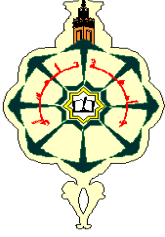
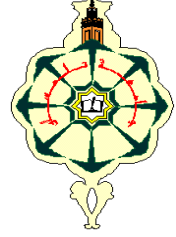


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -



الملحقة الجامعية مغنية
كلية العلوم التجارية



التخصص: إدارة الموارد البشرية
مذكرة بحث لنيل شهادة الماستر ل.م.د

دور الاتصال الإداري في عملية اتخاذ القرار

دراسة حالة مؤسسة الخزف المتزلي لتافنة بمغنية - سيرتاف

تحت إشراف:
خلوط عواطف.

من إعداد الطلبة:
لوزيم جمال.
زقاي محمد الأمين.

أعضاء لجنة المناقشة:

- ✓ عيسي رئيساً.
✓ خلوط مشرفاً.
✓ أوبختي ممتحناً.



السنة الجامعية : 2016/2015

المقدمة العامة:

منذ أن وجد الإنسان على سطح الأرض و هو يسعى إلى الاتصال مع الآخرين مستعملا أساليب مختلفة تتوافق كل منها مع طبيعة المرحلة الحضارية التي تمرّ بها البشرية، و هذا من أجل تبادل الخبرات و المعلومات اللازمة.

فوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط و التنظيم و اتخاذ القرارات و التنسيق و الإشراف و المتابعة و الرقابة تؤدّي جميعها بواسطة الاتصالات. كما أن المبادرة باتصال جيد و في الوقت المناسب، تكون وراء نجاح الكثير من النشاطات و الأعمال الرسمية، خاصة في التنظيم.

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

كما أن لنظم الاتصالات الإدارية السليمة و الدقيقة تأثير كبير على فعالية المنظمة، و هي ضرورية لتحديد المواقف و المشاكل الإدارية بشكل واضح، و وضع حلول مناسبة مع حساب كل و التوقعات و النتائج المترتبة عن ذلك، فعملية اتخاذ القرار تبني على مجموعة من المعطيات المعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب أو المشكل المراد حله و بالتالي اتخاذ القرار و بشأنه، و عليه فإن عدم قدرة نظم الاتصالات الإدارية على نقل و توصيل المعلومات بالسرعة الدقة المطلوبين يمثل عائقا أمام عملية اتخاذ القرار.

فالمسير الذي يعمل على اتصال دائم بما يجري من أحداث في بيئته التي يعمل بها و قادر على ممارسة وظائفه بفعالية هو الذي سيتخذ القرار المناسب، و في الوقت المناسب، لحل المشاكل التي تواجهه و يساهم في بقاء مؤسسته تعمل بجدارة بين المنافسين الآخرين، فاتخاذ القرارات هو نشاط مواجهة و حل المشاكل التي تواجهها الإدارة و من ثم فهو نشاط يتطلب بداية الاعتراف بوجود مشكلة، و تظهر العديد من المشاكل نتيجة وجود فجوة بين الواقع و ما يجب أن يكون، لما يدعو إلى ضرورة اتخاذ إجراء معين.

إشكالية البحث:

من خلال ما سبق يتبادر إلى أذهاننا طرح الإشكالية التالية:

أين يكمن دور الاتصال في عملية اتخاذ القرار؟

و للإجابة على هذه الإشكالية، يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية:

❖ ما المقصود بعملية الاتصال في المؤسسة؟

❖ ما المقصود بعملية اتخاذ القرار؟ و فيما تتمثل أهم المراحل لاتخاذ القرار؟

❖ كيف يتم اتخاذ قرارات رشيدة من خلال الاتصال.

فرضيات البحث:

للإجابة على الأسئلة السابقة قمنا بوضع الفرضيات التالية:

❖ يضمن الاتصال اتخاذ القرارات الرشيدة من خلال توفير المعلومة.

❖ تعبر كل من عملية الاتصال و اتخاذ القرار عن نجاح أو فشل الإدارة كونهما جوهر العملية

الإدارية في المؤسسة.

❖ تتحدد بيئة اتخاذ القرار من خلال مدى توفر المعلومة و التقنيات التي تساهم في ذلك.

أهمية البحث:

تتضح أهمية البحث من خلال أهمية الاتصال في المؤسسة و مكانته في ضمان توفر المعلومة،

و مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها باتخاذ القرارات الرشيدة من خلال مختلف نماذج اتخاذ القرارات

و مختلف التقنيات المطبقة في ذلك.

أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- ❖ اكتساب مفاهيم حول الاتصال و عملية اتخاذ القرارات.
- ❖ معرفة واقع عملية الاتصال و دورها في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة.
- ❖ إبراز مدى أهمية الاتصال في المؤسسة من خلال بناء إستراتيجية فعالة للاتصال.

أسباب اختيار الموضوع:

لقد جاء اختيار هذا الموضوع بناءً على عدة اعتبارات أهمها:

- ❖ الرغبة الملحة في اكتشاف مضمون الاتصال و علاقته بعملية اتخاذ القرارات الرشيدة.
- ❖ كَوْن هذا الموضوع يحظى بأهمية جد بالغة في جميع المنظمات أياً كان نشاطها و في مختلف دول العالم.
- ❖ الرغبة في معرفة واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و بالتالي أهم الأسباب التي تؤدي إلى فشلها.

منهج البحث:

لدراسة موضوع هذا البحث و محاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا بإتباع منهج "وصفي و تحليلي" فاعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري و على المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي الخاص بمؤسسة الخزف المتزلي لتافنة - سيرتاف.

نطاق البحث:

لا يخفى أن موضوع بحثنا هذا هو موضوع واسع النطاق، لذلك في إن محور البحث هو عن علاقة الاتصال بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية.

صعوبات البحث:

من أبرز الصعوبات التي واجهتنا في البحث:

- ❖ صعوبة الحصول على بعض المراجع.
- ❖ صعوبة الحصول على تطابق في المعلومة.

الدراسات السابقة:

اعتمدنا في بحثنا هذا على الدراسات السابقة التالية:

- ❖ إسمهان خلفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الأعمال بعنوان "دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات -دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات"، سنة 2009، جامعة الحاج لخضر-باتنة، إشراف الأستاذ الدكتور صالح فلاح.
- ❖ إسماعيل مناصرية، رسالة ماجستير بعنوان "دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية اتخاذ القرارات الإدارية -دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL)"، سنة 2011، جامعة محمد خضير-بسكرة، إشراف الأستاذ عثمان حسن عثمان.
- ❖ سكودارلي حياة و ظريف نورة، رسالة ماستير بعنوان "الاتصال و دوره في ترشيد قرارات المؤسسة-دراسة حالة المخبر الصيدلاني الجزائري"، سنة 2012، المركز الجامعي العقيد أكلي محند أولحاج -البويرة، إشراف الأستاذة الدكتورة فرحي كريمة.
- ❖ حمودي زهوة، رسالة ماستير بعنوان "دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرار"، سنة 2012، جامعة بن يوسف بن خدة: كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير (دالي إبراهيم)-الجزائر، إشراف الدكتور زايد مراد.

منهجية البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة و اختبار صحة الفرضيات و للوصول إلى أهداف الدراسة يقتضي تناول الموضوع في أربعة فصول و مقدمة عامة حول الموضوع و أخيرا خاتمة عامة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها، و بعض الاقتراحات المقدمة إلى المؤسسة المستقبلية.

و يتناول الفصل الأول المعنون بالإطار النظري للاتصال في مبحثه الأول مفاهيم عامة حول الاتصال متضمنا في ذلك كل من التطور التاريخي للاتصال و الاتصال في الفكر الإداري و التنظيمي و مفهومه و أهميته و أهدافه، لنتقل إلى الاتصال كوظيفة إدارية و توضيح مختلف وظائفه و مبادئه و مهاراته و عناصره و وسائله و أنواعه و معوقاته كمبحث ثاني.

أمّا الفصل الثاني المعنون بالإطار النظري لعملية اتخاذ القرار فيتضمن هو الآخر مبحثين رئيسيين، الأول تحت عنوان مدخل لعملية اتخاذ القرار يشمل كلاً من مفهوم عملية اتخاذ القرار و عناصرها و خطواتها بالإضافة إلى أنواع القرارات و أساليب اتخاذ القرارات و أهم معوقات عملية اتخاذ القرار. أمّا المبحث الثاني فسنعرض فيه أهم نظريات اتخاذ القرار.

أمّا الفصل الثالث المعنون بالاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرار فهو الأخير يتضمن مبحثين، الأول بعنوان الاتصال و فعالية اتخاذ القرارات حيث سنتناول فيه مفهوم فعالية عملية اتخاذ القرارات، كذلك كيفية تزويد متخذ القرار بالمعلومات و تنمية الفهم بينه و بين مرؤوسيه بالإضافة إلى عوامل زيادة فعالية العملية و ليس أخيراً علاقة عملية الاتصال باتخاذ القرارات، و أخيراً دور الاتصال في رفع فعالية اتخاذ القرارات. و مبحث ثاني بالعنوان المشاركة في اتخاذ القرارات تطرقنا فيه إلى طرق المشاركة في اتخاذ القرارات و إيجابيات المشاركة و سلبيات المشاركة، و كذلك كيفية اختيار وسائل الاتصال و أخيراً مقومات الاتصال الفعال من أجل اتخاذ قرارات رشيدة.

المقدمة العامة-.....دور الاتصال في عملية اتخاذ القرار

و سنخصص الفصل الرابع للدراسة الميدانية بمؤسسة الخزف المتري لتافنة –سيرتاف (CERTAF)، حيث سنحاول من خلاله إسقاط الدراسة النظرية المدروسة في الفصول الثلاثة على الواقع. و يتم ذلك في مبحثين رئيسيين. حيث سنتطرق في المبحث الأول إلى تقديم المؤسسة المستقبلية من خلال تعريفها و سرد نشأتها و هيكلها التنظيمي و التركيز على هيكل مديرية النتاج و التقني. أمّا المبحث الثاني سنحاول معرفة واقع الاتصال بالمؤسسة و كمبحث أخير سنتعرف على كيفية تدفق المعلومات و اتخاذ القرارات من مصادر المعلومات و مختلف القرارات المتخذة من طرف المؤسسة المستقبلية لتتوصل لتقييم عام لنظام الاتصال و مدى مساهمته في اتخاذ القرارات. و في الأخير نرجو أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع و دراسته، و أن يستفيد القارئ منه و لو بالقليل.

تمهيد:

مع التعقيد الذي تعرفه المؤسسات حالياً سواء من ناحية التنظيم، التكنولوجيا المستعملة، ضخامة الموارد المالية، المادية و البشرية و اشتداد المنافسة أصبحت المؤسسات تقوم بتوسيع علاقتها مع محيطها الداخلي و الخارجي و محاولة تعزيز و تنمية هذه العلاقة سواء مع العاملين بالمؤسسة أو المتعاملين معها من البيئة الخارجية و لهذا الغرض عملية الاتصال تزداد أهميتها يوماً بعد يوم خاصة مع تطور التكنولوجيا الحديثة فعملية الاتصال ليست سهلة و بسيطة كما يعتقد الكثيرون بل هي عملية معقدة و صعبة تتضمن عدداً من العناصر و الخطوات يجب التخطيط لها مسبقاً بحيث لا يمكن لأي شخص أن يقوم بها بشكل جيد و مع ذلك التطور تعددت و تنوعت كذلك وسائل الاتصال و نماذج و طرق بث و استقبال الرسائل.

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال

المطلب الأول: التطور التاريخي للاتصال.

إنّ الاتصال عبارة عن نشاط إنساني رافق الحياة الإنسانية ومسيرتها منذ البداية و يرى علماء اللغة و غيرهم من المهتمين أن عملية الاتصال الإنساني لم تولد مكتملة و إنما مرّت بمراحل من التطور على النحو التالي:¹

- مرحلة ما قبل اللغة، و فيها تطورت الإشارات إلى رموز صوتية مفهومة، تحمل فكرة من شخص لآخر أو إلى جماعة من خلال المحادثة المباشرة.
- مرحلة الكتابة و التي لا تشترط وجود المرحلة و المستقبل معاً كما يحصل في المحادثة المباشرة و بذلك اتّسعت دائرة الاتصال و وسائله.

(1) زكي مصطفى عليان، "أسس الإدارة المعاصرة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 235.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للاتصال

- مرحلة اختراع الطباعة على يد الألماني "جونتبرغ" التي أسهمت في ظهور المواد المطبوعة في شكل كتب و مجلات و صحف و غيرها، مما أسهم في نشر العلوم و الثقافة بشكل واسع.

- مرحلة تكنولوجيا الاتصالات و فيها اخترع الهاتف و الإذاعة و التلفزيون و الأقمار الصناعية و ظهرت شبكات الاتصال و المعلومات.

المطلب الثاني: الاتصال في الفكر الإداري والتنظيمي

لقد استخدم كُتّاب و مفكرو التنظيم أكثر من أساس واحد لتصنيف مدارس و نظريات المؤسسات و قد اختلفت هذه المدارس و النظريات في نظرتها للاتصال و اتخاذ القرار بشكل مباشر أو غير مباشر و أهم هذه المدارس.¹ المدرسة الكلاسيكية، مدرسة العلاقات الإنسانية، مدرسة النظم، المدرسة الموقفية.

1- المدرسة الكلاسيكية:

ظهرت المدرسة الكلاسيكية في أوائل القرن العشرين و كان محور تفكير روّادها يدور حول تقسيم العمل للتحقق من الكفاية الإنتاجية و ينطبق تعبير النظريات الكلاسيكية على ثلاث نماذج و نظريات أساسية هي:

1-1- نظرية الإدارة العلمية:

كان "Taylor" مهندسا في إحدى الشركات الأمريكية، و نتيجة لملاحظة المباشرة المكثفة لأساليب العمل استنتج بأن الإنتاجية الفعلية للعامل متدنية جدا بالمقارنة مع ما يمكن إنتاجه و هنا باشر بتصويب الوضع من خلال تطبيق الأسلوب العلمي في ورشة العمل.

و بالرغم من أن "تايلور" قد ركز على جانب محدد في المؤسسة حيث كان مهتما بتنظيم العمل عند أدنى مستوى في المؤسسة فقد مثلت الإدارة العلمية فلسفة في عمل

⁽¹⁾ فريد كورنل وإلهام بوغليطة، "الاتصال واتخاذ القرار"، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 29-34.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للاتصال

و تفكير المدير، حيث يتوجب عليه أن يستخدم الأسلوب العلمي للوصول إلى الحل أو القرار الأمثل، و عليه أن يقيّم بعناية الطريقة المثلى لأداء كل عمل من أجل تحقيق أعلى إنتاجية و كفاءة ممّا سبق، فالاتصال يمثل أساسا طريقا ذا اتجاه واحد من الرئيس إلى المرؤوس في ظل مبادئ مدرسة الإدارة العلمية و قد حدّد تايلور أن التعاون المطلوب من جانب العامل سوف يتحقق عندما تحدد له أفضل الطرق لأداء عمله و أن العامل سوف يستجيب و يطيع الأوامر و التعليمات المحددة له ما دام تحديدها ممكناً و القرار حسب نظرية الإدارة العلمية يتخذ في الأعلى.

1-2- نظرية التقسيم الإداري:

يعتبر "Fayol" أحد مؤسسي الفكر الإداري الحديث و خاصة و أن أفكاره جاءت ممتزجة بخبرته كمدير لأحد المؤسسات الصناعية الكبرى و فيما يلي نماذج لعدد من المبادئ التي اقترحها "فايول" لتوضيح ما كان يرمي إليه.

- مبدأ تقسيم العمل: على الإداري أن يقسم العمل بين العاملين بحيث يتخصّص كل عامل في عمل واحد.

- مبدأ وحدة القيادة و الأمر: على الإداري أن يقسم الأعمال بحيث يكون للعامل رئيس واحد يتلقى الأمر منه.

- مبدأ التدرّج الهرمي: و يقتضي أن تقوم الإدارة بضمان تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل بتدرج منتظم.

- مبدأ توازن السلطة مع المسؤولية: يؤكّد هذا المبدأ على أنه عندما يتم تحميل فرد مسؤولية ما، يجب على الإدارة أن تمنحه السلطة الضرورية لذلك كاتخاذ القرارات الضرورية لانجاز العمل.

- روح التعاون: يؤكّد هذا المبدأ على أهمية وجود عنصر التعاون و التنسيق بين الأفراد و العمل بروح الجماعة و فريق العمل و زيادة عنصر الاتصال بينهم.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للاتصال

- مبدأ الاتصال الأفقي: و الذي ينصح "فايول" المديرين باللجوء إليه في اتخاذ قراراتهم بدلاً من الصعود إلى الرئيس الأعلى المشترك مع إخطاره بنتيجتها.
و قد بين "فايول" أن الاتصال الأفقي المباشر يُوفر الوقت كما أنه يضمن الوصول إلى القرارات الواقعية المناسبة ، لأن الرئيس قد يكون بعيداً عن موقع العمل، و هذا يعني أن المؤسسة تعتبر كهرم و سلسلة من علاقات رئيس مرؤوس انطلاقاً من قمة الهرم إلى قاعدته.

1-3- نظرية البيروقراطية:

رائدها هو الألماني "Max Weber" حيث انصبّ اهتمامه على كيفية تصميم مؤسسة كقوة، و افترض بأن ذلك غير ممكن إذا كانت علاقة الأمر فيها تخضع لاجتهادات و عوامل شخصية، و يمكن جعل المؤسسة كقوة إذا قام المختصون بتحديد علاقة أمر ممكنة و حددوا كيف يجب أن تكون ثم أصدروا مقترحاتهم على شكل أنظمة و تعليمات رسمية في هذه الحالة يصبح دور الجميع تنفيذ هذه التعليمات و الأنظمة كما تعمل المؤسسة بطريقة ثابتة عندما يتغير الأفراد.

