من الافراد المتفاعلة فيما بينهما والمرتبطة ببعضها البعض بواسطة علاقات مختلفة.

وتعمل المنظمة على مسايرة التطور العلمي والتكنولوجي وتقسيم الادوار وتنظيم العلاقات بين افرادها، ولا يتم هذا الا من خلال الاتصال التنظيمي الذي يعمل على تنظيم العمليات التنظيمية المتمثلة في التنظيم - الرقابة - التخطيط - صنع القرار والتوجيه، اذا فان الاتصال يعد احد الوظائف الادارية والتنظيمية الهامة حيث يقتصر على اصدار الاوامر والتوجيهات للحصول على العمل المطلوب، إنما يمتد ليؤثر على دوافع العاملين ومستوياتهم وطموحهم بغية الوصول الى صنع قرار فعال. تعتبر عملية صنع القرار دور من ادوار الاتصال التنظيمي بمجرد صنع القرار لا يغني شيئاً بالنسبة للمؤسسة، اذا بقي حبيس أدرج المدير ولم تتم عملية نقله وتوصيله إلى من يهمهم الأمر من وحدات وافراد.

كما يجب أن نشير إلى أهمية الربط بين عمليتي صنع القرار والاتصال التنظيمي وذلك من خلال الدور التكاملي بين العمليتين في ربط كافة عناصر المؤسسة من جهة ولا بد من توفر نظام اتصال تنظيمي فعال يعتمد على اختيار وسائل اتصال مناسبة ويعتمد أيضا على مقومات تعتمد على توضيح القرارات ومشاركة العمال في صنع القرارات وتعتبر كل عملية اتصال تنظيمي واستراتيجية صنع القرار بمثابة ضرورة حيوية ودعائم أساسية بمزاولة كافة الممارسات والأنشطة الادارية الاخرى تعد استراتيجية صنع القرار عاملا مهما لتلبية احتياجات الإدارة من المعلومات الضرورية وأدوات التحليل لأغراض إستراتيجية صنع القرار الفعالة.

-تسعى المؤسسات الجزائرية هي كذلك في الآونة الأخيرة لتحسين الاتصال التنظيمي من خلال إستراتيجية صنع القرار لتسهيل الوصول لأهداف المنظمة والتقرب إلى الجمهور وتلبية احتياجاته وكانت مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية بغيرداية هي من بين المؤسسات التي تحاول مواكبة التطور التكنولوجي للاتصال، سنحاول تسليط الضوء على صنع القرار . حيث قسمنا الدراسة إلى:

إطار منهجي: اشتملت على الإشكالية والأسئلة الفرعية وفرضيات الدراسة، أهدافها، أهميتها، حدود الدراسة والمنهج المعتمد أدوات جمع البيانات وتطرقنا إلى المفاهيم الأساسية وأهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بدراستنا.

إطار نظري: جاء في فصلين الفصل الأول تضمن واقع الاتصال التنظيمي وينقسم إلى مبحثين
كرونولوجية التنظيم، الاتصال التنظيمي.

الفصل الثاني: تضمن واقع استراتيجية صنع القرار وتنقسم إلى مبحثين صنع القرار واستراتيجية صنع
القرار.

الإطار التطبيقي: قمنا فيه أولاً بتقديم المؤسسة المستهدفة (مؤسسة صناعة الأنايب ولاية غرداية) ثم
قمنا بعرض وتحليل النتائج المتحصل عليها من الاستبيان والمقابلة والملاحظة، بعد ذلك تحققنا من
صحة الفرضيات وأجبنا عن التساؤلات الفرعية والإشكالية الرئيسية.

الإطار المنهجي للدراسة

- 01 - إشكالية الدراسة .
- 02- فرضيات الدراسة
- 03- الصعوبات
- 04 أسباب إختيار الموضوع
- 05 - أهداف الدراسة
- 06- أهمية الدراسة
- 07- حدود الدراسة
- 08- منهج الدراسة
- 09- أدوات جمع البيانات
- 10-مجتمع وعينة الدراسة
- 11- الدراسات السابقة
- 12- المقاربات النظرية للدراسة
- 13- مفاهيم ومصطلحات

01- الإشكالية:

لقد احتل موضوع الاتصال التنظيمي حيزا هاما في المؤسسات بشكل عام والمؤسسات الاقتصادية بشكل خاص، وازدادت أهميته بتطور وتعقد التنظيمات وأصبح عنصر حيوي يهتم به وبعنصره باعتبارها عملية تفاعل بين الأفراد لتنمية وتقوية العلاقات الاجتماعية والتنظيمية وتحتويه روح الجماعة، وفي الإدارة الاقتصادية يلعب دورا بارزا، ويأخذ طابعا متميزا لا سيما وأن عملية الاتصال في جوهرها هي عملية اتصالية.

كما يعد الاتصال وتبادل المعلومات في منزلة هامة وضرورية للغاية بالنسبة للعمليات الإدارية بوظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه فهو بمثابة المركز العصبي لجميع هذه العمليات التي تهدف لتحقيق الأهداف الموجودة والتي تعتمد بدورها على إنسيابية وحركية الاتصال وقدرة القائمين ، على إنجاحه في الإدارات.

كما تجد مؤسسة صناعة الأنايب الحلزونية بغرداية نفسها محاطة بجملة من المتغيرات وتأثيراتها الهادفة التي تمس كل جوانب العمل التنظيمي حيث تواجه المنظمة نتيجة لهذه المتغيرات وحركتها المستمرة مجموعة من المخاطر والعراقيل والتهديدات، كون المؤسسات ما هي إلا عبارة عن نسق مفتوح تؤثر بالبيئة المحيطة بها وجمهورها الخارجي حيث تنقص أو تضعف من إمكانية تحقيق أهدافها المسطرة. مما يلزم على المشرفين ضرورة صنع القرارات آنية تستوجب التحقيق أو القضاء على هذه العراقيل. فإذا نظرنا إلى أي منظمة من المنظمات سوف نجد أن لها أهدافها تسعى لتحقيقها. ويتم ذلك إلا من خلال صنع مجموعة من القرارات الإستراتيجية، وهذه القرارات ما هي إلا سلسلة متصلة ببعضها البعض، فكل قرار يتبعه سلسلة من القرارات، أي أن كل قرار يسبقه قرار إلى أن يتم تنفيذ وتحقيق الأهداف التي تعد في حد ذاتها قرار، فالقرارات التنظيمية لا تقتصر على المستويات الإدارية العليا في المنظمات فقط، فهي تعد مفتاح نجاح الإدارة خاصة والمنظمة بصفة عامة وذلك من خلال اختيار أفضل البدائل الإستراتيجية المتاحة حيث تزداد أهمية وخطورة عملية صنع القرار الاستراتيجي كلما كبر حجم المنظمة وزاد نشاطها وإتصال الجمهور بها، فالقرار الاستراتيجي جوهر أو قلب الإدارة، فعملية إستراتيجية صنع القرار عملية ديناميكية وهادفة في حياة أي تنظيم، فهي شغل المدير الشاغل والمحور الأساسي من محاور نشاطاتهم الإدارية، والذي يتصل بدوره اتصال مباشر بالعمليات الاتصالية الأخرى كالتخطيط، التنظيم... فالإداري الناجح هو من له القدرة على تمرير المعلومات

بدقة وفعالية وصنع قرارات استراتيجية صائبة. وهذا ما دفعنا إلى الوقوف على التساؤل الجوهرى التالى الذى تنطلق منه دراستنا:

إلى أى مدى يؤثر الاتصال التنظيمى فى إستراتيجية صنع القرار بمؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية غرداية؟

بناءً عن التساؤل الرئيسى نطرح جملة من التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هي مبادئ التنظيم فى مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية غرداية؟
- ما هي أهم وظائف الاتصال التنظيمى المستخدمة فى مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية غرداية؟

- كيف تقوم مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية غرداية بصنع قراراتها؟
- ما هي أهم الشروط والخطوات المعتمدة فى إستراتيجية صنع القرار بمؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية غرداية؟

2- الفرضيات:

- توجد معوقات للاتصال التنظيمى تحد من نجاعة صنع القرار بمؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية غرداية.

- يساهم الاتصال التنظيمى فى التأثير الإيجابى على عملية صنع القرار فى مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية غرداية.

- نجاح إستراتيجية صنع القرار مرتبط بمدى فعالية الاتصال التنظيمى فى مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية غرداية.

3- الصعوبات:

- نظراً للجائحة التى اجتاحت العالم بأكمله والتى عرفت بجائحة كورونا (كوفيد19)، التى أدت بدخول العالم فى حجر صحى حجر منزلي، الأمر الذى أثر على دراستنا.

- تأخر استلام ردود المحكمين حول الاستبيان أو انعدامها أساساً الأمر الذى أخذ حيزاً من الزمن فى انتظار ردود المحكمين لكن دون جدوى.

4- أسباب اختيار الموضوع:

أسباب اختيار موضوع: اختيار الموضوع قيد الدراسة لم يكن عشوائيا إذ هناك أسباب ودوافع دعتنا للبحث فيه ومقسمة بين ذاتية وموضوعية منها:

* الأسباب الذاتية:

- الاستفادة من دراسة هذا الموضوع في الحصول على الخبرة الشخصية.
- الميول الشخصي لمثل هذه المواضيع كالاتصال التنظيمي نظرا لأهميته داخل المؤسسات الجزائرية عموما والمؤسسة الاقتصادية مؤسسة صناعة الأنايب الحلزونية خصوصا.

* الأسباب الموضوعية:

- أهمية الاتصال التنظيمي ومساهمته في إستراتيجية صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية.
- تسليط الضوء على كيفية تهيئة الظروف الملائمة لإستراتيجية صنع القرار.
- التعرف على مدى إشراك العمال في عمليات صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية.

5- أهمية الدراسة:

-الاتصال التنظيمي من أكثر المواضيع التي لقيت ومازالت تلاقي اهتماما كبيرا في المؤسسة الاقتصادية.

-ضرورة تفعيل الاتصال داخل المؤسسة لرفع أداء العاملين.

-حادثة الموضوع كونه يدور حول ظاهرة تدرس في مختلف التخصصات العلمية.

6- أهداف الدراسة:

- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بالاتصال التنظيمي.
- تسليط الضوء على الصعوبات والعراقيل التي تواجه عملية الاتصال التنظيمي من جهة وصنع القرارات من جهة أخرى.
- معرفة إذا كانت المؤسسة الاقتصادية تسمح بمشاركة العمال في مختلف المستويات التنظيمية في عملية صنع القرارات.

7- حدود الدراسة: تعد مجالات الدراسة لمسار الباحث، والتعرف على مجال الدراسة عنصر

أساسي في مراحل البحث لأهميته في الدراسة الميدانية ومجالات دراستنا هي كالآتي:

المجال المكاني:

أجريت هذه الدراسة في مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية ولاية غرداية، وقد اخترنا بالذات لاحتوائها على عينة مجتمع الدراسة والمتمثلة في عمال ادارة مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية.

المجال الزمني:

انطلق الدراسة في شهر سبتمبر 2019 حيث قمنا باختيار العنوان والمناقشة مع الأستاذ المشرف على مدى ملائمته للدراسة الميدانية.

وقمنا بجمع المراجع المختلفة عن الموضوع خلال مراحل متقطعة لتحديد مفاهيم الدراسة وغيرها من المراحل المهمة، واستمرت معالجة موضوع الدراسة إلى شهر أوت 2020.

وتم تقديم طلب رسمي لمدير مؤسسة الأنابيب الحلزونية لإجراء الدراسة الميدانية وامتدت الفترة ما بين 2020/07/25 إلى 2020/08/25 وتم توزيع الاستبيان وإجراء المقابلات وأخذ الملاحظات في هاته الفترة.

المجال البشري:

ويتمثل في عمال ادارة مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية غرداية.

8- منهج الدراسة:

إن منهج الدراسة عنصر مهم إذ يجيب على الباحث اختيار المنهج المناسب لدراسة موضوعه إذ يحدد أساليب وأدوات جمع البيانات وكيف يقوم بالوصف والتحليل ليصل إلى نتائج ذات مصداقية دقيقة. ويعرف مرؤوسين أنجز المنهج بأنه " مجموعة من الإجراءات والخطوات الدقيقة التي يتبناها الباحث من أجل الوصول إلى نتائج معينة". وبما أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض اختيار المنهج المناسب لتحقيق الهدف المرجو من هذه الدراسة وهو وصف وتوضيح أثر الاتصال التنظيمي في إستراتيجية صنع القرار بمؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية غرداية ولهذا تم اعتماد المنهج الوصفي والذي يعتبر الأنسب لطبيعة الموضوع المعالج مع اعتماد أسلوب دراسة الحالة. إذ قمنا بجمع المعطيات حول الاتصال التنظيمي ومعرفة أثره في إستراتيجية صنع القرار لمؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية غرداية.

ويمكن تعريف هذا المنهج بأنه "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".¹

9- أدوات جمع البيانات:

-قد اعتمدنا في دراستنا على أدوات المقابلة والاستبيان والملاحظة لما يستلزمه بحثنا من معلومات توفر هاته الأدوات.

1- الاستبيان: وهي " تلك الاستمارة والتي تحتوي على مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة مزودة بإجاباتها أو الآراء المحتملة أو بفرغ للإجابة ويطلب من المجيب عليها الإشارة إلى ما يراه مهما، أو ما ينطق عليه منها أو ما يعتقد أنه هو الإجابة الصحيحة".²

وقد حاولنا صياغة استبيان بناء على الاشكالية وفروض الدراسة، وهدف ذلك التعرف على أثر الاتصال التنظيمي في إستراتيجية صنع القرار لمؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية بغرداية معتمدين على مقياس ليكارت الثلاثي وطبيعة الأسئلة تنوعت بين مغلقة ومفتوحة.

وتم ترتيب الأسئلة على النحو التالي:

خصائص عينة الدراسة:

ويتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية المهنية.

المحور الأول:

يجيب عن واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية.

المحور الثاني:

ويشمل على أسئلة خاصة بإستراتيجية صنع القرار بإدارة مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية.

2- الملاحظة:

تم توظيف هذه الأداة لملاحظة الاتصال التنظيمي والتأكد من المعلومات التي جمعناها من خلال المقابلة والاستبيان

¹ ابراهيم، الدعيح: مناهج وطرق البحث العلمي، دار صفاء، ط1، عمان، 2010، ص ص75-76.

² - ابراهيم، الدعيح: المرجع نفسه، ص 102.

وقد تم استخدام أداة الملاحظة كأداة أولية في البدايات الأولى لدراسة هذا الموضوع، وحتى عندما كان الموضوع في أوجه وقد تم استخدام أداة الملاحظة كأداة أولية في البدايات الأولى لدراسة هذا الموضوع، وحتى عندما كان الموضوع في أوجه

المقابلة:

وهي " أداة من أدوات البحث، يتم بموجبها جمع المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة عن تساؤلات البحث أو اختيار فروضه وتعتمد على مقابلة البحث لمن تجرى معه المقابلة وجها لوجه بغرض طرح عدد من الأسئلة من قبل الباحث والإجابة عنها من قبل من تجرى معه المقابلة ".¹

-تم توظيف هذه الأداة على شكل مجموعة من الأسئلة المباشرة حول الاتصال التنظيمي وماله من اثر على إستراتيجية صنع القرار للمؤسسة، بحيث تم إجراؤها مع السيد بارود رضوان مسؤول الموارد البشرية وكانت 06 أسئلة حول الاتصال التنظيمي واستراتيجية صنع القرار.

10- مجتمع وعينة الدراسة:

يجب على الباحث أن يحدد المجتمع الذي سيقوم بدراسته لقياس ظاهرة، وتم تحديد عمال مؤسسة صناعية الأنابيب الحلزونية بغرداية كمجتمع للدراسة وبعد ذلك تم حصر كامل العناصر التي يتكون منها مجتمع الدراسة الأصلي والمتكون من 46 عامل ومسؤول وعينة الدراسة متمثلة في عمال الإدارة بمختلف التخصصات لمؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية غرداية وعددها 42 عامل تم توزيع 46 استبيان.

هي تلك المجموعة من مفردات مجتمع البحث الذين يختارهم الباحث ليكونوا مصدر جمع بياناته أثناء تنفيذه للبحث حيث تتم عملية اختيار العينة على أسس علمية انطلاقا من طبيعة الموضوع وهدف البحث،² وفي دراستنا كان اختيار العينة القصدية والتي يختارها الباحث طبقا لما يراه من سمات وخصائص تتوفر في المفردات بما يخدم أهداف البحث، حيث تعرف العينة القصدية بأنها العينة التي يتقصد فيها الباحث اختيار عينته بحيث يتحقق في كل منهم شروط معينة،³ في دراستنا كان اختيار الأفراد العاملين بإدارة مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية بغرداية.

¹ - إبراهيم، الدعيح: مرجع السابق ، ص97.

² - سعد سلمان المشهداني، مناهج البحث الإعلامي، دار الكتاب، الإمارات العربية المتحدة، 2017، ص 43، (بتصرف).

³ - رحيم يونس العزاوي كرو، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة، عمان، الأردن، 2008، ص173، (بتصرف).

11-الدراسات السابقة:

تشكل الدراسات السابقة القاعدة الهامة التي تبني عليها أي دراسة إذا السبب يعود إلى الطبيعة التراكمية للعلم والتي تقوم على مبدأ استمرارية الباحث من نقطة توقف الباحثين الآخرين، بناء على هذا تم الاطلاع على بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوعنا وهي:

الدراسة الأولى:

علي بشاغة، رسالة الماجستير، اللامركزية وفعالية القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سكيكدة، جامعة سطيف، سنة 2015.2014¹.

-هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وكانت الإشكالية كالآتي: "هل هناك علاقة دالة بين اللامركزية وفعالية القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟"

-واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وجمع البيانات اعتمدت على الاستبيان وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن الاتصال التنظيمي من الأساليب المفيدة للمؤسسة فهو يحقق إنتاجية مرتفعة وأداء جيد. كما يوفر الاتصال جو تعاون وإنسجام وهذا ما جعل أداء العمال منظم، يساعد الاتصال التنظيمي على تحسين العلاقات بين العمال والمرؤوسين وبالتالي يؤدي إلى حل المشاكل المتعلقة بأداء العمل .

-أفادتنا الدراسة بصفحتها تناولت الاتصال التنظيمي بالمؤسسة وهذا ما يتجلى في دراستنا من خلال أثر الاتصال التنظيمي في إستراتيجية صنع القرار إذ أن هذه الدراسة أفادتنا نتائجها في تقديم أثر الاتصال التنظيمي على العمال وكيف انه يساهم في بلوغ الأهداف المرجوة في حالة نجاحه وهو ما سنتطرق إليه في دراستنا.

الدراسة الثانية:

دراسة بوخاري محمد مذكرة ماجستير، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة في المدرسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011.2010.

¹ علي بشاغة، اللامركزية وفعالية القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سكيكدة، رسالة الماجستير، جامعة سطيف، 2015/2014، (بتصرف)

-هدفت من هذه الدراسة إلى معرفة فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة وكانت الإشكالية كالتالي: إلى أي مدى تؤثر فعالية الاتصال التنظيمي في الأداء الوظيفي للأساتذة داخل المدرسة الجزائرية؟.

-اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي وجمع البيانات اعتمدت على الملاحظة والاستمارة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من نتائج أهمها: أن أسلوب الاتصال الذي يعتمد عليه المدير داخل المدرسة يؤثر بشكل مباشر على علاقات العمل مع الأساتذة وان العلاقات الاتصالية القائمة على الثقة والاحترام وكلما كانت علاقات الاتصال بين الإدارة المدرسة والأساتذة قوية زاد اهتمام وحرص الأساتذة على القيام بواجبهم على أكمل وجه.¹

علاقة الدراسة بموضوع دراستنا:

أفادتنا الدراسة بصفتها تناولت فعالية الاتصال التنظيمي بالمؤسسة وهذا ما يتجلى في دراستنا أثر الاتصال التنظيمي في إستراتيجية صنع القرار إذ أن هذه الدراسة أفادتنا نتائجها في فعالية الاتصال التنظيمي على تحسين أداء الوظيفي وكيفية تأثير فعالية الاتصال التنظيمي في صنع القرارات ومساهمتها في بلوغ الأهداف المرجوة.

الدراسة الثالثة:

الطيب الوافي، رسالة دكتوراه، دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري، جامعة سطيف، 2001
2012.²

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور وأهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرار ففي المؤسسة الاقتصادية وكانت الإشكالية كالتالي:

ما الدور الذي يجب أن تلعبه نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية عموما ومجمع إسمنت الشرق الجزائري تحديدا وأهميتها في تحقيق تطلعاتها؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وجمع البيانات اعتمدت على الاستبيان وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: كيفية معالجة المشاكل الإدارية اتخاذ أحسن القرارات وكذا فإن عملية اتخاذ

¹- بوخاري محمد، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة في المدرسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية، مذكرة ماجيستر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010.2011.

² الطيب الوافي، رسالة دكتوراه، دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري، جامعة سطيف، 2001 2012.

القرارات تسبقها إجراءات وتدابير لذا يجب المتابعة ووجود نظم المعلومات الخاصة برصد القرارات ومتابعة تنفيذها بشكل ضرورة بالغة وأهمية لازمة للتعرف على كيفية التعامل مع تلك القرارات وتقييم مستويات تنفيذها بصورة دقيقة.

التعقيب عن الدراسة:

أفادتنا الدراسة بصفحتها تناولت اتخاذ القرار في التنظيم بالمؤسسة الاقتصادية وهذا ما يتجلى في دراستنا من خلال أثر الاتصال التنظيمي في إستراتيجية صنع القرار إذ أن إستراتيجية صنع القرار فعاليتها مرتبط بمدى فعالية الاتصال التنظيمي بالتنظيم بالدرجة الأولى، بحيث أفادتنا نتائجها في تقديم لمحة عن صنع القرار واتخاذ الإدارة وهو ما سنتطرق إليه في إستراتيجية صنع القرار.

12- المقاربات النظرية للدراسة:

نظرية العلاقة الإنسانية: ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي، معهد الإدارة الوطنية للبحوث، الرياض، 1995.

- جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة آيون مايو (1926). لتخطو خطوة إيجابية وترتكز على الاهتمام بالعامل الإنساني، واكتشفت أهمية العلاقات النفسية الاجتماعية وكذا العلاقات غير الرسمية، كما أنها ترى أن قدرة المشرفين وتمكنهم في مجال العلاقات يمكنهم من بث روح التعاون بين العمال وركزت على تشجيع العاملين على المشاركة في القرارات الإدارية وكذا تحسين تدفق الاتصال بين الرؤوساء والمرؤوسين

*خلاصة أن هذه الخلفية في صنع القرارات الإدارية يحسن الاتصال بين العمال و الإدارة العليا وهكذا فهذه النظرية لها ارتباط وثيق بموضوع دراستنا أثر الاتصال التنظيمي في إستراتيجية صنع القرار بمؤسسة صناعة الأنايب الحلزونية بغرداية.

13- المفاهيم والمصطلحات:

الإتصال: تعتبر الاتصالات العنصر الأكثر أهمية وفعالية في عملية الإدارة وفشلت الكثير من العمليات بسبب الاتصالات الضعيفة سوء فهم الرسائل والتعليمات الغامضة، فالإتصال لم يعد أداة مساعدة في عمليات الإنتاج والتشغيل بل أصبح الإتصال إنتاجا من نوع متقدم حيث يسمى هذا

الإنتاج بضاعة الأفكار حيث أنه من تملك المعلومات أكثر قنوات الاتصال يعتبر هو الأقوى حيث تتاح له فرصة صنع القرارات الرشيدة المبنية على قوة المعرفة.¹

إجرائيا: الاتصال لم يعد أداة مساعدة بل ارتقى إلى مصالحي عملية الإنتاج للخروج بأفكار سلمية.

-الاتصال التنظيمي: التواصل التنظيمي هو تبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر داخل وخارج المنظمة، لا يقتصر التواصل التنظيمي في الأعمال التجارية فقط ولكن أيضا في المستشفيات والكنائس والهيئات الحكومية والتنظيم العسكري والمؤسسات الأكاديمية يعرفه وليام سكوتا كالتالي: "التواصل التنظيمي هو عملية تنطوي على نقل الأفكار وتكرارها بشكل دقيق تضمنها ردود لفعل بغرض استنباط الإجراءات التي من شأنها تحقيق الأهداف التنظيمية"²

إجرائيا: هو عملية تنطوي على نقل الأفكار في كل المجالات خصوصا الإدارية لضمان تحقيق أهداف المنظمة.

التنظيم: وظيفة إدارية يتم بموجبها تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله تنظم وترتب جهود جماعة من الأفراد وكذلك تنسق في سبيل تحقيق أهداف محددة وذلك عن طريق تحديد نوع الأنشطة اللازمة وتحديد الأفراد المكلفين والمسؤولين عن تنفيذ هذه الأنشطة إضافة إلى تحديد العلاقات فيما بينهم.³

إجرائيا: عبارة عن جهود أفراد منسقة فيما بينهم لتحقيق أهداف محددة عن طريق توزيع المسؤوليات للقيام بالمهام الموجودة.

القرار: القرار هو السبيل لتحريك العمل لبلوغ المهام والأهداف، علينا أن نضع العوامل المفيدة والخيارات وتحديد أهميتها أولويتها على نحو صحيح حتى تكون قرارات أكثر ملائمة.⁴

إجرائيا: القرار هو الخطوة الذي يتخذه صانع القرار لتحقيق الأهداف وعلينا أن نضع البدائل الأنسب للخروج بقرار سليم.

¹ - جميل أحمد توفيق: إدارة أعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية، للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1999، ص45.

² - منير بركاني، تعاريف ومفاهيم متنوعة ، www.tadwiina.com. 29/08/2020. 21: 46

³ - حبيب الصحاف، معجم غدارة الموارد البشرية مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان، 2003، ص120.

⁴ - محمد بن على شيبان العامري، موسوعة مقالات مهارات النجاح، التنمية الإدارية، 21/04/32. 52: 02).

صنع القرار: هو العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها.¹
إجراءيا: هي عملية يقوم بها مجموعة من الأفراد ضمن المنظمة وتتم بمراحل لتصل لاتخاذ قرار سليم ومناسب.

اتخاذ القرار: يأتي كمرحلة حاسمة من ضمن مراحل صنع القرار وغالبا ما يشار إليه بمرحلة اختيار البديل المناسب، فهو نتاج عملية صنع القرار ذاتها.²

إجراءيا: هو عملية يقوم بها متخذ القرار الذي يتمثل في المسؤول أو المدير بعد دراسة عميقة.
الاستراتيجية: سلسلة منسقة من الإجراءات التي تنطوي على نشر الموارد التي يمكن للمرء الوصول إليها لتحقيق غرض معين.³

إجراءيا: الإستراتيجية تجمع بين صياغة الأهداف البشرية وتنظيم النشاط البشري لتحقيق تلك الأهداف.

¹- هليقا دومند، اتخاذ القرارات الفعالية، دليل العملي في الإدارة، تر: مصطفى إدريس، مطابع أطلس لاوفست، الرياض، 1991، ص4.

²- اديتو كرابس عالم التجارة وإدارة المال والأعمال: التأمين، التخطيط، التنظيم، المالية العامة، عملية صنع القرارات، الموسوعة التجارية وإدارة الأعمال الحديثة، لبنان، (ب س)، ص246.

³- مصطفى عبيد، الإستراتيجية، موسوعة العلوم الإدارية، تر: د.م، مركز البحوث والدراسات متعددة التخصصات 2020.

الإطار النظري

الفصل الثاني

الفصل الثاني: واقع الاتصال التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول: كرونولوجية التنظيم

المطلب الأول: تعريف التنظيم

المطلب الثاني : الأنماط الأساسية ومبادئ التنظيم الإداري

المطلب الثالث: أهداف ومشاكل التنظيم الإداري ومعوقاته

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: تعريف الاتصال وأهميته

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية و وظائف الاتصال التنظيمي

واهدافه

المطلب الثالث: أنواع واتجاهات الاتصال التنظيمي ومعوقاته

خلاصة

تمهيد:

يعد الإتصال عصب الحياة، حيث يلعب دور حيوي في شتى المجالات وبصفة خاصة في مجال الإدارة لأنها تعد وسيلة نقل المعلومات ذات صلة بالقرارات وهي العنصر الأساسي في تنفيذها ويتحقق عن طريق عملية الإتصال بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأفراد والمؤسسة وبين المؤسسة والمجتمع الخارجي، فعملية الإتصال لديها أهمية كبيرة فلا بد من تنظيمها والعمل على تأدية وظيفتها على أكمل وجه، فعند حدوث خلل في عملية الإتصال ينعكس ذلك سلبا على أداء المؤسسة.

المبحث الأول: كرونولوجية التنظيم

لقد حظي التنظيم باهتمام الكثير من الباحثين والعلماء، رغم بعض الاختلافات التي ظهرت داخل علم الاجتماع خاصة والعلوم الإنسانية عامة، حول موضوعه واختلفت مسمياته، فمفهوم التنظيم في أوسع معانيه يعبر عن المعنى المعاكس للفوضى، ويخضع إلى قواعد واهداف تحكمه، غايته الوصول إلى أكبر قدر من الكفاءة التنظيمية، التي تعمل على تحقيق أهدافه العامة.

المطلب الأول: تعريف التنظيم:

للتنظيم تعريفات عدة أغلبها يتفق على المبادئ الأساسية التي يقوم عليها، نتناول بعضنا منها:
أ- عرف امتيائي اتزيوني "A.Etzioni" التنظيم بأنه "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين"¹. أي أن التنظيم عندما ينشأ تكون له أهداف واحتياجات تتعارض أحيانا مع أهداف واحتياجات أعضاء هذا التنظيم.

ب - أما تالكوت بارسونز "T.parsons" فيرى التنظيم على أنه "وحدات اجتماعي تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي يحقق أهدافا محددة"².

ج- كما عرفه محمد عاطف غيث بأنه عبارة "عن نموذج مستقر نسبيا للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة"³.

أما على محمد عبد الوهاب فيرى أن كلمة تنظيم تعني شيئين اثنين، وظيفة وشكلا: أما الشكل أو هيكل التنظيم (Structure)، فيقصد به الجماعات والإدارات والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة تعاونية منسقة ليصلوا إلى هدف محدد، أما الوظيفة فيقصد بها عملية جمع الناس في منظمة وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات فيما بينهم حتى يستطيعوا ان يصلوا إلى أهداف محددة لهم ومعروفة لدى الجميع.⁴

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 23.

² المرجع نفسه، ص 23.

³ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 14.

⁴ عمار بوحوش، نظرية التنظيم، مكتبة الشعب، الجزائر، دت، ص 3.

- أما روبيز "Robbins" فنظر إلى التنظيم بأنه " كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف " ¹.
 - من خلال تعريفات السابقة نخلص إلى أن التنظيم يتميز بسمات عديدة هي كالآتي:
 - انه كيان اجتماعي أو مجموعة من الأفراد تجمعت بتخطيط مسبق وبوعي وليس بالصدفة.
 - وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تنضوي تحت التنظيم.
 - وجود رابطة تتسم بالاستمرارية بين العاملين والتنظيم، وتكون على أساس دائم نسبيا وليس أمرا عرضيا.
 - وجود أهداف يسعى التنظيم إلى تحقيقها، من خلال توزيع الأدوار المختلفة على العاملين.
- المطلب الثاني: الأنماط الأساسية ومبادئ التنظيم:**

1: الأنماط الأساسية للتنظيم

إن التنظيم ورغم ما تحكمه من قواعد ولوائح، يجبر العاملين على التقيد والامتثال بها، لتحقيق أهداف التنظيم إلا أن هذا لا يكون دائما بالمستوى المطلوب، لأن داخل المنظمة توجد تنظيمات أخرى، تحول دون تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ونميز في هذه الأخيرة نوعين من التنظيمات وهما:

1-1- التنظيم الرسمي:

هناك عدة تعاريف للتنظيم الرسمي لعل أهمها هي التي وقع عليها اختيارنا والمتمثلة فيما يلي:

-عرفها أ، إترزيوني "A.ETZIONI" بأنها "وحدات اجتماعية تبنى أو يعاد بناؤها عن قصد من أجل تحقيق أهداف محددة، وينطبق ذلك على الجيوش، المدارس، المستشفيات، السجون..." ²

-تعرفه مادلين كرافتز "M.GRAWITZ" بأنه "تجمع إنساني منظم عقلا尼亚 لتحقيق أهداف محددة، ويتميز بتقسيم للعمل، والسلطة والمسؤوليات ووجود قنوات اتصال مخططة ووجود مراقبة شاملة لكي لا ينحرف التنظيم عن أهدافه المسطرة، وهذا من أجل المحافظة على التنظيم وضمان

¹ محمد قاسم القريوشي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص38.

