

جامعة العربي بن مهدي-أم البواقي-
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية

رقم التسجيل:
الرقم التسلسلي:

الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بالمؤسسة

الصناعية الجزائرية

دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمؤسسة مسير شبكة نقل الغاز

الطبيعي بالشرق (GRTGE)

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل و التنظيم

إشراف:

أ.د لوكية الهاشمي

إعداد الطالب:

قادري عادل

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الجامعة الأصلية	الصفة
أ.د مصمودي زين الدين	جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي -	رئيسا
أ.د لوكية الهاشمي	جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري -	مشرفا مقرر
أ.د بن زروال فتيحة	جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي	مناقشا
د. مراد خلاصي	جامعة العربي بن مهدي - أم البواقي	مناقشا
د. بومنقار مراد	جامعة باجي مختار - عنابة -	مناقشا
د. بولهواش عمر	جامعة باجي مختار - عنابة -	مناقشا

الموسم الجامعي 2016-2017

شكر و عرفان

" إذا وصلت إليكم أطراف النعم فلا تنفروا أقطاها بقلة الشكر "

الإمام علي بن أبي طالب كرم الله

لا يسعني في هذا المقام، إلا أن أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان للأستاذ المشرف:

أستاذنا الدكتور لوكية الماشمي، لقاء كل ما قدمه لي من مساعدات وتوجيهات متنوعة

من ناحية و صبره علينا من ناحية أخرى .

كما لا يفوتني أن أتقدم بأسمى عبارات التقدير والعرفان للأستاذة الدكتورة فتيحة بن

زروال علي كل ما قدمته لي من مساعدات .

وحتى لا أنسى أيادي العون التي مدت إلي يد العون ، أتوجه بالشكر الجزيل إلى الزميل

والأخ السيد بوربيع حسن رئيس مصلحة الموارد البشرية بمؤسسة مسير شبكة نقل الغاز الطبيعي

بالشرق ، و الأخت علاوي هالة رئيسة مصلحة التجارة و العلاقات الخارجية بذات المؤسسة امتنانا

وإكبارا للمجهودات التي بذلها و المساعدات التي قدمها لي في سبيل انجاز هذا العمل..

فشكرا جزيلاً .

ملخص البحث:

هدف هذا البحث إلى التعرف على دور الاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرار في تحديد معالم الاتصال التنظيمي بمؤسسة مسير شبكة نقل الغاز الناحية الشرقية (GRTGE). اعتماداً على المنهج الوصفي الارتباطي، تم تصميم استبيان يقيس الاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرار، وآخر يقيس معالم الاتصال التنظيمي، استخدمنا لجمع البيانات من عينة حصرية قوامها 198 فرداً من مختلف فئات العاملين بهذه المؤسسة.

أظهرت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج SPSS (النسخة 21) النتائج التالية:

- الاتجاه العلائقي الأكثر شيوعاً لدى متخذي القرار بمؤسسة GRTGE من خلال مدركات عمالها هو اتجاه الدعم والتوطيد، يليه اتجاه حل المشكلات، ثم اتجاه التقييم؛ وهو نفس الترتيب الذي ظهر لدى فئتي التعليم الثانوي والجامعي؛ بينما اختلف الترتيب باختلاف فئات الفئة المهنية، ومتغير سنوات الأقدمية، ولدى المستوى التعليمي الابتدائي.
- نوع الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً هو الاتصال النازل، وطبيعة الاتصال السائد هو الاتصال غير الرسمي، وأسلوب الاتصال الأكثر استخداماً هو الأسلوب الشفهي، أما وسائل الاتصال الأكثر استعمالاً فهي الهاتف، فالتبادل المفتوح open exchange، ثم الحديث الشفهي.
- وجود ارتباط دال بين اتجاه التقييم لدى متخذي القرار ومعالم الاتصال التنظيمي من حيث: نوعه (النازل)، وأسلوبه (الشفهي)، وكذا وسائله (الحديث الشفهي). في حين لم يكن ارتباط هذا الاتجاه دالاً بطبيعته.
- وجود ارتباط دال بين اتجاه الدعم والتوطيد لدى متخذي القرار ومعالم الاتصال التنظيمي من حيث: طبيعته (الرسمي)، وأسلوبه (الكتابي)، وكذا وسائله (التبادل المفتوح). بينما لم يكن هذا الارتباط دالاً بنوعه.
- وجود ارتباط دال بين اتجاه حل المشكلات لدى متخذي القرار بكل معالم الاتصال التنظيمي: نوعه (النازل)، وطبيعته (الرسمي)، وأسلوبه (الشفهي)، وكذا وسائله (الحديث الشفهي).

الكلمات المفتاحية: اتخاذ القرارات، الاتجاهات العلائقية، الاتصال التنظيمي، مؤسسة مسير نقل الغاز الطبيعي بالشرق.

Abstract:

This research aimed to explore the role of managers' relational attitudes in determining the characteristics of organizational communication at GRTGE Company.

Adopting a descriptive method, data were collected from a *proportional quota* sample of 198 employees at GRTGE, using two questionnaires designed to measure the managers' relational attitudes, and to identify the organizational communication characteristics.

The statistical analysis using SPSS (version21) showed the following results:

- The most appearing relational attitude among GRTGE managers through their employees' perceptions was first support and consolidation attitude, then solving problems attitude, then assessment attitude.
- The same order appeared just among employees belonging to secondary school and university educational level categories. However, it differed according to professional category, experience, and primary school education level's categories.
- Downward, informal, and oral communications were the most used types of organizational communication in GRTGE. And the most used tools were respectively: phone, open exchange, and oral conversation.
- Evaluation relational attitude among managers' was significantly correlated with downward, oral, oral conversation organizational communication; but not with its nature (formal/informal).
- Support and consolidation relational attitude among managers' was significantly correlated with formal, written, and open exchange organizational communication; but not with its type (upward/downward).
- Solving problems relational attitude among managers' was significantly correlated with downward, formal, oral, and oral conversation organizational communication.

Key words: Decision makers, Relational attitudes - GRTGE Company-organizational communication.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
أ	كلمة شكر
ب	الإهداء
ت	الملخص باللغة العربية
ج	الملخص باللغة الأجنبية
ح	فهرس المحتويات
ذ	فهرس الجداول
ش	مقدمة
	الفصل الأول : الإطار العام للدراسة
2	1.1. إشكالية البحث
6	2.1. أهمية البحث
6	3.1. أهداف البحث
7	4.1. فرضيات البحث
8	5.1. الضبط الإجرائي لمفاهيم البحث
	الفصل الثاني : الإتصال التنظيمي
10	تمهيد : تاريخ دراسة الإتصال و تطوره
12	1.2 تعريف الإتصال و عناصره
20	2.2 أهمية الإتصال

22	3.2 نماذج الإتصال
28	4.2 أنواع الإتصال و إتجاهاته
32	5.2 وظائف الإتصال
36	6.2 أساليب الإتصال
41	7.2 معوقات الإتصال و شروط نجاحه
	الفصل الثالث : اتخاذ القرار
45	1.3. مفهوم وطبيعة اتخاذ القرار
48	2.3. أهمية اتخاذ القرار
51	3.3. النظريات المفسرة لاتخاذ القرار
55	4.3. عناصر اتخاذ القرار
57	5.3. أنواع القرارات
61	6.3. خطوات اتخاذ القرار
64	7.3. اساليب صنع القرار
70	8.3. النماذج النظرية لعملية اتخاذ القرار
76	9.3. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
80	10.3. اتخاذ القرار والاتجاهات العلائقية
	الفصل الرابع : اجراءات الدراسة الميدانية
93	1.4. تذكير بفرضيات البحث

94	2.4. منهج البحث
94	3.4. مجتمع البحث
97	4.4. أدوات جمع البيانات
97	1.4.4. استبيان الاتجاهات العلائقية
105	2.4.4. استبيان معالم الاتصال التنظيمي
106	5.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة
	الفصل الخامس : عرض النتائج ومناقشتها
108	1.5. عرض النتائج
108	1.1.5. مدركات أفراد العينة للاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرار
110	2.1.5. مدركات أفراد العينة للاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرار حسب متغير الصفة المهنية
113	3.1.5. مدركات أفراد العينة للاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرار حسب متغير سنولت الاقدمية
116	4.1.5. مدركات أفراد العينة للاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرار حسب متغير المستوى التعليمي
120	2.5. النتائج المتعلقة بمعالم الاتصال التنظيمي
120	1.2.5. مدركات أفراد العينة لمعالم الاتصال التنظيمي
124	2.2.5. مدركات أفراد العينة لمعالم الاتصال التنظيمي حسب متغير الصفة المهنية
128	3.2.5. مدركات أفراد العينة لمعالم الاتصال التنظيمي حسب متغير المستوى

	التعليمي
133	4.2.5. مدركات أفراد العينة لمعالم الاتصال التنظيمي حسب متغير سنوات الأقدمية
137	3.5. النتائج المتعلقة بعلاقة الإتجاهات العلائقية بمعالم الاتصال التنظيمي
137	1.3.5. علاقة مستويات الإتجاهات العلائقية بمعالم الاتصال التنظيمي
139	2.3.5. علاقة اتجاه التقييم بمعالم الاتصال التنظيمي
145	3.3.5. علاقة اتجاه الدعم و التوطيد بمعالم الاتصال التنظيمي
151	4.3.5. علاقة اتجاه حل المشكلات بمعالم الاتصال التنظيمي
158	4.5. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
163	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	رقم و عنوان الجداول
95	الجدول رقم(1): توزيع المجتمع الأصلي للبحث
96	الجدول رقم (2): خصائص عينة البحث
99	جدول رقم (3): معاملات ارتباط بنود بعد اتجاه التقييم بالدرجات الكلية للبعد
99	جدول رقم (4): معاملات ارتباط بنود بعد اتجاه الدعم والتوطيد بالدرجات الكلية للبعد
100	جدول رقم (5): معاملات ارتباط بنود بعد اتجاه حل المشكلات بالدرجات الكلية للبعد
102	جدول رقم (6): نواتج التحليل العاملي لبنود استبيان الاتجاهات العلائقية (التباين
103	جدول رقم (7): نواتج التحليل العاملي لبنود استبيان الاتجاهات العلائقية (تشبع البنود
105	جدول رقم (8): معامل ثبات استبيان الاتجاهات العلائقية
108	جدول رقم (9): مقاييس النزعة المركزية لاستجابات العينة على استبيان الاتجاهات العلائقية
110	جدول رقم (10): مقاييس النزعة المركزية لاستجابات فئة الاطارات على استبيان الاتجاهات العلائقية
111	جدول رقم (11): مقاييس النزعة المركزية لاستجابات فئة عمال التحكم على استبيان الاتجاهات العلائقية
112	جدول رقم (12): مقاييس النزعة المركزية لاستجابات فئة عمال التنفيذ على استبيان الاتجاهات العلائقية
113	جدول رقم (13): مقاييس النزعة المركزية لاستجابات فئة الأقدمية من سنة 10 سنوات على استبيان الاتجاهات العلائقية
114	جدول رقم (14): مقاييس النزعة المركزية لاستجابات فئة الأقدمية من 11-20 سنة على استبيان الاتجاهات العلائقية
115	جدول رقم (15): مقاييس النزعة المركزية لاستجابات فئة الأقدمية من 21 سنة فما فوق على استبيان الاتجاهات العلائقية
116	جدول رقم (16): مقاييس النزعة المركزية لاستجابات فئة المستوى الجامعي على استبيان الاتجاهات العلائقية
118	جدول رقم (17): مقاييس النزعة المركزية لاستجابات فئة المستوى الثانوي على استبيان الاتجاهات العلائقية
119	جدول رقم (18): مقاييس النزعة المركزية لاستجابات فئة المستوى الابتدائي على استبيان الاتجاهات العلائقية
120	جدول رقم (19): نوع الاتصال التنظيمي السائد حسب مدركات أفراد العينة

121	جدول رقم (20): طبيعة الاتصال التنظيمي السائد حسب مدركات أفراد العينة
122	جدول رقم (21): أسلوب الاتصال التنظيمي السائد حسب مدركات أفراد العينة
123	جدول رقم (22): وسائل الاتصال التنظيمي السائد حسب مدركات أفراد العينة
124	جدول رقم (23): نوع الاتصال التنظيمي السائد حسب الصفة المهنية لأفراد العينة
125	جدول رقم (24): طبيعة الاتصال التنظيمي السائد حسب الصفة المهنية لأفراد العينة
126	جدول رقم (25): أسلوب الاتصال التنظيمي السائد حسب الصفة المهنية لأفراد العينة
127	جدول رقم (26): وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً حسب الصفة المهنية لأفراد العينة
129	جدول رقم (27): نوع الاتصال التنظيمي السائد حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة
130	جدول رقم (28): طبيعة الاتصال التنظيمي السائد حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة
131	جدول رقم (29): أسلوب الاتصال التنظيمي السائد حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة
132	جدول رقم (30): وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة
133	جدول رقم (31): نوع الاتصال التنظيمي السائد حسب سنوات الأقدمية لأفراد العينة
134	جدول رقم (32): طبيعة الاتصال التنظيمي السائد حسب سنوات الأقدمية لأفراد العينة
135	جدول رقم (33): أسلوب الاتصال التنظيمي السائد حسب سنوات الأقدمية لأفراد العينة
137	جدول رقم (34): وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً حسب سنوات الأقدمية لأفراد العينة
140	جدول رقم (35): توزيع نوع الاتصال التنظيمي السائد وفق مستويات اتجاه التقييم
140	جدول (36): دلالة كا مربع فيما يخص علاقة اتجاه التقييم بنوع الاتصال التنظيمي السائد
140	جدول (37): قيمة ودلالة معامل كرامر لشدة علاقة اتجاه التقييم بنوع الاتصال التنظيمي السائد
141	جدول رقم (38): توزيع طبيعة الاتصال التنظيمي السائد وفق مستويات اتجاه التقييم
142	جدول (39): دلالة كا مربع فيما يخص علاقة اتجاه التقييم بطبيعة الاتصال التنظيمي السائد
142	جدول رقم (40): توزيع أسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً وفق مستويات اتجاه التقييم
143	جدول (41): دلالة كا مربع فيما يخص علاقة اتجاه التقييم بأسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر
143	جدول (42): قيمة ودلالة معامل كرامر لشدة علاقة اتجاه التقييم بأسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر

144	جدول رقم (43): توزيع وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً وفق مستويات اتجاه التقييم
145	جدول (44): دلالة كا مربع لعلاقة اتجاه التقييم بوسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً
145	جدول (45): قيمة ودلالة معامل كرامر لشدة علاقة اتجاه التقييم بوسائل الاتصال التنظيمي الأكثر
145	جدول رقم (46): توزيع نوع الاتصال التنظيمي السائد وفق مستويات اتجاه الدعم والتوظيف
146	جدول (47): دلالة كا مربع فيما يخص علاقة اتجاه اتجاه الدعم والتوظيف بنوع الاتصال التنظيمي
147	جدول رقم (48): توزيع طبيعة الاتصال التنظيمي السائد وفق مستويات اتجاه الدعم والتوظيف
147	جدول (49): دلالة كا مربع لعلاقة اتجاه الدعم والتوظيف بطبيعة الاتصال التنظيمي السائد
148	جدول (50): قيمة ودلالة معامل كرامر لشدة علاقة اتجاه الدعم والتوظيف بطبيعة الاتصال التنظيمي
148	جدول (51): توزيع أسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً وفق مستويات اتجاه الدعم والتوظيف
149	جدول (52): دلالة كا مربع لعلاقة اتجاه الدعم والتوظيف بأسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً
149	جدول (53): قيمة ودلالة معامل كرامر لشدة علاقة اتجاه الدعم والتوظيف بأسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً
150	جدول رقم (54): توزيع وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً وفق مستويات اتجاه الدعم والتوظيف
151	جدول (55): دلالة كا مربع لعلاقة اتجاه الدعم والتوظيف بوسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً
151	جدول (56): قيمة ودلالة معامل كرامر لشدة علاقة اتجاه الدعم والتوظيف بوسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً
152	جدول رقم (57): توزيع نوع الاتصال التنظيمي السائد وفق مستويات اتجاه حل المشكلات
152	جدول رقم (58): دلالة كا مربع فيما يخص علاقة اتجاه حل المشكلات بنوع الاتصال التنظيمي السائد
153	جدول رقم (59): قيمة ودلالة معامل كرامر لشدة علاقة اتجاه حل المشكلات بنوع الاتصال التنظيمي السائد
153	جدول رقم (60): توزيع طبيعة الاتصال التنظيمي السائد وفق مستويات اتجاه حل المشكلات
154	جدول رقم (61): دلالة كا مربع فيما يخص علاقة اتجاه حل المشكلات بطبيعة الاتصال التنظيمي السائد
154	جدول رقم (62): قيمة ودلالة معامل كرامر لشدة علاقة اتجاه حل المشكلات بطبيعة الاتصال التنظيمي السائد
155	جدول رقم (63): توزيع أسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً وفق مستويات اتجاه حل المشكلات
155	

155	جدول رقم (64): دلالة كا مربع لعلاقة اتجاه حل المشكلات بأسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا
156	جدول رقم (65): قيمة ودلالة معامل كرامر لشدة علاقة اتجاه حل المشكلات بأسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا
157	جدول رقم (66): توزيع وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا وفق مستويات اتجاه حل المشكلات
157	جدول رقم (67): دلالة كا مربع لعلاقة اتجاه حل المشكلات بوسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا
158	جدول رقم (68): قيمة ودلالة معامل كرامر لشدة علاقة اتجاه حل المشكلات بوسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا
	جدول رقم (69) العلاقة بين الاتجاهات العلائقية و معالم الاتصال التنظيمي

مقدمة:

يعيش الإنسان في جماعات تتصف بالنمو و التطور و تربط تلك الجماعات شبكة دقيقة مترابطة تأخذ صورتها في شكل أفعال و أقوال تؤثر في الجماعة و تتأثر بها، وإذا كانت النظرة للاتصالات الإدارية على أنها نقل و تبادل المعلومات و البيانات داخل المنظمة و خارجها ، فالاتصال أيضا عملية ادارية و اجتماعية و عن طريقها تتفاعل الجماعة مع القائد لتحقيق أهداف المنظمة وتساعد الأفراد على فهم اغراض وواجبات المنظمة و التعاون بينهم بطريقة بناءة، و من خلال هذا التفاعل بين أفراد المنظمة يظهر دور اتجاهات الافراد في تحديد ابعاد هذا التفاعل الذي يتجلى في العملية الاتصالية من خلال الفعل و رد الفعل .

يريد هذا البحث تصليط الضوء على ظاهرة الاتصال التنظيمي و اتجاهات متخذي القرارات في مؤسسة شبكة نقل الغاز الطبيعي بالشرق واعتمادا على المنهج الوصفي الارتباطي، جاء البحث في خمسة فصول:

✓ **الفصل الأول:** تم فيه طرح مشكلة البحث، تحديد أهدافه، توضيح أهميته، وضبط مفاهيمه الأساسية إجرائيا.

✓ **الفصل الثاني:** خصص للاتصال التنظيمي من حيث تاريخ دراته و تطوره، تعريفه ، أهميته ، نماذجه، أنواعه، وظائفه ، اساليبه ، و معوقاته .

✓ **الفصل الثالث:** تم فيه تناول اتخاذ القرار و الاتجاهات من حيث تطور مفهومه، و طبيعته ، تعريفه، النظريات المفسرة لاتخاذ القرار، عناصره ، أنواعه ، خطواته، أساليبه، نماذجه والعوامل المؤثرة فيه، كما تطرق الفصل الى الاتجاهات من حيث تعريفها ، خصائصها ، كيفية تكوينها ، وظيفتها.....الخ

✓ **الفصل الرابع:** فصلت فيه الإجراءات المنهجية للبحث، فتضمن تذكيرا بفرضيات البحث، منهجه، عينته، أدوات جمع بياناته.

الفصل الخامس: تضمن قسمين رئيسيين: خصص أولهما لعرض نتائج الدراسة الأساسية للبحث لوصف نتائج عينة البحث من حيث مختلف متغيرات الدراسة (اتجاه التقييم و اتجاه الدعم و التوطيد واتجاه حل المشكلات ، ومتغيرات الصفة المهنية ،المستوى الدراسي ، و سنوات الخبرة من ناحية و أبعاد الاتصال التنظيمي من ناحية أخرى) ، وثانيهما ، لمناقشت هذه النتائج في ضوء الفرضيات.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1. إشكالية البحث

2.1. أهمية البحث

3.1. أهداف البحث

4.1. فرضيات البحث

5.1. الضبط الإجرائي لمفاهيم البحث

1.1. إشكالية البحث:

عرفت المؤسسات في الثلاثين سنة الأخيرة تحولات كبرى ومحسوسة من خلال التطور التكنولوجي والتوسع الكبير في مستوى التنافسية، وتدويل للتبادلات التجارية والخدمية المرتبط بالعولمة ومتطلبات الجودة الشاملة، والتنوع الكبير في المنتجات، والتطور الهائل في العلاقات الخدمية والتجارية... إلخ؛ كل هذه العوامل والتطورات وجدت أمامها نموذجا في التسيير يقوم على تأهيل الموارد البشرية على أساس مناصب العمل (modèle de qualification base sur les postes)؛ هذا الأخير أصبح قاصرا وجامدا لا يمكنه مسايرة هذه التحولات الكبرى، مما جعل العاملين في مجال الإدارة من باحثين ومفكرين وكذا مسيرين يبحثون عن نماذج تسييرية للمسارات المهنية يمكنها مسايرة هذه التحولات الكبرى.

لقد أريد لهذه النماذج أن تعيد التفكير -وعلى كل المستويات الهرمية- في محتوى المهارات المطلوب توفرها لدى العمال؛ فالوظائف أصبحت تفرص متطلبات جديدة لا بد من توفرها لدى من يشغلها كروح المسؤولية، والاستقلالية، والثقة، والاتصال الفعال، والترابطية؛ الأمر الذي مهد لظهور ما يصطلح عليه بالكفاءات العلائقية (Compétence relationnels)، وهو مفهوم تهافتت على تبنيه وتوظيفه المؤسسات بعد أن سعت بحوث كثيرة إلى حل مشكلة شبكة تصنيف الوظائف (Grille de classification de poste) التي أثبتت محدوديتها في مسايرة التحولات الكبرى التي شهدتها العالم في مجال تسيير المؤسسات. ومن بين التعريفات التي تناولت مفهوم الكفاءات العلائقية، نجد تعريف حركة المؤسسات الفرنسية* le Medef، التي ترى بأنه مزيج من المعرفة، والخبرة، والتجربة، والسلوك، تنفذ في سياق محدد، فالمؤسسة التي تكتشفها، وتحددها، وتقيمها، وتطورها (Elodie, 2005, p39)؛ فمن خلال هذا التعريف نلاحظ أن النظرة للوظائف تغيرت مما كانت عليه في النماذج التسييرية الكلاسيكية التي اعتمدت في تصنيفها للوظائف على المؤهلات العلمية من شهادات وغيرها إلى نظرة أعمق تعطي للكفاءات العلائقية، والمميزات الشخصية قيمة وأهمية بالغة.

* حركة المؤسسات الفرنسية، أنشأت سنة 1998، و تضم 750000 مؤسسة و كذا المنظمات النقابية، وقد خلفت المجلس الفرنسي

ونلاحظ هذا الاهتمام بالفرد ومميزاته في أعمال برنار ليتار (Liteard, 1996) ، الذي يرى أن التنظيمات الحديثة تتطلب البحث في المؤهلات من مثل: روح المبادرة، والاستقلالية، والإبداع... إلخ، هذه الأبعاد الفردية التي أصبحت جزءا من عملية التأهيل. ولاحظ في هذا الإطار كل من لوك دوروش، طوماس قاي ، وبيف ليشتنبرغر (De roche, Guy & Lichtenberger, 1999, p97) شيوع الاهتمام بالكفاءات العلائقية وخاصة في الاختيار المهني، حيث أن التوظيف يرتكز أكثر فأكثر على الكفاءات التفاعلية والتواصلية التي يجب أن تتوفر في المترشحين.

إن مفهوم الكفاءات التفاعلية في المؤسسات مرتبط أساسا بالفرد ومميزاته (طباعه، مميزاته الذهنية، اتجاهاته، ميوله، ورغباته... إلخ)، وما لهذه الأخيرة من تأثير على مناصب العمل؛ حيث يورد جيلبار دوتارزك في هذا الصدد أن "مفهوم الكفاءات يرجعنا للفرد على حساب منصب العمل، لكي نفهم ما يفعله الفرد بالمنصب، وليس العكس" (De terssac, 1998, p235) .

ومن بين أهم مظاهر مفهوم الكفاءات العلائقية، نجد الاتجاهات العلائقية؛ وهي استعدادات عقلية ونفسية لدى الأفراد للتصرف بأساليب معينة مع الآخرين وفي وضعيات مختلفة، والتي تثير بدورها ردود أفعال معينة لدى الآخرين. وهذا ما يسميه ج.باتيسون (1936) بديناميكية التفاعلات ليوضح أن أي اتجاه أو سلوك من فرد ما يخلق لدى الآخر سلوكا محددًا؛ أي أن المسير الذي يخلق جوا مشجعا على المشاركة، ويشارك هو بنفسه مع جماعة العمل يخلق ديناميكية تشاركية. وتجدر الإشارة هنا إلى أن طبيعة ردود الأفعال إزاء الاتجاهات العلائقية تساهم في تحديدها متغيرات عديدة على رأسها مدركات الأفراد لما ينتجه الآخرون من تصرفات مرتبطة باتجاهاتهم العلائقية. الأمر الذي يجعل حسب رأينا الاعتماد على مدركات العمال أفضل طريقة لتحديد الاتجاهات العلائقية لدى مسؤوليهم.

في تناوله للاتجاهات العلائقية لدى المسيرين قام ألكس ميكيليي Alex Mucchielli بتصنيف هذه الاتجاهات إلى: الاتجاه نحو التقييم attitude d'évaluation، الاتجاه نحو الدعم والتوطيد attitude de support et consolidation، والاتجاه نحو حل المشكلات attitude de résolution de problèmes . (Mucchielli, 2004,p43) وهو التصنيف الذي اعتمده الباحث في هذه الدراسة للوقوف على

الاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرار في إحدى أهم المؤسسات الجزائرية (مسير شبكة نقل الغاز الطبيعي بالشرق الجزائري وهي فرع من فروع شركة سونلغاز) كونها ذات طابع استراتيجي بالنسبة للدولة من حيث الاقتصاد، والأمن باعتبار أنها المؤسسة الوحيدة المحتكرة للطاقة في الجزائر؛ فهي الممون الوحيد للسكان أو المؤسسات الجزائرية بالكهرباء والغاز، حيث تلبية ما قدره 98,4% من احتياجات الجزائر من الكهرباء و54,3% من الغاز (Sonelgaz, 2016) كان لزاما على أصحاب القرار في الدولة وخاصة في وزارة الطاقة الاهتمام الكبير بها من حيث نموها، وتطورها، ومسايرة تحولاتها الكبرى منذ الاستقلال.

ومن أهم هذه التحولات التي عرفت هذه المؤسسة الاستراتيجية كان في نهاية التسعينيات بعد إعادة هيكلة المؤسسة، التي عرفت نزيفا حادا في إطاراتها بسبب التقاعد (شيخوخة اليد العاملة) من جهة، وهجرة الأطارات الشابة من جهة أخرى؛ حيث تتم تبني استراتيجيات تسييرية جديدة، خاصة فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية بعد النتائج التي توصل إليها مكتب الدراسات الكندي الذي تعاقدت معه المؤسسة في محاولة منها لإيجاد منفذ للمشكلات التسييرية التي واجهتها، ومن بين أهم تلك النتائج هو إعادة شبكة تصنيف مناصب العمل (la grille de classification de postes) ، وكذلك نظام تقييم الكفاءات الذي صار يركز على الدور، والكفاءات العلائقية، والمميزات الشخصية للعمال خاصة الأطارات المسيرة منها، حيث أصبح النظام يولي اهتماما كبيرا لهذه الكفاءات (روح المسؤولية، القدرات التواصلية، الاستقلالية، الإبداع...) التي أصبحت تعتمد كأساس في الترقية وكذا في نظام التوظيف الذي صار يعتمد على وسائل علمية كالاختبارات (الشخصية، الاتجاهات، الذكاء)...إلخ.

وبما أن الإنسان في أي تنظيم يعيش في جماعات تتصف بالنمو والتطور ويربط تلك الجماعات شبكة مترابطة، تأخذ صورتها في شكل أفعال وأقوال تؤثر في الجماعة وتتأثر بها، وإذا كان الاتصال التنظيمي هو نقل وتبادل المعلومات والأفكار من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في التنظيم، إلى جانب كونه عملية إدارية واجتماعية تتفاعل عن طريقها الجماعة مع القائد أو المسؤول لتحقيق الأهداف المسطرة؛ فإن القدرة على إنجاز أهداف المنظمة تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها متخذ القرارات؛ حيث أشار (القعيد، 2000، 397) في هذا

الصدد إلى أن الدراسات أوضحت أن النجاح الذي يحققه الإنسان في عمله يعتمد في 85 % منه على البراعة الاتصالية و15 % فقط على المهارات الفنية أو المهنية المتخصصة بالاتصالات تتمثل جزءا كبيرا من أعمال المسؤولين متخذي القرارات و يقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75-95 % من وقت المسؤولين .

يحمل الاتصال التنظيمي في طياته وجهين مختلفين، فهو في بعض الأحيان محتوى وأحيانا أخرى علاقة يقول مارك (1998، ص، 119) " يضم الاتصال في اغلب الأحيان وجهين بارزين: يساعد على تمرير مضمون، ويحدد العلاقة بين المتحاورين" ، وفي نفس السياق يؤكد باحثو مدرسة بالو ألتو Palo Alto أن كل اتصال يمثل مظهرين: المضمون والعلاقة (Watzlawick, Helmich et Gatson 1972 p72) ، كما ميز (Girin ,2001,p45) بين مظهرين لفعل الاتصال داخل التنظيمات، حيث يقول أن هناك فعلا اتصاليا موجها للوظيفة، وفعلا اتصاليا موجها أساسا للنظام الاجتماعي داخل المنظمة، وحسبه فإن هناك ترابطا بين الاتجاهين العلائقي والوظيفي. فالتفاعل بين أفراد جماعة العمل يستجيب لحاجتين أساسيين: نقل وإرسال التوجيهات والأوامر من أجل ضمان سيرورة العمل من ناحية، و تفعيل العمال في إطار اجتماعي، علائقي يتماشى وثقافة وقيم المنظمة .

ومن هذا فإنه لا يمكننا تقليص الاتصال التنظيمي في جزئية نشر المعلومات ونقلها، فالبعد العلائقي يعتبر ممرًا حتميا لكل فعل اتصالي، فالالاتصال داخل أي تنظيم يلعب دورا مهما في تنشئة العمال، وتكوين هويتهم المهنية، لأن الفعل الاتصالي يقدم على أنه نسق معقد، حيوي، منتج للمعاني وحامل لقضايا واهتمامات المتحاورين، وذو غايات متعددة، بحيث تصبح عملية نقل المعلومات لا تمثل إلا جزئية من بين جزئيات أخرى لا تقل أهمية، لأن الاتصال هو كذلك تحديد لعلاقة، تأكيد لهوية، تفاوض من أجل مكانة، تأثير على الآخر، اشتراك في أحاسيس وتقاسم لقيم... (Marc et Picard, 2000,p63)؛ الأمر الذي يجعلنا نتساءل:

هل للاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرارات داخل المؤسسة دور في تحديد معالم الاتصال التنظيمي من خلال مدركات العمال مسير شبكة نقل الغاز الطبيعي بالشرق ؟ وهل تختلف هذه المدركات باختلاف صفتهم المهنية، ومستواهم التعليمي، وأقدميتهم؟ وهو التساؤل الذي يهدف هذا البحث إلى الإجابة عليه.

2.1. أهمية البحث:

تكمن أهمية مخرجات هذه الدراسة في إمكانية مساهمتها في:

- تحديد معايير مناسبة لمناصب العمل في مجال الكفاءات العلائقية تتماشى وثقافة المنظمة.
- تساعد في تحديد الوسائل الاستكشافية المناسبة في عملية الاختيار المهني.
- تساعد مسؤولي مختلف المصالح بمؤسسة سونلغاز في مقابلة تقييم الكفاءات السنوية.
- تساعد في عملية التوجيه المهني للإطارات وما يتناسب مع كفاءاتهم العلائقية.
- تساعد في بناء برامج تدريبية للإطارات في مجال الاتجاهات العلائقية و الاتصال التنظيمي.
- تساعد في وضع استراتيجية للاتصال تتماشى و ثقافة المؤسسة وطبيعتها.

3.1. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على الاتجاهات العلائقية السائدة بمؤسسة مسير شبكة نقل الغاز الطبيعي بالشرق الجزائري من خلال مدركات عمالها. واستكشاف مدى اختلافها باختلاف متغيرات: الصفة المهنية، والمستوى التعليمي، والأقدمية لهؤلاء العمال.
- التعرف على معالم الاتصال السائد بذات المؤسسة من حيث: النوع، والطبيعة، والأسلوب، والوسائل واستكشاف مدى اختلافها باختلاف متغيرات: الصفة المهنية، والمستوى التعليمي، والأقدمية لهؤلاء العمال.
- التعرف على طبيعة العلاقات بين أنماط الاتجاهات العلائقية (التقييم، الدعم والتوطيد، حل المشكلات) لدى متخذي القرار ومعالم الاتصال التنظيمي السائد (النوع، الطبيعة، الأسلوب، الوسائل) بمؤسسة مسير شبكة نقل الغاز الطبيعي بالشرق الجزائري من خلال مدركات عمالها.

4.1. فرضيات البحث:

أ- الفرضية العامة:

للاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرارات داخل المؤسسة دور في تحديد معالم الاتصال التنظيمي.

ب- الفرضيات الجزئية:

✓ هناك ارتباط بين درجات أفراد العينة على بعد اتجاه التقييم لدى متخذي القرار ونوع الاتصال التنظيمي السائد.

✓ هناك ارتباط بين درجات أفراد العينة على بعد اتجاه التقييم لدى متخذي القرار وطبيعة الاتصال التنظيمي السائد.

✓ هناك ارتباط بين درجات أفراد العينة على بعد اتجاه التقييم لدى متخذي القرار و أسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا.

✓ هناك ارتباط بين درجات أفراد العينة على بعد اتجاه التقييم لدى متخذي القرار و وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا.

✓ هناك ارتباط بين درجات أفراد العينة على بعد اتجاه الدعم و التوظيف لدى متخذي القرار ونوع الاتصال التنظيمي السائد.

✓ هناك ارتباط بين درجات أفراد العينة على بعد اتجاه الدعم و التوظيف لدى متخذي القرار وطبيعة الاتصال التنظيمي السائد.

✓ هناك ارتباط بين درجات أفراد العينة على بعد اتجاه الدعم و التوظيف لدى متخذي القرار و أسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا.

✓ هناك ارتباط بين درجات أفراد العينة على بعد اتجاه الدعم و التوظيف لدى متخذي القرار و وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا.

✓ هناك ارتباط بين درجات أفراد على بعد اتجاه حل المشكلات لدى متخذي القرار ونوع الاتصال التنظيمي السائد.

✓ هناك ارتباط بين درجات أفراد على بعد اتجاه حل المشكلات لدى متخذي القرار وطبيعة الاتصال التنظيمي السائد.

✓ هناك ارتباط بين درجات أفراد على بعد اتجاه حل المشكلات لدى متخذي القرار وأسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً.

✓ هناك ارتباط بين درجات أفراد على بعد اتجاه حل المشكلات لدى متخذي القرار ووسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً.

1. 5. الضبط الإجرائي لمفاهيم البحث:

يتضمن البحث مجموعة من المفاهيم الأساسية، التي استوجب تناولها وضبطها إجرائياً ليتضح معناها وتتجلى حدودها، ضمن إطاره كما يلي:

- الاتجاهات العلائقية:

يقصد بها الاستعدادات العقلية والنفسية للتصرف بطريقة معينة مع الآخرين، هذا التصرف يأخذ أشكالاً مختلفة عند المسيرين أو متخذي القرارات في علاقتهم مع مرؤوسيه منها اتجاه الدعم والتوطيد، واتجاه حل المشكلات واتجاه التقييم. ويعبر عن هذه الاتجاهات الثلاثة بثلاث درجات يحصل عليها الأفراد على مقياس الاتجاهات العلائقية الذي صممه الطالب الباحث لهذا الغرض، ويشمل ثلاثة مقاييس فرعية، خصص كل منها لاتجاه علائقي واحد.

- معالم الاتصال التنظيمي:

يقصد بها في هذا البحث ما يميز الاتصال التنظيمي بالمؤسسة محل البحث من حيث: نوع الاتصال السائد (صاعد، أفقي، نازل)، وطبيعة الاتصال السائدة (رسمي، غير رسمي)، والأسلوب الأكثر استعمالاً (كتابي، شفهي)، ووسائله الأكثر استخداماً (الهاتف، التقارير، لوحة الإعلانات، مجلة المؤسسة، التبادل المفتوح، الحديث المباشر، الاجتماعات).

- متخذو القرار: و يقصد بهم في البحث المدير و معاونيه و رؤساء المصالح , ورؤساء الأقسام ، و رؤساء الفرق ، و رؤساء الوحدات (chefs de brigades) .

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

تمهيد: تاريخ دراسة الإتصال و تطوره

1.2. تعريف الإتصال و عناصره

2.2. أهمية الإتصال

3.2. نماذج الإتصال

4.2. أنواع الإتصال و إتجاهاته

5.2. وظائف الإتصال

6.2. أساليب الإتصال

7.2. معوقات الإتصال و شروط نجاحه

تمهيد: تاريخ دراسة الإتصال و تطوره

يعيش الإنسان في جماعات تتحرك و تسير و تتطور و تنمو، تحركها في كل ذلك عوامل متعددة متداخلة، و تربطها لبعضها شبكة دقيقة مترابطة من العلاقات، الصلات التي تأخذ صورتها في شكل أفعال و أقوال و اتصالات تؤثر في الجماعة و تتأثر بها. أي منظمة ما هي أساسا إلا جماعة من البشر تجمعهم تنظيمات و أهداف و تحكهم قواعد و قوانين، و هم إذ يتحركون لتحقيق هذه الأهداف داخل إطار من القواعد فإنهم يرتبطون و يتخاطبون و يتبادلون المعلومات و البيانات كما يتبادلون المشاعر و الإحساسات، و من هنا لا يمكن تصور تنظيم دون الإتصالات التي تتم بداخله.

كما يعتبر الإتصال أحد الأعمدة التي تستمر بها الحياة، لا يعني هذا أن هذا الاستمرار استمرارا جامدا، بل هو التغيير الاجتماعي المستمر، و التعبير عن الحضارة، حيث أن الإتصال يؤكد شعور الناس ببعضهم و استمرارهم في تبادل أفكارهم و ترجمة الفكر إلى عمل، فالإتصال يحقق تكامل المعرفة و التنظيم، و بتعدد و ترجمة الفكر إلى عمل، فالإتصال يحقق تكامل المعرفة و التنظيم . و بتعدد الحاجات الاجتماعية أصبح من الصعب على الإنسان تلقي و إستعاب المعلومات من البيئات المحيطة به، و في نفس الوقت فقد سعي الإنسان في زيادة سرعة و وضوح و تتوسع أساليبه و أفراده في بث المعلومات، و قد بدأ النشر بأبسط الإشارة الصوتية و الحركية المرتبطة ببيئتهم، فقد تم تطوير الوسائل غير اللفظية لنقل الرسائل، الموسيقى و الرقص، و وسائل الطبول الإشارات النارية، ثم جاءت الرموز الكتابية في أعقابها حيث تميزت بربط شئ ما بذكره مجردة. و بتطور اللغة أصبح الإتصال الإنساني قويا، حيث أن الثرات في اللغة جعل من الإتصال أمرا صعبا لكون الكلمات لا تدل إلا على رموز للتجربة الإنسانية، و لكون المدكرات المستمدة منها تعرضت للتغيير عبر الزمن أضف إلى ذلك كون كافة اللغات في تغير مستمر، تتي بعد اللغة الكتابة تعد إحدى كبريات الإنجاز الكبرى حيث أنها أظفت صفة الدوام على الكلمة و تختلف الكتابة من خطوط و رسوم و رموز ما هي إلا رمز و تمثيل للكلمة المنطوقة، فهي تحويل الدال إلى عبارة مدلول مجسد بشكل و من مميزات الكتابة أنها أعطت صفة الدوام للكلمة المنطوقة و كذلك حفاظها على أهم الرسائل المحملة برموز،

و بالتالي الحفاظ على استمرار الجماعة، و حتى في هذه المرحلة القديمة المبكرة، كان تبادل الأنباء مظهر لشكل مجتمع منظم، يغي مجالات كثيرة للحياة الإجتماعية، و لكن الأنباء التي كانت تصل إستمت بأنها محدودة النطاق. كما أن الاتصالات التقليدية لا تزال مفيدة حيث يمكن أن يكون لها دور صحيحي على تشويهات الاتصال الحديث بصفة عامة. إن هذا دليل على أن منافع الاتصال الحديث و مضاره تضرب بجذورها في الماضي البعيد.

"و تعد الطباعة في بداية الاتصال في العصر الحديث، و كانت وسيلة لجمع رصيد كبير من المعلومات في حيز ضيق و شكل معمر، و جاء أول تقدم هام في إنتاج الكتاب في اختراع الورق التي حلت محل الرق" (شون مكبرايد، ص34)

" و قد بدأ إستعمال الورق في الصين في القرن الاول بعد الميلاد، و في العالم الغربي في القرن الثامن، و أوروبا في القرن الرابع عشر، و قد كانت الخطوط التالية هي إختراع الطباعة، و هي فن نشأ في القرن الخامس عشر، ثم ظهر في الصين في القرن التاسع عشر و قد كان لتوافرها حافز على معرفة القراءة و الكتابة (مكبرايد، ص35).

" و قد تبع ظهور الكتب ظهور المنشورات في موضوعات رئيسية في القرن السابع عشر ثم ظهرت الصحف بعد ذلك و قد أنشأت بعض الصحف الأولى لتوفر المعلومات عن التجارة و السلع و ما شابه ذلك و على سبيل المثال، قامت صحيفة "كون سنس" لصاحبها "توم بين" بالمؤازرة المعنوية لثورة المستعمرات الأمريكية ضد الحكم البريطاني (مكبرايد، ص36).

و قد قامت وكالات الأنباء بتزويد الصحف بقدر كبير من الأخبار، و قد توسعت عملياتها على مستوى دولي " و أسهمت الجهود الزائدة لووكالة الأنباء في ظهور الصحف اليومية، لجماهيرية حيث أصبحت الصحافة تعد السلطة الرابعة فيما بعد" (مكبرايد، ص40) و نتيجة للتطورات التكنولوجية و التي تعد أحد الملامح الهامة لهذا العصر، أدها إلى التطور السريع و المستمر لوسائل الإتصال الجماهيرية، مما أدى إلى ظهور تغييرات إقتصادية و سياسية واسعة داخل كثير من البلدان أو على النطاق العالمي، و عبر هذه التغييرات و التطورات تطور الإتصال من الأقليات إلى الأغلبية، و في العصر الحديث كان لإختراع الراديو في العصر الأول من القرن العشرين إلى إنشاء وسيلة

إتصال بعيدة المدى حيث أمكن لها أن تصل إلى المستمعين دون الحاجة إلى الإلمام بالقراءة و الكتابة، و قد كان الراديو في أيامه الأولى وسيلة للتسلية أولاً قبل كل شيء، أما إذاعة الأخبار عن طريق الراديو فقد ظهرت أهميتها بحلول الثلاثينات من هذا القرن، مما أدى إلى ظهور فرع جديد من فروع مهنة الصحافة. و كان التلفزيون سمة من سمات الحياة في البلاد المتقدمة في أواخر الأربعينات أو أوائل الخمسينات من هذا القرن، و قد استحوذ التلفزيون على جمهوره بإعتماده الى حد كبير على الترفيه دون الإهتمام بالبرامج الأخرى، فجلب أكبر عدد من المشاهدين كانت أول غاية، غير أن لنشرات الأخبار أثر لأنها تمكن المشاهدين من رؤية الأحداث حال وقوعها، و بظهور تعديلات و تحسينات في الصوت و الصورة زاد الإقبال على التلفزيون بشكل كبير و كان لإختراع الفيديو كاسيت في العقدين الأخيرين أثر كبير في ذلك أيضاً.

و بفضل تكنولوجيا الفضاء و المركبات الفضائية التي يقودها الإنسان أو تسير آلياً فتحت أفاقاً كبيرة لتحقيق أغراض الإتصال، و في نفس الوقت زاد حجم المعلومات المساحة لمن تتوفر لهم فرصة الحصول على التكنولوجيا الحديثة

1.2. تعريف الإتصال و عناصره:

أ- تعريف الإتصال: يعتبر الإتصال بمثابة العمود الفقري للمجتمع، حيث يعد عملية جوهرية لسائر المخلوقات و بدون الاتصال يعيش الإنسان منعزلاً عن أخيه الإنسان و عن بقية المجتمع سواء إنعزال حضاري أو إجتماعي، و من خلال هذه الأهمية فقد تناول الإتصال العديد من الكتابات و فروع العلم المختلفة و لقد إختلفت هذه التناولات فيما يخص مفهوم مصطلح الإتصال في مختلف فروع المعرفة فكل منها يتناوله من زاوية إهتمامه و ما يتناسب مع طبيعة كل نوع من هذه المعارف فقد إشتق مصطلح الإتصال أي "Communication" من الكلمة اللاتينية "Communis" التي تعني في اللغة الأنجليزية Common ومعناها مشترك أو إشتراك (أحمد بدر، ص259) فعند قيامنا بعملية الإتصال فإننا نسعى لإعطاء وسيلة مشتركة مع شخص أو جماعة أخرى، أي أننا نحاول خلق مجال معرفة مشترك أي أن نشترك في أفكار أو مواقف أو مشاعر.

" كما يشير إلى المعلومات التي تنتقل بواسطتها تلك الأفكار بين الناس داخل نسق إجتماعي معين مهما اختلف حجمه" (حجازي مصطفى، 1982، 170).

" في اللغة العربية فالإتصال كلمة مشتقة من مصدر -وصل- الذي يحمل معنيين ، الصلة و البلوغ، فالأولى تعني الربط بين كائنين أو أكثر، أي إيجاد علاقة بين طرفين تربط بينهما أما الثاني: فهو يعني البلوغ و الإنتهاء إلى غاية ما فالإتصال في اللغة العربية هو أساس الصل و العلاقة و البلوغ إلى غاية معينة من تلك الصلة" (حجازي، ص172).

و قد تناول مصطلح الإتصال نخبة من العلماء لم يشتركوا جميعا في تحديد مفهوم الإتصال و لم يستطيعوا إعطاه تعريفا شاملا و مانعا.

و على إختلاف الوجهات في تعريف هذا المصطلح نتعرض الآن إلى مجموعة من التعاريف نبين من خلالها بعض المتغيرات التي توضح معناه.

فقد أشار أحد الكتاب إلى أن الإتصال يعني "نقل أو إنتقال المعلومات و الأفكار و الإتجاهات أو العواطف من شخص أو جماعة لأخرى، أو لآخرين من خلال رموز معينة (أبو النجا محمد العمري، 1986، ص17). فعملية الإتصال من خلال هذا التعريف تتم من خلال عملية انتقال الرموز بين المصدر و المستقبل و يمكن أن يكون كلا من المستقبل و المصدر فردا أو جماعة و يعرف الاتصال أيضا "بأنه عملية نقل أو تحويل فكرة ما من شخص (مرسل) إلى شخص آخر (مستقبل) و ذلك بغية تغيير سلوكه" (عزي، ص17).

لا يعتبر الاتصال مجرد عملية نقل الرموز و بدائل الرموز بين الصدر و المستقبل و إنما هو عملية تغيير سلوك المستقبل بواسطة ما تحمله هذه الرموز من معنى "و من خلال عملية الإتصال يهدف المرسل إلى تحقيق شيئين هما: "إثارة رد الفعل لدى المستقبل - كما رأينا في التعريف السابق.

" محاولة تغيير سلوك المستقبل مما هو عليه إلى سلوك آخر - كما نرى في هذا التعريف" (عزي، ص17). و يعرف (أندري ريكارد) الاتصال "بأنه إيصال رسالة على الغير بغية تغييره أو

إقناعه بشيء ما" (حجازي،ص179) يضيف هذا التعريف بعد آخر لعملية الاتصال، و هو محاولة إقناع الطرف الطرف الآخر بشيء ما، فالإتصال عملية هادفه ذات معنى و مقصودة و القصد هنا هو الإقناع بغية تغيير سلوك الفرد.

بينما يشير (أوسجود) و آخرون " إلى أن الإتصال يتم في أحد الأنظمة القائمة من خلال تأثير مصدر معين على آخر أو آخرون عن طريق المناورة بالرموز أو بدائل لالرموز التي يمكن نقلها عبر قنوات الإتصال بينهم" (أبو النجاء،ص17).

يتضح لنا من هذا التعريف و أن عملية الإتصال هذه لها قناة تتم من خلالها و هذه القناة تختلف باختلاف الرسالة التي يريد المرسل نقلها إلى المستقبل كما يوضح (فيليب تومبكينس) "إلى أننا يمكننا توضيح هذا المصطلح من خلال فهمنا للنظريات و النماذج، المرتبطة به كذلك يمكن فهمه أو توضيح فهمه من خلال ثلاثة عناصر أساسية و هي: العلمية -و المعنى أو المدلول- و كذلك الهدف و الغرض منه.

و قد بين هذا العالم أن عملية الاتصال تكمن في أفكار يمكن أن تنتقل إلى الآخرين و قد تكون أشياء ترسل إلى مستقبل، و قد تكون هذه الأشياء نفسية أو أفراد أو إشارات ضوئية أو أوزان أو موجات ضوئية" (أبو النجاء،ص17).

يبين لنا هذا التعريف أن عملية الاتصال تتم من خلال ثلاثة عناصر تبين و أن الاتصال هو عملية أي أنه عملية قابلة للتغيير و التبديل و هذه العملية تحمل معنى أو مدلول يدل عليه، و هذا المعنى الذي تحمله عملية الاتصال يكون هادفا و له غرض فالإتصال عملية مقصودة ذات معنى، فالمرسل يحاول نقل أفكار عبارة عن دوال ينقلها إلى المستقبل لغرض يريده المرسل من المستقبل.

أما مصطفى عشوى فيعرف الإتصال "بأنه عبارة عن عملية إرسال أو إستقبال رموز أو رسائل سواء كانت هذه الرموز شفاهية أو كتابية، لفظية أو غير لفظية و يعتبر الإتصال أساس التفاعل الإجتماعي الذي يؤدي إلى نشوء علاقات متنوعة و متعددة في مختلف المواقف سواء كان ذلك بين شخصين أو أكثر" (عزي،ص7).

إن وجود عملية تبادل المعلومات و الأفكار و الرسائل بين الأفراد شفاهية كانت أو مكتوبة منطوقة أو غير منطوقة هي عملية تفاعل إجتماعي مما يؤدي إلى خلق علاقات إجتماعية عديدة و متنوعة بين الأفراد و على أعقاب هذا تتكون مجتمعات لها خبرات و أفكار موحدة فالإتصال هو أساس التفاعل الإجتماعي مما ينتج عنه من علاقات إجتماعية و إنسانية.

و يعرف (تشارلز كولي) الإتصال: "بأنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية و تنمو و تتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان و استمرارها عبر الزمان، و هي تضمن تغييرات الوجه و الإيماءات، و الإشارات، و نغمات الصوت، و الكلمات، و الطباعة و الخطوط الحديدية، و البرق ، و التلفون، و كل تلك التدابير التي تعمل بسرعة و كفاءة على قهر بعدي الزمان و المكان" (محمود عودة، 1976، ص7).

يعد هذا التعريف تعريفا شاملا لمفهوم الإتصال، فقد تعرض لكل جوانب العملية الإتصالية مادية و معنوية، المادية من حيث الوسائل المستخدمة و معنوية من حيث الأهداف التي يسعى المرسل إلى تحقيقها من خلال إتصاله بالمستقبل أو المستقبلين (الجماعة).

أما إذا نظرنا على الإتصال كعملية إدارية فإنه "يعني إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات أو المعلومات الضرورية لإستمرار العملية الإدارية و نقلها و تبادلها أو إداعيها، بحيث يمكن للفرد أو الجماعة إحاطة الغير بأمر أو أخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعة أو التغيير أو التعديل من هذا السلوك" (عبد الكريم درويش، ص463) إلى هذا التعريف يبين لنا من الوجهة الأولى أهمية الإتصال و الدور الذي يلعبه في المؤسسة بحيث يمكن للإدارة الإطلاع على كل ما يجري داخل أو خارج المؤسسة من أجل تعديل سلوكهم و إعادة النظر في بعض المعلومات أو الأمور فهذا التعريف يعبر فعلا عن الإتصال بعملية إدارية. و طالما الإتصال هو إيصال معلومات من أي شخص في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر فإنه يمكننا تصور تنظيم أو إدارة لول اتصال و كما يقول هـ. سيمون "بدون إتصال لا تكون هناك منظمة" (سيد الهواري، 1976، ص367) فالإتصال ضروري لإيصال المعلومات التي تبني عليها القرارات.

نستنتج من التعاريف المتناولة أن الاتصال عملية اجتماعية شاملة لكل المجالات الاجتماعية، فكل جماعة أو منظمة تحتاج إلى وسائل اتصال. و قد إشتراك العلماء في تحديدهم لمفهوم الاتصال في عدة عناصر، حيث كان هناك إتفاق ضمني في أنها إحدى المكونات الأساسية للعملية و الاتصالية هذا لا يعني أنهم انتهوا إلى تعريف مانع و جامع لمفهوم الاتصال، و مهما يكن هناك عدة نقاط اشتركت فيها هذه التعريفات نذكرها فيما يلي:

- يعد الإتصال أساس العلاقات الإجتماعية و عليه يتوقف إستمرارها و بقاؤها.
- الإتصال هو عملية نقل و تبادل للمعاني و الأفكار و المشاعر بين الأفراد.
- يحاول المصدر من خلال عملية الإتصال التأثيري في المستقبلين فالإتصال عملية تأثير و تأثير.