و قد اقترح "ويبر" نموذج مثالي للتنظيم أطلق عليه النموذج البيروقراطي و اعتبره الأكثر كفاءة و دقة في تحقيق أهداف المؤسسة، لكونه يعتمد على الرشد في اتخاذ القرارات.

إن نموذج "ويبر" يصعب تطبيقه في الحياة العلمية لأن الصرامة التي يفرضها تجعل من الصعب الاتصال بين جماعات العمل إضافة إلى انعدام قنوات الاتصال التي تسمح للمنفذين بإرسال المعلومات التي تتجمع لديهم لأن المسؤوليات و السلطة تتجمع كلها في القمة التي تتولى عملية اتخاذ القرارات دون أن تتوفر المعلومات اللازمة لذلك، فالاتصال حسب المدرسة الكلاسيكية يعمل على ضمان إرسال المعلومات على شكل أوامر و تعليمات و اتجاه الاتصال من الأعلى إلى الأسفل، فالمهام محددة و ما على العاملين إلا تنفيذها.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للاتصال

2-مدرسة العلاقات الإنسانية:

يعود الاهتمام بالعلاقات الإنسانية إلى تجارب "Hawthorne" حيث قام " Elton Mayo" و زملائه بتجارب و دراسات مكثفة في مصانع شركة "وسترن إلكتروك" محاولة تحديد مستوى الإضاءة الأمثل و المواعيد المثلى للاسترخاء و لكنهم وجدوا أن إنتاجية العمّال المشاركين في التجارب كانت ترتفع بغض النظر عن التغيرات التي كانوا يحدثونها، و بعد ستة سنوات استنتجوا من المحاولات المختلفة التي اشترك فيها أكثر من ثلاثين ألف عامل أن الإنتاجية ترتفع لأن العمال أخذوا يشعرون بالرضا لسببين أولهما أن المشرف بدأ يهتم بهم كأفراد و حاجاتهم الشخصية، و ثانياً أنه تكونت بينهم علاقات اجتماعية متماسكة و ذلك من خلال ظروف التجارب، و من هنا تظهر أهمية الاتصال باعتباره وسيلة تسمح بنقل مختلف تطلعات و حاجات العاملين غير المادية من تقدير و اعتراف و بعد أن تم مراقبة مجاميع العمل و دراسة العلاقات بينها توصلت الأبحاث إلى أن الجماعات شكلت تنظيمات غير رسمية يزيد أحيانا عن تأثير التنظيم الرسمي و هو ما يسمى ضمناً بالاتصال غير رسمي.

و من أهم ما يمكن استنتاجه من تجارب "هاوتورن" هو ضرورة تطوير اتصال فعّال بين مستويات المؤسسة المختلفة لتبادل المعلومات، و على هذا فإن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات مبدأ مهم في حركة العلاقات الإنسانية، فمدرسة العلاقات الإنسانية بدأت بالاهتمام بعملية الاتصال كطريق له اتجاهين مادام الرئيس يأخذ في اعتباره موقف العاملين ويستجيب لاحتياجاتهم، و لكن في واقع الأمر وجدت حالات كثيرة مازال فيها الرئيس يراقب و يتحكم في عملية الاتصال حيث يحدّد الدرجة و المدى الذي يسمح فيه للعاملين بالاشتراك في القرارات التي ترتبط بأعمالهم.

3-مدرسة النظم:

الفصل الأول:.....الإطار النظري للاتصال

لقد قدّم كلٌّ من الكلاسيكيين و السلوكيين إطارا عاجل جانبا من المؤسسة و أغفل الجانب الآخر علما أن كلا منهما يكمل الآخر، و لذا فقد جاءت مدرسة النظم للسعي نحو دمج المنظورين، و من بين أهمّ أتباع هذه المدرسة Stafford، Jay Forrester، Beer، Norbert Wiener، Ludwing Von Bertalanffy، و Kenneth Boulding وغيرهم.

لقد اعتبرت هذه المدرسة المؤسسة نظاماً اجتماعياً مفتوحاً، و تشمل النظم المفتوحة و المغلقة عامة على مدخلات و مخرجات عمليات التحويل، و يمثل منظور النظم إطاراً فكرياً مفيداً للباحثين و الدارسين يفيد المديرين و غيرهم من المعنيين بإدارة المؤسسات بشكل أفضل حيث يساعد هذا المنظور على النظر إلى المؤسسة على أنّها كيان اجتماعي، و عمليات تحويلية لتحقيق أهدافهم و أهداف مؤسساتهم.

مما سبق نستنتج أن مدرسة النظم فتحت المجال أمام ظهور الاتصال الخارجي كضرورة للمؤسسات باعتبارها أنظمة مفتوحة، تعتبر فيها المعلومات مورد طاقة أساسية تمكنها من التأقلم مع بيئتها و التأثير فيها من خلال مخرجاتها، و هذا من أجل الحفاظ على بقاء المؤسسات و استمراريتها.

4- المدرسة الموقفية:

تعتبر هذه النظرية امتدادا لنظرية النظم، حيث اعتمدت أساسا على مفهوم النظام المفتوح، و هي تمثل اتجاهاً حديثاً يقوم على أساس أنه ليست هناك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف و في كل أنواع المؤسسات فجوهر هذه النظرية هو أن علاقات المؤسسات ككّل و أنظمتها الفرعية الأخرى تعتمد على الموقف.

لقد استقطب هذا المنظور اهتمام متزايد من قبل الكتاب والباحثين الذين يسعون لتحديد المتغيرات و العوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال و الهيكل التنظيمي و العمليات التنظيمية المختلفة و من بين أهم العوامل التي نالت اهتمام زائد من

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال

الكتاب و الباحثين بيئة المؤسسة و حجمها و دورة حياتها، و ركزت الدراسات بصفة رئيسية على تأثير تلك المتغيرات على تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

إن الاتصال حسب المدرسة الموقفية وسيلة من خلالها يتحصل صانعي القرارات على المعلومات اللازمة و التي يحتاجون إليها، كما أنه يساعد على التكيف مع المحيط الخارجي بالاعتماد على المرونة و الابتعاد عن الجمود.

و مع ازدياد الاهتمام بدراسة الاتصال و تطور النظريات التي تناولته بالدراسة تعددت التعاريف المحددة له و تشابكت المفاهيم التي تقترب من معنى الاتصال و التي تستعمل في غالب الأحيان للتعبير عن نفس المضمون رغم الفرق الشاسع بينها .

المطلب الثالث: مفهوم الاتصال.

تعددت المفاهيم و التعاريف التي تناولت الاتصال، و سنحاول ذكر أهمها فيما يلي:
إن كلمة اتصال communication تعني لغوياً التعبير و التفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين و تنطوي على عنصر القصد و التدبير، و هذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني communis و تعني بالانجليزية common أي مشترك¹.
أما لغتنا العربية، فكلمة اتصال مشتقة من الجذور "وصل" والذي يحمل معنيين، الأول هو ربط كائنين أي شخصين، بمعنى محاولة إيجاد علاقة من نوع معين تربط طرفين، و أما المعنى الثاني فهو يدل على البلوغ و الانتهاء إلى غاية معينة و من هنا يمكن القول بأن الاتصال في اللغة العربية هو الصلة و العلاقة و البلوغ إلى غاية معينة من تلك الصلة.
أمّا اصطلاحاً فقد عرّف كثير من الكتّاب الاتصال على أنه عملية نقل معلومات من شخص مرسل إلى شخص مستقبل، غير أن البعض يرى أن هذا التعريف ناقص و يضيفون إلى عملية تبادل المعلومات تبادل الفهم بين طرفي الاتصال.

الاتصال هو تبادل المعلومات و إرسال المعاني، و هذا جوهر عمل المؤسسة².

(1) فريد كورنل وإلهام بوغليطة، "الاتصال واتخاذ القرار"، نفس المرجع سبق ذكره، ص 36.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للاتصال

و يعرف " chantal bussenault " الاتصال بأنه "عملية تتم بين فردين أو أكثر باستعمال رموز على شكل حركة أو كلمة أو تعبير بهدف فهم المعلومات المحولة من المرسل إلى المستقبل"¹.

و تعرف الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه : "تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار، أو الآراء أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضا و استقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف ،بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني"².

و يقصد بالاتصال في هذه الدراسة بأنها تلك العملية التي يتم من خلالها إيصال المعلومات و الأفكار من مختلف الأقسام أو الإدارات الفرعية المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسة إلى الإدارة العليا أو العكس و التي على أساسها تتخذ القرارات.

المطلب الرابع: أهمية الاتصال

ترجع أهمية الاتصالات في منظمات الأعمال إلى طبيعة العمل و أهمية التخصص، فنجد أن المزايا العديدة للتخصص و تقسيم العمل دفعت بالمنظمات إلى تطبيق هذا المبدأ فظهرت الإدارات و الأقسام، و لكن الخطورة الحقيقية الناتجة من تطبيق هذا المبدأ هو الانفصال الذي يحدث بين الإدارات و الأقسام و بين المستويات الإدارية داخل الإدارة الواحدة فكما زاد التخصص زادت الحاجة إلى التنسيق بين الأنشطة و هذا بدوره يحتاج إلى اتصالات.

إذا نظرنا إلى عملية صنع القرارات بمراحلها المختلفة، و التي تبدأ بمرحلة تشخيص المشكلة فمرحلة البحث عن البدائل، فمرحلة تقييم كل بديل لتنتهي بمرحلة اختيار البديل الأمثل، لوجدنا أنها جميعا نتاج جهد جماعي و ليس فردي، و اتخاذ القرار الرشيد في النهاية

(1) ناصر دادي عدون، "الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص14.

(2) G.Bessier, " oeganization theory :Integrating structure and behaviour ", Engl Wood chiffs.N.J Prentice,Hall INC 1980, P 73.

(3)Chantal Bussenault, Martine pretet, "Organisation et gestion de l'entreprise structure décision stratégie", libraire vuiber, Paris, 1999, p42.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للاتصال

يتوقف بلا شك على وجود منافذ جيدة و واضحة للاتصال بكل ما يساهم في عملية صنع القرار¹.

إنّ الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد و العمل على تعديل سلوكهم أي الأداء الجيد، و مهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة و التي تتلخص فيما يلي:²

1- نقل المعلومات و البيانات و المفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية و تحقيق نجاح المؤسسة و نموها و تطورها.

2- إحكام المتابعة و السيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المؤسسة من خلال المقابلات و التقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات الإدارية المختلفة، و بذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد و السعي لمتابعتها بشكل يضمن كفاءة عالية للمؤسسة.

3- تقييم الأداء و إنتاجية العمل و تحديد معايير و مؤشرات الأداء.

4- توجيه و تغيير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين في المؤسسة و تغيير اتجاهاتهم و آرائهم نحو العمل.

5- إطلاع الرئيس على مدى تقبل مرؤوسيه لآرائه وأفكاره و أعماله داخل المؤسسة و بمعنى آخر فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية و إرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.

6- تحقيق التفاعل و التبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة و انجاز الأعمال و المهام.

7- تحقيق التفاهم بين الإدارة و العاملين و بين أعضاء الإدارة العليا و خلف الثقة و الاحترام بينهم.

(1) هزاع شبيب خالد السبيعي، "دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية" رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص25.

(2) فريد كورتل وإلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرار، نفس المرجع، سبق ذكره، ص 51 و 52.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للاتصال

8- تهيئة المناخ الجيد لتحقيق الرضا في العمل و رفع الروح المعنوية، و بالتالي تحفيز العاملين.

9- شرح أهداف و خطط المؤسسة للعاملين.

10- الاستشارة و مناقشة المشاكل، أي تعريف المشكلات و سبل علاجها و إعطاء العاملين المعلومات عن الإجراءات و الممارسات الخاصة بالعمل.

11- نقل المعلومات و المعارف من فرد إلى آخر من أجل تحقيق التعاون.

12- تقديم معلومات للأفراد العاملين بالمؤسسة تسمح لهم ب:

- تفهم المحيط الاقتصادي للمؤسسة و سير العمل داخلها.

- معرفة الطابع التقديري للوظيفة أو المهمة المسندة لهم و تحديد وظيفتها مقارنة بباقي الوظائف.

- تحديد المتطلبات الحالية و المستقبلية للوظيفة التابعة لهم للاستعداد للتقييمات المحتملة .

إن اهتمام مختلف المفكرين و المدارس الفكرية بالاتصال أسهم في إبراز الدور الأساسي الذي يحققه الاتصال الجيد في المؤسسات، هذا ما فسح المجال واسعاً أمام الاهتمام بالاتصال داخل المؤسسات فتعددت وظائفه، و تنوعت النماذج التي يسير عليها و التي من خلالها تتفاعل عناصر الاتصال، و طورت المبادئ و المهارات التي يقوم عليها و التي تعمل على الحد من المعوقات التي تعترض الاتصال.

المبحث الثاني: الاتصال كوظيفة إدارية.

المطلب الأول: وظائف الاتصال.

تعتمد المؤسسة على الاتصال كدعماء رئيسية في الإدارة من كمنطلق المهام التي تؤدي من خلال مزاوله عملية الاتصال، فللاتصال أربع وظائف رئيسية، إعلامية، انضباطية، اقناعية وتكاملية¹.

1- الوظيفة الإعلامية للاتصال:

و تظهر من خلال تدفق المعلومات على كافة المستويات الإدارية و التنفيذية فالمدير الناجح هو الذي يتخذ قرارات ناجحة و التي تعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب، و يعتمد تدفق المعلومات على مدى فعالية الاتصال. و على المستوى التنفيذي نجد أن العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي أو بسياسات المؤسسة، و بالتغيرات المستمرة، و قد توجد معلومات أخرى ليس لها علاقة بالمؤسسة أو الأداء الوظيفي إلا أن العاملين يحرصون على الاستخبار و العلم بما يجري حولهم.

2- الوظيفة الانضباطية للاتصالات:

يعتمد سير العمل بالمؤسسة على مزاوله الكثير من العمليات الإدارية من ضبط و رقابة و تنسيق بين الأنشطة المختلفة، و بالتالي يستلزم وجود سياسات و استراتيجيات و مجموعة من التعليمات، و القرارات و الإرشادات و المذكرات الدورية التي توضع لأعضاء المؤسسة و ما يجب إتباعه أو تجنبه و تستمد المهمة الانضباطية للاتصال أبعادها من منطلقين، فالأول يرتبط بتحكم بالإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركز السلطة، يأتي بالمنطلق الثاني من كون اقتصار المعلومات و الرسائل من الإدارة على ما يتعلق بالعمل و ظروفه .

⁽¹⁾ فريد كورنل وإلهام بوجلطة، "الاتصال واتخاذ القرار"، نفس المرجع سبق ذكره، ص 57 و 58.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للاتصال

3- الوظيفة الإقناعية للاتصالات:

لا يكفي تمتع الإدارة بقوة السلطة لضمان سير العمل ، بل يجب أن تكفل الإدارة للعاملين بالمؤسسة حرية التعبير عن وجهة النظر ، وحرية الموافقة أو عدم الموافقة مع الرؤساء و تظهر أبعاد المهام الإقناعية في إعطاء الفرصة للمستقبل لإجراء المزيد من الاستفسارات بقصد الإقناع بشيء معين و مما لا شك فيه أن العمل القائم على الإقناع يختلف في الجودة و النوعية عن العمل القائم على تنفيذ الأوامر بصرف النظر عما يجول بخاطر العامل، و قد أكد تطوّر الفكر الإداري على أهمية الإقناع في الأداء الوظيفي.

4- الوظيفة التكاملية للاتصالات :

تساعد المهمة التكاملية في سيادة الوحدة بالنسبة للمؤسسة، مما يستلزم توفير وسيلة، يستطيع العامل بها التعرف على نفسه من خلال الانتماء إلى مجموعة ما بالمؤسسة، و من الطبيعي أنه لا يمكن تحقيق الوظائف التكاملية بالمؤسسة دون مزاولة لعملية الاتصال حيث تعتمد الإدارة على الاتصال في صوره المختلفة لمحاولة الربط بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد و خلق جو من التكامل البناء لتقليل احتمالات التزايدات المختلفة. و إضافة إلى الوظائف السابقة للاتصال نجد وظائف أخرى كالتخطيط التنظيم، التوجيه و الرقابة و يشترك في إنجاز هذه الوظائف عناصر متعددة تسير و تعمل وفق نماذج معينة.

المطلب الثاني: مبادئ الاتصال ومهاراته.

يحتاج الاتصال لكي يتم على أكمل وجه مبادئ يقوم عليها، و مهارات يعمل الأفراد على اكتسابها و تطويرها و هذه المبادئ و المهارات هي:

1- مبادئ الاتصال:

يعتبر الاتصال عنصرا يتخلل جميع العمليات الإدارية، و هو في الوقت نفسه يعتبر فنا يشكله كل إداري بطريقته الخاصة، و توجد مبادئ رئيسية للاتصال يصلح تطبيقها في

الفصل الأول:.....الإطار النظري للاتصال

جميع الأحوال و بالنسبة لجميع الأشخاص، و تساعد المدير في بناء نظام اتصال جيد بالتركيز على الجوانب الحرجة المتصلة بالاتصال و هذه المبادئ هي:¹

1-1- مبدأ الوضوح:

أن تكون جميع الاتصالات بين الأفراد بلغة مفهومة للمرسل و المستقبل، و إن تطبيق هذا المبدأ ينتج عنه التغلب على مشاكل عديدة في الاتصال مثل: عدم الفهم، أو وجود افتراضات غير واضحة.