² Amitiai Etzioni:les organisations Modernes,édition DUCU lot,Belgique,1971, p41.

فاعليته واستمراره إضافة إلى ذلك فإن العاملين خاضعون للاستبدال. وأن هذه التجمعات قابلة للتطور ضمن بنية رسمية مع إضافة وتدخّل العلاقات غير الرسمية¹.

-وعرف التنظيم الرسمي بأنه "ينتج عن الترابط العقلاني لأنشطة مجموعة من الأشخاص بهدف تحقيق أهداف محددة ومشاركة، بواسطة تقسيم العمل والمهام وتدرج السلطة والمسؤوليات"².
ومن التعاريف السابقة يتميز التنظيم ب:

1- تقسيمات العمل، والسلطة ومسؤولية الاتصال، وهذه التقسيمات غير معتمدة على الفجائية أو التقليد ولكنها أنشئت عن قصد لتحقيق أهدافه محددة.

2- إن وجود مركز أو عدة مراكز قرار تتولى مراقبة أعمال التنظيم والتي من شأنها تحدد جوانب القوة والضعف في التنظيم وتوجهه نحو أهدافه.

3- يخضع العاملون في التنظيم إلى قواعد معينة (التقيد)، وهذا الأخير يمنح الصفة الرسمية للنشاط.

1-2 التنظيم غير الرسمي:

ينشأ التنظيم غير الرسمي، من أفراد المنظمة (التنظيم) نتيجة ما يوفره تقارب مكان العمل، واشتراك العمال عموماً في نشاطات موحدة، بالإضافة إلى وجود بعض العلاقات بينهم، نتيجة لوجود انسجام بين بعض الأفراد والتوافق في المصالح، كما تحد نمط وتفاعلهم وتضامنهم، بالإضافة إلى أمور أخرى كالقربانة أو الجهوية أو ظروف العمل يكون التنظيم غير الرسمي تلقائياً، وبصورة اختيارية بين الأفراد، ويعبر عن رغباتهم وارتداهم وتكون للتنظيم غير الرسمي قواعد، وتقاليد خاصة به، والتي لا تكون مكتوبة، ولكن يتقيد بها الأفراد ويتبعونها، ومن الدراسات الهامة التي يرجع إليها الفضل في اكتشاف التنظيم غير الرسمي، تلك التي قام بها فردريك تايلور "Frederik Taylor" وإلتون مايو E Mayo". حيث بينت الدراسة أن العمال في وحدة إنتاجية واحدة يميلون إلى تكوين تنظيم غير رسمي، له قواعده الخاصة يحترمها الأفراد واتصالاته غير رسمية.

¹Grawtiz Madeleine :lexique des sciences sociales،2émé édit،édition Dalloz، paris 1980،p271.

² محمد بوخاري، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للاساتذة في المدرسة الجزائرية دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2010، ص24.

- عرف روثلنزجر ودكسون "F.roethisbeiger" W.Dick Son "التنظيم غير الرسمي بأنه "تنظيم غير مكتوب على الورق، ويمثل في العلاقات المتبادلة القائمة على الود والكرامية، ويوجد على أي بناء اجتماعي معبر عنه بوضوح، ويشير التنظيم غير رسمي إلى الممارسات غير الرسمية، التي تظهر في شكل استجابة للقواعد الرسمية المنظمة المتبعة داخل التنظيم"¹.

- كما عرف التنظيم غير الرسمي أيضا على أنه "نسق العلاقات الشخصية الذي تنمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي"².

- عرف أيضا التنظيم غير الرسمي على أنه "شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية، التي تنشأ وتنمو بين أفراد التنظيم، نتيجة وجودهم في مكان واحد، هو مكان العمل وينشأ بطريقة عفوية"³.

إن التعاريف السابقة للتنظيم غير الرسمي تشترك أغلبها في النقاط الآتية:

1- شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية، تنشأ بين أفراد تربطهم مصالح، وأحاسيس مشتركة.

2- نسق يتشكل من العلاقات الشخصية، نتيجة تواجد وتفاعل أفراد التنظيم فيما بينهم.

3- يتمثل التنظيم غير الرسمي في تلك الجماعات التي تتشكل بطريقة عفوية نتيجة الاتصال والتفاعل غير المقيد.

ثانيا: مبادئ التنظيم:

يحث التنظيم من مزاوله ووظائفه، وتنسيق جهوده لتحقيق الأهداف المنتظرة لا بد من احترام مجموعة من المبادئ والتي يمكن حصر أهمها في مايلي:⁴

3-1 التسلسل الرئاسي:

يتمثل التسلسل في كون كل وظيفة متسلسلة ومرتبطة بوظيفة أقل منها، فكل رئيس يخضع لرئيس أعلى منه في هذا التسلسل، وحسب هذا الترتيب الهرمي، فإن كل وظيفة تخضع لإشراف وتوجيه وظيفة أعلى منها، حتى تصل إلى قمة الهرم الإداري.

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، المرجع السابق، ص 46.

² بوفلحة غياث، مبادئ البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004، ص 87.

³ عمر سعيد إبراهيم، علي عبد الله وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1991، ص78.

⁴ بوفلحة غياث، مبادئ البشري، المرجع السابق، ص78.

3-2 وحدة الهدف:

ويشير هذا المبدأ إلى أن أهداف التنظيم تكون واضحة لدى جميع أفراد التنظيم، لأن الأهداف الواضحة تؤدي بدون شك إلى تركيز الجهود وانسجامها بينهما، تناقضها يؤدي إلى صعوبة الإنجاز والفشل في تحقيق أهداف التنظيم.

3-3 تفويض السلطة:

يقصد بتفويض نقل بعض الصلاحيات والمهام إلى فرد أو أفراد قصد تنفيذ بعض المهام، نظراً لكون رئيس التنظيم لا يستطيع أن يدير شؤون التنظيم بمفرده، إلا أن ذلك لا يعني التخلص من المسؤولية، حيث تبقى مسؤولية المراقبة والسهر على التنفيذ من صلاحيات المشرف بالدرجة الأولى، وقد يكون تفويض السلطة درجة كبيرة، بأن يعطي الرئيس لمؤوسيه سلطة واسعة في اتخاذ القرارات أو تفويض بدرجة أقل ويحتفظ لنفسه بمعظم السلطة¹.

3-4 مبدأ نطاق الإشراف:

يؤكد هذا المبدأ على ضرورة أن يتولى كل فرد من أفراد التنظيم القيام بمهام الإشراف على حدى من المرؤوسين، وبذلك يتلقى كل فرد الأوامر والتوجيهات من مسؤول واحد، لأن تعدد الإشراف يعيق الفرد من معرفة الأعمال المطلوبة القيام بها.

3-5 مبدأ المسؤولية:

ويقوم هذا المبدأ على تحمل الفرد المسؤولية أمام نفسه وأمام الغير، لأنه يحاسب طرف المسؤولين على مدى تنفيذه وإنجازه للمسؤولية والمهام الموكلة إليه.

3-6 مبدأ الرشد:

ويقصد به أن تكون سلوك وأفعال العاملين من أفراد التنظيم تتسم بالعقلانية والرشد، وبعيدة عن الفجائية والتصرفات التي تعتمد على العواطف والمشاعر. فالمصلحة الذاتية للفرد تقتضي منه أن لا ينحرف عن الإطار العام. وهذا ما يدفع الفرد نحو الخضوع والإمتثال والمسايرة². ومبدأ الرشد يتطلب

¹ سمير محمد يوسف، إدارة المنظمات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، د تا، ص 328.

² محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1979، ص 372.

افتراضاً آخر وهو توفر المعلومات الكاملة عن الظروف المحيطة والبدائل المتاحة لكل من الرئيس والمرؤوسين.¹

3-7 مبدأ تقسيم العمل والتخصص:

ويقصد من هذا المبدأ أن يقوم كل فرد من الأفراد داخل التنظيم بعمل محدد ومضبوط بدقة، حيث أن الكفاءة الإدارية تميل إلى الارتفاع إذا زادت درجة التخصص.²

وفي الأخير نستنتج ان للتنظيم مبادئ وجب احترامها اهمها: التسلسل الوظيفي: وهو ان لكل عامل مسؤول اعلى منه يخضع له وذلك باتباع التسلسل الهرمي، وحدة الهدف: ويقصد به توضيح الهدف وتحديد بدقه لوصول المنظمة لمبتغاها، تفويض السلطة: وهو تنفيذ مهام الرئيس بمساعدة مرؤوسيه دون تغافل المسؤول على تنفيذ اعماله، مبدأ نطاق الاشراف: يقوم هذا المبدأ على تلقي كل عامل الاوامر من مسؤول واحد، مبدأ المسؤولية: كل عامل مسؤول على نفسه لتقديم عمله على احسن وجه، مبدأ الرشد: وجب على كل عامل ان تتسم افعاله العقلانية بعيدا عن العاطفة، مبدأ تقسيم العمل والتخصص: فكل عامل له عمل خاص به في تخصصه المناسب.

المطلب الثالث: أهداف ومشاكل التنظيم الإداري ومعوقاته:

أولاً: أهداف التنظيم الإداري

التنظيم عنصر هام من العناصر العملية الإدارية وهو وسيلة تساعد في عملية تحقيق أهداف المنظمة والتي تم التخطيط لها سابقاً، فالتنظيم الجيد يحقق الأهداف والمزايا التالية:

- 1 توضيح بيئة العمل: حيث يعرف كل قسم وبالتالي كل موظف يعرف العمل المطلوب القيام به مما يحول دون الاحتكاك والتضارب في الجهود، فالمهام والمسؤوليات المكلف بها كل فرد والتقسيم التنظيمي العام يجب أن يكون واضحاً، ونوعية وحدود السلطات يجب أن تكون محددة.
- 2 تنسيق بيئة العمل: يجب أن تكون الفوضى في أدنى مستوياتها، كما يلزم العمل على إزالة العقبات والروابط بين وحدات العمل المختلفة لتنمي وتطور كما أن التوجهات بخصوص التفاعل بين الموظفين يجب أن تعرف.

¹ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص ص 26، 27.

² المرجع نفسه، ص82.

- 2 الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات: العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تطور من خلال الهيكل التنظيمي، وبالتالي هذا سيشجع انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات. ولكي يكون التنظيم رشيدا يجب أن يمر بالخطوات التالية التي تضمنها خطة التنظيم:
- احترام الخطط والأهداف حيث أنه من المعروف أن الخطط تملي على المنظمة الغايات والأنشطة التي يجب أن تسعى لتحقيقها.
 - تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف التنظيمية المحددة حيث إعداد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة والتي تتكرر عدة مرات وانتهاء بالمهام التي تنجز مرة واحدة.
 - تقسيم العمل إلى أنشطة متكاملة ويعني ذلك تجميع هذه الأنشطة في وحدات تقوم كل منها بمجموعة الأنشطة المتجانسة ضمنا لأفضل استعمال ممكن للموارد المالية والعنصر البشري.
 - تزويد كل وحدة إدارية بما يناسب نشاطها من الدعم المالي مثل: المعدات والآلات، وتحديد الكفاءات البشرية اللازمة لأداء هذا النشاط بالمستوى المطلوب.
 - تنظيم علاقات العاملين بالوحدات الإدارية رأسيا وأفقيا، وتفويض السلطة اللازمة لكل مدير حتى يستطيع أداء المهام الموكلة إليها وتحمل المسؤولية الناجمة عن هذا الأداء حيث تعتبر هذه الخطوة مهمة جدا في بداية وأثناء عملية التنظيم.¹
 - نستنتج في الأخير أن للمنظمة أهداف تسعى لتحقيقها أهمها أن تكون بيئة العمل منظمة ومنسقة كمعرفة دور و واجب كل عامل اتجاه عمله وذلك لتفادي احداث الفوضى.
 - وكذا من ضمن اهدافها توفير الادارة بالحاجيات المادية وهكذا فإن تنظيم وحدات العمل التي تعتبر من مسؤولية المدير ومرؤوسيه تسهل و تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ تامر يوسف أبو العجين، أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم وإدارة الأعمال، 2010، ص8.

ثانيا: مشاكل التنظيم ومعوقاته:

يخضع التنظيم الإداري في تكوينه عند مرحلة النشأة وفي ممارسته لمهامه بعد الانتهاء من بنائه في مراحل سعيه المختلفة نحو تحقيق أهدافه للعديد من التيارات والتفاعلات الداخلية والخارجية التي من شأنها إقامة الصعوبات والعراقيل في طريقه مما يصل به أحيانا إلى درجة الإخفاق أو الفشل الكلي أو الجزئي في تحقيق الأهداف والنتائج العملية المنشودة من ورائه. وهذا وسيتم تقسيم المعوقات والمشكلات التي تعيق عمل التنظيم الإداري نحو تحقيق أهدافه إلى ثلاثة أقسام وهي المشكلات والصعوبات البشرية، وتعدد أهداف التنظيم وتداخلها، والمشكلات المتعلقة بآليات العمل الإداري، وتقع مسؤولية القضاء على تلك المشكلات والتخلص منها في المقام الأول على القيادات والرئاسات التنظيمية فضلا عن العاملين أنفسهم في المقام الثاني عن واجب عدم خلق هذه المشكلات أو على الأقل الحد من تفاقمها بصورة تعرقل مسيرة التنظيم وتحقيق أهدافه.¹

المشكلات والصعوبات البشرية:

يقصد بهذا النوع من المشكلات طائفة الصعوبات ذات الصلة بالعنصر البشري المتدخل في تسيير وظائف التنظيم.

أ-المشكلات المتعلقة باختيار أعضاء المراكز القيادية والرئاسية:

هناك من المشكلات المتعلقة باختيار أعضاء المراكز القيادية ومن أهم مظاهر الخطأ في اختيارهم: *من المشكلات الرئيسية المتعلقة بأعضاء المراكز القيادية والرئاسية هي تعدد الرئاسات والقيادات الرسمية في المنظمة .

* كذلك فإن من بين أهم المشكلات الصادرة عن العنصر البشري القيادي الرئاسي (وبغض النظر عن ضعف القدرات الشخصية والإمكانات التأهيلية أو المهارات المكتسبة فيه عدم الإلمام التام بأصول العملية الإدارية وأهدافها المخططة سلفا أو بكيفية وضعها موضع التنفيذ العلمي من خلال استخدام صلاحياته القيادية والرئاسية،

ب - سوء اختيار العاملين في المستويات القاعدية أو الأدنى:

¹ طاهر الغالي، صالح أحمد علي، التطور التنظيمي، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 98.

أما فيما يتصل بأعضاء التنظيم من العاملين في المستويات الوظيفية القاعدية أو الأدنى، فإن من بين أهم المشكلات الناتجة عن سوء اختيارهم عدم كفاءتهم للقيام بممارسة السلطات المخولة لمناصبهم الوظيفية أو التحمل بمسؤولياتها بصفة عامة¹.

المشكلات المتعلقة بأهداف التنظيم:

ويقصد بالأهداف: تلك النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عبر الأنشطة والمهام والأعمال التي تؤديها، حيث تساعد على تعريف المنظمة للبيئة التي تعمل بها، وتثبت شرعيتها في عيون الحكومة والمستهلكين والمجتمع إلى حد كبير ومن المشكلات المتعلقة بالأهداف ما يأتي:²

أ - عدم الفهم الصحيح للأهداف بالنسبة للإدارة العليا بصورة كبيرة وبالتالي فإن الإدارة العليا لن تتمكن من وضع الإستراتيجية المناسبة على مستوى المنظمة وعلى مستوى الوحدة الأعمال وعلى مستوى الوظائف حيث أن الأهداف تعتبر مرشدا لاتخاذ القرارات.

ب - تعدد أهداف التنظيم حيث إننا هنا نتحدث عن أخطاء في عملية التخطيط لا شأن للتنظيم بها، حيث إن من يتحمل تلك المشكلة بالدرجة الأولى هم المسؤولون عن عملية التخطيط قبل الوصول إلى مرحلة تشييد التنظيم.

ج - ما يكتنف الأهداف من تداخل سواء في وسائلها أم في النتائج المرجوة من ورائها، وهو ما يترتب عليه نوع من التعارض أو التضارب بين وحدات التنظيم بان سعيها نحو تحقيق الأهداف والنتائج تتوزع مسؤوليتها بنوع من المشاركة فيما بينهما

د - عدم انتشار الوعي بين العاملين بالأهداف العامة والجزئية للتنظيم، وبالتالي غياب الطموح والتحدي لدى العاملين لتحقيق تلك الأهداف والتي تعتبر موجهها لنشاط وسلوك العاملين باتجاه النتائج المرغوب في تحقيقها.

3 المشكلات المتعلقة بالهيكل الإداري:

هناك العديد من المشكلات المتعلقة باليات العمل الإداري والتي تعيق من عمل التنظيم الإداري وتحد من فاعليته ومن تلك المشكلات:

¹ العامري صالح مهدي، كنبلي طاهر محسن، الإدارة والأعمال عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص124.

² القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3، 2008، ص 76

أ - المشكلات المتعلقة بالهيكل الإداري:

إن نمو وتطور المنظمة الإدارية يعني الزيادة في حجمها وعملياتها الإدارية، وكذلك الزيادة في عدد الأفراد العاملين بها، الأمر الذي يتطلب ضرورة مراجعة الهيكل التنظيمي حتى يتلاءم مع هذه المعطيات، وحتى لا يصبح عائقاً أمام عمل المنظمة وتطويرها ويعتبر الهيكل التنظيمي من العناصر المهمة في أداء التنظيم الإداري وذلك من خلال استيعابه لاحتياجات المؤسسة من الوظائف والتخصصات، وقدرته على تبسيط إجراءات العمل وتحقيق انسياب القرارات والتوجيهات والأوامر من الإدارة العليا إلى الوسطى إلى الدنيا، ومدى وفائه باحتياجات العمل من خلال العلاقات الوظيفية، وتحديد نظم العمل ومعدلات الأداء، ومدى تركيز السلطة ودرجة الحرية التي تشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات، فكلما كان الهيكل الإداري واضحاً كان له التأثير الإيجابي على أداء التنظيم الإداري ومن المشكلات المتعلقة بالهيكل التنظيمي:

*عملية المغالاة في تحديد وظائفه ووحداته الإدارية سواء كان ذلك بالإفراط فيها كما وكيفاً مما يعقد سير العمل الإداري ويعرقل أداء أهداف التنظيم.
*عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية حيث لا تكون السلطة على شكل منتظم بحيث يتماشى مقدار وحدودها مع مقدار وحدود المسؤولية.¹

ب: التعارض بين الوحدات التنفيذية والاستشارية:

إن من بين أهم ما يواجه خبراء التنظيم من صعوبات عند تشييدهم للتنظيم إنما يتمثل بمشكلة التداخل أو التعارض القائم فيما بين الوحدات التنفيذية للتنظيم والوحدات الاستشارية الفنية بما يديه كل منهما من أوامر وتعليمات صادرة بشأن نفس الموضوع أو المسائل التنظيمية كل في نطاق مهامه ووظيفته.

وهذا وتظهر خطورة النزاع والاحتكاك بين الجهازين بشكل خطير يؤثر في سير عمل التنظيم في الحالات التالية:²

¹ - القريوتي محمد قاسم ، المرجع السابق، ص 77.

² حريم حسين محمود، تصميم المنظمة المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، عمان، دار الحامد، ط2، 2002، ص 84.

-عندما تقوم الوحدات الاستشارية بتفويض عمل الوحدات التنفيذية وإلحاق الضرر بها، من خلال إصدار الاستشاري الأوامر للموظفين الخاضعين للمدير التنفيذي، متجاهلا أن دوره يتمثل أساسا في تقديم النصح وتعزيز دور المدير التنفيذي.

- زيادة تبادل التهم بين الجهازين التنفيذي والاستشاري بشأن أمور العمل، فالاستشاري قد يدعي بأن مقترحاته جيدة وأن الفشل يعود لعدم قدرة التنفيذي، بينما يرى التنفيذي بأن المقترحات غير سلمية وغير عملية وتنقصها الخبرة، كما يرى الجهاز التنفيذي بأن الاستشاريين يفتقدون المسؤولية، لأنهم ليسوا في الميدان أو بالأخص على خط النار.

- عندما يحاول الجهاز الاستشاري استغلال المدير التنفيذي من خلال قربها من الإدارة العليا.

ج عدم المقدرة على تطوير الأقسام الإدارية والوظيفية:

من جانب آخر فإن من الصعوبات المتعلقة بآليات العمل الإداري والتي تعيق من عمل التنظيم واستمراره في تحقيق أهدافه المرجوة هو عدم مقدرته على تطوير أقسامه ووحداته الإدارية والوظيفية بحيث تعايش التغيرات المستمرة والسريعة في البيئة الخارجية وكذلك البيئة الداخلية في المنظمة دون الحاجة إلى إحداث تعديلات جوهرية كبيرة على الهيكل التنظيمي للمنظمة، وهي الصعوبة التي نجمت أساسا عن افتقار التنظيم للمرونة والقدرة على التكيف مع الواقع البيئي، فإذا فقد التنظيم عنصر المرونة فإن مصيره ومصير المنظمة هو الجهود والاضمحلال التدريجي، وفقدان القدرة على الاستمرار في أداء الأعمال¹.

د- مشاكل متعلقة بنمط الاتصال:

تساهم الاتصالات بصورة فعالة في أداء التنظيم الإداري، أن فعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية في أداء التنظيم الإداري، حيث تعتبر الاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، فهو يهيئ جوا ملائما للإبداع والابتكار.

إن أنماط الاتصال الجيد والذي يؤثر في الاتجاهين بحيث يتيح فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، أما الاتصال في اتجاه واحد (تنازل) فقط وذلك بإصدار الأوامر والتعليمات من الأعلى إلى الأسفل يؤدي بالعاملين إلى الخمول في التفكير وعدم المبالاة باعتبارها أفكارهم وأرائهم لا قيمة لها، ومما لاشك فيه من أن استخدام أنواع متعددة من الاتصال الجيد ترفع من كفاءة العامل

¹ أبوبكر مصطفى محمود، دليل المدير المعاصر الوظائف الادوار، المهارات الصفات، الاسكندرية، الدار الجامعة، 2001، ص60.

- وفعاليتيه وتؤدي إلى تنمية روح التعاون والتفاهم والتقارب بينهم وبين الإدارة، كما أن مرونة الأنظمة والإجراءات توفر مجالاً من الحرية يشجع العاملين على الابتكار والبحث عن أساليب جديدة تواكب التغيرات التقنية في أساليب الإنتاج والأداء، وهذه المرونة تتيح قدراً واسعاً من الثقة في قدرات العاملين مما يدفع كل فرد إلى تقديم أقصى جهد لتحمل مسؤولية الإنجاز.¹
- وفي الأخير نستنتج ان لدى الادارة عدة مشكلات تحول دون تحقيق اهداف المؤسسة من بينها : مشكلة دات صلة بالعنصر البشري :فاختيار مسؤول غير مسؤول غير راشد يؤدي الى عدم معرفة اصول العملية الادارية و الاهداف المرجوة .
 - وكذا سوء اختيار العمال في المستويات الدنيا ينتج عنه عدم خبرتهم بالسلطات المخولة لهم
 - وهناك مشكلات متعلقة بالهيكل الاداري: فكلما كبرت المنظمة وعملياتها الادارية وعدد العاملين يصبح الهيكل التنظيمي معقد.

¹- أبوبكر مصطفى محمود، المرجع السابق، ص 61.

المبحث الثاني: الاتصال التنظيمي

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وأهميته

1- تعريف الاتصال:

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

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

كما تعني كلمة الاتصال: التعبير والتفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين ... وتنطوي على عنصر القصد أو التدبير¹.

أما اصطلاحا فقد عرف كثير من كتاب الاتصال على أنه عملية نقل معلومات من شخص مرسل إلى شخص مستقبل، غير أن البعض يرى أن هذا التعريف ناقص ويضيفون إلى عملية تبادل المعلومات تبادل الفهم بين طرفي الاتصال وفي هذا الصدد يعرف حسين حريم الاتصال بأنه " تبادل المعلومات والفهم بين شخص لأخر".

ويعرف خضير كاظم حمود الاتصال بأنه " عملية نقل رسالة من شخص لآخر سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني أو المفاهيم بغية التأثير على السلوك"².

2- أهمية الاتصال:

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

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

-الإعلام: نقل المعلومات والأفكار إلى المستقبل و إعلامهم عما يدور حولهم من أحداث

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

² فريد كورتل، إلهام بوغليظة، الاتصال واتخاذ القرارات الجزائر، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2010، ص36.

- التعلم: تدريب وتطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات وتطوير إمكانياتهم العلمية والعملية وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية.
- الترفيه: بالترويح عن نفوس أفراد المجتمع وتسليتهم.
- الإقناع: إحداث تحولات في وجهات نظر الآخرين¹.
- يعتبر الاتصال أداة مهمة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة وتدعيم المؤسسة بالبيئة المحيطة بها.

- يعتبر أداة فعالة لمواجهة الشائعات و المعوقات التي تواجه أيا كان.
- يعمل الاتصال على خلق فرص الاحتكاك والتقارب بين الأفراد
- مهارة الاتصال مهارة إنسانية فيها احترام الإنسان وقيمة تفكيره من خلاله يتم مواجهة احتياجاتهم الأساسية².

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية ووظائف الاتصال التنظيمي و أهدافه

أولاً: مفهوم الاتصال التنظيمي

يمثل الاتصال داخل التنظيم أحد الأسس الهامة التي يركز عليها البناء التنظيمي، فهو من مقومات النشاط التعاوني بين الجماعات، كما يتحقق من خلالها التكامل بين الوحدات الفرعية المختلفة للتنظيم.³ وفي أي تنظيم هناك تركيبة رسمية، فالعمل في التنظيم يتم انجازه بواسطة القنوات الرسمية الهرمية، والتي يتم بموجبها تسهيل الوصول إلى الأهداف المرجوة، ففي أعلى التنظيم تبرز الإدارة العليا، وفي الوسط التنظيم يبرز رؤساء الإدارات والأقسام، وفي أدنى سلم التنظيم توجد الكيانات العاملة التي تقوم بتهيئة المنتج النهائي، وهذا التسلسل الهرمي هو الصبغة الرسمية التي تحكم وتوجه أداء التنظيم. أما التركيبة غير الرسمية فهي للعلاقات الإنسانية والاجتماعية التي يرتبط بها المنتسبون فيما بينهم، والتي تؤثر أيضاً على طبيعة أداء العمل الرسمي للتنظيم، فيرى روجرز أن الاتصال الذي يحدث ضمن التنظيم ما هو سوى عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والتأثير في المواقف

¹ د.عبد الرزاق محمد الدليمي، مدخل إلى وسائل الإعلام والاتصال، الجزائر، ص 43.

² أحمد بخوش، الاتصال والعمولة دراسة سوسيو الثقافية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2008، ص 9.

³ محمد علي محمد: مجتمع المصنع دراسة في علم اجتماع التنظيم، ط2، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الاسكندرية، مصر، 1975، ص 183.

والاتجاهات.¹ ويرى Barnard في هذا الصدد أن الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة (تنظيم) والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب غير الرسمي مع اختيار الأشخاص.² فالالاتصال التنظيمي يساعد التنظيم على بلوغ أهدافه المسطرة: فالتفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال طالما أنه أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار من شخص لآخر، ومن مستوى لآخر في التنظيم وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية. للاتصال التنظيمي عدة تعريفات عرضها العديد من الباحثين والمهتمين في دراسة التنظيم وسنحاول عرض بعضها لإعطاء صورة مكتملة على هذا النوع من الاتصال

- فقد عرف أبو عرقوب الاتصال التنظيمي بأنه "الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب، الذي يتم داخل المؤسسة (التنظيم) على المستوى الفردي والجماعي، ويسهم في تطوير العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين".³

- أما ريدينغ "Redding" وسانبورن "Sanborn" فنظرا إلى الاتصال التنظيمي بأنه (بمثابة ترحيل واستقبال المعلومات ضمن تنظيم معقد).⁴ ويأخذ هذا التعريف متغيرات عديدة من الاتصال الداخلي، العلاقات الإنسانية، الاتصال الصاعد والنازل، والمهارات الاتصالية كالخطابة والكتابة....

- كما عرفه محمد علي محمد بأنه "عملية مهمة في التفاعل داخل التنظيم فهو أداة لنقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل التنظيم".⁵

- أما محمد عبد الفتاح ياغي فقد عرفه بأنه "عملية توصيل قدر من المعلومات والحقائق من جهة تملكها إلى جهة تحتاجها لانجاز عمل أولا اتخاذ قرار أو لتغيير سلوك ... أو غيرها"⁶

¹ مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص141.

² -Taieb Hafsi: Gerer L entreprise، OPU، Alger، 1990، p221.

³ إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، ط1، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1993، ص 136.

⁴ عبد الله الطويرقي: المرجع السابق، ص217

⁵ بوفلحة غيات: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 35.

⁶ محمد عبد الفتاح ياغي: اتخاذ القرارات التنظيمية، ط1، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 1988، ص 212.

-وعرف الاتصال التنظيمي بأنه "ذلك النمط من الاتصال الذي يتم داخل المؤسسات والمنظمات، يهدف إلى ضمان انسياب المعلومات والأفكار بأقصى درجة ممكنة، من المستويات الإدارية المختلفة إلى المرؤوسين، وانتقال التغذية الرجعية من المرؤوسين إلى المستويات الإدارية المختلفة الأدنى أو الأعلى في المنظمة".¹

-يرى محمد فهمي العطروزي أن الاتصال التنظيمي هو "عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد أحداث التغيير، فهو أداة أولية من أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم".²

فالالاتصال التنظيمي إذن يساعد المنظمة على بلوغ أهدافها المسطرة. والتفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال طالما انه أداة نقل المعلومات والواقع والأفكار من شخص لآخر، ومن مستوى لآخر داخل التنظيم وهذا بدوره يمكنه من تحقيق الأهداف التنظيمية.

-وعرف لوزادا فاسكيز "Losada Vasques" الاتصال التنظيمي بأنه "مجموعة العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي، والتي تتم بشكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة (المنظمة) بصفتها القائم بعمليات الاتصال، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي".³

-أما تاير "Thayer" فنظر إلى الاتصال التنظيمي بأنه "تدفق البيانات التي تسهل عمليات الاتصال، والاتصال الداخلي لمنظمات الأعمال بطريقة أو أخرى".⁴

-بينما ذهب أميري دونابون "Aimery de Nabonne" إلى أن الاتصال التنظيمي هو "دراسة وتطبيق مجموعة من الثوابت والوسائل، التي من خلالها يمكن لبناء تنظيمي، أن ينظم عملية الاتصال مع البيئة والمحيط".⁵

¹ علاء الدين احمد كفاي، واخرين: مهارات الاتصال والتفاعل بين عمليتي التعليم والتعلم، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 75

² -محمد فهمي العطروزي: المرجع السابق، ص 35.