فهم المستقبل لمضمون الرسالة و استحالاته إحدى شروط العملية الإتصالية. و من خلال تحليلنا لهذه المفاهيم الأساسية الواردة في الدراسة يمكن تحديد التعريف الإجرائي لمفهوم الإتصال الذي سنوصفه خلال دراستنا هذه كما يلي: "إن الإتصال هو عملية نقل المعلومات و الأفكار من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عضو آخر بإستعمال رموز بدائل الرموز قصد إحداث تغيير و إحاطة الغير بمعلومات أو أخبار جديدة، و ذلك بإستخدام وسائل اتصال جديدة و عديدة تضمن نشر هذه الأفكار و الرسائل بسرعة و كفاءة."

ب- عناصر الإتصال:

إن الإتصال عملية يستطيع من خلالها طرفان أن يشاركا في فكرة أو مفهوم، أو مهارة، أو إحساس، أو إتجاه، أو عمل معين، و هذا يعني أن أحد الطرفين لديه معلومات، أو مهارات، أو أفكار أو آراء معينة و يريد أن ينقلها إلى الطرف الآخر مشتركا معه فيها. و هذه العملية تحتوي على خمسة عناصر أساسية و هي: المرسل، الرسالة، الوسيلة، و المستقبل، و مرجع الصدى أو التغذية العكسية.

1/ المرسل أو المصدر: Emetteur

" و يقصد بالمصدر في الإتصال هو الشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين بشكل معين ليشاركوه في أفكار و إتجاهات أو خبرات معينة (أبو النجاء،ص26). و بالتالي فهو المسئول عن إعداد و توجيه المعلومات و المفاهيم التي يحتاجها من خلال التعامل مع الأفراد أو الجماعات في موقف معين. و المرسل قد يكون شخصا واحدا، و قد يكون أكثر من شخص، و في حالات أخرى قد يكون المرسل هيئة، و في هذه الحالات يكون المرسل هو المسئول عن القيام بوظيفتين:

أ- تحديد الفكرة التي يرغب في توجيهها لمن يتعامل معهم، ثم القيام بدراسة هذه الفكرة و جمع المعلومات المناسبة عنها، ثم إختبار الأسلوب أو الشكل أو الوسيلة المناسبة.

ب- قيام المصدر بشرح و توضيح هذه الفكرة لمن هم في حاجة إليها عن طريق الوسيلة المختارة. و منه فإن العنصر الأول في العملية الاتصالية: هو انبثاق فكرة في عقل المرسل ثم يحاول صياغاتها في شكل يسمح إرسالها إلى حيث يريد -المستقبل-.

و لكي يحقق المرسل كلا الوظيفتين ينبغي أن يراعي جملة من الاعتبارات لكي يحقق الهدف من دوره كمرسل و منها:

- يجب أن يعرف المرسل ما يريد توصيله" وضوح الرسالة في ذهنه حتى يتمكن من شرحها و توصيلها لأي شخص آخر.

- تأكد المرسل من معرفته للمعنى الذي يريد للشخص الآخر -المستقبل- أن يحصل عليه من الرسالة لأنه (أي المعنى المتحصل عليه) هو الذي يحدد السلوك الذي سيسلكه المستقبل أو طبيعة الإستجابة لهذه الرسالة.

- تحديد الطريقة السليمة لتوصيل الرسالة سواء كانت منطوقة أو مرسومة أو مكتوبة أو بأي شكل آخر، إختيار الكلمات، أو أي وسيلة تعبر أخرى بصورة واضحة يستطيع المستقبل أن يفهمها.

- تحديد الوقت الملائم و المكان لتوصيل الرسالة.

- توفير لدى المرسل فكرة أو خبرة عن الأشخاص المستقبلين حتى يكون لديه اتصال مؤثر و فعال.

- وجود تغذية عكسية للاتصال من الأشخاص الذي يتصل بهم لتمكين عملية تدفق المعلومات ذات الاتجاهين لتحسين الفهم.

- مراعاة المرسل العوامل المشوشة التي قد تحدث عند القيام بإرسال رسالته إلى المستقبل
2/ المستقبل Recepteur: " و هو الشخص أو الجماعة الذي يصل إليه الأمر أو المعلومة" (أحمد بدر، ص، 259).

" المستقبل هو الشخص أو مجموعة الأشخاص الذي يتلقى أو يستقبل محاولات التأثير الصادر عن المصدر" (أبو النجا، ص، 31).

أي الفرد أو الجماهير التي يوجه إليها المرسل رسالته و هنالك العديد من المستويات التي تنظر إلى المستقبل على أنه فرد في جماعة مما جعلها تأخذ في الإعتبار العديد من العناصر مثل الذوق، و الحافز الإختيار و الوعي، بالإضافة إلى بعض الخصائص يمكن أن تنقسم إلى قسمين :
* خصائص متعلقة بالجوانب الديمغرافية والتغيرات المرتبطة بها التي تؤثر في الإستجابة والتي تتضمن التعليم والوظيفة، والدخل، والعمر ... الخ .

* خصائص متعلقة بالجوانب السيكولوجية والاجتماعية التي قد تؤثر على الإستجابة وعلى السلوك، وغالبا تتضمن الاتجاه نحو الأفكار المستحدثة، الكفاءة، والشعور بالسيادة على البيئة والنظرة إلى المستقبل ... الخ . وهذه العوامل لا تنفصل في تفاعلها عن بعضها " ومنه فإن استجابة المستقبل لا تغيب عن هذه الارتباطات وإنما تتم في ظلها " (أبو النجا، ص، 32) .

3- الرسالة (Message) :

يشير جون ايدير " إن الرسالة هي الموضوعات أو الأفكار أو الحقائق ذات الأهداف المحددة والموجهة التي تحمل المعاني التي يرغب المرسل في توصيلها إلى المستقبل " .

ويشير آخر " إنها الأفكار والمفاهيم والإحساسات والإتجاهات التي يرغب المرسل في إشراك الآخرين فيها " (أبو النجا،ص،33) .

فهي بذلك الموضوع المراد توصيله إلى المستقبل بغرض التأثير في سلوكه سواء كان هذا المستقبل فردا أو جماعة أو مجتمع، وتمثل الرسالة محتوى الإتصال وعلى أساس هذا المحتوى فإن الرسائل تختلف في أنواعها طبقا لاختلاف هذا المحتوى، وهناك الرسائل الوظيفية، والرسائل الواقعية، والرسائل لعاطفية، والرسائل الخيالية .

4- وسيلة أو قناة الإتصال (Cannal de Communication):

إن كنا قد سبق لنا القول بأن الإتصال عملية تفاعل بين طرفين المرسل والمستقبل يتم خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل فإنه من الضروري أن يتم ذلك من خلال قناة إتصالية حيث أنها تقوم بدور أساسي ومحوري في عملية الإتصال أين يتم خلالها عملية المشاركة في المعلومات بين المرسل والمستقبل التي تتضمن بدورها رسالة مرسلة وعلى ذلك يمكن القول بأن الوسيلة : " هي الأداة التي يمكن من خلالها توصيل الرسالة بين المرسل والمستقبل سواء كان كل منهما شخصا أو المرسل شخصا والمستقبل جماعة، أو بين جماعتين بين مؤسسة ومؤسسات أخرى وذلك في إطار سلوك ينظم العملية الإتصالية وما يترتب عليها من ردود فعل لهذه الرسالة واستخدام لهذه الرسالة . " (أبو النجا،ص،38)

كما قد تعني " مختلف الطرق التي تنتقل بها الرموز أو المعاني أو الأفكار بين الناس وتتراوح هذه الطرق بين الإشارات الغامضة غير المحددة إلى القواعد القانونية الصامتة الصماء والمفصلة ومن الكتابة التصويرية البدائية إلى فن الإختزال الدقيق والعلاقات الرياضية الواضحة والمحددة دقة وتفصيلا " (أبو النجا ،ص،39) .

" وسيلة الإتصال هي الطريقة التي تنقل بها الأفكار والمعلومات، فقد تكون الكتابة كما في المنشورات، الكتب... الخ، وقد تكون الحديث كما في الإجتماعات... الخ، وقد تكون الصور كما قد تكون الكتابة والحديث والصور معا مثل الأفلام... الخ . " (بدر،ص259) .

5- الرجوع أو التغذية العكسية (Feed-Back) :

لقد أصبح إرجاع الأثر - التغذية العكسية - من المصطلحات الأساسية في نظرية الإتصال خصوصا من حيث التعبير عن التفاعل الدينامي في هذه العملية بين الأطراف المتواصلة، فالمستقبل عندما يستجيب لرسالة ما برسالة جوابية ويتحول إلى مرسل يقوم بعملية إرجاع الأثر، هذه العملية تضبط سلوك المرسل وتوجهه إلى المراحل اللاحقة لاستكمال رسالته (يعدل من المحتوى أو اللهجة، أو يغير من الوسائل المستخدمة... الخ) تبعا لإرجاع الأثر الذي تلقاه، وهكذا فأبي رسالة جوابية هي إرجاع أثر من الناحية الفنية الصرفة، أما على المستوى الإنساني فإن إرجاع الأثر يرتبط بالمستوى الإنفعالي من الإتصال ف المقام الأول : " تحبيذ، إستحسان، موافقة أو تحفظ، غضب، توتر، رفض ... " (ابو النجا،ص43) .

وعلى ضوء ذلك يمكن القول : " إن رجوع الصدى هو رد المستقبل لرسالة المصدر الذي استخدمه المصدر فيما بعد لتعديل رسالته التالية، ومن ثم فإن رجوع الصدى ما هو إلا رسالة من نوع خاص تتعلق بتأثير رسالة سابقة (من المصدر إلى المستقبل) ومن جهة نظر المصدر قد يفهم رجوع الصدى على أنه رسالة تحمل (معرفة من فاعلية الإتصال)، ورجوع الصدى سبيل للنظر إلى المصدر على أنه مستقبل وهذا يؤكد عملية التبادل بينهما بالفعل " (أبو النجا، ص44) . ولهذا فإن رجوع الصدى أو التغذية العكسية يعمل على توثيق الصلة بين المرسل والمستقبل ويثري الإتصال، ويرتقي به ويرشد المرسل إلى الإثارة الناتجة عن رسالته ويساعده على تطويرها .

2.2. أهمية الإتصال :

يعتبر الإتصال من بين الأجزاء المختلفة المكونة للتنظيم بمثابة الجهاز العصبي (حجازي، ص63)، والذي بدونه لا يمكن لأي تنظيم أن يوجد فهو يمثل حقيقة الوجود الإنساني والعمليات الإجتماعية والإدارة المؤثرة باستمرار فيه .
فإذا أخذناه من ناحية العامل نجده، يرفع من معنوياته، ويخلق لديه الحماس والإخلاص لمؤسسته، إذ تتاح له فرصة الإدلاء برأيه إزاء قضية تهمة كعضو ينتمي إلى تلك المؤسسة .

كما أنه يعمل على تثقيف الأعضاء وجعلهم يدركون المؤسسة التي ينتمون إليها ومعرفة العراقيين التي تقف عائق أمام السير الحسن لتلك المؤسسة من أجل التخلص منها والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة .

أيضا الإتصال له دور أساسي في المؤسسة، بحيث يعمل على إيصال المعلومات والقرارات إلى مل أعضائها، ونقل مشاكلهم واقتراحاتهم إلى المسؤولين في القمة، وهذا ما يسمح بتقريب المسافة الإتصالية بيم مستويات المؤسسة ويرى في هذا الصدد " مصطفى حجازي " : أن تقريب الإتصال بين الرئيس والمرؤوسين ونزع الحواجز يزيد في التفاهم بينهما. كما تمر الرسالة الإعلامية بأقرب الطرق، فتقل عدد المراكز الوسيطة، وبالتالي تحتفظ الرسالة بمضمونها دون أن يمسه أي تشويش ذاتي، الذي تحدثه المراكز الوسيطة بمرور الرسالة عبره .

بفضل هذا الإتصال يكون الفرد على دراية بكل ما يحدث بداخلها، ولكن في حالة غيابه تكثر الإشاعات داخل المؤسسة وخاصة في أوساط القاعدة .

ومن خلال ضمان الإتصال الفعال يمكن تحفيز العاملين على العمل بجد وإخلاص وتنمية الشعور بالإنتماء لديهم . (محمد منير، ص، ص28، 27)

- أهمية الاتصال المؤسسي: ترى Ponel Brault أن أهمية الإتصال تتمثل في أنه :
- يشجع الوحدة والتضامن للجماعات فمن خلال شبكة الإتصال تتمكن الجماعة من فرض وجودها .
- يمكن من إتمام النشاطات الجماعية وهذا على شكل المستويات من أبسط النشاطات الجماعية العملاقة التي يتطلبها التخطيط من أجل التطور الوظيفي .
- يضمن الترقية وتقييم الأشخاص والجماعات، أين يكون الإتصال ضروري لدى الكائن أو الفرد فهو تأكيد على ذاته .
- يساعد على التشاور و الإعراف بالدور الذي يلعبه المتصل، كما يعتبره أفضل الوسائل لحل مشاكل المؤسسة والأفراد والجماعات، فحين يتوقف الإتصال، تكثر الخلافات وتتكاثر الصراعات .

3.2. نماذج الإتصال :

يعتبر النموذج وصف مبسط في شكل تخطيطي لجزء أو حقيقة، والنموذج يبنى لتبيان العناصر الأساسية لأي تركيب أو عملية والعلاقات بين هذه العناصر (ابو النجاء، ص89) .

3-1- نموذج أرسطو :

إن نموذج " أرسطو " يعتبر من أقدم النماذج التي حددت عناصر عملية الاتصال وقد حددها من خلال ثلاثة عناصر هي :

(1) المتحدث .

(2) ما يقوله هذا المتحدث .

(3) الجمهور (متلقي الرسالة) .

وكان " أرسطو " يرى " أن هدف الإتصال هو البحث عن كل الوسائل المتاحة للإقناع، أي أن الإقناع كان الهدف الأساسي للإتصال من وجهة نظر أرسطو، والإقناع هنا يعني تحويل المستقبل إلى وجهة نظر المتحدث " . (حمدي، ص،64)

3-2- نموذج لاسويل :

يشير لاسويل إلى أن الطريقة المناسبة لوصف عملية الإتصال يمكن أن تتم من خلال الإجابة على الأسئلة التالية :

" من يقول، ماذا، وبأي وسيلة، وإلى من، وما هو الأثر المتوقع ؟ "

واعتبر لاسويل هذه الأسئلة صدفة يمكن أن تكون نموذج خطي يعطي الشكل الآتي :

من الموصل ← ماذا يقول ← في أي قناة ← لمن ← بأي تأثير

في عام 1958 أضاف " برادوك " إلى نموذج لاسويل عنصرين آخرين من أجل زيادة فعالية عملية الإتصال وهي الظروف التي ترسل فيها الرسالة، ولأي غرض يقول الموصل شيئاً .

ماذا
 من _____ يقول _____ لأي غرض _____ عن طريق أي وسيلة _____ لمن _____ بأي تأثير
 في أي ظروف

* الانتقادات الموجهة لهذا النموذج :

يفترض لاسويل أن قضية قصد المرسل في التأثير على المستقبل هي قضية مسلمة بها .
 كما اعتبر باحثون آخرون عبارة لاسويل هي عبارة تسير في خط واحد من المرسل إلى المستقبل
 دون اعتبار الخلفية الثقافية والنفسية والاجتماعية .

كما نقد هؤلاء الباحثون دراسة لاسويل التي تركز على تحليل المضمون أي تحليل الرسالة، لأن
 الرسالة ليست أهم مقياس في نظرهم للموقف التحليلي ... (بدر، ص254) .

كما وجه " ستيفنسون " نقد لنظرية لاسويل على اعتبار أن هذا الأخير يطالب بأن يحكم العالم
 علماء السياسة .

3-3- نموذج شانون و ويفر :

يعتبر نموذج " شانون و ويفر " من المساهمات ذات الانتشار والتأثير في نماذج الإتصال
 التي نراها اليوم، وتبعت محاولة " شانون " في تشكيل نموذج من خلال مجموعة أسئلة صاغها
 لبناء نموذج هي :

- أي نوع من قنوات الاتصال يمكن أن ينقل أكبر كمية من الإشارات ؟

- كم من الإشارات المرسله تتعرض للضوضاء التي تحدث قداما من الراسل إلى المستقبل ؟

مصدر المعلومات ← الجهاز المرسل ← الرسالة أو الإشارة ← المستقبل ← الهدف .
 مصدر التشويش

(بدر، ص265)

والنموذج الذي صممه " شانون و ويفر " في العمل في عام 1949 يصف الإتصال بعملية خطية ذات طريق واحد به خمسة وظائف تؤدي من خلالها عملية الإتصال، وعاملا معطلا لهذه العملية (الضوضاء)، حيث يبين " شانون " رحلة المعلومات من المصدر إلى وسيلة نقلها، وقبل أن تصل إلى جهاز استقبالها ثم إلى هدفها فإن هذه المعلومات قد تتعرض في طريقها إلى عوامل مختلفة ميكانيكية أو نفسية أو في مدلولها أو في معناها (أي مصدر التشويش).

* النقد الموجه لهذا النموذج :

- نلاحظ أن " شانون و ويفر " اهتمتا بالجوانب الميكانيكية والتكنولوجية للعملية الإتصالية أكثر من العوامل الإنسانية والتفاعلات التي تحدث فيها .

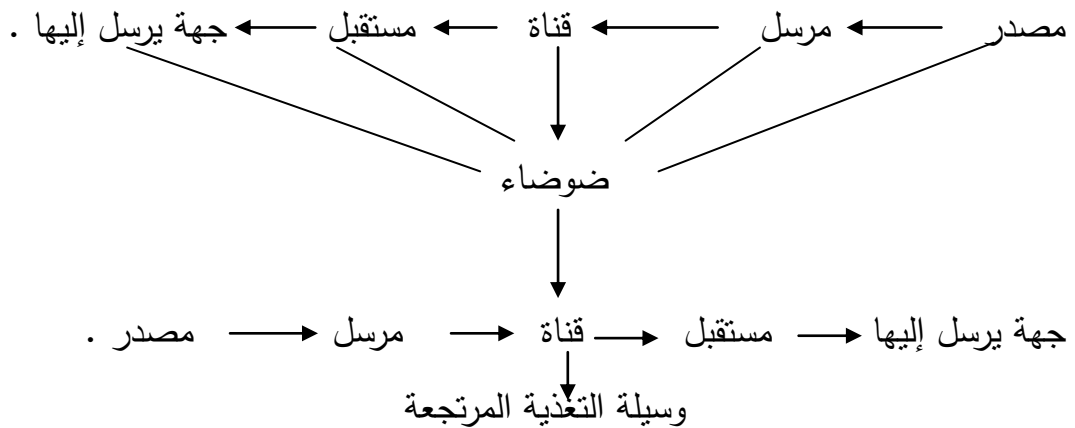
- نلاحظ أيضا أن النموذج يسير في اتجاه خطي واحد وبصورة لا توضح ديناميكية العملية الإتصالية .

3-4- نموذج ديفلير :

يعتبر نموذج ديفلير تطويرا لنموذج كل من شانون و ويفر وقد ركز ديفلير في تطويره على :

(1) الإهتمام بالمطابقة بين معنى الرسالة التي تنتج والرسالة التي تستقبل .

(2) إدخال عناصر جديدة توضح ديناميكية ودائرية العملية الإتصالية حيث أضاف النموذج إلى عنصر التغذية العكسية وكيفية التنقية للرسالة المستقبلية والمرسلة .



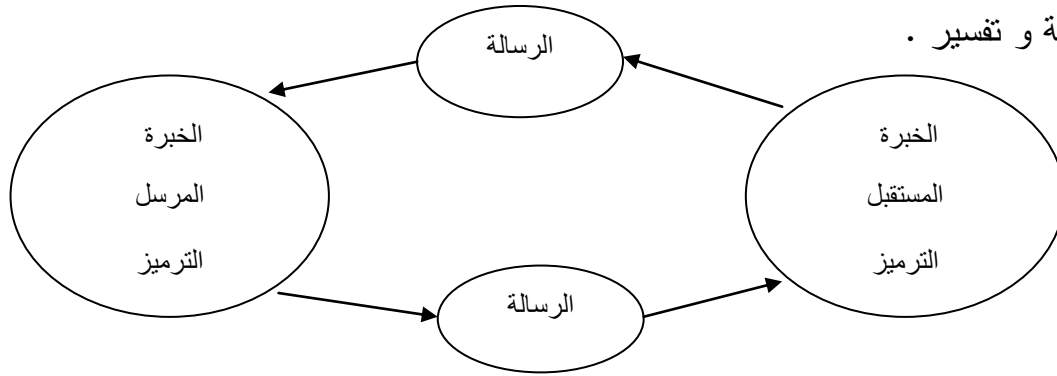
ويمكن القول أن هذا النموذج (نموذج ديفلير) أضاف مجموعة مكونات إلى أجزاء النموذج الأصلي " لشانون و ويفر " ليبين كيف يحصل المصدر على التغذية المرتجعة بالمعلومات، والتي تعطي المصدر بدورها إمكانية الملائمة بفاعلية أكثر لطريقة توصيله للرسالة المرسله .

* الانتقادات الموجهة لهذا النموذج :

أهم شيء قد يوجه لهذا النموذج أنه عند استخدامه في حالة الاتصال الجماهيري فإن المصادر سوف تحصل على تغذية رجعية بمعلومات محدودة أو غير مباشرة من المستمعين .

3-5- النموذج الدائري " لاسجود و شرام " :

يركز هذا النموذج على الإطار الدلالي للمستقبل والمرسل أي أنه لا يكفي أن تكون الرسالة في لغة يفهمها الطرفان بل يجب أن تكون للطرفين خبرات مشتركة كذلك بالنسبة لموضوع الرسالة نفسها، أي أن الطرفين متساويان ويؤديان أعمالا متماثلة، وهي تحويل الرسالة إلى رموز، والرموز إلى رسالة و تفسير .



نموذج شرام (Gary.T.Hunt,1980,p34)

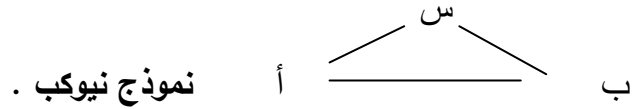
ما يأخذ على النموذج أنه :

- في الحقيقة من الخطأ أن نظن أن عملية الإتصال تبدأ وتنتهي في مكان ما فهي لا نهاية لها .
- كما أنه من نقاط النقد أن يكون النموذج شعورا بالمساواة في الاتصال وغالبا جدا يكون الإتصال يعكس ذلك، غير متوازن بدرجة متوسطة على قدر ما تكون مصادر الإتصال والقوة والوقت معطيان للإتصال .

3-6- نموذج (ABX) لنيوكب :

لقد اشتق " نيوكب " نموذجه من محتوى نظرية " هيدر " والنموذج يأخذ شكلا يمثل أطرافه على التوالي فردين (أ ، ب)، وشيء (س) في بيئتهم المشتركة، وكلا الفردين يتجها إلى كل منهما

الآخر وإلى (س)، ويفهم الإتصال على أنه العملية التي تؤيد تركيب التوجيه بين العناصر الثلاثة، أي أن الإتصال يقوم لتحسين العلاقة بين الثلاثة عناصر بواسطة إرسال المعلومات ويفترض النموذج أن الجهد موجه نحو ثبات ومطابقة الموقف والإتجاه والعلاقة بين الثلاثة عناصر تستعمل على تحريك الإتصال حينما تسمح الظروف " .



وقد أضاف نيوكب عام 1959 إلى نموذج ثلاثه أبعاد أساسية في حالة تواجدها يمكن أن تنشط العملية الإتصالية .

- حينما تكون هناك جاذبية قوية بين شخصين .

- عندما يكون الشيء مهماً على الأقل لأحد الطرفين .

- حينما يكون الشيء (س) له علاقة مشتركة لكليهما .

الإنتقادات الموجهة إلى هذا النموذج :

- إن النقد الذي يوجه لهذا النموذج هو أن لا يفترض بأن الميل إلى الموافقة العامة هو السبب

الوحيد والتأثير الوحيد للإتصال فمن المحتمل أن تؤثر على هذا الميل علاقات جديدة وبذلك لا

يكون الإتصال على ضوء نموذج نيوكب هو المؤثر الوحيد للإتفاق حول شيء أو رأي معين.

- أننا لا يمكننا أن نطبق التعليمات المتعلقة بالعمليات الداخلية للأفراد أو المتعلقة بالمجموعات

الصغيرة مباشرة على المواقف الكبيرة وخاصة التي هي في مستوى المجتمع أو المجتمعات الكبيرة

وذلك على ضوء نموذج نيوكب .

3-7- نموذج لازرسفيلد :

فقد ركز في نظرية الاتصال على مرحلتين على اعتبار أن الجمهور لا يتأثر بالرسالة

مباشرة، بل يأتيه التأثير عن طريق قادة الرأي في الجماعة ومن هؤلاء ينتقل التأثير للآخرين،

والعكس صحيح في أن هؤلاء القادة هم الذين يضعون آراء الجمهور ويعبرون عنها في وسائل

الإعلام أو بغير ذلك من الطرق .

3-8- نموذج بورك :

حاول " بورك " في حديثه عن الدوافع تحديد خمس مناظر مترابطة يمكن من خلالها رؤية الأحداث الإتصالية وهي :

- (1) الفعل وما يحدث من أفعال .
- (2) مكان وقوع الفعل وخلفية الفعل .
- (3) القائم بالإتصال .
- (4) الوسائل المستخدمة .
- (5) الهدف أو الغرض (حمدي ، 1987 ، ص 64) .

3-9- نموذج جرنبر :

اعتمد " جرنبر " على تعريف لاسويل في صياغة عشرة عناصر للإتصال :

شخص ما _ يدرك حدث ما _ ويستجيب _ في موقف ما _ من خلال بعض الوسائل _ ليُجعل مواد متاحة في شكل ما _ تنقل محتوى له نتائج .

3-10- نموذج برلو :

يحتوي نموذج " برلو " المعروف اختصاراً (SMCR) على أربعة عناصر هي :

المصدر _ الرسالة _ الوسيلة _ المستقبل .

هناك عنصران فرعيان هما : (حمدي،ص66) .

(1) الرمز : وهو العنصر الذي يقوم بوضع رسالة في شكل رموز مثلاً الجهاز الصوتي في الإنسان في حالة الإتصال أو الآلة الكاتبة في حالة الإتصال المكتوب وهذا العنصر يرتبط بالمصدر .

(2) فك الرمز : وهو العنصر الذي يفك رموز الرسالة مثل : الأذن في حالة الإتصال الشفوي أو العين في حالة الإتصال المكتوب .

* إن مجموع هذه النماذج حاولت تحليل عملية الاتصال بدءاً من نموذج أرسطو الذي يحدد ثلاث عناصر أساسية لهذه العملية . وبالرغم من بساطة هذا النموذج، إلا أن العناصر التي اشتمل عليها هي نفسها التي أكدتها معظم النماذج الحديثة . ففي عام 1949 قدم " شانون و ويفر " نموذجاً لعملية الإتصال يركز على النظرية الرياضية، ثم طبق في العلوم الإنسانية المختلفة . ولقد

حدد " شانون و ويفر " خمسة عناصر لعملية الإتصال هي : المصدر _ المرسل _ الرمز _ المستقبل _ المقصد (الوجهة). ثم ظهرت بعد ذلك مجموعة أخرى من النماذج قدمها كل من شرام و ويستلي، وماك لين، وجونسون، وهي نماذج متقاربة فيما بينها إلى حد كبير، ويتمثل الإختلاف الوحيد بين كل منها في إضافة أو حذف عنصر معين لعملية الإتصال، أما الفكرة الأساسية التي تتضمنها هذه النماذج بصفة عامة، فهي وجود هدف أو مجموعة أهداف يرغب الفرد أو الجماعة في توصيلها إلى أفراد أو جماعات أخرى .

إن فالإتصال أساس الفهم المتبادل، وهو في التنظيم وسيلة تستطيع الإدارة من خلالها أن تنقل أهداف التنظيم إلى المستويات المختلفة فيه .

4- أنواع الإتصال واتجاهاته :

هناك شبه إجماع عام بين المهتمين بشكل الإتصال إلى تصنيفه إلى صنفين هما : الإتصالات الرسمية والإتصالات غير الرسمية . وتتكون الإتصالات الرسمية بدورها من اتصالات عمودية وتكون إما نازلة، وصاعدة، واتصالات أفقية وهي التي تظهر بين الجماعات أو الأفراد الذين يقعون في مستوى واحد، أما الإتصالات غير الرسمية فهي التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج القنوات الرسمية المحددة للإتصال .

4-1- الإتصالات الرسمية :

تتم الإتصالات الرسمية داخل خطوط السلطة الرسمية في إطار البناء التنظيمي يحدد قنوات الإتصال الرسمية ومجاريها، وتأخذ الإتصالات ثلاثة اتجاهات أساسية :

أ- الإتصالات النازلة :

هي تلك الإتصالات التي يكون اتجاهها من أعلى إلى أسفل على شكل قرارات ومعلومات وأوامر وتوجيهات وإلى غير ذلك، " وهذا النوع من الإتصالات الرسمية ضروري لشرح الأهداف والسياسات وتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الإختصاصات أو توضيح الأعمال والبت في الأمور وهو ضروري أيضا لتتم عمليات الإختيار والعلاقات العامة، والإنسانية والضرورية على وجه أفضل " . (محمد علي، 1975، ص 187)

ومما لاشك فيه أن الإتصالات الهابطة تكون مرآة عاكسة لطريقة معاملة الرئيس لمروؤسيه. فإذا كان الرئيس متعسفا، فإن هذا يولد الشعور بالخوف لدى المرؤوسين وبالتالي يحاولون تجنبه وهذا بالطبع يؤثر على الإتصال الصاعد . ومنه عزل القيادة عن القاعدة وما يترتب على ذلك من نتائج سيئة .

ويعتبر الإتصال الهابط أكثر أبعاد الإتصالات شيوعا في تنظيمات العمل وينتقل من المستويات العليا إلى المستويات السفلى، وتتجلى أهميته في نقل القرارات والتوجيهات الخاصة بسياسة المصنع وبذلك إلى نقل المعلومات من القمة واستقبالها في القاعدة وبذلك فهو ضروري ومهم في شرح الأهداف والقوانين والتوجيهات التي تخص المؤسسة . والدور الذي يلعبه الإتصال الهابط هو النقل الجيد والسليم للمعلومات بين المسؤولين والعمال .

ب- الإتصالات الصاعدة :

أما الاتجاه الثاني من الإتصالات الرسمية، فهي الإتصالات من الأسفل إلى الأعلى، أي الإتصال الذي يحمل المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات . وفيه يعطي المرؤوس لرئيسه بيانات عن عمله والمشاكل التي يصادفها، وربما يتعدى ذلك إلى إبداء رأيه في سياسات المؤسسة واقتراحاته بشأن تحسين الأداء ورفع الكفاءة الإنتاجية . وينهض هذا الاتجاه على حقيقة مؤداها " أن العمال ليس لديهم القدرة على استقبال الرسائل فقط بل إن موقعهم يحتم عليهم أن كون لديهم القدرة على إرسال المعلومات " .

إن تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى يعطي للرئيس نظرة شاملة وكاملة الأبعاد عن المؤسسة والعمل بها، وبالتالي تساعد على أن تكون قراراته أكثر رشدا .

ونستطيع أن نقول أن الإدارة اليوم قلما تكتفي بالإتصالات الهابطة، بل تكملها بالإتصالات الصاعدة التي تسمح للرئيس بمعرفة أثر الإتصالات التي تصدر عنه (قرارات، توجيهات) وذلك عن طريق ردود الفعل التي تحملها الإتصالات الواردة إليه (شكاوي، اقتراحات)، كما أنه من خلال هذا الإتصال يكون من السهل الكشف عن بعض الظواهر النفسية الإجتماعية، وكثيرا ما يسمح الإتصال الصاعد للعمال من المساهمة في اتخاذ القرارات .

ج- الإتصالات الأفقية :

وهي تلك الإتصالات على المستوى الواحد والتي تسير في اتجاه أفقي أو عرضي وهذا النوع من الإتصالات له أهمية قصوى لتوفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل وتبادل المعلومات المتعلقة بتنفيذه، " مثال : أن يقوم مدير ثلاثة مصانع (أ،ب،ج) تابعة لشركة تبادل المعلومات اللازمة لتنسيق أعمالهم الإنتاجية، فقد يكون هناك في هذه الحالة إتصال متبادل بين كل من مدير المصنع (أ) والمصنع (ب) واتصال آخر بين مدير المصنع (ب) ومدير المصنع (ج) وهكذا . " (محمد علي شبيب، 1976 ، ص305)

كما تعتبر الإتصالات الأفقية وسيلة يلجأ إليها الأفراد لعرض وجهات نظرهم، ومقارنتها مع وجهات نظر الآخرين وآرائهم، والحصول على تأييدهم فيما يخص هذه الأفكار . ويعتبر هذا النوع من الإتصال أقرب إلى المنظمة في صفة التعسف أو الأوتوقراطية فإن هناك حدودا على الإتصال الأفقي أما في التنظيمات الديمقراطية فإن هذا الإتصال مباح إلى حد كبير . (علي محمد ، 1975، صص، 234، 232)

نلاحظ أنه إذا وقع أو حدث تعارض بين الأوامر الرسمية الملقاة من أعلى إلى أسفل وبين رغبات الأفراد أو نواحي طموحهم، فإن الإتصال الأفقي يزداد وينتشر ليجد فيه الأفراد متسعا أو مخرجا للتعبير عن وجهات نظرهم أو آرائهم " إن الإتصالات الأفقية والإتصالات الصاعدة لم تنل اهتماما كبيرا من القائمين على إدارة التنظيمات الصناعية " . (شبيب ، ص305)

وقد يرجع ذلك إلى النظرة الضيقة للمديرين إلى عملية الإتصال، على أنها عبارة عن قرارات وأوامر وسياسات صادرة من الإدارة العليا، تتدرج من مستوى تنظيمي إلى مستوى آخر من الإدارة العليا المباشرة، واعتقادهم أن الإتصال يجري في خط واحد فقط من أعلى إلى أسفل وبذلك لا يستطيعون إدراك الفوائد التي تعود على التنظيم نتيجة تشجيع وحفزهم إلى مناقشة سياسته وخطته المختلفة .

وحتى الأقطار التي تأخذ بنظام مشاركة العمال في الإدارة، لوحظ أيضا أن أصحاب المراكز الإدارية العليا في التنظيم يخلقون عقبات كثيرة تحد من فعالية هذا النظام بوصفه أحد قنوات الإتصال الصاعد الأساسية . (عبد الوهاب ، ص324)

ومن هذا نلاحظ أن غالبية المديرين والرؤساء يدلون اهتماما كبيرا بالاتصال الهابط، ويهملون الاتصالات الأخرى في تنظيمات العمل (الصاعدة و الأفقية) التي لا تقل أهمية عنها حيث تساعدهم على اتخاذ قرارات تكون أكثر رشدا كما تسمح لهم بمعرفة كل ما يجري داخل المؤسسة . بعد تعرضنا للاتصالات الرسمية هناك الجانب الثاني، أي الاتصالات غير الرسمية، فما هي هذه الاتصالات؟ ما هي أهميتها؟ متى وكيف تظهر؟ .

4-2- الاتصالات غير الرسمية :

إن الاتصالات الرسمية ليست هي الشكل الوحيد السائر في المؤسسة، ذلك أن المؤسسة تحوي إلى جانب تنظيمها الرسمي تنظيما غير رسمي " والذي يتكون من جماعات العمل في المؤسسة، تلك الجماعات التي تنشأ بينها شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية لا تحددها الإدارة بصورة مباشرة، إنها تنشأ نتيجة لوجود أعمال مقاربة أو تعرضهم لمشاكل متشابهة أو رغبتهم في تحقيق أهداف واحدة وإشباع حاجات مشتركة . " (عبد الوهاب ،ص324)

ولذلك ينمو إلى جانب الاتصالات الرسمية نوع آخر من الاتصالات يعرف بالاتصالات غير الرسمية وهي تلك التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال، وهذا ما كشفت عنه نتائج البحوث التي أجريت في تنظيمات العمل.

ولقد كتب (هيربرت سيمون) عن هذه الحقيقة يقول: " إن الاتصالات غير الرسمية تكمن خلف العلاقات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم . فالصداقة بين شخصين تخلق ظروفا للاتصال والحديث بينهما ومما لا شك فيه أن الأسس التي ترتكز عليها هذه الاتصالات تختلف تماما عن تلك التي يحددها البناء الرسمي للاتصال . " (محمد علي،ص189)

ومن أمثلة الاتصالات غير الرسمية مما يتم بين الأشخاص خارج القنوات الرسمية للاتصال التي يحددها البناء التنظيمي، كما في حالة المعلومات التي تنتقل من مدير لآخر خلال حفل عشاء أو مباراة رياضية... الخ، فهذا الاتصال بين شخصين مختصين ، ولكن لم يأخذ شكل رسمي .

من هنا تظهر لنا أهمية الاتصالات غير الرسمية والتي ترجع إلى الوظائف العديدة التي يؤديها داخل تنظيمات العمل، حيث أنها تلعب دورا إيجابيا في التنظيم، فتقدم معلومات ومساعدات

ملموسة للإدارة في نقل وتوصيل المعلومات التي تفشل القنوات الإتصال الرسمية في نقلها، كما أنه يمكن الوصول إلى نتائج إيجابية وفورية في أمور عجزت الإتصالات الرسمية لأمد طويل أن تصل فيها إلى نتيجة إيجابية وحاسمة، وهذا ما جعل بعض الرؤساء يلجؤون إلى الإتصالات غير الرسمية للتأثير في المؤسسة، بما لا يتيح لهم مناصبهم الرسمية، غير أن الإعتماد على هذا النوع من الإتصالات وحدها في إدارة منظمة يؤدي إلى إضعاف السلطة الرسمية للإدارة ولهذا كان هذا النوع من الإتصالات لا يخضع للرقابة والإشراف الرسمي فقد تنتقل معلومات خاطئة ومشوهة . (درويش،ص481)

من هنا يمكن أن نلاحظ أنه كلما كانت الإتصالات الرسمية متوفرة ومسموح بها، كلما قلت درجة حدة الإتصالات غير الرسمية هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فإنه تحتل عدم ظهور الإتصالات غير الرسمية بشكل واضح في المؤسسات الإشتراكية وذلك بغرض أن هذه الأخيرة تعطي أهمية كبيرة للإتصال المباشر والرسمي .

5.2. وظائف الإتصال :

يقصد الباحثون الأمريكيون مثل فراس و مونج و راسل عام 1977 بوظيفة الإتصال " مدى استعمال هذا الأخير في مختلف الظروف لتحقيق عدة أهداف معينة فتأثير الإتصال في عملية التنظيم بصفة عامة . " (عزي،1992،ص 18)

وإن وظائف الإتصال ترتبط أساسا بمحتوى الإتصال، ويمكن ملاحظة هذا التأثير في عدة جوانب تنظيمية وسلوكية في مختلف المستويات التنظيمية، مما يبرر القول بأن للإتصال عدة وظائف يمكن تداولها في الميادين التالية :

5-1- وظيفة الإنتاج :

لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الإتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات و خاصة في المؤسسات الإقتصادية عن عملية الإنتاج، وذلك لأن عملية الإتصال هي التي تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته، كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ و الأداء كتوجيه الإنذارات بسبب التغيب والتقاعد عن العمل وإبداء الإعجاب ...، وقد بينت بحوث كثيرة ابتداء بدراسات " هاوتون " مدى تأثير الإتصال اللارسمي الذي ينتج عن التنظيم اللارسمي لجماعات العمال في تقنين

الإنتاج وتقييده، وفي بعض معايير سلوكية تعزز بعضها بأقوال ونوادير وشائعات وبعضها الآخر يعزز بالاتصال اللفظي كاستعمال الإشارات و الإيماءات ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي إجتماعي معين كالرضى والإشمئزاز ...، وإنه لمن الأهمية بمكان الإشارة إلى ضرورة إجراء بحوث ميدانية لإقامة علاقة معينة بين الإتصال والأداء من جهة وتأثير ذلك في الإنتاج من جهة أخرى .

5-2- وظيفة الإبداع :

" ويقصد به إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة . " (عزي،ص19)

وتعتبر وظيفة الإبداع أقل وظائف الإتصال ممارسة وذلك ناجم عن المقاومة الشديدة التي تبديها مختلف الأطراف للتغيير والتغيير التنظيمي _ فالروتين و النمطية و التقنين باعتبارها تقنيات تنظيمية لتسهيل أداء العمل _ تعتبر من أهم العقبات التي تقف في وجه الإبداع علاوة على تصلب المواقف والإتجاهات وخاصة عندما يتطلب الإبداع بذل مجهود كبير لتبني الأفكار والأنماط السلوكية الجديدة بحيث يمكن الافتراض بأنه كلما كان المجهود المطلوب بذله أكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أقوى . ومن أسباب هذه المقاومة شعور الفرد أو الجماعة بصعوبة التكيف مع الوضع الجديد الذي يهدد التوازن الفردي أو الجماعي الذي قد يكون في مجال العمل نتيجة جهود وتفاعلات سابقة .

ويرتبط الإبداع ببعدان هاما يجسدان وظيفة الأساسية : البعد الأول يتعلق بعملية تقديم الأفكار والمقترحات والمشاريع والمخططات الجديدة، أما البعد الثاني فيتمثل في عملية تطبيق البعد الأول . وللاتصال دور هام في تحقيق البعدين وذلك بوضع برامج تهدف إلى القضاء أو التحقيق من عملية المقاومة وإقناع مختلف الأطراف بضرورة تبني المعلومات أو الإبداعات الجديدة في ميدان العمل والتنظيم .

5-3- الصيانة :

يتمثل دور الإتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام أساسية :

* حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف و المشاعر .

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

* ضمان استمرار العملية الإنتاجية والإبداعية للمنظمة، وباختصار فإن الإنتاج والإبداع والصيانة وظائف ثلاثة يسهم الإتصال في تحقيقها والتأثير في توجيهها إلى جانب تأثير أجهزة أخرى على المستوى التنظيمي كالقيادة ومختلف مستويات الإشراف و النقابة وممثلي العمال، وهذا ما يدل على التأثير المتبادل بين مختلف الأفراد والجماعات، ومهما يكن، فإن وظائف الإتصال لا يمكن أن تتفصل عن هيكل الإتصال، ذلك إذا كان المفهوم و الأشكال والمستويات التي يتحرك فيها الإتصال وذلك ما يكون شبكات الإتصال وقنواته . (عزي،ص20)

5-4- وظيفة الإتصال في الإدارة :

تعرف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات التي من شأنها توجيه القوى البشرية والمادية المتاحة لجماعة منظمة من الناس لتحقيق أهداف مرغوبة على أحسن وجه ممكن وبأقل تكلفة في إطار الظروف البيئية المحيطة . وبناء على هذا التعريف يمكن أن تتضح أهمية الاتصال في الإدارة من خلال :

* الإتصال يعمل على رفع الكفاية الإنتاجية ودعم العلاقات الإنسانية :

فالإدارة أصبحت في الوقت الحاضر مهنة معترف بها ولا شك أن هدفها الأول رفع الكفاية الإنتاجية بوجه عام وتحقيق أكبر قدر ممكن من الموفرات الإقتصادية في حدود الإمكانيات العملية للمنشأة، غير أن هذا لا يأتي إلا بالعناية الكاملة باليد العاملة، لذلك اتجهت جهود الإدارة في السنوات الأخيرة، وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية . إلى العناية بالكفاية الإنتاجية للأفراد باعتبارهم أهم عامل في تحقيق الكفاية الكلية المنشودة ولتدعيم ذلك أيضا بدأ الإهتمام بالعلاقات الإنسانية التي تتمثل في كل علاقة تقوم بين مختلف الأفراد أو الجماعات داخل المنشأة أو بينهم وبين الأفراد أو الجماعات من خارج المنشأة في إطار العلاقات الإنسانية ويدخل في إطارها العلاقة بين القادة الإداريين والمشرفين، والمرؤوسين، وأثر هذه العلاقة وطبيعتها على سلوك وإنتاجية العاملين والمنشأة ككل، وكل علاقة إنسانية تعني أن هناك إتصالا يجري بشكل ما بين مجموعة من الأفراد أو الجماعات . (ابو النجا،ص139)

* يدعم الإتصال عملية التخطيط بالمنشأة :

فالتخطيط يعتبر إحدى وظائف الإدارة وهو يتطلب وضع البرامج المناسبة لتحقيق أهداف معينة، ويعتمد التخطيط على توافر المعلومات لمسؤولية الإتصال، لذلك تبدو أهمية الإتصال في التخطيط باعتباره العملية التي بمقتضاها تتدفق وتتوفر هذه المعلومات التي يتم الإعتماد عليها في التخطيط .

* يدعم الاتصال عملية التنظيم بالمنشأة :

هذه الوظيفة تقوم على أساس تقييم العمل داخل المؤسسة وتوزيعه على الوحدات المختلفة التي تتكون منها المنظمة بحيث يراعى عند توزيع هذه المسؤوليات أن تكون واضحة ومحددة حتى لا يحدث نوع من التداخل، وبحيث تكفل نوعاً من التعاون بين هذه الوحدات لإنجاز الأهداف على أن يكون هذا التعاون، تعاون منسق لمنع التضارب أو الإزدواج، وهذه الوظيفة من وظائف الإدارة تحتاج إلى شبكة من الاتصالات بين الوحدات المختلفة حتى تتعرف كل منها على المسؤوليات الأخرى وحتى يسهل تبادل المعلومات وتحقيق التعاون بين تلك الوحدات

* الاتصال يدعم عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة :

يعتبر صنع القرارات هو قلب وعصب العملية الإدارية كلها، وتتوقف عملية اتخاذ القرارات على كمية وسلامة المعلومات التي تتاح أمام صانعي القرارات " (ابوالنجا، ص 137) في أي مستوى من المستويات وعلى ذلك فإن عملية صنع القرارات واتخاذها يتوقف بدرجة كبيرة على ما توفره عملية الإتصال من معلومات يمكن على أساسها اتخاذ القرارات الأمر الذي يستلزم من القائمين على اتخاذ القرارات التأكد من التوافر للفتوات الإتصالية المناسبة سواء على مستوى الإعداد لتشكيل القرار وبنائه، أو على مستوى اتخاذ القرار وطريقة تنفيذه في المستويات الإدارية المختلفة .

5-5- أهمية الاتصال في إظهار أشكال القيادة السائدة وتوجيهها لخدمة المجتمع :

تعتبر القيادة ذات أهمية بالغة في الشؤون العملية للجماعة أو المجتمع المحلي وتوضيح أسلوب الحياة في كل منها، كما تعتبر أساس كل علم يهتم بالسلوك البشري ودراسته. فالقيادة ظاهرة عامة قلماً توجد جماعة دون أن يكون هناك نوع أو آخر من القيادة فيها .

وتتأثر القيادة بنوع الحياة الإجتماعية ودرجة تنظيمها وكذلك بفلسفة الجماعة ومعاييرها، كما يلاحظ أن للمركز الإجتماعي والإقتصادي دورا كبيرا في تمكين صاحبه من تولي القيادة في المجتمعات التي تقوم على أساس طبقي، كما تعتبر القيادة من أهم ظواهر التفاعل الإجتماعي لأن القادة يقومون بدور رئيسي فيه، حيث يؤثرون في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها، ويتغير دور نوع القيادة تبعا للمتغيرات العلمية والتكنولوجية التي تحدث في الحياة الحاضرة . فربما تكون القيادة محافظة، حرة، إجتماعية أو عقلية أو إجرائية. ولا شك أن القيادة لا تتم في غياب العمليات الإتصالية سواء داخل الجماعة الواحدة، أو الجماعات المختلفة داخل المجتمع . ومن ثم فإن الإتصال بوسائله يحدد بطريقة مباشرة أو غير مباشرة طبيعة التفاعلات بين القادة وبين الأشخاص المشاركين في عملية القيادة أو من يتبعونهم، وتتحدث طبيعة هذه التفاعلات طبقا لنوع القيادة السائدة في هذه الجماعة، ومن ثم تلعب عناصر الإتصال المكونة للعلاقة بين القائد والتابع دورا أساسيا في تشكيل أنواع القيادة، قد يكون القائد ديمقراطيا، أو سلطيا، أو غيره من الأشكال مما قد يجعل التابعين (المستقبلين) ينخرطون في هذا الشكل القيادي ويتصرفون نحوه بالأسلوب المناسب لشكل القيادة لمرجع الصدى من جانب المستقبلين . ولا شك أن شكل الإتصال أيضا يعكس وبصورة واضحة الآثار المترتبة على نوع القيادة، الأمر الذي يدعونا إلى القول بأن الإتصال يلعب دورا أساسيا في تشكيل أنواع القيادة السائدة وما يترتب عليها من نتائج.

6.2. أساليب الإتصال :

تستعمل هذه الأساليب لنقل المعلومات والأفكار بين فئات المؤسسة، غير أن اختيار أسي أسلوب يتوقف على الظروف المتاحة بالمؤسسة وعلا نمط التعامل السائد بها، ونوع المادة المراد نقلها . ونقول أن استعمال أكثر من أسلوب في وسائل الإتصال يكون أكثر نجاحا من استعمال واحد، بمعنى أنه إذا صاحب الكلام عرض صور أو إجراء تجربة أو زيادة ميدانية كان هذا أبلغ أثرا في نقل الرسالة إلى الآخرين .

ومن المعروف أن أكثر طرق اتصال شيوعا بين الناس هما الحديث والكتابة، أي الإتصال الشفاهي والكتابي، غير أن هناك نوع آخر وهو لا يقل أهمية عن سابقه وهو الإتصال المصور .

6-1- الإتصال الشفاهي :

" الإتصال الشفاهي هو أنجع وسائل الإتصال لمختلف أشكاله وقد أضافت إليه التكنولوجيا بعدا آخر وهو إمكان الإتصال الشفاهي عن طريق التلفون السلكي أو اللاسلكي . " (زيدان، 1974، ص191)

فالإتصال الشفاهي هو الإتصال الذي يتم عن طريق تبادل الحديث بين المتصل والمتصل به، ولا يشترط فيه أن يرى الرئيس المرؤوس، فقد يكفي بسماع الأصوات كما في الحديث التليفوني، ويرى بعض الباحثين أن هذا النوع من الإتصال هو أكثر أساليب الإتصال فعالية : " حيث أنه يسمح للمرسل مدى قدرة المستقبل على تفهم وتقبل ما يوصل إليه من معلومات وتوجيهات، وهو فوق ذلك يتيح لكلا الجانبين فرصة المشاركة في الموقف، وتبادل الآراء والمشاعر، ولهذا فهو من مقومات الدافعية ومن أسس ممارسة العلاقات الإنسانية " (محمد علي، ص185) . ومن ميزات الإتصال الشفاهي السرعة البالغة، حيث عن طريقه يتم تبادل الأفكار والمعلومات بأقصر الطرق وأيسرها، مما يوفر الكثير من الجهد والوقت أو التكاليف سواء كانت كتابية أم مصورة. إلى جانب هذا نجد أن الصراحة أساس هذا النوع من الإتصال بينما تفتقر إليه الطرق الأخرى، فقد يكون من السهل على المرؤوس أن يصرح بالخلل الموجود بالجهاز أو العيوب التي تشوب الأمر أو التوجيه الشفوي، بينما قد لا تواتيه الجرأة على تحرير هذا النقد كتابية . (درويش، ص482)

ومن جهة أخرى فإن مثل هذا الإتصال يعفي المرسل من الشكليات الرسمية ويوحي بوجود مودة

بين طرفي الإتصال وللاِتصال عدة طرق يمكن حصرها فيما يلي :

* المؤتمرات والإجتماعات :

" وهي أوضح هذه الطرق وأعظمها فائدة والهدف منها هو الكشف عن المشكلات الإدارية وكيفية تدليلها أو التخلص منها . كما أنها تتيح الفرصة لتبادل الآراء حتى تعم الفائدة جميع المجتمعين " وقد زاد الإهتمام بهذه الطريقة كوسيلة ناجحة خاصة في الوقت الحاضر نظرا للأعداد الهامة من المرؤوسين الذين يحضرون هذه المؤتمرات والإجتماعات بغض النظر عن التباين في الدرجة كما أنها تفتح الطريق لآراء و أفكار جديدة تمس العمل، وهذا ما نستطيع أن نعبر عنه بالديمقراطية الصناعية داخل المؤسسة .

* الحديث الشفوي :

يستوي في هذا أن يتم وجها لوجه أو عن طريق التلفون أو اللاسلكي، كذلك يستوي أن يتم رسميا أو بطريق غير رسمي، غير أن الإتصال في الحالة الأخيرة قد يكون أقرب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج منه في حالة الإتصال الرسمي . " (درويش، ص484)

وغالبا ما يكون هذا النوع من الإتصال يتضمن أمر أو تعليمات، وحتى إقتراحات لها أهميتها، وفي هذه الحالة يجب أن يعزز الإتصال الشفوي بالإتصال الكتابي، كما يجب أن يطمئن الرئيس المرؤوس في أي شكل اتصل من أجله. ويتميز الإتصال الشفوي بتأثير، نظرا لما يصاحب الحديث من تغيرات تبدو على وجه المتحدث، أو ضعفا أو تكرار بعض الألفاظ والعبارات، بما يشعر الرئيس أو المستمع بأهمية نواحي معينة في الموضوع . ويزيد الإتصال الشفوي في رفع الروح المعنوية للعامل حيث يشعر بأهميته ومكانته وقربه من مراكز اتخاذ القرار .