1-2- مبدأ الاهتمام و التركيز:

أي وجود انتباه كامل من المرسل عندما يقوم بعملية إرسال الرسالة و من المستقبل عندما يقوم بعملية استقبال أو تلقي الرسالة: لأنه من المعروف أن عدم وجود إصغاء كامل عند تلقي الرسالة فإنها لن تصل كما ينبغي، و إن إعطاء الاهتمام الكامل للرسالة ليست مسألة سهلة، و يرجع ذلك إلى كثرة عدد الرسالة التي تستدعي الاهتمام و تتنافس فيما بينها و نطاق و قدرة الفرد على الانتباه و التركيز و التمسك بهذا المبدأ يساعد على التغلب على عديد من الحواجز كعدم الاهتمام و نقص أو ضعف الرسالة المنقولة، ضعف الذاكرة، و أيضا تطوير عملية الاستماع و القراءة.

1-3- مبدأ التكامل و الوحدة:

يجب أن يخدم الاتصال أهداف المؤسسة، لأنه يعتبر في حد ذاته وسيلة و ليس غاية، أي أنه أحد وسائل المدير لضمان الحفاظ على التعاون كمدخل لتحقيق أهداف المؤسسة، و من المهم أن يقوم الرئيس المباشر بنقل الرسالة و تفسير و توضيح المعلومات، و في هذه الحالة فإن المرؤوسين سيحترمون المركز الوظيفي للرئيس و يعتمدون عليه فيما يتعلق بالمعلومات الرسمية و هذا تدعيم لسلطته.

1-4- مبدأ إستراتيجية استخدام النظام غير الرسمي:

(1) فريد كورنل وإلهام بوغليطة، "الاتصال واتخاذ القرار"، نفس المرجع سبق ذكره، ص 69-70.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للاتصال

تقوم التنظيمات غير الرسمية بسبب الحاجة لنقل البيانات و نشرها، و تنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين، و يكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المؤسسة لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل و استقبال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي، فتدفع الرسائل قد يتم رسمياً من الرئيس إلى المرؤوسين و من المرؤوسين إلى الرئيس و هذا المنفذ قد لا يكون ملائماً أو لا يثق به لنقل كل أنواع الرسائل، لذلك يجب أن يستفيد المديرون من المدخل غير الرسمي في الإبلاغ و من خلال الآخرين.

2- مهارات الاتصال:

يحتاج الفرد الذي يتولى عملية الاتصال باعتباره مرسل إلى مجموعة من المهارات و التي بدونها لا يستطيع أن يحقق اتصالاً فعالاً، و يعتقد البعض أن هذه المهارات موروثه و الحقيقة أنها مكتسبة و يمكن تدريب الفرد عليها، كما يمكن تطويرها بنفسه من خلال القراءة، التعلم و الخبرة في المواقف المختلفة التي تحتاج إلى عمليات اتصال بأشكالها و أنواعها المختلفة و تلخص هذه المهارات فيما يلي:¹

2-1- مهارة الإنصات (الإصغاء):

يعتبر الإصغاء جزءاً و عنصراً أساسياً في عملية الاتصال و لابد من التمييز بين الإصغاء و الاستماع، فالإصغاء يتضمن بالإضافة إلى الاستماع، الانتباه و الاهتمام و التركيز و نظراً لما يحققه الإصغاء الجيد من فوائد كثيرة تعود على المرسل و المستقبل و على المؤسسة، سعى كثير من الباحثين و الكتاب إلى البحث عن سبل و وسائل زيادة فعاليته و نجاحه، و قدموا كثيراً من التوصيات و المقترحات من أهمها:

- التوقف عن الحديث أثناء الإصغاء، فلا يمكن الإصغاء أثناء التحدث.
- جعل المتحدث في وضع مريح، و جعله يشعر بالحرية في التحدث.

(1) فريد كورنل وإلهام بوغليطة، "الاتصال واتخاذ القرار"، نفس المرجع سبق ذكره، ص72.

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال

- إظهار الرغبة في الإصغاء، وإزالة كل العوامل التي تعيق وتعرقل الانتباه ويشير العقيد إلى أن الدراسات تشير إلى أن 75% من العلاقات الإنسانية يمكن بناءها عن طريق مهارة الإنصات الجيد، كما أننا نستعمل 25% فقط من قدرتنا في الإنصات¹.

2-2- مهارة التحدث:

و هو الاهتمام بمحتوى الحديث و مضمونه و مراعاة الفروق الفردية بين الأفراد و الوقت المناسب للحديث و معرفة أثره على الآخرين بالإضافة إلى حسن استخدام الجمل و الفقرات.

2-3- مهارة الكتابة:

تعتبر الكتابة وسيلة من وسائل التعبير عن النفس، و إبلاغ الآراء، و الأفكار و توصيل المعلومات، و المفاهيم للآخرين و عند الكتابة يجب مراعاة أن يتضمن الخطاب أو التقرير أو المذكرة الأفكار الأساسية و المعاني المحددة و أن تتسم الصياغة بالوضوح و الإيجاز و الدقة و الموضوعية و تجنّب الأخطار النحوية و الإملائية، و تتوقف مهارة الكتابة على الحصيلة اللغوية للفرد و أسلوبه في الكتابة.

2-4- مهارة القراءة:

تعتبر مهارة القراءة الصامتة أو المسموعة من أهم المهارات الضرورية في عملية الاتصال حيث أنّ التركيز و الانتباه في القراءة تمكّن الفرد من استخلاص المعلومات بسرعة، حيث عندما يقوم الفرد بقراءة التقارير و المذكرات عليه أن يستخلص النتائج بسرعة و التي تساعده في اتخاذ القرارات و قد اتضح من إحدى الدراسات التي تمت حول هذه المهارات خاصة فيما يتعلق بالوقت المخصّص لكلّ نوع من المهارات الأساسية ما يلي:

1- الاستماع 32%.

2- التعبير بالإشارة أو بالجسم 30%.

(1) WWW.nigoce.org مركز الدراسات والبحوث: مقومات الاتصال الفعال ، 14-04-2006.

3- الكلام 21%.

4- القراءة 11%.

5- الكتابة 6%.

بالإضافة إلى هذه المبادئ و المهارات لابد من الإشارة إلى أن عملية الاتصال لكي تتم تتطلب عدد من العناصر أو المكونات الأساسية، و التي بدونها لا يمكن أن تتم بشكل فعال و مؤثر.

المطلب الثالث: عناصر الاتصال ووسائله

1- عناصر الاتصال:

و تتمثل هذه العناصر في:¹

1-1- المرسل: و هي الجهة الراغبة في إيصال المعلومات، و يمكن أن يكون شخصا أو جماعة أو أي مصدر آخر كالكتاب أو الراديو، أو التلفزيون، أو محطة، و فعالية الاتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الاتصال كالثقة و التقرير، و القدرة على التأثير....الخ

و قد دلت الدراسات بأن مصادر الاتصال الموثوق بها، لها قدرة أكبر على التأثير على سلوك الأفراد، من المصادر غير الموثوق بها، و أن محتويات الرسالة غالبا ما تفسر بالنسبة لمصدرها.

1-2- الرسالة: هي المعلومات المراد إيصالها، أو هي موضوع الاتصال و تتضمن الأفكار و الآراء أو المعلومات التي إما أن تقال شفويا أو تكتب.

1-3- وسيلة الاتصال: الطريقة التي يختارها المرسل لإيصال المعلومات، و تضمن اختيار الوسيلة المناسبة سواء كانت سمعية أو كتابية أو مرئية أو حسية أو جميعها معاً، و اختيار

(1) لدرع خديجة و عبد الرحيم ليلي، "الاتصالات الإدارية كأداة لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية"، Fr. yahoo.2000àabdeila

الفصل الأول:.....الإطار النظري للاتصال

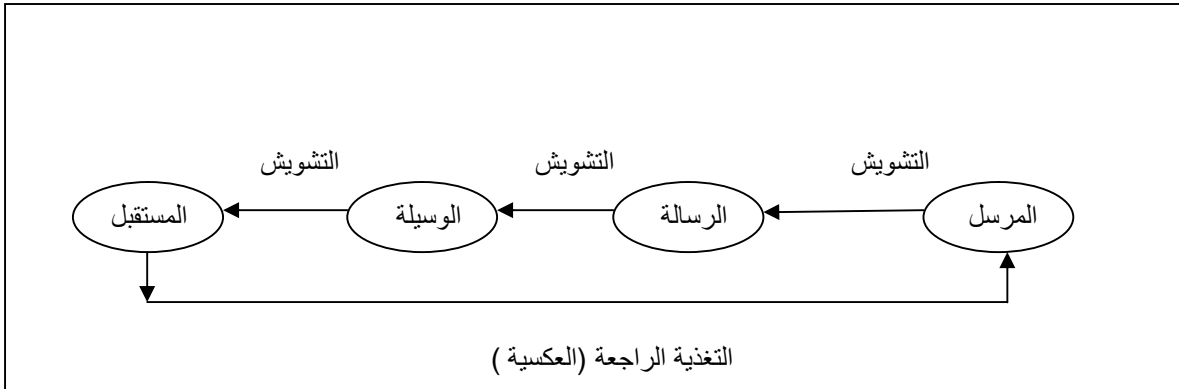
الوسيلة الملائمة يسهل عملية فهم الرسالة، يعتمد اختيارها على طبيعة عملية الاتصال و طبيعة الأفراد، و موضوع عملية الاتصال و سرعة وسيلة الاتصال و تكلفتها.

1-4- المستقبل: و هي الجهة التي تستلم المعلومات، إن مستلم الرسالة عادة، هو شخص أو جماعة أو أي مركز آخر للاستلام يخضع لمؤثرات عديدة تؤثر على فهمه، و أهم هذه المؤثرات هو أن مستلم الرسالة يفسرها بأسلوب يعتمد على خبراته السابقة.

1-5- التغذية الراجعة (العكسية): و هو ردّ فعل المستقبل الذي يبيّن مدى فهمه للرسالة و تفاعله معها، إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل فعلى المرسل أن يتأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، و المرسل في هذه الحالة ليلحظ الموافقة أو عدم الموافقة على مضمونها، و سرعة حدوث عملية التغذية العكسية تختلف باختلاف الموقف، و عملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين فيما إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم لا كما أن ردود الفعل تبين مدى التغيير في عملية الاتصال سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة.

1-6- التشويش: تتمثل في أي عوامل داخلية أو خارجية تقلل من دقة الاتصال أو تعيقه، فعمليات التشويش قد تأتي إما عن مؤثرات بيئية، كالأصوات و المسافة و الوقت، أو مؤثرات إدراكية كالفهم و الاتجاهات و الميول، و العوامل الحضارية بين المرسل و المستلم.

الشكل رقم 01: عناصر الاتصال.



2- وسائل الاتصال:

تختلف وسائل الاتصال باختلاف طبيعة المرسل أو المرسل إليه و طبيعة الرسالة و يتم تمييز ثلاث طرق من الاتصال:¹

2-1- الاتصالات المكتوبة:

التي تتميز بأنها مسجلة و مدونة و يمكن استخدامها كوسيلة إثبات قانونية ، كما أنه تبذل عناية كبيرة في إعدادها و صياغتها و حتى تكون واضحة و جيدة يستحسن استعمال لغة بسيطة و كلمات مألوفة، خرائط و رسوم توضيحية، و تجنب استعمال الألفاظ غير الضرورية التي تزيد من حجم الرسالة و من أهم أدواتها:

أ- المجالات الحائطية: تستخدم لتعريف العاملين بمواقيت العمل و العطل، و برزنامة برامج التكوين المتاحة و بقوائم الأقدمية...

و هي وسيلة بسيطة، ضئيلة التكاليف، فعالة لإعلام العاملين بالمسائل التي تمهم بشكل مباشر.

ب- كشوف المعلومات: تتغير من تنظيم إلى آخر، فقد تكون يومية، أسبوعية، أو شهرية تبعاً لإمكانيات المؤسسة و احتياجاتها، و هي فعالة جداً للاتصال بالعاملين و إعلامهم و تحسين معنوياتهم أحياناً، هذه الوسيلة تعطي صورة حسنة عن المؤسسة.

ج- صندوق الاقتراحات: من خلاله يمكن للعمال وضع اقتراحاتهم كتابياً، حتى تطلع عليها الإدارة و تقوم بدراستها ، كما يمكن أن تتسع إلى استقبال شكاوي العاملين.

د- الإعلام الآلي: هي الوسيلة الأكثر استعمالاً لتوضيح المعلومات الكمية و الكيفية داخل المؤسسات، تتميز بسرعتها الكبيرة و فعاليتها خاصة مع دخول البشرية عصر الانترنت الذي ألغى الكثير من الحواجز و الحدود و العراقيل و الصعوبات.

(1) عبد السلام مخلوفي وكمال برباوي، "دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة"، ma-
abdessalem@yahoo.fr، ص02-03.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للاتصال

هـ- الفاكس و التلكس: لقد أصبحت وسائل ضرورية لا بد من وجودها لتسهيل عمليات الاتصال حيث بالإمكان نقل معطيات (أرقام) و قرارات باستخدام هذه الوسائل، اختصاراً للوقت و الجهد.

2-2- الاتصالات الشفهية:

تتم بالاتصال المباشر بين المرسل و المستقبل إما وجهاً لوجه، أو من خلال الاجتماعات أو التجمّعات، فائدتها أنها تعطي ردود فعل مباشرة و تبادل سريع للأفكار بحيث يسهل فهمها و تعديلها، كما يزيد اجتماع الرئيس و المرؤوس من ثقة المرؤوس و يرفع من روحه المعنوية و قد دلت الدراسات أن 75% من التعليمات و المهام التي يصدرها الرؤساء تتم بشكل شفهي و أن المديرين يفضّلون الاتصالات الهاتفية و الاجتماعات عن غيرها من الاتصالات الأخرى.

2-3- الاتصالات غير اللفظية:

تتم عادة عن طريق تعابير الوجه و لغة العيون و حركات الجسم للفرد، و التوكيدات الصوتية، و الإشارات، و بعض إشارات الرأس و الحملقة أو تحويل النظر، و كذلك إرسال إشارات التغذية العكسية من قبل المستمعين كما يظهر عليهم من تعبيرات بالفم و حاجب العين حيث يظهرون عما إذا كانوا يوافقون أو يفهمون أو يندهشون، كما تتضمن نغمة الحديث الحادة أو الهادئة أو العالية أو المنخفضة و هذه التصرفات الجسمية المختلفة تعطي دلالات مختلفة عن الرضا و عدم الرضا و عدم الموافقة و اللامبالاة... و في

كثير من الأحيان تتبع الاتصالات غير الكلامية الاتصالات الكلامية لتعزيز ما يقال و تأكيده. و يحتل الاتصال دون اللفظي موقعاً متميزاً و هاماً في عمليات الاتصال، يؤهله كي يتناسب طرداً مع قوّة جدول الأعمال الخفي، و مدى صعوبة التعبير عنه، لذلك فإن إساءة استخدامها أو عدم التحكم في تقنياتها، سيؤدي إلى إعاقة أكيدة للاتصال في المؤسسة و على سبيل المثال فإن الإشارة تلعب دوراً هاماً، و لذا فقد أولى علماء الاتصال

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال

أهمية كبرى للتبادلات غير اللفظية التي تعبر كثيرة و متعددة إلى درجة يمكن اعتبارها كوسيلة مستقلة للاتصال، إذ يتحدث الناس من خلال حركات الجسم و الأشياء و هو ما سمّاه "هال" HALL لغة الصّمت.

إن اللّغة اللفظية هي أداة التواصل الأساسية و النهائية، تمرّ الرسالة الخفية من خلال اللّغة دون اللفظية، و غالباً ما يقوم الناس في هذه الحالة باستكشاف المعاني، و الغوص وراء الخفي و المضمّر في الكلام اللفظي، من خلال الاستعانة بقدرتهم على قراءة اللّغة دون اللفظية ذلك أن هذه اللّغة هي الأصدق في الإفصاح عن المشاعر و النوايا و الحالات الوجدانية التي نحاول إخفاءها بالكلام.

المطلب الرابع: أنواع الاتصال

تتعدد أنواع الاتصالات الإدارية ما بين اتصالات رسمية و اتصالات غير رسمية، و لكلّ نوع من هذه الاتصالات قنواته الخاصة، و ذلك على النحو التالي:¹

1- الاتصالات الرسمية:

تم من خلال خطوط السلطة الرسمية في إطار الهيكل التنظيمي الذي تحدّد فيه اتجاهات و قنوات الاتصالات و عن طريق التسلسل التنظيمي الرسمي، تتجه التعليمات و الأوامر و المعاملات الرسمية و التقارير المختلفة، و تأخذ الاتصالات الرسمية ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

1-1- الاتصالات النازلة: و هي اتصالات من أعلى أسفل، حيث تنساب التوجيهات و السياسات و القرارات و المعلومات كافة من الرؤساء إلى المرؤوسين، و في هذا النوع من الاتصالات الرسمية تنساب الاتصالات في شكل تعليمات و توجيهات و قرارات تتعلق بتنفيذ الخطط و البرامج و تحديد الاختصاصات و كل ما يتعلق بالمنظمة.

(1) علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة الإدارة"، 1996، ص147.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للاتصال

1-2- الاتصالات الصاعدة: و أغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلى الإدارة العليا، أي التي تتجه من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا في أي جهاز إداري، و تهدف إلى إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم و خاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المؤسسة، و كلما زادت الاتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة، عن الاتصالات النازلة و الصادرة عنها كلما أدى ذلك إلى كفاية المنظمة و زيادة إنتاجيتها هذا النوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية، و كيفية تحسين الأمور، و يمكن أن تتم عن طريق تقارير تقييم الأداء صناديق الاقتراحات و الاجتماعات، نظام حل الشكاوي و سياسة الباب المفتوح.

1-3- الاتصالات الأفقية: يأخذ هذا النوع مجراه بين أعضاء الإدارات و الأقسام داخل المنظمة بهدف توفير عمليات التنسيق الضرورية للعمل، و يقصد به تبادل وجهات النظر بين العاملين و تبادل المعلومات و الخبرة على نفس المستوى الإداري.