³ -فضيل دليو: اتصال المؤسسة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 29.

⁴ -محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، العين، الامارات العربية، 2000، ص 19.

⁵ Aimery de Nabonne: Communication d'entreprise "conception et Paratique"، édition eyrolles، 2éme ed Paris، P19

وبشكل يتضمن الاتصال نقل المعلومات، ويبدأ عندما يحاول شخص تمرير أو إيصال معلومات إلى شخص آخر، فهناك "اتصال كلما استطاع أي نظام، وبالخصوص نظام حي، أن يؤثر على نظام آخر بتغييره، وأنه بتغيير حركته أو سلوكه انطلاقاً من تمرير معلومة"¹ ومن خلال التعاريف السابقة للاتصال التنظيمي، نجد أن هناك أسساً رئيسية يحاول معظم المهتمين والباحثين في الاتصال التنظيمي تناولها، والاتفاق إلى حد ما حولها، وهذه الأسس تنحصر في النقاط التالية:

- إن الاتصال التنظيمي يتعلق بالمعلومات وتدقيقها وأهدافها واتجاهاتها وعلاقتها داخل التنظيم.
- إن الاتصال التنظيمي يحدث في نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيط به.
- إن الاتصال التنظيمي نظام معقد مبني على التفاعل الإنساني، التنسيق بين الأهداف، وتسخير الوسائل التقنية المكتوبة منها أو اللفظية.

ثانياً: أهمية الاتصال التنظيمي

إن الاتصالات بأية صورة كانت، رسمية أو غير رسمية هي على درجة عالية من الأهمية في المنظمة "فقد أشارت الدراسات والأبحاث بأن الاتصالات تمثل ما يقارب 75% من نشاط المنظمة وذلك يعتبر بمثابة الدم الدافق عبر الشرايين الحياتية للمنظمة، إذ بدون الاتصالات تدمر الحركة الدائبة للمنظمة، وجميع أنشطتها الأخرى .."² كما أن بقاء أي منظمة أو مؤسسة واستمراريتها وتطورها ومقاومتها لعوامل التنافس وغيرها مرتبط بكفاءة الاتصال داخلها "والتنظيم الناجح إنما يحقق نجاحه عبر وسائل الاتصال التي يوفرها نظام اتصال دقيق بها"³. فالاتصالات لها دور وأهمية كبيرين في كل تنظيم، ولا ينبغي النظر إليها على أنها عميلة مستقلة قائمة بذاتها ولكنها تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة من حيث هي مؤسسة. وثم اختلاف بين الاتصالات والمعلومات، فالاتصالات تحمل المعلومات، وكلما توافقت الاتصالات مع الأطراف المتصلة، كانت للمعلومات قيمة أو درجة من الأهمية، لدى المستقبل الذي يحدد نتيجة عملية الاتصال. والمعلومات تسبق عملية الاتصال في

¹ Gilles Amado.André Guittet : La dynamique Des communications dans les groupes، paris ، 1975 ، p3-5.

² ربحي مصطفى عليان، عدنان محمد الطوباسي: الاتصالات والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005، ص37.

³ احمد اراهيم احمد: الادارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، دار الهنا للطباعة، الاسكندرية، مصر، 2002، ص243-244.

وجودها، إذا الاتصال بشكل ماهو إلا نهاية المعلومات "Parachevement" فكل وسائل الاتصال هي وسائل معلومات. إلا أن وسائل المعلومات لا تكون وسائل اتصال إلا إذا سمحت بوجود رسالة منعكسة والتي تسمى بالتغذية الرجعية "Feed back".¹ ويشير صرايرة وعائش بان أهمية الاتصال التنظيمي تتمثل في النقاط الآتية:

- 1- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة، فيما يتعلق بأهداف المنظمة ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقتها بالمنظمات الأخرى
 - 2- مساعدة العاملين في المنظمة على مواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس المنظمة وتنعكس على البيئة العملية.
 - 3- تمكن الإدارة العليا في المنظمة، على اطلاع مستمر على كل النشاطات التفصيلية الدقيقة وتوفر المعلومات والبيانات التي تسهم في اتخاذ القرارات الرشيدة .
 - 4- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعمل الاتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة على اطلاع الرئيس بالقضايا المختلفة للعاملين .
 - 5- توفير فرصة الإبداع والابتكار لدى العاملين في منظمة الأعمال من خلال إتاحة الفرصة أمامهم لطرح الأفكار والآراء، التي تسهم في نجاح المنظمة ونموها وتطورها.
 - 6- المساهمة في تعزيز حالات الولاء المستمر للتنظيم.²
- ومن هنا يتضح عمق الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في المنظمة، إذ يستمد أهميته من خلال دوره في مزاولة كافة النشاطات والعمليات داخل المنظمة، كاتخاذ القرارات، التنظيم والتنسيق والمتابعة والرقابة، والتوظيف، وتوجيه كل هذه العمليات تستلزم ممارستها وجود نظام سليم للاتصال في المنظمة، كما يساعد هذا الأخير إعطاء فرص النمو والتقدم للمنظمة، من خلال التعرف على المتغيرات المرتبطة بسوق المنافسة، وذلك باعتبار أن المنظمة نظام مفتوح، لايسمح البقاء بمعزل عن التغيرات الاجتماعية والتقنية، والظروف الخارجية بنظرة ديناميكية، ولن يتم ذلك إلا من خلال الاتصال.

1 Constantin.Lougovoy :L information et la communication de L entreprise ، PUF، 1974،P61

² محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، المرجع السابق، ص 30.

- وفي الاخير نستنتج ان أهمية الاتصال التنظيمي تمكن في ان الاتصال هو القلب النابض للمنظمة فنجاح الاتصال مرتبط بمدى نجاح وسائل الاتصال، فالاتصال يساهم في التنظيم و يهدف الى ايصال المعلومات والافكار.

ثالثا: وظائف الاتصال التنظيمي:

1- وظيفة التبليغ

وهذه الوظيفة تقوم بتبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أو العاطفة في أن يلعب دورا على محتويات المعلومات ويمكن تبليغ- توضيح وتصحيح المعلومات والأداء.

-تقارير.

-تنفيذ واجبات.

-شرح خطوات العمل في فترة معينة

-تبليغ سياسات وقرارات الإدارة.

وهذه المهمة ليست سهلة ولكن لا بد من اخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

-تحديد وقت الاتصال.

-حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات.

-وسيلة الاتصال المستخدم لنقل المعلومات.

-من هم الأفراد المستفيدون من عملية التبليغ.

-مدى الاستعداد للتبليغ أو قبول المعلومات.

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

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

-تحيز احد الطرفين ضد الآخر

-عدم الاهتمام أو الإخلاص في العمل¹

¹ جميلة عكراش، دور الاتصال في عملية صنع القرار، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الام والطفل، الجلفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص، ادارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، السنة 2016/2017، ص ص 18-19.

2- وظيفة الإقناع:

تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المؤسسة عند تبليغ الحقائق والمعلومات، فهي تساعد على تحقيق الاتفاق أو الإجماع بين الأفراد العاملين، كما أنها تساعد في إحداث التحولات والتغيرات المطلوبة في وجهات نظر العاملين حول حدث معين أو فكرة معينة حيث مسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام رسالة الإقناع بها وبعدها تنفيذ ما جاء بها من تعليمات. ويحتاج الإقناع إلى جو ومكان مناسبين مما يجعل الإقناع والاقناع أفضل وأحسن.

3 وظيفة التفهيم (التعليم):

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

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

وظيفة المساعدة على اتخاذ القرار:

تعتمد عملية اتخاذ القرار على توفر عدة بدائل على أن يتم اختيار احد البدائل بناء على معلومات وبيانات متوفرة وممكن الحصول عليها، وهذا يعتمد على عملية الاتصال المتبادلة، فعن طريق الاتصالات الجيدة يتم تبادل الأفكار بين متخذي القرار وتوضيح مختلف وجهات النظر لدعم اهتمام المشاركة في المؤسسة¹.

- نستنتج أن وظائف الاتصال التنظيمي عديدة أهمها: وظيفة التبليغ التي تتمثل في تبليغ المضامين بصفة منطقية دون حكم شخصي، ووظيفة الإقناع التعليم و التفهيم .

رابعاً: أهداف الاتصال التنظيمي:

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

- إن هدف الاتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال في المؤسسة ضرورية، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام

1 جميلة عكراش، المرجع السابق، ص 20.

بأعمالهم، لتطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، بشكل يكفل التنسيق والرضى عن الأعمال وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين.

مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل التوفيق بين جهود العاملين.

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

اطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوب تنفيذها التعرف على مدى التنفيذ بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرارات.

— من أهداف الاتصالات الإدارية هو توفير المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين في الانجاز وينظم قيادة وتوجيه الموارد البشرية، وكذلك الاتصالات الإدارية تهدف إلى ربط المديرات والدوائر والأقسام مع بعضها وتنسيق وصول وتدقق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف. ونلخص الأهداف المتعلقة بالاتصال في النقاط التالية: "

— الأخبار والإعلام.

— الإعداد لتقبل التغيير.¹

- نستنتج ان المؤسسة تسعى لتحقيق اهدافها من خلال الاتصال التنظيمي من بينها التأثير

على نشاطات المؤسسة وتزويد العاملين بالمعلومات الضرورية وتحسين اراء العاملين و اقناعهم

و اطلاع المرؤوسين على التعليمات و تسهيل اتخاذ القرار .

المطلب الثالث: أنواع واتجاهات الاتصال التنظيمي ومعوقاته

أولا: أنواع الاتصال التنظيمي

يمكن تقسيم الاتصالات التنظيمية إلى نوعين رئيسيين هما:²

¹ المرجع نفسه، ص ص 14-15.

² - كحلوش أحلام، دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدمتية الجزائرية دراسة ميدانية ببلدية أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص: اتصال وعلاقات عامة، كلية علوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2015/2016، ص 48.

أولا: الاتصالات الداخلية:

وهي تلك الاتصالات التي تتم بين العاملين المنشأة وداخل نظامها، و سواء كان ذلك بين أقسامها أو فروعها المختلفة أو العاملين في جميع المستويات.

ويعرفه إبراهيم أبو عرقوب بأنه عبارة عن الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة علي المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.

ويعرفه ناصر القاسمي¹ أيضا على انه تلك العملية التي تهدف إلى تدفق المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها ونقلها في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف العاملين.

مما سبق يمكن القول أن الاتصال الداخلي هو تلك العملية التي تتضمن نقل وتبادل المعلومات والاتجاهات والأفكار بين الأفراد العاملين داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها بفاعلية.

وتتمثل الأبعاد الرئيسية للاتصال الداخلي في اتصالات رسمية وأخرى غير رسمية، وسوف نلقي الضوء علي كل منهما:

أ /الاتصالات الرسمية:

يعرفه بشير العلاقة بأنه الاتصال الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية وبناء على العلاقات المقررة في نطاق الهيكل التنظيمي. ويشترط لتدفق وانسياب الاتصالات الرسمية أن تكون قنواتها واضحة يعرفها جميع أعضاء التنظيم، وتكون ذات فعالية في نقل المعلومات. من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الاتصال الرسمي هو ذلك الاتصال الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي وهذا النوع من الاتصالات يأخذ ثلاث اتجاهات تتمثل في:

الاتصال النازل²:

أسفل أي من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا يهدف إلى إيصال التعليمات وهو اتصال من الأعلى إلى الأسفل والسياسات والإجراءات المرتبطة بالعمل إلى الأفراد الذين يعملون في المنظمة. ومن أكثر

1 قاسمي ناصر، الاتصال في المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011، ص10.

² كحلوش أحلام، المرجع السابق، ص 49.

الظروف المستخدمة في هذا النوع من الاتصال الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين وهناك خمسة أنواع من الاتصال النازل تحدث بين المشرفين و المرؤوسين في أي تنظيم و هي :

1-تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة.

2- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الأخر.

3-معلومات حول الإجراءات و المسارات التنظيمية.

4-معلومات ترجع فيما يتعلق بمستوي الأداء المتحقق.

5-معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين و أهداف التنظيم.

أغراض الاتصال النازل:

- توضيح رسالة المنظمة و أهدافها و سياسته .

-اطلاع المرؤوسين على المنظمة، تاريخها، تطورها، مستقبلها.

-توصيل معلومات عن العمليات اليومية.

-تفسير الأسباب التي تدعو الإدارة لاتخاذ قراراتها المختلفة.

-إعطاء الإرشادات والتوجيهات والتدريب والتحفيز والتقييم والثناء للمرؤوسين وحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل.

مزايا الاتصال النازل:

1-إعلام الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يساعد على القضاء علي جو عدم الثقة التي قد يسود المنظمة.

2-يخلق شعور لدى الموظفين بأنهم موضع اهتمام و تقدير الإدارة في المستويات العليا، مما يخلق لدى الأفراد الاعتزاز بالنفس والعمل.

3-تمكين الأفراد من متابعة التغيرات والتجديدات المخلفة التي تحدث في المؤسسة وموقف الإدارة منها، مما يساعد علي المحافظة علي التوازن العام للمؤسسة

معوقات الاتصال النازل:

بالرغم من أهمية وحيوية الاتصالات النازلة،لكنها تواجه مشكلات أو معوقات تزيد من صعوباتها وتحول دون تحول دون تحقيق الاتصالات الناجحة والفهم المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

- إن العديد من لتنظيمات غالبا ما تعتمد على وسائل اتصال حديثة وتتحاش الرسائل الشفهية والمواجهة مما يفقد الاتصال قيمته وهدفه.

-أسلوب حجب من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا، ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب لرسائل من الإدارة للعاملين.

وسائل تحسين الاتصال النازل:

يستطيع المدير الإسهام بشكل كبير في نجاح الاتصالات النازلة من خلال اهتمامه بمقدار ونوعية المعلومات، وإعطاء مزيد من الاهتمام للمستقبل ودوره في عملية الاتصال، واختيار الوسائل المناسبة وفيما يلي بعض الاقتراحات لتحسين الاتصال النازل:

-أن يكون لدى المدير قناعة كبيرة بان الاتصالات تشكل جانبا هاما في عمله.
-أن يسعى الرئيس باستمرار لاطلاع العاملين على ما يجري في المنظمة وبخاصة المعلومات التي تمه العاملين.

-أن يخطط المدير بوعي للاتصالات.

-إيجاد و بناء الثقة بين المرسل و المستقبل في جميع الاتصالات.

الاتصال الصاعد¹:

أي الاتصالات من أسفل لأعلى، أي من الإدارة الدنيا إلى العليا اغلب هذه الاتصالات تتمثل في تقارير العمل والأداء التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، وكلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة عن الاتصالات الهابطة كلما أدى ذلك إلى كفاءة المنظمة وزيادة إنتاجها ويهدف هذا الاتصال أي زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة و إعطائهم فرصة لتوصيل أصواتهم العليا، ويتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال على طبيعة العلاقات بين المدير و المرؤوسين وعلى استعداد المدير للاستجابة لمقترحاتهم وآراء العاملين متبعا سياسة الباب المفتوح ويلخص كانز وكاهن مضمون هذا النوع من الاتصال فيما يلي:

1-تقديم تقارير عن الأداء و ظروف العمل.

¹ كحلوش أحلام، مرجع السابق، ص 50.

- 2- تقديم شكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو احد أتباعه إن كان مشرفا تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين.
- 4- طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط في سياسة المؤسسة أو في أداء عمل ما.
- 5- الإجابة عن الأسئلة الواردة من الأعلى.

أغراض الاتصال الصاعد:

- التعبير عن آراء المرؤوسين وشكواهم ومشكلاتهم.
- تقديم الاقتراحات لتحسين العمل
- تأكيد قبول أهداف المنظمة وسياستها وخططها
- اطلاع الإدارة على حاجات المرؤوسين وتطلعاتهم ورغباتهم
- المشاركة في صنع القرار
- طلب التوجيه والنصح والإرشاد
- توجيه الأسئلة والاستفسارات حول العمل

مزايا الاتصال الصاعد:

- 1- تمكين الأفراد من التعبير عن أحاسيسهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء الحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.
- 2- يمكن من اكتشاف الخطأ قبل وقوعها أو وصولها لمرحلة الخطر و معالجتها.¹
- 3- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتفاوتة مع الرئيس، وعليه يشعر المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة، مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية.

معوقات الاتصال الصاعد:

- هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وهي:
- عدم الإصغاء الفعال للمرؤوسين .
 - الاعتقاد السائد لدي الرؤساء بان الاتصالات الصاعدة تتركز على النقد والشكوى والتذمر.

¹ - كحلوش أحلام، المرجع السابق، ص 51.

التقاليد و الشهرة و السلطة تدعم الاتصالات النازلة.

-إتباع سياسة الباب المغلق من طرف الرؤساء والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين.

-البعد المكاني بين الرئيس والمرؤوسين.

-تعقد الهيكل التنظيمي و وجود مستويات إدارية العديد.

وسائل تحسين الاتصال الصاعد:

تتمثل وسائل تحسين الاتصال الصاعد في إتباع الإدارة للإجراءات التالية:

-إظهار اهتمام الإدارة بالعاملين واستعدادها لتسلم شكاويهم ومقترحاتهم وحل مشكلاتهم، إتباع

الإدارة سياسة ثابتة و واضحة للاستماع إلى المرؤوسين مهما كانت وجهات نظرهم سلبية أو ايجابية.

-على المدير أن يتوخى العناية والدقة في اختيار الأفراد الذين يقومون بنقل المعلومات والاقتراحات

وأن يكونوا موضع ثقة في هذا الحقل.

-على المدير العمل ان يقوم بتصحيح أية اتجاهات أو عادات أو تصرفات تمنع المرؤوسين من الحديث

إليه بحرية تامة و بكل جرأة و صراحة.

-أن لا يكشف المدير عن رأيه في موضوع ما قبل سماع المرؤوس ناقل المعلومات وصاحب المشكلة.

-يجب على المدير أن يستخدم المعلومات التي تصل إليه من المرؤوسين وان يشعره بان تلك المعلومات

ذات نفع و فائدة.

الاتصال الأفقي:¹

وتتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من

الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة وهي أكثر من ضرورية لإحداث

التنسيق المطلوب والانسجام بين مختلف الأقسام والإدارات وضمان عدم التداخل وتحقيق التكامل

داخل المؤسسة.

ولا تنحصر فائدة الاتصالات الأفقية في تسهيل انجاز العمل وإنما يمكن أن توفر الدعم العاطفي

والاجتماعي للفرد، والفهم المتبادل بين الزملاء وهو أحد أسباب قوة جماعة الزملاء. وينظر

Luthans إلى الاتصالات الأفقية على أنها تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالناس وسلوكا تم

ويعتقد أنها تخدم أربعة أهداف:

¹ كحلوش أحلام، المرجع السابق، ص 53.

- 1-تنسيق الواجبات: يجتمع المديرون لمناقشة كيف تسهم كل دائرة في أهداف المنظمة.
 - 2-حل المشكلات: يجتمع المديرون لحل مشكلة مشتركة.
 - 3-مشاركة المعلومات: تبادل المعلومات.
 - 4-حل النزاعات.
- كما أن الاتصالات الأفقية تساعد على توثيق التعاون المتبادل وعلى تحسين جودة القرارات في المنظمة.

أغراض الاتصال الأفقي:¹

- توثيق التعاون بين الوحدات التنظيمية
- تحسين نوعية وفعالية القرارات
- تنسيق الأعمال والأنشطة المختلفة
- حل المشكلات التي تهم الوحدات المختلفة.

مزايا الاتصال الأفقي:²

- 1-يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.
- 2-يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين ويبرزهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين، عليهم السمع والطاعة

معيقات الاتصال الأفقي:

- التنافس بين الوحدات التنظيمية أو الأقسام الإدارية في نفس المستوي داخل المنشأة خصوصا ما يتعلق بالحصول على المزايا والمخصصات المالية.³
- عجز المتصل في الاتصال الأفقي عن فرض نفسه على الآخرين أو إصدار الأوامر لهم وهكذا يجد المتصل نفسه مضطرا للاعتماد على الإقناع وليس الإكراه، الأمر الذي يؤدي إلى تأخير التنسيق والتعاون.

¹- كحلوش أحلام، المرجع السابق، ص 53.

²، المرجع نفسه، ص 53.

³- المرجع نفسه، ص 54.

- إن تقسيم التنظيم الواحد إلى وحدات متخصصة يخلق معوقات وحواجز أمام الاتصال الأفقي.
- يتعامل الأفراد في الاتصال الأفقي مع مجموعات أو أفراد يختلفون في الاتجاهات والآراء والقيم وأنماط السلوك، بحيث يؤدي التعدد في هذه المجموعات إلى خلق صعوبة أمام التعاون.

وسائل تحسين الاتصال الأفقي:

يمكن التخفيف من هذه العقبات التي توجه الاتصال الأفقي وجعله فعالا بإتباع الوسائل التالية:
- تشجيع أعضاء اللجان التي تمثل الوحدات المختلفة من خلال تبني مقترحاتها والتعامل معها كلجان دائمة، وإلزام الأفراد في المستويات التنظيمية بالسياسات التي نتجت عن مقترحات اللجان وتوصياتها.
- وضع بنیان تنظيمي واضح وتحديد واجبات ومسؤوليات كل فرد فيه، إذ يمكن أن يعمل الموظفون على كافة المستويات مع بعضهم البعض إذا ما تم توضيح هدف التنظيم لهم، و توضيح مساهمة أعمالهم في إنجاز تلك الأهداف.
- إقناع رئيس التنظيم لرؤساء الوحدات الإدارية فيه العمل بروح الفريق teamwork ومحاولة فهم بعضهم لبعض وإشعارهم من الإدارة بان مدير المؤسسة يتفهم أوضاعهم و مشاعرهم.

ب /الاتصالات غير الرسمية¹:

يعرف الاتصال غير الرسمي على أنه الشبكة التي توجد بين العاملين، وتتضمن معلومات عن الأفراد، الزملاء وأعضاء وجماعات العمل، ومشكلاتهم ودوافعهم وإنجازاتهم، تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال تعتمد أساسا على مدى قوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه.

ويعرفه عبد الغفار خنفي² علي انه الاتصال الذي يتم بين الأصدقاء والزملاء حيث تتصف العلاقات فيما بينها بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس لف وإشباع الحاجات.

¹ كحلوش أحلام، المرجع السابق، ص 55.

² خنفي عبد الجبار، أساسيات الإدارة والمنظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية، د ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، ص 20.

مميزات الاتصال غير الرسمي

- يمتاز الاتصال غير الرسمي بسرعة وسهولة انتشار الخبر قبل بثه في قنوات الاتصال الرسمي حيث تنتقل المعلومات عبر مستويات التنظيم الرسمي دون قيود أو حواجز و رقابة.
- هو تعبير تلقائي وعفوي وهذا النوع من التعبير يؤدي إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي.
- يساعد الاتصال غير الرسمي على خلق اتجاهات جديدة ومفاهيم وعادات وتقاليد وأنماط سلوكية تعمل على خلق بيئة عمل جيدة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وأهداف أعضائها.
- يعتمد الأفراد على الاتصالات غير الرسمية ينما يشعرون بعدم الأمان والخطر، أو حينما يواجهون تغيرات في المؤسسة، ذلك إذا ما تفهمت الإدارة هذه الجماعات وعملت على مراقبة المعلومات وتصنيفها من خلال الإعلان المسبق عن التغيرات التنظيمية والإصغاء بانتباه للعاملين بإرسال المعلومات بشكل انتقائي عبر التنظيم الرسمي ومشاطرتها مع المرؤوس.

أنماط الاتصالات غير الرسمية:

توجد عدة أنماط للاتصالات غير الرسمية أهمها:

الاتصالات العنقودية :

تعد من أكثر الاتصالات غير الرسمية شيوعا واستخداما، وتأخذ شكلا شبكيا يشبه إلى حد كبير عنقود العنب، و تشمل المنظمة برمتها وهي موجودة في جميع المنظمات، وقد تأخذ هذه الاتصالات عدة أشكال و أنماط، يمكن التمييز بين نمطين اثنين هما:

سلسلة النميمة و العتبة:

وقد سميت بذلك حيث يتم فيها نقل المعلومات والأخبار ولكن ببطء شديد، وفي هذا النوع من الاتصالات العنقودية يتولي شخص واحد مهام بث الرسالة إلى الأشخاص الآخرين.¹

¹- خنفي عبد الجبار، مرجع سابق، ص21.

السلسلة العنقودية :

ويعد من أكثر الأنماط الشائعة في الاتصالات غير الرسمية حيث يتم نقل المعلومات من شخص إلى آخر بشكل استثنائي، حيث يمرر الشخص معلومات علي عدد قليل من الأشخاص الذين بدورهم يقومون بتمرير المعلومات إلى الآخرين.

الإدارة بالتجوال :

ويعد هذا الأسلوب في الاتصال غير الرسمي، شائعا بشكل خاص في المنظمات الصغيرة جدا، إلا أنه يستخدم أيضا في المؤسسات الخدمية مثل الفنادق والمنتجعات السياحية، وصالونات الحلاقة للرجال السيدات، كما تتعاطم أهمية هذا النوع من الاتصالات في المناسبات والاحتفالات التي تجري خارج بيئة العمل الرسمية.

(B) إلى (A) السلسلة الاجتماعية : حيث لا يوجد لهذه السلسلة أي نمط محدد للاتصال حيث ينقل بدورة بنقلها إلى الآخرين، وبذلك فان بعض (B) بيانات ومعلومات وأخبار معينة، ثم يقوم الأشخاص يكونون قد سمعوا أو اطلعوا فعلا على هذه المعلومات، بينما قد يكون آخرون لم يطلعوا عليها أبدا.¹

سلبيات الاتصال غير الرسمي:

-انتشار الشائعات والمعلومات المشبوهة مما يترك أثرا سلبيا على الأداء وعلى العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.

-يؤدي أحيانا إلى انخفاض الروح المعنوية و اضطراب العلاقات الإنسانية الناجمة عن ردود الأفعال الانتقامية بالدرجة الأولى ذلك بسبب الإشاعات مثلا².

-ومن خلال هذا ينبغي على المؤسسة أو مديرها الاستعانة بالمختصين السيكولوجيين لدراسة قنوات الاتصال غير الرسمي المرتبط بالتنظيم اللارسمي الموازي للتنظيم الرسمي من اجل الاستفادة من الاتصال غير الرسمي وتفادي الصراعات والنزاعات القائمة داخل التنظيم وبالتالي الوصول إلى استعمال الاتصال التنظيمي للمساهمة في بلوغ انجاز أهداف التنظيم.

¹ كحلوش أحلام، مرجع السابق، ص57.

² خنفي عبد الجبار، مرجع سابق، ص22.

ثانيا : الاتصالات الخارجية:¹

- هي تلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الإدارية الأخر عالمي سواء كانت هذه المنظمات إدارية بحتة أو غير إدارية ومهما في المجتمع أو الدولة أو على مستوى كان هدفها، وكذلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية والجمهور بشكل عام أو جمهورها أو الخاص. ومن الجدير بالذكر أنه يجب الاعتناء بالاتصالات الخارجية التي تتم بين المنظمات من الناحية لما لها من أهمية بالغة إذ تستطيع المنظمات الإدارية عن طريق هذا النوع من والجمهور من ناحية آخر الاتصالات أن تعلن للجمهور عن مبادئها و توجهاتها و إرشاداتها و قراراتها والإعلان عن نفسها وسلعها وخدماتها كما تعمل على اتصال آراء الجمهور و مقترحاته إلى المنظمة الإدارية التي قد يكون لها اثر كبير في تحسين الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات الإدارية ، كما أن هذا النوع من الاتصالات يساعد على التعرف على رأي جمهور المنتفعين بخدمات الإدارة العامة للمشروع أو المنشأة و التعرف على ما يواجههم من عقبات و مشكلات.

أغراض الاتصال الخارجي: تتمثل أغراض الاتصال الخارجي في:

- الإقناع.
- التأثير في المبيعات.
- الاستجابة لقوانين الدولة و تعليماتها.
- المشاركة أو الدخول في الأعمال.
- التعامل مع التطورات الجديدة و التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية.
- غير رسمية سواء التقليدية ومن المؤكد أن هذه الاتصالات الخارجية و التي تتم عبر قنوات رسمية وأخر منها أو الالكترونية الشفهية أو التحريرية تستهدف بالدرجة الأولى تحقيق الأتي:
- 1-إشباع حاجات العملاء و رغباتهم من خلال توفير سلع أو خدمات تستجيب لهذه الحاجات والرغبات.
- 2-توطيد العلاقات وتعزيزها مع اللاعبين في سلسلة قيمة الصناعة كافة لبلوغ الأهداف المشتركة.

¹ كحلوش أحلام ، المرجع السابق، ص59.

- 3- تزويد الجمهور بالحقائق حول أنشطتها وفعاليتها والحصول على تغذية عكسية منه.
 - 4- إبرام الاتفاقيات والمعاهدات بين الأطراف ذات العلاقة لتحقيق منافع متبادلة.
 - 5- التوفيق بين مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بأنشطة المنظمة والتي تتمثل في إشباع رغبات المستهلكين وحاجاتهم، والأرباح لأصحاب المنظمة، ثم الوفاء للمجتمع.
- نستنتج في الأخير ان لاتصال عدة أنواع اولاً:الاتصال الرسمي ذلك الاتصال الذي يتم في اطار قوانين التي تحكم النظمة والمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي وينبثق من هذا الاتصال عدة أنواع من بينها: الاتصال الصاعد والذي يكون من المستويات الدنيا الى مستويات العليا للاتصال النازل وهو عكس الاخير، الاتالص الافقي حيث يكون الاتصال في نفس المستوى الاداري.ثانياً: الاتصال غير رسمي الذي يتميز بسرعة وسهولة نقل المعلومات دون قيود أو رقابة كما يساعد على خلق اتجاهات جديدة.

ثانياً: معوقات الاتصال التنظيمي:¹

يقصد بمعوقات الاتصال كافة المؤثرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تعطلها أو تؤخر إرسالها أو استلامها أو تؤثر في كميتها، فهي تعمل على تشتيت المعلومات، وتشويهها فتقلل من فعالية عملية الاتصال وبالتالي تسهم في التقليل من الوصول إلى أهدافها المنشودة.

ويرى بعض الباحثين الإداريين أن معوقات الاتصال عبارة عن:"المؤثرات التي تحد من فاعلية الاتصال أو تؤخر أو تعطل تدفق وانسياب كمية المعلومات أو تشوه المعنى الوارد في كمية المعلومات عن طريق التقصي أو الزيادة أو التحريف المقصود وغير المقصود من بين هذه المعوقات:

اللغة: تعتبر اللغة مادة التعبير عن موضوع الاتصال فالكلمات التي تصاغ بها الرسالة سواء كانت شفوية أو كتابية هي التي ترسم صورة أغراض الرسالة المراد تبليغها، فاللغة واسعة والكلمات لها، معان مختلفة ربما فسرت بطريقة خاطئة إما لأن المعاني غير واضحة، وإما بسبب التفاوت في التعليم والثقافة والبيئة وغيرها، وإما بسبب اختلاف الأفراد المتصلين ببعض في المهنة، المستوى الإداري، المستوى

¹ أميمة عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة،دراسة ميدانية بكلية الآداب واللغات وعلوم الاجتماعية الإنسانية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص إدارة وتسير في التربية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2013-2014، ص 92.

التعليمي كما أن لطريقة نطق الألفاظ أهمية في تبليغ الرسالة التي قد تعتمد على طريقة الإلقاء وكيفية استعمالها.

غموض الرسالة:

هناك عدة آراء يجب أن نذكرها هنا يجب أن ندرك أولاً أن قصد المتكلم لا ينطوي في الكلمات بنفس الطريقة التي يستخدمها فالواقع غير ذلك إن استخدام الكلمات من قبل المتكلم ربما يختلف عن استخدامها من قبل المستقبل وتعود الأسباب أن كل فرد يختلف عن الآخر.