* المقابلات :

المقابلة هي إحدى الأساليب الفعالة في الاتصال، والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية للنجاح لمن يتقنها، إذ أن جانبا من المهارة في الإدارة يتوقف على القدرة على عمل مقابلات مثمرة، ولكي تكون المقابلة محققة للغاية يلزم أن تكون مرتبة، فلا تتم بطريقة عشوائية وأن تهيأ الظروف التي تساعد على نجاحها . " (درويش، ص485)

كما تعرف المقابلة على أنها " المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد غير مجرد الرغبة في المحادثة لذاتها " . (أبو السجا، ص193)

وينطوي هذا التعريف على عنصرين رئيسيين هما :

- المحادثة بين شخصين أو أكثر من موقف مواجهة (إستعمال إضافة إلى كلمة إستعمال وسائل أخرى كالإيماءات، وتغييرات الوجه) .
 - توجيه المحادثة نحو هدف محدد (المقابلة هي المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد) .
- ويعتبر هذا الشرط أساسا في المقابلات المهنية أمّا في المقابلة العادية بين الأشخاص فإن المقابلة ليست بالضرورة موجهة نحو هدف محدد بل قد تتضمن أهداف متعددة وفقا لطبيعة الإتصال .

وللمقابلة أغراض متعددة، فقد تتم للحصول على معلومات، أو للشكوى، أو للتعرف على قدرات طالب عمل ومهارته، أو لقياس اتجاهات العمال، أو للحصول على ترقية أو علاوة .

هنا فيما يخص الإتصال الشفوي، والذي يحتمل أن يكون أكثر شيوعا من الإتصال الكتابي حيث أنه من المتوقع أن أساليب الإتصال السائدة في المؤسسات تكون أكثرها شفوية في حل الخلافات التي تحدث أحيانا بين العمال، كما أن هذه الطريقة لا تقتصر فقط على العمال، وإنما تتعدى إلى حدود المسؤولين والإداريين منهم في إعطاء التعليمات والتوجيهات للعمال بطريقة شفوية، وقد يرجع ذلك إلى المستوى التعليمي المنخفض لدى العمال وعدم قدرتهم على إستقبال تلك التعليمات أو المعلومات عن طريق الكتابة .

6-2- الإتصال الكتابي :

" وهو الذي يتم عن طريق الكتابة، ويكثر استعمال هذا الأسلوب الإتصالي في المنظمات الكبيرة . فبجانب الرغبة في إثبات المعلومات والأوامر والتعليمات كتابة لضمان نقلها وسهولة الرجوع إليها فإن ضخامة الجهاز وترامي أطراف وكثرة العاملين فيه يحول في غالب الأحيان دون الإتصال الشفاهي . " (درويش، ص487)

" ويرى أغلب المهتمين بموضوع الإتصالات أن نسبة الإتصالات الشفاهية تبلغ نسبة 90% وأن الإتصالات الكتابية لا تزيد نسبتها عن 10% من مجموع الإتصالات . " (زيدان، ص200)

ولا يعني هذا أن الإتصالات الكتابية لا أهمية لها إذ أن هناك موضوعات أو رسائل تحتاج إلى تحليلات أو مقارنات، هذا النوع هو الذي يتطلب الإتصال الكتابي، كما أن الموضوعات التنظيمية أو التقنية مثل: القوانين و اللوائح، والنظم السياسية توجب أن يكون الإتصال كتابيا وذلك لما يتضمنه من تحديد المسؤوليات والإختصاصات وتحديد العمل " وعلى الرغم من أن الإتصالات المكتوبة قد تكون أقل شخصية وأدنى إتاحة فرصة المشاركة، إلا أنها جزء هام في بناء الإتصال داخل التنظيمات، بل هي الأسلوب الأكثر انتشارا إذ أنها تجعل من اليسير نقل المعلومات على نطاق واسع ومع ذلك فإن الكلمة المكتوبة تحتاج إلى مهارة خاصة لكي تكون قادرة على التوصيل والإقناع . " (محمد علي، ص185)،

لدى يلاحظ كثرة استعمال الإتصال الكتابي في حالة إتصال الرئيس بالمرؤوس، وتقل في حالة إتصال المرؤوس بالرئيس، وهذا ما نجده في مؤسساتنا . وهناك عدة طرق بالإتصال الكتابي وهي :

* التقارير : وهي إما دورية تحوي إحصاءات وبيانات تقدم في دورات دورية معينة (شهرية أو سنوية مثلا)، وإما تقارير عن موضوعات معينة مثل : تقارير التفتيش أو المتابعة أو الإنتاج . " (درويش ،ص488)

وهناك ملاحظة يجب الإشارة إليها هو أنه يستلزم تقديم ملخص للتقارير المطولة مع التقرير الأصلي في أضيق الحدود وبما لا يخل بجوهرها .

* المذكرات والمقترحات :

المذكرة هي عرض مكتوب مفصل لموضوع أو مشكلة أو قضية من القضايا المتصلة بالعمل، تصدر عادة من قسم أو إدارة بالمنشأة وترفع إلى الرئيس الأعلى، قد تتضمن الموافقة على اقتراح أو إبداء رأي . " (درويش ،ص214)

المذكرات والاقتراحات هي تلك الإقتراحات والمعلومات التي تقدم من طرف المرؤوسين وعادة ما تكون من إفراز التطبيق العلمي ومشكلات التنفيذ . لذا يجب الأخذ بعين الاعتبار المذكرات و الإقتراحات التي يمكن أن تكون مفيدة لحل مشكلات العمل وتقدمه . من هنا فعلى الرئيس أن يتقبل هذه المقترحات ويعمل على تشجيع تدفق هذا النوع من الإتصال وبث روح التنافس في مرؤوسيه لتقديم الإقتراحات التي تساعده على وضع الخطط وأخذ القرارات .

* الشكاوي :

إن الشكاوي هي الوسيلة التي يلجأ إليها العمال للتعبير عن مشاكلهم وعلى الإدارة أن تعطي عناية كبيرة لهاته الشكاوي وأن تقضي على مشاكلهم حيث أن العامل الذي يشعر بالظلم لا يكون إنتاجه عند المستوى المطلوب كما يؤثر على السير العام للمؤسسة .

ينبغي ويحتمل أن يكون إتصال المدير بالعمال أكثر شيوعا واستعمالا في حالة الإتصال الكتابي ويقل في حالة إتصال العمال بالمدير، كما يحتمل الإتصال الكتابي أن يكون منتشرًا على

نطاق واسع فيما يخص الموضوعات التنظيمية أو التقنية مثل : اللوائح، القوانين والنظم السياسية وذلك لما يتضمنه من تحديد للمسؤوليات والإختصاصات وتحديد طرائق العمل .

بعد تعرضنا للإتصال الشفاهي والإتصال الكتابي الذي لا يقل أهمية عن الأول نستعرض الإتصال المصور ولو أنه غير مستعمل على نطاق واسع، ومن المتوقع جدا أن لا نجده في مجمل المؤسسات .

6-3- الإتصال المصور :

" هو الإتصال الذي يستخدم فيه الكلمات المصورة، أو صور فوتوغرافية، أو الرسم البياني أو الرسم التشكيلي، أو خرائط، أو بعض أنواع النشاط الإنتاجي . " (زيدان، ص 214 .)

أي أن هذا الأسلوب من الاتصال يكون التعبير فيه عن مضمون الإتصال بالتصوير أو المرئيات وهو الإتصال الذي يتم نتيجة ما تنقله الصور المرئية من معاني محددة إلى ذهن من يشاهدها . وتتمثل وسائله في الصور الفوتوغرافية والملصقات، الأفلام السينمائية، الشرائط، التلفزيون، وقد ساد الإتجاه الأخير في استعمال الألوان في الإتصالات المرئية بهدف تقوية تأثيرها على الرأي وجذب إنتباهه إليها وحصر جل إهتمامه في موضوع الرسالة .

وخلاصة القول أن هذه الأساليب تعد نظرية، ومن المرجح أن تكون في المؤسسة الصناعية الجزائرية بأسلوب مماثل او قد يكون مغاير لهذه الأساليب مما قد ينعكس على معوقات الإتصال في فيها .

7.2. معوقات الإتصال وشروط نجاحه :

أ- معوقات الإتصال :

إن من أبرز المشاكل التي تواجه عملية الإتصال في أداء وظيفتها على أكمل وجه، الفهم والتفسير للمضمون ومحتوى المعلومات. في كثير من الأحيان يتضمن الإتصال جوانب ذات أهمية معتبرة وأول مشكلة تواجهه هي فهم المستقبلين للمعلومات التي تخضع لمعايير معينة، فالأفراد باختلاف مستوياتهم الثقافية والتعليمية يكون لهم الأثر على الفهم لمحتوى المعلومات التي تصلهم ومعرفة الغاية منها وقد يرجع هذا إلى :

1- صعوبة اللغة : قد تصبح الكلمات المستخدمة من جانب المرسل مصدر القوة أو الضعف في عملية يستخدم المرسل بعض المصطلحات المتخصصة التي لا يجيد فهمها المرسل إليه، ولا تتفق عقبة اللغة الإتصال. فقد عندما يستخدم المرسل بعض المصطلحات المتخصصة على النحو السابق، وإنما تظهر عندما يستخدم المرسل بعض المصطلحات، والكلمات العادية غير المحددة، والتي يكون لها أكثر من معنى عند الأفراد، أو معانيها باختلاف المناطق الإقليمية، وقد تظهر مشكلة اللغة فضلا عن ذلك في حالة اعتياد المرسل على استعمال أساليب إنشائية مطاطة، أو معقدة وفي هذه الحالات تقف اللغة حائلا دون تحقيق الإتصال الجيد أو الفعال .

2- البعد المكاني بين المرسل أو المرسل إليه : إن كبر حجم المنظمة يؤثر بلا شك على عملية الإتصال، وذلك أن بعد المسافة بين القائد الإداري والعاملين .

3- تعدد مستويات الإدارة بين المستقبل والمرسل : قد يكون تعدد المستويات الإدارية في الجهاز الإداري من أكثر العقبات في عملية الإتصال بحيث تعمل بعض المستويات في التنظيم إلى حجب بعض الأخبار والمعلومات غير السارة عن الرؤساء الإداريين .

4- وجود فروق شخصية وذاتية بين طرفي الإتصال : فالمرسل يصيغ رسالته (مكتوبة أو شفوية) تتحدد وفقا لمشاعره وسلوكه وخلفيته وخبرته وقيمه وعاداته .

5- فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم : قد ينتج من العوائق التقنية، آثار سلبية فيسود في المنظمة ينتفي فيه التفاهم والتعاون وانعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين .

ب- شروط نجاح الإتصال :

ويتطلب الإتصال الفعال أول ما يتطلب معالجة العقبات التي سبق الإشارة إليها ويكون ذلك بصفة خاصة عن طريق الإقلال من المستويات الإدارية بتفويض الاختصاصات والعمل على رفع الحالة النفسية لدى العاملين وبث روح الثقة وروح التعاون بينهم ويتطلب الإتصال الفعال أو الناجح فضلا عما سبق تنمية بعض المتطلبات وغرسها في نفوس المديرين من أهمها :

* أن يتمتع المدير بمهارة الحديث مع مرؤوسيه فلا يقاطع المتحدث ليفرض رأيه .

* إذا اتصل المدير بكتابة بالمرؤوسين فيجب أن تكون كلماته سهلة وواضحة ولا سبا أو تأويلا .

* أن يغرس المدير الثقة في نفوس المرؤوسين، فيجب أن تكون روح المبادرة والخلق، ومنح الفرصة لهم لإبداء ما شاءوا من اقتراحات أو آراء حول مشاكل العمل .

* يجب أن يحدد قبل كل اتصال، ما يريد نقله ومضمونه والهدف منه (شبحا،ص،ص 406،408) وأن يراعي دقة المعلومات ووضوحها وقصرها على القدر اللازم وتعلقها مباشرة بالموضوع التي تتناوله.

* على الإدارة أن تجعل تناسق بين الإدارة والوسيلة التي تنقل منه المعلومة أي بمعنى آخر لا بد من تحديد القنوات المستعملة في عملية الإتصال وتجعلها تتماشى مع نوعية المعلومات المرسله، وهذا حسب الوقت اللازم، وكذلك على الإدارة أن توفر وسائل اتصال خاصة لنقل آراء العمال ووجهات نظرهم وحاجاتهم ومتطلباتهم، كما يجب أن تعطيهم كل المعلومات التي يجب على كل عامل معرفتها من أجل القضاء على الإشاعات والأقاويل التي لا أساس لها ون الصحة والتي من الممكن أن تخلق مشاكل في المصنع . (محمد علي عبد الوهاب، 1975، ص167)

الفصل الثالث: اتخاذ القرار والاتجاهات العلائقية

تمهيد

1.3. مفهوم وطبيعة اتخاذ القرار

2.3. أهمية اتخاذ القرار

3.3. النظريات المفسرة لاتخاذ القرار

4.3. عناصر اتخاذ القرار

5.3. أنواع القرارات

6.3. خطوات اتخاذ القرار

7.3. أساليب اتخاذ القرار

8.3. النماذج النظرية لعملية اتخاذ القرار

9.3. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

10.3. اتخاذ القرار والاتجاهات العلائقية

تمهيد :

إن عملية اتخاذ القرار، و التي يتم من خلالها الاختيار من بين البدائل المتاحة تعتبر من أهم الوظائف الإدارية للمسؤولين داخل أي تنظيم، فهي نشاطهم الأساسي؛ حيث يتوجب عليهم تحديد الأهداف المراد بلوغها، ويقررون كيفية تنفيذ القرارات على المستوى الإداري مع توافر الرقابة المستمرة لمعرفة استمرارية العملية، والوقوف على العراقيل المصادفة بغية علاجها. وعلى الرغم من أن القرارات تتشارك فيها جميع المستويات الإدارية، إلا أنها في الأخير تصدر عن الإدارة العليا بشكل رسمي من طرف متخذ القرار.

وفي هذا الفصل سوف نتناول ماهية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه كعملية، ونركز على شخصية متخذ القرار من الاتجاهات عموما والعلائقية منها على وجه الأخص.

1.3. مفهوم وطبيعة القرار:

من المعروف أن عملية اتخاذ القرارات ليست ضرورية للتنظيم فقط، وإنما نجد أنها عملية أساسية يقوم بها الفرد بصفة متداولة خلال حياته اليومية، فقد خلق الإنسان في وسط هائل من مسارات وبدائل العمل التي يستطيع متابعتها في كل شؤون حياته، ولكي يفوز الإنسان في هذه الحياة بصفة عامة، هناك حاجة ماسة وهامة تقع على كاهله، تتمثل في اختيار الأسلوب المناسب الذي يتوافق مع كل موقف يعارضه.

وتعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم الأسس التي تعتمد عليها الحياة التنظيمية لأية مؤسسة حيث تمثل أحد الأسباب الرئيسة و المهمة لانخفاض مستوى فعالية الأداء الإداري والتنفيذي على حد سواء إذا لم يتم وضع الحد الناجع لهذه المشكلات، وكذلك إذا لم يتم تطبيق ذلك الحل بدقة وعناية.

وبمعنى آخر فإن تزيين وتنميق الخرائط التنظيمية وتعليقها على الحائط والنقوه بشعارات التنظيم السليم لا تكفي، بل يتحتم أيضا أن تتحول الخرائط إلى واقع والشعارات إلى عمل ملموس.

وينظر أساتذة الإدارة وفلاسفتها إلى عملية صنع القرار على أنها أهم عنصر له أثر محسوس في حياة المنظمات الاجتماعية و الاقتصادية ، ويعتبر صنع القرار من العناصر الرئيسية في أعمال القادة، ولعل أهم عامل في هذه العملية هم الأشخاص الذين يتخذون هذه القرارات (درويش، تكلا، 1976، ص 437).

ويعتبر القرار " نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاط والتصرفات التي تتم في المنظمة، وتوقف القرارات اليومية بسيطها وجسيمها يؤدي إلى تجمد العمل واضمحلال المنظمة" (سيد الهواري، 1963، ص59).

هذا ويمكن التعرض لعدة تعاريف لاتخاذ القرار أهمها :

" أنه اختيار قائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بديلين محتملين أو أكثر " (جميل أحمد توفيق، 1974 ص، 104)؛ فالقرار يقوم على أساس بعض المعايير مثل تخفيض التكاليف، توفير الوقت، وهذه المعايير متعددة تتعلق غالبا بذهن القائم بها.

ويتأثر اختيار البديل الأحسن إلى حد كبير بالمعايير المستخدمة، وتتطوي عملية اتخاذ القرارات على بدائل عدّة، لأنه إذا لم توجد هناك بدائل فلا يكون هناك قرار، في حين أنه إذا اعتمد على بديل واحد فقط ليس هناك سبيل لاتخاذ القرار الجيد، على اعتبار أنه إذا لم تكن هناك بدائل للقيام بعملية الإختيار لما حدث هناك مشكلة، ويتضح ذلك مثلا في الحالة التالية :

قد تكون البدائل للقيام بعملية الإختيار غير مرضية، لكنها تعتبر من أفضل البدائل في حالة معينة ولتوضيح ذلك نفترض أن مديرا ما أمام ثلاث بدائل أو اختيارات محتملة هي :

أ- يشاهد شركته وهي تسير بسرعة نحو الإفلاس.

ب- أن يعمل دون مرتب خلال الثلاث سنوات القادمة.

ج- أن يترك خدمة هذه الشركة.

وقد يتخذ هذا المدير قراره باختيار البديل الأخير على اعتبار أن كل البدائل المتاحة أمامه غير راض عنها. ومما تقدم ذكره فأن القرار قد ينتج عنه وجهات نظر وآراء متضاربة غالبا ما تؤدي إلى اختلافات فيما بينها، وهذه الوجهات المختلفة حول مشكلة ما تستدعي جلب انتباه المدير إلى اتخاذ قرار لكي يتمكن من الحفاظ على فعالية الجماعة . ومنه " فالقرار هو الناتج النهائي لحصيلة

مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل، والدراسة التي تمت في مستويات مختلفة بالمنظمة (درويش، نكلا، ص، 438).

ومن هنا ينظر إلى القرارات التي تتخذ في المؤسسات بأنها نتاج جماعة لا نتيجة فرد واحد، إن القرار الجيد هو الذي يستمد من عدة مستويات مجتمعة كلها في تكوينه ومن هنا تظهر عملية اتخاذ القرارات في بعض صورها نابعة من القاعدة إلى القمة ثم تنزل في اتجاه معاكس بعد اتخاذها. ولكي نتوصل إلى اتخاذ قرارات سليمة لا بد من معالجة المشاكل الإجتماعية على أسس علمية وفنية، توضح في النهاية للمسؤولين كيفية اتخاذ القرارات، وتوجهها في كثير من الظروف إلى أفضل السبل ومع التسليم بأن التيارات الفكرية والرأي من أسفل إلى أعلى تؤثر في عملية اتخاذ القرارات ولهذا يجب النظر إليها بعين الاعتبار . كذلك " إن اتخاذ القرار هو الاختيار بين البدائل بحيث يصل الإداري إلى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه، وعما يجب أنلا يؤديه في موقف معين " (محمد سعيد، 1971، ص224) فالقرار نوع من السلوك والاتجاه نختاره من بين الكثير من البدائل ؛ في بعض الأحيان لا ينعكس السلوك في شكل أفعال و تصرفات معينة، ولكن يمكن الكشف عنه بتطبيق أدوات معينة تساعد على تنفيذ القرار. وبمعنى آخر ينتج عن القرار القواعد أو الأوامر أو الأدوات المستخدمة أو بعض الوقائع المحددة. إن الحق في اتخاذ القرارات يعتبر أداة قوية تمثل السلطة وهي أداة يستخدمها الإداري و تمثل نفوذه وقدراته لمباشرة العمل في التنظيم . و تهدف القرارات إلى تحقيق أقصى مصلحة للتنظيم، كما يتصور أنه بالإمكان تحقيقها في وقت من الأوقات، لذا يجب على الإداري أن يفكر بعقلية المصلحة العامة للتنظيم، وليس مجرد مصلحته الشخصية، رغم أنه من الصعب الفصل بين المصلحتين . يظن بعض كتاب الإدارة وعلمائها أن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة وقلبها، وفي أغلب الأحيان يرى المديرون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساسي نظرا لأنه يجب عليهم بصفة دائمة اختيار ما ينبغي عمله وما الذي سيقوم به، ومتى، وأين، وكيف؟

ويرى سيد الهواري عملية اتخاذ القرارات " أنها تلك المجهودات و التصرفات الناتجة عن التفكير والاختيار لدى الأفراد أو أي التصرفات الشعورية" (سيد الهواري، ص55). أما زكي يونس، فيعتبر " أنها تلك التصرفات التي تصدر عن الأعضاء في أية مؤسسة والتي يكون من شأنها التأثير على

السياسة الرسمية لهذه المؤسسة أو على القواعد التي تسير عليها في ممارسة وظائفها. (زكي بونس، 1967، ص178) أما بيتر دراكر يرى بأن القرار هو " حكم أو اختيار نادرا ما يكون بين الخطأ والصواب (من أجل الإختيار؟)، ولكن من الأفضل أن يكون قريب من الصحة ومحتمل الخطأ (Peter Drucker, 1977,p509). ومن خلال ما تقدم يمكن للقرارات أن تحوّل من الخطط السياسية والأهداف إلى أفعال فعلية عن طريق اتخاذها، مما يتطلب رسم السياسات وتحديد الأهداف وتعتبر القدرة على اتخاذ القرارات من أهم المؤهلات التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة كما يرى مطاوع أحمد حسن وإبراهيم عصمت مطاوع" أن اتخاذ القرار ما هو إلا سلسلة متصلة ببعضها البعض وكل قرار كبير تتبعه سلسلة من القرارات إلى الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جدا(محمد محسن العجمي، 2008، ص227). ويعرف آخر اتخاذ القرار بأنه عملية متممة لعملية صنع القرار وليست مرادفة لها فهي مرحلة من مراحل عملية صنع القرار كما يعرف اتخاذ القرار بأنه عملية أساسها الاختيار لبدل واحد من بدائل متعددة لا تقل عن اثنين وفقا لبعض المقاييس المرجية ويبسط آخر عملية اتخاذ القرار بتعريفه إن اتخاذ القرار عملية تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة بعد أن تمت مناقشتها في عملية صناعة القرار ليكون خطة عمل لحل المشكلة (بلال السكارنة، 2010، ص125) وأيضا يعرف اتخاذ القرار بأنه "هو عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين مختلفين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء متطلبات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة" (محمد حافظ حجازي، 2006، ص16).

2.3. أهمية اتخاذ القرارات :

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمسير حيث تكمن أهميتها في النقاط التالية :

❖ إن اتخاذ القرارات له أهمية بالنسبة للفرد أو المؤسسات المختلفة حيث أنه لا يمر يوم في حياة الفرد إلا وعليه اتخاذ القرار، وكذلك في المنظمات والمؤسسات التي تصنع عندها النجاح وتحقيق الأهداف المرجوة من الخطط التي وضعتها.

- ❖ إن صنع القرار ومن ثم اتخاذه هو العامل الأساسي للتقدم والنجاح في القيادة الإدارية.
- ❖ المؤسسات بحاجة إلى صناع قرار يدركون أن قراراتهم تؤثر على حياة الناس وبالتالي يكون هناك تعديل سريع للأخطاء الواردة في العملية الإدارية (معين ، 2008، ص128).
- ❖ عملية اتخاذ القرار ملازمة لباقي الوظائف الإدارية فتنظيم العمل وبناء الهياكل الإدارية يتطلب اتخاذ القرارات الإدارية تتناسب كما ونوعا مع تخصصات هذا العمل ومع أشكال ومستويات البيئة التنظيمية التي اختيرت للقيام بأجزائه ووظائفه المحددة.
- ❖ يتطلب تحفيز وتوجيه أفراد المنظمة من أجل أداء أفضل واتخاذ القرارات الخاصة بالاستثمار البشري لأنه أهم مورد من أجل التفوق والنجاح (بلوط، 2005، ص 166).
- ❖ يسهم بشكل أساسي في تمكين المنظمة من مواصلة أنشطتها التنظيمية والإدارية وبكفاءة وفاعلية.
- ❖ إن اتخاذ القرارات ترتبط بالمستقبل وعمليات الاستشراف المستقبلي وتعتمد بصورة أساسية على قدرة الإدارة على استقصاء البيانات وتجميعها وتحليلها، بصورة معلومات تعد لتراكمها وخلق المعرفة من خلالها.
- ❖ لا بد على المسير من امتلاكه القدرة والمهارة على اتخاذ القرارات الناجحة من خلال سبل استخدامه للمعارف المتاحة لديه بصورة حكيمة، ولذا فقد أشار الله عز وجل في كتابه في سورة البقرة الآية 269 (ومن يؤت الحكمة فقد أوتي خيرا كثيرا). (حمود، اللوزي ، 2008، ص 163).
- ❖ انطلاقا من هذه النقطة الأخيرة يمكن القول بأن المسير هو المسئول الأول والأخير عن القرارات داخل المنظمة فمهما شارك العاملين داخل التنظيم فالقرارات تعود إلى الإدارة العليا لتناقش وتعديل فيصدر القرار النهائي المصادق عليه من طرف المسئول طبعا نظرا لخبرته بالإدارة وشؤونها و الأدرى بمصلحة منظمته و كذلك لأنه المخول قانونا لهذه العملية.
- ❖ إن أهمية اتخاذ القرارات تتبع من كونها تشمل كل مجالات الحياة وأن قدرة المنشأة على الاستمرار يتوقف على قدرة إدارتها على اتخاذ القرارات الصحيحة والتطبيق الجيد لمادة القرارات
- ❖ قد نقول منظمة ما إما لكون قراراتها جيدة ولكن تنفيذها غير الجيد ، أو لكون القرار غير جيد مع أن التنفيذ جيد أو لكليهما. وعلى هذا فإن نجاح المنظمات العامة أو الخاصة، هادفة

للربح، يتوقف على قدرة هذه المؤسسات في اتخاذ القرارات الجيدة وبالتنفيذ الجيد لها. (عبيدات، 2008، ص375).

❖ إذن فالقرار السليم يجب متابعته والرقابة على تنفيذه وبشكل مستمر لغرض التدخل في حالة المتغيرات الخارجية التي قد يكون لها الأثر الكبير في عرقلة وسير العملية(التنفيذية) وهكذا يكون القرار سائر لأغراض معينة (كالأداء أو زيادة الإنتاج...)

❖ يعتبر اتخاذ القرار عملية مهمة وينفذ بأساليب علمية وواضحة ويمكن تفصيل هذه الأهمية كالاتي:

✓ أهمية القرارات من الناحية العلمية:

✓ تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية وطريقة حتمية لتطبيق السياسات والإستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية.

✓ تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.

✓ تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا هام في تجسيد، تكييف، تفسير، وتطبيق الأهداف والسياسات والإستراتيجيات العامة في المنظمة .

✓ تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.

✓ أهمية القرارات من الناحية العملية:

- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على منحة القرار، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات والتحكم فيها والتعامل مع هذا المواقف والضغوطات مستقبلا بصورة حسنة.

- تعتبر القرارات الإدارية وسيلة الاختيار وقياس قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وانجازها بأسلوب علمي وعملي .

- انطلاقا من السابق نتوصل إلى بأن عملية اتخاذ القرار لها أهمية كبيرة داخل أي منظمة فهي. تتدخل في جميع الأنشطة الإدارية وتكون أكثر أهمية كلما زاد حجم المنظمة وهذه الأخيرة تسعى إلى الارتقاء وتحقيق الأهداف العامة والخاصة بواسطة القرارات المعقولة والمدروسة والمتفق عليها (بلوج، 2011، ص، ص101، 100).

3.3. النظريات المفسرة لاتخاذ القرار:

يختلف الكتاب والباحثون حول القرارات التي يتخذها كبار المسؤولين في المنظمات، وذلك بسبب اختلاف الآراء وإصدار القرارات التي تبنى في معظمها على قيم اجتماعية وشخصية لهؤلاء المسؤولين.

وبما أن القيم تكون في معظمها تقديرية وتعبّر عن الآراء الشخصية والقناعة الفردية والمصالح الذاتية يتعين علينا أن نفرق بين القرارات التي تقوم على أساس التقويم الشخصي، وهي قرارات يكون الحكم فيها على أساس التوقعات والتصورات والمعلومات المجتمعة في الذهن. وبين القرارات التي تؤدي إلى تنفيذ الإختيارات النهائية : ويمكن إثبات صحتها بالأسلوب العلمي التجريبي .

فالنوع الأول من القرارات، أي تلك التي تبنى على القيم، يصعب إثباتها والتأكد من صحتها بطريقة ملموسة وبصفة علمية أكيدة، في حين أن القرارات المبنية على حقائق هي تلك التي تخضع للتجربة وفي هذا الإطار يجدر بنا التعرض إلى بعض النظريات في مجال اتخاذ القرارات ويمكن اختصارها في أربع نظريات رئيسية وهي:

1.3.3. نظرية الدوافع المادية والإقتصادية في اتخاذ القرارات :

يرى " تشارلز ليند بلوم " أن طرق اتخاذ القرارات تتغير باستمرار وذلك تبعا لتغير الظروف واستعمال تكنولوجيا جديدة ومتطورة، كما أن القرارات تتخذ بناء على ضوء الفوائد المادية والثمار التي تجنى من أي قرار وعليه، فإن اتخاذ القرارات يتطلب اتباع الخطوات التالية :

- إمام القيادة وفهماها فهما جيدا لجميع المشاكل التي تدرسها بدقة ونظام .
- اختيار البدائل لكل قرار وتحديد مصاريف كل بديل .
- وضع قائمة مرتبة ترتيبا علميا بالفوائد التي يمكن الحصول عليها .

- التوصل عن طريق المقاييس الثلاثة السابقة إلى أحسن طريقة لجني الثمار والحصول على أكبر فائدة ممكنة (بوحوش، 1984، ص63).

ويستخلص من هذه النظرية أنه عن طريق الأسلوب العلمي يمكن تحقيق أحسن النتائج التي يريد أن يحققها أي إنسان يسعى لبلوغ أهداف بطريقة علمية مدروسة، إلا أن هذه الافتراضات النظرية لا يمكن أن تثبت في الميدان العملي وذلك نظرا لعدم توفر الوقت الكافي لاتخاذ القرارات، وميول الناس إلى تحقيق نتائج معينة يرغبون في تحقيقها، وصعوبة التحكم في مجرى الأحداث بالمستقبل. ويعترف ليند بلوم بأنه من الصعب أن يتفق الناس المعنيون بأي قرار على اتباع أسلوب معين ويقتنعون كلهم بأن القرار المتخذ هو الذي يحقق رغبات جميع الأفراد .

2.3.3. نظرية اتخاذ القرارات العملية:

بما أن النظرية السابقة تعتبر تصورية وتستجيب لطموحات المفكرين والمخططين الذين يحلو لهم أن يضعوا تصورات فكرية معقدة لكل نظرية مثالية، فإن بعض المفكرين يرون أنه من الأفضل الاعتماد على الأساليب التقليدية والبسيطة في اتخاذ القرارات بحيث يكون المنطلق الأساسي هو الواقع المعاش والبرامج المتشابهة والموجودة في الوقت الحاضر. وبمعنى آخر، فالشيء المهم هو التقليل من الاعتماد على النظريات المثالية، والاهتمام بالخطوات المتوالية والإجراءات التكميلية التي تتخذ للتغلب على جميع الصعاب التي تواجه أي مسؤول في مركز عمله وفي الواقع أن هذا الأسلوب يعني أن القرارات التي تتخذ لا تحل المشاكل بصفة جذرية مهما كانت العقلانية فيها وإنما تحل عن طريق مجموعات متعاقبة من القرارات التي تتخذ نتيجة لتغيرات طارئة وبرز ظواهر جديدة لم تكن واضحة للعيان في الماضي

فالقرارات العملية حسب هذه النظرية، هي القرارات التي تتخذ في مراحل متلاحقة، وهي قرارات موجهة لحل المشاكل التي يواجهها الإنسان أثناء تنفيذ برامجه .

ولهذا، فإن هذا النوع من القرارات العملية لا يصلح للتخطيط المستقبلي، وإنما يصلح لمعالجة المشاكل أو القضايا الآنية والتي يجري العمل فيها على قدم وساق.

3.3.3. نظرية قرارات الترضية:

بالنسبة إلى " هيربرت سايمون " وغيره من العلماء والمفكرين في نظريات التنظيم، فإن القرارات المتخذة تجمع في معظمها بين المثالية والواقعية (أي تجمع بين النظرية الأولى والنظرية الثانية). وحثه في ذلك أن الإنسان يعتمد على الأساليب العلمية ويحاول أن يجد البدائل الجيدة، ويستعين بالخبراء للتعرف على آرائهم والتأكد من جدوى تخطيطاته المستقبلية. لكن المشكل هنا هو أن القرارات المتخذة يختلف وضعها من قرار إلى قرار. فهناك القرار الذي يتخذه الإنسان وهو واثق من صحته ونتيجته مضمونة لأن جميع المعلومات متوفرة عنه. ثم أن هناك القرار الذي يتخذ في ظروف غامضة والصورة غير الواضحة في الوقت الذي يتخذ فيه القرار، وهنا يختلف الوضع عن المرة السابقة التي يتم اتخاذ فيها القرار وكل شيء واضح، ففي حالة الغموض يلتجئ الإنسان إلى نوع القرارات الجزئية أو التي تتخذ في فترات متعاقبة بحيث يتوقف كل شيء على التغيرات التي تحصل فيما بعد، وأنداك يتم اتخاذ القرارات التعديلية التي يتطلبها الوضع (بوحوش، ص ص، 169، 170).

ومن خلال أفكار أصحاب هذه النظرية نستنتج أن اتخاذ القرار. عملية مربوطة بالظروف المحيطة بالقرار. والمعلومات المتاحة أو المتوفرة لدى المسؤولين أثناء اتخاذ القرار. فكلما توفرت المعلومات حول الوضعية والظروف المحيطة بالقرار، اتخذ هذا الأخير بطريقة نهائية. وكلما نقصت المعلومات وكانت الوضعية غير واضحة تم اللجوء إلى الطرق العلمية أو الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرار.

ومن هذا نستنتج أن أسلوب أو طرق اتخاذ القرارات مربوط بالمعلومات التي تحيط بوضعية وظروف القضية التي يتخذ فيها القرار أين تتدخل المصلحة والريح في تحديد القرار المتخذ.

4.3.3. نظرية القرارات التفصيلية والقرارات التكميلية:

بالنسبة لكثير من المفكرين وخاصة " اميتاي ايتزيوني " فإن القرارات تختلف باختلاف المشاكل التي يحاول أي إنسان أن يعالجها ويوجد لها الحل الملائم. فهناك القرارات الحاسمة والمصيرية التي تتطلب التفاصيل الدقيقة والتخطيط المسبق لها بحيث لا يمكن البث فيها بسهولة

وإنما بصعوبة لأنها حيوية وتأثر في مجرى الأمور، وفي نفس الوقت نلاحظ بأن هناك بعض القرارات الروتينية التي يمكن اتخاذها بسهولة وذلك لتكملة القرارات الحاسمة وتصويب الأخطاء التي تبرز أثناء مراحل تنفيذ القرارات .

وانطلاقاً من هذه الحقائق نستطيع أن نخرج بفكرة واضحة عن اتخاذ القرارات وهي أن القرارات الحاسمة تتطلب البدائل والتفاصيل الدقيقة والتخطيط لما سيحدث في المستقبل وذلك على ضوء المعلومات المتوفرة أثناء اتخاذ القرارات، وهذا النوع من القرارات يقوم على العقلانية والدراسات المعمقة ومعرفة التكاليف المادية والطاقات الإنسانية اللازمة لوضع القرار حيز التنفيذ. وفي إطار هذه القرارات القائمة على العقلانية يمكن اتخاذ قرارات جزئية مكملة لها خلال فترة الإنجاز (بوحش، ص171).

وهناك ثلاثة مدارس فكرية في عملية صنع القرارات:

5.3.3. المدرسة الواقعية:

وهي التي تنظر إلى عملية اتخاذ القرار بطريقة عملية وعلمية في نفس الوقت وتعتمد إلى اتخاذ القرارات في ضوء دراسة المشكلة الحالية والبدائل المتاحة أمام حل هذه المشكلة وتكلفة كل بديل في ضوء إمكانيات المؤسسة والظروف البيئية المحيطة .

إن المدرسة الواقعية تركز في اتخاذ القرار على انتهاج طرق علمية دقيقة وتقوم بدراسة البدائل المتاحة أمامها من أجل حل أو محاولة إيجاد البديل والخيار المناسب للمشكلة انطلاقاً من وضعها الحالي الواقعي حسب حجم المنظمة وانفتاحها على البيئات .

6.3.3. المدرسة الإستراتيجية:

وهي تنظر نظرة شمولية إلى كافة المواقف التي تمر بها المنظمة وتعتبر كل موقف أو مشكلة داخل المؤسسة يجب أن ينظر إليه في أثناء عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار على ضوء الإستراتيجية العامة التي تنتجها المؤسسة ، وعلى ذلك يمكن أن تصنف القرارات

التي تصل إليها المنظمة أحيانا بعدم الرشد نظرا لوجود متغيرات إستراتيجية تلعب دورا في ترجيح البديل الأمثل الذي يتخذ بناء عليه القرار أي موقف في المؤسسة.

أما بخصوص الدراسة الإستراتيجية واتجاهاتها المعتمدة على الشمولية للمواقف حيث تنظر إلى هذه الأخيرة و أثناء اختيار البدائل المتاحة لاتخاذ القرار أن تأخذ بالحسبان فلسفة وسياسة المنظمة بصفة عامة فتكون أحيانا قراراتها غير معقولة لوجود متغيرات إستراتيجية.

7.3.3. المدرسة المختلطة:

وهي تمثل اتجاه توافقي بسائر معطيات الواقع لكل موقف أو مشكلة تستلزم اتخاذ القرار المناسب ، وذلك أيضا في ضوء الإطار العام الإستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة، وقد يبدو الأمر بسيط ولكن حقيقة الممارسات تؤكد صعوبة هذا الاتجاه خاصة إذا تعارضت معطيات الواقع والاتجاهات الإستراتيجية بطريقة تحول دون تحقيق التوافق الأمثل بينها وهذا بدوره يؤدي إلى التأخر أو تعديل اتخاذ القرار وكثير من الأمور داخل المؤسسة لا تحتمل التأجيل ويلعب الوقت دورا حاسما فيها(خاطر، 2004، ص194)..

وبصرف النظر على الاتجاهات المتعددة بالنسبة لاتخاذ القرارات لا بد من إجماع على عدة متطلبات لا بد من توافرها لضمان الوصول إلى قرار سليم ومناسب (خاطر، ص 195).

4.3. عناصر اتخاذ القرار:

يتضح من النظريات التي تناولت تفسير عملية اتخاذ القرار وجود عناصر جوهرية لازمة لوجود القرار ويمكن تمييزه عن باقي الأعمال الإدارية التي يقوم بها المدير إذن سوف نقوم باستعراض هذه العناصر الأساسية كآآتي:

1.4.3. الاختيار: يشير الاختيار إلى فرصة الانتقاء من بين مجموعة من البدائل، وبالتالي فإن انتقاء الاختيار بمعنى عدم وجود قرار ويلاحظ أن حرية المدير في الاختيار ليست حرية مطلقة بل أن حرية المدير في الاختيار تختلف من موقف إلى آخر وفقا للظروف التي يتخذ في ظلها القرار.

2.4.3. البدائل (الحلول): أن تكون هناك حلول متعددة التي يتم الاختيار من بينها وإن لم تتوفر البدائل فلن تكون هناك عملية اختيار ومن ثم لا يوجد قرار، تطرح البدائل للنقاش والدراسة ثم تقيم حتى يتوصل إلى اختيار الحل الأكثر ملائمة هذا الأخير الذي يتم وضعه عن طريق وعي وإدراك وبعد دراسة وتفكير الذي يتم تنفيذه بأقل تكلفة وتحقق أقصى عائد. فحين يواجه المدير مشكلة ليس لها سوى حل واحد، فهذا يعني أن هناك قصور في تحديد المشكلة والذي ينتج دائما عن تبسيط المشاكل المعقدة والتي يواجهها المدير (العجمي، 2008، ص 14).

3.4.3. الهدف من اتخاذ القرار: لا يتخذ القرار إلا إذا كان هناك هدف معين، وتعتمد أهمية القرار على درجة أهمية الهدف المراد تحقيقه، وكلما كان الهدف واضحا ساعد ذلك على اتخاذ القرار السليم.

4.4.3. التنبؤ: وهو أمر يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في حالة اتخاذ القرار معين ذلك أن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل واتجاهاته والمتغيرات المحتملة وتحديد انعكاساته على المنظمة.

5.4.3. قيود اتخاذ القرار: يواجه متخذ القرار قيودا عند اتخاذه قرارا معين مثل هذه القيود (درجة المخاطرة، درجة التأكد من المردود، الخبرة، مدة التنفيذ، القرار...) ولذا يجب عليه أخذها في الاعتبار، ودراستها حتى يتمكن من التأكد من صحة وسلامة قراره وانعكاساته على المنظمة في المستقبل الذي يكتنفه الغموض (علي عباس، 2009، ص ص 102، 103)

6.4.3. صانع القرار: إن صانع القرار أو متخذه غالبا ما يكون فرد أو جماعة أو منظمة تتمتع من حيث السلطة بقدرتها على اتخاذ القرار وإمكانية إلزام الآخرين بتنفيذه.

7.4.3. موضوع القرار: إن القرار إعادة ما يرتبط بمشكلة أو ظاهرة يصادر لاتخاذ قرارات بشأن معالجتها أو تصحيح انحراف أو تعديل سلوك معين إزالتها.

8.4.3. الأهداف الدافعة: إن القرارات التي يتم اتخاذها تمثل سلوكا أو تصرف هادف لتحقيق غرض معين وعادة ما يكون وراء كل سلوك دافع معين ووراء كل دافع حاجة يراد إشباعها ولذا فإن

القرار المراد اتخاذه ينجم عن وجود لتحقيق إشباع حاجة إنسانية معين، (نصير كاظم حمود ،موسى سلامة اللوزي ص167،168).

5.3. أنواع القرارات:

يمكن تقسيم القرارات إلى أنواع أو أنماط مختلفة، ويعتمد المعيار إلى الأساس الذي يستخدم ومن هذه المعايير، وما ينجم عنها من أنواع للقرارات ما يلي:

1.5.3. من حيث الأهمية:

✓ **القرارات الإستراتيجية:** يقصد بها تلك القرارات المتعلقة بالمنظمة ككل فيما يتصل بالأهداف والخطط طويلة الأجل ، ويعتمد هذا النوع من القرارات أساسا على تطبيق الخطط الموضوعية . وتحقيق الأهداف المرسومة آخذة في الحسبان كل احتمالات المواقف المختلفة وغالبا ما تتخذ هذه القرارات من السلطات العليا بالمنظمة وبشكل جماعي.

✓ **القرارات التكتيكية:** هي تلك القرارات المتعلقة بالإجراءات التنفيذية للخطط قصيرة ومتوسطة الأجل . وهذا النوع من القرارات يصدر الأمور الروتينية غير الهامة أو الأعمال المتكررة وتكون هذه القرارات متعارف عليها ويقتصر عادة على الاختيار بين عدة بدائل محدودة (أنس عبد الباسط عباس، 2011، ص120).

2.5.3. من حيث المضمون أو المحتوى:

✓ **القرارات التنظيمية :** وهي تلك القرارات المنظمة للقواعد عامة والتي تنطبق على عدد غير محدود من حيث الأفراد وتنعكس آثاره على التنظيم (الصيرفي،2006،ص61).

✓ **القرارات الفردية:** وهي تكون موجهة إلى فرد واحد أو أفراد معينين بذاتهم تخاطب فرد أو جماعة كالقرار الصادر بتعيين موظف (حمادات، 2005، ص 83).

3.5.3. من حيث طريقة اتخاذاها:

✓ **ديمقراطية:** حيث يتم إشراك العاملين فيه عملية اتخاذ القرار.

✓ بيروقراطية: حيث يحتكر المدير سلطة اتخاذ القرار وفق التسلسل الهرمي للمنظمة (درة، جودة، 2011، ص332).

4.5.3. من حيث مجال الاهتمام:

✓ القرارات الاقتصادية: وهي تلك القرارات الخاصة بالمشكلات الاجتماعية المرتبطة بتحقيق أهداف متعددة باستخدام موارد محددة.

✓ القرارات الاجتماعية: وهي تلك القرارات المتعلقة بالمشكلات الاجتماعية المرتبطة بصراع القيم وصراع الأدوار الاجتماعية ومحاولة تحديد الأسباب التي لها صلة بالمشكلات.

5.5.3. حسب طريقة اتخاذ القرار:

✓ القرارات الفردية: القرار يتم اتخاذه من قبل شخصا واحد وهو المدير.

✓ القرارات الجماعية: القرار الذي يتم اتخاذه من قبل مجموعة أشخاص كلجان المشكلة لدراسة موضوع معيناً أو مجالس الإدارة بالمنظمات (غنية، 2003، ص52).

6.5.3. حسب المعلومات المتاحة:

✓ قرارات في حالة التأكد التام: وهو الظرف المثالي تماما لاتخاذ القرار وفقا لهذا الحال يعرف المدير وبوثوق البدائل لمتاحة أمامه، الظروف المرتبطة بكل بديل وكذلك النتائج لكل بديل جميعا معروفة مقدما إضافة إلى أن هدفه محدد مسبقا.

✓ قرارات في حالة المخاطرة: وفقا لهذا الحال يكون متخذ القرار على بيئة من معلومات جزئية أو غير كاملة تفيده في تقدير احتمال لوقوع كل ظرف والنتائج المتوقعة لكل بديل إزاء ذلك الظرف.

✓ قرارات في حالة اللاتأكد: مع هذا الحال لا تتوفر لدى المدير المعلومات عن احتمالات تلك الظروف ظروف طبيعية وهو لا يعرف كل بديل، ولا نتائجها ولا توزيعها الاجتماعية.

7.5.3. حسب الجهة التي أصدرتها:

✓ **القرارات التنظيمية** : تشمل هذه القرارات على تلك القرارات الصادرة ومن المدير أو الرئيس الإداري بصفة رسمية كعضو مسؤول عن المنظمة كقرارات التعيين وتوقيع جزاءات على أحد العاملين

✓ **القرارات الشخصية**: فهي تلك التي تصدر عن الرئيس الإداري بصفة شخصية وليس بصفة تنظيمية (جابر عوض سيد.أبو الحسن عبد الموجود، 2003، ص118).

8.5.3. من حيث التكوين:

✓ **القرارات البسيطة**: لها كيان مستقل مثل توقع الجزاء الإداري على أشخاص بذاتهم.

✓ **القرارات المندمجة**: وهي التي تدخل في تكوين عملية قانونية تتم على مراحل مثل إجراءات نزع الملكية.

9.5.3. حسب طبيعة الظروف:

✓ **قرارات الفرص**: وتتخذ طواعية لاستغلال فرصة لتطوير منتج جديد، أو دخول سوق جديد.

✓ **قرارات الأزمات**: عادة ما تفرض المشاكل الكبرى على الإدارة من خارج المنظمة.

❖ **قرارات المشكلة**: وهي التي تتعامل مع مشكلة حالية ولكن غير حرجة قد تكون المشاكل المسبقة حيث أنها تهدف إلى توقع مشكلة ما أو قد تكون رد فعل حيث أنها تتعامل مع مشكلة قد بدأت في الظهور الفعلي (ميشيل امسترويچ، 2004، 697) بالنسبة للقرارات الثلاث الأخير(الفرص، الأزمات، المشكلة)، تتخذ بعدما يقوم المدير بمسح شامل للمنظمة بمعنى دراسة البيئات الداخلية والخارجية باعتماد على التخطيط الإستراتيجي هنا يكون على دراية بالفرص المتاحة والتهديدات فيتخذ القرار الصائب بعد المشاورة واعتماد خطوات علمية حتى لا يخطئ في قراره، ويكون صحيحا ومعقولا ومقبولا من طرف جماعته (الصيرفي، ص 61)

10.5.3. حسب المستوى الإداري:

✓ **القرارات التشغيلية**: وهي التي تصنع في المستويات الدنيا بالتنظيم وتتعلق بالعمليات التشغيلية للمنظمة : مثل الرقابة عل الأداء....إلخ.

✓ **القرارات الإدارية:** وهي التي تصنع عند مستوى الإدارة الوسطى، حيث يقوم المديرون بصنع القرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مثل: التنبؤ بالأداء مستقبلا.

✓ **القرارات الإستراتيجية:** وهي التي تصنع عند قمة المنظمة بواسطة الإدارة العليا وهي تعطى مدى زمني طويل وهي تتعلق بالقرارات الإستراتيجية والوضع التنافسي للمنظمة في السوق مثل قرارات منتج جديد أو البحوث والتطوير (إبراهيم سلطان، 2000، ص ص 79، 80)

11.5.3. من حيث العقلانية والرشد:

✓ **القرار الرشيد:** يسير معنى الرشد إلى أن يكون القرار معبر عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله اتخذ القرار ، وبخصوص هذا القرار (الرشيد) وجهت له العديد من الانتقادات بأنه لا يوجد إنسان لا يخطئ لم يخلق هذا الفرد بعد بمعنى هناك قرارات معقولة وليس رشيدة.

✓ **القرارات الغير رشيدة المرتجلة:** إن الفرد منا يتأثر بالقيم والاعتبارات المختلفة التي يتخذها ومن ثم فإن قراراته قد تبدو غير رشيدة (المليحي، 2004، ص 194).

12.5.3. من حيث تواتر المواقف:

✓ **القرارات المبرمجة:** وهي قرارات يتم عادة اتخاذها في المواقف الروتينية المتكررة وهي محدودة باستخدام قواعد معروفة سلفا. تزداد هذه القرارات المبرمجة في العادة في الإدارة الدنيا والوسطى، وتقل في مستويات الإدارة العليا، فمثلا كمية الإنتاج سنويا (نبيل محمد موسى، 2006، ص 83).

✓ **القرارات الغير مبرمجة:** وهي قرارات متعلقة بجوانب متعددة تتطلب الاهتمام والدراسة والتفكير والابتكار وتحتاج إلى وقت طويل. وتصنف هذه القرارات إلى ثلاثة أنواع وهي: قرارات في حالة التأكد، وقرارات في حالة عدم التأكد، وقرارات المخاطرة (محمد رسلان الحبوسي، وجميلة جاد الله، 2008، ص 78).

13.5.3. حسب طريقة إخراج القرارات :

- ✓ القرارات الصريحة : التي يوضح المدير فيها مسلكه بخصوص مشكلة معينة.
- ✓ القرارات الصمتية: يتم استنتاجه من سلوك المدير في موقف معين دون أن يصرح بذلك (معين محمود، ومروان محمد بن أحمد، 2008، ص128).

يتعامل المديرون مع العديد من الأنواع القرارات من أجل المحافظة على استقرار المنظمة وسواء اتخذ هذه القرارات بنفسه أو باستعانة بالمحيطين يبقى هو المسؤول الأول عنها. وتؤثر في اتخاذ المدير (صاحب القرار) لقراراته العديد من العوامل منها الشخصية التي لا يستطيع إلغاؤها من حياته العملية، أو الخارجة عنه كمشاركة الآخرين من داخل المنظمة باعتبارهم جزءا من التنظيم.

6.3. خطوات اتخاذ القرار:

يتضح من أنواع القرارات السالفة الذكر بأن أي نوع من هذه القرارات تعتمد على خطوات علمية لأجل الوصول في نهاية المطاف إلى قرار سليم للمشكلة المطروحة وسوف نذكر هذه الخطوات على النحو الآتي:

- 1°. الإحساس الواعي بوجود موقف أو مشكلة تتطلب إصدار قرار محدد وهذا يتم من خلال اقتناع الأعضاء المجتمعين بوجود المشكلة.
 - 2°. تحديد أبعاد الموقف أو المشكلة، والتعرف على طبيعة العوامل المؤثرة فيه والمتأثرة به
 - 3°. اقتراح عدد من الحلول البديلة التي تصلح أساس لمواجهة الموقف أو لحل المشكلة.
 - 4°. دراسة الحلول المقترحة ومقارنتها في ضوء الظروف و المعطيات التي تحيط بالموقف أو تتصل بالمشكلة.
 - 5°. اختيار أحد المقترحات على أنه أنسب حل وإصدار قرار بشأنه
- إلى جانب هذه الخطوات، هناك خطوات تطرق لها باحثون آخرون كما يلي:

1. تحديد المشكلة:

ليس هناك قرار رشيد يتخذ إلا في ضوء مشكلة أو قضية فالواجب تحديد هذه المشكلة أو القضية تحديدا دقيقا، فالمظاهر أحيانا تكون خادعة ومضللة، وعلى المدير أن يتعمق في البحث عن المشكلة الأساسية وتحديدها فقد ترى منظمة ما أن المشكلة تتعلق مثلا بتكاليف التصنيع لكن الحقيقة تكمن في سوء التصميم الهندسي (العلاق، 2008، ص134).

ما نريد قوله بخصوص هذه المرحلة أنه لا بد على المدير الذكي كصانع للقرارات أن يكون حريص على تعريفه للمشكلة لمجموعته حتى يقتنعوا بها .