و تسمى الأفقية أو المتوازية، تتميز لها عن الاتصالات الصاعدة أو النازلة، هذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال.

1-4- الاتصالات القطرية (المتقاطعة): و تتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم و وحداتهم قصد تقليل الوقت اللازم لنقل و نشر الرسالة.

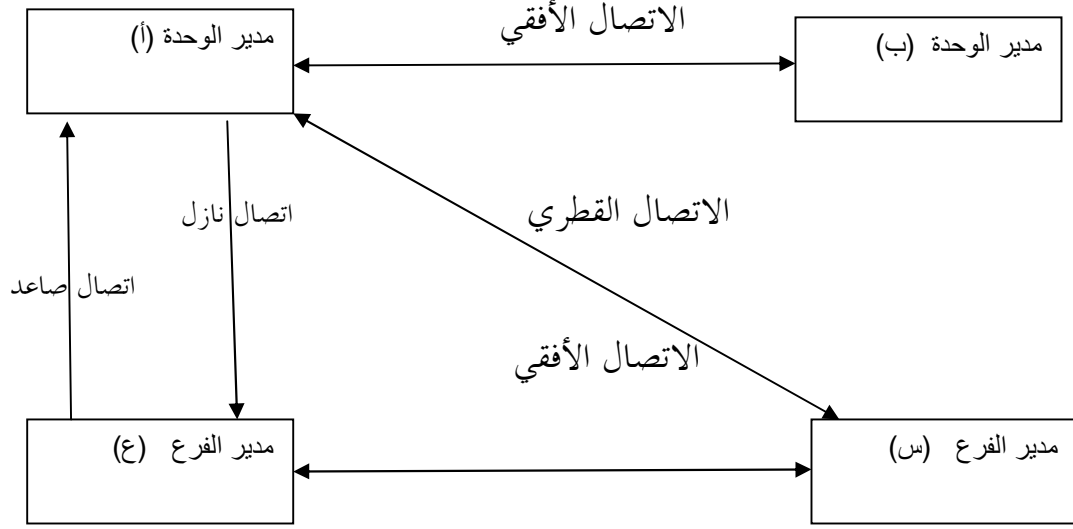
2- الاتصالات غير الرسمية:

تنشأ الاتصالات غير الرسمية في أي جهاز إداري بطريق تلقائية، نتيجة لما بين الأفراد العاملين من علاقات اجتماعية، و صداقات شخصية، فيتصل هؤلاء الأفراد بعضهم ببعض على هذا الأساس الشخصي التلقائي، و لا يخضعون في تلك لاتجاهات محددة، كما هو الحال عند إتباع أي أسلوب رسمي.

الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال

و قد تكون بعض هذه الاتصالات نازلة وبعضها صاعدة وبعضها على المستوى الأفقي دون قيد أو شرط طالما هناك علاقات تربط بين الأفراد و الأطراف المتصلة، و هذا التنظيم غير الرسمي للاتصالات لا يعترف بمستويات السلطة أو المراكز الرئاسية.

الشكل رقم 02: اتجاهات ومسارات الاتصال.



المصدر: محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري: إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر و الطبع، الإسكندرية، 1997، ص 272.

المطلب الخامس: معوقات الاتصال:

يقصد بمعوقات الاتصالات الإدارية كافة المتغيرات التي تمنع عملية تبادل المعلومات أو تؤخر إرسالها أو استقبالها أو تشوه معانيها و من بين هذه المعوقات ما يلي:

1- معوقات إدراكية: يحدث التعديل في الاتصالات، نتيجة سعي المتصل لإظهار المعلومات الواردة في الاتصالات بحيث تكون أكثر قبولا من قبل المتصل به، فمثلا: حين يخبر المرؤوس رئيسه بمعلومة ما، فإنه يضعها بأشكاله ترضي رئيسه في سماع ما يريد سماعه، و ذلك للتأثير على متخذ القرار، و قد جرت العادة بأن تنقل الأخبار السارة للرئيس، بينما يحتفظ بالأخبار السيئة.

و يمكن تحديد المعوقات الإدراكية فيما يلي:

الفصل الأول:.....الإطار النظري للاتصال

- تباين إدراك طرفي الاتصال.
- رغبة الشخص في سماع ما يريد أن يسمعه فقط.
- عدم قبول المعلومات التي تتضارب مع المفاهيم و الاتجاهات.
- 2- المعوقات اللغوية: تعتمد اللغة على استخدام الرموز و ترتيب الكلمات و المعاني المتفق عليها و المرتبطة بها و هذا هو الهدف من عملية الاتصال.
- و تتكون المؤسسات من أفراد يحوزون خلفيات و ثقافات مختلفة ، كما أن للاختصاصيين و المهنيين منهم لغاتهم الفنية الخاصة بهم التي تناسب الاختصاص و المهنة وإذا كان للمؤسسة فروع مختلفة في مناطق متباينة ضمن البلد الواحد أو البلدان الأخرى، فإن مشكلة اللغة تتفاقم، و تضيف أبعادا أخرى من التعقيد لعملية الاتصالات و تشويهها و تحريفها كما أن المستويات التنظيمية العديدة المتباينة، و وجود مراكز و مراتب وظيفية متفاوتة يعطي اللغة مضامين و معاني مختلفة، فالإدارة العليا تتحدث عن التحفيز والأرباح و معدلات الإنتاج و قد يدركها الآخرون في المستويات التنفيذية الأدنى،أنها استغلال و جشع من قبل المالكين و الإدارة.
- 3- معوقات شخصية: ناتجة عن الشخص نفسه حيال عملية الاتصال فالاتصالات عبارة عن نقل أفكار الفرد و أحاسيسه، العوامل التي تلعب دورا كبيرا في الاتصالات الشخصية و تؤثر على اتخاذ القرار.
- 3-1- عامل الإدراك الشخصي: يدرك المتصل به ما يريد أن يدركه حسب حاجاته و اهتماماته و خبراته و اتجاهات في تلقيه و فهمه و استجابته لفحوى الاتصال و كذا أفكاره المسبقة و إدراكه لما يريد أن يدركه بغض النظر عن الحقيقة و الواقع.
- 3-2- العواطف: تؤثر الحالة العاطفية النفسية للمتصل به، و ما يشعر به من يأس و إحباط و غضب و حزن و سعادة و مرح على قدرات تلقيه و فهمه و استجابته لموضوع الاتصال

الفصل الأول:.....الإطار النظري للاتصال

3-3- عامل الخبرة الشخصية: له تأثير كبير على عملية الاتصالات من خلال التجارب في الحياة

4- معوقات أخرى: يمكن تحديد المعوقات الأخرى التي تواجه عملية الاتصال و تؤثر على فعاليتها في النقاط الآتية:

- عدم اختيار وسيلة الاتصال الملائمة، كأن يكتب الفرد رسالة بينما يستدعي الموضوع قيامه بزيارة شخصية.

- عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال، ففي كثير من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق، و بدون تحديد الغرض من الرسالة التي تنوي إيصالها لتحديد الغرض من عملية الاتصال.

- عدم القدرة على التعبير و إيصال الفكرة إلى المستمع، بالرغم من تمكن الشخص المتصل من فهمها و لكنه يضعف في إيصالها، فقد يعبر عنها بكلمات ضعيفة أو غير مناسبة مما يخلق الكثير من الارتباك و الغموض.

- عدم القدرة على فهم ظرف الطرف الآخر خلال عملية الاتصال، كالاتصال بزمن غير ملائم لذلك الطرف.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الاتصال بشكل عام و إلى أهميته البالغة داخل المؤسسة لما يوفره من معلومات و بيانات للإدارة العليا تمكنها من اتخاذ قرارات رشيدة بالإضافة إلى كونه أداة اجتماعية يتم من خلالها بناء علاقات بين العمال فيما بينهم و بين الإدارة، كذلك تحقيق التنسيق بين مختلف هياكل المؤسسة.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

تمهيد:

يعتقد الكثير من علماء الإدارة أن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة و قلبها النابض، و في كثير من الأحيان يجزم المديرون على أن اتخاذ القرارات هو عملهم الأساسي، لأنهم باستمرار يختارون العمل الواجب القيام به، و من يقوم به، أين، متى و كيف يقوم به؟ و عليه فإن باقي وظائف الإدارة ما هي إلا نتاج لاتخاذ قرارات معينة.

كذلك يؤكد العديد من الباحثين أن جوهر الممارسة الإدارية بالمؤسسات هو اتخاذ القرارات لأجل حل المشاكل اليومية التي تواجهها الإدارة، لذلك يقضي المدير أغلب وقته في التفكير في حل المشاكل و اتخاذ القرارات المناسبة بشأنها لأجل تحقيق الأهداف المرسومة بتكاليف وانحرافات أقل، و هذا لا يتم إلا بإدراك المدير لأسس و أساليب اتخاذ القرارات و إدراك أهم الاعتبارات الواجب أخذها في الحسبان عند اتخاذ قرار، و لهذا سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة عملية اتخاذ القرار آخذين في الحسبان أهم النظريات التي أتت في هذا الصدد.

المبحث الأول: مدخل لعملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

هناك تعاريف متعددة لاتخاذ القرار من بينها:

القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها.¹

أو هو الاختيار الحذر و الدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل السلوكية.²

(1) خليل محمد العزاوي، "إدارة اتخاذ القرار الإداري"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص 21.

(2) R.Tannenbawn & Others, «Leadership and Organisation Behavioural science approach », M.C Granfill book co New York, 1961, p 267.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

كذلك يعرف الممشري اتخاذ القرار على أنه "عمل فكري و موضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب لكل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار و ذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محدّدة و بما يتماشى مع الظروف الداخلية و الخارجية التي تواجه متخذ القرار".¹

المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار

يواجه المدراء في المشروعات الاقتصادية يوماً بعداً من المشاكل و الحالات و مشكلة تعقد و تعدّد أهداف التنظيمات الإدارية الحديثة تحتاج إلى اتخاذ قرارات بشأنها، هذا ما زاد أهمية القرارات في المؤسسة و دورها في تحقيق أهداف المؤسسة، و يقتضي فهم أهمية القرارات في المؤسسة بيان دور القرارات و ارتباطها لجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط، تنظيم، تنسيق، و اتصالات و هذا ما سنتطرق إليه كما يلي:²

1- اتخاذ القرارات و التخطيط، يعرف كتاب الإدارة عملية التخطيط على أنها "عملية اختيار بين عدة بدائل لكل مشكلة ما"، من هنا يتضح لنا أنّ التخطيط يمرّ بنفس مراحل عملية اتخاذ القرار بداية من مرحلة تحديد أسس التخطيط، و البحث عن المجالات البديلة و فحصها، تقييم مجالات العمل البديلة و اختيار طرق العمل.

يضاف إلى هذا أن القدرات و المهارات اللازمة لوضع خطة أو لاتخاذ قرار ينبغي أن تتوفر في جميع من يشغلون المناصب القيادية التي تتولى عملية التخطيط و اتخاذ القرارات و هكذا يتضح مدى الارتباط بين عملية اتخاذ القرارات و عملية التخطيط و أن العملية التخطيطية في النهاية تقوم على اتخاذ قرارات.

و هنا ما عبّر عنه "كونتز و ادونيل" في قولهما أن "اتخاذ القرارات يقوم على الاختيار بين بدائل العمل يعتبر قلب التخطيط".

(1) زكي مصطفى عليان، "أسس الإدارة المعاصرة"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 69.
(2) نواف كنعان، "اتخاذ القرارات الإدارية: بين النظرية و التطبيق"، دار الثقافة الجامعية الأردنية، عمان، 2007، ص 93-97.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

2- اتخاذ القرارات و التنظيم: تشترط عملية اتخاذ القرارات التنظيم من خلال الهيكل التنظيمي، الإجراءات التنظيمية، طبيعة العلاقات بين العاملين، تقييم العمل و مسؤولية العاملين.

إنّ المعيار الذي يمكن على أساسه معرفة فاعلية التنظيم الإداري هو نوعية القرارات الإدارية في أهمية و طبيعة و آثار القرارات التي يتخذها.

3- اتخاذ القرارات و التنسيق: يعتبر التنسيق من الوظائف الأساسية لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال اتخاذ القرارات الصائبة وعن العناصر الأساسية التي يجب توفيرها و ترتبط بالتنسيق نجد التوازن و الذي يعني به توفير كل احتياجات الإدارة اللازمة و بشكل متوازن من أجل تحقيقها بفعالية و كذلك نجد التوقيت أما العنصر الثالث فهو التكامل بين عناصر التنظيم، مما سبق تبرز العلاقة بين التنسيق و اتخاذ القرار من خلال تماثل الأفكار و تضافر الجهود و اقتراح السبل التي من شأنها تسهيل عملية الوحدات داخل المؤسسة، و تنظيم اتصالاتها لكي يمكنها من اتخاذ القرارات الصائبة بسهولة و فعالية.

4- اتخاذ القرارات و الاتصالات: إنّ الاتصالات و اتخاذ القرار يشكّلان جانبين هامين من الجوانب العملية الإدارية، و يعتمد كل واحد منهما على الآخر و يتأثر به، و هذا ما عبّر عنه "سايمون" عندما قال: " يجب أن تنطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصالات و أن تكون الأخيرة ملحقّة بالأولى".

المطلب الثالث: عناصر عملية اتخاذ القرار وخطواتها

من المعروف أن المؤسسة تعمل في محيط دائم التغيير، و حتى يواكب المدير هذا التغيير و التقلّب أيا كان نوعه و وقته و مكانه لا بد له من أن يتخذ بشأنه قرار يمكنه من كسب هذا التغيير إلى جانبه و يكون أثره إيجابياً لا سلبياً. و من هنا تتضح عناصر عملية اتخاذ القرارات و التي تتم ضمن خطوات مرسومة و دقيقة.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

1- عناصر عملية اتخاذ القرار:

تتضمن عملية اتخاذ القرار مجموعة من العناصر نبرزها فيما يلي:¹

1-1- متخذ القرار:

سواء كان فرداً مديراً للمؤسسة أو جماعة، و تكون له السلطة الكاملة بموجب القانون في اتخاذ القرار ضمن الهرم التنظيمي في أي مستوى إداري بالمؤسسة.

1-2- موضوع القرار:

و هو المشكلة التي يتم بشأنها اتخاذ القرار لأجل معالجة و وضع حل مناسب.

1-3- الأهداف و الدوافع:

القرار المتخذ هو سلوك ناتج عن دافع معين لإشباع حاجة، و هذا يعني أن الهدف من اتخاذ القرار هو إشباع حاجة ما، و هو المرير لاتخاذ القرار، و كلما زادت أهمية إشباع الحاجة زادت أهمية القرار المتخذ.

1-4- المعلومات والبيانات:

حتى تتم دراسة المشكلة و تحديد أبعادها بشكل واضح لابد من جمع المعلومات و البيانات بخصوصها، سواء كانت هذه المعلومات تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل و هذا يعتمد على طبيعة المشكلة ذاتها، و المعلومات و البيانات ليست ضرورية قبل اتخاذ القرار فقط و إنما بعد اتخاذه أيضا و ذلك للتأكد من عملية تنفيذه و تحقيق الأهداف المرجوة.

1-5- التنبؤ:

و يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، و خاصة عندما تتعلق المشكلة بأمر مستقبلي يحتاج فيها متخذ القرار إلى معلومات و بيانات محتمل حدوثها مستقبلاً.

⁽¹⁾ فريد كورنل وإلهام بوجلطة، "الاتصال واتخاذ القرارات"، نفس المرجع سبق ذكره، ص 154 و 155.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

1-6- البدائل:

اتخاذ القرار عادة ما يتضمن اختياراً واحداً من مجموعة بدائل متاحة، و هو الذي يمثل حلاً للمشكلة التي من شأنها أن يتم اتخاذ القرار فيها، فتعدد البدائل يعطي الفرصة لاختيار الأفضل.

1-7- القيود:

تتم عملية اتخاذ القرار ضمن قيود تفرضها البيئة المحيطة على متخذ القرار، و لا مفر لمتخذ القرار من تقييم هذه القيود و دراستها لتفادي سلبياتها و الاستفادة من إيجابياتها.

2- خطوات عملية اتخاذ القرار:

تمرّ عملية اتخاذ القرارات بخطوات متعددة، تتعلق بحل مشكلة معينة و إزالة المعوقات التي تعترض الأهداف التنظيمية، و حتى يحقق القرار النتائج المنشودة، لا بد أن يكون فعالاً في حل المشكلات أو في تجنبها، و يقترح إتباع الخطوات الآتية في عملية اتخاذ القرارات:¹

2-1- تحديد المشكلة:

الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرارات تتمثل في إدراك أو تحسس الإدارة بوجود مشكلة ما، و المشكلة هي: "انحراف أو عدم توازن بين ما هو موجود و بين ما يجب أن يكون"، أي أنها عبارة عن الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب في وجودها.

و عند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي و ليس الأعراض الظاهرة التي توحى للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية ، و هذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدّد بدوره مدى فاعلية الخطوات التالية، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإنّ القرار الذي سيتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملاءمته للمشكلة التي صدر بصددتها، فقد تكون مشكلة مدير المبيعات لا ترتبط بتعديل الحملة

(1) عبد السلام مخلوفي و كمال برباوي، "دور نظم الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة"، نفس المرجع سبق ذكره، ص 7 و 8 و 9.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

الترويجية لزيادة المبيعات بقدر ما تكون ناتجة عن أسباب أخرى مثل عدم تصميم السلعة بشكل يناسب رغبة المستهلك أو ارتفاع أسعارها.