العوائق النفسية¹:

هناك عوائق نفسية تؤثر تأثيراً مباشراً في مدى فاعلية الاتصال، ومن هذه العوائق الحالة التي يكون عليها الفرد مثل: الخوف والتعصب وسوء العلاقات بين الأفراد وتأثير إدراك الفرد وتصوره على معنى المعلومات المتبادلة واحتمال تشويه وتشريح المعلومات إما شعورياً أو بدون قصد إلى غير ذلك من العوامل النفسية التي تحد من مدى فاعلية الاتصال.

كما أشار الشيخ سالم و آخرون (1995) إلى معوقات الاتصال بأن نظام الاتصالات كأى نظام من الأنظمة الإدارية يواجه صعوبات ومشاكل باستمرار، وعدم التنبه لها يخلق سوء فهم في عمليات الاتصال ويمكن تحديد المعوقات الرئيسية حسب أريه كالتالي: عدم وجود تخطيط كافى لعملية الاتصال وتفكير مسبق من قبل المرسل وتحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها.

-عدم القدرة على التعبير مما يخلق الكثير من الارتباك.

-الضعف في إصغاء المتحدث.

-كثرة التشويش الناتج عن المؤثرات المتعددة التي تؤثر على عملية الاتصال.

-عدم الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والشعور بالتهديد بينهم، يزيد من درجة الصعوبة في عملية الاتصال.

أما القريوتي 2000 فيحدد أهم المعوقات في عملية الاتصال بما يلي:

*المعوقات النفسية والاجتماعية: حيث أن تفسير الرسالة يتوقف على حالة الفرد النفسية وطريقة تفكيره، ومستوى إدراكه ودرجة الانتقالية في الإدراك، ودوافع الفرد أما فيما يتعلق بالمعوقات

¹ أميمة عناب، المرجع السابق، ص 93.

الاجتماعية، حيث تعتبر التحيزات الاجتماعية من عوائق الاتصالات الرئيسية لأنها تؤدي إلى ظهور الأناية والفرقة، ويمكن أن تركز على أسس دينية أو عرقية أو إقليمية.

*المعوقات الناشئة عن طبيعة التنظيم: من بينها غموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات، ومركزية التنظيم، وعدد المستويات الإدارية، وعدم تجانس الجماعة؛ فالمركزية توجب ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات، كذلك قصور أدوات الاتصال وعدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسائل المنقولة. هناك معوقات أخرى التي تقلل من فعالية الاتصال والتي منه.¹

*اللغة: بسبب عدم فهم معاني اللغة وطريقة استخدام اللغة ذاتها.

*الرغبات، الميول، أو الاستيعاب: ينجذب الفرد في كثير من الأحيان إلى المعلومات التي تتوافق مع رغباته وميوله ويتجاهل المعلومات التي تتعارض معها.

*القدرة على الفهم والاستيعاب حيث يتفاوت الأفراد فيما بينهم في القدرة على الفهم الدقيق، والسرعة في الفهم كذلك. أما محمد رسلان الحيوسي، وجميلة جاد الله أوردوا أن معوقات الاتصال التنظيمي هي التي تكون على المستويات الإدارية المختلفة.

مستويات الإدارة إذا كانت المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي كثيرة سوف يكون ذلك داعيا لإعاقة الاتصال بسبب أن المعلومات سوف تفقد الكثير منها أثناء الصعود والنزول.

عدد الأفراد الذين يتم الإشراف عليهم: كلما زاد عدد الأفراد كلما قل وقت الاتصال، واختصاره إلى أدنى حد ممكن مما يؤدي إلى عدم فهم الاتصال، ومن ثم إلى سوء الانجاز.

تغيير في المديرين: وذلك من الممكن وخاصة إذا كان لكل مدير أسلوبه الخاص به في استخدام طرق ووسائل الاتصال حيث يكون مدير سابق يفضل التعامل مع الأفراد عن طريق الاجتماعات الأسبوعية مثلا: المدير الجديد يفضل أن يكون الاتصال مع الأفراد بواسطة لوحة الإعلانات.

تفسيرات المدير: حيث يعتمد التفسير للأشياء على مدى سعة الإدراك، وتفهم الأمور هذا بدوره من الطبيعي جدا أن يختلف من مدير لمدير، والمدير أيضا قد يفسر الأمور بأكثر من وجهة نظر بناء على ما يعتقد وبأسلوب إداري. الرتبة أو المركز في المنظمة: بعض وسائل الاتصال تعتمد على مركزية ورتبة المرسل في المنظمة.

¹ أميمة عناب، المرجع السابق، ص 94.

وترى كذلك منال هلال المزاهرة (2012) أن معوقات الاتصال تتمثل في¹ :
 *العقبات الشخصية: والتي تنشأ من مجموعة من العوامل أهمها ما يتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية للفرد والقائمة على مدى حكمه الصائب على الأشياء، وحالته النفسية، طباعه، نزعتة، وما شابه ذلك من الجوانب الخاصة بقيم الفرد والأحكام، والانفعالات، والقيم الاجتماعية للناس، التي قد تؤدي إلى تباعد سيكولوجي بينهم كما أن الاتجاهات لها دور كبير في عملية الاتصال فالأفراد يميلون إلى رفض الأفكار الجديدة خاصة إذا تعارضت مع معتقداتهم السابقة.
 *الحواجر التعبيرية: وهي نتيجة استخدام الرموز داخل الكلمات، مما قد يؤدي إلى تفاوت المعنى أي أنها قد تؤدي إلى العديد من المعاني، ويرجع هذا للاختلاف في الشخصية بين الأفراد، الخبرة، الخلفية الثقافية.

*تغيير المعنى: قد يحدث تغيير في المعنى المقصود، فقد يفسره الشخص حسب طريقة تفكيره، وإدراكه وبالتالي سيتغير المعنى.

*التوقيت: يتطلب الأمر الحصول على النتائج المرجوة وذلك من خلال وصول الرسالة في نفس الوقت لكل الأفراد بينما في أحوال أخرى يتطلب وصولها بالتتابع حسب جدول زمني مخطط له يتضح من التصنيفات السابقة لمعوقات الاتصال التنظيمي، أن هادي نهر وأحمد محمود الخطيب ذكروا أن اللغة هي الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها الاتصال وهي التي ترسم صورة الرسالة وغرضها لم يرد تبليغه، وأنها قد تحمل معان عدة تفسر بطريقة خاطئة وبالتالي تعيق الاتصال واتفق مع ذلك القريبوتي الذي يؤكد أن عدم فهم اللغة معوق للاتصال، كما اتفقت مختلف التصنيفات على أن هناك معوقات نفسية متمثلة في حالة الفرد، ومعوقات اجتماعية تمثلت في العلاقات والاتجاهات، ومعوقات ناشئة عن طبيعة التنظيم، من عدم تحديد لصلاحيات، وتعدد المستويات الإدارية، أما محمد رسلان الحيويسي وجميلة عبد الله، فربطوا المعوقات بالمستويات الإدارية المختلفة، أما منال هلال المزاهرة فترى أن معوقات الاتصال تتمثل في العقبات الشخصية ما يتصل بالنواحي النفسية والاجتماعية، الحواجر التعبيرية، معوقات المعنى أو الرموز، تغيير المعنى، التوقيت. إذن تتعدد وتختلف تقسيمات الباحثين

¹ أميمة عناب، المرجع السابق، ص 95.

لمعوقات الاتصال التنظيمي، فترى الباحثة أنه من كل ما سبق يمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات رئيسية¹:

معوقات نفسية: تتضمن عدم توفر الثقة بين أعضاء التنظيم أو في الشخص نفسه وفي عمله، وكيفية تفسيره للرسالة تتوقف على حالة الفرد النفسية، طريقة تفكيره، الخوف.

معوقات تنظيمية: تتمثل في كبر حجم المنظمة، تعدد المستويات الإدارية، عدم إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات قصور أدوات الاتصال، كثرة أو قلة المعلومات.

معوقات اجتماعية: وهي الصراعات بين الأفراد داخل المنظمة، صعوبة التفاهم بين المرؤوسين وبعضهم البعض أو بينهم وبين الرؤساء، نمط القيادة السائد مع الأخذ بعين الاعتبار أنه ليس هناك حدود فاصلة بين فئة وأخرى في هذا التقسيم، فكثيرا ما يحدث أن تتداخل بعض المعوقات مع بعضها البعض².

- نستنتج أن الاتصال التنظيمي عدة عوائق من نجاخته وتحد من تحقيق اهدافه المسطرة من بينها غموض الرسالة والعوائق النفسية المتمثلة في اللغة، الرغبات كثرة التشويش، عدم القدرة على التعبير، العقبات الشخصية، تغيير المعنى، معوقات نفسية، معوقات اجتماعية ومعوقات تنظيمية

¹ أميمة عناب، المرجع السابق، ص 96-97.

² - أميمة عناب، المرجع السابق، ص 98

خلاصة

إن التنظيم كيان اجتماعي يعمل لتحقيق أهداف محددة ويمثل الاتصال فيه العنصر الأول فهو يعبر عن حيويته وفاعليته، فهو ضروري في جميع وظائف الإدارة الأساسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، لما يوفره من بيانات ومعلومات، ويتم تبادلها بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، فبدونه لا تنجح إدارة التنظيم إلى جانب ذلك فالإتصال مهم لتحسين العلاقات الإنسانية وعن طريقه تتفاعل الجماعة، حيث يستطيع الرئيس أن يتحقق التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، فيقف العاملون على الصورة المتكاملة لسير العمل، ومجريات الأمور مما ينمي في أعضاء التنظيم الإحساس بالإسهام في الإدارة والشعور بالأهمية. وفي المقابل إذا لم توفر إدارة التنظيم نظاما دقيقا للاتصال فإنها تفقد في الغالب وظيفيتين هما إعطاء واستقبال التوجهات، ثم إرسال واستقبال المعلومات، وبهذا لن تتمكن من الاتصال بأعضائها، ولا تصلهم المعرفة اللازمة لأداء مهامهم، يؤثر بدوره في تكامل التنظيم ككل و توازنه.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: واقع استراتيجية صنع القرار

تمهيد

المبحث الأول: صنع القرار

المطلب الأول: تعريف وأهمية صنع القرار

المطلب الثاني: خطوات صنع القرار العوامل المؤثرة فيه

المطلب الثالث: الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرار

المبحث الثاني: إستراتيجية صنع القرار

المطلب الأول: تعريف إستراتيجية وأهمية صنع القرار

المطلب الثاني: شروط وخطوات إستراتيجية صنع القرار

المطلب الثالث: أنواع ونظريات إستراتيجية صنع القرار

خلاصة.

تمهيد:

إن الإنسان مهما اختلفت طبيعته ومركزه الاجتماعي وثقافى أو وضعه الاقتصادي والتعلمي فإنه يصنع نتيجة من الفطرة مجموعة من القرارات فصنع القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وتسيير أموره اليومية فكما أن الفرد يصنع القرارات مختلفة في حياته اليومية، فإن استراتيجية صنع القرارات تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم، توجيه ورقابة وهي لا تقتصر على عامل دون غيره، حيث تعتبر إستراتيجية صنع القرار القلب النابض للإدارة والشريان الذي يمر من خلاله جميع هذه العمليات فهذه العملية تعتمد بشكل كبير على مهارات صنع القرار وكفاءته وكذلك أساليب صنع هذا القرار.

المبحث الأول: صنع القرار

المطلب الأول: تعريف وأهمية صنع القرار

أولاً: تعريف صنع القرار

تنطوي عملية صنع القرار Decision Making على المراحل المتتابعة لتكوين أو الوصول إلى القرار ابتداءً من تحديد المشكلة وانتهاءً بحلها، أما اتخاذ القرار Decision Taking فهو يمثل المرحلة النهائية من مراحل صنع القرار، وهو خلاصة ما يتوصل إليه صانع القرار من معلومات وأفكار.¹ ومن هنا فإن صنع القرار واتخاذ القرار يكونان معاً عملية واحدة هي صنع واتخاذ القرار، لكن العرف جرى على أن نشير إلى عملية صنع القرار على أنها عملية اتخاذ القرار.

التعريف الإجرائي لصنع القرار:

بأنه اختيار الأنسب من البدائل بحيث يصل الإداري على نتيجة معينة كما يجب أن يؤديه وكما يجب ألا يؤديه في وقت معين كما أن مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها صانع القرار بهدف الوصول إلى أفضل قرار.

ثانياً: أهمية صنع القرار

تعد عملية صنع القرارات المحور الأساسي في نجاح العمليات الإدارية الأخرى داخل المنظمة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة). هذا ويمكن إلى أهمية صنع القرارات في العمل الإداري من ناحيتين: عملية وأخرى عملية، وذلك وفق الآتي² وتتجلى أهمية عملية صنع القرارات في النقاط الآتية:

- 1-1 تعد وسيلة عملية وفنية حتمية ناجحة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.
- 2-1 تلعب القرارات الإدارية دوراً في تجسيد، وتكييف، وتفسير، وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المنظمة.
- 3-1 لها تأثير كبير على نجاح المنظمة أو فشلها.
- 4-1 تعد وسيلة علمية وفنية لتطبيق سياسات واستراتيجيات المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

¹ المغربي محمد الفاتح، محمود بشير، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 20.

² ماهر أحمد، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 176.

5-1 تؤدي دورا حيويا في القيام بالعمليات الإدارية كافة، فعملية التخطيط مثلا تحتاج إلى قرارات تحدد رسالة المؤسسة واستراتيجياتها، ونفس الشيء لعملية التنظيم التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات بخصوص الهياكل التنظيمية ودرجات السلطة والصلاحيات الممنوحة.

1-6 تؤدي دورا مهما في جمع المعلومات والبيانات لوظائف الإدارية من خلال استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة.

1-7 تعد وسيلة لقياس مدى قدرة المدراء علي القيام بالوظائف الموكلة إليهم.

1-8 تكشف عن سلوكيات متخذي القرارات والضغوطات الداخلية والخارجية التي يتعرضون لها، الأمر الذي يسهل عملية الرقابة على هذه القرارات وإمكانية التعامل مع هذه الضغوطات بطريقة جيدة.

- نستنتج في الاخير ان لصنع القرار أهمية بارزة بالمنظمة فله خطوات وجب على صانعي القرار اتباعها فمن خلال صنع القرار تطبق السياسات و الاستراتيجية المرجوة للمؤسسة ، كما ان صنع القرار يساهم في ايضاح سلوكيات صانعي القرارات ، فله دور كبير في تنظيم العمليات الادارية .

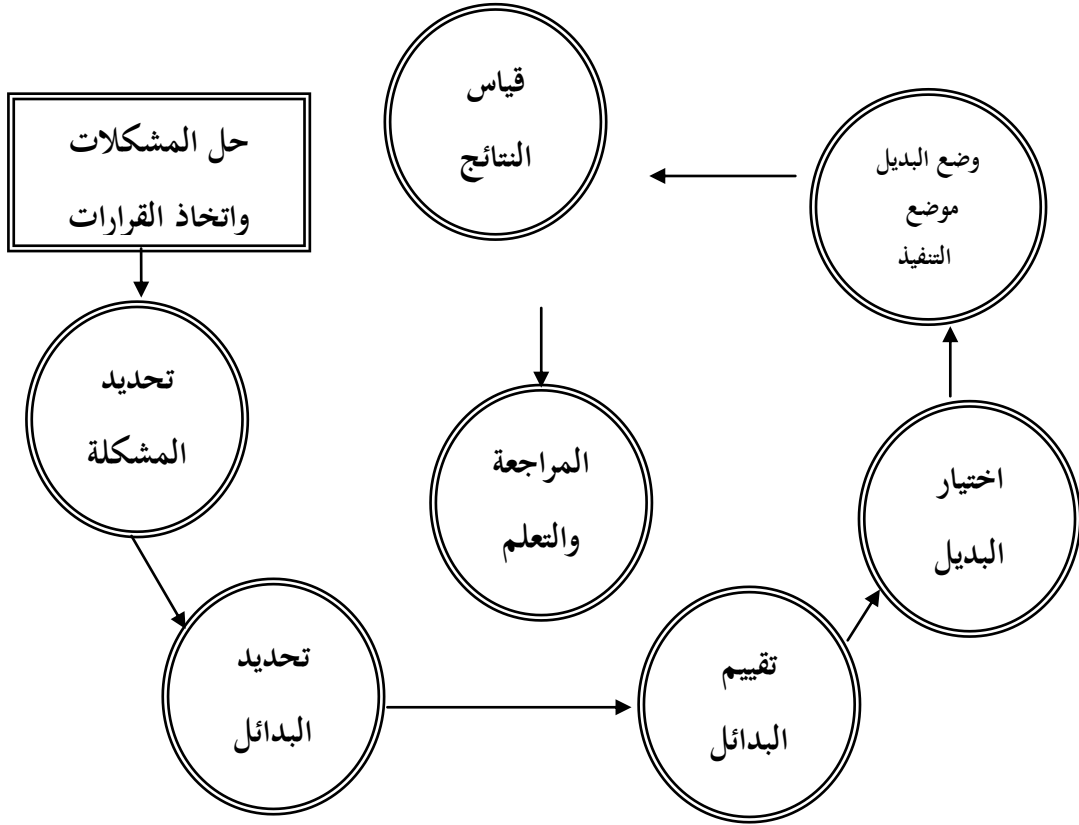
المطلب الثاني: خطوات صناعة القرارات والعوامل المؤثرة فيه:

أولا: خطوات صناعة القرارات

تسير عملية صناعة القرارات وفق خطوات محددة تشكل الإطار العام لاتخاذ القرارات. ويعتمد المنهج العلمي في اتخاذ القرارات، وفق ماتفق معظم الباحثون على خطوات القرار التي يبينها الشكل الآتي:¹

¹- الخطيب أحمد، المعاينة عدل سالم، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج الحديثة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 21.

الشكل (01) خطوات صنع القرار



المصدر : ماهر أحمد، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، ص 176.

وفيما يلي هذه الخطوات بشيء من التفصيل كما ذكرت في عدد من المراجع¹

1-1 الإحساس بالمشكلة وتحديدها :

ويتمثل ذلك بالإحساس الواعي بالمشكلة التي تتطلب إصدار قرار إداري لمعالجتها أو مواجهتها والتعرف على حجمها وملاحظها ومدى حدتها وخطورتها على الأشخاص الذين يتأثروا بها والأسباب التي أدت إلى ظهورها، من الجوانب الضرورية لفهم المشكلة ومحاولة تحديدها تحديدا واضحا يزيل عنها أي غموض.

1-2- تحديد الهدف من صنع القرار:

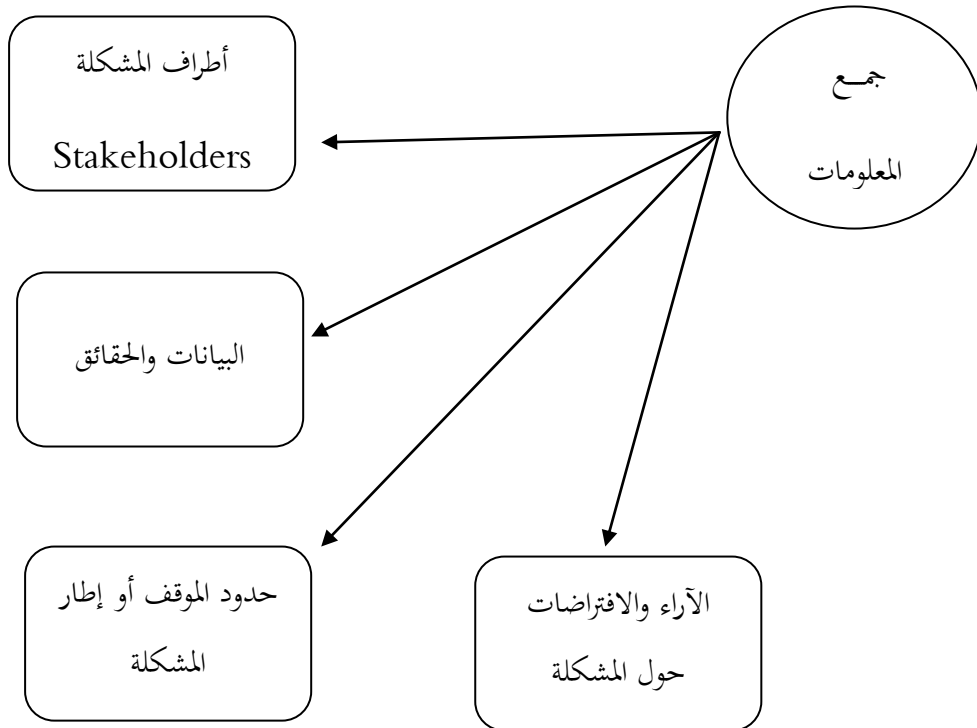
¹ - الخطيب أحمد، المعاينة عدل سالم، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج الحديثة، ص 23.

لا بد أن يكون هدف واضحاً ومحدداً، وله معايير مناسبة لقياسه ومؤشرات توضح حالة الوصول إليه أو القرب منه.

1-3- جمع البيانات والمعلومات:

وهذه العملية مترافقة مع جميع صنع القرار، وتعد من أهم العمليات فهي ضرورية لفهم المشكلة وتحديد أهدافها تحديداً واضحاً، وفهم بيئة القرار وظروف وإمكانات المؤسسة أو المنظمة، وكذلك هي ضرورية لاختيار البديل الأنسب، ولتعرف مدى فعالية القرار المتخذ ومدى القدرة على تنفيذه. وتتعدد مصادر جمع المعلومات بين الشكل الآتي أهم هذه المصادر.¹

الشكل (02) مصادر جمع المعلومات في صناعة القرارات²



المصدر: الخطيب أحمد، المعاينة عدل سالم، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج الحديثة، المرجع نفسه، ص 22.

¹- نفس المرجع، ص 22.

²- الخطيب أحمد، المعاينة عدل سالم، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج الحديثة، المرجع نفسه، ص 22.

1-4- وضع الحلول والبدائل الممكنة:

البديل هو عبارة عن الإجراءات التي تمكننا من حل المشكلة أو تحقيق الهدف المطلوب، ومن النار وجود بديل واحد لأي عمل، ولهذا وجب على المدير ألا يقبل أول حل يظهر له دون مقارنته بالحلول الأخرى التي يمكن أن تتضح له أيضا، فاختيار حل للمشكلة يتطلب توجيه الاعتبار للحلول البديلة الأخرى المتاحة لمواجهة الموقف، فلكل بديل نتائج في حال اختيار كحل أو صنع القرار، وكل واحد من هذه المتربات قد يكون ميزة حسنة مرغوب أو ميزة سيئة غير مرغوبة، ولذلك فإن عملية المفاضلة بين البدائل تكون بالنسبة للمزايا والعيوب المترتبة علي كل بديل، وفي هذه الخطوة من خطوات صنع القرار تبرز أهمية عامل الفكر الإبداعي والبحث العلمي والدراسات المختلفة قبل صنع القرار.

1-5- تقييم البدائل والمفاضلة بينها:

يتم في هذه الخطوة التعرف على الحلول أو البدائل المحتملة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف الذي يراد صنع قرار إداري بشأنه وفي دراسة البدائل ومقارنتها بينها وتقييمها في ضوء الإمكانيات البشرية والمادية وفي إطار الظروف والملايسات التي تحيط بالموقف أو المشكلة موضوع القرار، وتعتمد هذه المفاضلة على وسائل كثيرة منها الخبرة السابقة لصنع القرار، ويمكن الاعتماد على أسلوب الخبرة أو التجربة عند صنع القرارات الروتينية، أما القرارات الرئيسية وهي القرارات غير الروتينية وتمس المشكلات غير المتكررة فيستخدم أسلوب البحث والتحليل لاختيار البدائل وفق معايير معينة.

1-6- اتخاذ القرار وتنفيذه:

ويتمثل في اختبار أحد البدائل أو الحلول المطروحة، والذي يرى متخذ القرار أنه أفضلها وأكثرها واقعية وقابلية للتنفيذ وتطابقا وتمشيا مع المعايير المتفق عليها، ويجب أن يتم شرح قراره للقائمين على عملية التنفيذ، ومناقشتهم به والاستماع إلى وجهات نظرهم واستفساراتهم بغرض كسب موافقتهم عليه لإثارة الدافع لديهم تنفيذه، ويجب على متخذ القرار أن يحدد الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ وتحديد مسؤولياتهم وعلاقتهم بالآخرين وتحديد الوسائل التي يمكن استعمالها لمتابعة التنفيذ ومواجهة العقبات التي تحول دون التنفيذ أولا بأول والعمل على حلها وتحديد المعايير التي تستعمل لقياس النجاح أو الفشل في التنفيذ.

ويبين الشكل الآتي خطوات تنفيذ القرار:¹

الشكل (03) تنفيذ القرار متخذ



المصدر: الخطيب أحمد، المعاينة عدل سالم، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج الحديثة، المرجع السابق، ص 23.

1-7- المتابعة وقياس النتائج:

يجب قياس مدى التقدم في تنفيذ القرار من حيث الوقت والموارد الأخرى والآثار المترتبة على القرار ومدى الإلتزام بالجدول الزمني المعد للتنفيذ.

وعند القياس تتم مقارنة النتائج بالجدول الزمني أو الخطة الموضوعية للتنفيذ وإذا كان القرار لا يساهم في حل المشكلة تراجع خطوات القرار السابقة مباشرة وهي اختيار البديل ووضعه موضع التنفيذ.

- نستنتج في الأخير ان لخطوات صناعة القرارات 7 خطوات: اولها تتمثل: فهم المشكلة وتحديدتها تحديدا دقيقا يزيل الغموض ثانيا: ان يحدد صانع القرار الهدف من هذا القرار والقرب منه بصورة ثابتة ثالثا: ان يجمع المعلومات بخصوص القرار وتنوع مصادر جمع المعلومات رابعا: وضع الحلول والبدايل الممكنة خامسا : تقييم البدائل والمفاضلة بينها سادسا: اتخاذ القرار وتنفيذه سابعا: المتابعة و قياس النتائج

¹ - الخطيب أحمد، المعاينة عدل سالم، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج الحديثة، المرجع السابق، ص 23.

ثانيا: العوامل المؤثرة في عملية صناعة القرار:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات المناسبة ويمكن تصنيف هذه العوامل كالاتي:

أ-عوامل ذاتية:وتشمل¹:

-ثقافة المدير والفلسفة التي تؤمن بها: ويشير هذا إلى إيمان المدير بحق المرؤوسين في اتخاذ القرارات التي تؤثر عليهم.

-مدى ثقة المدير في مرؤوسيه: حيث يختلف القادة وفيما بينهم في مدى الثقة التي يمنحونها لمرؤوسيه.

-مدى إدراك المدير لمعنى القيادة والإدارة: فبعض المدراء يرون القيادة أنها الحق في اتخاذ القرارات، بينما يرى جانب آخر أن فن القيادة يهتم بتنمية الأفراد وزيادة كفاءتهم الإدارية من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات الإدارية التي يتخذها القادة أنفسهم.

-فهم المدير العميق والتأمل لأمر: حيث ينبغي أن يكون القائد ملما بالمعارف ذو ثقافة واسعة، بحيث يكون لديه معرفة شاملة بما حوله.

-قدرة المدير على التوقع: وهذه الصفة تساعد على التطلع للمستقبل واختبار الاحتمالات بما يصل إلى تقدير سليم للموقف الذي سيتخذ فيه القرار مع الأخذ بالاعتبار العوامل التي تؤثر في الموقف الذي يتصل بالقرار.

- مؤهل المدير وتخصصه في مجال الإدارة: إن الإدارة يجب أن يتولاها مديرون لديهم القدرات والمهارات الإدارية والإنسانية التي تمكنهم من قيادة المؤسسات بنجاح.

-قدرة المدير على المبادأة والابتكار: إذ أن توفر هذه القدرة تمكنه من اتخاذ القرارات صائبة دون تردد، وتوفرها لدى المدير يعني قدرته على تنفيذ قراراته.

-قدرة المدير على تحمل المسؤولية: ويرتبط بقدرة المدير على تحمل المسؤولية قدرات أخرى أهمها: ثقته في نفسه وفي قدراته على تنفيذ ما يقرره، ورغبته في أداء واجباته وتحمل أعبائها، وتحمل مسؤولية القرارات التي تتخذها دون محاولة التهرب من اتخاذها أو إلقاء مسؤولية اتخاذها على الآخرين.

¹ المغربي محمد الفاتح محمود بشير، أصول الإدارة والتنظيم، الأردن، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص 259.

ب-عوامل الخارجية: ويمكن حصر العوامل الخارجية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار بدرجات متباينة فيما يلي¹:

- طبيعة المنظمة وفلسفتها الخاصة: فالمنظمات كأفراد لها قيمتها ولا شك أن القائد يدرك أنماط السلوك المرغوبة من جانب المنظمة في مجموعها، وتتعرف القائد على فلسفة المنظمة وتقاليدها من خلال معرفته بسياساتها الإدارية وتصريحات رجال الإدارة العليا بها.

- نوع المؤسسة أو المنظمة وحجمها وعدد العاملين فيها.

- مدى توافر الإمكانيات والموارد المادية والبشرية في المؤسسة.

- مدى توافر نظام معلومات قادر على جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتسجيلها وتيسير استخدامها في عمليات اتخاذ القرار الإداري ومتابعة وتقييم تنفيذه.

- ظروف وأوضاع البيئة الداخلية والخارجية التي يتم فيها عملية اتخاذ القرار وحجم المدة الزمنية المتاحة لاتخاذ القرار، والضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها متخذو القرار، وتوقعات الجماهير للمؤسسة من القرار المنتظر اتخاذه.

- مدى وضوح الرؤية أمام متخذي القرار فيما يتعلق بالمستقبل.

- الإطار الاجتماعي للبيئة التي يتخذ فيها القرار.

- العادات والتقاليد التي تحكم تصرفات الأفراد والجماعات في المجتمع.

- ظهور بدائل جديدة لم يتيسر دراستها أثناء عملية صناعة القرار.

- عنصر الوقت: ربما كان توقيت القرار من أكثر العوامل أهمية في هذا المجال فكلما كان الوقت ضيقا وخرجا أدرك القائد حقيقة أن القرار السريع هو المطلوب وحتى فإن مجرد السماح للمرؤوسين بالمشاركة في مثل هذه القرارات قد يكون أمرا غير مرغوب فيه.

- مدى التقيد بالتعليمات والقوانين: إن تنفيذ القوانين والتعليمات يرضى جميع الأطراف ذات العلاقة ويوفر العدل والموضوعية، ويساعد على عدم إضاعة الوقت، ويخلق اتجاه إيجابي لدى الناس نحو المؤسسة، إلا أن التقيد بالتعليمات والقوانين لا يراعي الحالات الإنسانية، ولا يمتاز ويقتل القدرة على الاجتهاد والإبداع.

¹ العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 255.