2. جمع البيانات والمعلومات حول المشكلة وتحليلها:

إن عملية جمع المعلومات وتحليلها وتشكيل القاعدة الأساسية في المعالجة المطلوبة إذ أن توفر البيانات والمعلومات من حيث الكمية والنوعية والوقت المناسب تعد الحصيلة الرئيسة التي يقوم عليها متخذ القرار في استنباط الحلول المناسبة من خلال استخدام الأساليب العلمية في التحليل الملائم لتلك البيانات والمعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار وقد لعبت التطورات الحديثة التكنولوجية الدور الأساسي في توفير العديد من البيانات والمعلومات لاسيما وأن الانترنت شكل قاعدة عريضة في وفرة البيانات والمعلومات للعديد من الباحثين ومنتخذي القرارات (اللزوي، ص170)

ما تحوصل قوله بشأن هذه الخطوة العلمية لاتخاذ القرار هو بعد تحديد المشكلة ومعرفة الظروف المحيطة بها تكون الخطوة الموالية جمع المعلومات حولها وتحليلها باعتماد على الأساليب العلمية لإيجاد الحل الأفضل من طرف المدير حسب الإمكانيات المتوفرة.

3. مرحلة تقييم البدائل:

عندما يتضح للمدير البدائل المتاحة وجب عليه بعد ذلك أن يقوم بتقييم كل بديل في النقاط

التالية: (الزواوي، 2006، ص25)

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.
- تكاليف تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث الاقتصاد والسرعة والإتقان

- آثار تنفيذ البديل على العمل داخل المنظمة أو خارجها في المجتمع ككل .
- الآثار النفسية والاجتماعية للبديل.
- مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا الدليل.استجابة المرؤوسين للبديل مع مراعاة الزمن الذي يستغرقه لتنفيذ البديل.
- ومن الطبيعي أن نجاح المدير من تقييمه للبدايل أمر يتوقف على مدى صدق وحداثة البيانات التي يجب أن تحاط بها وعلى مدى وصول هذه المعلومات في الموقف المناسب قبل إصدار القرار (العزاوي، ص،ص25،26).

4. اختيار أفضل (وأنسب) البدائل:

تتعلق هذه الخطوة بعملية اختيار أفضل البدائل المتاحة الممكنة، ويقصد بأفضل البدائل البديل الذي يحقق الهدف الذي من أجله جعل القرار أفضل من غيره مع مراعاة أن يكون البديل المناسب يمثل أقل مخاطرة ممكنة ويمكن أن تقبلها الإدارة ويساعد على حسن استغلال الموارد المتاحة ، ويمكن تنفيذه في ظل القيود والظروف التي تعمل فيها المنظمة (أحمد فوزي ملوخية، 2006، ص208)

5. متابعة القرار:

بعد عملية اختيار البديل الأفضل يجب متابعته للتأكد من صحته ودقته في مجريات ومتطلبات المهام. حيث يمنع ذلك الشك والقلق حول ما اتخذ. القرار بشأنه ويعالج أي خطأ قد يحدث فور حدوثه(رسلان، 2008، ص78).

6. وضع القرار موضع التنفيذ:

لا يعني اختيار أنسب البدائل أن القرار تم وضعه موضع التنفيذ لأن بتنفيذ هذا البديل يتطلب إصدار المدير قراره بهذا البديل أو إبلاغه للمنفذين وتحفيزهم على تنفيذه، ومن المتوقع أن تحدث مقارنة من العاملين قبل الإفرازات الصادرة ولذلك يجب أن يدرك المدير هذه العقبة ويتخذ الأساليب المناسبة لتجاوزها أو تقليل آثارها السلبية المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار حتى يشعروا أنهم هم المتخذون للقرار وبالتالي يعملون على تنفيذه والالتزام بما يحقق الهدف المطلوب من اتخاذه (أحمد فوزي ملوخية، ص208).

7.3. أساليب صنع القرار:

إن الأساليب العلمية لصناعة القرار تعد انعكاس للمدخل الذي يغلب الجانب العلمي للإدارة على الجانب الفني، إن التطورات الحديثة أثبتت عدم كفاية الأساليب التقليدية وحدها لاتخاذ القرارات الرشيدة لحل المشاكل المعقدة الذي أوجدها هذا التطور.

فأمام التطورات الحديثة في الإدارات سواء في (الوسائل، أو الأنشطة، أو تضخم التنظيمات...) أصبح على متخذي القرار اكتساب مهارات علمية، وفنية التي تمكنهم من استخدام الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات الصائبة في المواقف الإدارية المختلفة، فقد اتبعوا الأساليب التقليدية المتمثلة أساسا في (التجربة، الخبرة، والمشاهدة، والمحاكاة) التي يصاحبها الكثير من القصور كالتأثير العاطفي، وصعوبة تحديد الوقت المناسب لإصدار القرار، إضافة إلى الفشل في الفصل بين الأغراض والمشكلات الحقيقية. وبالتالي الإخفاق في تنفيذ القرار المتخذ. لذا قام مجموعة من الباحثين في مجالات عديدة منها (الرياضيات، الإحصاء، المحاسبة...) بوضع قواعد وفروض تساعد المدير في اتخاذ القرار الصحيح والمناسب للمشكلة أو الموقف. سوف تعرض لبعض الأساليب العلمية لصناعة القرار الحديثة. (العجمي، ص202)

1.7.3. أسلوب دراسة الحالات:

يقوم هذا الأسلوب على تعريف المشكلة وتحديد محل القرار والتفكير في أسبابها وأبعادها وجوانبها المختلفة وتطور الحلول البديلة لها ومكن الوسائل المهمة لتطبيق هذا الأسلوب التدريب على اتخاذ القرارات في المواقف مشابهة للمواقف الفعلية، وبذلك تنمي قدرة المدير في التحليل والتفكير في حل المشكلات لهذا عد هذا الأسلوب من الأساليب التي تتسم بالواقعية إذ يضع المدير في وضع مشابه للواقع الذي يعيشه في العمل.

2.7.3. أسلوب المباريات الإدارية:

وتتم المباريات في موقف وظروف المنافسة حيث يجد متخذ القرار أن المفاضلة بين البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة لقرارات تتخذها منظمة أخرى أو حتى دولة أخرى.

وتطبيق لهذه المباريات قامت منظمات عدة بإعداد برامج تدريبية للمدربين يتم فيها إعداد تمرينات عملية تطبيقية على موقف معين من خلال تقسيم المباراة إلى عدة جولات يقوم خلالها المتدربون لمراجعة البيانات المعطاة لهم واتخاذ القرارات على ضوءها. وتحسب النتائج لكل قرار بناء على معايير محددة مسبقا بمعرفة هيئة التدريب ثم يتم في تلك النتائج إعادة دراسة الموقف واتخاذ قرار جديد وهكذا تستمر المباريات لعدة جولات وفي النهاية تعلم النتائج ويعتمد اجتماع لتقويم المباراة في قدرة المدربين في اتخاذ القرارات (بنو حيثور، 2009، ص154)

إن أسلوب دراسته الحالة مهم كثير لمتخذ القرار (المدير) من أجل اكتساب المهارات وذلك عن طريق التعلم لمواجهة المواقف الحياتية داخل المنظمة مشابهة للمواقف الفعلية بهذا الأسلوب العلمي وهنا تزداد القدرة على التفكير والتحليل لحل القضايا مستقبلا. أما الأسلوب العلمي (المباريات) يقوم على أساس إعداد برامج تدريبية خاصة بالمدربين لإكسابهم مهارات مختلفة لأجل اتخاذ قرارات معقولة وصائبة.

3.7.3. أسلوب بحوث العمليات:

✓ ماهيته: ازدادت أهميتها في مجال اتخاذ القرارات الإدارية بعد الحرب العالمية الثانية واستهدف استخدامها تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشاكل الإدارية بقصد تحقيق الهدف المطلوب.

✓ تعريفه: عرفها ميل وستار بأنها تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج، كما عرفها واجتر على أنها مدخل علمي لحل المشكلات الإدارية في مواقف معقدة وأن محورها الأساسي هو اتخاذ القرار.

انطلاقاً من التعريفين السابقين يتضح لنا بأن وضع الأسلوب العلمي موضع التنفيذ يفترض وجود عناصر معينة، واتباع خطوات علمية محددة تتمثل في: أن يكون هناك شخص أو جهة معينة تشعر بالمشكلة، ويكون هناك أهداف أو نتائج يرغب الشخص أو الجهة في تحقيقها، وأن يكون هناك قيود وضغوط يتم في ظلها اتخاذ القرار.

وبحوث العمليات مثل العلوم الأخرى لها منهاجها العلمي ويتكون منهاج العلمي من خمسة مراحل.

- 1°. تحليل المشكلة: في هذه الخطوة يتم تعريف أهداف البحث وصيغة الحل المطلوب.
- 2°. اختيار النموذج الرياضي: وهذه الخطوة يقوم المدير بتشكيل النموذج الذي يمثل الوضع الحالي، ويمكنه عن طريق هذا النموذج أن يحدد مدى تأثير العوامل على الحل.
- 3°. الحصول على الحل للمشكلة: يستطيع المدير استخدام النموذج للوصول إلى الحل المطلوب عن طريق تغيير العوامل التي ترغب في فحصها ومعرفة تأثيرها على النتيجة من الطبيعي أن يكون النموذج مبسطا ولا يستطيع إدخال جميع المتغيرات ضمن نموذج بل يقتصر على المتغيرات المهمة.

4°. تحديد شروط استخدام الحل: يحدد المدير الشروط التي يجب توافرها لاستخدام الحل، لا يحدد نقاط الضعف الموجود والنتيجة عن الافتراضات في النموذج المستخدم (حسين محمد إبراهيم، ومحمد حسين العجمي، 2007، ص191).

5°. استخدام النموذج: وفي هذه الحالة يجري تعميم استخدام النموذج ويجب أن يتضح لمن يستخدمه نقاط القوة والضعف في هذا النموذج (العجمي، صص، 191، 192).

✓ مزايا بحوث العمليات:

تمكن بحوث العمليات المدير من اتخاذ القرار على وجه أفضل حيث أنها:

- تعطي وصفا دقيقا للمشكلة محل القرار والعوامل المؤثرة أو المتداخلة فيها ومدى تداخلها و أهميته كل منها.
- تحدد البيانات اللازمة للتعرف على أفضل لحلول مع الإحاطة بأكثر عدد ممكن من الاعتبارات.
- تمكن متخذ القرار من مقارنة البدائل المقترحة للحلول واختيار أفضلها بسرعة وكفاءة وبدرجة عالية من الثقة.

- تكسب القدرة على تبين النتائج والتعبير في روتين النظام أو في المحيط الذي تقوم فيه بأعمالها.

✓ عيوب بحوث العمليات وكيفية علاجها:

لا يعني هذا الأسلوب أنه يخلو من العيوب نظرا لأنه قدم من طرف علماء الإحصاء والرياضيات ومن أهم مآخذ هذا الأسلوب العناصر التالية :

- يعتمد على تبسيط المشكلة محل القرار من خلال صياغتها في صورة نموذج رياضي وهذا يتطلب (تحديد الأهداف والمتغيرات والافتراضات).

- يتطلب توافر المعرفة الكافية لدى متخذ القرار عن النماذج الرياضية . و عليه التركيز على العوامل التي يمكن قياسها كميا وعدم إعطاء أهمية للعوامل التي يصعب قياسها بشكل كمي (العجمي، ص246).

4.7.3. أسلوب الحقائق:

وتعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرار وهذه الأخيرة لا بد أن تستند على حقائق وحين تكون الحقائق متوفرة فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية غير أن المشكلة تكمن في أن هذه الحقائق قد لا تكون متوفرة عند متخذ القرار في كل وقت يجب اتخاذ قرار إزاء موقف أو مشكلة معينة مما يضطر المدير أحيانا اتخاذ قرار مع غياب الحقائق والأدلة المؤيدة.

وحتى ولو توفرت الحقائق فإن الاختيار الصالح منها لاعتماده في اتخاذ القرار لا يغني عن الحكم الشخصي والقدرة على الإنتاج والرقابة تساعد بلا شك المديرين على اتخاذ القرارات في هذه المجالات ولكن على المدير أن يستخدم حكمه الشخصي وتقديره للأمور بالإضافة إلى هذه الحقائق (العويسات، ص86).

5.7.3. الأسلوب الإحصائي: تعد نظرية بيبينز Byens من الأساليب الإحصائية المهمة في عملية

اتخاذ القرارات والتي تعتمد على الاحتمالات اللاحقة إذ أن تدعيم عملية اتخاذ القرار بموجب هذه النظرية يتم وفق الخطوات التالية:

- 1°. التقييم الأولي للبدائل المتاحة وفق للمعلومات المسبقة المتوفرة لدى متخذ القرار والتي تمثل الاحتمالات الأولية الخاصة بالحالات الطبيعية المستهدفة، وبالاعتماد على معيار القيمة المالية المتوقعة إذ تعد عملية وبالرغم من أن عملية التقييم غير كافية ولا تتسم بالمصادقية الكاملة.
- 2°. البحث عن معلومات إضافية تتمثل بالخبرات والاستشارات والدراسات حول البدائل، وقد تكون هذه المعلومات إيجابية (مشجعة) أو سلبية (غير مشجعة)، ويطلق على هذه المعلومات والنتائج بالاحتمالات الشرطية (حسن ياسر طعمة، 2008، ص253).
- 3°. استخدام الاحتمالات الأولية (المسبقة) والمعلومات الإضافية (الاحتمالات الشرطية) للحصول على الاحتمالات اللاحقة، التي تعد أكثر دقة ومصادقية.

6.7.3. أسلوب شجرة القرارات:

يفترض هذا المدخل أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في اتخاذ القرارات بمعنى أي قرار في نظام فرعي ينتج تأثير يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وفي بيئته وأن سوء فهم المدير أو تقديره للتنبؤات المستقبلية ، عليه استخدام أسلوب الشجرة (الذي يفترض أن أي حالة انتقالية يترتب عليها مظهران تأثير فوري وحالة جديدة أو موقف به مشكلة اختيار) وقد صور لنا كونتز و أدونيل(Kontz & O'donnell) هذا الأسلوب على شكل شجرة تتفرع منها ثلاثة متغيرات وهي:

- البدائل المطروحة: لحل مشكلة موضوع القرار.
- الاحتمالات: التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل.
- القيم: التي تمثل اجمالي العوائد خلال فترة معينة.

إن هذا الأسلوب يتطلب من المدير تحديد ما إن كان الحدث المتوقع حدوثه مناسباً أم لا و يجب عليه اتخاذ القرار ويحلل نتائج القرار القيم والاحتمالات من نهاية الشجرة إلى بدايتها حتى يصل إلى الاختيار المناسب على ضوء معايير واعتبارات أهمها : النتائج المتوقعة، والمؤشرة المتاحة، ودرجة المخاطرة (نواف كنعان، 2007، ص ص 196، 197). ويتكون هذا الأسلوب من عناصر وهي:

- بدائل القرار عند كل نقطة قرار .
- الأحداث التي يتوقع ظهورها كنتيجة البديل القرار .
- احتمالات الأحداث .
- العوائد أو النواتج والتي تعبر فيها عادة بقيمة الاقتصادية (خالد عبد الرحمان الهبتي، 2000، ص ص 141،142).

7.7.3. أسلوب العصف الذهني:

لقد تطورت طريقة العصف الذهني على يد اليكس اوزبورن سنة 1953 وتعني نظام لابتداع بدائل، والنقطة الرئيسية بهذه الطريقة هي التصور أو التخيل المفصول عن التقييم هناك ميل لدى الأفراد لتقييم وانتقاد أي مقترح لحل أي مشكلة، لكن المقصود بهذه الطريقة التصور والإبداع في خلق البدائل و ليس تقييمها. إن الهدف الرئيسي من أسلوب العصف الذهني هو الحصول على أفكار إبداعية عن طريق المناقشة في المشكلة ثم طرح الأفكار دون نقد أو تقييم من طرف الفريق الإداري المتخصص، يرحب في هذه الطريقة بالأفكار الغير عادية لأجل محاولة تجسيدها بحسب الإمكانيات .

✓ إجراءات طريقة العصف الفكري:

تبدأ بصياغة المشكلة؛ حيث تكتب المشكلة على ورقة أو على اللوح، ومن ثم محاولة تصنيفها إلى مستوى يمكن إدارته بمعنى التحديد الضيق للمشكلة. على أن يتم احترام القوانين التي تحكم هذه الطريقة وهي: منع التقييم الشفوي أو الكتابة، والانتقاد غير مسموح به.، الحرية المطلقة مرحب بها خاصة الأفكار غير العادية، ولا أحد يمتلك أو يجب أن يشعر بأنه يمتلك الفكرة.

8.7.3. الفريق متعدد الاختصاصات:

يقوم هذا الأسلوب على تشكيل فريق عمل من أفراد ذوي خلفيات متنوعة لغرض اتخاذ قرار لمشكلة ما، وتساعد هذه الطريقة في أن يسقط كل عضو من أعضاء الفريق خبرته على مشكلة القرار مما ينتج عنه توفير عدد من البدائل التي لم يكن من السهل الوصول إليها بطريق آخر،

وهذه الطريقة تساعد على اكتشاف بدائل متعددة بدلا من الاقتصار على تلك البدائل التي تكون واضحة لأول وهلة (محمد حسن محمد حمادات، 2007، ص212)

8.3. النماذج النظرية لعملية اتخاذ القرار

اتجهت اهتمامات الباحثين بشكل كبير نحو بناء النماذج المتعددة لعملية اتخاذ القرار في إطار الأهمية الكبيرة بهذه العملية، وتتميز هذه النماذج عن بعضها البعض من حيث التحصيل أو الإجمال أو من حيث البساطة والتعقيد بناء على ما يشمل عليه كل نموذج من خطوات ، وفيما يلي عرض موجز لبعض هذه النماذج وما يشتمل عليه من مهارات متضمنة فيه:

1.8.3. نموذج باير Beyer : يتكون هذا النموذج من ثلاث خطوات أو مهارته هي:

1° تحليل الموقف: وتتطلب هذه الخطوة التعرف الفردي على المكونات الأساسية التالية :

- تحديد الهدف الذي يريد التوصل إليه والمفاتيح لهذا الهدف وخصائصه.

- التعرف على العوائق أو العوامل التي تمنع تحقيق هذا العمل.

2° تحديد البدائل: وتشمل هذه الخطوة على ما يلي:

- تقويم البدائل بحسب الأهداف ،المصادر ، التكلفة، العوائق والنتائج.

- ترتيب البدائل بحسب المعلومات والمعايير التي وضعت.

3° اختيار البديل الأفضل: يشكل الخطوة الثالثة ويتضمن ما يلي:

- إعادة تقويم البدائل ذات الدرجة العليا بحسب القيم لدى الشخص.

- التعرف على المخاطر المحتملة المترتبة على كل بديل والتأكد من صحة البدائل لكل

بديل (ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، 2004، ص224).

2.8.3. نموذج نيمان وكيربي Neman & Kirby: يتضمن هذا النموذج أربع مراحل أو خطوات هي:

1° التشخيص: وهو ضروري من أجل تجنب البداية المضللة، لتوضيح الأبعاد الرئيسية للموقف

والوقوف على أسبابه الأصلية.

2.° البحث: وهو أكثر العناصر الإبداعية في عملية صنع القرار، ويحتاج إلى الإدراك الواعي والخبرة الجيدة من متخذ القرار.

3.° العرض: ويقصد بها استعراض الموقف والوقوف على النتائج المحتملة لكل بديل والقيام بالتحليل والمقارنة لاختيار البديل من بين البدائل المتاحة .

4.° اختيار طريقة العرض أو التنفيذ الفعلي للقرار.

3.8.3. نموذج والز وآخرون Wales & Others : يتضمن هذا النموذج أربع خطوات :

1.° تحديد الهدف

2.° بناء الأفكار

3.° إعداد الخطة التي يتم في ضوءها اتخاذ القرار .

4.° إصدار القرار (لبنى بنت سعد بن سعيد الصاعدي، ص225)

3.8.4. نموذج أيلياس وتوبيس Tobais & Elias : ويتكون من الخطوات أو المهارات التالية:

1.° الشعور بالمشكلة .

2.° تحديد مصدر المشكلة.

4.° تحديد الهدف

4.° طرح عدد من البدائل أو الحلول

5.° تصور النتائج المحتملة

6.° التخطيط للتغلب على العوائق

3.8.5. نموذج برنس Burns : يتضمن هذا النموذج الخطوات التالية :

1.° تقييم شامل للمهارة المختارة ويتضمن هذا ذلك تعريف المهارة وحديد الهدف وبيان وتوضيح

الفوائد والعواقب وإستراتيجية المهارة...الخ.

2.° التدريب الموجب للمهارة مع تقديم مضمون معرفي مختصر من المهارة .

3°. تقويم تدريب موجه بمحتوى جديد ويشتمل مراجعة اسم المارة والتعرف على الإستراتيجية ويلبي ذلك مناقشة الطلاب في أدائهم والتعرف بالعائد .

4°. الانتقال إلى التدريب بموضوعات دراسة وإتقان استخدام إستراتيجية المهارة مع مواضيع أخرى وحث الطلاب على استخدام المهارة مع مضامين دراسية أخرى مناسبة وتشجيعهم على التقريري أي المهارات التي ينبغي استخدامها في مواقف معينة

5°. الانتقال بالتدريب على المهارات إلى مشكلات جديدة تتطلب استخدام مهارات تفكير عديدة ويساعد المعلم كل طالب على اختيار مشكلة حقيقية ثم اختيار إستراتيجية حل المشكلات والتحقق من المشكلة باستخدام مهارات تفكير متعددة مع إرشاده إلى المصادر المناسبة تعيين الطالب على حل وتطوير النتائج (ليلى بنت سعد بن سعيد الصاعدي، ص ص 225،221).

لقد تعددت اهتمامات وأراء الباحثين في سيكولوجية اتخاذ القرار وإن كل خطوة من الخطوات المقترحة من طرفهم تعتبر بمثابة فرض اتخاذ القرار وبشكل أوضح ففي كل خطوة يقوم المدير (أو صانع القرار) بتحديد أولا المشكلة أو الموقف وبعدها تحدد البدائل أو الحلول المناسبة للمشكلة المطروحة ، وأخيرا تأتي المرحلة الحاسمة وهي اتخاذ القرار وفقا لما يتطلب هذا الموقف أو هذه الخطوة .

نماذج أخرى لصناعة واتخاذ القرارات: بالإضافة للنماذج السابقة هناك أربعة نماذج لاتخاذ القرار منها:

6.8.3. النموذج العقلاني:

يتضمن سلسلة من الخطوات التي يعتمدها الأفراد والجماعات وإدارات المنظمات لضمان من منطقية وحصانة وعقلانية القرار وفق أسس سليمة، وإن القرار العقلاني يفسح المجال أمام صانعه بلوغ أقصى النهايات للأهداف المنشودة آخذ بعين الاعتبار المحددات التي قد تعترض تنفيذ القرار. العقلانية أسلوب يعتمد وليست غاية ، و الخطوات التي يتضمنها هذا النموذج يمكن حصرها في :

1°. تعريف وتشخيص المشكلة أو القضية: التي تحتاج إلى قرار إذ يندفع المديرون لإحداث التأثير المناسب في الأحداث التي تواجه منظماتهم و وحداتهم الإدارية وإذا لم يستطع المديرون فهم وإدراك المشكلة وتحديد أبعادها وتشخيصها مسبباتها لذا يصبح بمقدورهم أحداث الأثر المناسب من خلال قراراتهم إن أعمال وتشخيص المشكلة تتضمن توفر ثلاث مهارات فكرية أساسية هي (الملاحظة، والتفسير والتجسيد).

بمعنى ملاحظة الكتل والقوة البيئية وتحديد آثار كل منها وأي منها لها أثر أكبر في خلق المشكلة . ثم القيام بعملية التفسير أو التأويل بواسطة دراسة وتحليلي بواعث ظهور الحالة وتقييم أثر ودور الكتلة الأكثر تسببا فيها .

2°. صياغة الأهداف: بمجرد انتهاء صانعي القرار من أعمال تعريف وتشخيص المشكلة ينبغي الشروع في تحديد أبعادها وتأطيرها لمعالجتها من خلال أهداف محددة وأن على الإدارة تجزئة الأهداف بشكل تنازلي هرمي انسجاما مع الهيكل التنظيمي بدء من أهداف القسم والانتهاؤ بأهداف المستوى التنفيذي إن القيام بمثل هذا العمل يعني استعانة الإدارة بأهداف التحديد النتائج الأولية المتوقعة .

3°. البحث عن حلول بديلة: في هذه الحالة تقوم الإدارة بصناعة القرار من خلال البحث عن حلول بديلة وممكنة للمشكلة قيد الدراسة (مزهو شعبان العافي، شوقي ناجي، 2008، ص ص 54،53).

4°. مقارنة وتقييم الحلول البديلة: بعد أن تنتهي عملية صناعة القرار من أعمال تحديد الحلول البديلة نشرع بأعمال مقارنة ايجابيات وسلبيات كل بديل وصولا إلى الحل المناسب وهنا يتم التركيز على النتائج المتوقعة كل بديل .

5°. اختيار البديل الأحسن والأكثر إيجابية: قياسا بما هو قائم كما ينطوي عملية لاختيار على درجة المخاطرة وعدم التأكد وبالتالي فإنه يجري اختيار البديل الذي يعكس ايجابيات المردود مستقبلا من السلبيات التي قد تترتب عن اختياره.

°6. تنفيذ البديل المختار: أو وضع البديل الذي يعد الأفضل موضوع التنفيذ ومهما يكن هذا الحل فهو الحل الإيجابي للقضية قيد الدرس ولا يعني ذلك تركية بحاجة مستقبلا، ذلك أن النجاح البديل المختار مرهون بصحة وسلامة الأسس التي عليها ذلك البديل.

°7. متابعة تنقية البديل والرقابة عليه: إن تنفيذ الحل الأفضل وبعد مروره بسلسلة من الخطوات السابقة لا يعني بالضرورة تحقيق أهداف القرار المتخذ إذ يتطلب الأمر قيام جهة صنع القرار بأعمال متابعة خطوات التنفيذ والرقابة عليها للحفاظ عليها على سلامة التنفيذ من الانحراف وضمان فاعلية القرار.

7.8.3. النموذج الرشيد:

ويطلق عليه أيضا النموذج المثالي ويركز على ماذا يجب أن يفعل المدير وكيف يجب أن يضع المدير قراراته ويستند إلى النظرية الاقتصادية والتقليدية التي تنظر على أنه كامل الرشد ويسعى لتحقيق أعلى الأرباح ونفترض أن المدير يملك الخصائص التالية :

- لديه معرفة كاملة بالبدائل المتوافرة لحل المشكلة.
- لديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل.
- لديه المقدرة اللازمة لتقييم النتائج كل بديل بموضوعية.
- لديه نسق منظومة ثابت من الأفضليات (القيمة والمعايير).
- يقوم بصنع قرارات مثلى.

يرى العديد من الكتاب أن الافتراضات التي تبني عليها النموذج الرشيد نادرا ما تتحقق وتتوافر جميعها لأن الواقع عكس ذلك تماما وإن قرارات المدير بعيدة كثيرا عن الرشد الكامل وهي محددة مقيدة بالقدرات الذهنية المحدودة ، وقيم ومشاعر الفرد صانع القرار وبالمتغيرات البيئية التي تقع خارج سيطرته وقد أطلق على هذا الموقف الحالة (الرشد المحدود) ومع الأخذ بعين الاعتبار أن المنظمات تعيش في بيئة مضطربة معقدة ومتنوعة جدا حيث هناك العديد من البدائل ونتائجها تبقى غير معروفة فإن أي سلوك يسعى للرشد هو بطبيعته محدود .

وهكذا يعتبر " هيرت سايمون " أن الإداري يكتفي بالقرار المرضي بدلا من السعي للوصول إلى الاختيار الأمثل ويضيف الكاتب لوكانز Luthans إلى النموذجين السابقين النموذج الاجتماعي.

8.8.3. النموذج السلوكي:

ويطلق عليه أيضا النموذج الحدسي حيث يعتمد صانع القرار على تقدير الفرد وحدسه (حسن حريم، 2009، ص ص232،233) وحكمه بالاعتماد على التجربة العملية وليس المعرفة العلمية وعلى المحاولة والخطأ إن ذلك يسهل الأمر في صنع القرار ولكن هذا المنهج يمكن أن يؤدي تحت ظروف معينة إلى أخطاء ونتائج متحيزة بصورة منظمة. لا يتم الاعتماد على الحدس في صنع القرارات منفصلا عن التحليل العقلاني بل للإلتان معا يكملان بعضهما البعض ، فمثلا حينما يكون لدى المدير الخبرة ، تجربة في موقف معين يمكنه التصرف بسرعة حتى ولو كانت المعلومات المتوافرة عن الموقف محدودة، وهنا لا يقوم المدير بالتحليل المتعمق للمشكلة وأبعادها والحلول البديلة ولكنه يستخدم خبرته واجتهاده لصنع القرار .

إن رغم الخطوات المقترحة من طرف كل نموذج إلا أن هناك ثغرات في اتخاذ القرارات فالواقع يكشف ذلك بحيث يكون هناك قرار ضعيف أو خاطئ نتيجة لعدة عوامل قد تكون من المحيط وظروفه أو عدم مصداقية المعلومات التي جمعت بخصوص المشكلة المطلوب اتخاذ القرار بصدها ومن الثغرات الموجودة فلسفة المديرين هناك من يتبع النموذج العقلاني الكمي (ما يتعلق بالتعبير عن المشاعر وطموح العاملين من المعروف أن النموذج الرياضي عقيم لا يستوعب مثل هذه العوامل أما بخصوص من يتبع النموذج السلوكي الإنساني الذي لا يتعامل مع المؤشرات الرقمية ،لابد من البحث عن حل أوسط لإشباع المتطلبات المتناقضة وعندما يكتفي ويقتنع باتخاذ القرار الأفضل)، وعند الحديث عن النموذج الرشيد فهو مثالي يركز على ما يفعله المدير من خلال اعتباره رشيدا لديه المؤهلات لاتخاذ قرارات صائبة. إذن في الواقع لا يوجد مدير مثالي لحد الآن، فهناك قرارات معقولة وليست رشيدة، و قد لقي هذا النموذج انتقادات كثيرة. أما النموذج الاجتماعي فيصرح بأن القرارات تتخذ من طرف المدير ذي الخبرة العملية وليست العلمية، وذلك عن طريق المحاولة والخطأ؛ وفي هذه الحالة تحدث أخطاء وتنتج نتائج متحيزة، بحيث تكون

قرارات خالية من التحليل المعمق للمشكلة. نلاحظ أن كل هذه النماذج لها ثغرات، والمدير الناجح هو من يتصرف بحكمه وينتقي البدائل المتاحة بشكل معقول.

9.3. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات:

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية وإذا ما تداخلت هذه العوامل فإنها أحيانا تقود إلى قرارات خاطئة (قرارات غير رشيدة) مهما كانت بساطته القرار فلا بد على الإدارة التفكير في العوامل المختلفة التي قد تؤثر على القرار، بعضها خارجية والأخرى داخلية، وأخرى سلوكية .

وفيما يلي عرض لمختلف العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار :

1.9.3. عوامل بيئية خارجية:

وتتمثل الضغوط الخارجية التي تعمل المنظمة في وسطها ولا تكون خاضعة لسيطرتها وهي الظروف الاقتصادية والمالية والسياسية السائدة في المجتمع .
التطورات التكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية العوامل الاجتماعية والتنظيمية والاقتصادية قبل النقابات والقوانين الحكومية والرأي العام .
إن مثل هذه الظروف قد تؤثر بالسلب على القرارات وقد تكون معاكسة لمصلحة المنظمة.

2.9.3. عوامل البيئة الداخلية :

- وتتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة وهي عوامل كثيرة نذكر منها :
- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يفيد ويساعد على اتخاذ القرار بشكل جيد.
 - درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
 - القرارات التي تصدر عن المستويات الإدارية الأخرى.
 - عدم وجود نظام جيد للمعلومات
 - المركزية الشديدة .

- عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين أفراد المنظمة .
 - مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية داخل المنظمة.
- ويظهر تأثير هذه العوامل بنواحي عديدة منها: الظروف المحيطة بمتخذ القرار، تأثير القرار على مجموع الأفراد بالمنظمة، وبالموارد المالية والبشرية والفنية المتاحة أمام إدارة المنظمة.

3.9.3. العوامل الإنسانية :

وتتمثل في:

- مدى قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه.
- العادات والتقاليد والأعراف السائدة ومدى مساندة القرارات لها.
- التسرع في اقتراح البدائل المختلفة للمشكلات وتثبيتها دون دراسة متأنية أو تقويم جيد لهذه البدائل.
- الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة.
- التركيز على حل واحد أو بديل واحد لحل المشكلة أو التركيز على مظاهر المشكلة وليس أسبابها.
- عدم اهتمام صانع القرار باحتمالات المقاومة للتغيير من جانب أفراد المنظمة.

4.9.3. العوامل السلوكية:

- يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاث جوانب وهي:
- الجانب الأول:** ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره .
- الجانب الثاني:** ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجب الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه .
- الجانب الثالث:** دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:

- تحديد الأهداف له .
- إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتشاف الخبرة داخل التنظيم .
- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.
- إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة .
- القيم والمعتقدات لها تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك التعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها مع الحياة (أحمد الخطيب و معاينة ،ص289).

5.9.3. عوامل أخرى:

- ضغوط الوقت
- التعارض بين أهداف المنظمة وأهداف أطراف التعامل الخارجي مع المنظمة
مثل: العملاء والأجهزة الحكومية ...
- المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في المجتمع.
- درجة التقدم التكنولوجي في مجال نشاط المنظمة ومعدلات النمو.
- درجة المناقشة التي تواجه المنظمة في السوق (عبد الغفار الحنفي، 2006، ص86).

6.9.3. محددات شخصية:

يعتمد القرار الذي يتخذه الفرد على كثير من المميزات الفردية والشخصية التي تطورت معه منذ وصوله إلى المنظمة وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل هامة في نوعية القرارات المتخذة في التنظيم وعملية التوظيف تميل إلى ابعاد الموظفين ذوي الاتجاهات المختلفة عن اتجاهات التنظيم بينما نستقطب أولئك الذين يحملون التوجهات المشابهة والمتفقة مع قيم التنظيم (محمود يوسف عقلة، 2010، ص123).

إن عامل المحددات الشخصية تتدخل بشكل أو بآخر في عملية اتخاذ القرار فميول وأهواء متخذ القرار لا يستطيع إلغائها من حياته، لكن يمكن توظيفها بصورة معقولة بحيث نجعلها لا تؤثر بالسلب على الآخرين، وجرح مشاعرهم بتصرفات غير لائقة، إذ لا بد من أن يكون حذق في

مواقف حتى تبقى صورته حسنة لدى تابعيه ويكون قراره منصف وسليم خالي من الاعتبارات...إلخ.

بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار المذكورة سابقا توجد عوامل أخرى تساهم بشكل واضح التأثير في عملية اتخاذ القرارات الإدارية سوف نعرضها كالتالي:

1. صحة وسلامة القرار:

إن أهمية القرار ونوعه يتوقف على مدى خبرة وبراعة متخذ القرار كما أن الأساليب التي يتخذ القرار بواسطتها تحدد صحة وسلامة القرار .

2. وقت القرار:

إذا فرضت الضغوط على متخذ القرار أن يصدر قرار في وقت محدد أي في عجلة فإن القرار غالبا ما يكون غير سليم نظرا لعدم توافر الوقت الكافي للبحث والدراسة وجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع القرار.

3. مدى المشاركة في اتخاذ القرار:

هناك من المديرين من يشجع الذين يتأثرون بالقرار على المشاركة في عملية اتخاذ القرار وبعضهم يرفض المشاركة تماما والبعض الآخر يشجع على المشاركة في اتخاذ القرار ولكن بدرجة معينة وهذا يعني أن نوعية متخذ القرار أو القيادة الإدارية هي التي تحدد مدى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات (إبراهيم العزیز الدعلج، 2009، ص284).

4. طبيعة المنظمة وفلسفتها الخاصة :

فالمنظمات كأفراد لها قيمها ولا شك أن القائد يدرك أنماط السلوك المرغوب من جانب المنظمة في مجموعها، ويتعرف القائد على فلسفة المنظمة وتقاليدھا من خلال معرفته بسياستها الإدارية وتصريحات رجال الإدارة العليا بها .

5°. طبيعة المشكلة ذاتها:

تتفاوت المشكلات تبعاً لخطورتها ومدى شموليتها لمجال أو أكثر من مجالات عمل المنظمة وكلما كانت المشكلة أكثر تعقيداً أو كان الخطأ في معالجتها ذا تكلفة عالية كلما تطلبت نوعية خاصة من القادة المتخصصين ومستوى إداري عالي لمواجهتها واتخاذ ما يناسبها من قرارات تحقق أكبر قدر من الشمول لحل جوانب المشكلة وأبعادها (فاروق عبده فلي، والسيد محمد عبد المجيد، 2009، ص227).

من خلال العناصر سابقة الذكر لاحظنا أن عملية اتخاذ القرارات تخضع وبصفة كبيرة لملمح شخصية متخذ القرارات، هذا الأخير الذي تتداخل عناصر كثيرة في تحديده، من بينها الاتجاهات، والاتجاهات العلائقية على وجه الخصوص التي تنتج عن التفاعل بين أعضاء المنظمة، وتأخذ أشكالاً مختلفة باختلاف الأدوار التي يلعبها كل عنصر من عناصر التنظيم؛ وفيما يلي سنلقي الضوء على مفهوم الاتجاه، ومفهوم الاتجاهات العلائقية.

10.3. اتخاذ القرار والاتجاهات العلائقية :

يعتبر المفكر الإنجليزي 'هربرت سبنسر' من أوائل علماء النفس الذين استخدموا اصطلاح الاتجاهات (Attitudes). فهو الذي قال أن الوصول إلى الأحكام الصحيحة في المسائل المثيرة للجدل يعتمد إلى حد كبير على الاتجاه الذهني للفرد الذي يصغي إلى هذا الجدل أو يشارك فيه. وقد استعمل هذا المصطلح بمعانٍ مختلفة قليلاً أو كثيراً. كما يعتبر المفكر الأمريكي 'جوردون ألبرت' أن مفهوم الاتجاهات، هو أبرز المفاهيم وأكثرها إلزاماً في علم النفس الاجتماعي الأمريكي المعاصر، فليس هناك اصطلاح واحد يفوقه في عدد مرات الظهور في الدراسات التجريبية

1.10.3. تعريف الاتجاه Attitude :

تعددت التعاريف والآراء والبحوث الخاصة بموضوع الاتجاهات؛ وذلك لاختلاف الإطار المرجعي لصاحب التعريف، ومن هذه التعاريف ما يلي :

يذكر البورت Allport سبعة عشر تعريفاً لمفهوم الاتجاه وهو يقترح تلخيصها في : الاتجاه هو حالة استعداد عقلي وعصبي ينشأ من خلال التجربة ويؤثر تأثيراً دينامياً على استجابات الفرد إزاء جميع الموضوعات والمواقف التي يتصل بها) (VOYNNET FOURBOUL Catherine, 2011. p 220)، أما بوجاردوس BOGARDUS فيرى الاتجاه بأنه نزعة للتصرف سواء إيجاباً أو سلبياً نحو وضع ما في البيئة التي تحدد قيماً إيجابية أو سلبية لهذا التصرف (بلقيس، أحمد مرعي، توفيق 1991، ص240). ويرى نيوكمب NEWCOMB من خلال مدخل معرفي سلوكي أن الاتجاه من وجهة النظر المعرفية تنظيماً لمعارف ذات ارتباطات موجبة أو سالبة، أما من وجهة النظر الدافعية، فالإتجاه يمثل حالة من الاستعداد لاستثارة الدافع، فإتجاه المرء نحو موضوع معين هو استعداد لاستثارة دوافعه فيما يتصل بالموضوع، وهذا الاستعداد يتأثر بخبرة المرء ومعارفه السابقة عن هذا الموضوع سلباً أو إيجاباً.

يعرف Gibson الإتجاه بأنه شعور أو حالة استعداد ذهني، إيجابية أو سلبية، مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة والتجربة، ويحدث تأثيراً محدداً في استجابة الفرد نحو الناس والأشياء والمواقف. ويقول الغمري بأن الإتجاه هو "الميل والنزوع للتجارب والتفاعل بطريقة إيجابية أو سلبية تجاه فرد آخر أو حدث معين".

ويعرف لوثنانز Luthans الإتجاه بأنه "ميل دائم للشعور والتصرف بصورة معينة يكتسبها الفرد عبر سنوات التنشئة الاجتماعية الطويلة في الأسرة، وجماعات الزمالة، والمدرسة والجامعة و النادي ومختلف المؤسسات الاجتماعية"، أما Kinicki و Kreitner فيشيران إلى أن الإتجاه هو ميل مكتسب (تعلمه الفرد) للاستجابة بطريقة محببة أو غير محببة و بصورة ثابتة تجاه شيء ما.(حريم، 2009، ص85). الإتجاه يعني الميل Tendancy لأخذ موقف لصالح أو ضد شيء ما في بيئة الفرد، والذي سيكون أساس القيم إيجابية أو سلبية، كما عرفت الإتجاهات أيضاً بأنها الاستعداد الذهني المنظم من خلال التجارب والذي يؤثر في استجابة الفرد لكل الحالات المتعلقة بموضع الإتجاه،

وكذا استعداد مسبق Prédiposition للاستجابة Respond لموقف ما بطريقة مفصلة أو غير مفصلة.

إن نستطيع القول بأن الاتجاهات تعني الاستعداد المسبق للاستجابة لبواعث معينة (مواقف أحداث، أفراد، مواضيع، شيء ما) بطريقة محددة. واتجاهات الفرد تتكون من جراء احتكاكه ببيئته الخارجية وما تشتمل عليها من مؤسسات اجتماعية، دينية، سياسية، اقتصادية... رسمية كانت أو غير رسمية .

وخلاف القيم، فإن الاتجاهات لا تنقسم بدرجة عالية من الثبات بمعنى أنها قابلة للتحويل والتعديل مجارة لأي تغيير قد يحدث في العناصر البيئية التي تغذي هذه الاتجاهات فالأجهزة الإدارية والمنظمات تستطيع أن تلعب دورا بارزا في تنمية و تعزيز الاتجاهات الايجابية لدى منسوبها وإقناعهم بالإقلاع عن ما هو سلبي أو يتعارض مع أهدافها.

خصائص الاتجاهات: (الطجم والسواط، 2003 ، ص86-87)

- ✓ تعتبر الاتجاهات امر مكتسب من جراء احتكاك الفرد ببيئته الخارجية
- ✓ اتجاهات الفرد تعتبر حصيلة لخبراته السابقة
- خبرات سابقة ← اتجاهات ← سلوك
- ✓ كما تبني اتجاهات الفرد على خبراته السابقة فهي أيضا قابلة للتغيير باكتسابه خبرات جديدة (الطجم و السواط، ص88)
- ✓ هذا النزوع أو الميل يمكن أن يكون محببا و إيجابيا أو غير محبب وسلبي.
- ✓ هذا الميل أو النزوع يوجه الإنسان للتصرف بطريقة معينة تجاه الشيء أو الشخص.
- ✓ النزوع أو الميل يتصف بالثبات و الاستمرارية النسبية (حريم، ص، 86).

2.10.3. تكوين الاتجاهات:

تعتبر عملية تكوين الاتجاهات من الأمور المعقدة لكثرة العوامل الداخلة والمؤثرة فيها، والتي يكون لها دورا هاما في تكوينها، فالبيئة التي يتواجد بها الفرد بما فيها من عناصر ومفاهيم

اقتصادية واجتماعية و دينية و تربوية و تعليمية جميعها تدخل في تشكيل وتكوين الاتجاهات، إضافة إلى ذلك هناك مجموعة من العوامل الرئيسية تدخل في تشكيل وتكوين الاتجاهات منها :

1°. الحاجات والرغبات:

دوافع الفرد وحاجاته تتجدد بصورة مستمرة، فهناك آلاف الحاجات التي تتولد لدى الأفراد، والتي يؤدي عدم إشباعها إلى خلق حالة من عدم الاستقرار في السلوك، الأمر الذي يجعل الأفراد يبحثون عن أنماط سلوكية معينة لإشباع هذه الحاجات. وإشباع هذه الحالات يخلق حالة من الاستقرار والثبات لدى الأفراد لفترة قصيرة، تعود بعدها الحاجات المتجددة بالظهور، هذه العمليات المتكررة في إتباع أنماط سلوكية معينة، وهذه الحاجات المتجددة تشكل لدى الفرد اتجاهات تكون نتيجة لما مر به السلوك في محاولات الإشباع، ففي الحالات التي يشبع بها الأفراد حاجاتهم يكون لديهم مجموعة من الاتجاهات الإيجابية، أما الحاجات التي لم يستطيع الفرد إشباعها فيتكون بناء عليها اتجاهات سلبية .

2°. الخبرات الشخصية :

إن ما يتولد لدى الأفراد من تجارب وخبرات شخصية خلال حياته الاجتماعية والوظيفية التي يترتب عليها الاحتفاظ بقدر كبير من المعلومات حول هذه المواقف والخبرات، نتيجة لتخزينها في العقل الباطن لدى الفرد، وتتكون بناء عليها اتجاهات، تكون أحيانا إيجابية أو سلبية حسب شدة وقوة ودرجة تأثير المواقف التي واجهها الفرد في حياته (الفرحات، اللوزي، والشهابي، 2009، ص186).

3°. الفروقات الفردية:

حيث تساعد هذه الفروقات على تشكيل و تكوين الاتجاهات، وكذلك الانطباعات والتي تعتمد في تكوينها وقوتها على درجة الاختلافات والفروق بين الأفراد، سواء في السلوك أو الشخصية، والتي تلعب دورا كبيرا في تكوين الاتجاهات؛ فهناك أشخاص يتميزون بدرجة عالية من المرونة والقدرة على التكيف، وهناك من يتميزون بدرجات مغايرة في الرأي وعدم المرونة.

°4. القيم و المعتقدات الاجتماعية:

إن الاتجاهات هي محصلة المعتقدات والقيم الاجتماعية التي يؤمن بها الفرد، فالتنشئة الأسرية، وترابط البيئة المحيطة، وما توفره من قيم و انطباعات و معتقدات جميعها تساعد على تشكيل منظومة اتجاهات يكون لها أثر واضح على حياة الفرد وسلوكه الاجتماعي والوظيفي (الفرحات، اللوزي والشهابي، ص 187).

3.10.3. وظيفة الاتجاهات :

تعمل الاتجاهات بعد دراستها وتعديلها بالاتجاه الصحيح على مساعدة التنظيم في الوصول للأهداف من خلال مجموعة الوظائف التالية :

°1. مساعدة الأفراد على التأقلم و التكيف، من خلال تعزيز المعنويات لدى الأفراد لتقبل ما هو جيد من الاتجاهات و ترك ما هو غير مرغوب .

°2. محاولة التنبؤ بسلوكيات الأفراد وردود فعلهم نحو ما ترغب الإدارة في اتخاذه من قرارات، وبالتالي تتمكن الإدارة من اتخاذ القرارات التي تساعد الأفراد في تحقيقها من خلال قبولهم لها.

°3. زيادة المعرفة الإدراكية لدى الأفراد بشكل يوفر إطار معرفي حول البيئة التنظيمية

°4. زيادة القدرة الفردية على تفسير السلوك و التنبؤ به ، الأمر الذي يوفر لديهم قناعات يحتفظ بها الأفراد للدفاع عن النفس (الفرحات، اللوزي، ص، ص، 188-189).

4.10.3. أنواع الاتجاهات :

هناك أنواع عديدة باختلاف معايير المستخدمة في التصنيف، وفيما يلي عينة من هذه التصنيفات.

1. من حيث النوع: تنقسم إلى:

- اتجاهات عامة: وهي التي تتصف بالعمومية في أحكامها ، يمارسها الأفراد في ما يصدرونه من أحكام تدل عليها نتائج اتمامهم السلوكية ، وفي هذه الحالة يعتبر عامل الثبات والمصدقية فيها مشكوك به ، وأحيانا كثيرة يلجأ الأفراد الى هذا النوع من إصدار الأحكام نتيجة لعدم توفر قدر هائل من المعلومات أو نتيجة لقناعات مبنية على اتجاهات اكتسبها الفرد في بيئته الاجتماعية أو الأسرية .
- اتجاهات نوعية: وتتشكل هذه الاتجاهات نتيجة النظرة الجزئية لموضوع ما، حيث يتم إصدار الأحكام على ذلك الجزء من الموضوع الكامل والذي أدى إلى تكوين اتجاهات بناء على جزئية محددة.

2. شمولية الاتجاهات: وتنقسم الاتجاهات تحت هذا النوع إلى :

- اتجاهات اجتماعية: وبأخذ هذا النوع من الاتجاهات صفة القوة والثبات، وتتشكل من جميع أفراد المجتمع إذا كانت اتجاهات خارج حدود البناء التنظيمي، أو يدخل في تكوينها جميع الأفراد العاملين في التنظيم، وتمتاز بدرجة من القوة و التماسك مساهمة جميع الأفراد في تكوينها و الدفاع عنها (الفرجات، اللوزي والشهابي، ص، 189).
- اتجاهات فردية : وهي تلك التي يكون مصدرها الفرد نفسه يكونها من موقف أو قضية معينة.

3. من حيث الأهداف: تشمل الاتجاهات الأنواع التالية :

- اتجاهات ايجابية: يشترك الفرد والمنظمة في قبولها واعتبارها ايجابية لمساهمتها في إشباع حاجات جميع الأطراف، و بذلك تصدر أحكاما بإعطائها المبرر الشرعي نتيجة لجدواها و فائدتها وتصبح عملية المطالبة بتكرارها أمرا مرغوب به.
- اتجاهات سلبية: هي تلك التي لا تلقي القبول من جميع افراد التنظيم او المجتمع التي يعيش به الفرد، حيث يتم الحكم عليها من خلال تقييمها وبيان آثارها على الأداء وعلى السلوك (الفرجات، اللوزي والشهابي ، ص ، 109).

4 °. من حيث درجة الشدة: هناك

- اتجاهات يتمسك بها الأفراد لاعتقادهم و قناعتهم بأهميتها و لا يقبل المساس بها، كالاتجاهات نحو المعتقدات الدينية و بعض المعتقدات الاجتماعية.
- ومعتقدات يعتبر العمل على تغييرها وتعديلها في غاية البساطة، ولا يتمسك بها الأفراد بشكل كبير (الفريجات، اللوزي والشهابي، ص 190).

5.10.3. الاتجاهات العلائقية في المنظمات :

إن مفهوم الإتجاهات العلائقية ،ترجع جذوره إلى أعمال مدرسة بالو آلتو في دراسة العلاقات الفردية ،الذي توسع فيما بعد ليستعمل في دراسة العلاقات بين أفراد جماعة العمل فوجود مجموعة من الأفراد في مكان واحد ولمدة زمنية معينة يخلق نوع من العلاقات التي مع مرور الزمن تأخذ أشكالاً ثابتة وذات بنية محددة.

إن هذا البناء والثبات في العلاقات بين أفراد جماعة التنظيم يخلق ما يسميه ج.باتيسون بديناميكية التفاعلات (la dynamique des interactions) ،ليوضح أن إتجاه أو سلوك من فرد داخل التنظيم يخلق عند الآخر سلوكاً أو رد فعل (réaction) محددة ، هذا ما يسميه (1975 e.berne) بارن ب"الألعاب التفاعلية" (les jeux d`interaction) وتحدد مصطلح اللعب (le jeu) على أنه هو ذلك الرسم من السلوكيات المتكررة وفي غالب الأحيان لاواعية، يبحث صاحبه على ربح في شكل فوائد اجتماعية او نفسية.

إن سلوك الأفراد داخل المنظمات يتلخص على أنه ردود أفعال لقوى تمارس على الأفراد تدفعهم او تحثهم للإستجابة بطريقة محددة.

هذه الاستجابات وردود الأفعال مع مرور الزمن تأخذ عند أفراد التنظيم وخاصة عند المسيرين صورة نمطية لاتجاهات علائقية مختلفة حددها أليكس موكيلي في عدة أشكال نذكر منها :

- اتجاه التقييم:

يرى موكيلي أن المسير في تقييمه لمرؤوسه، فإنه يلعب دور القاضي، فله الحق (المستمد من منصبه) أن يثمن أو لا يثمن، يوافق أو لا يوافق، يقر أو لا يقر سلوك مرؤوسه حسب متطلبات الوضعية، فطريقة اتصال الرئيس بمرؤوسه قد تدفع هذا الأخير إلى تبني رد فعل دفاعي: التجنب، التخوف، التجاهل، المحاكاة، الهجوم.. إلخ و رد الفعل هذا من المرؤوس قد يخلق رد فعل آخر لدى الرئيس و ترائل ردود الأفعال هذه يخلق ما يسمى " لعب تفاعلي' (jeu d'interaction) بين الطرفين. تجدر الإشارة أن هذا الاتجاه تخلقه الوضعية العلائقية بين الطرفين وليس ملمح شخصية فرد.

- اتجاه الدعم والتوطيد:

بتبني المسير أو متخذ القرار لهذا الاتجاه فإنه يفضل العلاقات العاطفية على العلاقات الهرمية في التنظيم فيعتبر المرؤوس كابن أو أخ أو صديق على كونه مرؤوس أو مساعد . وقد تكون ردود فعل المرؤوس تعبر عن القبول أو عدم القبول ففي الحالة الأولى فالعلاقة بين الطرفين تميزها التبعية عكس الحالة الثانية .

- اتجاه حل المشكلات :

عند تبني المسير بهذا الاتجاه فهو بذلك يكون براغماتيا يتموضع في علاقته مع مرؤوسيه على أنه خبير . وهذا الاتجاه يخلق علاقة تباعدية (relation de distance) بين رئيس يعرف و يدرك كل خبايا العمل و مرؤوس لا يعرف شيء و ما عليه سوى تطبيق تعليمات الرئيس . رد فعل المرؤوس قد يتميز بالتبعية المطلقة (قبول و خضوع) أو الرفض و الثورة مما ينتج عنه انسداد في العلاقة (blocage de relation) أو تجنب (évitement) أو انتقاد و احتجاج (protestation critique).

6.10.3. عناصر الاتجاهات:

يتألف مفهوم الاتجاه لدى الأشخاص من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- فهم واستيعاب وإدراك الموضوع، الموقف أو الحدث من قبل الشخص.