2-2- تحليل المشكلة:

بعد أن يتعرف الباحث على طبيعة المشكلة و يحددها فإنه يقوم بتحليلها، أي تصنيفها و تجميع البيانات و الحقائق و المعلومات المتعلقة بها، و من الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة الفرد الذي سيقوم باتخاذ القرارات بشأنها و الأفراد الذين يجب استشارتهم عند اتخاذ القرار، و الذين يجب أن يبلغوا بصدور القرار و محتواه، و الأفراد الذين سينفذون القرار.

و عادة يتم التصنيف حسب أربعة أسس هي:

- الفترة الزمنية المستقبلية للقرار (أي الفترة الزمنية التي ينبغي على المنشأة الالتزام بها للقيام بالعمل المتعلق بالقرار).
- وقع القرار على الوظائف والمجالات الأخرى.
- عدد الاعتبارات النوعية "Qualitative" التي تدخل في القرار.
- مدى التكرار المنتظم للقرار.

إنّ عملية تحليل المشكلة لاتخاذ قرار بشأنها، تتطلب القيام بجمع البيانات و المعلومات و الحقائق المتعلقة بها و ما يحيط بها من إشكالات، و على متخذ القرار أن ينتقي المعلومات و الحقائق ذات العلاقة بالمشكلة و يستبعد غيرها من المعلومات، و عليه أن يتأكد من صحة المعلومات.

2-3- تنمية الحلول البديلة (أي تحديد البدائل):

إذا تم إنجاز الخطوتين السابقتين بنجاح أمكن تحديد بدائل الحلول أو القرارات التي يمكن اتخاذها، ذلك أن التشخيص السليم يحدّد المشكلة و يحصرها في نطاق واضح، و تحليل المشكلة يُفصح عن الأسباب التي أدّت بها، و التعرف على الأسباب يرشد إلى بدائل الحل.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

فالخطوة الموالية في عملية اتخاذ القرار هي البحث عن البدائل و الحلول المختلفة، و يقصد بالبديل "تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على الإقلال من الفرق بين ما يحدث فعلاً و ما يجب أن يكون".

و يُعدّ البديل الوسيلة الموجودة أمام متخذ القرار لحل المشكلة القائمة، و يشترط في الحل البديل أن يتميز بما يأتي:

1- أن تكون له القدرة على حل المشكلة (أي قدرته على تحقيق بعض النتائج التي يسعى متخذ القرار للوصول إليها).

2- أن يكون في حدود الموارد و الإمكانيات المتاحة.

وجود أحد الشرطين دون الآخر ينفي عن الحل صفة البديل القابل للاختيار.

يجب أن يقوم متخذ القرار بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ و عدم اختيار البديل المناسب، و البديل المناسب هو الذي يفي بمجموعة من الشروط و المتطلبات الدنيا.

2-4- تقييم كل بديل:

بعد الانتهاء من تحديد الحلول البديلة للمشكلة، تأتي مرحلة تقييم نتائج البدائل، أي تعيين ما يتمتع به كل بديل من مزايا و ما يتّصف به من عيوب، و مدى إمكانية مساهمته في حل المشكلة موضوع البحث.

و تعدّ هذه المرحلة من المراحل التي تتطلب جهداً فكرياً شاقاً، لأن مزايا و عيوب البدائل المحددة لا تظهر بصورة واضحة عند الدراسة و لكنّها تظهر فعلاً عند التطبيق في المستقبل، فهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل، لذلك غالباً ما يرافق مقارنة البدائل

و تقييمها و التأكد من صلاحيتها.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

و نجاح متخذ القرار في تقييمه للبدائل أمر يتوقف على مدى صدق و حداثة البيانات التي يجب أن يحاط بها، و كذلك على مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب أي قبل إصدار القرار.

2-5- اختيار أفضل حل:

بعد القيام بتحديد المشكلة و تحليلها و تنمية الحلول البديلة و تقييم كل حل، فإن متخذ القرار يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد الحل الأفضل، أي البديل المناسب على ضوء المعلومات التي توفرت، و تسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة الحسم أو مرحلة الاستقرار النهائي على بديل بالذات.

2-6- تحويل القرار إلى عمل فعال و متابعته:

يعتقد بعض متخذي القرار أنّ دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل المناسب للحل، و لكن هذا الاعتقاد غير صحيح، فالعملية لا تنتهي إلا بوضع القرار موضع التنفيذ و تحويله إلى عمل فعّال عن طريق تعاون الآخرين، و هنا كل ما يمكن لمتخذ القرار فعله هو إبلاغ الآخرين ماذا ينبغي عليهم عمله و تحفيزهم على عمل ذلك.

و عملية تحويل الحل إلى عمل تستلزم أن يتفهم القائمون بالتنفيذ التغيرات المتوقعة حدوثها في سلوكهم و تصرفاتهم، كذلك التغيرات المتوقعة في تصرفات الأشخاص الآخرين الذين يعملون معهم، و لكنّ الفهم وحده لا يكفي إذ لا بد من تحفيزهم و ترغيبهم.

و من أفضل وسائل تحفيز الأفراد و دفعهم للعمل هي تلك التي تجعل العاملين يؤمنون بأن القرار المتخذ هو قرارهم، و لن يتأتى ذلك إلا باشتراكهم في عملية اتخاذ القرار خاصة في مراحل تنمية الحلول و تقييمها و اختيار أنسبها، لأن مشاركتهم في هذه المراحل قد تساعد على إظهار بعض الصعوبات أو الموارد المتاحة غير المستعملة التي تكون غير معروفة بالنسبة لمتخذ القرار.

الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

و بما أن الكثير من العوامل و المتغيرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار قد تتغير باستمرار، فإن عملية متابعة و رقابة التنفيذ تساعد متخذ القرار على التأكد من سلامة قراراته و قدرتها على تحقيق الأهداف.

فمتخذ القرار بمتابعته المستمرة يتعرف على وجه القصور و العقبات التي قد تنشأ أثناء التنفيذ و يسعى لتذليلها، و يمكنه بالتالي الوقوف على النتائج و المتطلبات، كتعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه .

المطلب الرابع: أنواع القرارات

تعدد أنواع القرارات بتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساسا للتصنيف حيث يمكن تصنيف القرارات إلى عدّة مجموعات على النحو التالي:¹

1- أنواع القرارات وفقا للوظائف الأساسية في المؤسسة :

يمكن التمييز بين الأنواع التالية من القرارات:

1-1- قرارات تتعلق بالعنصر البشري:

و تتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على العاملين و طرق الاختيار و التعيين و غير ذلك.

1-2- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها:

كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها و الإجراءات الواجب إتباعها و السياسات و برامج العمل.

1-3- قرارات تتعلق بالإنتاج:

و تتضمن القرارات الخاصة بتحديد حجم الإنتاج و طرقه، و سياسات الإنتاج و غير ذلك من القرارات الإنتاجية.

1-4- قرارات تتعلق بالتسويق:

⁽¹⁾ فريد كورنل و إلهام بوغليطة، "الاتصال واتخاذ القرارات"، نفس المرجع سبق ذكره، ص 163-168.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

و تتضمن القرارات الخاصة بتخطيط المنتجات و تحديد منافذ التوزيع و تحديد الأسعار.

1-5- قرارات تتعلق بالتمويل:

و تتضمن القرارات الخاصة بتحديد الهيكل المالي و مقدار رأس المال الثابت.

2- أنواع القرارات وفقا لأهميتها:

و لقد صنّف I. Ansoff القرارات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع و هي:

1-2- القرارات الإستراتيجية:

تتّصف القرارات الإستراتيجية بأنها مرتبطة بالمستقبل، لذلك فهي ترتبط بالخطط الطويلة المدى التي تؤثر على المؤسسة بأكملها، و تعالج مشكلات جديدة و غامضة و غير مألوفة و تتوفر على معلومات قليلة، كما أنّها تتطلب اجتهاد و تفكير إبداعي، و إنّ الإدارة العليا هي المسؤولة على اتخاذ هذا النوع من القرارات.

2-2- القرارات التكتيكية:

و تتعلق بمشكلات روتينية متكررة، حيث تتوفر المعلومات، كما أنّها تعنى بتحقيق أهداف قصيرة الأجل و رسم سياسات للوصول إلى الأهداف التي وضعتها القرارات الإستراتيجية و الإدارة الوسطى هي المسؤولة عن اتخاذها.

2-3- القرارات التشغيلية:

تعنى القرارات التشغيلية بتنفيذ مهام محددة لضمان إجراء التنفيذ بكفاءة و بفعالية، و تتخذ هذه القرارات من قبل الرؤساء في مستويات الإدارة الدنيا، و القرارات التنفيذية غالباً ما تكون مبرمجة حسب معايير مسبقة لأغراض التنفيذ.

3- أنواع القرارات وفقا لإمكانيات برمجتها:

و لقد صنّف H. Simon القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين :

1-3- قرارات قابلة للبرمجة:

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

في هذا النوع من القرارات تكون القواعد التي تحكم اتخاذ القرارات واضحة، و لا تتطلب جهداً كبيراً في جمع المعلومات و وضع البدائل و الاختيار بينها، و يمكن برمجة هذه القرارات آلياً، بحيث يتم وضعها بدون تدخل العنصر البشري، و تعد درجة البرمجة في هذه الحالة تامة.

3-2- قرارات غير قابلة للبرمجة:

تكون القرارات غير قابلة للبرمجة إذا كانت تواجه مواقف مستحدثة أو غير متوقعة، و يتطلب اتخاذها جهداً أكبر لأن الاختيار يعتبر أصعب و البدائل عديدة و تتطلب جمع الكثير من المعلومات لوضع هذه البدائل و اختيار أفضلها.

4- أنواع القرارات وفقاً لظروف اتخاذها:

و يمكن التفرقة بين ثلاثة مواقف عند اتخاذ القرارات:

4-1- قرارات في حالة التأكد التام:

في هذه الحالة تتوفر كل المعلومات الملائمة و اللازمة لاتخاذ القرارات كما أن البدائل متوفرة لحل المشكلة و مردود و تكلفة كلٍ منها معروف و معلوم، و ليس هناك مجال لعامل الحظ أن يتدخل بين البديل و مردوده.

4-2- قرارات في حالة المخاطرة:

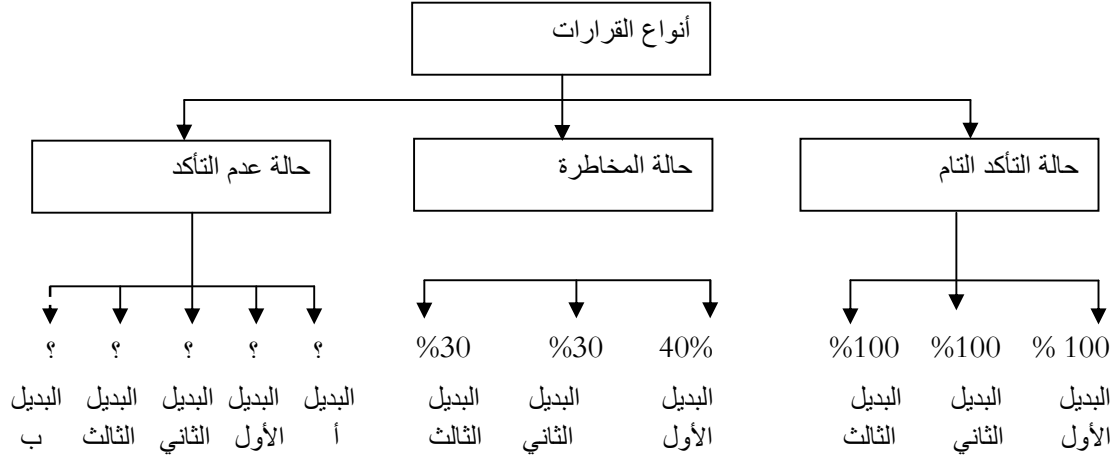
إن معظم القرارات التي تتخذ في حالة ظروف المخاطرة ترجع لنقص المعلومات، كما أن البدائل معلومة باحتمالات حدوثها.

4-3- قرارات في حالة عدم التأكد:

هذا النوع هو الأكثر صعوبة، لأن البدائل و احتمالات حدوثها و العوائد المحتملة من كلٍ بديل غير معروفة.

الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

الشكل رقم 03: يوضح أنواع القرارات حسب الظروف التي تتخذ فيها.



المصدر: جلال إبراهيم العبد، "إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص241.

5- أنواع القرارات وفقا للنمط القيادي لتخذها:

يمكن تصنيف القرارات وفقا لهذا المعيار إلى نوعين:¹

5-1- القرارات الأوتوقراطية (الانفرادية):

و هذه القرارات يتم اتخاذها من قبل المدير بشكل انفرادي، و يعلنها على العاملين دون إعطائهم فرصة للمشاركة في اتخاذها.

5-2- القرارات الديمقراطية (القرارات بالمشاركة):

و هي القرارات التي يتم اتخاذها عن طريق المشاركة، من خلال إشراك المستويات المختلفة في المؤسسة و كل من يعينهم أمر القرار من خارج التنظيم و تتميز مثل هذه القرارات بفعاليتها و رشدها، ذلك لأن مشاركة العاملين في وضعها يساعد على قبولهم لها و عدم معارضتهم لها بعد صدورها.

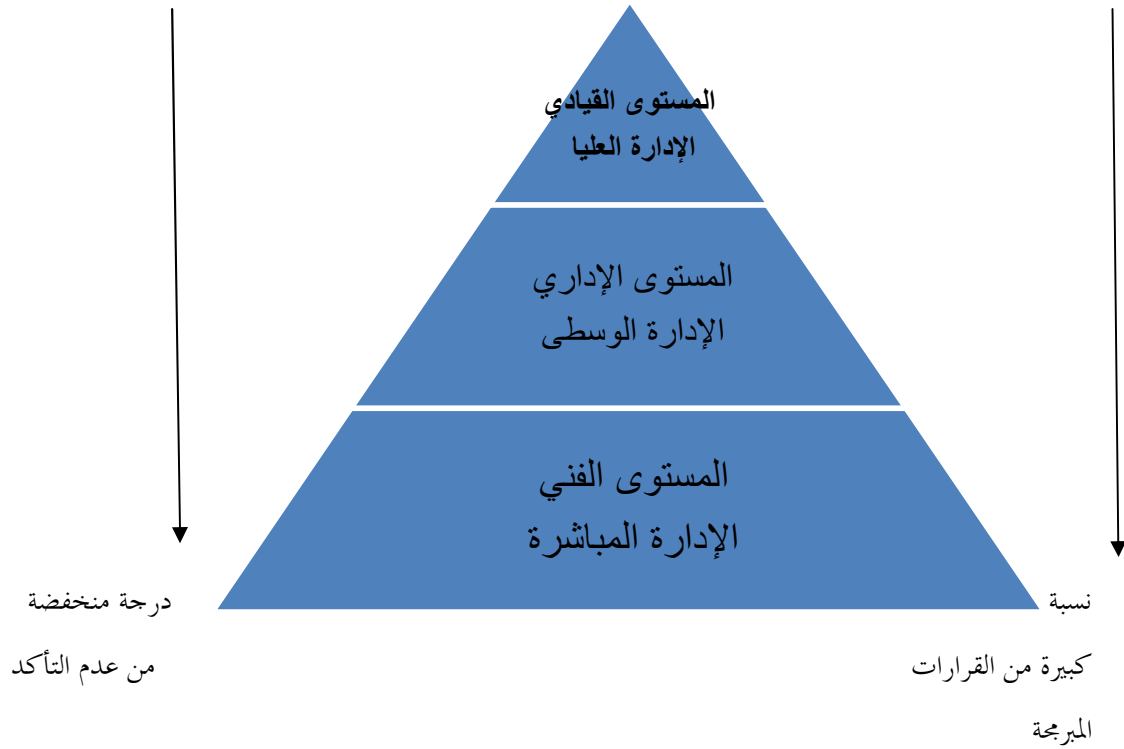
⁽¹⁾ نواف كنعان، "اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق"، نفس المرجع سبق ذكره، ص257 و 258.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

الشكل رقم 04: يوضح عدم التأكد من البيئة و علاقته بالمستوى التنظيمي و أنواع القرارات.

درجة عالية من عدم

التأكد



المصدر: فريد كورتل و إلهام بوغليطة، مرجع سابق، ص168.

المطلب الخامس: أساليب اتخاذ القرارات وأهم معوقات عملية اتخاذ القرار

1- أساليب اتخاذ القرارات:

تتعدّد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات الإدارية، و إن استخدام أحد هذه الأساليب يتوقف على طبيعة المشكلة و على طبيعة الظروف المحدّدة لها، و على تقدير المدير و رأيه و كذلك على الإمكانيات المتوفرة لاستخدام هذا الأسلوب، و لذا يمكن تطبيقه في شتى الظروف بل أن كل ظرف يملي نوع الأسلوب الذي يمكن تطبيقه و تنقسم أساليب اتخاذ القرارات إلى أساليب كمية و أساليب كيفية.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

1-1- الأساليب الكيفية:

توجد العديد من الأساليب الكيفية التي تستخدم في اتخاذ القرارات و أهمها ما يلي:¹

1-1-1- الحكم الشخصي أو البديهية:

إنّ المعيار في اتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي هو نظرة المدير للأمور و تقديره لها و التي تبني عادة على أسس شخصية غير موضوعية، و تنطلق من التكوين النفسي و الأفضلية و التأثير بمجريات الأحداث، و المدير عند اتخاذه للقرارات في هذه الحالة إنما يستند إلى معلومات سابقة.

1-1-2- الحقائق:

تعدّ الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات فحين تكون الحقائق متوفرة فإنّ القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية و منطقية، غير أنّ المشكلة هي أن هذه الحقائق قد لا تكون متوفرة في كل وقت يجب اتخاذ قرار إزاء موقف أو مشكلة، الأمر الذي قد يؤدي أحيانا بالمدير إلى اتخاذ قرارات رغم عدم توفر الحقائق و الأدلة المؤيدة، و إن توفر الحقائق في اتخاذ القرار لا يعني عن الحكم الشخصي من قبل المدير.