المطلب الثالث: الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرار:

تؤدي القرارات دورا كبيرا في مهام متخذي القرار، لذلك فإنه مطلوب دائما من المنظمة تقييم المقدرة لدى متخذي القرار بالإضافة إلى الاستمرار في تنمية مهاراتهم في هذا مجال وضرة توفير كافة الضروريات والعوامل التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة التي تهدف إلى الوصول إلى هدف المنظمة، وبذلك يتم تذليل كل الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات. ومن أهم الصعوبات المتعلقة بعملية القرارات مايلي¹:

- ندرة وجود حل واحد سليم أو صحيح للمشكلة المعروضة ولكن في مواقف عديدة قد يكون هناك أكثر من حل يمكن أن يكون مقبولا وموفقا لمقياس تفصيل الموضوع.
- عدم توصيل القرارات في حال فرضها على العاملين في المستويات التنفيذية .
- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق من خلال عملية صنع القرار.
- صعوبة التعرف على عيوب ومزايا البدائل المتوقعة في البيئة التي تعمل بها المنظمة .
- صعوبات تتعلق بشخصية متخذ القرار، أو وقوعه تحت تأثير بعض العوامل التنفيذية، ويضاف إلى ذلك درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية والجسدية.
- نقص المعلومات والخوف من صنع القرارات.
- عدم إدراك المدير للمشكلة وتحديد بدقتها، مما يؤدي أن تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض للمشكلة الحقيقية.
- نستخلص ان صانع القرار تعترضه صعوبات و تتمثل في الآتي :
- صعوبة الوصول للقرارات في المستويات الادارية ، معوقات تتعلق بشخصية صانع القرار ، ندرة المعلومات و التخوف من صنع القرارات واهم صعوبة تواجهه عدم تحديد الاهداف بدقة و التي بدونها لن تحقق المنظمة الى ما ترجوه

¹ المغربي، محمد الفاتح محمد بشير، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 263.

المبحث الثاني: إستراتيجية صنع القرار:

المطلب الأول: تعريف وأهمية إستراتيجية صنع القرار

أولاً: تعريف إستراتيجية صنع القرار

من الصعب تحديد تعريف محدد لمفهوم الإستراتيجية نظراً لاختلاف المدارس الفكرية المنتهجة لها من جهة، وتطور استعمالها في مجال التسيير من جهة أخرى. غير أنه يمكننا تقديم بعض التعارف الخاصة بها حسب نظر بعض المفكرين في المجالين العسكري والإداري.

1- الإستراتيجية عند الفرد تشاندتر Alfred chandler

يرى Alfred chandler أن الإستراتيجية " هي تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمنشأة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف"1 ومن خلال التعريف فإن الإستراتيجية تتمثل في مجموعة من العمليات كالتالي:

- تحديد أهداف المؤسسة بعيدة المدى

- تحضير العمليات التي تمكن من إنجاز هذه الأهداف

- تخصيص الموارد التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف

ويظهر من التعريف أن Chandler يتبنى نظرة مدرسة التخطيط2

2- الإستراتيجية عند Peter Druker تكمن الإستراتيجية عند Drucker في أمرين هامين:

- إدراك البيئة التي تنشط فيها المؤسسة إدراكاً قوياً

- تقديم هذا الإدراك لأفراد المؤسسة وجعلهم يدركون جيداً ليتمكنوا من القيام بالعمل.

ويمكن أن نستنتج بسهولة أن Druker يتبنى هذا التعريف من منطلقين:3

- المنطلق الأول هو المدرسة الإدراكية ويتضح هذا من خلال المفهوم الذي يعطيه المفكر

للإستراتيجية حيث يرى أنها عبارة عن إدراك

¹ - نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص50.

² - عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، 2012، ص 25.

³ - عيسى حيرش، المرجع السابق نفسه، ص 25.

- والمنطلق الثاني هو المدرسة البيئية، التي تتجلى من خلال اعتبار Duker أن الإستراتيجية هي عبارة عن تفاعل مع البيئة.

3- الإستراتيجية عند منتزرج و واترز Mintzberg & Waters

الإستراتيجية هي "نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات او التصرفات وسواء كان هذا النمط نتاجاً لإستراتيجيات مقصودة أو مخططة أو نتاجاً لإستراتيجيات غير مقصودة - أو غير مخططة أو طارئة"¹

لقد أعطى Mintzberg تعريفاً شهيراً للإستراتيجية (يعرف ب 5P) حيث حاول المفكر أن يعبر عن الإستراتيجية من خمسة أوجه، حيث يرى الإستراتيجية هي: 2:

- خطة (plan) ومعناه أن الإستراتيجية تخطيط، فهي عمل مقصود ومعتمد
- وموقع (position) أي اختيار موقع يمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة
- ونموذج (pattern) إي أن الإستراتيجية عبارة عن نموذج أي أن العمل يتم فيها بكيفية معينة، وفي شكل مهيكّل ومحدد.
- ومناورة (ploy) ويعني أن هذه الإستراتيجية تسعى لتحقيق هدف معين.
- وأوفق (perspective) يقصد بذلك أن الإستراتيجية تصور لمستقبل.

تعريف الإجرائي للاستراتيجية صنع القرار:

هو اختيار المفضل لدى صانع القرار من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة وهي قرارات طويلة المدى وذات تأثير مهم على المؤسسة وتصنع هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم وتتميز بمركزية عالية.

ثانياً: أهمية استراتيجيات:

يتطلب مفهوم الاستراتيجية توضيح أهميتها للمنظمة، فالمنظمة المؤثرة هي التي تحقق التناسق بين الاستراتيجية والتنظيم وبين المنظمة وبيئتها، ويمكن أن يتم ذلك من خلال معرفة ما يجب أن تفعله المنظمة تجاه الفرص السوقية وقدراتها، وما يمكن أن تحققه تجاه مسؤوليتها الاجتماعية وتجاه طموحها. فالكفاءة المميزة هي الطريق لتحقيق الميزة التنافسية من خلال استراتيجيات المنظمة التنافسية

¹ - نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² - المرجع نفسه، ص 26.

التي ترتبط بين المنظمة وبيئتها، وتتضح أهمية الاستراتيجية من خلال القرارات الاستراتيجية وخصائصها باعتبارها تحدد الاتجاه العام للمنظمة¹.

وتعد المنظمات الكبيرة الأكثر حاجة لممارسة الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة للقيام بتحديد رسالتها في المجتمع وتثبيت التي تميزها عن المنظمات الأخرى، وتحديد أهداف واستراتيجيات المنظمة واتخاذ القرارات بشأن منتجاتها وتحديد الموارد اللازمة لإنجاز الأنشطة، وحصتها السوقية ودورها في تحديد مركزها التنافسي فضلا عن دورها في خلق وتعزيز التكامل لأنشطة الأعمال المختلفة في المنظمة. وتسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تحويل رسالة المنظمة وأهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات والخدمات التي تقدمها على مستوى وحدة الأعمال والتي تختلف استراتيجيات تبعاً لاختلاف أعمال تلك الوحدات في المنظمة. وتقع على المدراء والإدارة الأعلى مسؤولية تحديد الاستراتيجيات طويلة الأجل وأنشطتها وعملياتها ومحفظة الأعمال لكل وحدة². فالإدارة الاستراتيجية تحدد تلك العملية واللازمة لوضع وتنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها، أو تقوم بمجموعة القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزات³. وقد حظي القرار بعملية استثنائية في المجالات الإدارية لإسهامه في تمكين المنظمة على مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفعالية، لاسيما أن القرار يعتمد أساساً على المستقبل ويتحقق مستواه لما ينبغي عليه من توقعات، كما أن تعقد مهمات الإدارة ومتطلبات أدائها في العصر الحديث ومرافقه من تطورات علمية وتكنولوجية فرض على الإدارة تحديات جعل الوسائل التقليدية في اعتماد الخبرة الشخصية واستخدام الخطأ والصح غير قادرة على تحقيق أهداف المنظمة التي تستلزم القرارات السديدة في مجالات الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة، ولهذا فإن القرار ينبغي أن يكون مركزاً فاعلاً في تمكين الإدارة أن تلعب دورها في استثمار التطورات التكنولوجية والوفاء بمتطلبات البيئة ومسايرة روح

¹ الغالي، د طاهر حسين منصور، ادريس، وائل محمد مصطفى، الادارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط2، دار النشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص37.

² الدوري، زكريا مطلق، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2003، صص48-51.

³ العجمي، محمد حسين، الادارة التخطيط التربوية (النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن، 2008، ص389.

العصر، وقد شجع ذلك إلى العمل على تحديد مرتكزات فكرية وبناءات نظرية قادرة على تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال عمليات اتخاذ القرار القادر على تمكين الإدارة من التعامل بشكل فاعل مع المتغيرات البيئية المختلفة. وهنا برزت أهمية القرارات ودورها في تحقيق النمو والتطور للمنظمة، وتمكن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها في إطار السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري الكبير الذي تشهده المجتمعات الإنسانية يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار، حيث أصبحت القرارات الإدارية بمثابة الهادفة والمعبرة عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود الإنسانية نحو استثمار الموارد المتاحة واستغلال الوقت للوصول إلى الأهداف.¹

المطلب الثاني: خطوات وشروط إستراتيجية صنع القرار

خطوات إستراتيجية صنع القرار:

ضمن إطار عملية صنع القرارات والتي تتكون أساساً من الخطوات والمراحل الآتية:

- جمع المعلومات وتحديد الهدف المطلوب لتحقيقه.
- جمع المعلومات عن الإمكانيات المتاحة وبلورة بدائل (وسائل) يمكن اعتمادها لتحقيق الهدف المحدد.
- المقارنة بين البدائل ووضعها في سلم الأسبقيات في ضوء معلومات دقيقة.
- اختيار البديل الأقل كلفة والأكثر ضماناً لتحقيق الهدف المطلوب.
- صياغة القرار ومتابعة تنفيذه، وإدخال التعديلات اللازمة على الهدف ووسيلة القرار المصاغ في ضوء مستجدات الواقع وخلال عملية التنفيذ.
- ويمكن القول أن عمليتي تحديد هدف القرار ووسيلته ضمن الإمكانيات والمعطيات البيئية المتغيرة للجهاز الإداري المقصود، وتحقيق درجة أعلى من التناسب بينهما كلما اتجه القرار نحو حالة التناسب الحركي، وهذا ما يطلق عليه بالتطوير الإداري حيث تزداد احتمالات تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل كلفة، أما إذا كانت عمليتي تحديد الهدف والوسيلة موجهة باتجاه مناقض، أي باتجاه أضعاف التناسب بينهما والابتعاد عن مبدأ التزام الكفاءة فالقرار يكون باتجاه التناسب اللاحركي،

¹ الشماع خليل محمد حسين وحمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2009، ص239.

وهذا ما يطلق عليه بالتهديم الإداري باعتباره يقود الجهاز الإداري إلى العنف وفشله في تحقيق أهدافه¹.

شروط إستراتيجية صنع القرار:

تسبق خطوات اتخاذ القرارات معرفة بعض الشروط:

-اقتصادية الدراسة.

-توقيت الدراسة والجهة المعنية بتلك الدراسة.

-اختيار الكادر.

-دقة المعلومات والبيانات المطلوبة ووضوحها.

-موافقتها على استراتيجيات المشروع وأهدافه.

- وجود البدائل.

-التناسب بين المعلومات والكلفة².

التخطيط الاستراتيجي:

ويعد التخطيط الاستراتيجي ذو مميزات ومبررات ايجابية ترتبط بالمشكلات المتعلقة بالنظم نفسها وقيود التخطيط التقليدي لها،وعليه فان التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يحقق للنظم العديد من المزايا منها يساعد القيادة على تحديد القضايا الجوهرية التي تواجهه، وعلى صنع قرارات تتناسب مع كل قضية وعلى تحديد أهداف إجرائية تهدف إلى التحكم بالمستقبل والوصول إلى مستوى عال من المسؤولية تجاه رسالة المؤسسة وأحداث التغيير المطلوب، فضلا عن وضع مدير وفريق العمل في حالة من التركيز في مصير المؤسسة ومستقبلها والتوصيل إلى القرارات الإستراتيجية في الأوقات الحرجة من نمو وتطور المؤسسة التي ترتبط بتحديات حالية أو محتملة في المستقبل .

وبذلك فان التخطيط الاستراتيجي يمكن أن يقدم مجموعة متكاملة من أدوات اتخاذ القرارات مثل محاكاة المستقبل وتطبيق مدخل النظم والمشاركة في وضع الأهداف ومراجعة الموقف ووضع أولوياتها عند التعامل معها³.

¹ الأعرجي عاصم، دراسات معاصرة في التطوير لإداري، منظور تطبيقي، ط1، دار شروط الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 1995، ص239.

² المنحك، هاشم حسين ناصر، فلسفة الادارة المعاصرة والمجتمع، مطبعة القضاء، النجف، سنة 1990، ص91.

³ العجمي، اد محمد حسين، مرجع نفسه، ص ص400-418.

- وفي الاخير لاعداد استراتيجية صنع القرار ناجحة وهادفة تمر بعدة خطوات ومراحل منها جمع المعلومات وتحديد الهدف والمقارنة بين البدائل ووضعها حسب الاولويات وصياغة القرار ومتابعة تنفيذه، وكما انه كلما كانت درجة التناسب اعلى كلما اتجه القرار نحو حالة التناسب الحركي والعكس صحيح ، حيث يقود الجهاز الاداري الى العنف والفشل في تحقيق اهدافه - كما ان هذه العملية تسبقها بعض الشروط لنجاحها منها اقتصادية الدراسة وتوقيتها واختيار المسؤول ودقة المعلومات والبيانات ووجود بدائل .

المطلب الثالث: أنواع ونظريات استراتيجيات صنع القرار

أولاً: أنواع استراتيجيات صنع القرار

اختيار الإستراتيجية على مستوى المنظمة: توجد عدة نماذج نظرية لاختبار الإستراتيجية قدمت من قبل أكاديميين واستشاريين يعملون في بيوت الخبرة والمعلومات ومن أهم هذه النماذج:¹

أولاً: نموذج أنسوف الاستراتيجيات السوق المنتج: يمثل هذا النموذج مصفوفة رباعية من منتج السوق لتقدم أربعة الاستراتيجيات هي :

- 1- استراتيجيات اختراق السوق: تطبق هذه الإستراتيجية عندما يكون هدف الإدارة تركيز أنشطتها على زيادة حصة المنظمة في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في الأسواق نفسها.
 - 2- إستراتيجية تنمية السوق: تطبق هذه الإستراتيجية عند دفع المنتجات الحالية إلى الأسواق الجديدة وتركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق وأوضاع المنافسين.
 - 3- إستراتيجية تنمية المنتج: تقدم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية ويكون التركيز على تطوير وتحسين مزيج المنتج.
 - 4- التنوع: تستند هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة وتأخذ هذه الإستراتيجية عند التطبيق ثلاثة أشكال هي التنوع المترابط والتنوع غير المترابط.
- التنوع المترابط يحصل عندما تقوم الشركة بالسيطرة على نشاط أعمال بنفس النوع وذو علاقة مباشرة بالتكنولوجيا المستخدمة، بمعنى تطوير نشاط المنظمة ليشمل أنشطة جديدة مكملة لنشاط المنظمة.

¹ شاكركي تركي امين ، الادارة الاستراتيجية <https://almerja.com/reading.php?idm=54579> 22-19 ص 00h10،29/08/2020،

-التكامل العمودي يشمل التكامل الأمامي والتكامل الخلفي ويعني السيطرة على عناصر المخرجات و المدخلات في النظام الإنتاجي فالأمامي يتعلق بالموزعين أما الخلفي بالموردين من خلال اكتساب (شراء) جزء أو كل أسهم منظمة من المنظمات العاملة في نفس قطاع الصناعة.

-التكامل الأفقي -التنوع الغير مترابط الدخول في أنشطة جديدة مختلفة تماما عن منتجات وخدمات المنظمة ومن الأمثلة على ذلك لشركة هانسون التي تمثل حقيبة من الأنشطة المتنوعة هي (استخراج الفحم - الصناعات الكيماوية - منتجات طبية - منتجات التبغ - توزيع الغاز)

ثانيا: نموذج بورتر للاستراتيجيات العامة: يفترض بورتر وجود ثلاثة استراتيجيات يمكن أن تحقق المنظمات من خلالها ميزة تنافسية وهي:

1- إستراتيجية القيادة في التكاليف: وهي الإستراتيجية التي تضع المنظمة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد.

2- إستراتيجية التميز: إستراتيجية البحث عن التميز أو الانفراد بخصائص استثنائية في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة كبيرة للمشتري كالأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع

3- إستراتيجية التركيز: تستند على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة.

4- أنواع أخرى من الإستراتيجية:

(1)- إستراتيجية الاستقرار: في حالات معينة تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق حالة دائمة نسبيا من الاستقرار وهذا يحدث عندما تكون الإدارة مقتنعة بالوضع الحالي للمنظمة وبالنتائج المنجزة وفي الوقت نفسه تسعى إلى ضمان استمرار هذا الوضع، وفي إطار هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بإجراء تغييرات طفيفة على منتجاتها وطرق الإنتاج ومن خلال هذه الإستراتيجية تحقق الإدارة نموا معقولا ولكنه بطيء، وتتبع هذه الإستراتيجية لعدة أسباب منها:

أ) عندما تعمل المنظمة بصورة جيدة فلا يوجد مبرر للتغيير أو الانتقال لنشاط آخر .

ب) عندما تكون إنجازات المنظمة بمستوى مقبول وفي نفس الوقت لا تريد الإدارة تحمل المخاطر ، كمخاطر الدخول في أنشطة أخرى.

ت) تطبع المدراء على إدارة وتوجيه نشاط معين بطريقة روتينية لا تتطلب قرارات جديدة أو تحمل مخاطر.

ث) قلة الموارد المتاحة للمنظمة وصعوبة الحصول عليها من مصادر الافتراض والتمويل¹.

(2) - الاستراتيجيات الدفاعية: تسمى هذه الإستراتيجية أيضاً بإستراتيجية تخفيض النفقات حيث تطبق عندما تريد المنظمة تخفيض عملياتها بصورة شاملة وذلك من أجل إيقاف تدهور جدي في وضع المنظمة أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد وجودها واستمرارها في ميدان الأعمال، هذه الإستراتيجية تمثل حلولا وقتية قصيرة الأجل، وتتكون الاستراتيجيات الدفاعية من:

أ) إستراتيجية التشذيب (التخلص من بعض الأنشطة) حيث تقوم المنظمة باستبعاد جزء من أنشطة الأعمال أو نشاط معين بالكامل وذلك لفرض معالجة الأداء السلي ل وحدات الأعمال أو للتقليل من التكاليف التشغيلية، ويتطلب تطبيق هذه الإستراتيجية التركيز على تطوير تقنية المنتج وتقنية الإنتاج وتحسين الموارد التنظيمية والبشرية وتحفيز الموظفين.

ب) إستراتيجية الانعطاف (التحول) تستهدف هذه الإستراتيجية تغير عمليات المنظمة والانتقال إلى أنواع جديدة من أنشطة الأعمال، وربما تحتفظ المنظمة في نشاط أعمالها القديم ولكن بقدر محدود ويبقى التركيز شديدا على أنشطة الأعمال الجديدة، وتلجأ المنظمة إلى هذه الإستراتيجية عندما تحاول أن تحقق التوازن أو التكيف المطلوب مع البيئة استجابة لظهور تهديدات خطيرة أو بروز فرص استثمارية جديدة أو عندما لا تستطيع المنظمة من الاستمرار في تحويل النشاط الحالي.

ج) إستراتيجية التصفية: وهي آخر الخيارات الإستراتيجية بعد أن تكون فشلت الاستراتيجيات الدفاعية ، وتعني إستراتيجية التصفية بيع كل أصول المنظمة وتسديد ديونها.

5- الاستراتيجيات المختلطة: تقوم المنظمة في بعض الأحيان بتطبيق حزمة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال التابعة لها أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية . وهذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في الشركات الكبرى المتعددة الأعمال أو عابرة الحدود، حيث تقوم المنظمة بتطبيق استراتيجيات مختلطة في الوقت نفسه.

<https://almerja.com/reading.php?idm=54579>

¹ شاكر تركي امين ، الادارة الاستراتيجية
22-19 ص 00h10،29/08/2020،

6- إستراتيجية الاستحواذ أو الاندماج والتحالف: يقصد بمفهوم التعاضد الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المنظمة أو بناء علاقات وارتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة. ويتحدد الأثر الناتج عن التعاضد بحجم القيمة المتحققة من خلال تكوين روابط من داخل نظام القيمة بين الأنشطة التي لم تكن مترابطة من قبل . إن القيمة الحقيقية المتحققة من التعاضد¹

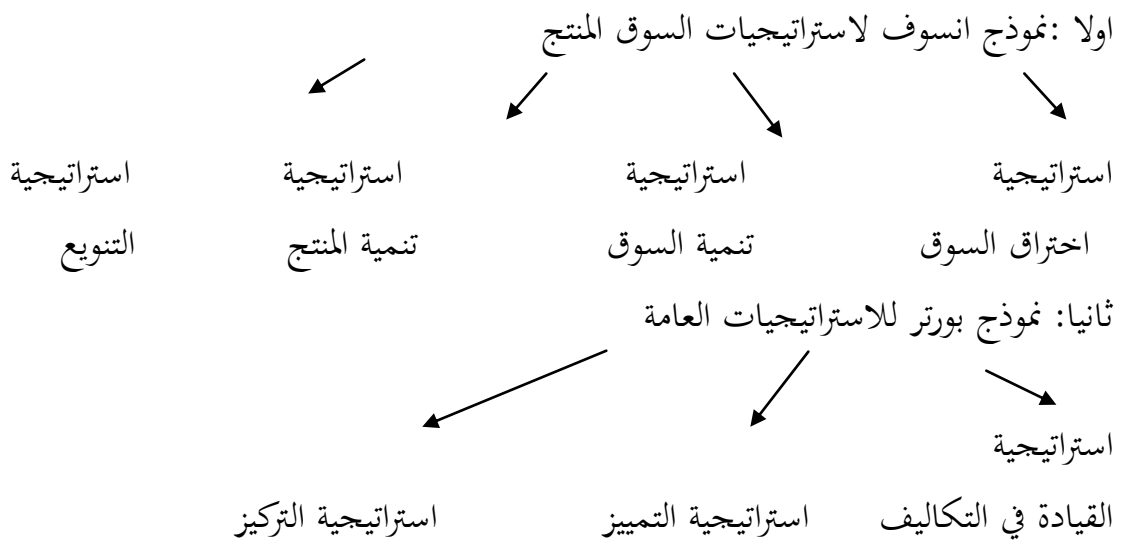
(أثر المشاركة الواسعة بالموارد) بمختلف أشكاله سواء كان داخليا أو عن طريق الاستحواذ أو التحالفات الخارجية بمشاريع مشتركة أو المشاركة التكنولوجية أو برأس المال، يجب أن تكون أكبر من مجموع قيم الوحدات المستقلة لأطراف عملية التعاضد، والتعاضد لا يكون إلا إذا كانت القيمة الكلية (الإيرادات الكلية) أكبر من مجموع إيرادات الأجزاء بالضرورة ويمكن النظر إلى التعاضد وتطبيقاته العملية في ضوء البدائل التالية:

- استخدام المواد غير المستغلة.

- استشارة القدرات الكامنة من خلال تطوير منتجات جديدة باستعمال التقنية الموجودة أو تطوير أسواق جديدة

- التكامل العمودي للعمليات عن طريق تحسين النوعية وتطوير التقنية.

نستنتج في الأخير ان لاستراتيجية صنع القرار عدة انواع ونماذج قدمت من قبل اكاديميين واستشاريين لاختيار الاستراتيجية على مستوى المنظمة ومن بينها :



¹ شاكرا تركي امين ، الادارة الاستراتيجية <https://almerja.com/reading.php?idm=54579> 22-19 ص 00h10،29/08/2020،

- كما يوجد انواع اخرى لاستراتيجية صنع القرار : استراتيجية الاستقرار -الاستراتيجية الدفاعية - استراتيجية التشذيب والانعطاف والتصفية والاستراتيجية المختلطة واستراتيجية الاندماج والتحالف
ثانيا: نظريات الاستراتيجية صنع القرار:

نظريات التنظيم الكلاسيكي:

ارتكزت نظريات التنظيم الكلاسيكي الثلاثة التي ظهرت في بداية القرن الماضي على تقسيم العمل والهيكلة التنظيمي باعتبارها عنصرين أساسيين من عناصر التنظيم وما ينجر عن ذلك من تحديد للسلطة وتوزيع المسؤولية وتعيين نطاق الإشراف والرقابة. انطلق المدخل الكلاسيكي من افتراض أساسي ممثلا في صفة الرشادة في تصرفات وسلوكيات التنظيم¹. كان التوجه الأساسي لهذا المدخل هو زيادة إنتاجية المنظمات من خلال التركيز على بعض العناصر أو الوسائل من أهمها: دراسة أفضل الطرق الفنية لأداء العمل. الاهتمام بكفاءة العملية الإدارية.

وضع مبادئ معيارية توجه وتضبط العمل في المنظمة.

يعود تأسيس المدخل الكلاسيكي إلى مجموعة ممن الرواد كان لهم الفضل في إرساء دعائم هذا المدخل وهم فرديريك تايلور، هنري فايول وماكس ويبر. يمكن تناول فكر وإسهامات المدخل الكلاسيكي في عملية اتخاذ القرارات المختلفة من خلال نظرياته الثلاثة والمتمثلة في الإدارة العلمية، مدخل العملية الإدارية وأخيرا المدخل البيروقراطي.

نظرية الإدارة العلمية

أرسى تايلور قواعد الإدارة العلمية بتحديد المبادئ التي تقوم عليها، معلنا عن الأهداف الحقيقية التي تسعى إليها وهي زيادة الإنتاج وإحلال ثقافة التفاهم محل التنارع بين الإدارة والعمال، وإقناع الطرفين بأن الذي يحكم العلاقة بينهما هي المصالح المشتركة لا تضاربا. كانت المساهمة الأساسية لتايلور في المدخل بإرسائه المبادئ الأساسية للإدارة العلمية والمتمثلة في:²

¹ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الاول: التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 55.

² محمد قاسم القريوبي، مبادئ الادارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص ص59-63.

إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في العمل وفي حل المشاكل الإدارية

الاختبار العلمي للعمال وتدريبهم على أساس علمي

تعاون كل من الإدارة والعمال طبقا للطريقة العلمية

تقسيم عادل للمسؤوليات بين المديرين والعمال مع قيام المديرين بتخطيط وتنظيم العمل، وقيام العمال بالتنفيذ.

ركز فريديريك تايلور مؤسس هذا الاتجاه على دراسة الوقت والحركة بقصد تبسيط الأعمال ورفع مستوى أدائها، من ثم تدريب القوى العاملة على أساس الأسلوب العلمي المحسن والمنمط لزيادة إنتاجيتها. ركزت الإدارة العلمية على مبدئي تقسيم العمل والتخصص لما لهما من آثار ايجابية على مستوى أداة التنظيم وكذا مبدأ التعاون الذي يعد عاملا أساسيا لتجنب واحتواء الصراعات التي قد تنشأ بين الإدارة والعمال.

نظرية التقسيم الإداري

يعتبر هنري فايول أول من وضع أسس هذه النظرية والتي تعتبر مكملتها لما جاء به تايلور، لكن اهتمامه انصب على العملية الإدارية ذاتها على مستوى قمة الهيكل التنظيمي تحديدا. ركزت نظرية التقسيم الإداري والتي يطلق عليها أيضا تسمية نظرية العملية التسييرية على التسيير في حد ذاته، فاعتبرته نشاطا متميزا بذاته، ومن ثم تحليل هذا النشاط إلى وظائف فرعية مثل التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق.

ساهم الاتجاه في بلورة وتحديد عدد كبير من مبادئ التسيير¹ تتصف بالمرونة أي أنها ليست مطلقة، حيث يمكن استخدامها في ضوء الظروف المتغيرة والخاصة بكل مشروع والمتمثلة أساسا في العناصر التالية:²

وحدة السلطة والمسؤولية.

تكافؤ الأشخاص.

استقرار الأشخاص.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص 98-100.

² محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الأول، التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص ص 62-53.

التنسيق وتفويض السلطة.

تجدر الإشارة إلى أن المبدأ الأخير لا يمكن فصله عن مفهوم الرقابة بالاستثناء، حيث يترتب على المدراء الأعلى مرتبة تفويض السلطة نحو الأسفل لكي يتاح لهم التفرغ للمشاكل الأكثر تعقيدا وللقرارات الأكثر أهمية.

النظرية البيروقراطية

قدم ماكس وينر نموذج البيروقراطي على أنه النموذج المناسب للتنظيم الحضري¹ الذي يستهدف تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية. يستمد هذا النظام سلطته من القانون الذي يعكس عادة إرادة المجتمع، يستمد النموذج البيروقراطي كفاءته وعقلانيته من خصائصه المتمثلة فيما يلي:²

- وجود نظام هرمي للسلطة.
- تحديد واضح لمكان كل شخص في التنظيم.
- وجود تخصص دقيق لكل فرد، تخصص موصوف كتابيا.
- اختبار الأشخاص على أساس الكفاءة التقنية والعلمية في ظل المنافسة وبوجود الإجراءات الموحدة ذات الصبغة الموضوعية المجردة من اعتبارات الشخصية.
- استخدام الأسلوب العلمي في معالجة المشاكل الإدارية .
- وجود مستندات ووثائق رسمية محفوظة في المكاتب .

النظريات النيوكلاسيكية:

1 العلاقات الإنسانية:

تعتبر نظرية من التون مايو (EITON MAYO) منستربرج (HOUGO MUNSTERBERG) وبرناد (CHESTER BARNAND) من الرواد لهذه النظرية³، يعتبر الاهتمام بالعنصر البشري محور تركيز هذه النظرية حيث أنها تقوم على افتراض مؤداه أن العنصر الإنساني يمكن أن يؤثر تأثيرا على الإنتاج ومن ثم فإن زيادة الإنتاج يتحقق من خلال فهم طبيعة الأفراد وتشجيعهم

¹ جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة والتنظيم، دار إسهامات، تونس، 1996، ص 21.

² محمد رفيق الطيب، مرجع السابق، ص 65 66.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع السابق، ص 103 105.

وتكيفهم مع التنظيم¹. ترى أن الإنتاجية لا تتأثر فقط بالنواحي الفنية، كما أن الفرد لا يمكن معاملته كآلة. فالأفراد وهم أحد عناصر الإنتاج لهم مشاعرهم الخاصة، حاجاتهم وأهدافهم وعلاقاتهم الإجتماعية، بالإضافة إلى بيئة العمل المادية فكلها عوامل تؤثر على إنتاجية الأفراد، إضافة إلى ذلك أظهرت النظرية أهمية نمط الإدارة والحاجة لتدريب المديرين والمشرفين لتنمية مهارات العلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية لديهم، كما ركزت على الاهتمام بديناميكية الجماعة وتأثيرها على إنتاجية الفرد العامل.

تجرب الإشارة هنا أنه ظهرت العديد من المحاولات الأخرى لبعض الباحثين والكتاب لتطوير مفاهيم هذه النظرية مما يجعلها أكثر شمولية وعمقا في فهم وتفسير سلوك الأفراد، ومن امثلة هؤلاء ماري بارك فوليت (MARRY FOLLETT PARKER) التي رسخت مفهوم الرجل المحقق لذاته²، بمعنى أن الفرد يكون أكثر إنتاجية عندما يشعر بأهميته وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية، أي أن الناس موجهون ذاتيا للوصول إلى الأهداف المطلوبة تحقيقها، وأن اهتمامهم بتحقيق هذه الأهداف يرتبط إيجابيا بمدى اتساق وتكامل ومساهمة هذه الأهداف في تحقيق أهدافهم الشخصية.

نظرية الحاجات الإنسانية والدفعية:

ركزت هذه النظرية على الواقعية، ويظهر ذلك جليا من خلال البحوث التي أجريت وأولت اهتماما متزايدة الفرد العامل وكيفية تأثيرها على أدائه. ساهمت هذه الدراسات في بناء نظرية الدافعية ونظريات السلوك الإنساني التي أدت بدورها إلى ظهور مفهوم السلوك التنظيمي كمجال أساسي للبحث في التنظيم. ظهرت العديد من نظريات الحاجات والدافعية التي أسهمت في تطوير الفكر التنظيمي ومن أهمها نظريتا X و Y ونظرية التدرج الهرمي للحاجات.