- شعور الفرد الايجابي أو السلبي نحو هذا الموضوع.
 - سلوك الفرد تجاه هذا الموضوع، الذي يترتب على استعداده.
- ونستطيع القول بأن هناك علاقة وثيقة بين هذه العناصر؛ حيث أن مدى استيعاب موضوع الاتجاه يؤثر على إحساس الفرد تجاه الموضوع نفسه، وبالتالي سلوك هذا الفرد (الطعم و السوط، 2003، ص 89).

7.10.3. تعديل الاتجاهات:

مثل تغيير اتجاهات العاملين في أي منطقة أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى الإدارة لتحقيقها، فالمديرون يسعون لتغيير اتجاهات العاملين تجاه العمل أو المنظمة أو الإنتاجية أو الإشراف أو السياسات أو نظم الترقيات وغيرها وذلك تكون هذه الاتجاهات تعيق الأداء والإنجاز، ولا يعتبر عملية تغيير وتعديل اتجاهات الفرد أمرا يسيرا وسهلا، وإنما مجرد استبدال قطعة غيار أخرى، بل إنها عملية صعبة معقدة و شائكة لأنها تتعامل مع جوانب انفعالية و معرفية و سلوكية مترابطة.

ومما يزيد من صعوبة تغيير الاتجاهات ان الفرد حينما ينظم إلى منظمة ما فهو يحمل معه اعتقادات و اتجاهات متعددة و متنوعة نحو العديد من المواضيع و الأحداث و الأشياء، وقد قد تختلف هذه الاتجاهات عما تريده المنظمة .

وتتخذ عملية تغيير الاتجاهات مظهرين أساسيين:

- 1°. تغيير الاتجاه حيال موضوع من مؤيد إلى معارض أو من مواقف إلى غير مواقف وبالعكس.
- 2°. تغيير في درجة و شدة الاتجاه، وهو التأكد على إيجابية أو سلبية الاتجاه حيال موضوع معين (حريم، 2009، ص 90).

ويركز علماء السلوك في هذا الموضوع بالتركيز على ضرورة تغيير الاتجاهات وتعديلها، من خلال التحكم والسيطرة بالعوامل التي تدخل في تكوينها، رغبة في تحقيق أهداف التنظيم وزيادة

الكفاءة والفاعلية، فأساليب التدريب والتعليم تعتبر من الأدوات التي تساعد على تعديل وتغيير الاتجاهات فعملية تعديل الاتجاهات تحتاج إلى وقت كاف، ليس بالقليل فهي عملية معقدة و دقيقة وعلى درجة كبيرة من الحساسية، وما يهمنا هو العمل على تعديل وتغيير اتجاهات الأفراد داخل منظمات الأعمال، فالأفراد حين يتم استقطابهم للعمل يكون لديهم اتجاهات وقيم ومفاهيم متعددة ومتنوعة ومختلفة تكونت نتيجة للبيئات التي يتواجدون فيها، حيث تتشكل لديهم أنماط سلوكية وتصرفات مختلفة، قد يترتب عليها اختلافات عما هو سائد داخل بيئة العمل، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة دراسة و تحليل و فهم اتجاهات الأفراد للعمل على تعديل أو تغييرها وتوجيهها بالاتجاه الصحيح، وحتى تنجح المنظمات الإدارية في تحقيقها ذلك فإنه يتوجب عليها إتباع منهجية علمية ليتحقق ذلك، هذه المنهجية تتمثل في ضرورة تحديد الاتجاهات المرغوب تعديلها، والاتجاهات التي ترغب الإدارة بغرسها لدى الأفراد، محاولة إيجاد نوع من التهذيب والتعديل بين الاتجاهات الجديدة المرغوب غرسها بين الاتجاهات (الفريجات ،اللوزي، والشهابي ،2009،ص 187) الموجودة لدى الأفراد.

8.10.3. قياس الاتجاهات:

نستطيع من خلال قياس الاتجاهات التعرف على العوامل التي ساعدت على تكوينها. بالإضافة إلى إمكانية التنبؤ بسلوك الفرد المبني على هذا الاتجاه موضوع القياس وإمكانية التحكم فيه ، لذا نجد أساليب عديدة لقياسه، تختلف باختلاف الأهداف المنشودة (الطجم و السواط ،ص91)؛ فهناك قياس اتجاه الرأي العام للمجتمع من منطلق أن أفراد المجتمع يشتركون فيما بينهم في بعض الآراء والمعتقدات والأفكار التي تعبر عن اتجاهاتهم حيال موضوعات، أحداث أو مواقف معينة، هناك أيضا قياس اتجاهات العاملين، حيث يتم تحليل اتجاهاتهم نحو سياسة المنظمة، النمط القيادي المتبع، المناخ السائد في المنظمة، العلاقات بين المستويات الإدارية المختلفة، نظام الحوافز والأجور، ساعات العمل، وغير ذلك من الأمور التي تؤثر على اتجاهات الفرد نحو منظمته و منتسبها.

ويتم قياس اتجاهات الأفراد سواء باستخدام المقابلة الشخصية Interviews أو عن طريق توزيع قوائم استقصاء Questionnaires، أو بالملاحظات الشخصية للسلوك الفعلي للفرد موضوع الدراسة، و إيجاد العلاقة بين هذا السلوك وميل الفرد واستعداداته يعتمد على دقة تصميم هذه القوائم والموضوعية في إجراء المقابلات الشخصية والملاحظات للحصول على إجابات محددة و بيانات ومعلومات كافية تساعد على التحليل والاستنباط، و بالتالي الدقة في القياس، ومن أساليب قياس اتجاهات الأفراد: (الطجم والسواط ، ص 91)

1.° مقياس التوافق الاجتماعي لبوكاردس Bocardus :

يتكون هذا المقياس من سبع درجات تتدرج من الرفض المطلق المطالب للأفراد شعب ما العنصرية إلى القبول المطلق لها. ويعكس كل منها درجة التوافق الاجتماعي بين الأفراد (الطجم والسواط، ص 92)، الجماعات أو الشعوب .

2.° مقياس ثرستون Thurstone :

يتكون هذا المقياس من مجموعة من العبارات لقياس اتجاه الأفراد نحو موضوع ما، ويتدرج من الإيجابية إلى السلبية المطلقة فإذا كان هدف الباحث مثلا هو قياس اتجاهات العاملين نحو النمط القيادي المتبع فلا بد من القيام بالخطوات التالية :

- تصميم مجموع من العبارات لجمع آراء العاملين تجاه الأسلوب القيادي للمنظمة.
- عرض هذه العبارات على مجموعة من الخبراء في هذا المجال للتأكد من وضوحها، سهولتها وخلوها من أي تأويلات أو تفسيرات غير مقصودة.
- إعطاء كل عبارة القيمة التي تناسبها على المقياس وفقا لحالة الاتجاه من حيث الايجابية أو السلبية . ثم يحسب متوسط القيم المعطاة لكل عبارة .

3.° مقياس ليكرت Likert :

يقوم هذا المقياس على أساس وضع مجموعة من العبارات التي تتعلق بآراء الفئة موضوع الدراسة حيال موضوع معين، ويعتبر مقياس ليكرت من اكثر المقاييس استخداما حيث يعطى

الشخص في هذه الحالة حرية الاختيار في التعبير عن رأيه باختيار الاجابات التي تتفق مع ميوله أو رأيه والتي تتراوح غالبا من واقف بشدة، موافق، لا أدري، غير موافق، غير موافق بشدة (الطجم و السواط، ص 92-93).

خلاصة:

إن عملية اتخاذ القرار مهمة لكونها شاملة لجميع مجالات حياة المنظمات طبعاً نجاح واستمرار التنظيم متوقف على مقدرتها على اتخاذ القرارات المعقولة والصحيحة والتطبيق الجيد لهذه القرارات ومتخذوها (المديرين) لا بد من توفر فيهم ميزات من بينها المهارة العلائقية (compétences relationnelles) والتي تظهر من خلال اتجاهاتهم في تواصلهم مع مرؤوسيه، حتى يتمكنوا من إصدار قرارات صائبة بخصوص المنظمة مع الأخذ في الحسبان الأفراد الذين تمسهم هذه القرارات إذ لا بد من إشراكهم لتحسيسهم بأهميتهم داخل المنظمة، يقول وليم جي أوتشي 1981 في نظريته النموذج الياباني في الإدارة « فعندما يراد اتخاذه قرار مهم في منظمة فإن كل الذين سيتأثرون بهذا القرار يتم إشراكهم في اتخاذه » هنا حيث يشعر العامل بثقة مديره أو المشرف عليه.... الخ .

يمكن القول أخيراً بشأن عملية اتخاذ القرار بأنها لب وجوهر العملية الإدارية فهي المرحلة النهائية لكل وظيفة ممارسة داخل المنظمة.

الفصل الرابع: إجراءات الدراسة الميدانية

1.4 . تذكر بفرضيات البحث

2.4 . منهج البحث

3.4 . مجتمع البحث

4.4 . أدوات جمع البيانات

1.1.4 . استبيان الاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرار

2.1.4 . استبيان معالم الاتصال التنظيمي

5.4 . الأساليب الاحصائية المستخدمة

1.4. تذكير بفرضيات البحث:

- الفرضية العامة:

للاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرارات داخل المؤسسة دور في تحديد معالم الاتصال التنظيمي

- الفرضيات الإجرائية:

✓ هناك ارتباط بين درجات أفراد العينة على بعد اتجاه التقييم لدى متخذي القرار ونوع الاتصال السائد.

✓ هناك ارتباط بين درجات أفراد العينة على بعد اتجاه التقييم لدى متخذي القرار وطبيعة الاتصال السائد

✓ هناك ارتباط بين درجات أفراد العينة على بعد اتجاه التقييم لدى متخذي القرار وأسلوب الاتصال الأكثر استعمالاً

✓ هناك ارتباط بين درجات أفراد العينة على بعد اتجاه التقييم لدى متخذي القرار ووسائل الاتصال الأكثر استعمالاً

✓ هناك ارتباط بين درجات أفراد العينة على بعد اتجاه الدعم و التوظيف لدى متخذي القرار ونوع الاتصال السائد

✓ هناك ارتباط بين درجات أفراد العينة على بعد اتجاه الدعم و التوظيف لدى متخذي القرار وطبيعة الاتصال السائد

✓ هناك ارتباط بين درجات أفراد العينة على بعد اتجاه الدعم والتوظيف لدى متخذي القرار وأسلوب الاتصال الأكثر استعمالاً

✓ هناك ارتباط بين درجات أفراد العينة على بعد اتجاه الدعم والتوظيف لدى متخذي القرار ووسائل الاتصال الأكثر استعمالاً

✓ هناك ارتباط بين درجات أفراد على بعد اتجاه حل المشكلات لدى متخذي القرار ونوع الاتصال السائد

✓ هناك ارتباط بين درجات أفراد على بعد اتجاه حل المشكلات لدى متخذي القرار وطبيعة الاتصال السائد

✓ هناك ارتباط بين درجات أفراد على بعد اتجاه حل المشكلات لدى متخذي القرار و أسلوب الاتصال الأكثر استعمالا

✓ هناك ارتباط بين درجات أفراد على بعد اتجاه حل المشكلات لدى متخذي القرار و وسائل الاتصال الأكثر استعمالا

2.4. منهج البحث:

انطلاقا من محور أهداف البحث حول دراسة إمكانية وجود علاقات بين أنماط الاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرار و معالم الاتصال التنظيمي ، اعتمد الباحث المنهج الوصفي المعتمد على الطريقة الارتباطية .

باعتبار أنه "يهتم بالكشف عن العلاقات بين متغيرين أو أكثر لمعرفة مدى الارتباط بين هذه المتغيرات، والتعبير عنها بصورة رقمية..." (ملحم، 2000، ص348)، حيث يساهم في تحديد قوة هذه الارتباطات وطبيعتها في توجيه البحوث العلمية اللاحقة في اتجاهات أكثر تحديدا وتعمقا. وعليه فهو مناسب لما يرمي إليه هذا البحث.

3.4. مجتمع البحث:

انطلاقا من الإطار النظري للبحث في فصوله المتعلقة بالاتصال التنظيمي الجزء المخصص لمعالمة واتخاذ القرارات في جزئه المتعلق بخصائص عملية اتخاذ القرارات، وكذا الخبرة المهنية السابقة للطلاب الباحث في مؤسسة مسير شبكة نقل الغاز الناحية الشرقية (GRTGE) (وهي فرع من مجموعة سونلغاز) كمساعد تسيير (Assistant de gestion) لمدة خمس سنوات ، فقد تم اختيار هذه المؤسسة كميدان للدراسة، وكذلك تم التركيز على فئتي الاطارات وعمال التحكم باعتبارهما الأكثر قربا و تفاعلا مع متخذي القرارات كمجتمع للبحث.

وعليه، فقد قدر حجم المجتمع الأصلي للبحث بـ 397 فردا يتوزعون على الفئات المهنية الثلاثة كما يوضحه الجدول رقم (1).

الجدول رقم 1: توزيع المجتمع الأصلي للبحث

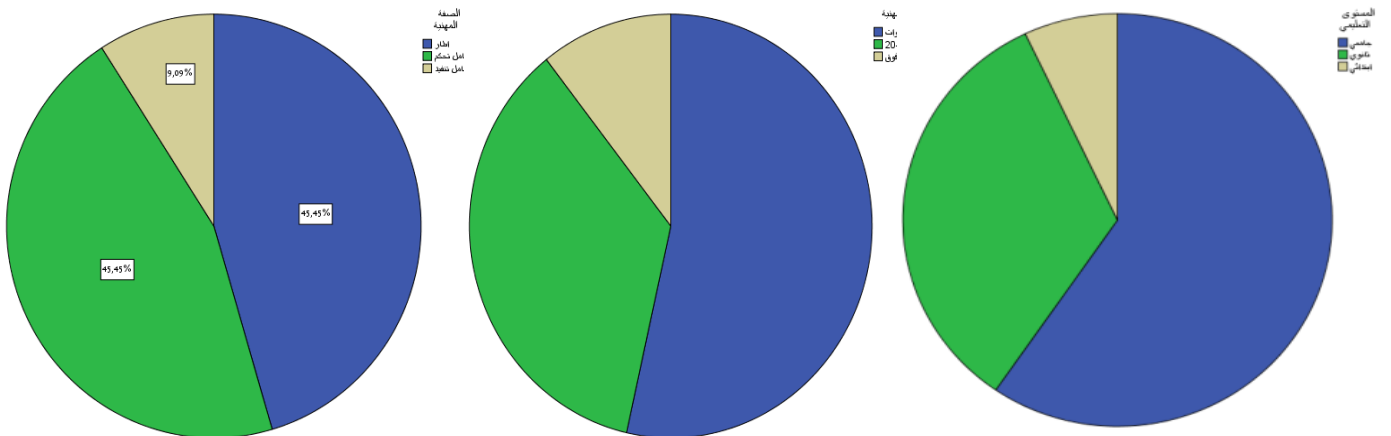
التكرارات (العدد)	الفئة
107	اطارات
213	عمال التحكم
77	عمال التنفيذ
397	المجموع

3.4. عينة البحث:

يتكون مجتمع الدراسة من 397 عاملا بالمؤسسة محل الدراسة يمثلون مختلف الاصناف المهنية وقد حدد حجم العينة اعتمادا على جدول (krejcie et morgan 1970, p607-610)¹ (انظر الملاحق) الذي يبين حجم العينة المطلوب بمستوى دلالة (0.95) ونسبة خطأ (0.05) ويأخذ بعين الاعتبار عدة معايير منها منهج البحث، وحجم المجتمع؛ فقدر حجم العينة بـ 198 فردا، والتي كانت من النوع الحصصي بـ 198 فردا، وقد كان توزيع الحصص بما يناسب و متغيرات الدراسة ، يمثلون نسبة 49,87% من المجتمع الأصلي، و يوضح الجدول رقم (02) والرسوم البيانية التابعة له توزعهم على مختلف متغيرات البحث.

الجدول رقم 2 : خصائص عينة البحث

المتغير	الفئات	العدد	%	المجموع
المستوى التعليمي	ابتدائي	14	7.07	198
	ثانوي	66	33.33	
	جامعي	118	59.59	
الصفة المهنية	اطارات	90	45.45	198
	عمال التحكم	90	45.45	
	عمال التنفيذ	18	9.09	
سنوات الأقدمية	1-10	106	53.53	198
	11-20	71	35.85	
	21-فما فوق	21	10.60	



4.4. أدوات جمع البيانات :

سعى لجمع البيانات المرمره لسحق من فرصيات البحث، واعتمادا على ما تم جمعه من معلومات نظرية وتطبيقية حول الموضوع، قام الباحث ببناء استبيانين أحدهما لقياس الاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرارات بمؤسسة مسير شبكة نقل الغاز بالشرق، والثاني خاص بتحديد معالم الاتصال التنظيمي وذلك من خلال مدركات العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

1.4.4. استبيان الاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرار.

يتكون في نسخته النهائية من 27 بندا تتوزع على ثلاثة محاور كما يلي:

- المحور الأول: يشمل بيانات حول أفراد العينة تخص الصفة المهنية ، سنوات الخبرة، والمستوى التعليمي، تمثلها البنود من رقم 1 إلى 3.

- المحور الثاني: يتمحور حول متغير الاتجاهات العلائقية بأبعادها الثلاثة (اتجاه التقييم، اتجاه الدعم والتوطيد، واتجاه حل المشكلات)، ويشمل البنود من رقم 4 إلى 22.

- المحور الثالث: من البند رقم 23 إلى 27؛ وتدور حول معالم الاتصال التنظيمي من حيث نوعه (اتصال صاعد ، نازل او أفقي)، وطبيعته (رسمي أو غير رسمي)، وأسلوبه (شفوي أو كتابي)، وأخيرا من حيث وسائله (الهاتف، التقارير، لوحة الاعلانات، مجلة المؤسسة، التبادل المفتوح/ أو بن اكسانج open exchange، الحديث المباشر، والاجتماعات).

خصائصه السيكومترية:

لمعرفة هذه الخصائص من صدق وثبات، قام الباحث بتطبيق المقياس المعد على 198 فردا (عينة الدراسة الأساسية نفسها)، واستخدم في المعالجة الإحصائية للبيانات برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package for Social Sciences) النسخة 21.

أولاً: الصدق

يشير الصدق validity الى مدى صلاحية المقياس وصحته في قياس ما صمم لقياسه، وقد حددت الرابطة الأمريكية لعلم النفس ثلاثة أنواع أساسية، ورد وصفها في كتيب التوصيات الفنية للجمعية كما يلي: صدق المحتوى، والصدق المرتبط بالمحك، وصدق التكوين (أبو حطب و آخرون، 2003، ص133).n.

و قد اعتمد الباحث على صدق التكوين construct validity، الذي يعتبر بالنسبة للاختبار إجابة على تساؤل مفاده: إلى أي حد يمكن أن يعد الاختبار مقياساً لتكوين نظري أو سمة معينة؟ ولحساب هذا النوع من الصدق، هناك عدة طرق أهمها: تحليل البنود، التحليل العاملي، والارتباطات مع مقاييس أخرى (معمرية، 2002، ص ص169-176).

أ/ تحليل البنود:

وهو إجراء إحصائي يستخدم لعزل أنواع معينة من البنود أو حذفها خاصة تلك التي لا تضيف إلى الدرجة الكلية إضافة كافية. و يتم ذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط (لكارل بيرسون) بين كل بند والدرجة الكلية على المقياس بعد استبعاد البند؛ فتحذف البنود ذات الارتباطات المنخفضة أي الأقل من 0.30 تبعا لمحك ميشيل Mischel 1996 (الأنصاري، 2002، ص359).

جدول رقم (3): معاملات ارتباط بنود بعد اتجاه التقييم بالدرجات الكلية للبعد

معامل الارتباط	البند
**0.25	1- يركز المسئول في تعاملاته مع مرؤوسيه على أقوال العمال أكثر من تركيزه على ما يفعلونه داخل المؤسسة
**0.26	2- يظهر المسئول في حديثه مع معاونيه ومرؤوسيه عدم رضاه .
**0.39	3- يبرز المسئول مكانته الإدارية في تعامله مع مرؤوسيه.
**0.50	4- يظهر المسئول نوعاً من عدم التقدير لمرؤوسيه.
**0.63	5- يعتبر المسئول مرؤوسيه دوماً على خطأ.
*0.64	6- يشعر المسئول مرؤوسيه دائماً بالعجز وعدم المقدرة في حل مشكلاتهم المهنية
**0.39	7- يشعر المسئول مرؤوسيه دوماً بعدم رضاه عن أدائهم.

**دال عند درجة حرية 0.01

* دال عند درجة حرية 0.05

جدول رقم (4): معاملات ارتباط بنود بعد اتجاه الدعم والتوظيف بالدرجات الكلية للبعد

معامل الارتباط	البند
**0.51	8- يشجع المسئول مرؤوسيه في إيجاد الحلول.
**0.51	9- يساعد المسئول مرؤوسيه في إيجاد الحلول.
**0.65	10- يستعمل المسئول لغة حوارية أخوية مع مرؤوسيه ومعاونيه.
**0.68	11- يظهر المسئول تعاطفه ودعمه لمرؤوسيه.
*0.17	12- لا يبرز مكانته الإدارية في تعاملاته مع مرؤوسيه.
**0.58	13- يركز على إيجابيات المرؤوسين والمعاونين أكثر من سلبياتهم.
**0.55	14- يفضل خلق علاقات ودية مع مرؤوسيه بدل علاقات ترتكز على المنصب الإداري .

جدول رقم (5): معاملات ارتباط بنود بعد اتجاه حل المشكلات بالدرجات الكلية للبعد

معامل الارتباط	البند
0.26**	15- يعمل بطريقة منفردة دون الرجوع إلى مرؤوسيه عندما تظهر مشكلة في المؤسسة .
0.18**	16- يختار لوحده الحلول للمشكلات التي تحدث في المؤسسة ويأمر مرؤوسيه بتطبيقها.
0.32**	17- يظهر نوعا من الأنانية (البراغماتية) في توجيهاته لمرؤوسيه.
0.34**	18- لا يثق في مرؤوسيه ومعاونيه في حله للمشكلات التي تواجهه في المؤسسة
0.38**	19- يظهر نوعا من العقلانية في حل المشكلات.
0.38**	20- يسمح بالأحاديث الجانبية في معاملته مع مرؤوسيه عند حل مشكلة ما .
0.40**	21- يبدي اهتمامه لما يقوله معاونيه و مرؤوسيه عند حل المشكلات التي تواجه المؤسسة
0.38**	22- يظهر فعالية كبيرة في حل المشكلة التي تواجهه.

يتضح من خلال الجداول رقم (3، 4، 5) المعبرة عن معاملات ارتباط بنود استبيان الاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرارات من خلال آراء العمال بمؤسسة تسيير شبكة نقل الغاز الطبيعي بالشرق أن كل البنود الاثني عشر والعشرين لديها معاملات ارتباط دالة بالأبعاد التي تنتمي إليها عند مستوى دلالة 0.01 أو 0.05 كما هو الحال بالنسبة للبنود رقم (6 و 12) مما يعكس صدقا مقبولا يعتمد عليه في هذا الاستبيان. وتجدر الإشارة إلى أن الطالب الباحث قد قرر اعتماد دلالة معاملات ارتباط البنود بأبعادها كمعيار للاحتفاظ بالبنود على الرغم من كون قيمة معاملات ارتباط بعض البنود (البنود رقم: 1- 2- 12- 15- 16) أقل من محك متشال 0.30.

ب/ التحليل العاملي:

يستخدم التحليل العاملي بهدف التعرف على مجموعات البنود التي ترتبط بدرجات كبيرة ببعضها البعض، لكنها ترتبط بدرجات منخفضة أو لا ترتبط تماما مع مجموعات أخرى من البنود. لذلك استخرجت معاملات الارتباط المتبادلة بين بنود الاستبيان، وحلت عامليا بطريقة المكونات الأساسية لـ"هويتلنج"، واعتمد محك جتمان Guttman "الحدود الدنيا" لتحديد عدد العوامل، حيث يعد جوهريا إذا كانت قيمة الجذر الكامن $1.0 \leq$ ، واعتمد المحك $0.35 \leq$ للدلالة على تشبع البند جوهريا بالعامل، على أن تكون هناك ثلاثة تشبعات جوهرية على الأقل لكل عامل. ثم أديرت العوامل المستخرجة تدويرا متعامدا بطريقة الفاريماكس Varimax من وضع كايزر Kaizer.

و عليه تم استخراج 5 عوامل (انظر الجدولين رقم 6 و 7) 3 منها أحادية القطب، استوعبت قدرا مقبولا من التباين قدر بـ 73,48% ، وتراوحت قيم الجذر الكامن بين 1,19 و 7,21 و تبعا للشروط التي تم تحديدها فيما يخص الاحتفاظ بالعوامل المستخرجة (وجود 3 تشبعات جوهرية على الأقل) تم استبعاد العامل رقم 5 لاشتماله على تشبع واحد فقط .

أما البنود فقد تشبعت جميعها تشبعا جوهريا بأحد العوامل على الأقل، بما فيها البند رقم 8 (يشجع المسؤول مرؤوسيه في إيجاد الحلول) الذي تم استبعاد العامل الذي تشبع به ، لذلك قرر الطالب الباحث الاحتفاظ به نظرا إلى ارتباطه الجوهري بالبعد الذي ينتمي إليه حسب ما بينه تحليل البنود أعلاه ، وكذا تشبعه المرتفع و الدال على العامل المحذوف أيضا .

جدول رقم (6): نواتج التحليل العاملي لبند استبيان الاتجاهات العلائقية (التباين)

Variance totale expliquée

Composante	Valeurs propres initiales			Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus			Somme des carrés des facteurs retenus pour la rotation		
	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés	Total	% de la variance	% cumulés
1	7,631	34,686	34,686	7,631	34,686	34,686	7,215	32,797	32,797
2	4,085	18,566	53,252	4,085	18,566	53,252	3,793	17,239	50,036
3	2,144	9,744	62,997	2,144	9,744	62,997	2,490	11,316	61,352
4	1,217	5,533	68,529	1,217	5,533	68,529	1,471	6,689	68,041
5	1,090	4,952	73,482	1,090	4,952	73,482	1,197	5,441	73,482
6	,977	4,440	77,922						
7	,810	3,682	81,604						
8	,657	2,984	84,588						
9	,563	2,558	87,146						
10	,435	1,976	89,122						
11	,381	1,732	90,853						
12	,343	1,561	92,414						
13	,330	1,498	93,912						
14	,302	1,375	95,287						
15	,269	1,224	96,511						
16	,228	1,038	97,549						
17	,209	,950	98,499						
18	,102	,464	98,963						
19	,087	,393	99,356						
20	,070	,317	99,673						
21	,049	,222	99,896						
22	,023	,104	100,000						

Méthode d'extraction : Analyse en composantes principales.

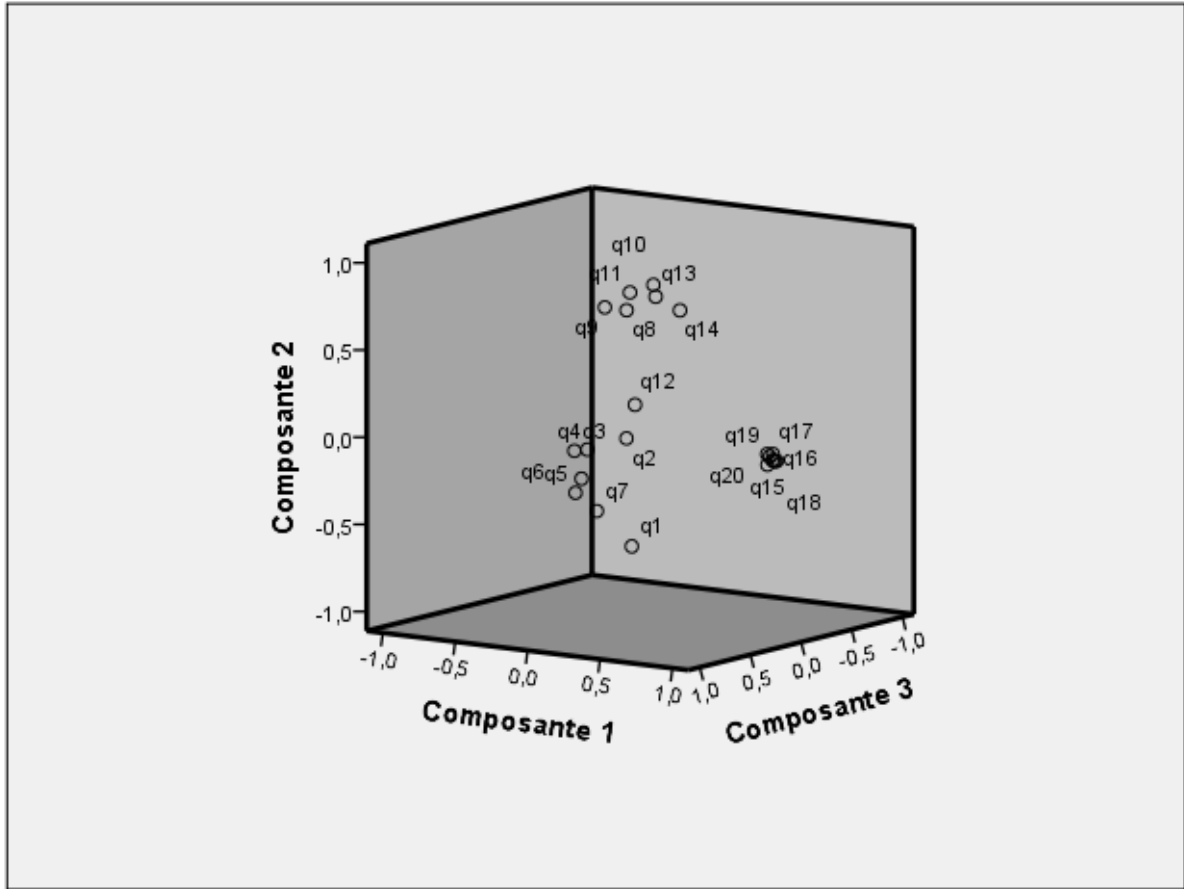
جدول رقم (7): نواتج التحليل العاملي لبنود استبيان الاتجاهات العلائقية (تشبع البنود)

Matrice des composantes après rotation^a

Composante					
5	4	3	2	1	
			-,630		1- يركز المسئول في تعاملته مع مرؤوسيه على أقوال العمال أكثر من تركيزه على ما يفعلونه داخل المؤسسة
	,901				2- يظهر المسئول في حديثه مع معاونيه ومرؤوسيه عدم رضاه
		,654			3- يبرز المسئول مكانته الإدارية في تعامله مع مرؤوسيه
	,591	,610			4- يظهر المسئول نوعا من عدم التقدير لمرؤوسيه
		,734			5- يعتبر المسئول مرؤوسيه دوماً على خطأ
		,758			6- يشعر المسئول مرؤوسيه دائما بالعجز وعدم المقدرة في حل مشكلاتهم المهنية
	-,410	,543	-,385		7- يشعر المسئول مرؤوسيه دوماً بعدم رضاه عن أدائهم
			,681		8- يشجع المسئول مرؤوسيه في إيجاد الحلول
			,690		9- يساعد المسئول مرؤوسيه في إيجاد الحلول
			,804		10- يستعمل المسئول لغة حوارية أخوية مع مرؤوسيه ومعاونيه
			,754		11- يظهر المسئول تعاطفه ودعمه لمرؤوسيه
,925					12- لا يبرز مكانته الإدارية في تعاملته مع مرؤوسيه
			,722		13- يركز على إيجابيات المرؤوسين والمعاونين أكثر من سلبياتهم
			,648		14- يفضل خلق علاقات ودية مع مرؤوسيه بدل علاقات ترتكز على المنصب الإداري
				,892	15- يعمل بطريقة منفردة دون الرجوع إلى مرؤوسيه عندما تظهر مشكلة في المؤسسة
				,967	16- يختار لوحده الحلول للمشكلات التي تحدث في المؤسسة ويأمر مرؤوسيه بتطبيقها
				,947	17- يظهر نوعا من الأنانية (البارغمانية) في توجيهاته لمرؤوسيه
				,958	18- لا يثق في مرؤوسيه ومعاونيه في حله للمشكلات التي تواجه في المؤسسة
				,903	19- يظهر نوعا من العقلانية في حل المشكلات
				,939	20- يسمح بالأحاديث الجانبية في معاملته مع مرؤوسيه عند حل مشكلة ما
				,945	21- يبدي اهتمامه لما يقوله معاونيه ومرؤوسيه عند حل المشكلات التي تواجه المؤسسة
				,980	22- يظهر فعالية كبيرة في حل المشكلة التي تواجهه

تمثيل بياني رقم (1): انتشار بنود الاستبيان من خلال العوامل المستخرجة من التحليل العاملي

Diagramme de composantes dans l'espace après rotation



ويلاحظ من خلال المخطط البياني رقم 1 الذي يمثل انتشار بنود الاستبيان من خلال مكونات ثلاثة تمثل محاور الاتجاهات العلائقية التي يقيسها الاستبيان، وقد عكس المخطط مدى ارتباط البنود بمحاورها حيث نلاحظ تجمع البنود من 1 إلى 7 في مجال مكاني جد متقارب مما يعكس قوة تفسيرها للمحور الأول الخاص باتجاه التقييم، كما ارتبطت البنود من 8 إلى 14 في مجال مكاني واحد مما يفسر قوة ارتباطها ودلالاتها في تفسير المحور الثاني الخاص باتجاه الدعم والتوطيد، و تكاد تكون البنود من 15 إلى 22 المفسرة لاتجاه حل المشكلات في نقطة واحدة مما يعكس دلالتها في تفسير المحور.

في الأخير وبعد المعالجة الاحصائية للاستبيان من خلال التحليل العاملي والتمثيل البياني لمخرجاته يلاحظ أن الاستبيان يتميز بصدق عاملي مقبول.

ثانياً: الثبات

لتقدير ثبات الاستبيان اعتمد الطالب الباحث على تطبيق الاستبيان مرة واحدة، وحساب معامل (alpha de conbach) ألفا كرونباخ لقياس اتساق مختلف بنوده ضمن أبعاده، كل بعد على حدة لعدم ارتباط هذه الأخيرة بمفهوم عام يشملها. ويظهر من خلال الجدول رقم (8) الذي يشمل قيم معامل ألفا كرونباخ أن هذه القيم دالة ومقبولة بالنسبة للمحاور الثلاثة للاستبيان؛ مما يعكس ثباتاً مقبولاً لهذه الأداة.

الجدول رقم (8): معامل ثبات استبيان الاتجاهات العلائقية

أبعاد الاستبيان	عدد البنود	قيمة ألفا كرونباخ
بعد التقييم	7	,726
بعد الدعم و التوظيف	7	,789
بعد حل المشكلات	8	,983

2.4.4. استبيان معالم الاتصال التنظيمي:

اعتماداً على ما تم تناوله في الاطار النظري للبحث حول معالم الاتصال التنظيمي، وما حدد في تعريفها إجرائياً، قام الطالب الباحث ببناء استبيان شمل أربعة بنود تطلب من أفراد العينة أن يحددوا نوع الاتصال التنظيمي السائد (صاعد، أفقي، نازل)، وطبيعته (رسمي، غير رسمي)، وأسلوبه (كتابي، شفهي)، وكذا الوسائل الأكثر استخداماً فيه.

وقد اعتمد الصدق الظاهري للتأكد من قياس البنود المصاغة لما وضعت لأجله، إضافة إلى تقييم مدى مناسبتها للمفحوصين من خلال وضوح تعليماته، وكذا مستويات السهولة لأسئلته ومناسبتها للمستوى العام لأفراد العينة؛ حيث طلب من 9 محكمين (أساتذة باحثين في مجال علم النفس) إبداء رأيهم في مدى صلاحية هذه البنود لقياس معالم الاتصال التنظيمي المستهدفة، وقد أجمع الكل على صلاحيتها.

5.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

- من خلال استخدام برنامج الرزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS (النسخة 21) اعتمد الطالب الباحث في هذا البحث على الأساليب الإحصائية التالية:
- معامل الارتباط بيرسون: لحساب معامل الثبات عن طريق التجزئة النصفية وحساب صدق الاتساق الداخلي.
 - معامل سبيرمان بروان: في تصحيح معامل الارتباط عن أثر التجزئة النصفية بهدف حساب معامل الثبات.
 - معامل الثبات ألفا كرومباخ: للتأكد من ثبات أدوات البحث.
 - النسب المئوية والتكرارات: للتعرف على الاتجاهات العلائقية السائدة، ومعالم الاتصال التنظيمي السائدة.
 - الوسيط: للتعرف على الدرجات الوسطى في استجابات العينة على مقياس الاتجاهات العائقية.
 - المنوال: للتعرف على الدرجات الأكثر تكرارا في استجابات العينة على مقياس الاتجاهات العلائقية.
 - المتوسط الحسابي: في تحديد مستويات الاتجاهات العلائقية.
 - الانحراف المعياري: في حساب تشتت درجات عينة البحث على مقياس الاتجاهات العلائقية.
 - كا تربيع: لاختبار استقلالية متغيري الاتجاهات العلائقية ومعالم الاتصال التنظيمي في فرضيات البحث.
 - معامل ارتباط فاي كرامر: لاختبار شدة العلاقة بين متغيري الاتجاهات العلائقية و معالم الاتصال التنظيمي في فرضيات البحث وقيمها :

0،2- :علاقة ضعيفة [0.3-0.2] :علاقة متوسطة +0.3 علاقة قوية

الفصل الخامس: عرض نتائج البحث ومناقشتها

- 1.5. النتائج المتعلقة بالاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرار .
- 1.1.5.1. مدركات أفراد العينة للاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرار .
- 2.1.5.2. مدركات أفراد العينة للاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرار حسب متغير الصفة المهنية.
- 3.1.5.3. مدركات أفراد العينة للاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرار حسب متغير المستوى التعليمي.
- 4.1.5.4. مدركات أفراد العينة للاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرار حسب متغير سنوات الأقدمية.
- 2.5. النتائج المتعلقة بمعالم الاتصال التنظيمي.
- 1.2.5.1. مدركات أفراد العينة لمعالم الاتصال التنظيمي.
- 2.2.5.2. مدركات أفراد العينة لمعالم الاتصال التنظيمي حسب متغير الصفة المهنية.
- 3.2.5.3. مدركات أفراد العينة لمعالم الاتصال التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي.
- 4.2.5.4. مدركات أفراد العينة لمعالم الاتصال التنظيمي حسب متغير سنوات الأقدمية.
- 3.5. النتائج المتعلقة بعلاقة الاتجاهات العلائقية بمعالم الاتصال التنظيمي.
- 1.3.5.1. علاقة مستويات الاتجاهات العلائقية بمعالم الاتصال التنظيمي.
- 2.3.5.2. علاقة اتجاه التقييم بمعالم الاتصال التنظيمي.
- 3.3.5.3. علاقة اتجاه الدعم والتوطيد بمعالم الاتصال التنظيمي.
- 4.3.5.4. علاقة اتجاه حل المشكلات بمعالم الاتصال التنظيمي
- 4.5. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

5. عرض نتائج البحث

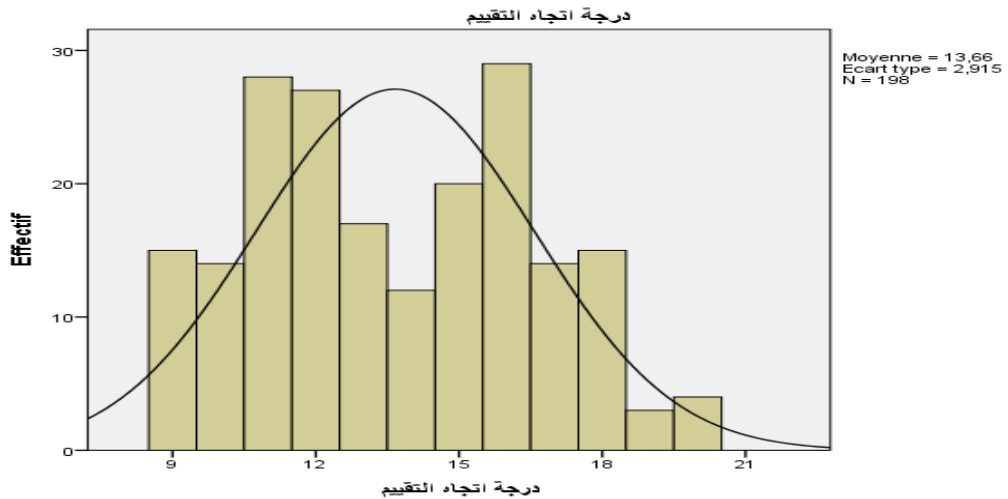
1.5. النتائج المتعلقة بالاتجاهات العلائقية

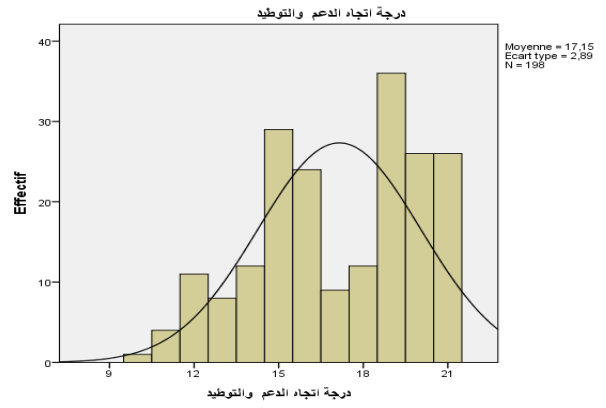
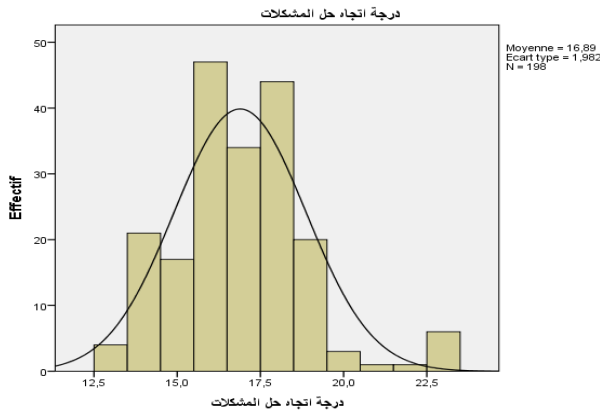
1.1.5. مدركات أفراد العينة للاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرار:

تظهر نتائج المعالجة الاحصائي من خلال الجدول (9) وكذا الرسوم البيانية التي تمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول انواع الاتجاهات العلائقية لمتخذي القرار بالمؤسسة محل الدراسة ، أن اتجاه الدعم و التوظيف يمثل أكثر الاتجاهات شيوعا

جدول رقم (9): مقاييس النزعة المركزية لاستجابات العينة على استبيان الاتجاهات العلائقية

مقاييس النزعة المركزية	درجات اتجاهها للتقييم	درجات اتجاهها لدموالتوظيف	درجات اتجاهها لمشكلات
المتوسط الحسابي	13,66	17,15	16,89
الوسيط	13,00	18,00	17,00
المنوال	16	19	16
الانحراف المعياري	2,915	2,890	1,982





بمئول قدره 19 ومتوسط حسابي يساوي 17,15، وانحراف معياري قدر ب: 2,89؛ يليه اتجاه حل المشكلات بمئول قدره 16، ومتوسط حسابي 16,89، وانحراف معياري يساوي 1,98 وأخيرا اتجاه التقييم بمئول يساوي 16، ومتوسط حسابي قدره 13,66، وانحراف معياري بلغ 2,91. مع الإشارة إلى أن قيمة الانحرافات المعيارية المسجلة ليست مرتفعة مما يعكس تشتتا منخفضا في استجابات افراد العينة .

تبدو هذه النتائج منطقية إذا ما أخذنا بعين الاعتبار طبيعة المؤسسة محل الدراسة التي تعتبر مؤسسة عملياتية تسير بأهداف مسبقة، وإستراتيجية متفق عليها بين متخذي القرارات بالمؤسسة ونظرائهم من المجموعة الأم، مما يجعل الشغل الشاغل لمتخذي القرارات هو الوصول إلى تحقيق هذه الأهداف؛ الأمر الذي يظهر من خلال سلوكياتهم، وتواصلهم، وكذا تفاعلهم مع أفراد المنظمة، التي تأخذ طابع الدعم والتوظيف للعاملين باعتبارهم الضامن الأساسي لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

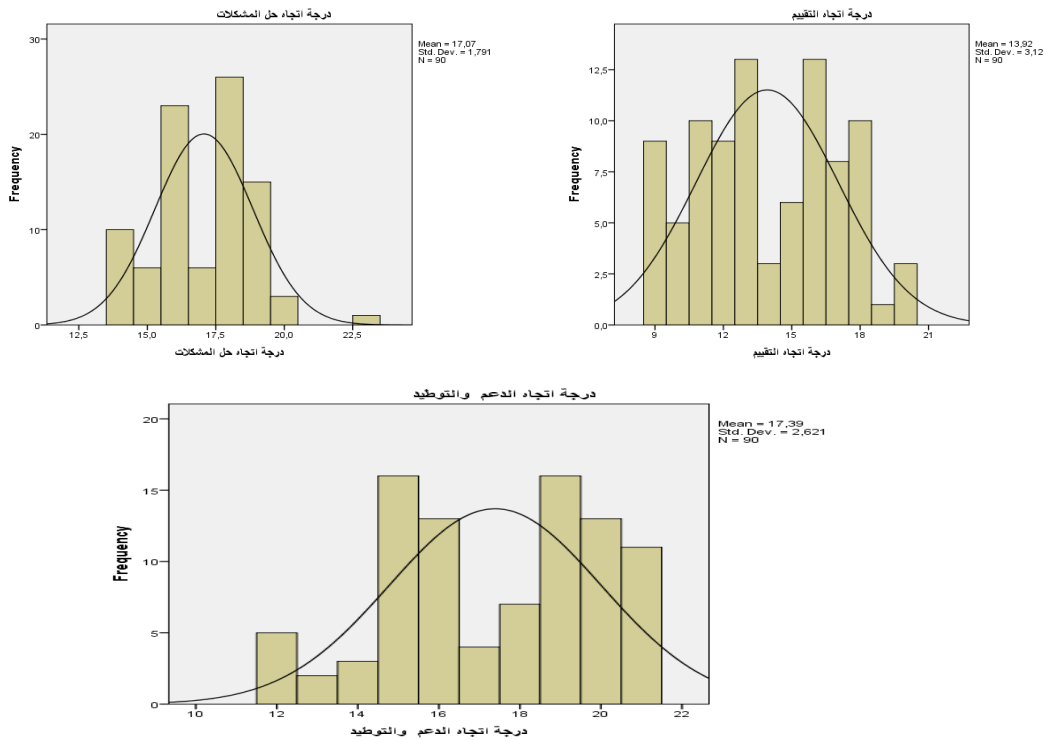
إن ما يؤكد هذا الطرح هو النتائج التي أظهرها التحليل الاحصائي لمدرجات أفراد العينة للاتجاهات العلائقية لمتخذي القرارات بالمؤسسة محل الدراسة حسب متغيرات (الصفة المهنية، والمستوى التعليمي، وسنوات الأقمية) حيث تبين أن هناك فئة واحدة ظهر لديها اتجاه الدعم والتوظيف هو الأكثر شيوعا، وهي فئة عمال التحكم. وبما أن هذه الأخيرة تمثل الفئة الغالبة بالمؤسسة، وتلعب دورا محوريا في تحقيق أهداف المؤسسة؛ فالنتيجة تبدو منطقية إلى أبعد الحدود، وسيظهر ذلك من خلال عرضنا لهذه النتائج بالتفصيل فيما يلي.

2.1.5. مدرجات أفراد العينة للاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرار حسب متغير الصفة المهنية:

أ/ فيما يخص فئة الإطارات: تظهر نتائج المعالجة الإحصائية من خلال الجدول (10) وكذا الرسوم البيانية التي تمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من الإطارات حول أنواع الاتجاهات العلائقية لمتخذي القرار بالمؤسسة محل الدراسة، أن اتجاه حل المشكلات هو الاتجاه الأكثر شيوعاً بمنوال قدره 18، ومتوسط حسابي 17,07، وانحراف معياري يساوي 1,79؛ ثم اتجاه الدعم والتأييد بمنوال قدره 15، ومتوسط حسابي يساوي 17,39، وانحراف معياري قدره ب: 2,62، وأخيراً اتجاه التقييم بمنوال يساوي 13، ومتوسط حسابي قدره 13,92، وانحراف معياري بلغ 3,12.

جدول رقم (10): مقاييس النزعة المركزية لاستجابات فئة الإطارات على استبيان الاتجاهات العلائقية

مقاييس النزعة المركزية	درجات اتجاه التقييم	درجات اتجاه حل المشكلات	درجات اتجاه الدعم والتأييد
المتوسط الحسابي	13,92	17,07	17,39
الوسيط	13,00	17,50	18,00
المنوال	13	18	15
الانحراف المعياري	3,12	1,79	2,62

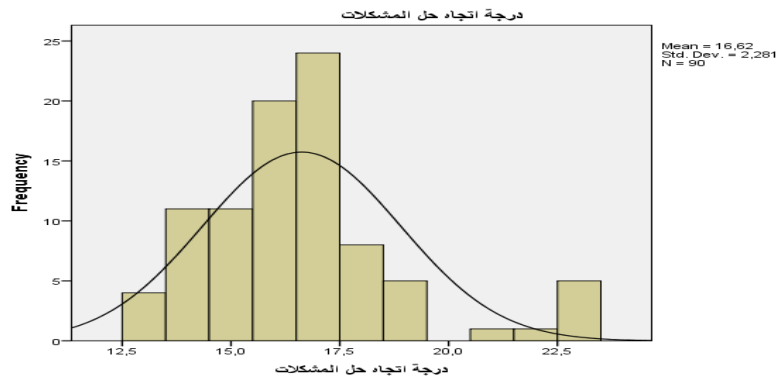
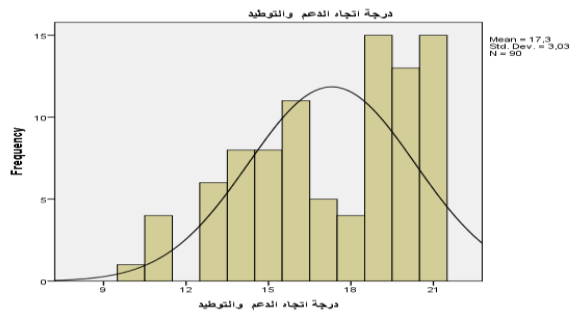
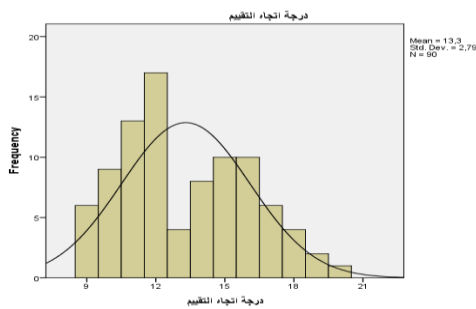


ب/ فيما يخص فئة عمال التحكم: يوضح الجدول (11) وكذا الرسومات البيانية التابعة له أن اتجاه الدعم والتوظيف لدى عمال التحكم يمثل أكثر الاتجاهات شيوعاً بمنوال قدره 19، ومتوسط حسابي يساوي 17,30، وانحراف معياري قدره 3,03، يليه اتجاه حل المشكلات بمنوال قدره 17، ومتوسط حسابي 16,62 وانحراف معياري يساوي 2,28، وأخيراً اتجاه التقييم بمنوال يساوي 12، ومتوسط حسابي قدره 13,30 وانحراف معياري بلغ 2,72.

جدول رقم (11): مقاييس النزعة المركزية لاستجابات فئة عمال التحكم على استبيان

الاتجاهات العلائقية

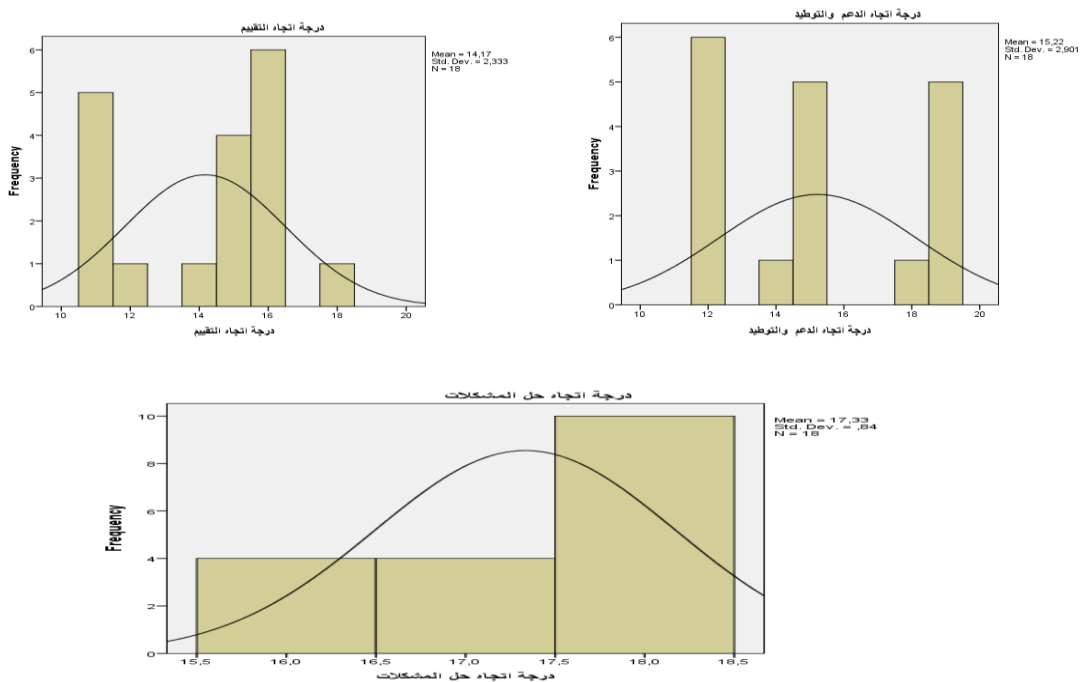
مقاييس النزعة المركزية	درجات اتجاه التقييم	درجات اتجاه حل المشكلات	درجات اتجاه الدعم والتوظيف
المتوسط الحسابي	13,30	16,62	17,30
الوسيط	12,50	16,00	18,00
المنوال	12	17	19
الانحراف المعياري	2,72	3,03	2,28



ج/ فيما يخص فئة عمال التنفيذ: تظهر نتائج المعالجة الاحصائي من خلال الجدول (12) وكذا الرسومات البيانية التي تمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة من عمال التنفيذ حول أنواع الاتجاهات العلائقية لمتخذي القرار بالمؤسسة محل الدراسة، أن اتجاه حل المشكلات هو الاتجاه الأكثر شيوعا بمنوال قدره 18، ومتوسط حسابي 17,33، وانحراف معياري يساوي 0,84، ثم اتجاه التقييم بمنوال يساوي 16، ومتوسط حسابي قدره 14,17، وانحراف معياري بلغ 2,33، وأخيرا اتجاه الدعم والتوظيف بمنوال قدره 12، ومتوسط حسابي يساوي 15,22، وانحراف معياري 2,90.