1-1-3- التجربة (الخبرة):

تمثل التجارب السابقة مصدراً مهماً يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات، إلا أنّها قد تكون غير كافية للحكم على موقف ما، فعلى المدير أن لا يتقيد بهذه التجارب ويجعلها المقياس الوحيد لاتخاذ القرارات، بل لابد أن يعتمد على حكمه الشخصي و تقديره للأمور.

1-1-4- الآراء:

إنّ الاعتماد على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات و هو الأسلوب لا ينتهجه المديرين و لكنّه يظل أسلوب أفضل في اتخاذ القرارات، و إن القرار

(1) فريد كورنل وإلهام بوجلطة، "الاتصال واتخاذ القرارات"، نفس المرجع سبق ذكره، ص 173، 174

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

المبني على المشاركة و إعطاء الرأي يشجّع العناصر المعنية بتنفيذه كل في المجال الذي يخصّه، غير أن هذا الأسلوب قد لا يكون الوسيلة المثلى في اتخاذ القرارات العاجلة و التي لا تحتمل المداولة و التأخير.

1-2- الأساليب الكمية:

اتّسعت دائرة الاهتمام بعلم الإحصاء في اتخاذ القرارات و ذلك لأن معظم القرارات التي تتخذ تكون في ظل المخاطرة أو عدم التأكد أو في حالات المنافسة، أي أنها تتوقف على الاحتمالات و التوقعات و الإحصاء هو الأداة الفعّالة التي تستخدم نظرية الاحتمالات في التنبؤ بالمستقبل المبهم و تقربه بصورة يمكن رؤيتها فيسهل على المدير أن يقرّر في ضوء ما يراه مناسباً، و هناك العديد من الأساليب و الطرق الكمية و الإحصائية التي تستخدم في اتخاذ القرارات و أهمّها ما يلي:¹

1-2-1- بحوث العمليات :

يُصَفّ البعض بحوث العمليات بأنها المدخل العلمي لاتخاذ القرارات الخاصة بعمليات المؤسسة، حيث تُطبّق بحوث العمليات على الحالات التي تعنى بإدارة و تنسيق التعليمات و الأنشطة، و تشمل ذلك جميع أنواع الأنشطة و العمليات في المؤسسات، و تتّبع بحوث العمليات الطريقة العلمية في حل المسائل، و التي تبدأ بالملاحظة الدقيقة و تحديد المسألة ثم بناء النموذج العلمي الذي عادة ما يكون نموذجاً رياضياً على أن يمثل بقدر الإمكان جميع الأبعاد الحقيقية للمسألة في الواقع العلمي و تهدف بحوث العمليات للوصول إلى الحل الأمثل، و هذا يعني أن الحل الذي يتم التوصل إليه أفضل الحلول و لا يوجد بديل آخر يعطي نتائج أفضل، و إنّ استخدام هذا الأسلوب لا يزوّد المدير بقرار نهائي و لكن يساعده في اتخاذ القرارات في ضوء الحلول التي يضعها و التي يمكن المقارنة بينها على أسس رقمية، ذلك لأنه رُشد الحل يعتمد على مدى قدرة النموذج الرياضي على تمثيل المشكلة

(1) فريد كورنل وإلهام بوغليطة، "الاتصال واتخاذ القرارات"، نفس المرجع سبق ذكره، ص175-177.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

محل القرار، و تدليل الصعوبات التي تعترض الصياغة الرياضية للمشكلة، كما يعتمد على توفر القدرات و المهارات اللازمة في متخذ القرار و التي تمكنه من تشخيص المشكلة و جمع البيانات و تحليلها و تقييمها و اتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ الحل.

1-2-2- نظرية الاحتمالات:

إنّ تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات يساعد متخذ القرار في مواقف و حالات عدم التأكد، و حالات المخاطرة في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطلوبة.

1-2-3- نظرية المباريات:

في مجال الإدارة يعتبر هذا الأسلوب فريد و مفيد في حل المشاكل التي تتعلق بالمنافسة، و يقوم هذا الأسلوب على مجموعة من الافتراضات و هي أن الهدف الحقيقي للفرد هو تحقيق أقصى عائد أو أقل خسارة، و أنّ الفرد يتصرف من واقع المنطق و المعقولية، و أنّ الشخص الآخر في الطرف المنافس ينتهج نفس هذه القواعد و يتصرف بنفس هذا المنطق، و تحت هذه الظروف فإنّ نظرية المباريات تُهيئ لمستخدمها الحل الأمثل في ظروف معينة، و من خلال تطوير إستراتيجية تحقق له أقصى عائد و أقل خسارة.

1-2-4- أسلوب شجرة القرارات:

تُعتبر شجرة القرارات من أكثر الأساليب استعمالاً لمعالجة مشكلات اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة، و يعتمد هذا الأسلوب في التحليل على التمثيل البياني لجميع البدائل المتاحة و نتائجها المتوقعة و احتمالات تحققها، و تتكون شجرة القرارات من عدد من المراحل تختلف باختلاف حجم و نوع المسألة و هناك نوعان من المراحل، مرحلة قرارات و مرحلة احتمالات، و تتكون كل مرحلة من مجموعة من الأفرع و الجذور و يمثل كلّ فرع في مرحلة القرارات بديل من البدائل المتاحة، بينما يمثل كل فرع في مرحلة الاحتمالات، حالة من الحالات أو نتيجة من النتائج المتوقعة لبديل ما، و يمثل الجذر في أي مرحلة من

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

المرحلتين نقطة تجميعية تضم مجموعة البدائل في مرحلة القرارات أو مجموعة الحالات في مرحلة الاحتمالات و تعتبر شجرة القرارات تطويراً لشجرة الاحتمالات و التي تحتوي على مراحل احتمالات فقط بينما تحتوي شجرة القرارات على مراحل قرارات بالإضافة إلى مراحل الاحتمالات.

1-2-5- أسلوب دراسة الحالات:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات، إذ أنه يساعد على تطوير و تحسين قدرات و مهارات المديرين على التحليل و التفكير الابتكاري لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم و يقوم هذا الأسلوب على تعريف و تحديد المشكلة محل القرار و التفكير في أسبابها و أبعادها و جوانبها المختلفة، أو تصور الحلول البديلة لها استناداً على المعلومات المتاحة عن المشكلة و يمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بمجموعة من الأسئلة في دراسة الحالة أو المشكلة محل القرار.

1-2-6- البرمجة الخطية:

تعتبر البرمجة الخطية من أكثر الأدوات الكمية شيوعاً في الاستخدام و قد يرجع ذلك إلى سهولة استخدامها و اتساع قاعدة التطبيقات المختلفة التي يمكن فيها استخدام البرمجة الخطية، فهي لا تحتاج إلى خلفية رياضية متخصصة، و من جهة أخرى سهولة إعداد النماذج الرياضية الخاصة بالبرمجة الخطية يجعل من السهل إعداد التقارير الإدارية و توضيح نتائج الحل للمديرين.

و تهدف البرمجة الخطية إلى تقرير الوضع الأمثل لاستخدامات موارد المؤسسة المحدودة، و لذا على المؤسسة أن تحدد الأسلوب الأمثل لاستخدامها بحيث يتم ذلك بأقصى ربح ممكن و أقل تكلفة ممكنة.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

رغم اعتماد عملية اتخاذ القرارات على أساليب عملية تساعدها على تحقيق الفعالية و الوصول إلى الحل السليم و المناسب، إلّا أنّه هناك العديد من المعوقات التي تقف حاجزاً أمام عملية اتخاذ القرارات.

2- معوقات عملية اتخاذ القرارات:

تشمل معوقات عملية اتخاذ القرارات القيود و القوى التي تؤثر على فعالية عملية اتخاذ القرارات أو على مرحلة من مراحل هذه العملية، و تصنّف المعوقات إلى نوعين¹ داخلية و أخرى خارجية.

2-1- المعوقات الداخلية في عملية اتخاذ القرار:

و تتمثل في مجموعة القوى أو العوامل الداخلية التي تتحكم فيها الإدارة و تتمثل فيما يلي:

2-1-1- السياسة الحالية:

تعتبر السياسة الحالية التي تتبعها الإدارة العليا من القيود الداخلية المفروضة على مديري العمليات و التسويق و غيرهم عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بتطوير المنتج، و يجب أن يكون في ضوء السياسة الحالية المطبقة في المؤسسة و التي ربما تكون ممثلة في خفض تكاليف التشغيل و التركيز على رفع مستوى الأداء.

2-1-2- الإمكانيات المالية المتاحة:

إنّ حجم الإمكانيات المالية المتاحة يعتبر أيضاً من العوامل المؤثرة بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرارات، حيث يتم اختيار البديل الذي يكون في حدود هذه الإمكانيات.

2-1-3- سلوك الأفراد:

من القيود الهامة التي تعيق اتخاذ القرارات سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة خاصة الذين سوف يتأثرون بنتائج القرار.

⁽¹⁾ فريد كورنل وإلهام بوغليطة، "الاتصال واتخاذ القرارات"، المرجع نفسه سبق ذكره، ص 178 و 179.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

2-1-4- عدم توفر الكفاءة الإدارية:

من معوقات اتخاذ القرارات عدم توافر الكفاءة الإدارية ذات الدراية بالأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات بجانب الخبرة المتراكمة في هذا المجال.

2-1-5- نقص المعلومات:

تمثل عدم كفاية المعلومات إلى جانب عدم دقتها و توقيتها أحد المعوقات الهامة التي تؤثر على فاعلية عملية اتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية، فالمعلومات ضرورية لمتخذ القرار سواء من حيث الكم أو النوع أو التوقيت، إن الخبرة وحدها ليست كافية للاعتماد عند اتخاذ القرار، بل لابد أن يتم تدعيمها بأحداث المعلومات عن الموقف المحيط بالمشكلة، كما قد يمثل هذا القيد في صورة أخرى هي افتقار تكنولوجيا المعلومات الحديثة التي تساعد المدير على اتخاذ القرار.

2-2- المعوقات الخارجية في عملية اتخاذ القرار:

على الجانب الآخر توجد المعوقات الخارجية التي مصدرها البيئة المحيطة بالمؤسسة و تحد من فعالية عملية اتخاذ القرارات، هذا النوع من المعوقات لا يقع تحت سيطرة أو تحكم الإدارة و إن كان هذا لا يمنع محاولة متخذ القرار دراسة هذه المعوقات و التنبؤ بها بقدر الإمكان و العمل على تجنبها أو التكيف معها، و تمثل هذه المعوقات في القوى البيئية ذات الصبغة السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية و التكنولوجية و غيرها.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

المبحث الثاني: نظريات اتخاذ القرار

يبحث هذا المبحث في مجموعة النظريات (أو النماذج) المتعلقة باتخاذ القرارات الإدارية.

المطلب الأول: النظرية الحديثة لاتخاذ القرارات **Decision Making Theory**

يعتبر العلماء و الباحثين المهتمين بعلم الإدارة أن أي تطوير أو إصلاح للإدارة يرتبط بمدى النجاح في اتخاذ أفضل القرارات الممكنة، و بالتالي يصبح الاهتمام بترشيد عملية اتخاذ القرارات و تحديثها هو اهتمامها بتنمية العملية الإدارية، كما أكد رواد الفكر السلوكي في كتاباتهم على أهمية البيئة المحيطة (السياسة، الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية... الخ) و المعوقات مع القرارات و طريقة اتخاذها.

و من رواد هذا الفكر "هيربرت سايمون" حيث يرى "سايمون" أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم، و بالتالي فإن فهم ذلك السلوك و التنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات و معرفة المؤثرات التي تحددتها.

و قد قسم "سايمون" صور الرشد في القرارات إلى ست أنواع فيما يلي :

1- القرار الرشيد موضوعياً: Objectively rational و هو ذلك القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.

2- القرار الرشيد شكلياً: Subjectively rational و هو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل إلى القيمة المعنية في إطار المعرفة والمعلومات.

3- القرار الرشيد بطريقة واعية Consciously rational و هو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل لتلائم الغايات المرجوة.

4- القرار الرشيد قصداً Deli berately rational و هو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

5- القرار الرشيد تنظيمياً Organizational rational.

6- القرار الشخصي الرشيد Personally rational و هو القرار الذي يُوجّه تماماً

لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرارات .

و في هذا الإطار اعتبر "سايمون" أن الرّشد الإداري أو القرار الرشيد هو ذلك القرار الذي

يجمع بين صفتي الرّشد التنظيمي و الرّشد الشخصي مع الأخذ بعين الاعتبار أن المدير

متخذ القرار هو شخص يشغل مركزاً إدارياً رسمياً داخل التنظيم و لذلك عليه أن يوازن

بين أهدافه الشخصية و أهداف المنظمة التي يعمل بها.

و يترتب على ذلك القرارات التنظيمية تتأثر بمجموعة من العوامل التالية:

1- عوامل شخصية مرتبطة بسلوك و أهداف و اتجاهات و نظام القيم الفردي.

2- عوامل تنظيمية غير شخصية مرتبطة بالمنظمة و بنيتها¹.

المطلب الثاني: نظرية تشستر برنارد Chester barnard

و هو يعتبر صاحب مدرسة النظام الاجتماعي Social system school لأنه

حلّل الكيان التنظيمي تحليلاً منطقياً مستخدماً في ذلك مفاهيم علم الاجتماع على الإدارة،

فقد نظر إلى المنظمة على أنّها "نظام رسمي لمجموعة جهود أو قوى منسقة لشخصية

أو أكثر" كما نظر إلى الجانب غير الرسمي و حدّده بأنّه نظام تعاوني لتحقيق الأهداف.

و قد أَلّف كتاب: "وظائف المدير التنفيذي" الذي يركز فيه على العوامل النفسية

و الاجتماعية و الأخلاقية و دورها الهام في الإدارة.

و ركز في كتابه هذا على الجوانب السلوكية للتنظيم بدرجة تفوق الجوانب الرسمية

حيث ركز على عنصر النظام و عنصر الأفراد كمحورين أساسيين للتنظيم و اعتبر أن

المنظمة موجودة عندما تتّصف بالصفات التالية:

1- القدرة على الاتصال بين الأفراد العاملين في المنظمة.

⁽¹⁾ خليل محمد العزاوي، "إدارة اتخاذ القرار الإداري"، المرجع نفسه سبق ذكره، ص 103-104.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

- 2- وجود الرغبة في المشاركة لانجاز العمل عند هؤلاء الأفراد دون ضغط أو إكراه.
 - 3- أن يكون هدف الرغبة في المشاركة لانجاز العمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة و بالمقابل فقد اعتبر أن التنظيمات غير الرسمية مهمة للأسباب التالية:
 - 1- يعتبر التنظيم غير الرسمي مركزاً للمعلومات التي لا تصل للمنظمات الرسمية و وسيلة للاتصالات المتبادلة.
 - 2- سبب للتماسك ولالاتحام بين أفراد التنظيم و تعاونهم لتحقيق أهداف المنظمة.
 - 3- وسيلة لحماية كرامات الأفراد و شخصيته من تأثيرات المنظمة السمية .
و حدّد بواعث العمل ب:
 - 1- الباعث المادي: و يتضمن الرواتب و المزايا المادية.
 - 2- المناخ الطبيعي للعمل و يتضمن العلاقات التنظيمية و ظروف العمل.
 - 3- الشهرة و التميز و السلطة.
 - 4- مبادئ مثالية مثل كرامة العمل والشعور بالكفاءة.
- و عرّف مفهوم السلطة: بأنها قبول الرؤوس سلطة الشخص الذي يصدر الأمر أو قبول القرار.
- و فرّق أيضا بين السلوك الفردي و السلوك التنظيمي فيرى "بيرنارد" أنّ الأوّل يتميز بالعضوية أمّا الثاني فيعتمد على العقلانية و القصد، و فرق أيضا بين القرار الشخصي و القرار التنظيمي و اعتبر أن القرار الشخصي هو قرار المساهمة في بأعمال المنظمة و لا يفوّض، أما القرار التنظيمي فهو عملية تجرد القرار من صفاته الشخصية لأنّه جزء من العمل التنظيمي و عليه فقد حدّد "برنارد" ثلاثة أنواع للقرارات:
- 1- القرارات التنازلية: و هي القرارات التي تأتي من مستويات عليا في المنظمة على شكل أوامر.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

2- القرارات التصاعدية: و هي القرارات التي تتبع من المستويات الدنيا و ترفع المسؤولية باتخاذ القرار النهائي بشأنها و تسمى بالحالات الاستثنائية .

3- القرارات الناتجة عن المبادلة و المبادرة الشخصية للإداري¹ .

المطلب الثالث: مدرسة كارنجي Carnegie school

و هي مدرسة فكرية في اتخاذ القرارات، و من روادها المشهورين "هيربرت سايمون" و "جيمس مارتش" و "رتشارد سايرت" و هم أساتذة الإدارة في جامعة كارنجي ميلون بالولايات المتحدة الأمريكية.

إن أفكار مدرسة كارنجي هي امتداد لأفكار "سايمون" حيث تستند على ثمة كتابة السلوك الإداري و ركز رواد هذه المدارس على قرار الفرد عضو التنظيم و مشاركته فقالوا: إذا كانت درجة تحقيق توقعات الفرد تساوي نسبة مساهمته في المنظمة فإنها تؤدي إلى الرضا الوظيفي، أمّا إذا كانت أقل من مساهمته في المنظمة فإنها تؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي.

● أفكار هيربرت سايمون في مجال اتخاذ القرارات.

اعتبر هيربرت سايمون أن اتخاذ القرارات هي الإدارة و أن العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ القرارات و اعتبر أن الإدارة هي اتخاذ القرارات حيث ينتج عنها ثلاث سياسات:

1- سياسات تشريعية معتمدة على قيم و أخلاقيات الإدارة العامة.

2- سياسات إدارية و تكون عامة و شاملة و منفتحة للتغيير.