نظريتا X و Y:

أطلق مالك جريجور (douglas mac gregor) تصنيفا تحكيميا وهو نظرية X ومفادها أن الكثير من الناس لا يحبون العمل والمسؤولية ويفضلون الخضوع للتوجيه وهم لا يتحركون انطلاقا من

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة والتنظيم، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 44.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، المرجع السابق، ص 105.

رغبتهم في أداء أفضل عمل بل انطلاقاً من الحوافز المالية، ولذا فإن الكثيرين منهم يجب أن يخضعوا للإشراف الدقيق والرقابة المكثفة وأن يجبروا على إنجاز الأهداف التنظيمية. تساءل ماكجربور عن حقيقة هذه النظرة، أو في الحقيقة كان يتساءل عما إذا كانت التطبيقات الإدارية المعروفة آنذاك كالتخصص وتقسيم العمل، ويمكن أن يكون أكثر ملاءمة لكل أنواع الوظائف الموجودة في المنظمات الآن.

أحس ماك جريجور بأن الإدارة بحاجة لتنظيمات وتطبيقات جديدة، ومن ثم فهي إما أن تقوم على أساس نظرة أخرى مغايرة للنظرة السابقة عن الطبيعة الإنسانية، لذا فقد وضع ماك جريجور البديلة وأطلق عليها اسم نظرية Y وهي العكس النقيض من نظرية X، حيث تفترض أن الأفراد يمكنهم أن يستمتعوا بأعمالهم وأن يمارسوا رقابة ذاتية حقيقة على أنفسهم. أي أن المدير الذي يتبنى النظرية Y، حيث يمكن وصفه بأنه مدير ديمقراطي يحفز العاملين على العمل ويمنحهم الفرصة لتوجيه أنفسهم ذاتياً ويوفر لهم مناخ الابتكار والإبداع ويثق في قدراتهم على تحمل المسؤولية وبالتالي العمل على تحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها¹.

نظرية التدرج الهرمي للحاجات:

قدم أبراهام ماسلو (abraham maslow) نظريته المشهورة لتفسير الدافعية لدى أفراد سنة 1935، والتي حملت تسمية هرم الحاجات لماسلو، فوفقاً لهذه النظرية فإن للفرد خمسة أنواع من الحاجات التي يمكن ترتيبها في شكل هرمي. تبدأ بالحاجات المادية الأساسية أي الحاجات الفيزيولوجية الحاجة للأمان، الحاجة لتحقيق التفاعل الاجتماعي، الحاجة للاحترام وأخيراً تنتهي بالحاجات النفسية ذات المستوى العالي².

تفسير نظرية ماسلو الدافعية لدى الفرد من خلال مفهوم الحاجات الإنسانية، حيث يرى ماسلو أن حاجات الفرد تتحول إذا كانت غير مشبعة إلى قوى تدفعه وتوجه سلوكه. رتب ماسلو الحاجات الإنسانية في هرم متدرج وأعتبر أن الحاجة الأقل إشباعاً هي الأكثر دافعية للسلوك، حيث أن الحاجة المشبعة تنطوي على تأثير قوي على تفكير الفرد وسلوكه ومن هنا تصبح الحاجة قوة دافعية للسلوك.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع السابق، ص ص 108 109.

² المرجع نفسه، ص ص 110 112.

النظريات الحديثة والمعاصرة:

نظرية القرار وعملية اتخاذ القرار:

يعد هيربرت سيمون (Herbet Simon) أحد المنظرين الذين اقترحوا أن أكثر الطرق فعالية لتحقيق التكامل بين المدخل الكلاسيكي في الإدارة وبين المدخل السلوكي والاجتماعي في التنظيم هو التركيز على عملية اتخاذ القرار. إن الهدف المنشود هو تحقيق نوع من التوازن بين التفسير غير الرشيد للسلوك وفقا لمدخل العلاقات الانسانية والاتجاهات السلوكية المبكرة وبين افتراضات الرشادة السلوكية التي نادى بها النظريات الكلاسيكية. أوضح سيمون في كتابه "السوك الإداري" الصادر سنة 1945، أن فكرة الاختيار الرشيد التي تميز تصرفات الفرد لم تكن ناجعة عمليا في توصيف عملية اتخاذ القرارات بواسطة المديرين.

قدم سيمون نموذج البديل والتضمن فكرة الرجل الإداري المتسم بصفة الرشد المحدود تحت قيود محيطه، الذي يعد أكثر تمثيلا للواقع بدلا من فكرة الرجل الاقتصادي الذي تبنته المداخل الكلاسيكية.

تعتبر مجهودات سيمون في تحديد مفهوم اتخاذ القرار بمثابة نقطة لجهود انطلاقه لجهود الكثيرين من رواد الفكر الإداري في تطوير نظرية اتخاذ القرار باعتبارها عملية تمزج بين الرشد والواقعية في تحديد وتعريف المشكلة موضع القرار وتنمية البدائل لحل المشكلة ثم العمل على اختيار البديل والأفضل والعمل تنفيذه ومتابعته.

ساهم مدخل اتخاذ القرار بدرجة كبيرة في إثراء الفكر الإداري، حيث قدم الكثير من المعلومات التي تتعلق بعملية اتخاذ القرارات التي تعد جوهر العملية الإدارية، صنف سيمون التي تمكن أن تتخذ على مستوى التنظيم إلى نوعين هما القرارات المبرمجة والتي تتصف بالتكرارية والروتينية، يمكن لمتخذ القرار هنا أن لا يعيد الدراسة والتحليل في كل مرة تظهر فيها نفس المشكلة أي وضع إجراءات معيارية واضحة ومحددة تسمح باتخاذ هذا النوع من القرارات، أما النوع الثاني فهي تلك القرارات غير المبرمجة التي يمكن أن تظهر بطريقة لم تكن منتظرة¹

¹ Herbert simon, ' the new science of management decision', prentice –hall new jersey U.S.A ,1977,P41

نظرية النظم لعملية اتخاذ القرارات:

يساعد المنظور النظمي على الفهم الجيد للمنظمة لأنه يعتبرها موضوعا معقدا، نشطا ومنظما وعلى هذا الأساس فهو ينظر إليها بنظرة نظامية من خلال اعتبارها نظاما قابلا للنمذجة مكون من ثلاثة أنظمة فرعية هي: النظام الفاعل، نظام القيادة ونظام المعلومات¹ وذلك حسب ما يوضحه الشكل الموالي:

شكل (04): النظم الفرعية للمنظمة من وجهة نظر المدخل النظمي المحيط المؤسسة



المصدر : D N A N C I et auters.ingénierie des systèmes d infoarmation avec les presses de luniversité du .méthode et outil:MERISE p17،1992،Canada،Montréal،Québec

يجمع بعض الباحثين ومنهم بريوند (H.barind) بين النظامين الفرعيين: نظام القيادة ونظام المعلومات في نظام فرعي واحد يسمى نظام التسيير، والنظام الفرعي الآخر للمنظمة وهو النظام الفاعل. وحسب هؤلاء الباحثين فإنه من الصعب التفريق بين نظامي القيادة والمعلومات لتداخلها

¹- عبد السلام ابو قحف، اساسيات الادارة والتنظيم، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2002، ص 143.

الكبير، لكون مهامها تسييرية بالدرجة الأولى¹. فالنظام الفرعي للقيادة يقوم بإنجاز المهام المسطرة من طرف نظام القيادة باستعمال الوسائل الموضوعية تحت تصرفه كإلد العاملة والتجهيزات. فهو يقوم بتحويل التدفقات الأولية والمقسمة إلى تدفقات المواد، التدفقات المالية، تدفقات المستخدمين تدفقات الأصول وتدفقات المعلومات للحصول على مخرجات تتمثل في السلع، الخدمات والمعلومات أما نظام المعلومات فتعتبر عملية حفظ المعلومات من أهم مهامه، وهو يسمح لنظام القيادة بالإضطلاع على الوظائف المنوطة به على أحسن وجه بالإضافة إلى ضمان ربطه بالنظام الفاعل. أدى التطور الذي لحق بنظم المعلومات إلى تطور وظهور نظم متقدمة لمعالجة البيانات المتدفقة على مستوى المؤسسة تعمل على تسهيل مهمة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات المختلفة بغية تحقيق أهدافها ومن بينها نظم المعلومات المساعدة على اتخاذ القرارات. يعتبر النظام الفرعي للقيادة مقر توليد القرارات في المؤسسة. يعد هذا النشاط جد واسع ويشمل كل أعضاء المؤسسة وكل المستويات ويسمح بالضبط، القيادة وتكييف المؤسسة مع محيطها ودفع المؤسسة للتطور من خلال تطوير نظاميها الفرعيين: النظام الفاعل ونظام المعلومات. يهتم هذا النشاط بتخصيص الموارد بالاعتماد على التنبؤ. التخطيط. ومتابعة هذا التخصيص عن طريقة مراقبة التسيير. مراقبة الميزانية².

نظرية Z في الإدارة:

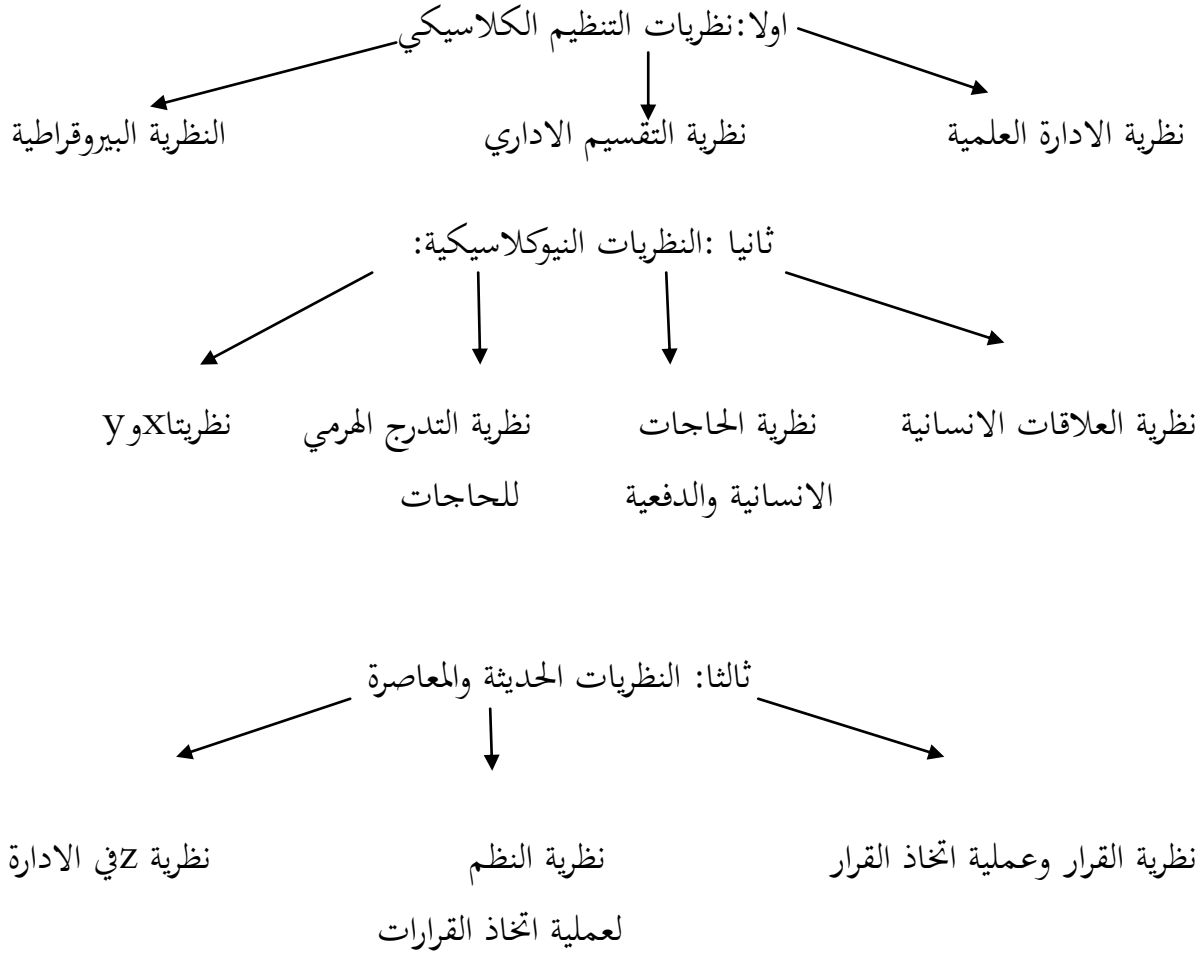
تعتمد هذه النظرية كما يراها رائد فكرتها وليام اوتشي (William Ouchi) على المدخلات الخاصة بالإدارة اليابانية. حيث تقوم على أساس فريق العمل الذي يجب أن يراعي التكامل والترابط بين الأنشطة وبين المهارات الخاصة بالأفراد كأساس لتكوين فريق العمل. أن تكوين مثل هذه الفرق هي أساس القوة وادوات التكامل بين المعلومات والموارد والأهداف. كما أن الإدارة بالمشاركة هو أسلوب اتخاذ القرارات في المؤسسة والذي يعد دعامة أساسية للنظرية Z. تكون المؤسسة من النوع Z، إذا تميزت مثلاً بتعدد فرق العمل بها وتكون فيها عمليات اتخاذ تشاركية ويكون التركيز في إنجاز

¹ HENRY BRIAND et autres, SYSTÉMES d'information et bases de données, bordas, paris, france, 1988, p08.

² - HENRY BRIAND et autres, Ibid, p 09.

الانشطة على تداخل وتكامل مهارات الافراد ، اما نمط الاتصال السائد هو الرأسي من الأسفل الى الاعلى.¹

-وفي الاخير نقول ان الاستراتيجيون لا يأخذون في الحسبان كل النظريات الاستراتيجية الممكنة التي قد تفيد المؤسسة لان هناك عدة نظريات منها :



¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة والتنظيم، مرجع سابق، ص 54.

خلاصة

وفي الأخير فإن عملية إستراتيجية صنع القرار تعد عملية مركبة وجوهرية التي تستمد بقاؤها من خلالها فهي تعد من أهم الأنشطة الإدارية التي تستخدم لتحديد المشكلات وإيجاد أنسب البدائل التي تتمثل بدورها حلولاً لهذه المشكلات.

كما أن الأهداف المنظمة يرتبط تحقيقها بسلسلة من القرارات المتلاحقة والعقلانية، والأمر الذي زاد من ضرورة الاهتمام بالأساليب سواء كانت الأساليب التقليدية أو الكمية من شأنها إيجاد أفضل وأنسب البدائل والحلول وكذلك الاهتمام بالأنماط التي تساعد على صنع أفضل القرار يأخذ بالمنظمة إلى خطوة التقدم و التطور.

الفصل الرابع:

- الفصل الرابع: أثر الاتصال التنظيمي في اسراتيجية صنع القرار بمؤسسة صناعة الانابيب الحلزونية
- تمهيد .
- المبحث الأول : ماهية مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية.
- المطلب الأول: تعريف مؤسسة صناعة النابيب الحلزونية
- المطلب الثاني: نشأة المؤسسة
- المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- المبحث الثاني: تحليل معطيات الدراسة الميدانية
- المطلب الأول: تصميم و تنفيذ الدراسة
- المطلب الثاني: اختبار ثبات أداة الدراسة
- المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية:

المطلب الأول: تعريف المؤسسة:

تعتبر صناعة الحديد والصلب من أهم القطاعات الاستراتيجية التي تعتمد عليها الجزائر في دفع مسار التنمية من خلال كونها صناعة محورية للعديد من القطاعات الأخرى، وبالأخص القطاع البترولي.

ومن بين المؤسسات صناعة الحديد والصلب المؤسسة العمومية الاقتصادية PIPE GAZ بقرطاجنة التي تعد من أولى المؤسسات السبقة لتطبيق معايير الجودة العالمية الإيزو 9000 بالإضافة إلى شهادة جودة المنتجات البترولية API 5L مقدمة من طرف المعهد الأمريكي للبترول. وفي هذا المبحث سنحاول إسقاط الدراسة النظرية على مستوى المؤسسة الوطنية للأنابيب لتكون حقلًا للدراسة الميدانية.

المطلب الثاني: نشأة المؤسسة

تعود نشأة المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFAPIPE إلى المؤسسة الوطنية للحديد والصلب SNS التي تعتبر أول شركة أسستها الجزائر في ميدان صناعة الحديد والصلب، ولقد بدأت الشركة نشاطها بعد الاستقلال وأخذت في التوسع خصوصا بعد إعادة تأميم الوحدتين SOTUABAL وALTUMEL وتمت عملية التأميم إمضاء وثيقة تعاون تقني لثلاث سنوات، من عام 1968 إلى عام 1972 مع مؤسسة VOLLOVEC بغرض المساعدة في التسيير التقني، كما تم إنشاء مركب الحجار الذي يعتبر الركيزة الأساسية لصناعة الحديد والصلب في الجزائر. وفي إطار إعادة هيكلة الشركات الوطنية تم تقسيم الشركة الوطنية للحديد والصلب SNS إلى عدة شركات هي:

☞ شركة SIDRE التي تشرف على مركب الحجار بعنابة؛

☞ شركة EMB من اختصاصها صناعة منتجات الخاصة بالتغليف؛

☞ شركة ENIPL تقوم بإنتاج الحديد الموجه للبناء والأشغال العمومية؛

☞ شركة ENGL مختصة بصناعة الغازات الصناعية؛

☞ شركة ANABIB وهي الشركة الوطنية للأنابيب وتحويل المنتجات المسطحة المختصة

بإنتاج الأنابيب بمختلف أنواعها بالإضافة إلى المنتجات المسطحة وزوايا الأنابيب الفلاحية

(PIUOT) ومختلف تجهيزات الري كنتيجة لزيادة الطلب الداخلي والخارجي للحديد والصلب في هذه الفترة خاصة في القطاع البترولي.

وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية وبعد إصدار القانون رقم: 10/88 تمت إعادة هيكلة الشركة حتى أصبحت تسمى " المؤسسة العمومية الاقتصادية أنابيب " كالتالي استقلت بمجلس الإدارة خاص بها ورأس مال تابع للدولة تفرعت عنها عدة وحدات:

- وحدة الأنابيب الغاز - تبسة - TGT؛
- وحدة الصفائح المفتوحة الناقلة للماء - وهران - TON؛
- وحدة الأنابيب الصغيرة - الرغاية - PTS؛
- وحدة الأنابيب الكبيرة - الرغاية - GTR؛
- وحدة الأنابيب وتجهيزات الري - برج بوعرييج - TMIA؛
- وحدة المقاطع الجانبية الباردة - الرغاية - RAF؛
- وحدة الأنابيب الحلزونية بغرداية - TUSGH، والتي صارت بعد ذلك تسمى المؤسسة العمومية الاقتصادية للأنابيب الناقلة للغاز PIPE GAZ .

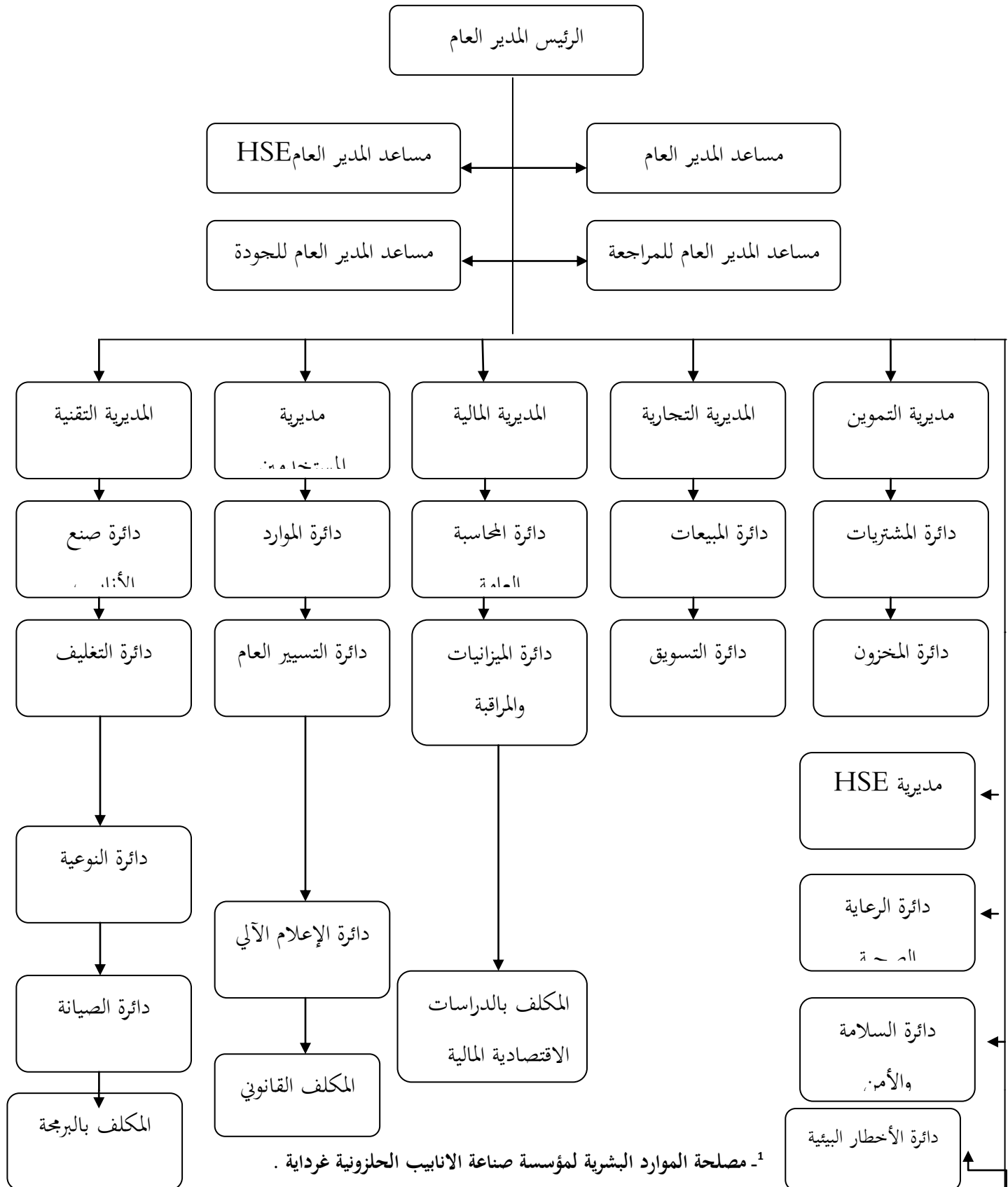
وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2000 تم تقسيم هذه الوحدات إلى مديريات مشكلة لمجمع أنابيب هي:

- مديرية غرداية PIPE GAZ؛
 - مديرية الرغاية TUBE LONGITUDINAL وتضم وحدتي GTR و PTS ؛
 - المديرية الثالثة تضم كل من تبسة، وهران وبرج بوعرييج.
- وأما عن مؤسستنا محل الدراسة فقد تم إنشاؤها بغرداية سنة 1974 برأس مال قدره (7.000.000.000 دج) وقد قامت الشركة الألمانية HOCH بإنجاز هذا المشروع (بكافة هياكله) بالمنطقة الصناعية بونورة والتي تبعد 10 كلم على وسط الولاية وتتربع على مساحة 230000 م² بالإضافة إلى أنها تضم عدد يقدر بـ 900 عامل.¹

¹- مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة صناعة الانابيب الحلزونية غرداية .

المطلب الثالث: دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



شرح الهيكل التنظيمي

الرئيس المدير العام: يمثل أعلى سلطة بالمؤسسة، مهمته إدارة المؤسسة، حيث يقوم بإصدار الأوامر واتخاذ القرارات ورسم استراتيجيات المؤسسة بالتنسيق مع مختلف المصالح والإدارات.

المساعدين: هناك أربعة مساعدين للمدير العام كل واحد مكلف بتسيير جانب من إدارات المؤسسة وهم كالتالي:

- **مساعد المدير العام:** هو سكرتاري تقني يساعد المدير في تأدية خدماته.

- **مساعد في المراجعة:** يهتم أساسا بالإشراف على مختلف عمليات المراجعة الداخلية في المؤسسة بما فيها مراجع إدارة الموارد البشرية من مراجع للأجور (العمليات المالية) ومراجع سياسة التوظيف، التكوين، الأمن... إلخ.

وبالتالي فهو يسهر على الوقاية من الأخطار المحتملة قبل وقوعها، ويعمل على تفاديها مستقبلا، وعليه فإن مهمته حيادية بحيث يقوم بكتابة التقارير الكتابية المتعلقة بالعمليات الخاصة بسير العمل في المؤسسة، بل يكفي بإبداء آراء تصحيحية فقط وهو كذلك له مساعدين ومع تطبيق نظام السلامة والرعاية الصحية والبيئة فهو كذلك له مساعد في المراجعة الاجتماعية.

- **مساعد المدير العام للرعاية الصحية والسلامة البيئية (HSE):** تقوم على الإشراف على مديرية السلامة والصحة والبيئة والتي تركز مهمتها الأساسية في الحفاظ والسهر على توفير الأمن الداخلي والخارجي قبل وأثناء وبعد أوقات العمل الرسمية بالإضافة إلى المحافظة على سلامة العاملين، فهي تقوم بتوعيتهم من خلال إعطائهم التعليمات والتوجيهات الضرورية المتعلقة بإجراء الأمن والوقاية لنفادي الحوادث والأمراض المحتملة والتدخل السريع عند وقوعها، كما تحرص على القيام بدوريات المراقبة والحراسة اليومية لمختلف هياكل المؤسسة ضمانا لسير العمل فيها بأمان كما تعمل على إدارة الأخطار البيئية بالمؤسسة من خلال إدارة المخلفات الصلبة والسائلة بالمؤسسة والتقليل من الضجيج داخل الورشات ومتابعة المداخن ومحاولة تهيئتها للمعايير البيئية المعمول بها.

- **مساعد المدير العام للجودة:** وهو المسؤول عن التأكد من أن نظام الجودة داخل المؤسسة يتوافق في كل الأوقات مع معايير الإيزو 9001 ومعايير جودة المنتجات البترولية API-Q1 ويعمل على تحقيق متطلبات الإيزو 14001 والإيزو 18001 من خلال الاتصال مع هيئات التسجيل في المواصفات العالمية، كما أن هناك مساعد تنشأ وظيفته عند الحاجة إليه ويدعى بمساعد المدير العام

المكلف والذي تنشأ وظيفته عند التعاقد مع المؤسسات الأخرى قصد التعاون لإنجاز مشروع معين في زمن محدد بحيث تنتهي مهمته عند الانتهاء من المشروع.

1. المديرية الفرعية

يتشكل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA PIPE من مجموعة من المديرية الأساسية تتفرع عنها مجموعة من الدوائر.

المديرية التقنية: وتعد الركيزة الأساسية للعملية الإنتاجية إذا تقوم بوضع البرامج الإنتاجية انطلاقاً من تحديد معايير الإنتاج والمدة اللازمة لعمليات الإنتاج... إلخ وتضم الدوائر التالية:

- **دائرة صنع الأنابيب:** وهي التي من خلالها يتم تحويل الملفوفات الحديدية إلى أنابيب وفق المواصفات والمقاييس المطلوبة؛
- **دائرة التغليف:** على مستوى هذه الدائرة يتم تغليف الأنبوب من الداخل والخارج بعد تنظيفه من الصدأ
- **دائرة ضمان النوعية:** تقوم بمراقبة المنتج ابتداء من مراقبة المواد الأولية (الحديد) عن طريق تحليله بالمخبر لكشف نوعيته كما تتم عملية المراقبة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج للتحقق من سلامة عيوب التلحيم، ومساعدة الآلة الجديدة للمراقبة على التشخيص الجيد لصلاحية الأنبوب بصفة قطعية
- **دائرة الصيانة:** تتابع الآلات والأعطال التي تلحق بها، حيث تقوم بالصيانة بنوعيتها العلاجية والوقائية
- **المكلف بالبرمجة:** يقوم بمتابعة جميع متطلبات العملية الإنتاجية وتحديد تاريخها والمدة التي تستغرقها كما يقوم بوضع الميزانية التقديرية للإنتاج ومتابعة تنفيذها ثم تقييم خطة الإنتاج وتحديد الانحرافات

مديرية الموارد البشرية: تهتم هذه المديرية بمختلف شؤون العاملين خاصة الإدارية والاجتماعية منها حيث تقوم بالسهر والإشراف على مختلف عمليات التوظيف والتكوين (التدريب) التأهيل والتحفيز، الترقية وتوزيع الأجور، المكافآت والعطل والوضعية الاجتماعية اتجاه الضمان الاجتماعي، كما تقوم بإعداد التقارير التي تتعلق بتطوير العمال ومعدل دورانهم والغيابات... إلخ، وتحرص أيضاً على ربط

العمل بالمؤسسة أكثر فأكثر وذلك على أساس المعلومات المحصلة من مختلف المديريات الأخرى ومديرية الموارد البشرية تتكون من الدوائر التالية:

- **دائرة المستخدمين:** حيث تسهل على كل ما يرتبط بالمستخدمين والمشاكل التي تواجههم كما تقوم بالإعداد والتخطيط للسياسات المتعلقة بالأفراد والإشراف على تنفيذها بالتنسيق مع الدوائر الأخرى
 - **دائرة التسيير:** تسهر على التسيير الحسن للعمل في المؤسسات وذلك بتسيير كل ما يتعلق بالعمال من خلال العمل على راحتهم والحفاظ على أمنهم وحقوقهم؛
 - **دائرة الإعلام الآلي:** تتكفل بمختلف العمليات المرتبطة بالجانب الإداري للعاملين من جداول ووثائق إدارية بالإضافة إلى تسيير الشبكة العنكبوتية بين المؤسسات والمتعاملين معها؛
 - **المكلف القانوني:** يقوم بالإشراف على مختلف القضايا والتعاملات القانونية للمؤسسة حيث يركز عمله على حل مختلف النزاعات التي تنشأ إما بين المؤسسة والمتعاملين معها وإما مع العمال، إضافة إلى مهمته الاستثنائية التي تأخذ طابع المستشار القانوني للمؤسسة
- مديرية المالية:** تعد من المديريات الرئيسية بالمؤسسة، وذلك لأن عملها كثيف نوعا ما إذا ما قورن بباقي المديريات الأخرى، وإذ تهتم بمختلف العمليات المالية والمحاسبية حسب طبيعتها، وذلك من خلال تحليل مختلف الحسابات ومراقبة جميع التصريجات المالية كما تقوم بإعداد مختلف الدفاتر والتسجيلات المحاسبية بالإضافة إلى القيام بإعداد مختلف الميزانيات ومتابعة سير النشاط فيها وتضم هذه المديرية الدوائر التالية:
- **دائرة الميزانية والمراقبة:** تقوم هذه الدائرة بالتحقق من جميع الميزانيات ومراقبتها من خلال مراقبة عمل مراقبة عمل دائرة المحاسبة العامة ودائرة الخزينة والتنسيق بينهما
 - **دائرة المحاسبة العامة:** تقوم هذه الدائرة بتسجيل العمليات المحاسبية (شراء وبيع) التي تقوم بها المؤسسة في إطار ممارسة نشاطها ثم مراقبتها
 - **دائرة الخزينة:** تقوم هذه الدائرة بالتكفل بكل ما يهم المصالح المالية للمؤسسة وتعمل على حفظ التوازن المالي لها

المديرية التجارية: تعتبر بمثابة الوسيط أو الصلة أو الزبون، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير على الصفقات التي تريد إبرامها معه في ما يخص حجم الطلبية، السعر، والوقت، وذلك بعد الاطلاع

على العرض المقدم من طرفه ودراسته كما تعمل على تلبية أكبر عدد ممكن من الطلبات إضافة إلى الاهتمام بكل ما يتعلق بعمليات البيع والتسويق مع مختلف المديرات الأخرى وتضم دائرتين هما:
دائرة المبيعات: تشرف على المبيعات والعمليات المتعلقة بها وتقوم بمتابعة العمليات الخاصة بالمنتج من بداية التعاقد وحتى خروجه من المؤسسة

دائرة التسويق: تعد الأساس في عملية التعاقد وإعداد الصفقات إذ أن عملها يرتكز على عرض وإشهار وترويج المنتج لتلقي الطلبات من الزبون والعمل على دراستها لتحديد بنود الاتفاق كالمدة والسعر والمواصفات المطلوبة وهذا في حالة ما إذا تم الاتفاق مع هذا الأخير فعلا
مديرية التموين: تعتبر هذه المديرية بمثابة الوسيط أو الصلة بين المؤسسة والمورد حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخير سواء كان محليا أو أجنبيا لتوريد ما تحتاج إليه المؤسسة من (مواد أولية، مواد ولوازم، قطع غيار) وذلك بعد إعداد برنامج التموين وتسديد الاحتياجات العامة والمختلفة للمؤسسة كما تعمل على التسيير الأمثل للمخزونات وتضم كل من:

■ **مصلحة الشراء:** تقوم بشراء كل المواد التي تحتاجها الوحدة بناء على طلب مركز التخزين ويكون الطلب على الأقل بأربعة أشهر قبل الموعد؛

■ **مصلحة التخزين:** تقوم بتخزين المواد اللازمة لنشاطها تفاديا لتوقف العملية الإنتاجية أو ارتفاع الأسعار أو ندرة الموارد في السوق، كما تقوم بالاحتفاظ بالوسائل الضرورية للإنتاج

مديرية السلامة والرعاية الصحية والبيئية: تتوفر المؤسسة على مديرية خاصة بالرعاية الصحية والسلامة والبيئة مما يدل على اهتمامها وحرصها على توفير الحماية اللازمة لوسائل الإنتاج المادية والبشرية بالإضافة إلى إدارة الأخطار البيئية.¹

¹- مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة صناعة الانابيب الحزونية غرداية .