جدول رقم (12): مقاييس النزعة المركزية لاستجابات فئة عمال التنفيذ على استبيان الاتجاهات العلائقية

مقاييس النزعة المركزية	درجات اتجاه التقييم	درجات اتجاه حل المشكلات	درجات اتجاه الدعم والتوظيف
المتوسط الحسابي	14,17	17,33	15,22
الوسيط	15,00	18,00	15,00
المنوال	16	18	12
الانحراف المعياري	2,33	0,84	2,90

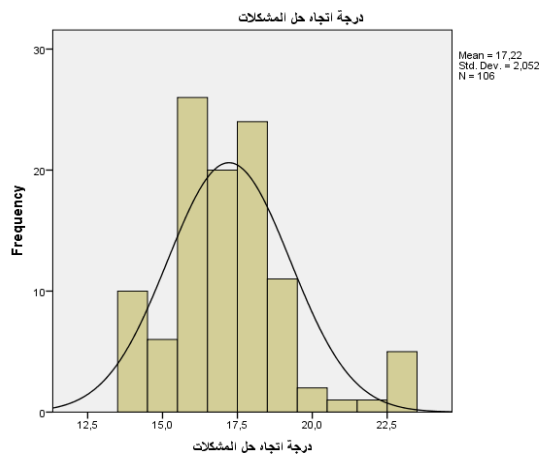
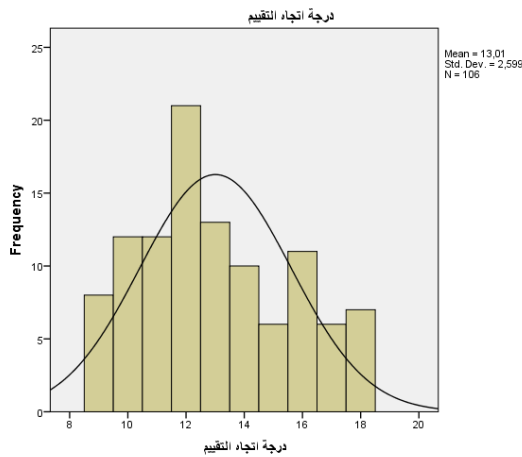
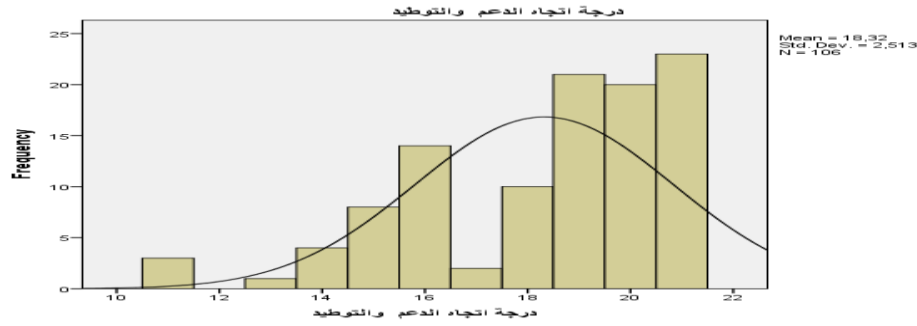


3.1.5. مدركات أفراد العينة للاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرار حسب متغير سنوات الأقدمية:

أ/ فيما يخص فئة العمال من سنة - 10 سنوات أقدمية: يوضح الجدول (13) وكذا الرسوم البيانية التابعة له أن اتجاه الدعم والتوظيف لدى عمال ذوي الأقدمية التي تقل عن 10 سنوات يمثل أكثر الاتجاهات شيوعاً بمنوال قدره 21، ومتوسط حسابي يساوي 18,32، وانحراف معياري 2,52؛ يليه اتجاه حل المشكلات بمنوال قدره 16 ومتوسط حسابي 17,22، وانحراف معياري يساوي 2,05، وأخيراً اتجاه التقييم بمنوال يساوي 12، ومتوسط حسابي قدره 13,01 وانحراف معياري بلغ 2,59.

جدول رقم (13): مقاييس النزعة المركزية لاستجابات فئة الأقدمية من سنة - 10 سنوات على استبيان الاتجاهات العلائقية

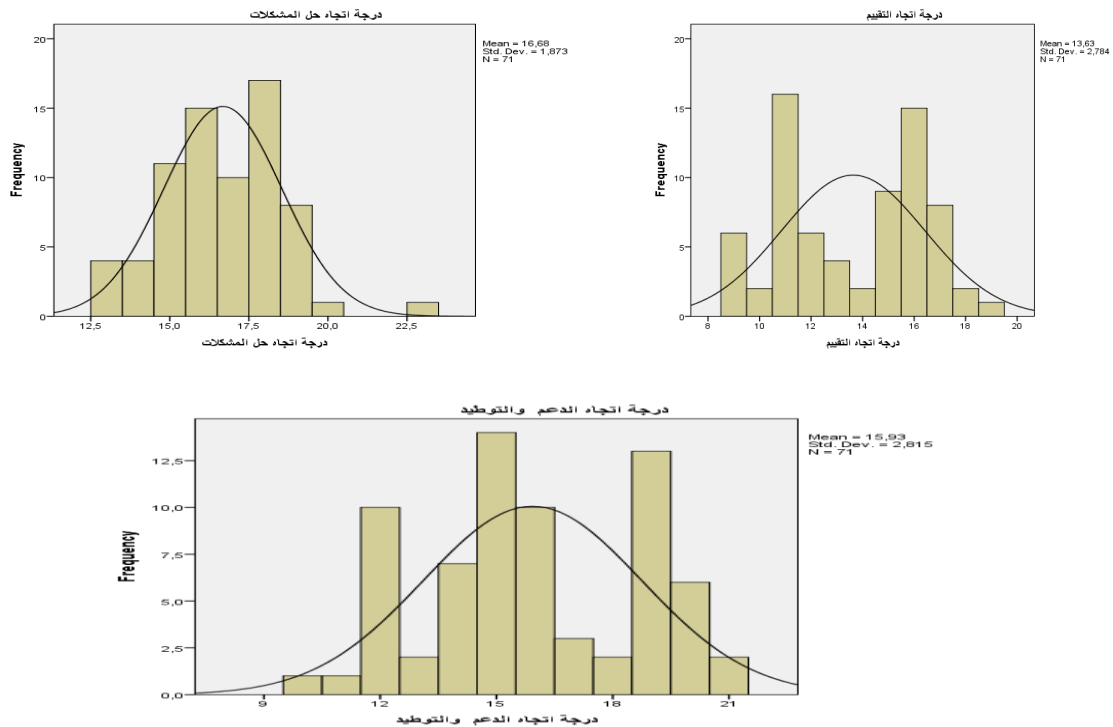
مقاييس النزعة المركزية	درجات اتجاه التقييم	درجات اتجاه حل المشكلات	درجات اتجاه الدعم والتوظيف
المتوسط الحسابي	13,01	17,22	18,32
الوسيط	12,50	17,00	19,00
المنوال	12	16	21
الانحراف المعياري	2,59	2,02	2,52



ب/ فيما يخص فئة الأقدمية من 11-20 سنة: يوضح الجدول (14) والرسومات البيانية المتعلقة به أن اتجاه حل المشكلات يمثل أكثر الاتجاهات شيوعاً لدى العمال ذوي سنوات الأقدمية التي تراوحت بين 11 و 20 سنة بمنوال قدره 18، ومتوسط حسابي يساوي 16,68، وانحراف معياري 1,87؛ يليه اتجاه الدعم والتوظيف بمنوال قدره 15، ومتوسط حسابي 15,93، وانحراف معياري يساوي 2,81، وأخيراً اتجاه التقييم بمنوال يساوي 11، ومتوسط حسابي قدره 11,63، وانحراف معياري بلغ 2,78.

جدول رقم (14): مقاييس النزعة المركزية لاستجابات فئة الأقدمية من 11-20 سنة على استبيان الاتجاهات العلائقية

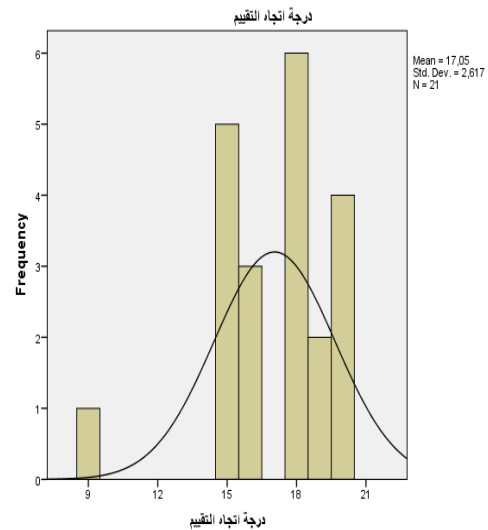
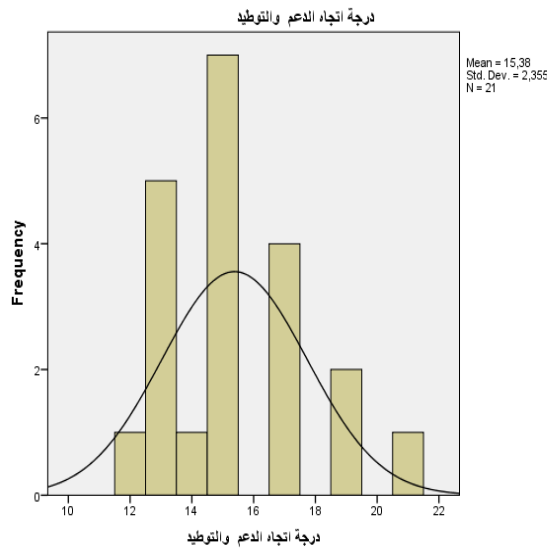
مقاييس النزعة المركزية	درجات اتجاه التقييم	درجات اتجاه حل المشكلات	درجات اتجاه الدعم والتوظيف
المتوسط الحسابي	13,63	16,68	15,93
الوسيط	14,00	17,00	16,00
المنوال	11	18	15
الانحراف المعياري	2,78	1,87	2,81

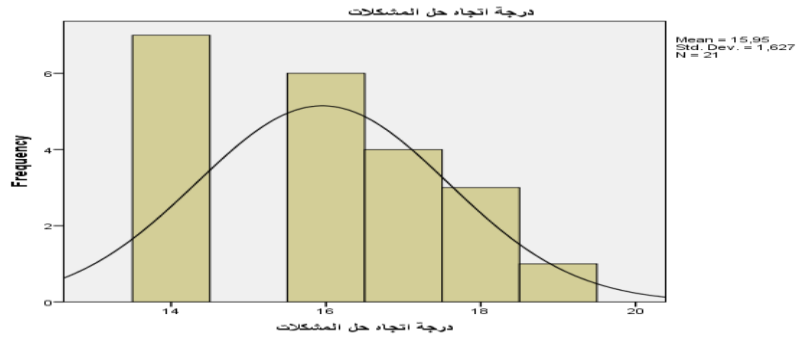


ج/ فيما يخص فئة الأقدمية من 21 سنة فما فوق: يوضح الجدول (15) وكذا الرسومات البيانية التابعة له أن اتجاه التقييم لدى العمال الذين تجاوزت سنوات أقدمتهم 21 سنة يمثل أكثر الاتجاهات شيوعا بمنوال قدره 18، ومتوسط حسابي يساوي 17,05، وانحراف معياري 2,61؛ يليه اتجاه الدعم والتوظيف بمنوال قدره 15، ومتوسط حسابي 15,38، وانحراف معياري 2,35، وأخيرا اتجاه حل المشكلات بمنوال يساوي 14 ومتوسط حسابي قدره 15,95، وانحراف معياري بلغ 1,62.

جدول رقم (15): مقاييس النزعة المركزية لاستجابات فئة الأقدمية من 21 سنة فما فوق على استبيان الاتجاهات العلانقية

مقاييس النزعة المركزية	درجات اتجاه التقييم	درجات اتجاه حل المشكلات	درجات اتجاه الدعم والتوظيف
المتوسط الحسابي	17,05	15,95	15,38
الوسيط	18,00	16,00	15,00
المنوال	18	14	15
الانحراف المعياري	2,61	1,62	2,35



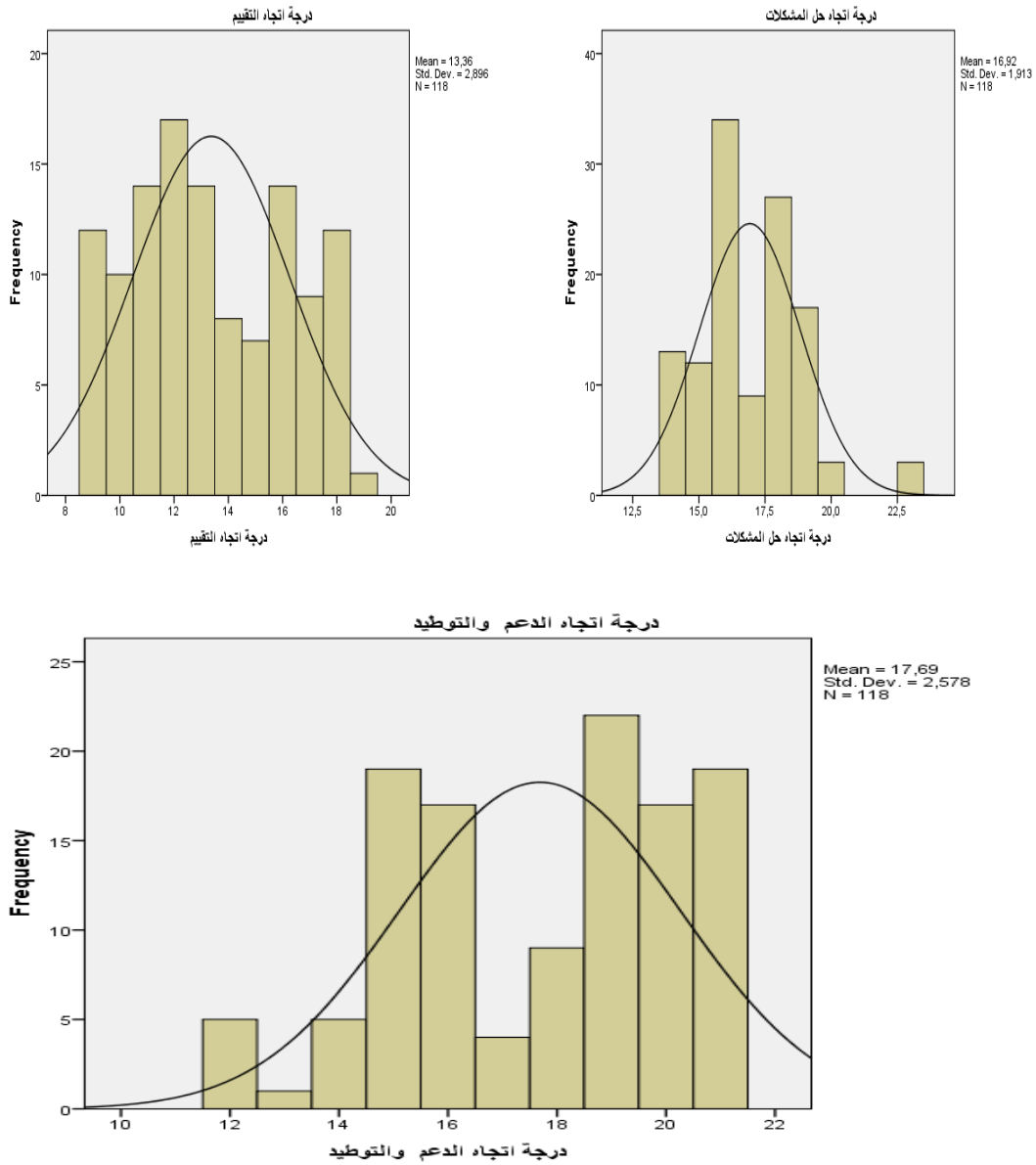


4.1.5. مدركات أفراد العينة للاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرار حسب متغير المستوى التعليمي:

أ/ فيما يخص فئة مستوى التعليم الجامعي: يوضح الجدول (16) ورسوماته البيانية أن اتجاه الدعم والتوظيف لدى العمال الذين زاولوا الدراسة الجامعية يمثل أكثر الاتجاهات شيوعاً بمنوال قدره 19، ومتوسط حسابي يساوي 17,69، وانحراف معياري 2,57؛ يليه اتجاه حل المشكلات بمنوال قدره 16، ومتوسط حسابي 16,92، وانحراف معياري يساوي 1,91، وأخيراً اتجاه التقييم بمنوال يساوي 12، ومتوسط حسابي قدره 13,36 وانحراف معياري بلغ 2,89.

جدول رقم (16): مقاييس النزعة المركزية لاستجابات فئة المستوى الجامعي على استبيان الاتجاهات العلائقية

مقاييس النزعة المركزية	درجات اتجاه التقييم	درجات اتجاه حل المشكلات	درجات اتجاه الدعم والتوظيف
المتوسط الحسابي	13,36	16,92	17,69
الوسيط	13,00	16,50	18,00
المنوال	12	16	19
الانحراف المعياري	2,89	1,91	2,57



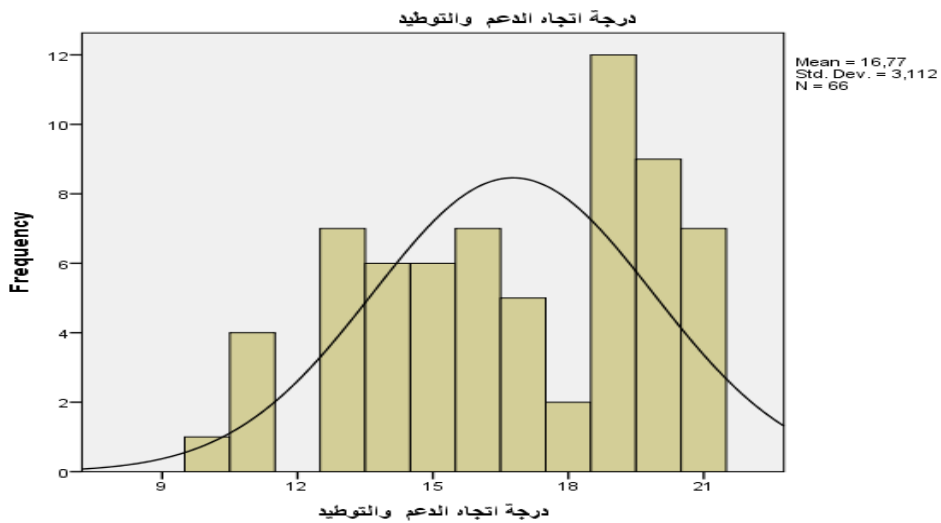
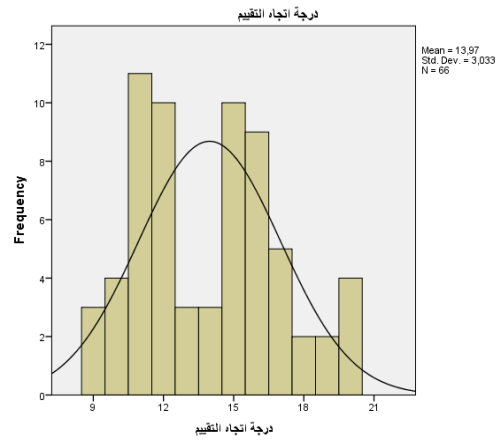
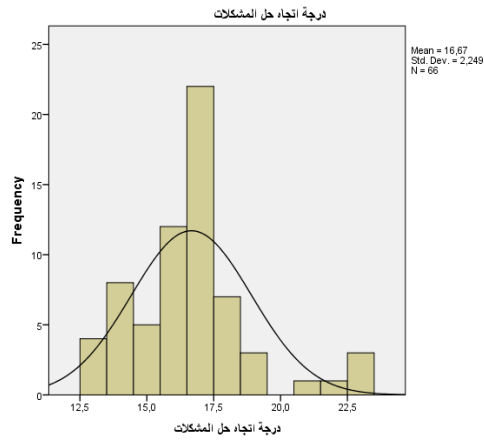
ب/ فيما يخص فئة مستوى التعليم الثانوي:

يوضح الجدول (17) والرسومات البيانية المتعلقة به أن اتجاه الدعم والتوطيد هو أكثر الاتجاهات شيوعاً لدى العمال ذوي المستوى التعليمي المتوسط يمثل بمنوال قدره 19، ومتوسط حسابي يساوي 16,77، وانحراف معياري 3,11؛ يليه اتجاه حل المشكلات بمنوال قدره 17، ومتوسط حسابي 16,67، وانحراف معياري يساوي 2,24، وأخيراً اتجاه التقييم بمنوال يساوي 11 ومتوسط حسابي قدره 13,97، وانحراف معياري بلغ 3,03.

جدول رقم (17): مقاييس النزعة المركزية لاستجابات فئة المستوى الثانوي على استبيان

الاتجاهات العلائقية

مقاييس النزعة المركزية	درجات اتجاهها للتقييم	درجات اتجاهها لحل المشكلات	درجات اتجاهها للدعم والتوطيد
المتوسط الحسابي	13,97	16,67	16,77
الوسيط	14,00	17,00	17,00
المنوال	11	17	19
الانحراف المعياري	3,03	2,24	3,11

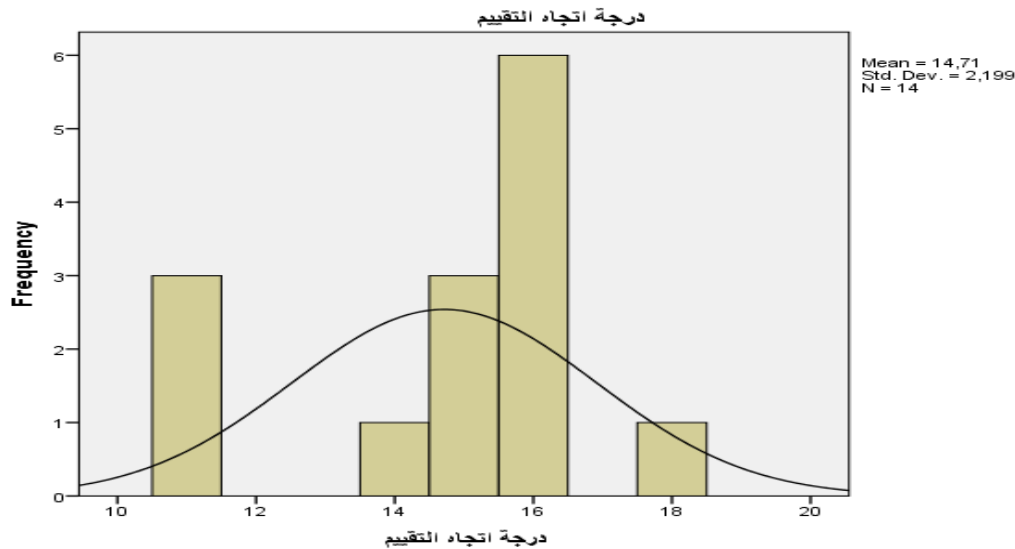


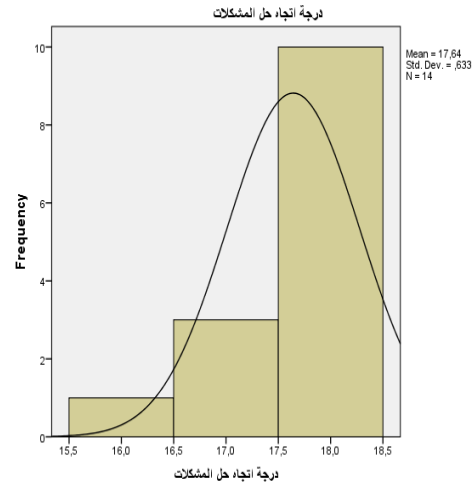
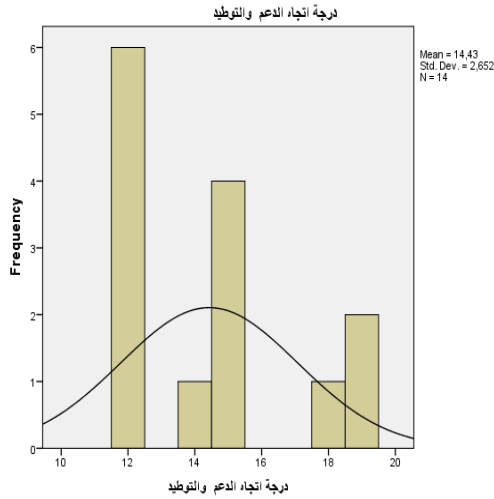
ج/ فيما يخص المستوى التعليمي الابتدائي:

يوضح الجدول (18) ورسوماته البيانية أن اتجاه حل المشكلات يعتبر لدى العمال ذوي المستوى التعليمي المنخفض أكثر الاتجاهات العلائقية شيوعا بمنوال بلغ 18، ومتوسط حسابي يساوي 17,64، وانحراف معياري 0,63؛ يليه اتجاه التقييم بمنوال يساوي 16، ومتوسط حسابي 14,71 وانحراف معياري قدره 2,19، وأخيرا اتجاه الدعم والتوطيد بمنوال يساوي 12، ومتوسط حسابي قدره 14,43، وانحراف معياري بلغ 2,65.

جدول رقم (18): مقاييس النزعة المركزية لاستجابات فئة المستوى الابتدائي على استبيان الاتجاهات العلائقية

مقاييس النزعة المركزية	درجات اتجاه التقييم	درجات اتجاه حل المشكلات	درجات اتجاه الدعم والتوطيد
المتوسط الحسابي	14,71	17,64	14,43
الوسيط	15,50	18,00	14,50
المنوال	16	18	12
الانحراف المعياري	2,19	0,63	2,65





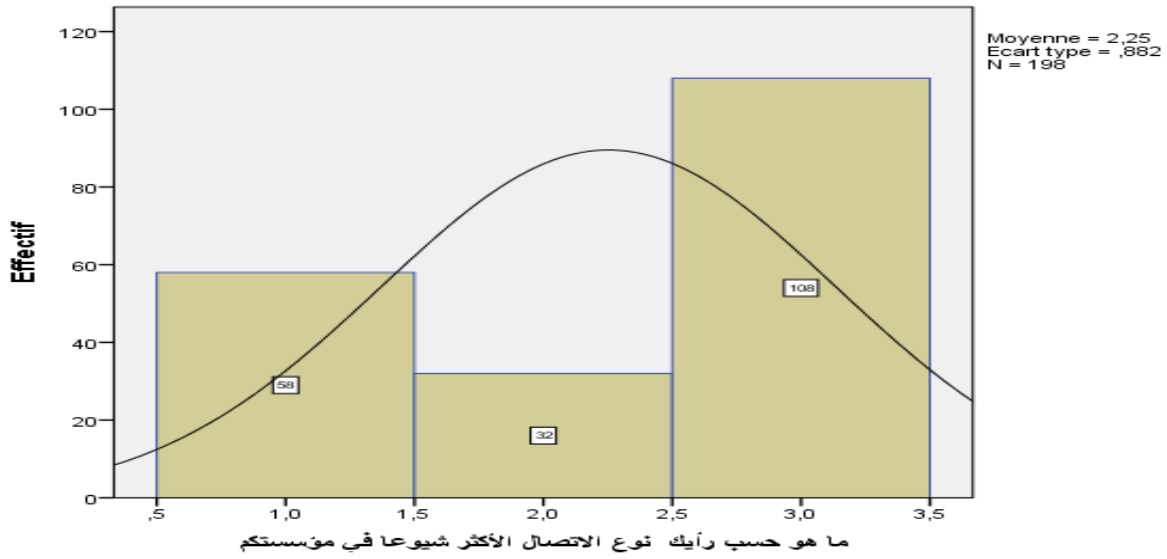
2.5. النتائج المتعلقة بمعالم الاتصال التنظيمي:

1.2.5. مدرجات أفراد العينة لمعالم الاتصال التنظيمي:

أ/ نوع الاتصال التنظيمي السائد: يوضح الجدول (19) والتمثيلات البيانية التابعة له حول مدرجات أفراد العينة لنوع الاتصال السائد بالمؤسسة محل الدراسة أن الاتصال النازل هو الأكثر استعمالاً بنسبة 54,54 بالمئة من استجابات أفراد العينة، يليه الاتصال الأفقي بنسبة 29,30 بالمئة، وأخيراً الاتصال الصاعد بنسبة 16,16 بالمئة.

جدول رقم (19): نوع الاتصال التنظيمي السائد حسب مدرجات أفراد العينة

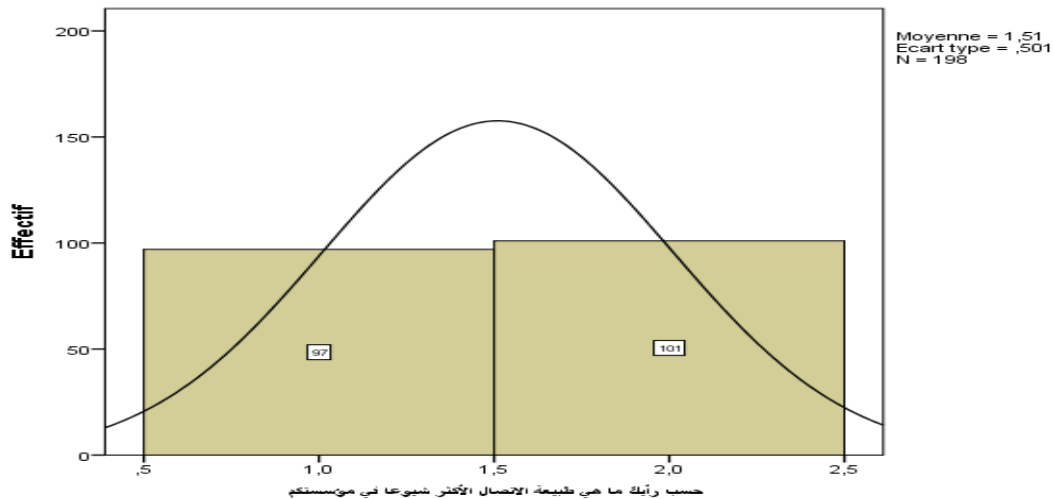
نوع الاتصال التنظيمي	تك	%
الاتصال الأفقي	58	29,30
الاتصال الصاعد	32	16,16
الاتصال النازل	108	54,54
المجموع	198	100



ب/ طبيعة الاتصال التنظيمي السائد: يظهر من خلال الجدول رقم (20) ورسوماته البيانية أن أفراد عينة البحث قد انقسموا في نظرهم لطبيعة الاتصال السائد بالمؤسسة إلى مجموعتين متساويتين تقريبا؛ حيث ترى مجموعة تمثل 51 بالمئة أن الاتصال غير الرسمي هو الأكثر شيوعا، بينما يرى 49 بالمئة منهم أن الاتصال الرسمي هو الأكثر شيوعا.

جدول رقم (20): طبيعة الاتصال التنظيمي السائد حسب مدركات أفراد العينة

نوع الاتصال التنظيمي	تك	%
الاتصال الرسمي	97	49
الاتصال غير الرسمي	101	51
المجموع	198	100

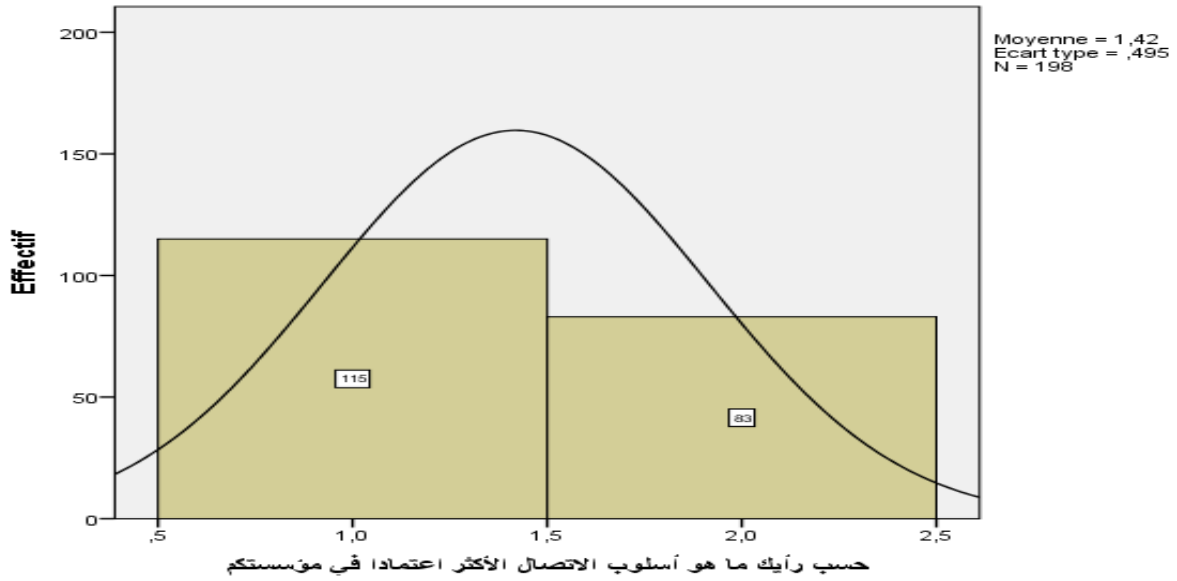


ج/ أسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً:

يوضح الجدول (21) والتمثيلات البيانية المتعلقة به التي تمثل أسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً في المؤسسة محل الدراسة من خلال مدركات أفراد العينة أن 58,1 بالمئة من أفراد عينة البحث تقر بأن الاتصالات الشفهية هي الأكثر استعمالاً، في مقابل 41,9 بالمئة منهم يعتبرون أن الاتصالات الكتابية هي الأكثر استعمالاً.

جدول رقم (21): أسلوب الاتصال التنظيمي السائد حسب مدركات أفراد العينة

أسلوب الاتصال التنظيمي	تك	%
الاتصال الشفهي	115	58,1
الاتصال الكتابي	83	41,9
المجموع	198	100

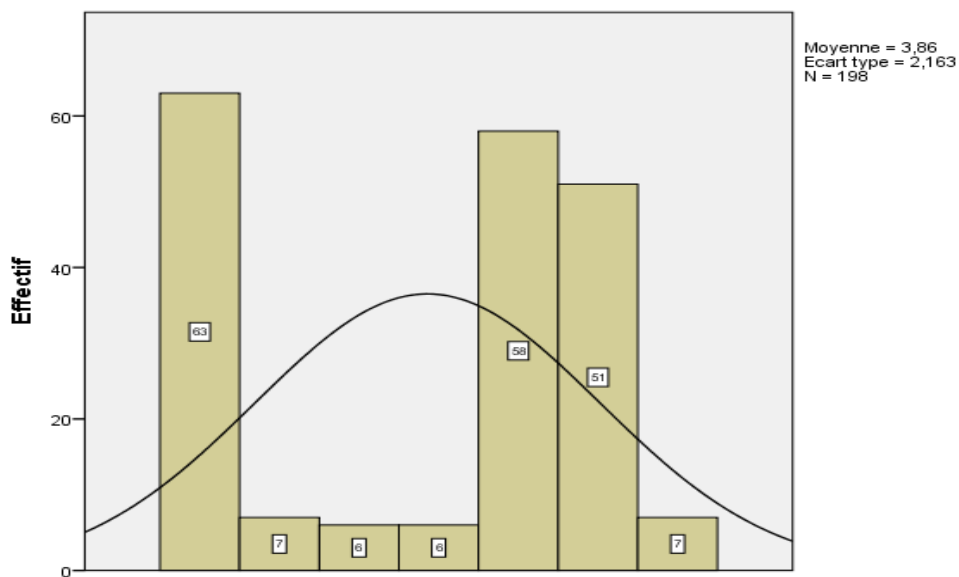


د/ وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً: يوضح الجدول رقم (22) والرسومات البيانية أن مدركات أفراد العينة لوسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً بالمؤسسة تركزت حول ثلاث وسائل أساسية؛ الهاتف بنسبة 31,8 بالمائة، يليه برنامج الاتصال (التبادل المفتوح Open exchange) بنسبة مئوية قدرت بـ 29,3، ثم الحديث المباشر بنسبة 25,8 بالمائة، بينما تشتت

استجابات أفراد العينة وينسب ضئيلة حول باقي الوسائل (تقارير، لوحة الاعلانات، والاجتماعات).

جدول رقم (22): وسائل الاتصال التنظيمي السائد حسب مدركات أفراد العينة

وسيلة الاتصال التنظيمي	تك	%
الهاتف	63	31,8
التقارير	7	3,5
لوحة الاعلانات	6	3
مجلة المؤسسة	6	3
Open exchange	58	29,3
الحديث المباشر	51	25,8
الاجتماعات	7	3,5
المجموع	198	100



وسائل الاتصال الأكثر استعمالاً في مؤسستكم

2.2.5. مدرجات أفراد العينة لمعالم الاتصال التنظيمي حسب متغير الصفة المهنية:

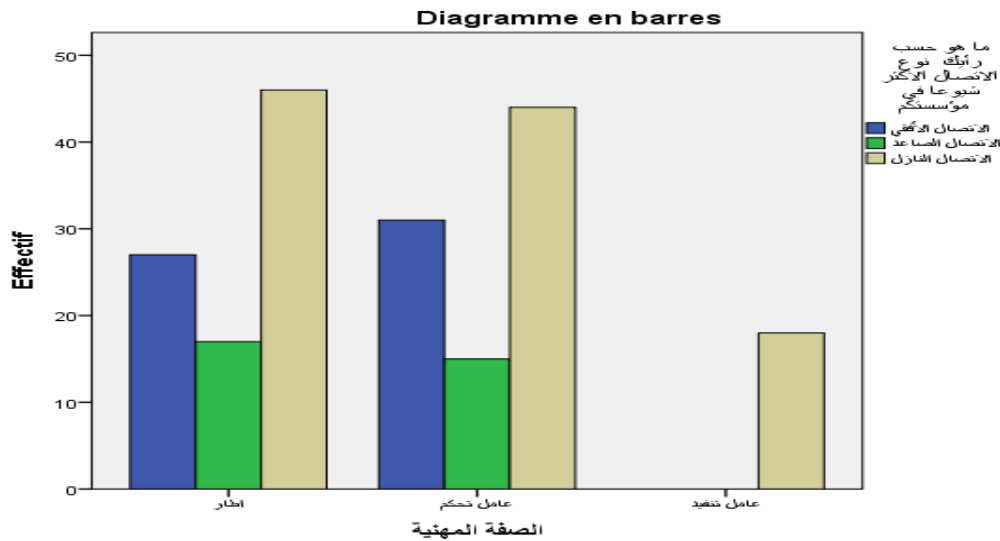
من خلال ربط العناصر المكونة لمعالم الاتصال التنظيمي من حيث (نوعه، طبيعته، أسلوبه ووسائله) بفئات الصفة المهنية لأفراد العينة كانت النتائج المعالجة كما يلي.

أ/ نوع الاتصال السائد حسب الصفة المهنية لأفراد العينة:

من خلال النتائج التي يوضحها الجدول (23) والرسم البياني التابع له، نستخلص أن هناك إجماعاً لدى مختلف الأصناف المهنية لأفراد العينة على أن الاتصال النازل هو النوع الأكثر استعمالاً في هذه المؤسسة، حيث أن 51% من الإطارات و 48,9% من عمال التحكم وكل عينة المنفذين تعتبر هذا النوع هو الأكثر شيوعاً لدى أصحاب القرار.

جدول رقم (23): نوع الاتصال التنظيمي السائد حسب الصفة المهنية لأفراد العينة

المجموع	الاتصال النازل		الاتصال الصاعد		الاتصال الأفقي		فئات الصفة المهنية
	%	تك	%	تك	%	تك	
90	51,1%	46	18,9%	17	30,0%	27	الإطارات
90	48,9%	44	16,7%	15	34,4%	31	عمال التحكم
18	100,0%	18	0,0%	00	0,0%	00	عمال التنفيذ
198	54,5%	108	16,2%	32	29,3%	58	المجموع

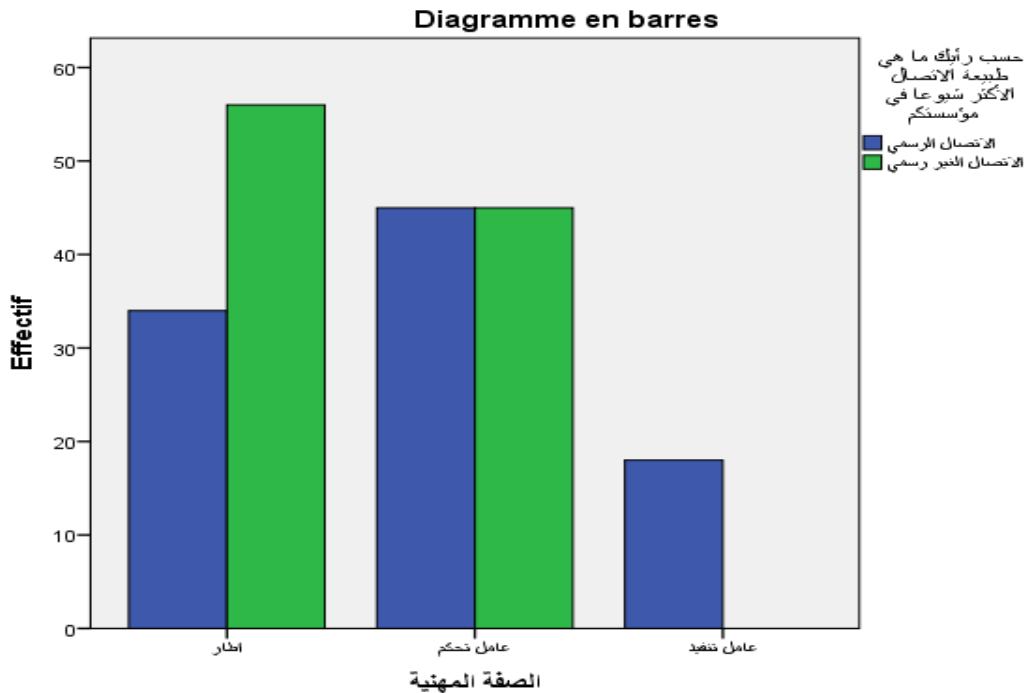


ب/ طبيعة الاتصال السائد حسب الصفة المهنية لأفراد العينة:

اختلفت نظرة أفراد العينة لطبيعة الاتصال السائد في المؤسسة؛ إذ تساوت استجابات عمال التحكم في اختيارهم بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي، في حين تميل فئة الإطارات في اختياراتها للاتصال غير الرسمي، وذلك على العكس تماما من عمال التنفيذ الذين يرون أن الاتصال الرسمي هو الأكثر استعمالا، وهذا ما تعبر عنه النتائج المتضمنة في الجدول (24) ورسمه البياني.

جدول رقم (24): طبيعة الاتصال التنظيمي السائد حسب الصفة المهنية لأفراد العينة

المجموع	الاتصال غير الرسمي		الاتصال الرسمي		فئات الصفة المهنية
	%	تك	%	تك	
90	62,2%	56	37,8%	34	الإطارات
90	50,0%	45	50,0%	45	عمال التحكم
18	0,0%	0	100,0%	18	عمال التنفيذ
198	51,0%	101	49,0%	97	المجموع



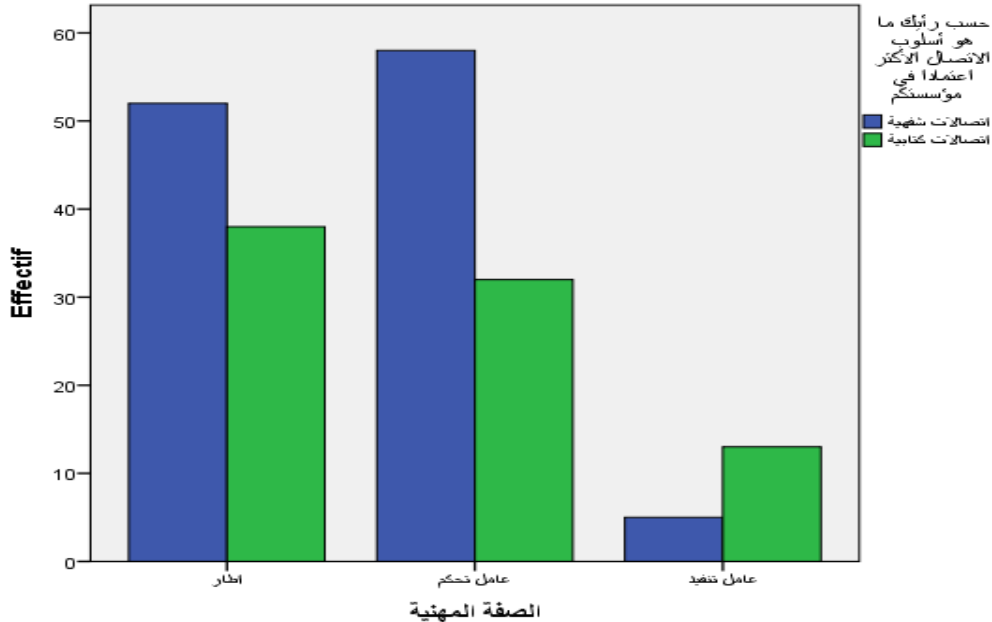
ج/ أسلوب الاتصال السائد حسب الصفة المهنية لأفراد العينة:

اشترك الاطارات وعمال التحكم في اختيار الاتصالات الشفهية على أنها الغالبة في المؤسسة بنسبة 57,8% و 64,4% على التوالي (انظر الجدول 25 والرسم البياني التابع له)، على عكس فئة عمال التنفيذ التي ترى نسبة 72,2% منهم أن الاتصالات الكتابية هي الأكثر شيوعا في المؤسسة.

جدول رقم (25): أسلوب الاتصال التنظيمي السائد حسب الصفة المهنية لأفراد العينة

المجموع	الاتصال الشفهية		الاتصالات الكتابية		فئات الصفة المهنية
	%	تك	%	تك	
90	42,2%	38	57,8%	52	الإطارات
90	35,6%	32	64,4%	58	عمال التحكم
18	72,2%	13	27,8%	5	عمال التنفيذ
198	41,9%	83	58,1%	115	المجموع

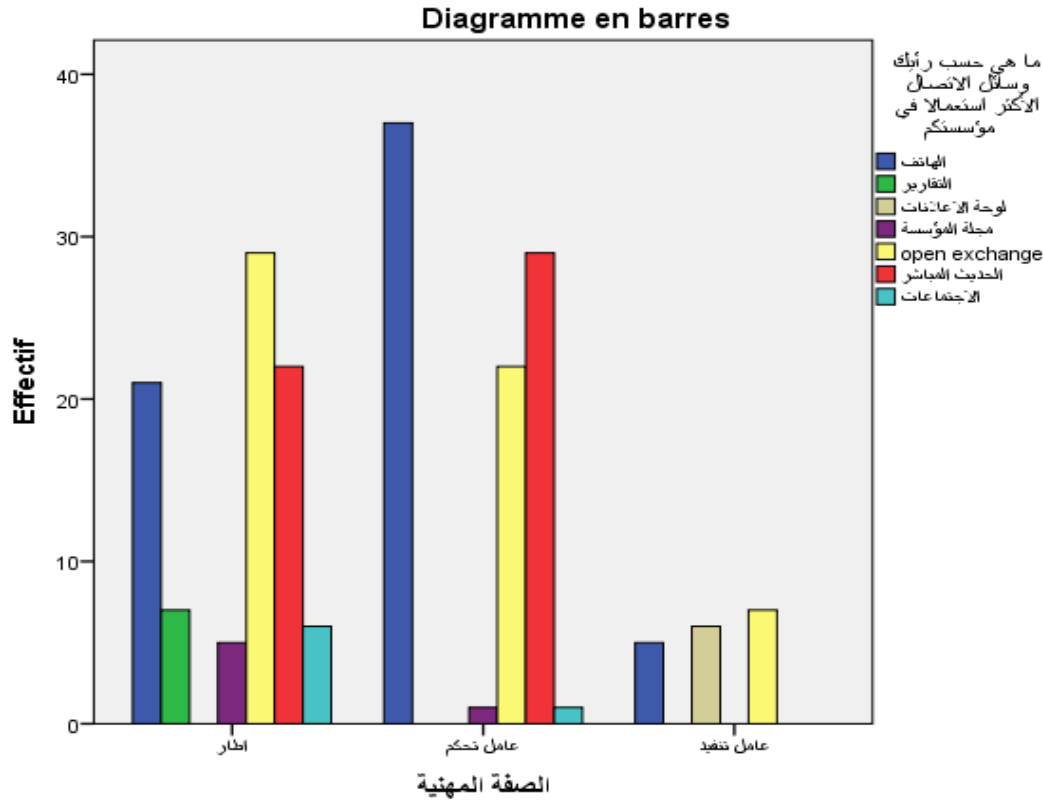
Diagramme en barres



د/ وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا حسب الصفة المهنية لأفراد العينة: اختلفت استجابات أفراد العينة حسب أصنافهم المهنية في تحديدهم لوسائل الاتصال الأكثر استعمالا في مؤسسة مسير شبكة نقل الغاز للشرق؛ حيث يظهر الجدول (26) والرسم البياني التابع له أن نسبة 32,3 بالمائة منهم اعتبرت أن التبادل المفتوح open exchange هو الوسيلة الأولى؛ يليه الحديث المباشر بنسبة 24,4 بالمائة فالهاتف بنسبة 23,3 بالمائة. أما عمال التحكم فالهاتف هو الوسيلة الأكثر استعمالا لديهم وذلك بنسبة 41,1 بالمائة، يليه الحديث المباشر بنسبة 32,2، ثم يأتي التبادل المفتوح بنسبة 24,4 بالمائة. في حين يشكل التبادل المفتوح الوسيلة الأكثر شيوعا لدى العمال المنفذون بنسبة 38,9 بالمائة، ثم لوحة الاعلانات بنسبة 33,3 بالمائة، وأخيرا الهاتف بنسبة 27,8 بالمائة.