3- سياسات عملية و تشغيلية و معظمها أحكام و قوانين و تعليمات تحدد سلطة المرؤوسين.

● النظرية المثالية الجزئية لسايمون:

(1) خليل محمد العزاوي، "إدارة اتخاذ القرار الإداري"، المرجع نفسه سبق ذكره، ص 105، 106

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

حيث يرى سايمون أن عملية اتخاذ القرارات على أي مستوى إداري تتكون من ثلاث مراحل و هي:

1- مرحلة البحث و الاستطلاع: و هي عملية البحث عن مواقف مناسبة لاتخاذ القرارات.

2- مرحلة التصميم: و هي عملية إيجاد بدائل مختلفة أو محتملة للعمل لمواجهة هذه المواقف.

3- مرحلة الاختيار: و هي عملية اختيار البدائل الأكثر احتمالا للنجاح في تحقيق الأهداف.

و من المفاهيم الأساسية للنظرية أن متخذ القرار يتأثر بعوامل إنسانية مرتبطة بسلوكه و اتجاهاته و بالبدائل المقترحة و آثار و نتائج كل بديل.

● عناصر نظرية التنظيم و السلوك الإداري لسايمون:

قدم سايمون نظريته عن التنظيم و السلوك الإداري باعتبارها دراسة لعمليات اتخاذ القرارات في المنظمات الإدارية و من أهم عناصرها:

- أن وراء كافة أنواع الأعمال الإدارية عملية اختيار و تحديد.

- أن اتخاذ القرارات يشمل التنظيم الإداري كـله بنفس القدر الذي يعمّ الأداء الفعلي للأعمال.

- ينقسم أعضاء المنظمة إلى فئتين المنفذين الذين يؤدون الأعمال و ينفذون القرارات و فئات متخذي القرارات.

- عملية اختيار البدائل هي من وظيفة متخذي القرار.

- التركيز والاهتمام على المنفذين لأنهم سبب في نجاح أو فشل المنظمة.

- أن عملية اتخاذ القرار هي دائما بحث عن الوسط حيث لا يوجد بديل قادر على تحقيق الأهداف تحقيقا تاما.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

- أهمية انتشار هرم سلطة يتدرج من القمة للقاعدة.

• صنف سايمون القرارات إلى نوعين:

- 1- قرارات مبرمجة Programmed decisions : و هي روتينية بسيطة متكررة و ظروفها ثابتة و تُتخذ عادة من قبل الإدارة الدنيا و تستخدم فيها الأساليب التقليدية.
- 2- القرارات الغير المبرمجة Non-programmed decisions: و تتصف بأنها غامضة و معقدة لأنها تتعلق بمشكلات ذات طبيعة غير متكررة و غير مألوفة، و ظروفها متغيرة و تحتاج إلى جهد ذهني كبير و تفكير و إبداع، حيث تستخدم فيها الأساليب الحديثة مثل البرامج الخطية و بحوث العمليات و تُتخذ هذه القرارات عادة من قبل الإدارة العليا.

• من رواد المدرسة كارنجي:

- 1- نموذج سايمون و مارتش: حيث يرى هربرت سايمون و جيمس مارتش أن القاعدة التي تقوم عليها النظريات الفكرية غير واقعية لأن المدير متخذ القرارات ليس على علم كامل بجميع البدائل و نتائجها كما أنه لا يستطيع أن يتنبأ بآثار كل بديل و نتائجه، لذلك قدم سايمون و مارتش نموذجاً لاتخاذ القرارات مكوناً من أربعة عناصر مترابطة و هي:

1-1- مستوى الطموح: و هو المستوى أو الهدف الذي يرسمه المدير متخذاً القرار بنفسه و يعمل على الوصول إليه.

1-2- القيمة المتوقعة للمكافآت: و هي قيم المنافع المتوقعة التي يسعى المدير إليها من خلال قراره.

1-3- البحث المتواصل: و هي عملية البحث عن معلومات تتعلق بالمشكلة التي تنتظر الحل حتى يصل المدير إلى البديل المقبول و الملائم.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

1-4- مستوى الرضا و الاقتناع: و هو رضا المدير بالبديل الذي يحقق الأهداف بصورة مرضية .

2- نموذج سايرت و مارتش لعملية اتخاذ القرار:

يحتوي هذا النموذج على أربعة أسس لاتخاذ القرارات:

1- الحل الجزئي للتراع عن طريق تجزئة المشكلات الأساسية إلى مشكلات فرعية بحيث تجزأ الأهداف و كذلك البحث عن الحل الوسط.

2- تجنب عدم التأكد: و يريان بأن المنظمات تتفادى عدم التأكد عن طريق قيامها بالبحث عن حل المشكلات الملحة بدلاً من وضع استراتيجيات بعيدة المدى من خلال المساومة أو التفاوض و البحث في البيئة عن الحلول المرضية .

3- البحث الموجه للمشكلات: و يتم عن طريق اكتشاف البديل و إعداد و صياغة الأهداف بما ينسجم مع البدائل المتاحة.

4- التعلم التنظيمي: من خلال حصول هذه المنظمات على درجة معينة من التعلم التنظيمي يبقى مرتبطاً بعملية التكيف هذه.

● انتقادات موجهة إلى مدرسة كارنجي:

يعتبر البعض ما قدمته هذه المدرسة ليست نماذج معيارية بل هي نماذج وصفية و لم يتطرقوا لما يجب أن تظهر عليه هذه المنظمات و اعتبروها بأنها مقصرة فيما يتعلق بالعوامل الفعالة في الحاجات الإنسانية فهو لم يوضح منظمات سلم الحاجات الإنسانية.¹

المطلب الرابع: تشارلز لندبلوم.

وجه "لندبلوم" انتقادات للنموذج العقلاني التقليدي حيث رأى أن الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الذي يفترض العقلانية الكاملة هو أسلوب غير واقعي و قدم لنا المدخل التدريجي incremental approach و فيها أن المدير متخذ القرار يركز فقط على

(1) خليل محمد العزاوي، "إدارة اتخاذ القرار الإداري"، المرجع نفسه سبق ذكره، ص 110.

الفصل الثاني:.....الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار

السياسات الحالية بدلا من محاولته المسح الشامل و تقييم جميع البدائل واعتبار عدد قليل من البدائل و تقييم عدد محدود منها، و إعادة تحديد تلك المشكلة و إيجاد قرارات تدريجية لحل المشكلة.

المطلب الخامس: امتيائي اتريوني.

صاحب نموذج المسح المختلط حيث يُقدم وصفاً واقعيًا للإستراتيجية التي يستخدمها المدير متخذ القرار في مجالات متنوعة إستراتيجية للمدير الفعال للملاحظة والتعقيب لذلك هذا النموذج يجمع بين الإستراتيجية العقلانية و التدريجية و يعطي مرونة في مراجعة القرار في أي مرحلة من مراحل اتخاذ القرار.

النموذج السلوكي في المنظمة العامة:

المرحلة الأولى: بناء النموذج عن طريق تجميع المعلومات.

المرحلة الثانية: اختيار النموذج من خلال عملية مقارنة مجموعة الأحداث يتنبأ بها مع مجموعة الأحداث التي تقع فعلا.

خلاصة:

تم التطرق في هذا الفصل إلى عملية اتخاذ القرار بشكل عام حيث قلنا أنها تلك العملية التي يتم فيها اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لحل مشكلة ما أو تحقيق هدف معين، و ليكون القرار فعالاً لا بد من توفر المعلومة بالقدر الكافي و الدقة المطلوبة لمتخذ القرار و بالتالي الحصول على قرارات رشيدة، كذلك تم التطرق لعدة نظريات من أبرزها النظرية الحديثة.

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

تمهيد:

إنّ البيئة التي تحيط بالمؤسسات حالياً تتصف بالتغير المستمر و السريع و هذا التغير يوجب على أي مؤسسة أن يتوفر لها نظاما يمكن من خلاله توفير ما يحتاج إليه من معلومات تساعد في صنع القرارات، إذ أصبحت المعلومات موردا استراتيجيا تعتمد عليه المؤسسات لمراجعة ظروف المنافسة، و تحقيق أهدافها، و يساعدها في الاستمرار. و في ظل ظروف البيئة الحالية وتعدد المشاكل وتعقدتها أصبح المدير يحتاج إلى اتخاذ القرار و حل المشكلات من خلال التعرف على الفرص و التهديدات، و حيث أن اتخاذ القرار يمثل جوهر العملية الإدارية فقد حرص الاتصال على مساندة من يتخذ القرارات من خلال نقل المعلومات و ذلك بتشخيص و تحليل المشكلات التي يصعب الإلمام بكل جوانبها و تتطلب وقتاً طويلاً و مجهوداً معتبراً و هكذا يمكن للمؤسسة أن تتخذ القرار الرشيد في الوقت المناسب.

المبحث الأول: الاتصال و فعالية اتخاذ القرارات

المطلب الأول: مفهوم فعالية عملية اتخاذ القرارات

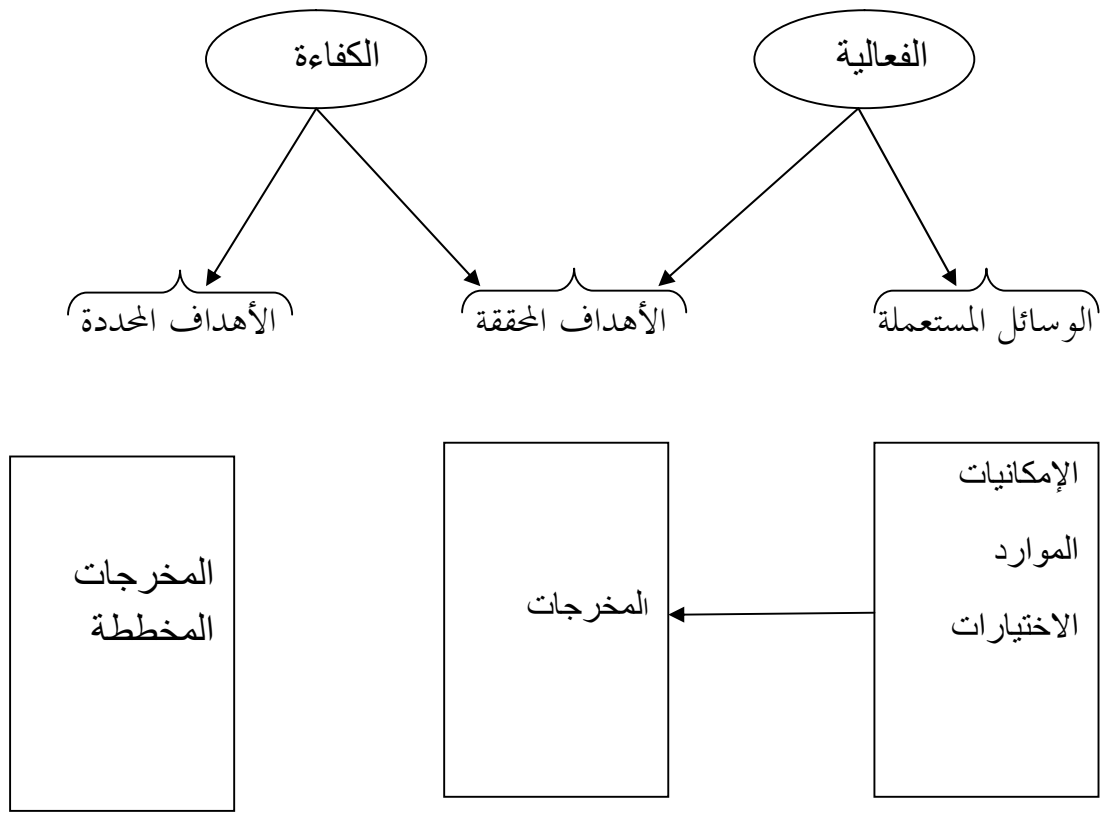
يتم تحليل و تقييم عملية اتخاذ القرارات باستخدام مقياس الفعالية، كما يستخدم في تحليل و تقييم النظم نوعين رئيسيين من مقياس الأداء و هما الفعالية (Effectiveness) و الكفاءة (Efficiency) و من ثم فالتساؤل الذي يدور هو كيف نحقق الفعالية للقرار؟ أي ما هي الأساليب التي من خلالها يحقق القرار الهدف المنشود.

يقترن مفهوم الكفاءة بمفهوم الفعالية و لكن مفهوم الكفاءة يشير أساسا إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحديد الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، و هي في الغالب موارد محدودة مما يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي، ينعكس في مستوى المخرجات منسوبة إلى المدخلات أما مفهوم الفعالية فيشير إلى القدرة على تحقيق الأهداف، و ليس من الممكن دائما تحقيق الفعالية و الكفاءة معا على الرغم من أهمية ذلك.

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

عرّف KHEMAREN الفعالية بأنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك¹. هذا ما نسميه الفعالية التي تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف بغض النظر عن الإمكانيات التي استخدمت في تحقيقها. أمّا الكفاءة فيعبر عنها بحسن استخدام النشاطات بما يحقق أحسن النتائج الممكنة بأقل تكلفة ممكنة أو هي علاقة بين المخرجات و المدخلات حيث تقيس مدى الإنتاجية.

الشكل رقم 05: يوضح الازدواجية فعالية و إنتاجية.



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب: مرجع سابق، ص 127

إنّ هذه الازدواجية "الفعالية" و"الكفاءة" تبين مستوى أداء تسيير المؤسسة و يقصد بالفعالية الدرجة التي وصل إليها انجاز الأهداف ولذلك فهي مرتبطة بنتائج النظام أو بمخرجاته مثل قياس إجمالي مبيعات الشركة.

(1) عبد الرزاق بن حبيب، "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ص126.

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

و قد كانت بدايات البحث في موضوع الفعالية ترى أن تحقيقها مرهون بقدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المتوخاة من إنشائه، و هذا مفهوم بسيط ساد في الخمسينات، إذ كان مجرد قدرة التنظيم على البقاء يعتبر مؤشرا كافيا على الفعالية، و قد تغير مفهوم الفعالية في الستينات و بداية السبعينات من القرن الماضي مع التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة بالبقاء إلى معايير جزئية مثل: مستوى الروح المعنوية عند العاملين، ومعدل حصول الحوادث أو إصابات العمل، و معدّل الدوران الوظيفي، طبيعة الاتصالات و إدارة المعلومات، مشاركة العاملين و قدرتهم على التأثير، إلى غير ذلك من مفاهيم اعتبرت مؤشرات على فعالية المؤسسات.

و إنّ فعالية القرارات لا تُقيم بعدد القرارات التي يضطر المدير لاتخاذها و لكن بنوعية هذه القرارات من حيث فعاليتها في حلّ مشكلة معينة أو في استغلال فرصة ما.

فعالية القرارات تتحدّد بنوعية القرار و مدى قبول القرار من طرف الأفراد الذين ينبغي عليهم أن ينفذوه، فإذا كان القرار ليس فعّالاً فلا بد من زيادة مستوى القبول لأنّ ذلك سيزيد من التزام العاملين بالقرار، و لكن يحتمل كثيرا أنّه عندما تزداد درجة القبول فإن النوعية تنقص و على ذلك فإنه يجب علينا إجراء موازنة بين مستوى الجودة و مدى القبول، و بالرغم من نقص نوعية القرار إلا أنّ فعاليته الإجمالية قد تضاعفت، أي أنّه ليس مهماً على الإطلاق ارتفاع مستوى جودة القرار إذا كان المنفذون له غير مستعدين للتنفيذ على النحو المطلوب.

فمن الممكن للمدير أن يتخذ القرارات التي تتصف بالجودة العالية، حيث يأخذ كل ما أقرّه القانون الإداري و كل ما أفرزته اللوائح الإدارية لكن عند التنفيذ يخيب هذا القرار، و يمكن اختزال العرض السابق في عنصرين و هما، جودة القرار و نوعيته، أي مدى حرصه على الجوانب القانونية و الإدارية، و قبول هذا القرار من المنفذين، أو التبصّر و الإحساس

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

بأولئك المتلقين للقرار و هل يمكن أن يتفاعلوا معه و أن يجعلوه مجسداً و محققاً للأهداف أو هم نابذوه و حتى و لو نفذوه فسيكون بطريقة غير سليمة.

و هذه أهمّ النقاط التي من خلالها يمكن الرفع من مستوى قبول القرار¹.

1- استخدام أهداف مصاغة بعناية.

2- استخدام طرق تحليلية كمية متى كان ذلك ممكناً.

3- الأخذ في الاعتبار أهمية الوقت عند اتخاذ القرار .

4- التعهد باتخاذ قرارات تعكس بشكل قوي مستوى عالي من الأخلاق.

5- الاستعداد لتحمل الأخطار التي تتضمنها القرارات.

6- إتباع خطوات متتابعة لمنع الاندفاع عند اتخاذ القرار.

7- تحديد خطوط نهائية لاتخاذ قرارات معينة.

8- تحديد و تعريف المشكلة بوضوح قبل محاولة حلها.

9- تحديد حلول بديلة كثيرة.

10- تجنّب التنفيذ المتقطع للحلول و استخدام الحكم الشخصي.

11- الابتعاد عن خطأ التعميم.

12- مشاركة المرؤوسين في جميع مراحل اتخاذ القرارات.

و بعد أن حدّدنا فعالية اتخاذ القرارات الإدارية ننتقل إلى تحديد العوامل التي تزيد من

هذه الفعالية و التي لا بد لتخذ القرارات أن يعتمد عليها.

(1) فريد كورنل وإلهام بوغليطة، "الاتصال واتخاذ القرارات"، نفس المرجع سبق ذكره، ص 184 و 185.