المبحث الثاني: تحليل معطيات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: تصميم وتنفيذ أداة الدراسة واختبارها

✓ القسم الثاني: يتضمن واقع استراتيجية صنع القرار في مؤسسة صناعة الأنايب 16 بندا

الجدول رقم (01) المعلومات المستوردة من الاستبانة

البيانات	العدد	النسبة المئوية
نقص في المعلومات	4	8,69
الاستبيانات الغير مسترجعة	2	4,35
الاستبيانات الصالحة للتحليل	40	86,96
المجموع الكلي	46	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على معطيات الدراسة

- مقياس ليكارت (Likert) الثلاثي: قمنا باستخدام مقياس ليكارت وهو أكثر المقاييس شيوعاً حيث يتطلب فيه تحديد درجة الموافقة أو عدم الموافقة على خيارات محددة، وهذا المقياس اعتمدنا على ثلاث خيارات متدرجة، يشير الجيب على الاستبيان إلى اختيار واحد من الدرجات التالية (موافق ، محايد، غير موافق) وعليه يبين الجدول التالي درجات الموافقة .

جدول رقم: (2) يوضح الموافقة لمقياس ليكارت ثلاثي

المقياس ثلاثي	الوزن
موافق	3
محايد	2
غير موافق	1

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

وطبقا للجدول أعلاه فإن:

المدى = 3-1=2 (أعلى قيمة مطروح منها أقل قيمة) طول المدى = 2 \ 3 = 0,66 (طول المدى

= المدى \ عدد الدرجات)

جدول رقم: (3) يوضح درجات الاستجابة لمدى

الاستجابة	الوزن	المتوسط الحسابي
غير موافق	1	من 1 إلى 1,66
محايد	2	من 1,67 إلى 2,33
موافق	3	من 2,34 إلى 3

اختبار الثبات ومصدقية أداة الدراسة

1- صدق المحكمين

عرضنا الاستبيان على مجموعة من المحكمين وعددهم (02) أستاذة من جامعة غرداية متخصصين في مجال اتصال و علاقات عامة وهم صيتي أبو بكر، قشار بكير، فاستجبنا لآراء السادة المحكمين وقمنا بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرج الاستبيان في صورته شبه النهائية ليتم تطبيقه على العينة الاستطلاعية.

• ثبات الاستبانة:

جدول رقم (4): يوضح نتائج اختبار ألفا كرومباخ

المحاور	المجال	عدد العبارات	ألفا كرومباخ
واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسة صناعة الأنابيب	المحور الأول	13	0,367
واقع استراتيجية صنع القرار في مؤسسة صناعة الأنابيب	المحور الثاني	12	0,744
	ثبات الاستبيان ككل	25	0,662

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

معامل ألفا كرومباخ: سيتم التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) والذي يعني استقرار هذه الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف، وقد تم استخدام معامل ألفا كرومباخ (Cronbach's Alpha) بالاستعانة ببرنامج SPSS 23. لقياس الثبات وفي الجدول التالي ما تم الحصول عليه من نتائج.

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " ألفا كرومباخ " الكلي قريبة من (0,7)، ومنه نقول أن أداة القياس تتمتع بالثبات في ما يخص عينة الدراسة، ونسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج متوافقة.

1- اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولموجوروف - سمرنوف)

لاختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة، قمنا بإخضاع المتغيرات لاختبار كولموجوروف - سمرنوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) وكانت النتائج كما في الجدول التالي، وتحديد الفرضية الصفرية والفرضية البديلة كما يلي:

- الفرضية الصفرية: H_0 البيانات تتبع التوزيع الطبيعي
- الفرضية البديلة H_1 : البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

جدول رقم (5.0): يوضح نتائج اختبار كولموجوروف - سمرنوف

البيان	قيمة الاختبار Z	مستوى المعنوية sig (الدلالة الإحصائية)
واقع الاتصال التنظيمي	0,934	0,347
واقع إستراتيجية صنع القرار	1,014	0,256

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة Kolmogorov-Smirnov Z ممثلة فيما يلي: (1,014-0,934) ومستوى المعنوية (0,256-0,347) جاءت أكبر من 0,05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه يتجه تحليلنا نحو الطرق المعلمية.

- الأساليب الإحصائية:

تم اعتماد الإحصاء الوصفي والتحليلي لوصف متغيرات الدراسة المتعلقة بالدراسة وكذا دراسة العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، ومن أجل القيام بذلك تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي و Excel 2019 و SPSS23، هذا للقيام بعمليات التحليل الإحصائي للوصول الى تأييد أو نفي فرضيات الدراسة، وذلك وفق الآتي:

معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان، وإلى أي مدى يعطي الاستبيان نتائج متقاربة ومنسجمة حيث يقيس ثبات وانسجام العينة في الإجابات؛ التحليل الإحصائي الوصفي: من أجل عرض خصائص العينة العامة لمتغيرات الدراسة سيتم استخدام مجموعة مقاييس إحصائية وصفية مثل: الانحراف المعياري، المتوسط الحسابي، التكرارات؛ حساب معامل الانحدار والارتباط: يتم حساب معامل الانحدار المتعدد لمعرفة اثر المتغيرات المستقلة المتمثلة في المحور الاول (العمل الجماعي) على المتغير التابع المتمثل في رأس المال الاجتماعي، و يتم حساب معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لمعرفة نوع وقوة العلاقة بين المتغيرات؛ وكذا حساب صدق الاتساق الداخلي لمعرفة مدى توافق العبارات مع محورها. حساب **One Sample T-Test**: هو أحد أهم الاختبارات الإحصائية وأكثرها استخداما في الأبحاث والدراسات التي تهدف للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي عينتين.

المطلب الثاني: التحليل الكمي والكيفي لنتائج الدراسة الميدانية

عرض خصائص العينة المبحوثة

الجدول رقم (06): البيانات المتعلقة بالمستجوبين

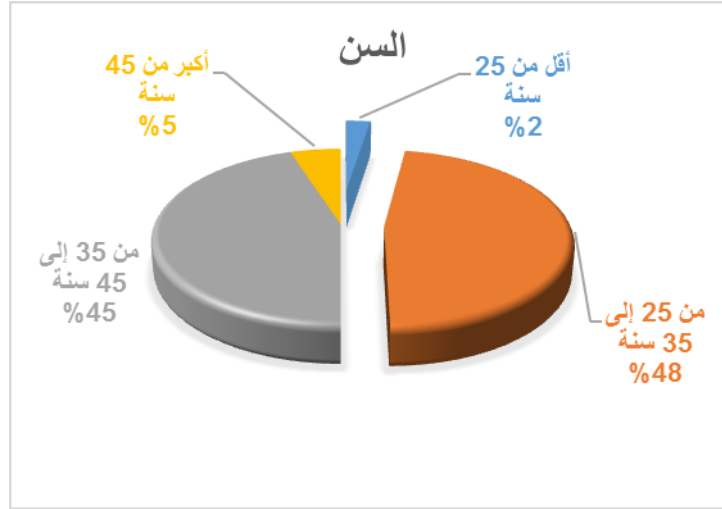
النسبة المئوية %	التكرار	العامل الديمغرافي	
90,0	36	ذكر	الجنس
10,0	4	أنثى	
40		المجموع	
2,5	1	أقل من 25 سنة	السن
47,5	19	من 25 إلى 35 سنة	
45,0	18	من 35 إلى 45 سنة	
5,0	2	أكبر من 45 سنة	
40		المجموع	
27,5	11	ثانوي	المستوى التعليمي

62,5	25	جامعي	
10,0	4	خريج معهد	
40		المجموع	
7,5	3	عون اداري	المستوى الوظيفي
35,0	14	متصرف اداري	
57,5	23	اطار	
40		المجموع	
35,0	14	أقل من 5 سنوات	الاقدمية المهنية
32,5	13	من 5 إلى 10	
30,0	12	من 10 إلى 20	
2,5	1	أكثر من 20 سنة	
40		المجموع	



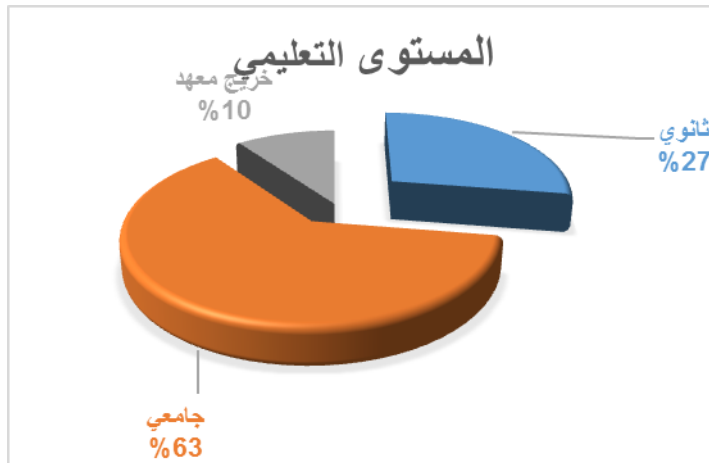
الرسم البياني رقم 06 : يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

من خلال الشكل البياني (06) نلاحظ أن أغلبية أفراد عينة الدراسة ذكور، و هي كالتالي : عدد الذكور 36 أي بنسبة 90% أما عدد الإناث 4 أي بنسبة 10% وهكذا نستنتج ان عينة الذكور اكثر من عينة الاناث وذلك بسبب العمل بالمؤسسة يتطلب نسبة الذكور اكثر من نسبة الاناث



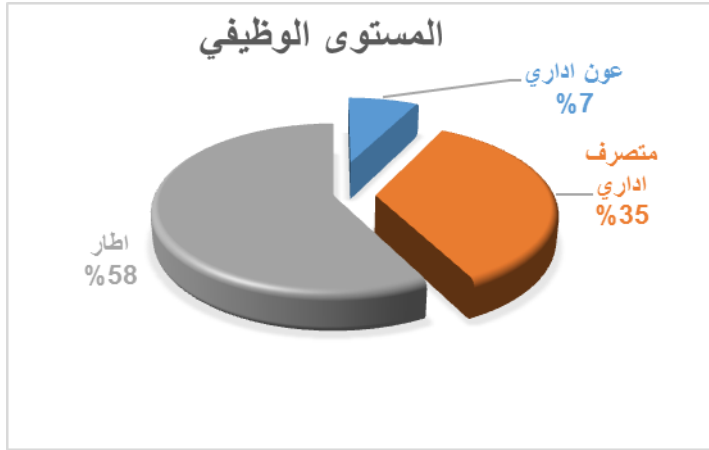
الرسم البياني رقم (07) : يوضح توزيع العينة حسب متغير السن

من خلال التمثيل البياني رقم 07 ان فئة من 25 الى 35 هي اكبر نسبة و تمثل 47.5 % بتكرار 19 و فئة من 35 الى 45 سنة بنسبة 45% بتكرار 18 و منه نلاحظ ان المؤسسة تهتم بتوظيف فئة الشباب مع ابقاء عنصر الخبرة و هذا المزيج بين الفئة الشبانية و الفئة المخضمة يعود بالنفع على المؤسسة ككل.



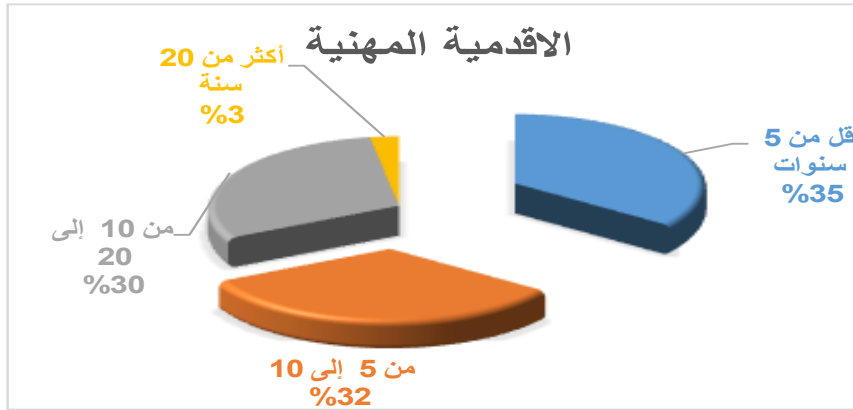
الرسم البياني رقم (08) : يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

نلاحظ من الرسم البياني رقم 05 ان المستوى التعليمي للموظفين في المؤسسة اغلبهم جامعيين بنسبة 62.5% بتكرار 25 بينما خريجي المعهد يمثلون اقل نسبة تقدر ب 10% بتكرار 4 فهذا نستنتج ان المؤسسة تركز على توظيف خريجي الجامعات وهذا يدل على كفاءة المؤسسة



الشكل رقم(09) : يوضح توزيع العينة حسب المستوى

نلاحظ من التمثال البياني ان نسبة الكوادر تمثل اكبر نسبة تقدر بـ 57.5% بتكرار 23 ام العون الاداري يمثل اقل نسبة بـ 7.5% بتكرار 3 ونستنتج ان المؤسسة تملك قوة من جانب كفاءات العاملين بها



الشكل رقم(10) : يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية

نلاحظ في التمثال البياني ان فة اقل من 5 سنوات تمثل اكبر نسبة تقدر بـ 35% بتكرار 14 اما فة اكثر من 20 سنة فتمثل اقل نسبة تقدر بـ 2.5% بتكرار 1 ومنه نلاحظ ان هناك تنوع في سنوات الخبرة الذي بدوره يعود بالنفع على المؤسسة.

السؤال الأول في المحور 1:

الجدول (12) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (01)

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية			العبارة	01
			موافق	محايد	غير موافق		
موافق	,871	2,40	26	04	10	يؤثر اختلاف اللغة في الاتصال داخل المؤسسة.	
			65%	10%	25%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن معظم العينة موافقون على أن الاختلاف في اللغة يؤثر في الاتصال داخل المؤسسة وهذا يدل 2,40% ومتوسط حسابي 65 أي بنسبة 26 حيث كان التكرار على أن اختلاف اللغة يمكن ان يؤثر سلبا على ايصال الرسالة وهذا ما يجعل صعوبة في التعاملات وبالتالي صعوبة في فهم وايصال الرسالة المقصودة.

الجدول (13) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (02)

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية			العبارة	02
			موافق	محايد	غير موافق		
موافق	,847	2,50	29	2	8	نقص المهارات كمهارة التحدث يؤدي الى الوقوع في الخطأ.	
			74%	5%	21%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن معظم العينة موافقون على أن نقص المهارات كمهارة التحدث يؤدي الى الوقوع في الخطأ حيث كان التكرار 29 أي بنسبة 74% ومتوسط حسابي 2,50 وهذا يدل على أن نقص التكوين في مجال المعاملات الاجتماعية كمهارة التحدث يحدث خلل في توصيل وفهم الفكرة وهذا يمكنه أن يكون هاجز في نقل المعلومة.

الجدول (14) : يوضح رأي الأفراد حول اعتبار نقص المهارات كمهارة التحدث يؤدي الى الوقوع في الخطاء باختلاف السن:

المجموع					بدائل الاستجابة	
	محايد	غير موافق	موافق			
1	0	0	1	التكرار	اقل من 25 سنة	السن
100	0	0	100	النسبة		
19	3	3	13	التكرار	من 25 الى 35 سنة	
100	16	16	68	النسبة		
18	1	7	10	التكرار	من 35 الى 45 سنة	
100	6	39	55	النسبة		
2	0	0	2	التكرار	أكبر من 45 سنة	
100	0	0	100	النسبة		
40	4	10	26	التكرار	المجموع	
100	10	25	65	النسبة		

يتبين من الجدول اعلاه ان كانت الاجابة بموافق بنسبة لفئة اقل من 25 سنة بنسبة 100 نسبة الكاملة اما كانت الاجابة بغير موافق ومحايد فكانت النسبة 0 اد نلاحظ كون اللغة هي العنصر الاساسي على ترابط العمال فوجود اشكالية التواصل اللغوي ضمن اطار اختلاف الاعمار يمكن أن يؤدي الى حتمية التأثيرات السلبية على التواصل بين افراد المؤسسة فهذا قد ينجم عنه اضرابات يمكن أن تصل الى المردودية في الانتاج داخل المؤسسة.

الجدول (15) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (03)

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية			العبارة
			موافق	محايد	غير موافق	
موافق	,853	2,30	موافق	محايد	غير موافق	عدم إدراك العامل لاختلاف ثقافتهم ينتج عنه سوء في الفهم.
			23	6	12	
			56%	15%	29%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) أن معظم العينة موافقون على أن عدم ادراك العامل لاختلاف ثقافتهم ينتج عنه سوء في الفهم حيث كان التكرار 23 أي بنسبة 56% ومتوسط حسابي 2,30 وهذا يدل على أن غياب التطوع للثقافات الأخرى يؤدي إلى إشكالية في سوء الفهم.

الجدول (16) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (04)

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية			العبارة
			موافق	محايد	غير موافق	
موافق	,893	2,35	موافق	محايد	غير موافق	وجود هيكل تنظيمي معقد من حيث تعدد المستويات التنظيمية تعرقل انتقال المعلومة.
			26	3	12	
			63%	7%	30%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن معظم العينة موافقون على أن وجود هيكل تنظيمي معقد من حيث تعدد المستويات التنظيمية تعرقل انتقال المعلومة حيث كان التكرار 26 أي بنسبة 63% ومتوسط حسابي 2.35 وهذا يدل على أن اختلاف اختيار العمال حسب المستويات يؤثر سلباً على التواصل وهذا ما يؤدي إلى تعرقل سيرورة العمل ويمكن أن ينجم عنه اضطرابات في الانتاجية.

الجدول (17) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (05)

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية			العبارة
			موافق	محايد	غير موافق	
موافق	,868	2,38	موافق	محايد	غير موافق	يجد العامل سهولة في التواصل مع المسؤول.
			26	5	11	
			62%	11%	27%	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن معظم العينة موافقون على ان العامل يجد سهولة في التواصل مع المسؤول حيث كان التكرار 26 أي بنسبة 62% ومتوسط حسابي 2.38 وهذا يدل على أن وجود سهولة في التواصل مع المسؤول دليل على مراعاة كل التفاصيل والتدقيق فيما تخضع له المؤسسة.

الجدول (18) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (06)

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية			العبارة
			موافق	محايد	غير موافق	
موافق	,829	2,32	موافق	محايد	غير موافق	يعمل مسؤول الاتصالات الخارجية على ترويج السلعة ليكون لها جاذبية أكبر
			24	10	9	
			56%	23%	21%	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن معظم العينة موافقون على أن يعمل مسؤول الاتصالات الخارجية على ترويج السلعة ليكون لها جاذبية أكبر حيث كان التكرار 24 أي بنسبة 56% ومتوسط حسابي 2.32 وهذا يدل على أن للتسويق الدور الأكبر في ترويج السلع وهذا ما يمكن للمؤسسة التوسع على النطاق الوطني والدولي .

الجدول (19) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (07).

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية			العبارة
			موافق	محايد	غير موافق	
موافق	,626	2,67	34	5	3	الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك.
			81%	12%	7%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) أن معظم العينة موافقون على الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك. كان التكرار 34 أي بنسبة 81% ومتوسط حسابي 2.67. وهذا يدل على أن ضمان وصول المعلومة للعمال في المؤسسة يؤكد مبدأ الشفافية والعملية بين المسؤولين والعمال .

الجدول (20) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (08).

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية			العبارة
			موافق	محايد	غير موافق	
موافق	,588	2,57	34	3	3	الاتصال الناجح يساهم في رفع إنتاج المؤسسة.
			85%	7.5%	7.5%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (20) أن معظم العينة موافقون على أن الاتصال الناجح يساهم في رفع إنتاج المؤسسة كان التكرار 34 أي بنسبة 85% ومتوسط حسابي 2.75 وهذا يدل على أن مهارة الاتصال لها تأثير كبير على ديمومة العمل في ظل المفاهمة بين افراد المؤسسة وهذا ما يساهم في رفع الانتاجية .

الجدول (21) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (09).

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية			العبارة	09
			موافق	محايد	غير موافق		
موافق	,781	2,57	28	4	7	الاتصالات الخارجية تساهم في جمع المعلومات بهدف معرفة الجوانب الايجابية والسلبية للمنتوج.	
			72%	10%	18%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن معظم العينة موافقون على أن الاتصالات الخارجية تساهم في جمع المعلومات بهدف معرفة الجوانب الايجابية والسلبية للمنتوج حيث كان التكرار 28 أي بنسبة 72% ومتوسط حسابي 2.57 وهذا يدل على أن رأي الزبون له دور أساسي في نوعية المنتوج كما يساهم في تحسين أو تشجيع الإنتاج .

الجدول (22) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (10).

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية			العبارة	10
			موافق	محايد	غير موافق		
موافق	,781	2,57	31	2	7	يحتاج المسؤول إلى تطوير التواصل مع زملائه في العمل لإقناعهم بزيادة الإنتاج.	
			77.5%	5%	17.5%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (22) أن معظم العينة موافقون على أن يحتاج المسؤول إلى تطوير التواصل مع زملائه في العمل لإقناعهم بزيادة الإنتاج حيث كان التكرار 31 أي بنسبة 77.5% ومتوسط حسابي 2.57 وهذا يدل على أن مهارة التواصل تمثل العامل الأساسي في تحديد نوعية الإنتاجية و مع تطوير هذه المهارة يضمن مردودية ذات جودة أكبر.

الجدول (23) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (11).

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية			العبارة	11
			موافق	محايد	غير موافق		
موافق	,784	2,48	موافق	محايد	غير موافق	الاتصال الخارجي يسمح بتكوين علاقات صداقة بين عمال خارج المؤسسة.	
			26	8	7		
			63%	20%	17%		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (23) أن معظم العينة موافقون على أن الاتصال الخارجي يسمح بتكوين علاقات صداقة بين عمال خارج المؤسسة حيث كان التكرار 26 أي بنسبة 63% ومتوسط حسابي 2.48 وهذا يدل على أن العلاقات الخارجية تضمن توسع شبكة الإتصال بين أفراد المؤسسة و الأطراف الخارجية الأخرى وهذا ما ينتج عنه إستقطاب لطلب أكبر.

الجدول (24) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (12).

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية			العبارة	12
			موافق	محايد	غير موافق		
محايد	,859	1.92	موافق	محايد	غير موافق	يؤثر الاتصال الغير الرسمي ايجابيا في عملية صنع القرار.	
			12	11	15		
			32%	29%	39%		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (24) أن معظم العينة غير موافقون على أن الاختلاف في اللغة يؤثر في الاتصال داخل المنظمة حيث كان التكرار 12 أي بنسبة 32% ومتوسط حسابي 1.92 وهذا يدل على أن غياب الرسمية تؤثر سلبا على التواصل مما يجعل خلل في المعاملات و صنع القرار .

الجدول (25) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (13).

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية			العبارة	1 3
			موافق	محايد	غير موافق		
محايد	,871	1.90	موافق	محايد	غير موافق	عدم إعدم إشراك المسؤول العاملين في أي معلومة تخص المؤسسة شراك المسؤول العاملين في أي معلومة تخص المؤسسة.	
			10	10	17		
			27%	27%	46%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن معظم العينة موافقون على أن الاختلاف في عدم إشراك المسؤول العاملين في أي معلومة تخص المؤسسة شراك المسؤول العاملين في أي معلومة تخص المؤسسة حيث كان التكرار 26 أي بنسبة 65% ومتوسط حسابي 1.90 وهذا يدل على أن أهم سبل لضمان الاستمرارية بوتيرة ترفع إنتاجية المؤسسة هي مشاركة كل التفاصيل وجمع المعلومات بين العاملين وهذا ما دل على النسبة المرتفعة للعينة الغير موافقة على احتكار المعلومات التي تخص المؤسسة.

السؤال الأول في المحور الثاني

الجدول (26) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (14).

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية			العبارة	1 4
			موافق	محايد	غير موافق		
موافق	,742	2,25	موافق	محايد	غير موافق	تسعى الإدارة للمحافظة على مصالحك عند صناعة القرارات	
			17	16	7		
			42.5%	40%	17.5%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن معظم العينة موافقون على أن المنظمة تسعى للمحافظة على مصالح موظفيها عند صناعة القرارات حيث كان التكرار 17 أي بنسبة 42.5% ومتوسط حسابي 2,25 وهذا يدل على مسؤولية الإدارة إتجاه العمل مما يؤدي إلى ضمان حق كل عامل بعد تلقي كل قرار وهذا ما يرسخ مبدأ الرعاية والمسؤولية للعاملين .

الجدول (27) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (15).

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية			العبارة	1 5
			موافق	محايد	غير موافق		
موافق	,628	2.63	27	10	3	وجود مسؤول متسلط يؤثر في القرارات من خلال فرضه للتعليمات جبرا على العامل وذلك . يحد من إبداعه	
			%67.5	%25	%7.5		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (27) أن معظم العينة موافقون على أن المنظمة تسعى للمحافظة على مصالح موظفيها عند صناعة القرارات حيث كان التكرار 17 أي بنسبة 42.5% ومتوسط حسابي 2,25 وهذا يدل على أن الضغط على العمال يولد شرارت يمكن أن تشكل خلافات وتحد من إبداع العاملين مما ينتج عنه محدودية في الإنتاج.

الجدول (28) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (16).

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية			العبارة	16
			موافق	محايد	غير موافق		
موافق	,636	2.57	25	13	4	الثقافة الخارجية المحيطة بالمؤسسة تؤثر في نوعية القرارات داخل المؤسسة	
			59%	31%	10%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (28) أن معظم العينة موافقون على أن كان التكرار 25 أي بنسبة 59% ومتوسط حسابي 2.57 وهذا يدل على الترويج لصورة المؤسسة خارج نطاقها يدي نظرة تستقطب وتنفر المستهدفين من المنتج فإن تحسين وتثقيف المجتمع الخارجي يرجع بالإيجاب على المؤسسة.

الجدول (29) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (17).

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية			العبارة
			موافق	محايد	غير موافق	
موافق	,832	2.22	16	10	11	يشارك العمال في صنع القرارات التي تخص المصلحة التي يعمل بها.
			43%	27%	30%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (29) أن معظم العينة موافقون على أن المنظمة تسعى للمحافظة على مصالح موظفيها عند صناعة القرارات حيث كان التكرار 17 أي بنسبة 42.5% ومتوسط حسابي 2,25 وهذا يدل على أن اتخاذ القرار يمكن أن يكون راجع لجميع أفراد المؤسسة كما أنه يمكن أن يكون السبب لتحديد اقتراحات أخرى واكتشاف حلول ترجع بالمنفعة على المؤسسة .

الجدول (30) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (18).

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية			العبارة
			موافق	محايد	غير موافق	
محايد	,778	2.10	18	11	9	تشعر في الغالب بالرضا حول معظم القرارات المتخذة.
			47%	29%	24%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (30) أن معظم العينة موافقون على أن المنظمة تسعى للمحافظة على مصالح موظفيها عند صناعة القرارات حيث كان التكرار 17 أي بنسبة 42.5% ومتوسط حسابي 2,25 وهذا يدل على مصداقية صنع القرار ومسؤولية تولي المهام فهذا ينتج عنه مردودية لصالح العاملين و المؤسسة.

الجدول (31) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (19).

المجموع	البدائل				
	محايد	غير موافق	موافق		
14	2	3	9	التكرار	اقل من 5 سنة
100	14.29	21.42	64.29	النسبة	
13	4	3	6	التكرار	من 5 الى 10 سنة
100	30.77	23.08	46.15	النسبة	
12	4	1	7	التكرار	من 10 الى 20 سنة
100	33.33	8.33	58.33	النسبة	
1	1	0	0	التكرار	أكبر من 20 سنة
100	100	0	0	النسبة	
40	11	7	22	التكرار	المجموع
100	27.5	17.5	55	النسبة	

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

الجدول (32) يوضح رأي الأفراد حول اجتماع الإدارة مع ممثلي العمال عند صنع القرار باختلاف الأقدمية المهنية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية			العبارة	1 9
			موافق	محايد	غير موافق		
موافق	,774	2.37	موافق	محايد	غير موافق	عند صنع القرار تجتمع الإدارة مع ممثلي العمال.	
			22	11	7		
			55%	27.5%	17.5%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن معظم العينة موافقون على أن المنظمة تسعى للمحافظة على مصالح موظفيها عند صناعة القرارات حيث كان التكرار 17 أي بنسبة 42.5% ومتوسط حسابي 2,25 وهذا يدل على توسع رقعة الرأي العام للمؤسسة وتغطية جميع جوانب المصالح وإطار مراعاة جميع وجهات النظر وجميعها.

الجدول رقم تقوم مؤسستك بتوسيع طلبها بخصوص الانتاج إلى المناطق الداخلية والخارجية يتبين من الجدول أعلاه أن كانت الاجابة بموافق بنسبة لفئة أقل من 5 سنوات ب64 أما لفئة من 5 إلى 10 سنوات تمثل 46 وفئة من 10 إلى 20 سنة كانت 58 بينما فئة أكثر من 20 سنة نسبة الموافقة معدومة.

ومنه نستنتج أن للأقدمية المهنية الدور الاساسي في الاداء الوظيفي لمصالح المؤسسة فالأفراد المسؤولين هم العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم التي تساعد على استغلال المميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف فهذا تعتبر عامل أساسي لتحقيق أهداف مسطرة مبنية على توسيع الطلب داخليا و خارجيا

الجدول (33) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (20).

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية			العبارة
			موافق	محايد	غير موافق	
موافق	,675	2.43	موافق	محايد	غير موافق	تركز المؤسسة على توفير حاجيات العامل وإرضائه . بالتركيز على الجوانب المادية
			19	15	5	
			49%	38%	13%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (33) أن معظم العينة موافقون على أن المنظمة تسعى للمحافظة على مصالح موظفيها عند صناعة القرارات حيث كان التكرار 17 أي بنسبة 42.5% ومتوسط حسابي 2,25 وهذا يدل على سعي المسؤولين نحو تحقيق الاكتفاء مادي يرضي الجميع وهو من الأسباب التي تضمن الاستمرارية والتي تهدف المؤسسة على مراعاتها .