جدول رقم (26): وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا حسب الصفة المهنية لأفراد العينة

المجموع	عمال التنفيذ	عمال التحكم	الإطارات	الصفة م	الوسائل
63	5	37	21	تك	الهاتف
31,8%	27,8%	41,1%	23,3%	%	
7	0	0	7	تك	التقارير
3,5%	0,0%	0,0%	7,8%	%	
6	6	0	0	تك	لوحة الاعلانات
3,0%	33,3%	0,0%	0,0%	%	
6	0	1	5	تك	مجلة المؤسسة
3,0%	0,0%	1,1%	5,6%	%	
58	7	22	29	تك	open exchange
29,3%	38,9%	24,4%	32,2%	%	
51	0	29	22	تك	الحديث المباشر
25,8%	0,0%	32,2%	24,4%	%	
7	0	1	6	تك	الاجتماعات
3,5%	0,0%	1,1%	6,7%	%	
198	18	90	90		المجموع



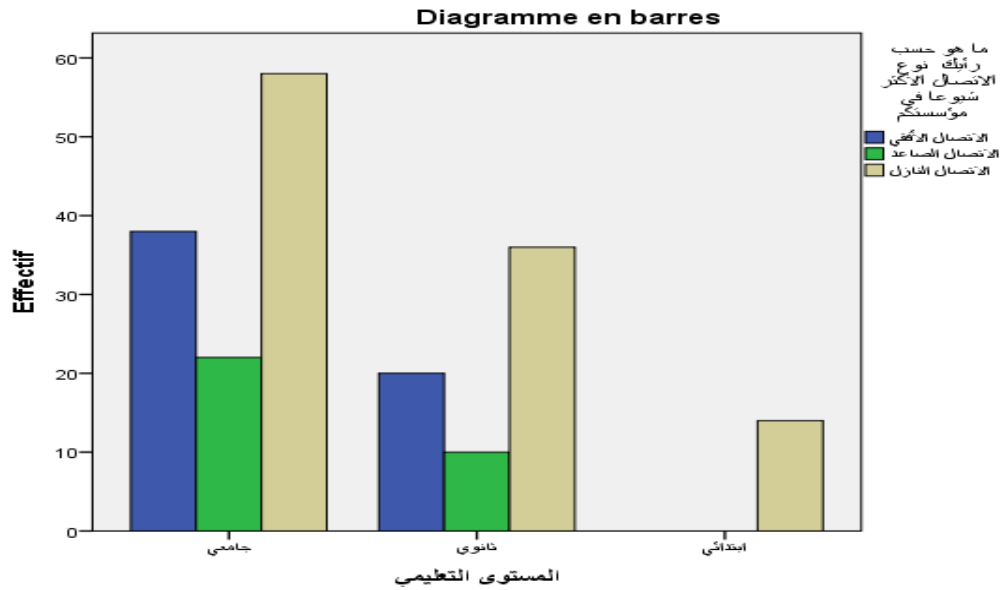
3.2.5. مدرجات أفراد العينة لمعالم الاتصال التنظيمي حسب متغير المستوى التعليمي:

أ/ نوع الاتصال التنظيمي السائد حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة:

نلاحظ من خلال الجدول (27) والرسم البياني المتعلق به أن أصحاب المستوى التعليمي العالي يعتبرون الاتصال النازل كنوع شائع الاستعمال بالمؤسسة وبنسبة 49,2 بالمائة، يليه الاتصال الأفقي بنسبة 32,2 بالمائة، وأخيرا 18,6 بالنسبة للاتصال الصاعد. ولم يختلف عنهم كثيرا ذوو المستوى التعليمي المتوسط في الترتيب؛ حيث أتى الاتصال النازل كاختيار أول بنسبة 45,5 بالمائة يليه الاتصال الأفقي بنسبة 30,3 بالمائة، وأخيرا وبنسبة ضئيلة الاتصال الصاعد بنسبة 15,2 بالمائة. أما أفراد العينة من ذوي المستوى التعليمي المنخفض فترى كلها أن الاتصال النازل هو النوع الوحيد المستعمل في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (27): نوع الاتصال التنظيمي السائد حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة

المجموع	الاتصال النازل		الاتصال الصاعد		الاتصال الأفقي		فئات المستوى التعليمي
	%	تك	%	تك	%	تك	
118	49,2%	58	18,6%	22	32,2%	38	جامعي
66	54,5%	36	15,2%	10	30,3%	20	الثانوي
14	100,0%	14	0,0%	0	0,0%	0	ابتدائي
198	54,5%	108	16,2%	32	29,3%	58	المجموع

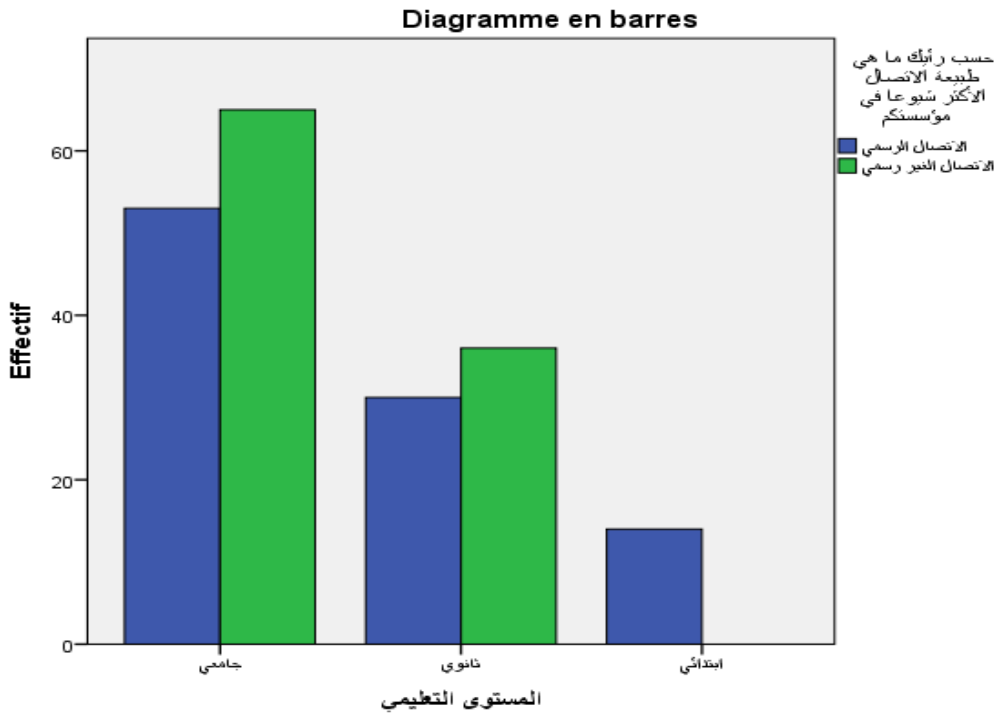


ب/ طبيعة الاتصال التنظيمي السائد حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة:

يبين الجدول (28) ورسمه البياني أن أكثر من نصف العمال ذوي المستوى التعليمي العالي (الجامعي) والمتوسط (الثانوي) قد اشتركوا في تصنيفهم لطبيعة الاتصال التنظيمي؛ حيث اعتبروا أن الاتصال غير الرسمي هو الذي يميز الطبيعة الأكثر شيوعاً للاتصال التنظيمي، عكس ما ذهب إليه العمال ذوو المستوى التعليمي المنخفض (ابتدائي) التي يرى جل أفرادها أن الاتصال في المؤسسة يميزه الطابع الرسمي.

جدول رقم (28): طبيعة الاتصال التنظيمي السائد حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة :

المجموع	الاتصال غير الرسمي		الاتصال الرسمي		فئات المستوى التعليمي
	%	تك	%	تك	
118	55,1%	65	44,9%	53	جامعي
66	54,5%	36	45,5%	30	الثانوي
14	0,0%	0	100,0%	14	ابتدائي
198	51,0%	101	49,0%	97	المجموع

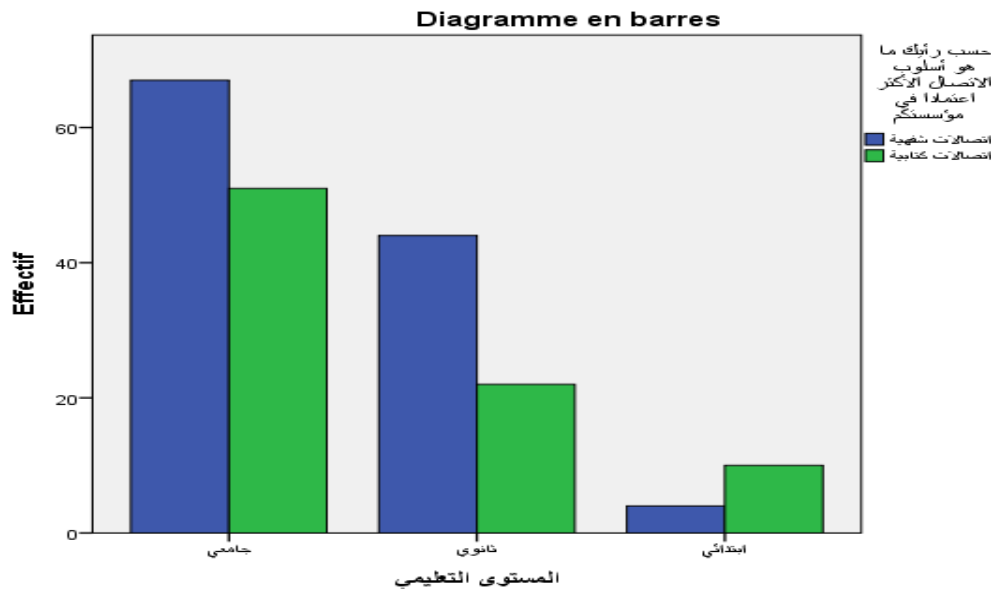


ج/ أسلوب الاتصال السائد حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة:

من خلال النتائج المعبر عنها في الجدول (29) والرسم التوضيحي التابع له فيما يخص أسلوب الاتصال المعتمد من طرف متخذي القرارات بمؤسسة نقل الغاز الطبيعي بالجهة الشرقية فإن العمال من ذوي المستوى التعليمي العالي (الجامعي) والمتوسط (الثانوي) ترى في أغلبها أن الأسلوب الشفهي هو المعتمد على عكس العمال من ذوي المستوى التعليمي المنخفض التي ترى في الأسلوب الكتابي هو الأكثر اعتمادا.

جدول رقم (29): أسلوب الاتصال التنظيمي السائد حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة:

المجموع	الاتصال الكتابية		الاتصالات الشفهية		فئات المستوى التعليمي
	%	تك	%	تك	
118	43,2%	51	56,8%	67	جامعي
66	33,3%	22	66,7%	44	الثانوي
14	71,4%	10	28,6%	4	ابتدائي
198	41,9%	83	58,1%	115	المجموع



د/ وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً حسب المستوى التعليمي لأفراد العينة:

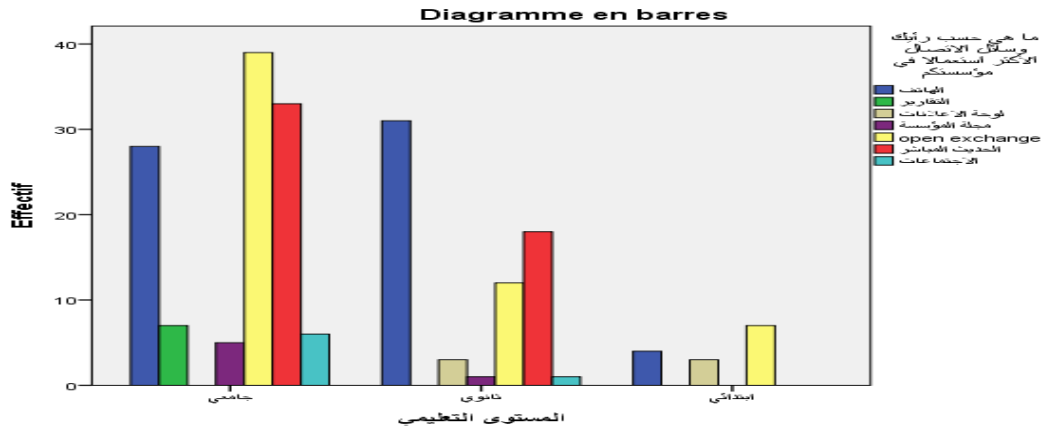
يلاحظ من خلال الجدول (30) والرسم التوضيحي أن هناك تبايناً في نظرة أفراد العينة إلى الوسائل المستعملة في الاتصال بالمؤسسة حسب مستواهم التعليمي؛ فإذا كان أصحاب التعليم العالي يرون أن التبادل المفتوح open exchange هو الوسيلة الأكثر استعمالاً، يليه الهاتف، فالحديث المباشر، فإن العمال ذوي المستوى التعليمي المتوسط (الثانوي) يعتبرون أن الهاتف هو

الوسيلة الأكثر استعمالاً، يليه الحديث المباشر، فالتبادل المفتوح. أما فئة العمال ذوي المستوى التعليمي المنخفض (ابتدائي) فقد ذهبت إلى اعتبار التبادل المفتوح كأكثر وسيلة اتصال استعمالاً، يليه الهاتف ثم لوحة الاعلانات بمستوى أقل.

جدول رقم (30): وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً حسب المستوى التعليمي لأفراد

العينة

الوسائل	م.التعليم	جامعي	ثانوي	ابتدائي	المجموع
الهاتف	تك	28	31	4	63
	%	23,7%	47,0%	28,6%	31,8%
التقارير	تك	7	0	0	7
	%	5,9%	0,0%	0,0%	3,5%
لوحة الاعلانات	تك	0	3	3	6
	%	0,0%	4,5%	21,4%	3,0%
مجلة المؤسسة	تك	5	1	0	6
	%	4,2%	1,5%	0,0%	3,0%
open exchange	تك	39	12	7	58
	%	33,1%	18,2%	50,0%	29,3%
الحديث المباشر	تك	33	18	0	51
	%	28,0%	27,3%	0,0%	25,8%
الاجتماعات	تك	6	1	0	7
	%	5,1%	1,5%	0,0%	3,5%
المجموع		118	66	14	198

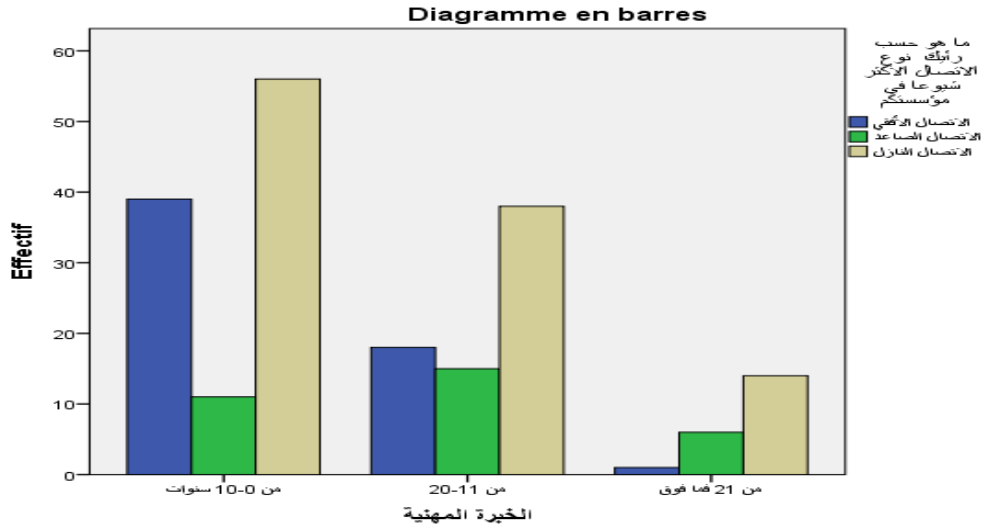


4.2.5. مدركات أفراد العينة لمعالم الاتصال التنظيمي حسب متغير سنوات الأقدمية:

أ/ نوع الاتصال التنظيمي السائد حسب سنوات الأقدمية لأفراد العينة: رغم اختلاف أفراد عينة البحث من حيث سنوات الأقدمية، إلا أنه يبدو من خلال الجدول (31) والرسم البياني التابع له أنهم أجمعوا في نظرهم لنوع الاتصال التنظيمي الأكثر شيوعاً بالمؤسسة؛ حيث ترى نسبة 54,5 بالمائة منهم أن الاتصال التنظيمي النازل هو النوع الغالب، غير أنهم اختلفوا في ترتيب النوع الثاني، فأصحاب سنوات الأقدمية الأقل من 20 سنة اعتبروا الاتصال الأفقي ثاني نوع أكثر شيوعاً، عكس العمال الذين تجاوزت سنوات أقدميتهم 21 سنة الذين اعتبروا أن الاتصال الصاعد يأتي في الرتبة الثانية.

جدول رقم (31): نوع الاتصال التنظيمي السائد حسب سنوات الأقدمية لأفراد العينة

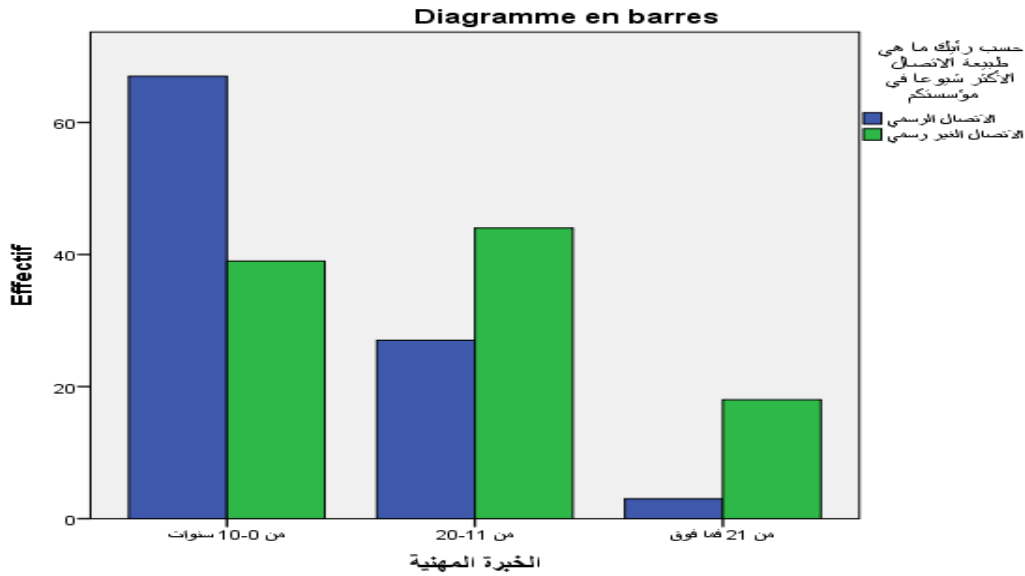
المجموع	الاتصال النازل		الاتصال الصاعد		الاتصال الأفقي		فئات سنوات الأقدمية
	%	تك	%	تك	%	تك	
106	52,8%	56	10,4%	11	36,8%	39	من 0-10 سنة
71	53,5%	38	21,1%	15	25,4%	18	من 11-20 سنة
21	66,7%	14	28,6%	6	4,8%	1	من 21 سنة فما فوق
198	54,5%	108	16,2%	32	29,3%	58	المجموع



ب/ طبيعة الاتصال التنظيمي السائد حسب سنوات الأقدمية لأفراد العينة: تباينت نتائج المعالجة الاحصائية لمدرجات أفراد العينة حول طبيعة الاتصال التنظيمي السائد حسب سنوات الأقدمية؛ حيث نلاحظ من خلال الجدول (32) وكذا الرسم البياني المتعلق به أن نسبة 63,2 بالمائة من أفراد العينة الذين لم تتجاوز سنوات أقدميتهم 10 سنوات تعتبر أن الاتصال الرسمي هو ما يميز طبيعة الاتصالات بالمؤسسة، عكس العمال الذين تجاوزت سنوات تواجدهم بالمؤسسة أكثر من 10 سنوات، الذين يذهبون إلى أن الطابع غير الرسمي هو المميز للاتصالات بالمؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (32): طبيعة الاتصال التنظيمي السائد حسب سنوات الأقدمية لأفراد العينة

المجموع	الاتصال غير الرسمي		الاتصال الرسمي		فئات سنوات الأقدمية
	%	تك	%	تك	
106	36,8%	39	63,2%	67	من 0-10 سنة
71	62,0%	44	38,0%	27	من 11-20 سنة
21	85,7%	18	14,3%	3	من 21 سنة فما فوق
198	51,0%	101	49,0%	97	المجموع

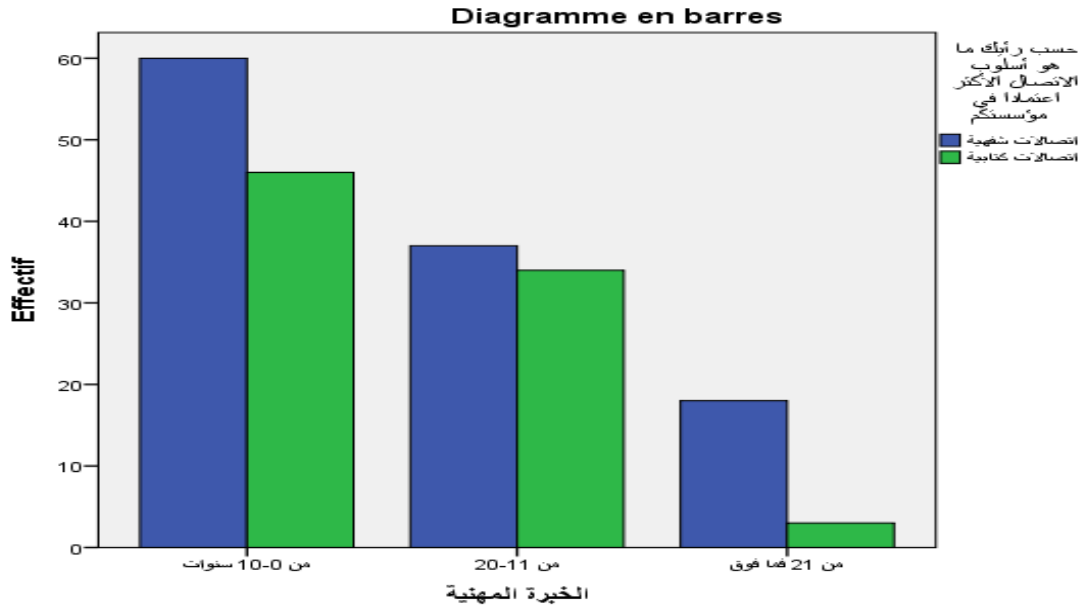


ج/ أسلوب الاتصال السائد حسب سنوات الأقدمية لأفراد العينة:

يلاحظ من خلال النتائج المبينة في الجدول (33) والخاصة باستجابات أفراد العينة للبند المخصص لأسلوب الاتصال الأكثر استعمالاً، أنه على الرغم من الاختلاف في سنوات الأقدمية بالنسبة للعمال إلا أن أغلبهم أجمع على أن الاتصال الشفهي هو الأسلوب المعتمد في المؤسسة.

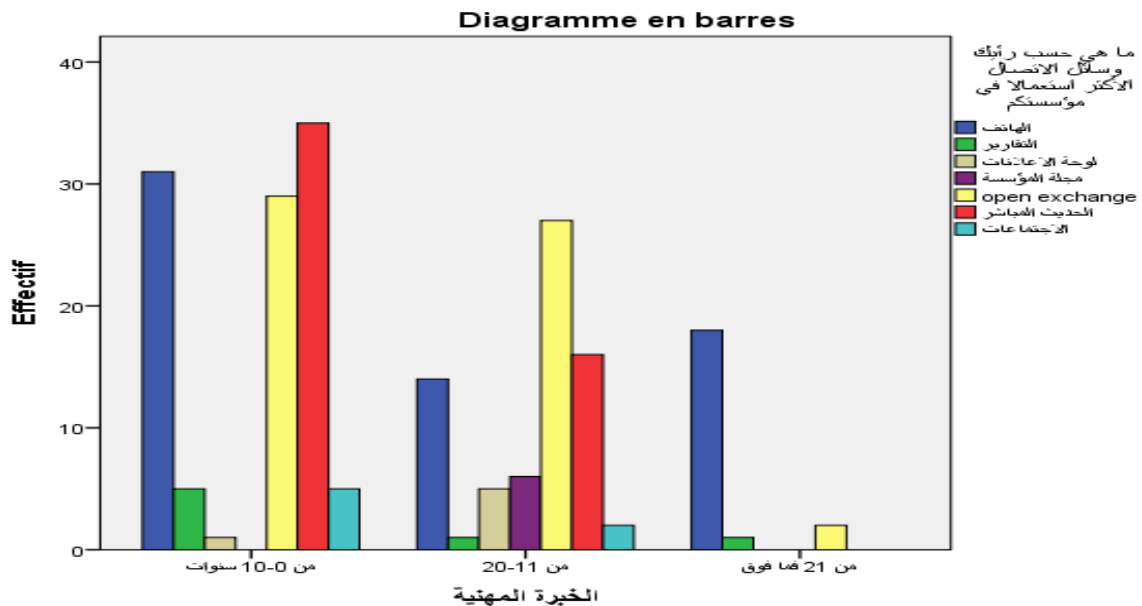
جدول رقم (33): أسلوب الاتصال التنظيمي السائد حسب سنوات الأقدمية لأفراد العينة

المجموع	الاتصال الكتابية		الاتصالات الشفهية		فئات سنوات الأقدمية
	%	تك	%	تك	
106	43,4%	46	56,6%	60	من 0-10 سنة
71	47,9%	34	52,1%	37	من 11-20 سنة
21	17,2%	3	18,7%	18	من 21 سنة فما فوق
198	41,9%	83	58,1%	115	المجموع



د/ وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً حسب سنوات الأقدمية لأفراد العينة:

من خلال الرسم البياني للجدول (34) نلاحظ أن الفئة العمالية ذات سنوات الأقدمية الأقل من 10 سنوات تعتبر أن الحديث المباشر هو وسيلة الاتصال الأكثر استعمالاً في المؤسسة، يليه الهاتف، ثم التبادل المفتوح Open Exchange ؛ أما فئة العمال الذين تتراوح أدميتهم بين 11 و 20 سنة فتري أن التبادل المفتوح هو الوسيلة الأكثر استعمالاً، يليه الحديث المباشر، وبنسبة أقل الهاتف. في حين يمثل الهاتف لدى العمال الذين يفوق تواجدهم في المؤسسة الـ 21 سنة الوسيلة الأكثر استعمالاً، ثم وبنسبة قليلة يأتي التبادل المفتوح كوسيلة ثانية، فالتقارير كوسيلة ثالثة.



جدول رقم (34): وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً حسب سنوات الأقدمية لأفراد العينة:

المجموع	من 21 فما فوق	20-11	10-0	الوسائل الأقدمية	
63	18	14	31	تك	الهاتف
31,8%	85,7%	19,7%	29,2%	%	
7	1	1	5	تك	التقارير
3,5%	4,8%	1,4%	4,7%	%	
6	0	5	1	تك	لوحة الاعلانات
3,0%	0,0%	7,0%	0,9%	%	
6	0	6	0	تك	مجلة المؤسسة
3,0%	0,0%	8,5%	0,0%	%	
58	2	27	29	تك	open exchange
29,3%	9,5%	38,0%	27,4%	%	
51	0	16	35	تك	الحديث المباشر
25,8%	0,0%	22,5%	33,0%	%	
7	0	2	5	تك	الاجتماعات
3,5%	0,0%	2,8%	4,7%	%	
198	21	71	106		المجموع

3.5. النتائج المتعلقة بعلاقة الاتجاهات العلائقية بمعالم الاتصال التنظيمي:

1.3.5. علاقة مستويات الاتجاهات العلائقية بمعالم الاتصال التنظيمي:

بغرض تيسير المعالجة الاحصائية للمعطيات التي تم الحصول عليها من مقياس الاتجاهات العلائقية، تم توزيع درجات أفراد العينة على ثلاثة مستويات تعكس مدركاتهم حول مستوى ميل مسؤوليهم نحو تبني كل اتجاه علائقي، فكانت الإجراءات المتخذة كما يلي:

لماذا فيما يخص المحور الأول: اتجاه التقييم

بما أن هذا المحور يشمل سبعة (7) بنود، وهي البنود من 1 إلى 7 فإن درجات الأفراد على هذا البند تتراوح بين 7 و 21 (أخذا بعين الاعتبار وجود 3 بدائل بحيث كل إجابة على كل بند أعطيت قيم 1، 2، 3 على التوالي) أي أن أعلى درجة على هذا المحور ستكون 21 و أدنى درجة ستكون 7. ولتقسيم هذه الدرجات إلى 3 مستويات تم تحديد المدى وهو الفارق بين أعلى درجة يمكن الحصول عليها وأدناها فكان 14.

وبما أن $3/14 = 4,666 \approx 5$ وهو طول الفئة، فقد توزعت درجات هذا على مستويات 3 كالآتي:

- ✓ مستوى اتجاه منخفض نحو التقييم ويشمل الدرجات من 7 إلى 11.
- ✓ مستوى اتجاه متوسط نحو التقييم ويشمل الدرجات من 12 إلى 16.
- ✓ مستوى اتجاه مرتفع نحو التقييم ويشمل الدرجات من 17 إلى 21.

لماذا فيما يخص المحور الثاني: اتجاه الدعم و التوظيف

بما أن هذا المحور يشمل سبعة (7) بنود أيضا وهي البنود من 8 إلى 14 فإن درجات الأفراد على هذا البند ستتراوح بين 7 و 21 (أخذ بعين الاعتبار وجود 3 بدائل بحيث كل اجابة على كل بند أعطيت قيم 1، 2، 3 على التوالي) أي أن أعلى درجة على هذا المحور ستكون 21 و أدنى درجة ستكون 7. ولتقسيم هذه الدرجات إلى 3 مستويات تم تحديد المدى و هو الفارق بين أعلى درجة يمكن الحصول عليها و أدناها فكان 14 .

وبما أن $3/14 = 4,666 \approx 5$ وهو طول الفئة، فقد توزعت درجات هذا على مستويات 3 كالآتي:

- ✓ مستوى اتجاه منخفض نحو الدعم والتوظيف ويشمل الدرجات من 7 إلى 11.
- ✓ مستوى اتجاه متوسط نحو الدعم والتوظيف ويشمل الدرجات من 12 إلى 16.
- ✓ مستوى اتجاه مرتفع نحو الدعم والتوظيف ويشمل الدرجات من 17 إلى 21.

لماذا أما فيما يخص المحور الثالث: اتجاه حل المشكلات

فإن هذا المحور يشمل ثمانية (8) بنود وهي البنود من 15 إلى 22 فإن درجات الأفراد على هذا البند ستتراوح بين 8 و 24 (أخذا بعين الاعتبار وجود 3 بدائل بحيث كل إجابة على كل بند

أعطيت قيم 1، 2، 3 على التوالي) أي أن أعلى درجة على هذا المحور ستكون 24 وأدنى درجة ستكون 8. ولتقسيم هذه الدرجات إلى 3 مستويات تم تحديد المدى و هو الفارق بين أعلى درجة يمكن الحصول عليها وأدناها فكان 16.

وبما أن $3/16 = 5,333 \approx 6$ وهو طول الفئة، فقد توزعت درجات هذا المحور على مستويات ثلاث كالاتي:

- ✓ مستوى اتجاه منخفض نحو حل المشكلات و يشمل الدرجات من 8 إلى 13.
- ✓ مستوى اتجاه متوسط نحو حل المشكلات و يشمل الدرجات من 14 إلى 18.
- ✓ مستوى اتجاه مرتفع نحو حل المشكلات و يشمل الدرجات من 19 إلى 24.

2.3.5. علاقة اتجاه التقييم بمعالم الاتصال التنظيمي:

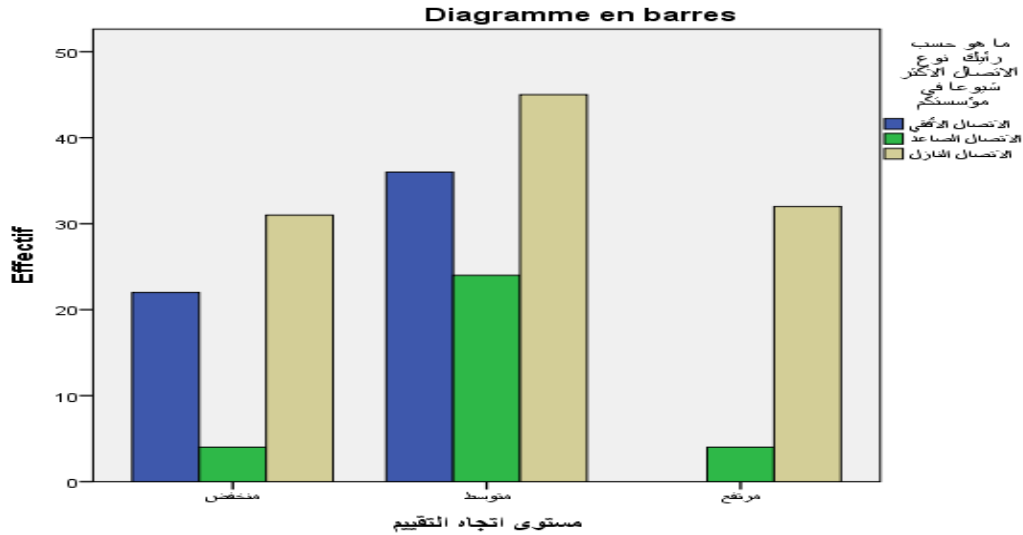
أ/ علاقة اتجاه التقييم بنوع الاتصال التنظيمي السائد:

اعتمادا على توزيع نوع الاتصال التنظيمي السائد وفق مستويات اتجاه التقييم (جدول 35 والتثيل البياني التابع له) تم حساب كاي تربيع، حيث يبين الجدول (36) أن قيمتها تساوي 29,968، إضافة إلى أن مستوى دلالتها المعنوية يساوي 0,000 أي أقل من 0,05، مما يعكس وجود علاقة دالة بين متغير اتجاه التقييم ونوع الاتصال التنظيمي لدى متخذي القرارات من خلال مدركات عينة الدراسة. وعليه، فإننا نقبل الفرض البديل وهو أن المتغيرين (اتجاه التقييم ونوع الاتصال التنظيمي السائد) مرتبطان، ونرفض الفرض الصفري الذي ينص على أن المتغيرين مستقلين.

أما عن شدة هذا الارتباط بين اتجاه التقييم ونوع الاتصال التنظيمي السائد، فإن قيمة معامل كرامر التي يبينها الجدول (37) تدل على أنه ارتباط متوسط، إذ قدرت بـ 0.275، وهي قيمة تقع ضمن المجال المتوسط لهذا المعامل [0.2-0.3].

جدول رقم (35): توزيع نوع الاتصال التنظيمي السائد وفق مستويات اتجاه التقييم

مستويات اتجاه التقييم	الاتصال الأفقي	الاتصال الصاعد	الاتصال النازل	المجموع
منخفض	22	4	31	57
متوسط	36	24	45	105
مرتفع	0	4	32	36
المجموع	58	32	108	198



جدول (36): دلالة كا مربع فيما يخص علاقة اتجاه التقييم بنوع الاتصال التنظيمي السائد

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
,000	4	29,968

جدول (37): قيمة ودلالة معامل كرامر لشدة علاقة اتجاه التقييم بنوع الاتصال التنظيمي السائد

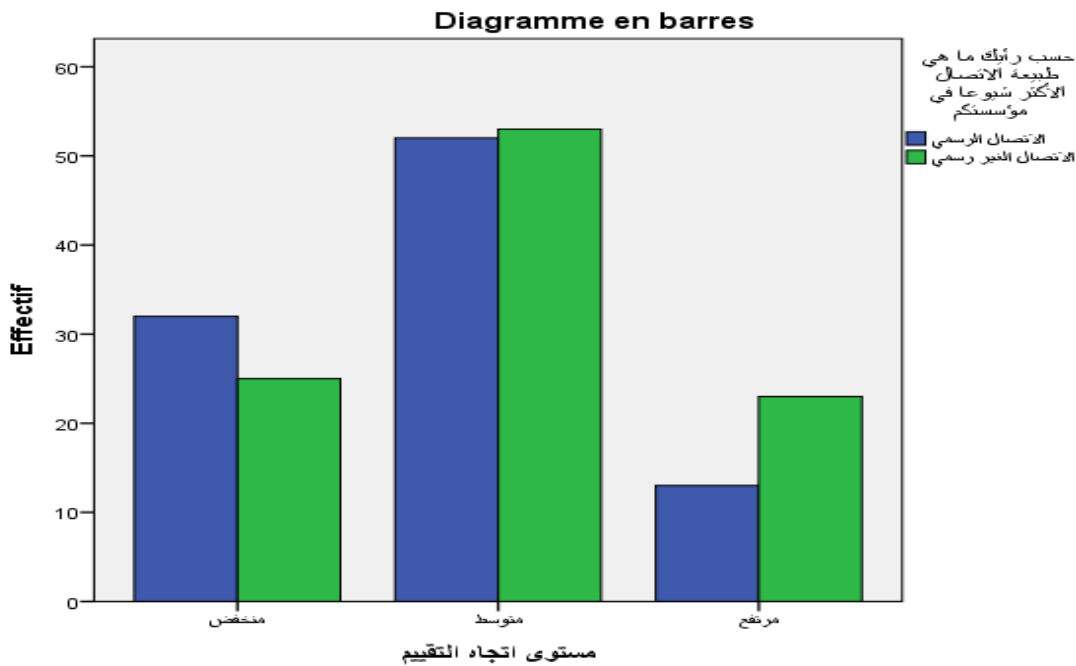
مستوى الدلالة	قيمة V de Cramer
,000	,275

ب/ علاقة اتجاه التقييم بطبيعة الاتصال التنظيمي السائد:

يوضح جدول نتائج كاي تربيع (المستقى من بيانات الجدول 38) أن قيمتها تساوي 3,568 ومستوى دلالتها يساوي 0,168 ، وجاءت الدلالة المعنوية أكبر من 0,05؛ مما يعكس عدم وجود علاقة دالة بين متغير اتجاه التقييم وطبيعة الاتصال التنظيمي لدى متخذي القرارات من خلال مدركات عينة الدراسة؛ وبناء على ما تقدم فإننا نرفض الفرض البديل وهو كون المتغيرين (اتجاه التقييم وطبيعة الاتصال التنظيمي السائد) مرتبطان، ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على أن المتغيرين مستقلان.

جدول رقم (38): توزيع طبيعة الاتصال التنظيمي السائد وفق مستويات اتجاه التقييم

مستويات اتجاه التقييم	الاتصال الرسمي	الاتصال الغير رسمي	المجموع
منخفض	32	25	57
متوسط	52	53	105
مرتفع	13	23	36
المجموع	97	101	198



جدول (39): دلالة كا مربع فيما يخص علاقة اتجاه التقييم بطبيعة الاتصال التنظيمي السائد

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
0,168	2	3,568

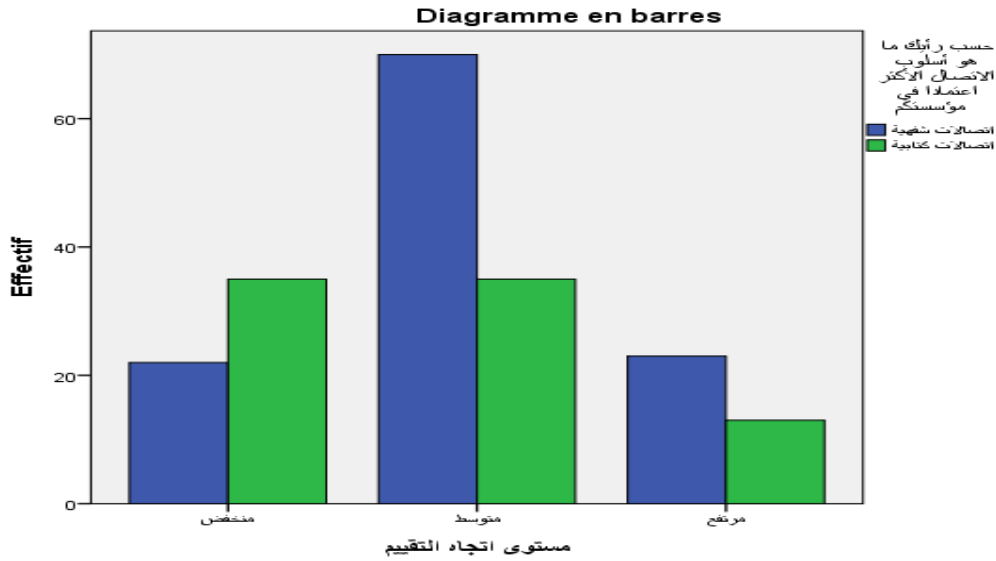
ج/ علاقة اتجاه التقييم بأسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً:

يتضح من خلال جدول (41) لنتائج كاي تربيع (النتائج بدوره عن بيانات الجدول 38) أن قيمتها تساوي 12,566، ومستوى دلالتها المعنوية يساوي 0,002 أي أقل من 0,05، وهو ما يعكس وجود علاقة دالة بين متغير اتجاه التقييم وأسلوب الاتصال التنظيمي لدى متخذي القرارات من خلال مدركات عينة الدراسة؛ وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل الذي مفاده أن المتغيرين (اتجاه التقييم وأسلوب الاتصال التنظيمي السائد) مرتبطان، ونرفض الفرض الصفري الذي ينص على أن المتغيرين مستقلان.

أما عن شدة هذا الارتباط بين اتجاه التقييم ونوع الاتصال التنظيمي، فإن قيمة معامل التي بينها الجدول (42) تدل على أنه ارتباط متوسط، إذ قدرت بـ 0.252، وهي قيمة تقع ضمن المجال المتوسط لهذا المعامل [0.2-0.3].

جدول رقم (40): توزيع أسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً وفق مستويات اتجاه التقييم

مستويات اتجاه التقييم	الاتصال الكتابي	الاتصال الشفهي	المجموع
منخفض	35	22	57
متوسط	35	70	105
مرتفع	13	23	36
المجموع	83	115	198



جدول (41): دلالة كا مربع فيما يخص علاقة اتجاه التقييم بأسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
0,002	2	12,566

جدول (42): قيمة ودلالة معامل كرامر لشدة علاقة اتجاه التقييم بأسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً

مستوى الدلالة	قيمة V de Cramer
0,002	,252

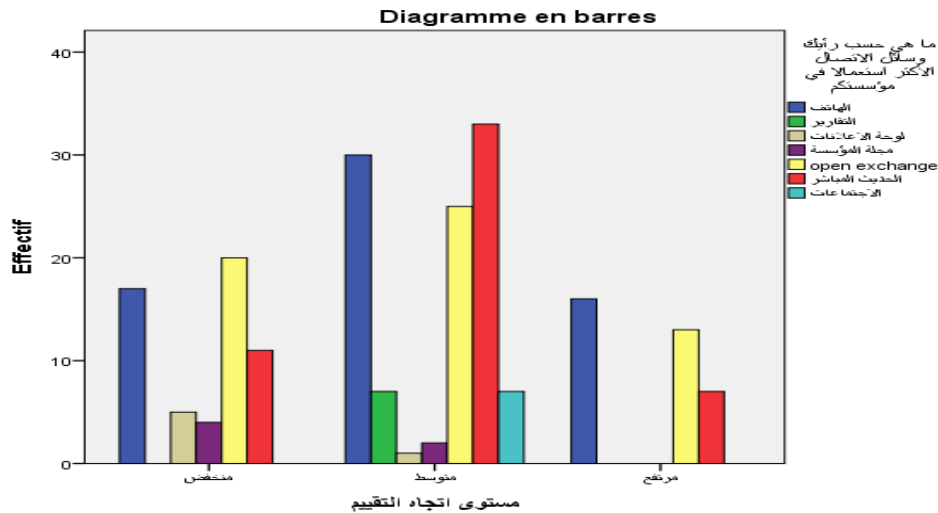
د/ علاقة اتجاه التقييم بوسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً:

بعد أن تم حساب كاي تربيع اعتماداً على بيانات توزيع وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً وفق مستويات اتجاه التقييم (جدول 43)، يمكننا أن نلاحظ من خلال الجدول (44) أن قيمة كاي تربيع تساوي 33,025، وأن مستوى دلالتها المعنوية يساوي 0,001، أي أقل من 0,05، مما يعكس وجود علاقة بين متغير اتجاه التقييم ووسائل الاتصال التنظيمي لدى متخذي القرارات من خلال مدركات عينة الدراسة؛ وبناءً على ذلك يمكننا قبول الفرض البديل وهو أن

المتغيرين (اتجاه التقييم و وسائل الاتصال التنظيمي السائد) مرتبطان، ونرفض الفرض الصفري الذي ينص على أن المتغيرين مستقلان. أما فيما يخص شدة هذا الارتباط بين اتجاه التقييم و وسائل الاتصال التنظيمي، فإن قيمة معامل كرامر التي يبينها الجدول (45) تدل على أنه ارتباط متوسط؛ إذ قدرت بـ 0.289، وهي قيمة تقع ضمن المجال المتوسط لهذا المعامل [0.2-0.3].

جدول رقم (43): توزيع وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً وفق مستويات اتجاه التقييم

المجموع	اتجاه التقييم			الوسائل المستويات
	مرتفع	متوسط	منخفض	
63	16	30	17	الهاتف
07	0	7	0	التقارير
06	0	1	5	لوحة الاعلانات
06	0	2	4	مجلة المؤسسة
58	13	25	20	open exchange
51	7	33	11	الحديث المباشر
07	0	7	0	الاجتماعات
198	36	105	57	المجموع



جدول (44): دلالة كا مربع لعلاقة اتجاه التقييم بوسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً

قيمة كا ²	درجة الحرية	مستوى الدلالة
33,025	12	,001

جدول (45): قيمة ودلالة معامل كرامر لشدة علاقة اتجاه التقييم بوسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً

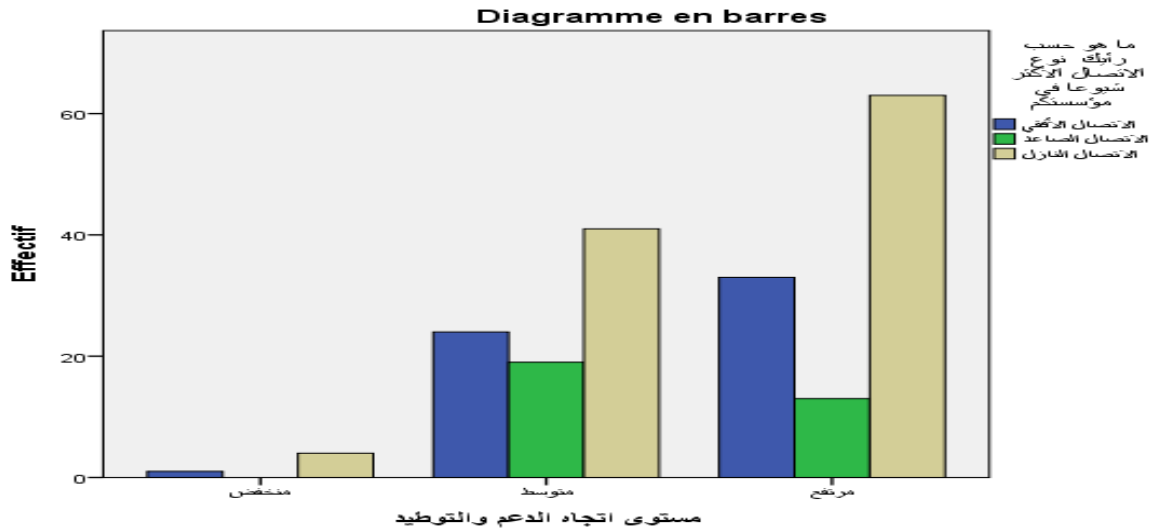
قيمة V de Cramer	مستوى الدلالة
,289	,001

3.3.5. علاقة اتجاه الدعم والتوظيف بمعالم الاتصال التنظيمي.

أ/ علاقة اتجاه الدعم والتوظيف بنوع الاتصال التنظيمي السائد: يبين الجدول (46) الموضح لنتائج كاي تربيع، التي تم الحصول عليها من خلال بيانات الجدول (46) لتوزيع نوع الاتصال التنظيمي السائد وفق مستويات اتجاه الدعم والتوظيف أن قيمتها تساوي 5,695، ومستوى دلالتها المعنوية يساوي 0,223، أي أكبر من 0,05، الأمر الذي يعكس عدم وجود علاقة بين متغير اتجاه الدعم والتوظيف ونوع الاتصال التنظيمي لدى متخذي القرارات من خلال مدركات عينة الدراسة؛ وبالتالي فإننا نرفض الفرض البديل وهو أن المتغيرين (اتجاه الدعم والتوظيف ونوع الاتصال التنظيمي السائد) مرتبطان، ونقبل الفرض الصفري الذي ينص على أنهما مستقلان.

جدول رقم (46): توزيع نوع الاتصال التنظيمي السائد وفق مستويات اتجاه الدعم والتوظيف

مستويات اتجاه الدعم والتوظيف	الاتصال الأفقي	الاتصال الصاعد	الاتصال النازل	المجموع
منخفض	1	0	4	5
متوسط	24	19	41	84
مرتفع	33	13	63	109
المجموع	58	32	108	198



جدول (47): دلالة كا مربع فيما يخص علاقة اتجاه اتجاه الدعم والتوظيف بنوع الاتصال التنظيمي السائد

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
,223	4	5,695

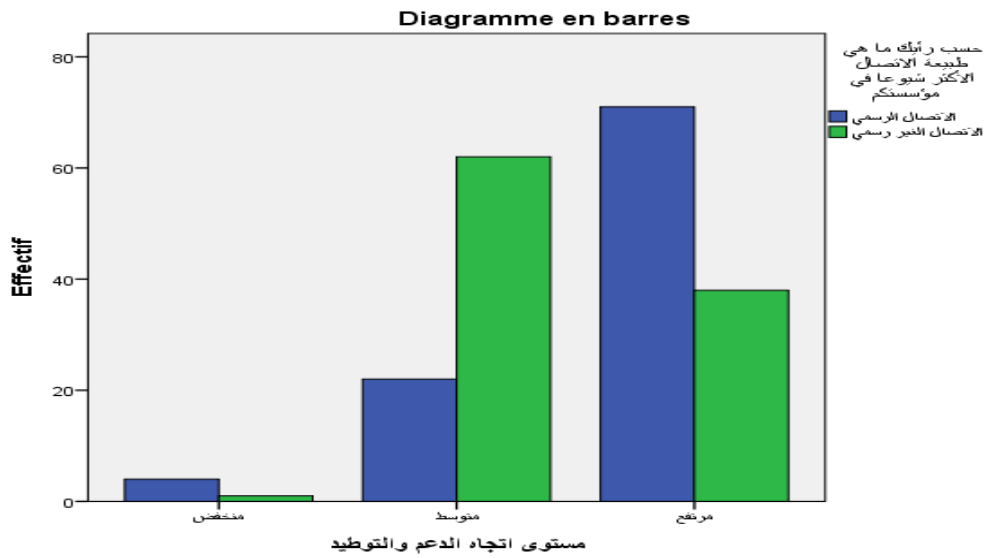
ب/ علاقة اتجاه الدعم والتوظيف بطبيعة الاتصال التنظيمي السائد:

بعد الحصول على نتائج كاي تربيع (الجدول 49) من خلال معالجة البيانات الخاصة بتوزيع طبيعة الاتصال التنظيمي السائد وفق مستويات اتجاه الدعم والتوظيف (جدول 48)، تبين أن قيمة كاي تربيع تساوي 30,770، وقدر مستوى دلالتها المعنوية بـ 0,000، أي أقل من 0,05، مما يدل على وجود ارتباط دال بين متغير اتجاه الدعم والتوظيف وطبيعة الاتصال التنظيمي لدى متخذي القرارات من خلال مدركات عينة الدراسة؛ وعليه، تم قبول الفرض البديل الذي ينص على أن المتغيرين (اتجاه الدعم والتوظيف وطبيعة الاتصال التنظيمي السائد) مرتبطان، ونرفض الفرض الصفري الذي مفاده أن المتغيرين مستقلان.

أما عن شدة هذا الارتباط بين اتجاه الدعم والتوظيف وطبيعة الاتصال التنظيمي، فإن قيمة معامل كرامر التي يبينها الجدول (50) تدل على أنه ارتباط قوي، إذ قدرت بـ 0.394، وهي قيمة تقع ضمن المجال القوي لهذا المعامل [0.3+].

جدول رقم (48): توزيع طبيعة الاتصال التنظيمي السائد وفق مستويات اتجاه الدعم والتوظيف

المجموع	الاتصال الغير رسمي	الاتصال الرسمي	مستويات اتجاه الدعم والتوظيف
5	1	4	منخفض
84	62	22	متوسط
109	38	71	مرتفع
198	101	97	المجموع



جدول (49): دلالة كا مربع لعلاقة اتجاه الدعم والتوظيف بطبيعة الاتصال التنظيمي السائد

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
,000	2	30,770

جدول (50): قيمة ودلالة معامل كرامر لشدة علاقة اتجاه الدعم والتوظيف بطبيعة الاتصال التنظيمي السائد

مستوى الدلالة	قيمة V de Cramer
,000	,394

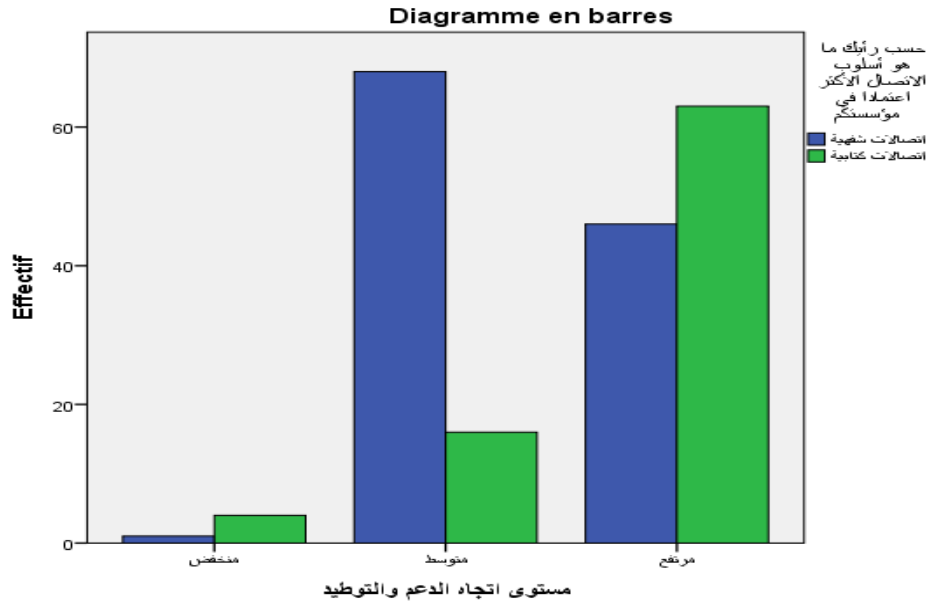
ج/ علاقة اتجاه الدعم والتوظيف بأسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً:

يوضح جدول نتائج كاي تربيع (52) المستقى من بيانات الجدول (51) لتوزيع أسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً وفق مستويات اتجاه الدعم والتوظيف أن قيمة أي تربيع تساوي 32,314، ومستوى دلالتها المعنوية يساوي 0,000، أي أصغر من 0,05، مما يؤكد وجود علاقة دالة بين متغير اتجاه الدعم والتوظيف وأسلوب الاتصال التنظيمي لدى متخذي القرارات من خلال مدركات عينة الدراسة؛ ومنه يمكننا أن نقبل الفرض البديل وهو أن المتغيرين (اتجاه الدعم والتوظيف وأسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً) مرتبطان، ونرفض الفرض الصفري الذي ينص على أن المتغيرين مستقلان.

وفيما يخص شدة هذا الارتباط بين اتجاه الدعم والتوظيف وأسلوب الاتصال التنظيمي، فإن قيمة معامل كرامر الجدول (53) تدل على أنه ارتباط قوي، حيث قدرت بـ 0.404، وهي قيمة تقع ضمن المجال القوي لهذا المعامل [0.3+].