الجدول (34) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (21).

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية			العبارة
			موافق	محايد	غير موافق	
موافق	,597	2.45	موافق	محايد	غير موافق	بعض القرارات الصادرة من السلطة العليا تعرقل سيرورة العمل.
			19	17	2	
			50%	45%	5%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (34) أن معظم العينة موافقون على أن المنظمة تسعى للمحافظة على مصالح موظفيها عند صناعة القرارات حيث كان التكرار 17 أي بنسبة 42.5% ومتوسط حسابي 2,25 وهذا يدل على أن جميع المؤسسات تخضع لقرارات لا يمكن التحكم بها نظرا لظروف معينة وهذا ما ينتج عنه اضطراب يمكن أن يعرقل سيرورة المؤسسة

الجدول (35) يوضح رأي الأفراد حول أن بعض القرارات الصادرة من السلطة العليا تعرقل سيرورة العمل باختلاف الجنس

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية			العبارة
			موافق	محايد	غير موافق	
محايد	,758	2.30	موافق	محايد	غير موافق	يختار المسؤول التوقيت المناسب لإصدار القرار.
			18	14	7	
			46%	36%	18%	

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الموافقة لفئة الذكور تمثل 52 اما الاناث تمثل 25 ومنه نستنتج اتخاذ القرار هو المنطلق الرئيسي لفهم السيوروات المرتبطة بكيفية التحكم في ادارة الانتاج بالمؤسسة كما تعتبر وضع الخطط البدائل الحل الانسب لتجنب وضع حالة الطوارئ التي تعود سلبا على المؤسسة.

الجدول (36) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (22).

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية			العبارة
			موافق	محايد	غير موافق	
محايد	,864	2.15	موافق	محايد	غير موافق	يتم التأكد من إمكانية قابلية تطبيق القرار قبل إصداره.
			18	10	12	
			45%	25%	30%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (36) أن معظم العينة موافقون على أن المنظمة تسعى للمحافظة على مصالح موظفيها عند صناعة القرارات حيث كان التكرار 17 أي بنسبة 42.5% ومتوسط حسابي 2,25 وهذا يدل على أن دراسة الوضع والتحكم بالقرارات أمر لا بد منه في ضمان قابلية تحقيقه على أرض الواقع والاستفادة منه.

الجدول (37) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (23).

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية			العبارة	23
			موافق	محايد	غير موافق		
محايد	,832	2.23	موافق	محايد	غير موافق	يختار المسؤول التوقيت المناسب لإصدار القرار.	
			20	9	10		
			51%	23%	26%		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (37) أن معظم العينة موافقون على أن المنظمة تسعى للمحافظة على مصالح موظفيها عند صناعة القرارات حيث كان التكرار 17 أي بنسبة 42.5% ومتوسط حسابي 2,25 وهذا يدل على أن مواعيد إصدار القرارات لها دور في تنظيم جدولة العمل في المؤسسة والتي من خلالها تضمن ترتيب المهام للعمال وتفادي الضغط.

الجدول (38) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (24).

المجموع				بدائل الاستجابة	
	محايد	غير موافق	موافق		
36	16	1	19	التكرار	ذكر
100	44.44	2.78	52.78	النسبة	الجنس
4	2	1	1	التكرار	
100	50	25	25	النسبة	المجموع
40	18	2	20	التكرار	
100	45	5	50	النسبة	

نلاحظ من خلال الجدول رقم (38) أن معظم العينة موافقون على أن المنظمة .تسعى للمحافظة على مصالح موظفيها عند

صناعة القرارات حيث كان التكرار 17 أي بنسبة 42.5% ومتوسط حسابي 2,25 وهذا يدل على الإيجاب كما أنه يمكن أن يؤثر سلبا على العلاقات في المؤسسة فكثرة القرارات يمكن أن تضغط على العمال و بهذا يمكن أن يعطل من عجلة سيرورة العمل.

الجدول (39) يوضح إجابات رأي أفراد العينة يختار المسؤول التوقيت المناسب لإصدار القرار باختلاف الأقدمية

المجموع	محايدة	غير موافق	موافق	البدائل	
				أقل من 5 سنوات	من 10 إلى 20 سنة
14	3	2	9	التكرار	الأقدمية
100	21.43	14.29	64.69	النسبة%	
13	4	4	5	التكرار	
100	30.77	30.77	38.46	النسبة%"	
1	1	0	0	التكرار	
100	100	0	0	النسبة%	
40	14	07	19	التكرار	المجموع
100	35	17.5	47.5	%النسبة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

يمثل الجدول أعلاه أن كانت الاجابة بموافق بالنسبة لفئة أقل من 5 سنوات 64 اما فئة من 5 الى 10 سنوات فتمثل 38 وفئة من 10 إلى 20 سنة فنسبتها 42 بينما فئة أكثر من 20 سنة كانت نسبة الموافقة 0 و منه نستنتج ضرورة المقياس الزمني لاصدار القرارات له تأثير على معدل قابليته ضمن الجدول التنظيمي للمؤسسة فكلما كان المسؤول عن طرح تلك القرارات ذو اقدامية مهنية و خبرة في المجال كلما تجنب صعوبة الاستعاب او ردود الفعل القوية من جهة الموظفين.

الجدول (40) يوضح إجابات مفردات العينة على العبارة رقم (25).

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التكرارات - النسبة المئوية			العبارة	25
			موافق	محايد	غير موافق		
موافق	,677	2.45	موافق	محايد	غير موافق	تشارك بتقديم أفكار جديدة لتطوير مؤسستك.	
			21	13	4		
			34%	11%	55%		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss23

نلاحظ من خلال الجدول رقم (39) أن معظم العينة موافقون على أن المنظمة تسعى للمحافظة على مصالح موظفيها عند صناعة القرارات حيث كان التكرار 17 أي بنسبة 42.5% ومتوسط حسابي 2,25 وهذا يدل على أن روح الفريق تصنع فارقا في توطيد العلاقة في المؤسسة كما أن مشاركة الأفكار الجديدة تسرع بازدهار ومواكبة المؤسسة للتطور الخارجي.

المطلب الثالث: مناقشة فرضيات الدراسة

الفرضية 01 توجد معوقات للاتصال التنظيمي تحد من نجاعة صنع القرار.

نلاحظ من خلال الجداول رقم 12 والذي نستنتج من خلاله أن الأفراد يرون بأن اختلاف اللغة في الاتصال داخل المؤسسة وهو من بين معوقات الاتصال في المؤسسة.

ومن خلال نتائج الجدول رقم 13 ورقم 14 واللذين نستنتج منهما أن الأفراد يرون بأن نقص مهارة كمهارة التحدث يؤدي إلى الوقوع في الخطأ والذي يعتبر من بين معوقات الاتصال التنظيمي.

كما تبين نتائج الجدول رقم 15 والذي نستنتج منه أن الأفراد يرون بأن عدم إدراك العامل لاختلاف الثقافات ينتج سوء الفهم، وهو من بين معوقات الاتصال التنظيمي.

ومن خلال الجدول رقم 16 الذي نستنتج منه أن الأفراد يرون وجود هيكل تنظيمي معقد من حيث تعدد المستويات التنظيمية والتي تعرقل انتقال المعلومة وهي من معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

ومما سبق نستنتج أن وجود معوقات الاتصال التنظيمي تحد من نجاعة صنع القرار، ومنه نقول أن الفرضية الأولى محققة.

الفرضية 2: يساهم الاتصال التنظيمي في التأثير الإيجابي على عملية صناعة القرار في مؤسسة صناعة الأنابيب.

من خلال الجدول رقم 24 والذي يوضح أن الأفراد يرون أن الاتصال غير الرسمي يؤثر إيجابيا في عملية صنع القرار، مما يساهم في عملية صنع القرار.

كما توضح نتائج الجدول رقم 26 والذي يرى من خلاله الأفراد أن الإدارة تسعى للمحافظة على مصالحهم والذي يؤثر إيجابيا على عملية صنع القرار.

ومن خلال الجدول رقم 27 والذي يرى من خلاله الأفراد أن وجود مسؤول متسلط يؤثر في القرارات من خلال فرضه للتعليمات جبرا على العامل مما يحد من إبداعه، وهذا ما يثبت أن الاتصال التنظيمي يؤثر إيجابيا في عملية صنع القرار.

ومن نتائج الجدول رقم 29 والذي يرى من خلاله الأفراد أنه عند مشاركة العمال في صنع القرارات في المصلحة التي يعملون بها، وهذا تطبيق للاتصال التنظيمي والذي يؤثر إيجابيا في عملية صنع القرار.

من خلال الجدول رقم 31 والذي يرى فيه الأفراد أن الإدارة تجتمع مع ممثليهم عند صنع القرار، وهو أحد أشكال الاتصال التنظيمي والذي يؤثر إيجابيا في عملية صنع القرار.

ومما سبق نستنتج أن الاتصال التنظيمي يؤثر إيجابيا في عملية صنع القرار وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الجدول رقم (41) يمثل معاملات الانحدار

المتغير المستقل	معامل الانحدار	اختبار T		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F	
		قيمة t	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
واقع الاتصال التنظيمي	0,329	1,531	,134	,058	,241a	2,345	,134b

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على معطيات الدراسة والبرنامج الإحصائي spss23

من خلال اختبار الانحدار الخطي البسيط يتبين لنا أن النموذج غير معنوي اذ بلغت القيمة (0,134) بالنسبة لمعنوية النموذج أما لتأثير المتغير المستقل فلا يوجد تأثير حيث بلغت 0,134.

ومنه نقول أنه يوجد تأثير لمتغير الاتصال التنظيمي على صنع القرار وبالتالي تقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري الذي يقول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الاتصال التنظيمي وعملية صناعة القرار في مؤسسة صناعة الأنايب.

الفرضية 03: نجاح استراتيجية صنع القرار مرتبط بمدى فاعلية الاتصال التنظيمي
 نلاحظ من خلال الجدول رقم 34 والذي يرى فيه الأفراد أن بعض القرارات الصادرة من مسؤولي السلطة العليا تعرقل سيرورة العمل، وهنا تظهر دور الاستراتيجية المتبعة بعيداً عن القرارات العشوائية، والذي يرتبط بمدى فاعلية الاتصال التنظيمي.
 كما أن الجدول رقم 36 والذي يرى فيه الأفراد أن بإمكانية قابلية تطبيق القرار قبل إصداره وهذا يساهم في نجاح استراتيجية صنع القرار والذي يرتبط بمدى فاعلية الاتصال التنظيمي.
 كما أن الجدول رقم 37 والذي يرى من خلاله الأفراد أن المسؤول يختار التوقيت المناسب في إصدار القرار والذي ينتج عنه استراتيجية ناجحة لصنع القرار المرتبط بمدى فاعلية الاتصال التنظيمي.
 ومن نتائج الجدول رقم 39 والذي يرى من خلاله الأفراد أنهم يشاركون بتقديم أفكار جديدة لتطوير مؤسستهم، وهذا من بين أشكال الاتصال التنظيمي والذي يساهم في نجاح الاستراتيجية.
 مما سبق نستنتج أن نجاح استراتيجية صنع القرار مرتبط بمدى فاعلية الاتصال التنظيمي وهو ما يحقق الفرضية الثالثة.

حساب معامل الارتباط الخطي (بيرسون Pearson):

معامل بيرسون للارتباط الخطي من أكثر معاملات الارتباط استخداماً خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعي. ويعني ان أي حركة في المتغير المستقل (واقع الاتصال التنظيمي) تصاحبه حركة في المتغير التابع (واقع إستراتيجية صنع القرار)، وتكون قيمته بين الصفر والواحد فكلما اقتربت القيمة من الواحد زادت قوة الارتباط والعكس صحيح، كما هو مبين في الجدول رقم

الجدول رقم (42). قيمة معاملات الارتباط

المعنى	قيمة معامل الارتباط
ارتباط طردي تام	+1
ارتباط طردي قوي جداً	(من 0.90 إلى 0.99)
ارتباط طردي قوي	(من 0.70 إلى 0.89)

ارتباط طردي متوسط	(من 0.50 إلى 0.69)
ارتباط طردي ضعيف	(من 0.30 إلى 0.49)
ارتباط طردي ضعيف جداً	(من 0.01 إلى 0.29)
لا يوجد ارتباط	0
ارتباط عكسي ضعيف جداً	(من -0.01 إلى -0.29)
ارتباط عكسي ضعيف	(من -0.30 إلى -0.49)
ارتباط عكسي متوسط	(من -0.69 إلى 0.50)
ارتباط عكسي قوي	(من -0.70 إلى -0.89)
ارتباط عكسي قوي جداً	(من -0.90 إلى -0.99)
ارتباط عكسي تام	-1

اعتماداً على برنامج (SPSS 23) استطعنا استخراج مصفوفة الارتباط بين كل متغيرات الدراسة فيما بينها في الجدول الموالي لمعرفة العلاقة بين المتغيرات.

الفرضية 03: نجاح استراتيجية صنع القرار مرتبط بمدى فعالية الاتصال التنظيمي
الجدول رقم (43) يمثل معامل الارتباط بيرسون

البيان	وواقع إستراتيجية صنع القرار	واقع الاتصال التنظيمي
واقع الاتصال التنظيمي	,241	1,000000
مستوى المعنوية sig	,134	
واقع إستراتيجية صنع القرار	1,000000	,241
مستوى المعنوية		,134

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss23

لدينا من خلال جدول..... للارتباط أن معامل بيرسون يساوي 0,241 ولدينا (مستوى المعنوية) sig=0,134 حيث أن sig أكبر من 0.05 وعليه نقول أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين واقع الاتصال التنظيمي وواقع إستراتيجية صنع القرار عند مستوى معنوية تساوي 0.05 ومنه نقبل الفرضية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1
الجدول رقم (44) : اختبار 'ت' سويدنت

نتيجة الاختبار	القيمة الجدولية TP	مستوى المعنوية المحسوب (مستوى الدلالة)	قيمة احصائية الاختبارات	الخطأ المعياري	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد افراد العينة	النتائج / الفرضيات
مقبولة	2.02	0.00	13.85	0.04	2.39	27.63	40	الفرضية الاولى
مقبولة	2.02	0.00	10.95	0.05	2.34	37.77	40	الفرضية الثانية
مقبولة	2.02	0.00	15.46	0.40	2.37	25.71	40	الفرضية 03

من خلال الجدول (41) : نلاحظ أن القيمة الجدولية لكل الفرضيات أقل من قيمة ت المحسوبة عند الدلالة الإحصائية 0.00 أقل من 0.05 وبالتالي اختبار ت محقق.

نتائج الدراسة

مكنت الدراسة بشقيها النظري والتطبيقي من التوصل لبعض النتائج التي نوردتها اتباعاً، وذلك لخدمة الدراسات النظرية الميدانية حيث تعتبر مرشداً يستدل به للوصول لكشف الحقائق، والتي يمكن تحديثها كما يلي:

- استطاعت نظرية العلاقات الانسانية ان تعطي بعدا مميزا لكيفية معالجة المشاكل الادارية خاصة لزيادة ورفع الانتاج بمؤسسة صناعة الانابيب الحلزونية بغرداية ومراعاة العامل من جهة أخرى وبالتالي إيجاد حلول مثلى لها، يتم على أساس صنع القرارات الرشيدة التي تسهم في تحسين أداء المؤسسة.
- يعمل نظام دعم القرارات على توفير كلاً من المعلومات الخاصة بالمشكلة المطروحة والاتصالات لحل المشاكل شبه المهيكلة التي أصبحت من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة.

- إن أسلوب الاتصال الذي يعتمد عليه المدير داخل المؤسسة يؤثر بشكل مباشر على علاقات العمل مع عمال الإدارة بمؤسسة صناعة الانابيب بغرداية والتي تظهر خلال الاستراتيجية المتبعة لصنع بالقرار.
- توفير مناخ مناسب للعمل من طرف المدير وتلبية انشغالات العمال بالادارة لرفع القوة الاقتصادية بمؤسسة صناعة الانابيب الحلزونية.

خاتمة

يعمل الاتصال التنظيمي على توفير البيانات والمعلومات التي تعتبر بدائل وحلول تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل التنظيم وإستراتيجية صنع القرار لا تكون إلا بتوفيرها وإلا كان القرار لاعقلاني ولا رشيد فمشاركة العمال في هذه العملية لها عدة أوجه: منها إحساس العامل بأهميته في المؤسسة، توطيد الثقة بين العمال والمؤسسة وتطوير فكر العمال وتنميته وتعوديدهم على المشاركة في كل ما يمس المؤسسة وتحمل العواقب والأزمات، إذ تم توفير جو من العلاقات الإنسانية وتوفر روح التضامن وجب العمل وسعي المسؤولين إلى اقتراحهم من مرؤوسيهم لتقوية الروابط بينهم وتوفر الثقة واجب العمال سوف يزيد من الإنتاج، وهذه الثقة لن تكون دون اتصال جيد وهادف يوفر التواصل بين أعضاء التنظيم، ولذا فإن المنظمات اليوم سواء كانت خدمتية أو اقتصادية لابد لها من الاهتمام بالعملية الاتصالية في إستراتيجية صنع القرار.

- لقد حاولنا في دراستنا التي تتمحور حول أثر الاتصال التنظيمي في إستراتيجية صنع القرار بمؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية بغرداية، التعرف على الاتصال التنظيمي المعتمد لدى مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية، وكذا معرفة طريقة صنع إستراتيجية صنع القرار في المؤسسة لإدارة قراراتها وتسهيل عملياتها من خلال تسهيل العملية الاتصالية. حيث أن مؤسسة صناعة الأنابيب تولي أهمية بين العمليتين التي تعتبر من أهم العمليات الإدارية حيث أن إستراتيجيات المؤسسة المستقبلية لها وهي محاولة ملامسة أرض الواقع من خلال إعطاء فرصة للجميع لعرض أفكارهم ومقترحاتهم وصنع قرارات تكون في أغلب الأحيان تميل إلى العدالة وتخدم الأغلبية لا الأقلية.

- إقتراحات وتوصيات:

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم عدد من الإقتراحات والتوصيات على النحو التالي:

- إن الاتصال التنظيمي الذي يعتمد عليه في عملية صنع القرار يجب أن يكون بمقدوره الإستجابة الكاملة لإحتياجات صانع القرار ولكي يتشكل مثل هذا الاتصال التنظيمي لصانع القرار لابد ان تكون مستوفية لكافة المتطلبات المعلوماتية اللازمة لدراسة الموضوع محل البحث والتحضير لصانع القرار بشأنه.

- يجب أن ترتبط عملية استراتيجية صنع القرار بتقييم مسار تنفيذ الاجراءات السابقة مما يتوجب المتابعة من أن مايتحقق فعلا يسير وفقا لما دبر له من قبل.
- يجب على مؤسسة صناعة الأنابيب الحلزونية بغرداية بشكل خاص الاعتماد على الوسائل الحديثة للاتصال في الادارة للمساعدة على صنع القرار بهدف تحقيق استراتيجية صنع القرار الذي يتوافق مع احتياجات صانع القرارات من حيث الدقة، التوقيت المناسب، التكامل، التركيز.
- ضرورة ادخال التكنولوجيا العالية في ادارة مؤسسة صناعة الأنابيب بغرداية وذلك لمواكبة التطور.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

- 1- إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال الإنساني ودوره في التفاعل الاجتماعي، ط1، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1993.
- 2- أبوبكر مصطفى محمود، دليل المدير المعاصر الوظائف الأدوار، المهارات الصفات، الاسكندرية، الدار الجامعة، 2001.
- 3- أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، دار الهنا للطباعة، الاسكندرية، مصر، 2002.
- 4- أحمد بخوش، الاتصال والعمولة دراسة سوسيو الثقافية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2008.
- 5- الأعرجي عاصم، دراسات معاصرة في التطوير لإداري، منظور تطبيقي، ط1، دار شروط الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 1995.
- 6- بوفلحة غياث: مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- 7- بوفلحة غياث، مبادئ البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004.
- 8- ثابت عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال: نظريات ونماذج وتطبيقات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 9- جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة والتنظيم، دار إسهامات، تونس، 1996.
- 10- جميل أحمد توفيق: إدارة أعمال مدخل وظيفي، الدار الجامعية، للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1999.
- 11- حبيب الصحاف، معجم غدارة الموارد البشرية مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان، 2003.
- 12- حريم حسين محمود، تصميم المنظمة المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، عمان، دار الحامد، ط2، 2002.
- 13- الخطيب أحمد، المعاينة عدل سالم، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج الحديثة، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
- 14- خنفي عبد الجبار، أساسيات الإدارة والمنظمات الأعمال الوظائف والممارسات الإدارية، د ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.

- 15- رنجي مصطفى عليان ، عدنان محمد الطوباسي: الاتصالات والعلاقات العامة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2005.
- 16- رحيم يونس العزاوي كرو، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة، عمان، الأردن، 2008.
- 17- رحيم يونس العزاوي كرو، مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة، عمان، الأردن، 2008.
- 18- سمير محمد يوسف، إدارة المنظمات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، د.تا.
- 19- سعد سلمان المشهداني، مناهج البحث الإعلامي، دار الكتاب، الإمارات العربية المتحدة، 2017.
- 20- سعد سلمان المشهداني، مناهج البحث الإعلامي، دار الكتاب، الإمارات العربية المتحدة، 2017.
- 21- الشماع خليل محمد حسين وحمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الاردن، 2009.
- 22- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ،مخبر علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 23- طاهر الغالبي، صالح أحمد علي، التطور التنظيمي، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
- 24- طلعت إبراهيم لطفي، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، سنة 2007.
- 25- العامري صالح مهدي، كنبلي طاهر محسن، الادارة والأعمال عمان، دار وائل للنشر والتوزيع. ط1، 2007.
- 26- عبد الرزاق محمد الدليمي ،مدخل إلى وسائل الإعلام ا والاتصال :الجزائر
- 27- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة والتنظيم، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 28- العجمي، محمد حسين، الادارة التخطيط التربوية (النظرية والتطبيق)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الاردن، 2008.

- 29- علاء الدين احمد كفاي، واخرين: مهارات الاتصال والتفاعل بين عمليتي التعليم والتعلم ،ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2003.
- 30- علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي ،ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
- 31- عمار بوحوش، نظرية التنظيم، مكتبة الشعب، الجزائر، دت.
- 32- عمر سعيد إبراهيم، علي عبد الله وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1991.
- 33- العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 34- عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، 2012.
- 35- الغالي، د طاهر حسين منصور ،ادريس ،وائل محمد مصطفى، الادارة الاستراتيجية ،منظور منهجي متكامل ،ط2، دار النشر والتوزيع ،عمان، الاردن، 2009.
- 36- فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التقليدية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، اليمن.
- 37- فريد كورتل، إلهام بوغليظة، الاتصال واتخاذ القرارات الجزائر، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع 2010.
- 38- فضيل دليو: اتصال المؤسسة، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
- 39- قاسمي ناصر، الاتصال في المؤسسة، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2011.
- 40- القربوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة وللتنظيم الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، 2008
- 41- ماهر أحمد، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008
- 42- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الأول، التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 43- محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1979.
- 44- محمد عبد الفتاح ياغي: اتخاذ القرارات التنظيمية ،ط1، مطابع الفرزدق التجارية ،الرياض ،السعودية ،1988.

- 45- محمد علي محمد: مجتمع المصنع دراسة في علم اجتماع التنظيم، ط2، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الاسكندرية، مصر، 1975.
- 46- محمد قاسم القريوشي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للطباعة للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 47- محمد قاسم القريوبي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 48- محمد ناجي الجوهر: الاتصال التنظيمي، ط1، دار الكتاب الجامعي، العين، الامارات العربية، 2000.
- 49- مصطفى عشوي: أسس علم النفس التنظيمي الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 50- المغربي محمد الفاتح محمود بشير، أصول الإدارة والتنظيم، الأردن، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016.
- 51- المغربي محمد الفاتح، محمود بشير، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- 52- المغربي، محمد الفاتح محمد بشير، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 53- المنحك هاشم حسين ناصر، فلسفة الإدارة المعاصرة والمجتمع، مطبعة القضاء، النجف، 1990.
- 54- نبيل محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
- 55- هليقا دومند، اتخاذ القرارات الفعلية، دليل العملي في الإدارة، تر: مصطفى إدريس، مطابع أطلس لاوفست، الرياض، 1991.
- 56- ياغي محمد عبد الفتاح: اتخاذ القرارات التنظيمية، ط1، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، السعودية، 1988.

المراجع الأجنبية:

1- HENRY BRIAND et autres ،SYSTémes dinformation et bases de données، bordas، paris، france،1988.

- 2- Amitiai Etzioni:les organisations Modernes ،édition DUCU lot،Belgique،1971.
- 3- Grawtiz Madeleine :lexique des sciences sociales،2émé édit،édition Dalloz، paris ،1980.
- 4- Herbert simon، the new science of management decision، prentice –hall new jersey U.S.A ،1977،P41
- 5- Aimery de NaRbonne:Comunication d entrepeise "conception et Paratique ، édition eyrolles، 2éme ed Paris
- 6- Gilles Amado.André Guittet : La dynamique Des communications dans les groupes، paris 1975
- 7- communication dANS L entreprise JEAN PIERRE LEHNISH ،PUF، paris ،1974.
- 8- Constantin.Lougovoy :L information, TRAITE ET DENIS HUISMAN, 1981
- 9- Taieb Hafsi: Gerer L entreprise ،OPU ،Alger ،1990.

المذكرات:

- 1- أميمة عناب، معوقات الاتصال التنظيمي في الجامعة من وجهة نظر الأساتذة، دراسة ميدانية بكليتي الآداب واللغات وعلوم الاجتماعية الإنسانية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التربية تخصص إدارة وتسير في التربية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2013-2014.
- 2- بوخاري محمد، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة في المدرسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية، مذكرة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010.2011.
- 3- تامر يوسف أبو العجين، أثر معوقات التنظيم الإداري على أداء الهيئات المحلية العاملة في قطاع غزة، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم وإدارة الأعمال، 2010.
- 4- جميلة عكراش، دور الاتصال في عملية صنع القرار، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل، الجلفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية، تخصص، إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، السنة 2016/2017.

- 5- الدوري، زكريا مطلق، الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2003.
- 6- الطيب الوافي، رسالة دكتوراه، دراسة حالة مجمع إسمنت الشرق الجزائري، جامعة سطيف، 2001 2012.
- 7- علي بشاغة، رسالة الماجستير، اللامركزية وفعالية القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سكيكدة، جامعة سطيف، سنة 2015.2014
- 8- كحلوش أحلام، دور الاتصال التنظيمي في تسيير المؤسسات الخدماتية الجزائرية دراسة ميدانية ببلدية أم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص: اتصال وعلاقات عامة، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2015/2016.
- 9- محمد بن علي شيبان العامري، موسوعة مقالات مهارات النجاح، التنمية الإدارية، 21/04/32. 52: 02.
- 10- محمد بوخاري، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للاستاذة في المدرسة الجزائرية دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010 2011.

الموسوعات:

- 1- اديتو كرابس عالم التجارة وإدارة المال والأعمال: التأمين، التخطيط، التنظيم، المالية العامة، عملية صنع القرارات، الموسوعة التجارية وإدارة الأعمال الحديثة، لبنان، بدون سنة نشر.
- 2- مصطفى عبيد، الإستراتيجية، موسوعة العلوم الإدارية، تر: د.م، مركز البحوث والدراسات متعددة التخصصات 2020.

المواقع:

- 10- <https://almerja.com/reading.php?idm=54579>
- 11- www.tadwira.cam 29/08/2020.21: 46

الملاحق

الملاحق

جامعة غرداية
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علوم الإعلام و الاتصال
استبيان

من إعداد: معطاء الله هاجر
العربي فوزية

نقوم بإعداد بحث حول: أثر الاتصال التنظيمي في إستراتيجية صنع القرار بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب، وفي سبيل ذلك فإننا نتوقع منكم المساهمة الجادة في إنجاح هذه الدراسة وذلك بالإجابة بكل موضوعية على كافة الأسئلة، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تتفق مع رأيكم، علما بأن هذه المعلومات ستستخدم لغرض البحث العلمي فقط.

نشكر لكم مقدما جهودكم وحسن تعاونكم.

بيانات شخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 25 سنة من 25 إلى 35 سنة من 35 إلى 45 سنة أكبر من 45 سنة
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي خريج معهد
- 4- الرتبة:
- 5- المنصب الإداري:
- 6- الأقدمية المهنية: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 من 10 إلى 20 أكثر من 20 سنة

المحور الأول: واقع الاتصال التنظيمي في مؤسسة صناعة الأنايب

الرقم	الفقرة	موافق	غير موافق	محايد
01	يؤثر اختلاف اللغة في الاتصال داخل المؤسسة			
02	نقص المهارات كمهارة التحدث يؤدي إلى الوقوع في الخطأ			
03	عدم إدراك العامل لاختلاف ثقافتهم ينتج عنه سوء في الفهم			
04	وجود هيكل تنظيمي معقد من حيث تعدد المستويات التنظيمية تعرقل انتقال المعلومة			
05	يجد العامل سهولة في التواصل مع المسؤول			

الملاحق

			يعمل مسؤول الاتصالات الخارجية على ترويج السلعة ليكون لها جاذبية أكبر	06
			الإعلانات وسيلة هامة في مؤسستكم لإيصال التعليمات لك	07
			الاتصال الناجح يساهم في رفع إنتاج المؤسسة	08
			الاتصالات الخارجية تساهم في جمع المعلومات بهدف معرفة الجوانب الايجابية والسلبية للمنتوج	09
			يحتاج المسؤول إلى تطوير التواصل مع زملائه في العمل لإقناعهم بزيادة الإنتاج	10
			الاتصال الخارجي يسمح بتكوين علاقات صداقة بين عمال خارج المؤسسة	11
			يؤثر الاتصال الغير الرسمي ايجابيا في عملية صنع القرار	12
			عدم إشراك المسؤول العاملين في أي معلومة تخص المؤسسة	13

المحور الثاني: واقع إستراتيجية صنع القرار في مؤسسة صناعة الأنابيب

الرقم	الفقرة	موافق	محايد	غير موافق
14	تسعى الإدارة للمحافظة على مصالحك عند صناعة القرارات			
15	وجود مسؤول متسلط يؤثر في القرارات من خلال فرضه للتعليمات جبرا على العامل وذلك يجد من إبداعه			
16	الثقافة الخارجية المحيطة بالمؤسسة تؤثر في نوعية القرارات داخل المؤسسة			
17	يشارك العمال في صنع القرارات التي تخص المصلحة التي يعمل بها			
18	تشعر في الغالب بالرضا حول معظم القرارات المتخذة			
19	عند صنع القرار تجتمع الإدارة مع ممثلي العمال			
20	تركز المؤسسة على توفير حاجيات العامل وإرضائه بالتركيز على الجوانب المادية			
21	بعض القرارات الصادرة من السلطة العليا تعرقل سيورة العمل			
22	يتم التأكد من إمكانية قابلية تطبيق القرار قبل إصداره			
23	يختار المسؤول التوقيت المناسب لإصدار القرار			
24	الكثير من القرارات كان لها أثر إيجابي في توطيد الثقة			

الملاحق

			25	تشارك بتقديم أفكار جديدة لتطوير مؤسستك
--	--	--	----	--

26- ماهي أكثر وسيلة اتصالية مستخدمة لتسهيل نقل المعلومات في المؤسسة؟

.....

27- هل يقتصر اتصالك بزملائك على أوقات العمل الرسمية فقط؟ نعم لا

..... لماذا

28- هل يساعد الاتصال التنظيمي في صنع القرارات السليمة في المؤسسة؟ نعم لا

..... كيف

29- إذا وقعت لك مشكلة في العمل بمن تتصل؟

رئيسك المدير

..... غير ذلك