جدول رقم (51): توزيع أسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً وفق مستويات اتجاه الدعم والتوظيف

المجموع	الاتصال الشفهي	الاتصال الكتابي	مستويات اتجاه الدعم والتوظيف
5	1	4	منخفض
84	68	16	متوسط
109	46	63	مرتفع
198	115	83	المجموع



جدول (52): دلالة كا مربع لعلاقة اتجاه الدعم والتوظيف بأسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
,000	2	32,314

جدول (53): قيمة ودلالة معامل كرامر لشدة علاقة اتجاه الدعم والتوظيف بأسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا

مستوى الدلالة	قيمة V de Cramer
,000	,404

د/ علاقة اتجاه الدعم والتوظيف بوسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا: انطلاقا من بيانات الجدول (54) لتوزيع وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا وفق مستويات اتجاه الدعم والتوظيف، تم الحصول على نتائج كاي تربيع المبينة في الجدول (55). ونلاحظ من خلال هذا الأخير أن قيمتها تساوي 28,666، ومستوى دلالتها المعنوية يساوي 0,004، أي أصغر من 0,05، الأمر الذي يدل على وجود علاقة بين متغير اتجاه الدعم والتوظيف لدى متخذي القرارات ووسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا من خلال مدركات عينة الدراسة؛ وبناء على ذلك تم

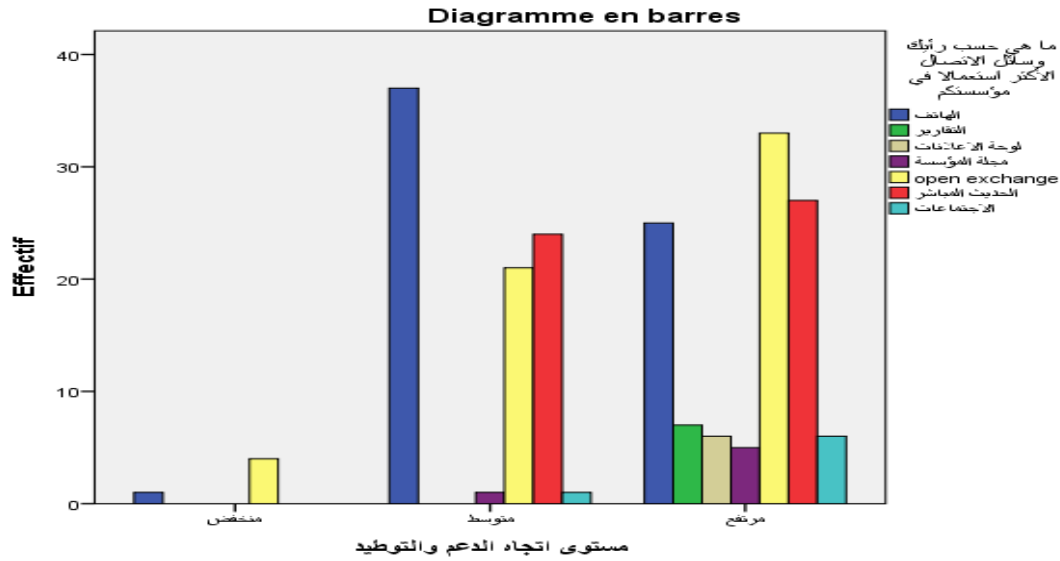
قبول الفرض البديل الذي ينص على أن المتغيرين (اتجاه الدعم والتوظيف ووسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالات) مرتبطان، ورفض الفرض الصفري الذي يعتبر أنهما مستقلان.

أما عن شدة هذا الارتباط بين اتجاه الدعم والتوظيف ووسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالات، فإن قيمة معامل كرامر التي يبينها الجدول (56) تدل على أنه ارتباط متوسط، إذ قدرت بـ 0.269، وهي قيمة تقع ضمن المجال المتوسط لهذا المعامل [0.2-0.3].

جدول رقم (54): توزيع وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالات وفق مستويات اتجاه الدعم

والتوظيف

المجموع	اتجاه الدعم والتوظيف			الوسائل المستويات
	مرتفع	متوسط	منخفض	
63	25	37	1	الهاتف
7	7	0	0	التقارير
6	6	0	0	لوحة الاعلانات
6	5	1	0	مجلة المؤسسة
58	33	21	4	open exchange
51	27	24	0	الحديث المباشر
7	6	1	0	الاجتماعات
198	109	84	5	المجموع



جدول (55): دلالة كا مربع لعلاقة الدعم والتوظيف بوسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
,004	12	28,666

جدول (56): قيمة ودلالة معامل كرامر لشدة علاقة اتجاه الدعم والتوظيف بوسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً

مستوى الدلالة	قيمة V de Cramer
,004	,269

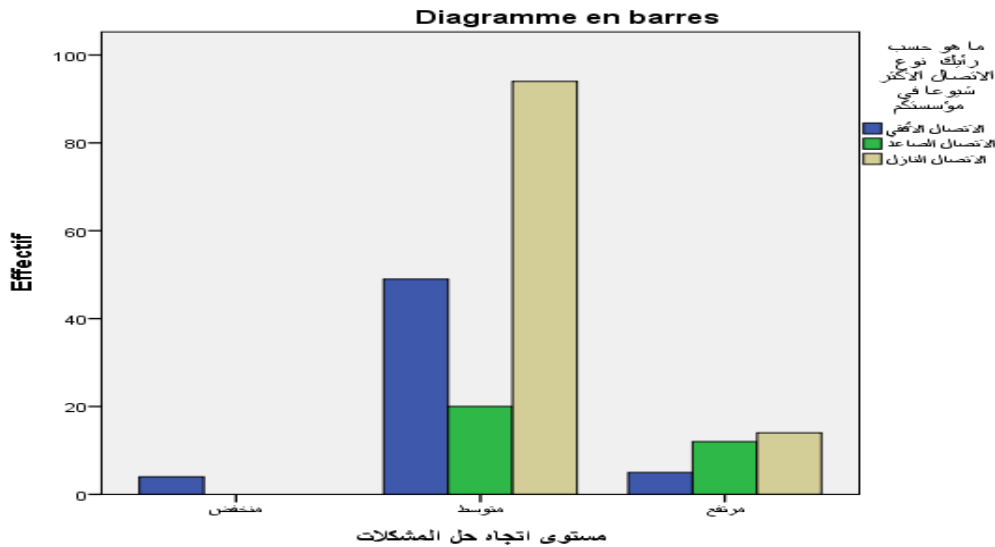
4.3.5. علاقة اتجاه حل المشكلات بمعالم الاتصال التنظيمي

أ/ علاقة اتجاه حل المشكلات بنوع الاتصال التنظيمي السائد: يبين جدول نتائج كاي تربيع (58) الذي تم الحصول عليه من خلال معالجة بيانات جدول توزيع نوع الاتصال التنظيمي السائد وفق مستويات اتجاه حل المشكلات (جدول 57) أن قيمتها تساوي 23,593، ومستوى دلالتها المعنوية يساوي 0,000، أي أقل من 0,05، الأمر الذي يعكس وجود علاقة دالة بين متغير اتجاه حل المشكلات ونوع الاتصال التنظيمي لدى متخذي القرارات من خلال مدركات عينة الدراسة؛ وبناء

على ما تقدم فإننا نقبل الفرض البديل وهو أن المتغيرين (اتجاه حل المشكلات ونوع الاتصال التنظيمي السائد) مرتبطان ونرفض الفرض الصفري الذي ينص على أن المتغيرين مستقلان. أما فيما يتعلق بشدة هذا الارتباط بين اتجاه حل المشكلات ونوع الاتصال التنظيمي السائد، فإن قيمة معامل كرامر (جدول 59) تدل على أنه ارتباط متوسط، إذ قدرت بـ 0.244، وهي قيمة تقع ضمن المجال المتوسط لهذا المعامل [0.2-0.3].

جدول رقم (57): توزيع نوع الاتصال التنظيمي السائد وفق مستويات اتجاه حل المشكلات

المجموع	الاتصال النازل	الاتصال الصاعد	الاتصال الأفقي	مستويات اتجاه حل المشكلات
4	0	0	4	منخفض
163	94	20	49	متوسط
31	14	12	5	مرتفع
198	108	32	58	المجموع



جدول (58): دلالة كا مربع فيما يخص علاقة اتجاه حل المشكلات بنوع الاتصال التنظيمي السائد

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
,000	4	23,593

جدول (59): قيمة ودلالة معامل كرامر لشدة علاقة اتجاه حل المشكلات بنوع الاتصال التنظيمي السائد

مستوى الدلالة	قيمة V de Cramer
,000	,244

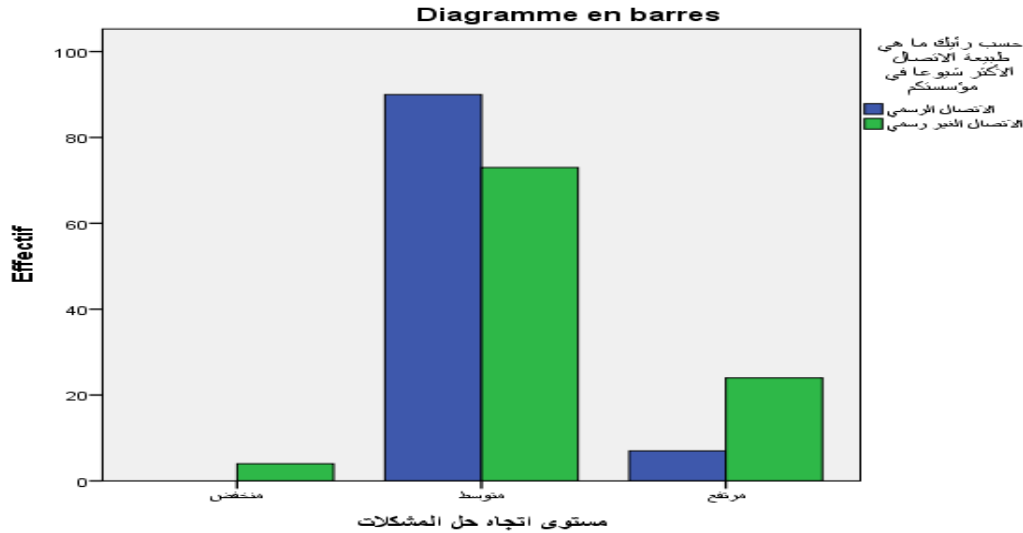
ب/ علاقة اتجاه حل المشكلات بطبيعة الاتصال التنظيمي السائد:

من خلال جدول (61) لنتائج كاي تربيع (المستقى من بيانات جدول 60) يتبين أن قيمتها تساوي 15,021، ومستوى دلالتها المعنوية يساوي 0,001، أي أقل من 0,05، مما يدل على وجود ارتباط دال بين متغير اتجاه حل المشكلات وطبيعة الاتصال التنظيمي لدى متخذي القرارات من خلال مدركات عينة الدراسة؛ وبالتالي فإننا نقبل الفرض البديل الذي مفاده أن المتغيرين (اتجاه حل المشكلات وطبيعة الاتصال التنظيمي السائد) مرتبطان، ونرفض الفرض الصفري الذي ينص على أن المتغيرين مستقلان.

أما عن شدة هذا الارتباط بين حل المشكلات ووسائل الاتصال التنظيمي، فإن قيمة معامل كرامر (جدول 62) التي قدرت بـ 0.275 تدل على أنه ارتباط متوسط، إذ تقع ضمن المجال المتوسط لهذا المعامل [0.2-0.3].

جدول رقم (60): توزيع طبيعة الاتصال التنظيمي السائد وفق مستويات اتجاه حل المشكلات

المجموع	الاتصال غير الرسمي	الاتصال الرسمي	مستويات اتجاه حل المشكلات
4	4	0	منخفض
163	73	90	متوسط
31	24	7	مرتفع
198	101	97	المجموع



جدول (61): دلالة كا مربع فيما يخص علاقة اتجاه حل المشكلات بطبيعة الاتصال التنظيمي السائد

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
,001	2	15,021

جدول (62): قيمة ودلالة معامل كرامر لشدة علاقة اتجاه حل المشكلات بطبيعة الاتصال التنظيمي السائد

مستوى الدلالة	قيمة V de Cramer
,001	,275

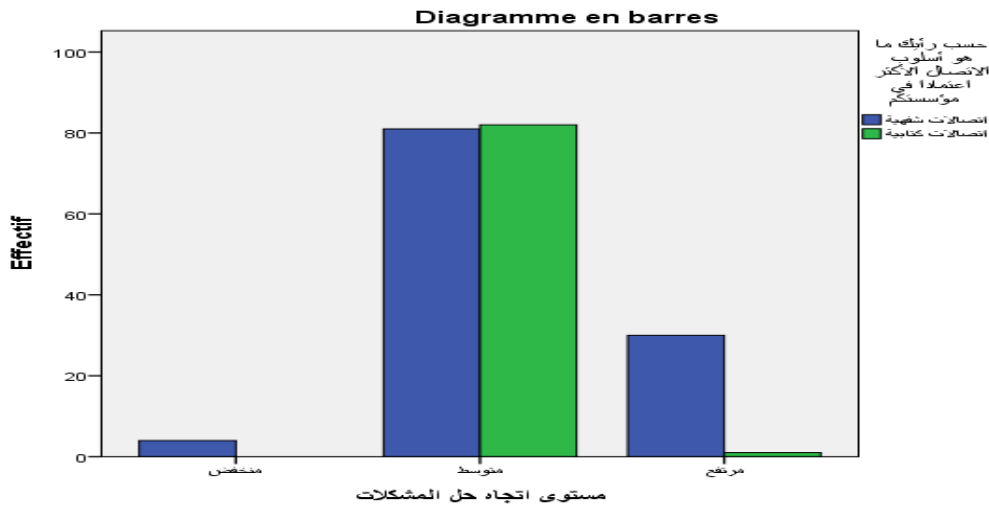
ج/ علاقة اتجاه حل المشكلات بأسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً:

أفضت المعالجة الاحصائية لبيانات جدول توزيع أسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً وفق مستويات اتجاه حل المشكلات (جدول 63) إلى قيمة كاي تربيع تساوي 26,660 (جدول 64)، ومستوى دلالتها يساوي 0,000، أي أصغر من 0,05، مما يعكس وجود ارتباط دال بين متغير اتجاه حل المشكلات وأسلوب الاتصال التنظيمي لدى متخذي القرارات من خلال مدركات عينة الدراسة؛ وعليه، فإننا نقبل الفرض البديل الذي مفاده أن المتغيرين (اتجاه حل المشكلات وأسلوب الاتصال التنظيمي السائد) مرتبطان، ونرفض الفرض الصفري الذي ينص على أن المتغيرين مستقلان.

أما فيما يتعلق بشدة هذا الارتباط بين اتجاه حل المشكلات وأسلوب الاتصال التنظيمي، فإن قيمة معامل كرامر التي يبينها الجدول (65) تدل على أنه ارتباط قوي، إذ قدرت بـ 0.367، وهي قيمة تقع ضمن المجال القوي لهذا المعامل [0.3+].

جدول رقم (63): توزيع أسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً وفق مستويات اتجاه حل المشكلات

المجموع	الاتصال الشفهي	الاتصال الكتابي	مستويات اتجاه حل المشكلات
4	4	0	منخفض
163	81	82	متوسط
31	30	1	مرتفع
198	115	83	المجموع



جدول (64): دلالة كا مربع لعلاقة اتجاه حل المشكلات بأسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
,000	2	26,660

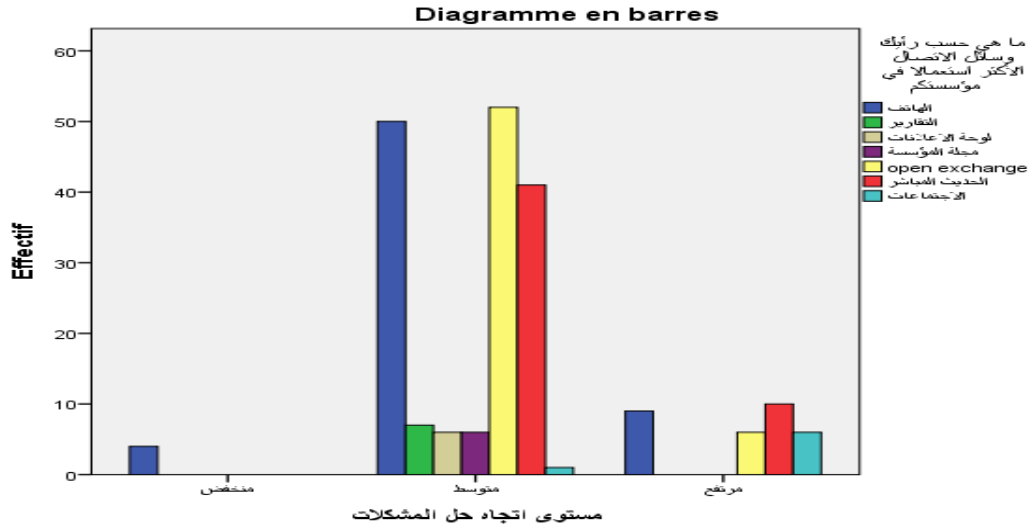
جدول (65): قيمة ودلالة معامل كرامر لشدة علاقة اتجاه حل المشكلات بأسلوب الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً

مستوى الدلالة	قيمة V de Cramer
,000	,367

د/ علاقة اتجاه حل المشكلات بوسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً: انطلاقاً من معالجة بيانات الجدول (66) الخاصة بتوزيع وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً وفق مستويات اتجاه حل المشكلات، يتبين من نتائج كاي تربيع (جدول 67) أن قيمتها تساوي 40,246، ومستوى دلالتها المعنوية يساوي 0,000، وهو أقل من 0,05، مما يعكس وجود علاقة دالة بين متغير اتجاه حل المشكلات ووسائل الاتصال التنظيمي لدى متخذي القرارات من خلال مدركات عينة الدراسة؛ وعليه، فيتم قبول الفرض البديل الذي مفاده أن المتغيرين (اتجاه حل المشكلات ووسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً) مرتبطان، ويرفض الفرض الصفري الذي ينص على أن المتغيرين مستقلان. أما عن شدة هذا الارتباط بين اتجاه حل المشكلات و وسائل الاتصال التنظيمي، فإن قيمة معامل كرامر التي يظهرها الجدول (68) تدل على أنه ارتباط قوي، إذ قدرت بـ 0.319، وهي قيمة تقع ضمن المجال القوي لهذا المعامل [0.3+].

جدول رقم (66): توزيع وسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالاً وفق مستويات اتجاه حل المشكلات

المجموع	اتجاه حل المشكلات			الوسائل المستويات
	مرتفع	متوسط	منخفض	
63	9	50	4	الهاتف
7	0	7	0	التقارير
6	0	6	0	لوحة الاعلانات
6	0	6	0	مجلة المؤسسة
58	6	52	0	open exchange
51	10	41	0	الحديث المباشر
7	6	1	0	الاجتماعات
198	31	163	4	المجموع



جدول (67): دلالة كا مربع لعلاقة اتجاہ حل المشكلات بوسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة كا ²
,000	12	40,246

جدول (68): قيمة ودلالة معامل كرامر لشدة علاقة اتجاہ حل المشكلات بوسائل الاتصال التنظيمي الأكثر استعمالا

مستوى الدلالة	قيمة V de Cramer
,000	,319

4.5 . مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :

بعد عرضنا لنتائج الدراسة حول الاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرارات وعلاقتها بمعالم الاتصال التنظيمي بمؤسسة شبكة نقل الغاز الطبيعي بالشرق من خلال مدركات عمالها فإنه يتضح لنا أن عشر فرضيات تحققت أي أن هناك علاقة بين مختلف الاتجاهات العلائقية المدروسة (اتجاه التقييم ، اتجاه الدعم والتوطيد ، اتجاه حل المشكلات) ومعالم الاتصال من حيث (طبيعته ، نوعه ، أسلوبه ، و وسائله) وقد اختلفت هذه العلاقة في شدتها بين متوسطة و قوية و الجدول رقم (69) يلخص معالم الاتصال التنظيمي عند متخذي القرارات بالمؤسسة محل الدراسة .

جدول رقم (69) العلاقة بين الاتجاهات العلائقية و معالم الاتصال التنظيمي

الاتصال الاتجاهات	نوع الاتصال			طبيعة الاتصال		أسلوب الاتصال		وسائل الاتصال
	صاعد	نازل	افقي	رسمي	غيررسمي	كتابي	شفهي	
الاتجاه التقييم	منخفض							
	متوسط	+					+	الحديث المباشر
	مرتفع							
الاتجاه الدعم والتوطيد	منخفض							
	متوسط				+			
	مرتفع						+	التبادل المفتوح
الاتجاه حل المشكلات	منخفض							
	متوسط		+					
	مرتفع						+	الحديث المباشر

+ وجود علاقة لا وجود لعلاقة

وبقراءة بسيطة لهذا الجدول نقول أن متخذي القرارات او المسؤولين الذي يتميزون باتجاهات التقييم و حل المشكلات يكون الاتصال النازل هو ما يميز طبيعة الاتصال عندهم و بأسلوب شفوي من خلال الحديث المباشر أما فيما يخص المسؤولين الذين يتميزون باتجاه الدعم

و التوطيد في تفاعلهم مع مرؤوسيههم فإن الاتصال الرسمي عند طريق الكتابة من خلال برنامج التبادل المفتوح هو ما ميز الاتصال التنظيمي عندهم .

إن نتائج الدراسة الميدانية لموضوع الاتجاهات العلائقية لمتخذي القرارات بمؤسسة مسير شبكة نقل الغاز الطبيعي بالشرق إنما تعكس تفاعل عوامل عديدة ومركبة في هذه الأخيرة ؛ فالطبيعة العملياتية للمؤسسة جعلها تسير بإستراتيجية التسيير بالأهداف، حيث تخضع هذه الأهداف للسياسة العامة للدولة. فهذه الأخيرة ممثلة في وزارة الطاقة تفرض إستراتيجية عامة للسياسة الطاقوية في الجزائر بالاشتراك مع وزارات أخرى تمثل قطاعات مختلفة (اجتماعية، اقتصادية، صناعية، زراعية...الخ) من خلال برامج الحكومة الموجهة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

وتبني مؤسسة سونلغاز لهذه الأهداف يدفع بالإدارة العامة لمجموعة سونلغاز إلى وضع استراتيجية وخطط مبنية على أهداف تسعى من خلالها للوصول إلى تحقيق سياسة الحكومة التنموية في مجال الكهرباء و الغاز وتفرض على كل فروع المؤسسة كل حسب مجال اختصاصه.

إن التفاعل بين هذه العناصر؛ أي الوزارة، الإدارة العامة للمجموعة، والإدارة العامة لفروعها، ومن بينها مسير شبكة نقل الغاز الطبيعي بالشرق، قد خلق نوعا من الثقافة التنظيمية تظهر من خلال نظم التسيير خاصة في مجال الموارد البشرية من خلال تسيير المسارات المهنية، وتقييم الكفاءات، والتكوين، والتوظيف...الخ، أثرت هذه النظم على السلوك العام للعمال، فأصبح الشغل الشاغل للإطارات المسيرة، والتي تتحكم في القرارات هو تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا في برامج العمل السنوية أو الفصلية، ذلك لأن كل إطار من إطارات المؤسسة لديه مسؤولية والتزام نحو هيئة أعلى منه في خط تفاعلي نازل من أعلى هيئة في الدولة ممثلة في الوزارة إلى أدنى مستوى من هذا الخط ممثلا في مصلحة في فرع من فروع المؤسسة، تعمل كلها لأجل تحقيق أهداف إستراتيجية متفق عليها.

ويظهر هذا الالتزام والمسؤولية لدى الإطارات لتحقيق تلك الأهداف من خلال سلوكياتهم، وتواصلهم، وتفاعلهم مع معاونيهم، وكذا باقي أفراد المنظمة؛ وهو ما يعرف في أدبيات تسيير الموارد البشرية بالكفاءات العلائقية التي تأخذ أبعادا مختلفة من أهمها الاتجاهات العلائقية .

ونلاحظ من خلال نتائج هذه الدراسة لمدرجات عمال مسير شبكة نقل الغاز الطبيعي للشرق للاتجاهات العلائقية السائدة لدى متخذي القرارات بهذه المؤسسة أن الاتجاه الأكثر شيوعاً هو اتجاه الدعم والتوظيف نحو العاملين ونراه أمراً منطقياً باعتبار أن هؤلاء هم الضامن الأساسي للوصول إلى تحقيق الأهداف المتفق عليها مسبقاً مع مختلف الهيئات المذكورة سابقاً.

إن اتجاه الدعم والتوظيف الذي يميز متخذي القرارات بالمؤسسة حسب مدرجات عمالها يسمح بخلق جو من الثقة المتبادلة والمودة والاحترام بين العمال ومسؤوليتهم، وهو ما يتوافق والنظريات والدراسات النفسية العديدة في علم النفس على غرار نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو من خلال دراسات الهاوثورن أو نظرية الحوافز لماسلو... الخ، من أن أكثر ما يحفز الإنسان في مجال العمل هو التقدير والاحترام وشعوره بالانتماء للمؤسسة كبير مستعد للتضحية التي تتجلى في الساعات الإضافية التي يعملها الاطارات دون مقابل مادي.

ورغم أن الاتجاه الأكثر شيوعاً لدى متخذي القرارات حسب مدرجات عمال المؤسسة ككل هو اتجاه الدعم والتوظيف، فاتجاه حل المشكلات، ثم اتجاه التقييم، إلا أن هذا الترتيب يختلف حينما تعلق الأمر بمتغيرات الدراسة من صفة مهنية، ومستوى تعليمي وسنوات الأقدمية؛ حيث نجد مثلاً أن الاتجاه العلائقي الأكثر شيوعاً لدى متخذي القرار حسب الإطارات، وعمال التنفيذ، وكذا العمال ذوي المستوى التعليمي المنخفض هو اتجاه حل المشكلات. الأمر الذي يمكن أن يعزى إلى أن الطبيعة العملية للمؤسسة، والتزام مسؤوليها بتحقيق أهدافهم يجعل تفاعلهم مع عمال التحكم يميزه الدعم والتوظيف بحكم مكانتهم الوظيفية وتمحور تحقيق أهداف المنظمة عليهم، عكس سلوكياتهم مع الإطارات وعمال التنفيذ الذين يعتبرون في مثل هذا النوع من المؤسسات كعمال دعم، أي أن رئيس فرقة التلحيم -على سبيل المثال- ذي المستوى التعليمي المتوسط، والمصنف في فئة عمال التحكم يعتبر ذا مكانة جد مهمة، ويولى له اهتمام خاص جداً من طرف أصحاب القرار مقارنة مثلاً برئيس مكتب في مصلحة الوسائل العامة، المصنف في فئة الإطارات، وذي المستوى الجامعي.

إن اتجاه المسيرين أصحاب القرار وتفاعلهم مع العمال يبدو مرتبطا ارتباطا وطيدا بالمكانة الوظيفية ودورها في تحقيق الأهداف. و هذا ما يظهر لدى العمال الذين تفوق سنوات خدمتهم الواحد والعشرين سنة، الذين يرون أن اتجاه التقييم هو الأكثر شيوعا أو ما يميز المسيرين أصحاب القرار في المؤسسة محل الدراسة، وهو أمر يمكن أن يتضح أكثر إذا ما عرفنا أن معظم المنتسبين إلى هذه الفئة هم من فئة عمال التنفيذ من جهة، وكون الإطارات المسيرة هم إطارات شابة تقل عنهم خبرة وسنا من جهة أخرى، مما قد يكون سببا في قلة التفاعل والتواصل بين هذه الفئة والمسيرين.

أما فيما يخص معالم الاتصال التنظيمي الذي يميز المؤسسة محل الدراسة فقد اسفرت نتائج الدراسة الى :

- ✍ من حيث النوع: فالاتصال النازل هو الأكثر استعمالا
- ✍ من حيث الطبيعة: فالاتصال الغير رسمي هو ما يميز التفاعل داخل المنظمة
- ✍ من حيث الأسلوب : فان الاتصال الشفهي هو الغالب
- ✍ من حيث الوسائل : فالهاتف و الحديث المباشر و برنامج التبادل المفتوح هي الوسائل الأكثر استعمالا.

ان هذه المعالم تبدو طبيعية ومتماشية مع طبيعة المؤسسة العملياتية كما سبق و ان ذكرنا، فالاتصال النازل يعبر عن انشغالات الادارة المركزية (مجمع سونلغاز) عن ما مدى سير الاشغال و تقدمها هذا الانشغال الذي يترجمه المسؤولون في مؤسسة مسير شبكة نقل الغاز من خلال كثرة الأوامر و الاستفسارات و المتابعة اليومية لسير أشغال تحقيق البرامج المسطرة في البرنامج السنوي هذه المتابعة اليومية تتم في أغلبها من خلال التواصل الشفهي عن طرق الحديث المباشر مع رؤساء الفرق و المصالح و حتى العمال المنفذين مباشرة في بعض الحالات الطارئة (حالات العطب خاصة او تسرب الغاز) وعن طريق الهاتف الذي يمثل وسيلة مهمة و أساسية بحكم مناطق تدخل هذه المؤسسة حيث نجد مشاريعها منتشرة في كامل الشرق الجزائري (من حدود شرق ولاية البويرة غربا الى الحدود التونسية شرقا ومن الساحل الشرقي شمالا الى ولاية اليزي جنوبا

هذه المساحة الشاسعة جعلت من الهاتف وسيلة اساسية حتى انها أدخلت كأداة عمل من خلال نظام التعويضات داخل المؤسسة ، اما برنامج التبادل المفتوح (open exchange) فهو يدخل في اطار عصنة المؤسسة بإدخال التكنولوجيا الحديثة في الاتصال اذ عوض الطرائق الكلاسيكية في التبادلات الادارية مع المؤسسة الأم كالتقارير المكتوبة مثلاً.

وهو لا يقتصر على الاتصال النازل فحسب بل يشمل كل الأنواع (الصاعد،النازل،والأفقي) ولا يشمل فئة معينة بل يظهر لدى كل الفئات العمالية كما أوضحته نتائج الدراسة الميدانية .

الخاتمة :

نقد أراد الباحث من خلال هذا البحث معرفة ما اذا كانت هناك علاقة ارتباطية بين متغير الاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرارات (اتجاه التقييم ،اتجاه الدعم و التوطيد، واتجاه حل المشكلات) و معالم الاتصال التنظيمي (نوعه، طبيعته، أسلوبه، و وسائله) من خلال مدركات عمال مؤسسة مسير شبكة نقل الغاز الطبيعي للشرق و قد توصل هذا البحث الى أنه هناك :

- ارتباط دال بين اتجاه التقييم لدى متخذي القرار ومعالم الاتصال التنظيمي من حيث: نوعه (النازل)، وأسلوبه (الشفهي)، وكذا وسائله (الحديث الشفهي). في حين لم يكن ارتباط هذا الاتجاه دالا بطبيعته.

- ارتباط دال بين اتجاه الدعم والتوطيد لدى متخذي القرار ومعالم الاتصال التنظيمي من حيث: طبيعته (الرسمي)، وأسلوبه (الكتابي)، وكذا وسائله (التبادل المفتوح). بينما لم يكن هذا الارتباط دالا بنوعه.

- ارتباط دال بين اتجاه حل المشكلات لدى متخذي القرار بكل معالم الاتصال التنظيمي: نوعه (النازل)، وطبيعته (الرسمي)، وأسلوبه (الشفهي)، وكذا وسائله (الحديث الشفهي).

كما لوحظ انه هناك بعض الاختلاف في هذه العلاقة الارتباطية من حيث شدتها و من حيث مدركات العمال لهذه المعالم ترجع اساسا الى متغيرات الصفة المهنية ، المستوى التعليمي و سنوات الخبرة.

قائمة المراجع :

1. حجازي مصطفى ،الإتصال الفعال و العلاقات الإنسانية في الادارة. دار الطليعة بيروت ط2 ، 1982.
2. أبو النجا محمد العمري،الاتصال في الخدمة الاجتماعية و المعرفة. جامعة الإسكندرية، 1986.
3. محمود عودة ،أساليب الاتصال و التغيير الاجتماعي، الكتاب 3. دار المعارف. مصر. 1971.
4. عبد الكريم درويش و ليلي تكلا ،أصول الإدارة العامة. مكتبة الأنجلومصرية، 1976.
5. سيد الهواري،الإدارة الأصول و الأسس العلمية مكتبة عين الشمس. القاهرة، 1976 .
6. حمدي حسن ، مقدمة في دراسة وسائل وأساليب الاتصال، دار الفكر العربي ، بيروت ، 1987.
7. محمد علي محمد ، مجتمع المصنع (دراسة في علم اجتماع التنظيم) ط 2 ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، الإسكندرية، 1975 .
8. محمد علي شهيبي ، السلوك الإنساني في التنظيم ، مكتبة دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1976.
9. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد منهج تحليلي ،ج1 ، مكتبة عين شمس ، القاهرة، 1993 .
10. عزى عبد الرحمان ، إعداد مجموعة من الأساتذة ، علم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر،1992.
11. زيدان عبد الباقي ، وسائل وأساليب الإتصال، مكتبة الإنجلومصرية، 1974.
12. محمد سعيد عبد الفتاح ، الإدارة العامة، المكتب المصري الحديث، 1971.
13. الفاروق زكي يونس ، تنمية المجتمع في الدول النامية ، مكتبة القاهرة الحديثة، 1967.
14. محمد محسن العجمي ،القيادة الإدارية والتنمية البشرية ،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ،الطبعة الأولى ،عمان،الأردن، 2008.
15. أحمد بدر، صوت الشعب (دور الرأي العام في السياسة العامة)، دار العلم للملايين. بيروت، 2008 .
16. بلال السكارنة ، القيادة الإدارية الفعالة ،دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة ،الطبعة الأولى، عمان-الأردن ، 2010.
17. محمد حافظ حجازي ،دعم القرارات في المنظمات ،دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ،الطبعة الأولى- الإسكندرية-مصر، 2006 .
18. معين محمود ،مروان محمد بن أحمد ،القيادة والرقابة والاتصال الإداري ،دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى عمان -الأردن ، 2008 .

19. حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات في إدارة المؤسسات ، دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى - عمان - الأردن ، 2005.
20. نصير كاظم حمود ، موسى سلامة اللوزي ، إثراء للنشر والتوزيع الطبعة الأولى عمان، الأردن ، 2008.
21. سليمان خالد عبيدات، مقدمة في إدارة الإنتاج والعمليات، دار للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان - الأردن ، 2008.
22. حسين بعلوج ، المدخل لنظرية القرار .ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011 .
23. عمار بوحوش، الاتجاهات الجديدة الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب. الجزائر 1984.
24. أحمد مصطفى خاطر ،الإدارة ومنظمات الرعاية الاجتماعية الأسس النظرية،والممارسات العامة، المكتب الجامعي الحديث ،دون طبعة ، الاسكندرية- مصر، 2004 .
25. محمد حسن العجمي. صناعة القرار التربوي واتخاذ (النظرية.النموذج). دار الجامعة الجديدة للنشر، المنصورة - مصر، 2008 .
26. علي عباس، أساسيا: علم الإدارة، دار، المسيرة للنشر والتوزيع، ط4، عمان-الأردن، 2009 .
27. ربحي مصطفى عليان.أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
28. محمد عبد الفتاح الصيرفي. مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان-الأردن، 2003 .
29. نبيل محمد موسى. المهارات والوظائف الإدارية (كيف تتمنى مهارتك الإدارية)، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع ، ط1 ، إسكندرية - مصر ، 2006 .
30. محمد رسلان الحبوسي. جميلة جاد الله، الإدارة علم وتطبيق ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط3، عمان -الأردن ، 2008 .
31. أنس عبد الباسط عباس. إدارة الأعمال وفق منظور معاصر ، دار النشر والتوزيع والطباعة الأولى، عمان- الأردن ، 2011 .
32. محمد حسن حمادات. القيادة التربوية في القرن الجديد، دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان - الأردن ، 2005.

33. عبد الباري درة محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى تطاس، دار وائل للنشر والتوزيع-الطبعة الأولى ، عمان - الأردن ، 2011 .
34. وفاء فؤاد شلبي وآخرون، إدارة الموارد في ظل متغيرات العصر، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى ، عمان- الأردن ، 2010.
35. مهدي الطاهر غنية، مبادئ إدارة الأعمال (المفاهيم الأسس والوظائف) ، دار الكتب الوطنية ، الطبعة الأولى، بنغازي- ليبيا ، 2003 .
36. فريد فهمي زيادة ، وظائف الإدارة , دار للنشر والتوزيع الطبعة العربية، عمان-الأردن ، 2009.
37. جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، إسكندرية، مصر، 2003 .
38. ميشيل امسترويچ، المرجع الكامل في تقنيات الإدارة ، مكتبة جريز للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان ،الأردن . 2004 .
39. إبراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري لدار الجامعية، دون طبعة إسكندرية- مصر . 2000 .
40. إبراهيم عبد الهادي المليحي، تنظيم المجتمع (مداخل نظرية ، رؤية واقعية)، دار المعرفة الجامعية ، دون طبعة ، القاهرة- مصر . 2004 .
41. محمد جاسم محمد، سيكولوجية الإدارة التعليمية(والمدرسة وآفاق التطوير العام)، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى -عمان-الأردن، 2004 .
42. بشير العلق، مبادئ الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان- الأردن ، 2008 .
43. خليل محمد العزاوي . إدارة اتخاذ القرار الإداري . دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع. الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2006 .
44. أحمد فوزي ملوخية ، الإدارة لرجال الأعمال والحكومات . دار الفكر الجامعي . دون طبعة ، اسكندرية مصر . 2006 .
45. عبد العزيز صالح بنو حيثور. الإدارة العامة المقارنة دار المسيرة للنشر والتوزيع وطباعة الطبعة الأولى عمان -الأردن ، 2009.
46. حسين محمد إبراهيم ،محمد حسين العجمي، الإدارة التربوية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2007.

47. جمال الدين العويسات ، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، دون طبعة بوزريعة - الجزائر ، 2003 .
48. حسن ياسر طعمة، نماذج وأساليب كمية في الإدارة والتخطيط، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان- الأردن ، 2008 .
49. نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية من النظرية والتطبيق دار الثقافة للنشر والتوزيع الطبعة الأولى عمان -الأردن ، 2007 .
50. خالد عبد الرحمان الهبتي، الأساليب الكمية في الإدارة (مدخل القرارات الإدارية) دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى عمان- الأردن ، 2000 .
51. محمد حسن محمد حمادات ،وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية (التوتر، الأزمات، الصراع ، التغيير،الوقت، التنمية،إدارة الجودة الشاملة)، دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى عمان- الأردن ، 2007 .
52. ليلي بنت سعد بن سعيد الصاعدي، التفوق والموهبة والإبداع واتخاذ القرار (رؤية من واقع المناهج) دار حامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى عمان- الأردن ، 2004.
53. مزهر شعبان العافي، شوقي ناجي، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار النشر والتوزيع الطبعة الأولى عمان - الأردن، 2008.
54. حسن حريم ، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة عمان - الأردن ، 2009 .
55. محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه دار الفكر الجامعي ،الطبعة الأولى ،إسكندرية - مصر، 2006 .
56. سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطور التنظيمي، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان- الأردن، 2010.
57. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة. الإدارة الحديثة(نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، جدار الكتاب العالمي عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى ، عمان-الأردن، 2009 .
58. إبراهيم نائب أنعام باقية، نظرية القرارات (نماذج وأساليب محسوبة) دار وائل للنشر والتوزيع - الطبعة الأولى-عمان الأردن ، 2001 .

59. موسى خليل- الإدارة المعاصرة (المبادئ. الوظائف. الممارسة) مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى بيروت- لبنان ، 2005 .
60. عبد الغفار الحنفي ،أساسيات إدارة منظمات الأعمال (الوظائف .الممارسات الإدارية) الدار الجامعية دون طبعة إسكندرية مصر ، 2006 .
61. محمود يوسف عقلة ،إدارة المؤسسات الدولية دار البداية ناشرون وموزعون ،الطبعة الأولى عمان الأردن ، 2010 .
62. إبراهيم العزيز الدعليج ، الإدارة العامة والإدارة التربوية، الوداد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى عمان-الأردن ، 2009 .
63. فاروق عبده فلييه- السيد محمد عبد المجيد - السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع الطبعة الثانية ، عمان الأردن ، 2009 .
64. عبد الله بن عبد الغني الطجم،طلق بن عب الله السواط، السلوك التنظيمي ، دار حافظ للنشر،ط1،جدة،2003.
65. حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الأعمال ،دار الحامد للنشر،ط3،عمان،الاردن،2009.
66. خضير كاظم، حمود فريحات، سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة،ط1، مكتبة الجامعة و دار اسراء للنشر و التوزيع ،الاردن،2009.
67. بلقيس، أحمد مرعي، توفيق، الميسر في علم النفس التربوي،دارالفرقان للتوزيع والنشر ، ط1 ، 1991.
68. صديق عفيفي و احمد ابراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي،ط1، مكتبة عين شمس الاسكندرية ، مصر، 2003.
69. هاني عبد الرحمان و صالح الطويل ، الادارة التربوية و السلوك التنظيمي، ط3، دار وائل للنشر،عمان، الاردن ، 2001.
70. سامي محمد ملحم. مناهج البحث في التربية و علم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، ط1، 2000.
71. بشير معمريه. القياس النفسي و تصميم الاختبارات النفسية. باتنة: منشورات شركة باتنتيت، ط1 ، 2002.
72. محمد صديق ، مجلة جامعة دمشق-المجلد 28 -العدد 3+4 . 2012 .

73. تقرير اللجنة الدولية لمشكلات الاتصال،الاتصال والمجتمع اليوم وغدا : نحو نظام عالمي جديد للإعلام والاتصال أكثر عدلا وكفاءة، شون ماكبيرد-اليونيسكو ، الشركة الجزائرية للنشر و التوزيع ، 2013.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- De tersaac.G. (1998). Savoir, compétences et travail. in: Barbier.J.M. Savoirs théoriques et savoirs d'action. Paris. Puf, 2^{ème} édition.
- 2- Deroche, L., Guy, T., & Lichtenberger, Y. (1999). Compétences de service, socialisation et professionnalisation : Réflexions à partir d'un dispositif d'intégration de jeunes sans qualification : Allegio. *Éducation permanente*.
- 3- GaryT.Hunt.(1980). communication skills in the organization.prentice hall,inc. englehood cliffs, new jersey,usa.
- 4- Élodie, S. (2005). Les compétences "relationnelles" en question. *Les cahiers d'Évry*.
- 5- Liétard, B. (1996). Elles courent, elles courent les compétences sociales. Panorama n6.
- 6- Mucchielli, A. (2004). Étude des communications, approche systémique dans les organisations. Armand Colin.
- 7- Girin,J. (2001). La théorie des organisations et la question du langage, dans Ami Bouzeix et Béatrice Fränkel, langage et travail . communication, cognition et action. Paris .Cnrs.
- 8- Marc, E. (1998). Relations et communications interpersonnelles. Paris. Drummond.
- 9- Watzlawick,P. Helmick,B. Jakson,D. (1972) , Une logique de la communication. Traduit par Janine morche. Paris , éditions du seuil.

10– Drucker,P. (1977). La nouvelle pratique de la direction des entreprises – les édition des organisations. Paris.

11– Krejcie& Morgan in their 1970 article “Determining Sample Size for Research Activities” (*Educational and Psychological Measurement*).

12–Voynnet–Fourboul C., (2011) article “ La spiritualité des dirigeants en situation de passage de leadership “, (Management & Avenir), n° 48.

13– site officiel. www.sonelgaz.dz .2016.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية

قسم علم النفس

استبيان حول :

الاتجاهات العلائقية لمتخذي القرارات و علاقتها بالاتصال التنظيمي في المؤسسة
الصناعية

التعليمة:

يهدف هذا الاستبيان إلى التعرف على الاتجاهات العلائقية لدى متخذي القرار بمؤسستكم، و يقصد بالاتجاهات العلائقية (Attitudes relationnelles) الاستعدادات العقلية والنفسية لدي السيرين (متخذي القرار) للتصرف بأساليب معينة مع مرؤوسيتهم و معاونيتهم ، يأخذ هذا التصرف (Action) أشكالا مختلفة تظهر من خلال ميل المسير نحو تبني :

- اتجاه التقييم attitude d'évaluation

- أو اتجاه الدعم و التوطيد attitude de soutien et de consolidation

- أو اتجاه حل المشكلات attitude de résolution de problèmes .

ونلتمس منكم يد المساعدة من خلال الإجابة على فقراته بوضع علامة X في الخانة التي تناسب اختياركم.

ونؤكد لكم أن المعلومات المتحصل عليها لن تستخدم إلا لغرض البحث .وتقبلوا منا الشكر
الجزيل مسبقا.

الطالب قادري عادل

1- بيانات عامة :

- الصفة المهنية : اطار عامل تحكم عامل تنفيذ.....

الخبرة المهنية : سنوات .

المستوى التعليمي:..... .

الاختيارات			البنود
أبدا	أحيانا	غالبا	
			يركز المسئول في تعاملاته مع مرؤوسيه على أقوال العمال أكثر من تركيزه على ما يفعلونه داخل المؤسسة
			يظهر المسئول في حديثه مع معاونيه ومرؤوسيه عدم رضاه .
			يبرز المسئول مكانته الإدارية في تعامله مع مرؤوسيه.
			يظهر المسئول نوعا من عدم التقدير لمرؤوسيه.
			يعتبر المسئول مرؤوسيه دوما على خطأ.
			يشعر المسئول مرؤوسيه دائما بالعجز وعدم المقدرة في حل مشكلاتهم المهنية
			يشعر المسئول مرؤوسيه دوما بعدم رضاه عن أدائهم.
			يشجع المسئول مرؤوسيه في إيجاد الحلول.
			يساعد المسئول مرؤوسيه في إيجاد الحلول.
			يستعمل المسئول لغة حوارية أخوية مع مرؤوسيه ومعاونيه.
			يظهر المسئول تعاطفه ودعمه لمرؤوسيه.
			لا يبرز مكانته الإدارية في تعاملاته مع مرؤوسيه.
			يركز على إيجابيات المرؤوسين والمعاونين أكثر من سلبياتهم.

الملاحق

			يفضل خلق علاقات ودية مع مرؤوسيه بدل علاقات تركز على المنصب الاداري .
			يعمل بطريقة منفردة دون الرجوع إلى مرؤوسيه عندما تظهر مشكلة في المؤسسة .
			يختار لوحده الحلول للمشكلات التي تحدث في المؤسسة ويأمر مرؤوسيه بتطبيقها.
			يظهر نوعا من الأنانية (البراغماتية) في توجيهاته لمرؤوسيه.
			لا يثق في مرؤوسيه ومعاونيه في حله للمشكلات التي تواجهه في المؤسسة
			يظهر نوعا من العقلانية في حل المشكلات.
			يسمح بالأحاديث الجانبية في معاملته مع مرؤوسيه عند حل مشكلة ما .
			ييدي اهتمامه لما يقوله معاونيه و مرؤوسيه عند حل المشكلات التي تواجه المؤسسة
			يظهر فعالية كبيرة في حل المشكلة التي تواجهه.

• حسب رأيك من ما نوع الاتصال الأكثر شيوعا في مؤسستكم؟

- الاتصال الصاعد (من العمال الى المسؤولين)
- الاتصال النازل (من المسؤولين الى العمال)
- الاتصال الأفقي (بين العمال فيما بينهم)

• حسب رأيك ما هي طبيعة الاتصال الأكثر شيوعا في مؤسستكم؟

• الاتصال الرسمي

• الاتصال الغير رسمي

• حسب رأيك ما هو أسلوب الاتصال الأكثر اعتمادا في مؤسستكم؟

. اتصالات شفوية

• اتصالات كتابية

• حسب رأيكما هي وسائل الاتصال الأكثر استعمالا في مؤسستكم؟

- الهاتف

- التقارير

- لوحة الإعلانات

- مجلة المؤسسة

- exchange Open

- الحديث المباشر - الاجتماعات

جدول تحديد العينات وفقا لحجم المجتمع :

المجتمع	العينة			المجتمع	العينة
10	10			220	140
15	14			230	144
20	19			240	148
25	24			250	152
30	28			260	155
35	32			270	159
40	36			280	162
45	40			290	165
50	44			300	169
55	48			320	175
60	52			340	181
65	56			360	186
70	59			380	191
75	63			400	196
80	66			420	201
85	70			440	205
90	73			460	210

95	76			480	214
100	80			500	217
110	86			550	226
120	92			600	234
130	97			650	242
140	103			700	248
150	108			750	254
160	113			800	260
170	118			850	265
180	123			900	269
190	127			950	274
200	132			1000	278
210	136			1100	285

Présentation du groupe

SONELGAZ vit, depuis quelques années, une phase particulièrement importante de son histoire. Désormais, la restructuration de Sonelgaz, suite à l'avènement de la loi N°01.02 du 05 février 2002 s'est achevée avec la création de l'ensemble des filiales.

La nouvelle organisation validée en février 2017, a érigé Sonelgaz en Groupe industriel composé de 16 filiales . Ainsi, ses filiales métiers de base assurent la production, le transport et la distribution de l'électricité ainsi que le transport et la distribution du gaz par canalisations.

On compte:

1. La Société de Production de l'Electricité (SPE),
2. Sharikat Kahraba wa takat moutadjadida (SKTM)
3. La Société de l'Engineering de l'électricité et du Gaz (CEEG)
4. La Société de Gestion du Réseau de Transport de l'Electricité (GRTE),
5. La Société de Gestion du Réseau de Transport Gaz (GRTG),
6. L'Opérateur Système électrique (OS), chargée de la conduite du système Production / Transport de l'électricité,
7. La Société de Distribution de l'électricité et du gaz (SDC)

Les sociétés travaux du Groupe Sonelgaz, Kahrif, Kahrakib, Etterkib, Inerga et Kanaghaz, sont spécialisées dans le domaine de la réalisation des infrastructures énergétiques (engineering, montage industriel, réalisation de réseaux...) et c'est grâce à ces sociétés que l'Algérie dispose aujourd'hui d'infrastructures électriques et gazières répondant aux besoins du développement économique et social du pays.

Par ailleurs, les filiales métiers périphériques sont en charge d'activités annexes, telles que la maintenance d'équipements énergétiques, la distribution de matériel électrique et gazier, le transport et la manutention exceptionnels, ... etc.

De plus, Sonelgaz détient également des participations dans des sociétés, dont le métier est en rapport avec le domaine de l'électricité et du gaz.

Grâce à sa ressource humaine formée et qualifiée, le Groupe occupe une position privilégiée dans l'économie du pays en tant que responsable de l'approvisionnement de plus de six millions de ménages en électricité et de trois millions en gaz naturel, soit une couverture géographique de plus de **99%** en taux d'électrification et **59%** pour la pénétration gaz.

Historique

Avant 2004, l'année de création du GRTG, l'histoire de l'activité transport gaz s'est toujours confondue avec celle de Sonelgaz. En effet, l'activité transport gaz, gérée par XG, a de tout

temps, fait partie intégrante des missions de Sonelgaz, et faisait partie de ses activités de base, au même titre que la production, le transport et la distribution de l'électricité.

A l'instar des pays de l'Union Européenne qui ont engagé, au début des années 90, des processus d'ouverture des marchés notamment les marchés dont les activités étaient organisées en réseaux et détenus par des entreprises exerçant un monopole sur ces activités, l'Algérie s'est également engagée dans un processus de réformes économiques qui a d'abord concerné le secteur de l'énergie.

C'est en promulguant la loi n°02-01 relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations, au mois de février 2002, que les pouvoirs publics ont consacré la libéralisation des secteurs de l'électricité et du gaz, en mettant fin au monopole de Sonelgaz sur ce secteur, à l'exception des activités de transport de l'électricité et de transport du gaz, sur lesquelles Sonelgaz continuera à exercer un monopole naturel.

Afin de pouvoir se positionner dans ce nouvel environnement, désormais caractérisé par la concurrence, et de s'adapter aux nouvelles lois du marché, Sonelgaz est transformée, en vertu du décret présidentiel n° 02-195, du 1er juin 2002 portant statuts de la Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz dénommée "Sonelgaz. Spa", d'Etablissement Public à caractère Industriel et Commercial, en une Société Par Actions, dont le capital est détenu par l'Etat.

C'est à l'issue d'un long processus de restructuration qui aura duré deux années, que Sonelgaz devient en 2004, un Groupe Industriel composé de 38 filiales, dont huit filiales métiers de base, parmi lesquelles, le GRTG.

Ainsi, en plus de la libéralisation des secteurs de l'électricité et du gaz, la nouvelle loi relative à l'électricité et à la distribution du gaz par canalisations, est venue assoir le GRTG dans son statut de propriétaire unique du réseau de transport gaz. L'ensemble des fonctions liées au réseau de transport du gaz, sera désormais, assuré par un seul opérateur : le Gestionnaire du Réseau de Transport Gaz (GRTG.Spa).

Organisation

Le GRTG est organisé en Direction Générale située au niveau du siège de la société, en directions centrales (Transport Gaz, Opérateur Système Gaz, Patrimoine, Finances Comptabilité & Contrôle de Gestion, Stratégie & systèmes, Ressources Humaines, Sécurité Interne), d'un département commercial, de deux services (Affaires Générales et Juridique), d'une Division Réglementation des Marchés et de trois Directions Régionales.

Afin de mener à bien les missions qui lui sont attribuées et d'assurer la même qualité de service aux quatre coins du territoire national, la Société Algérienne de Gestion du Réseau de Transport du Gaz (GRTG) est structurée en trois Directions Régionales (Centre, Est et Ouest), qui dépendent de la Direction Transport Gaz.

Chaque direction Régionale est composée de districts:

- La Direction régionale Centre comporte 10 districts.
- La Direction régionale Est comprend 19 districts.
- La Direction régionale Ouest comprend 17 districts.

A court terme, le GRTG prévoit la création d'une quatrième direction régionale pour la région du sud.

Depuis l'officialisation de l'organisation du GRTG en Aout 2010, plusieurs aménagements organisationnels ont été apportés à cette organisation. Le but de ces aménagement est d'améliorer de manière continue, la gestion de l'entreprise afin d'optimiser les ressources humaines, matérielles et financières.

C'est ainsi que le GRTG a procédé en février 2011, à un ultime aménagement de son organisation.

Schéma organisationnel du GRTG