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

المطلب الثاني: عوامل زيادة فعالية عملية اتخاذ القرارات

إنّ عملية اتخاذ القرارات تمثل الجزء الرئيسي من عمل المدير، لذلك فإنّ كلّ مدير يتخذ العديد من القرارات يومياً، لكن السؤال الذي يطرح هو ما مدى فعالية هذه القرارات التي يتخذها المدير يومياً؟

يوجد مجموعة من العوامل يجب أن تأخذ في عين الاعتبار من جانب المدير لزيادة فعالية اتخاذ القرارات تتمثل أهمّها فيما يلي¹:

- التركيز على تحديد المشكلة و البحث عن البدائل و اختيار البديل المناسب لحل المشكلة.
- الاعتماد على قاعدة كافية و دقيقة من البيانات حول المتغيرات المتعلقة بالمشكلة و الموقف المحيط بها.
- الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات الحديثة أثناء مراحل عملية اتخاذ القرارات، و التي تتمثل في الحسابات الآلية و البرامج التطبيقية الجاهزة، بغرض إنتاج معلومات دقيقة و مصنفة حسب احتياجات المدير أو متخذ القرار.
- ضرورة إدراك أن كل قرار ينطوي على نتائج متوقعة و أخرى غير متوقعة، و من ثمّ يجب تقدير تأثير أبعاد هذه النتائج غير المتوقعة.
- ضرورة إدراك أن القرار ينطوي على جوانب ملموسة و أخرى غير ملموسة تتعلق بالجوانب النفسية و الإنسانية التي تواجه متخذ القرار، و القرار الفعال هو الذي يحقق التوازن بين الاعتبارات المنطقية و الملموسة في القرار، و كذلك الاعتبارات العاطفية و الإنسانية غير الملموسة فيه.
- إنّ عملية اتخاذ القرارات غير الروتينية لا بد أن تنطوي على التفكير الخلاق والابتكار عن تنمية الحلول البديلة.

⁽¹⁾ فريد كورنل وإلهام بوغليطة، "الاتصال واتخاذ القرارات"، نفس المرجع سبق ذكره، ص186.

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

- الاهتمام الأسلوب الجماعي عند اتخاذ القرارات في ظروف لا تستدعي انفراد المديرية، و ذلك للاستفادة من الخبرات و التخصصات المتنوعة للآخرين و تحقيق المشاركة لهم و تدريبهم على اتخاذ القرارات.

- التكيف مع التغيير في المواقف المحيطة حتى يضمن المدير النجاح للقرار.

- الاقتناع بأن عملية اتخاذ القرارات لا تنتهي بمجرد اتخاذ القرار، و من ثم يجب متابعة تنفيذه و كشف المعوقات التي قد تحول دون تطبيقه لمتابعة تنفيذ القرار و وضع مؤشرات لقياس مستوى التقدم في التنفيذ.

- تعديل القرار إذا تم اكتشاف عدم فعاليته في معالجة المشكلة المعنية أو ترتب عليه آثار و نتائج سلبية و يعكس ذلك خاصية المرونة في القرار، و لكن في نفس الوقت ألا يتم إجراء مثل هذا التعديل بشكل متكرر لأن ذلك يؤثر على خاصية الاستقرار في القرار التي قد تفقده الاحترام و الالتزام من جانب الآخرين.

- أن يأخذ القرار في الاعتبار العوامل المؤثرة على الموقف ليس فقط داخل المؤسسة و لكن أيضا العوامل الخارجية مثل المنافسة و الظروف السياسية و الاجتماعية و غيرها.

إن أهم عامل يزيد من فعالية اتخاذ القرارات هو الاعتماد على الأسلوب الجماعي عند اتخاذ القرارات و لذا ستم دراسته بتعمق و تحديد بدائل سياسات اتخاذ القرارات.

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

المطلب الثالث: بدائل سياسات اتخاذ القرارات

تتعدّد بدائل السياسات المرتبطة باتخاذ القرارات ليس فقط بسبب الاختلاف في نظم الإدارة، كنظام الإدارة بالأهداف و النتائج، نظام الإدارة بالأوامر، نظام الإدارة بالإجماع، و لكن أيضا نتيجة للتباين في المواقف الإدارية و التنظيمية و البيئية أثناء اتخاذ قرار معين، فطبيعة الموقف قد تفرض ضرورة استخدام سياسة أو أسلوب معين من أساليب اتخاذ القرارات ما كان يستخدم لولا ظهور هذا الموقف، و يمكن استعراض بعض السياسات البديلة المرتبطة باتخاذ القرارات على النحو التالي:¹

1- البديل الأول: المدير يتخذ القرار بمفرده-القرارات الفردية

في هذا البديل يقوم المدير بمفرده باتخاذ القرارات دون مشاركة أحد من مرؤوسيه في أي مرحلة من مراحل عملية اتخاذ أي قرار، سواء ما يختص بجمع المعلومات أو تحليل المشكلة و تحديد الأهداف أو عملية التقييم لبدايل الحلول، و قد يكون لهذا التصرف أسبابه، و من بينها انخفاض كفاءة المرؤوسين أو عدم وجود ثقة متبادلة بين الرئيس و المرؤوسين أو عدم وجود وقت كافي للمناقشة أو الحوار بشأن القرار المزمع اتخاذه، و بالرغم من وجهة بعض أسباب تبني هذا التصرف أو السياسة في اتخاذ القرارات إلا أنّ فقدان القرارات التي تتخذ على هذا النحو لعنصر المشاركة بالرأي أو المعلومات قد يؤدي إلى افتقارها لحماس القائمين بالتنفيذ أو الدقة و الموضوعية، كما أن المغالاة في إتباع هذه السياسة لا يساعد على خلق نصف ثان من الإداريين في المستقبل.

2- البديل الثاني: البديل الياباني-القرارات بالإجماع

البديل الثاني في اتخاذ القرارات يقوم أساساً على مفهوم مؤداه أن التغيير و الأفكار الجديدة الخاصة بالقرارات يجب أن تأتي من أسفل أي من المرؤوسين و يتم هذا على النحو التالي:

(1) فريد كورنل وإلهام بوغليطة، "الاتصال واتخاذ القرارات"، نفس المرجع سبق ذكره، ص 187-191.

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

- 1- يقوم المرؤوسين بإعداد المقترحات إلى الرئيس الذي يقوم برفعها بعد دراستها إلى المستوى الذي يليه و هكذا إلى أن تصل إلى المستويات العليا.
 - 2- يقوم الرؤساء بدلا من قبول أو رفض مقترحات المرؤوسين بتقديم أسئلة تكتيكية أو مقترحات أخرى إضافة إلى تشجيع مرؤوسيهـم.
 - 3- يمكن إذا تطلب الأمر ذلك إعادة المقترحات إلى المرؤوسين أو المبادئين للحصول على مزيد من المعلومات.
 - 4- و القاعدة هي ضرورة الإجماع بنسبة 100% على القرار من كل المستويات التي يمر بها.
 - 5- بذل جهد كبير في الاتصال وجميع المعلومات من كل المستويات بشأن أي مشكلة أو قرار.
 - 6- في حالة الموافقة من قبل الإدارة العليا على المقترحات يتم إعادتها أي إرسالها مرة أخرى إلى المرؤوسين الذين قدموها لكي يتم تنفيذها.
- ### 3- البديل الثالث: القرارات بالأغلبية-القرارات الجماعية.
- تتخذ القرارات ليس فقط بواسطة الأفراد و إنما أيضا بواسطة الجماعات و يعتمد المديرون في بعض الأحيان على رأي الآخرين من خلال عقد اللجان والاجتماعات، إلا أن القرارات الجماعية تناسب، كما يشيع استخدامها كلما صعدنا إلى أعلى في السلم الإداري و السبب في ذلك يرجع إلى أن القرارات غير المبرجة تتسم بالتعقيد و تحتاج إلى العديد من الآراء البديلة و المناقشة و التقييم من الخبراء و ذوي الرأي و المتخصصين و بصفة عامة هناك العديد من سياسات اتخاذ القرارات الجماعية و هي تختلف فيما بينها في درجة تأثير أفراد الجماعة على اتخاذ القرار النهائي، و يمكن التفريق في هذا المجال بين ثلاثة مداخل:

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

- أفراد الجماعة ينصحون المدير و هو الذي يتخذ القرار، و هنا تتجلى مساهمة أفراد اللجنة أو المشتركين في الاجتماع في إبداء الآراء البديلة و مناقشتها و تقييمها و إبداء النصيحة للمدير الذي يدير اللجنة أو الاجتماع، ثم ينفرد المدير بمسؤولية اتخاذ القرار سواء أخذ أم لم يأخذ برأي أفراد الجماعة.

- أفراد الجماعة لابد أن يجمعوا بالموافقة على القرار النهائي، و هنا يكون دور المدير في اللجنة أو الاجتماع هو إدارة المناقشة و تنميتها و التعرف على البدائل و الوصول إلى قرار شبه نهائي، يلي ذلك اقتراح أعضاء الجماعة أو تصويتهم على هذا القرار، فإذا أجمع جميع أفراد الجماعة على صلاحية القرار اتخذ هذا القرار و كان نافذاً.

- أغلبية الجماعة توافق على القرار النهائي، و هنا لا يلزم إجماع كل أفراد الجماعة بل يلزم أن تكون هناك أغلبية على القرار، فإذا كان عدد أفراد الجماعة خمسة فإن موافقة ثلاثة أفراد تكون كافية لاتخاذ القرار، فوجود خمسة أفراد في الجماعة و كلهم موافقين يعني هذا إجماعاً، و وجود ثلاثة أو أربعة موافقين يعني أغلبية، و في حالة وجود عدد زوجي من الأفراد داخل الجماعة و انقسام العدد إلى نصفين، يرجح أحياناً جانب الرئيس، فإذا كان عدد أفراد الجماعة ست و وافق ثلاثة على القرار و عارض ثلاثة فتؤخذ الأغلبية في الجانب الذي ينتمي إليه الرئيس.

يعتمد تحقيق البديل الثاني من بدائل سياسات اتخاذ القرارات و هو القرار بالإجماع و البديل الثالث هو القرارات الجماعية على الاتصال ما بين الرئيس و المرؤوسين لذا لابد من تحديد علاقة الاتصال بعملية اتخاذ القرارات.

المطلب الرابع: علاقة عملية الاتصال باتخاذ القرارات

إنّ الاتصال عملية أساسية و حيوية و مستمرة باستمرار المؤسسة، و للاتصال دور مهم في تخطيط و تنظيم الأنشطة من خلال اتخاذ العديد من القرارات و التنسيق و الإشراف

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

و المتابعة عليها بالإضافة إلى العديد من العمليات الأخرى كالرقابة و التقييم، فأهمية

الاتصال تبرز في اتخاذ القرارات، و هذا ما يؤكد العلاقة الموجودة بينهما فكيف ذلك؟

يعتقد الكثير من علماء الإدارة أن المشكلة الأولى المعاصرة هي مشكلة الاتصال في

الإدارة و يركزون في اعتقادهم هذا على أن الإدارة تواجه مشكلة صعبة في توفير البيانات

و المعلومات اللازمة لممارسة العملية الإدارية، و لاشك في أن الاتصالات ضرورية و لا

يمكن إغفال أهميتها. يمثل ما تكون عليه القرارات بالنسبة للمدير، لأنّ عملية الاتصالات

و اتخاذ القرارات يشكّلان جانبيين هامين من جوانب العملية الإدارية فكلاهما يعتمد على

الآخر و يتأثر به، بمعنى أن هناك علاقة تبادلية بين الاتصالات و القرارات تبرز في مدى

الصلة بين العمليتين و خضوعها لظروف واحدة، أو عندما نجد أن المدير هو المطالب

بالاثنين معا بصفته يشغل المركز القيادي المعين في التنظيم.

و القرار الإداري عادة ما يتخذ بناءً على العديد من الاتصالات مع أكثر من طرف

و هذا مما يدعم من أهمية و قوة القرارات بل و زيادة فعالية هذه القرارات، و ما يؤكد

العلاقة الوثيقة بين الاتصالات و القرارات هو أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات

و المعلومات و الحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات، و أن الانتقال السهل لهذه البيانات

و المعلومات يمرّ من خلال قنوات الاتصال التي تشملها الهياكل التنظيمية و من خلال

التسلسل الرئاسي أو التابع الهرمي القائم، سواء من المستويات الدنيا إلى العليا أو العكس،

و ما لم تكن هذه القنوات بالقدر الكافي من اليسر و السهولة فقد يصعب على متخذ

القرار أداء دوره المطلوب.

و يمثل ما تكون هذه الاتصالات رسمية بين أطراف التنظيم و مراكزه القيادية نجد

احتمال وجود اتصالات أخرى غير رسمية قد يكون لها نفس الأهمية و التأثير على عملية

اتخاذ القرارات.

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

إذن للاتصال علاقة وثيقة باتخاذ القرارات، و هذا ما دفعنا إلى البحث عن دور الاتصال في رفع فعالية اتخاذ القرارات¹.

المطلب الخامس: دور الاتصال في رفع فعالية اتخاذ القرارات

إذا كانت الاتصالات ضرورية و لازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة و أهمية لعملية اتخاذ القرارات، لأنّ الاتصالات و اتخاذ القرارات يشكّلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية و يعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به، بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين القرار و الاتصال فالاتصال دور في رفع فعالية اتخاذ القرارات يتضح فيما يلي:²

1- تزويد متخذ القرار بالمعلومات و تنمية الفهم بينه و بين مرؤوسيه:

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات و البيانات المطلوبة لاتخاذ القرار، و من هنا فإن سلامة القرارات الإدارية و فعاليتها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة و فعالية الاتصالات التي يجريها المدير متخذ القرار للحصول على هذه المعلومات، فالمعلومات أصبحت ضرورية، إذا أراد متخذ القرار اتخاذ قرارات سليمة، حتى أنّه في الوقت الحاضر ظهر شكل من أشكال الإدارة تسمى الإدارة بالمعلومات، أي أن كل سلوك و تصرف و قرار للإدارة يعتمد على الحقائق و البيانات و المعلومات الصحيحة و الدقيقة و الملائمة للاحتياجات و في الوقت المناسب و الكافية للاحتياجات، كما يجب أن تبعد المعلومات و نظراً لأهمية المعلومات و البيانات بالنسبة للإدارة الحديثة فهي تحرص على وجود نظام فعّال للاتصالات و خاصة في المؤسسات الكبرى يسمح بالحصول على المعلومات و البيانات و حفظها بصورة جيدة حتى يسهل للمدير متخذ القرار و لغيره من العاملين الحصول عليها عند طلبها.

(1) فريد كورنل وإلهام بوغليطة، "الاتصال واتخاذ القرارات"، نفس المرجع سبق ذكره، ص 190 و 191.
(2) فريد كورنل وإلهام بوغليطة، "الاتصال واتخاذ القرارات"، نفس المرجع سبق ذكره، ص 193.

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

و تتخذ فعالية الاتصالات بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه و بين موظفيه حتى تصبح الأهداف مفهومة لدى كل واحد منهم، كما تعتمد على طريقة المدير في الاتصال و التي تسهل مهمة حصوله على المعلومات المطلوبة، و لهذا يتوجب على المدير أن يشجّع مرؤوسيه على أن يقدموا ما عندهم من معلومات و ذلك بأن يحسن الإصغاء إليهم، و يعطيهم الفرصة للتعبير الكامل عمّا في نفوسهم، و يشعرهم بأن حديثهم يلقي عنده ما يستحقه من تقدير و فهم و استيعاب، و بذلك يطّلع المدير على اقتراحاتهم و مشكلاتهم و وجهات نظرهم، و إذا ما أحسن المدير الإصغاء لمرؤوسيه فإنّه يضمن فعالية القرارات التي يتخذها، لأنّها قد تبني على معلومات تنقل إليه من خلال الحديث الشفوي.

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

و من الوسائل التي تساعد المدير متخذ القرار على توجيه الاتصالات غير الرسمية و الاستفادة منها في ترشيد قراراته، إلمامه بطريقة عمل الاتصالات غير الرسمية و مسالكها و الدور الذي تلعبه هذه الاتصالات و الموضوعات التي تتناولها و الحذر عند تفسير المعلومات التي تنقلها و فهم المعاني التي تكمن وراء الألفاظ التي تستخدم في هذه الاتصالات، و العمل على التغذي بالاتصالات غير الرسمية بالحقائق و البيانات الصحيحة بدلاً من الإشاعات، حتى تتوفر لهذه الاتصالات وسائل نقل المعلومات الصحيحة و محاربة

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

الأخبار الكاذبة و العمل على تغذية الإشاعات التي تطلقها المجموعات غير الرسمية تغذية عكسية مفيدة.

و يرى فريق من كتّاب الإدارة أن هناك بعض المخاطر قد تترتب على استخدام الاتصالات غير الرسمية من قبل المدير في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، و أن ضرر هذه الاتصالات أكثر من نفعها في مجال اتخاذ القرارات و حجّتهم في ذلك أن هذه الاتصالات تعمل على نقل الشائعات و المعلومات غير الصحيحة و أن الوسائل التي تستخدمها لا تكون دقيقة كالاتصالات الرسمية.

إلا أن فريقاً آخر من كتّاب الإدارة و هو الغالبية يرى أن أصحاب الرأي الأول يبالغون في التحذير من مخاطر الاتصالات غير الرسمية ، و يؤكد هذا الفريق أن شبكة الاتصالات غير الرسمية داخل التنظيم لها مزايا عديدة يمكن الاستفادة منها إذا أحسن المدير استخدامها بحكمة لحل مشاكل التنظيم، فقد أثبتت بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال أن الاتصالات غير الرسمية يمكن أن تحمل الأخبار و المعلومات الصحيحة و الحقائق بجانب ترويج الإشاعات، و هذا ما توصل إليه "دافز" نتيجة إحدى دراسات من أن 90% من المعلومات و الأخبار التي تنقل لمراكز اتخاذ القرارات عبر قنوات الاتصالات غير الرسمية صحيحة، و لاحظ من خلال الدراسة أن الاتصالات غير الرسمية تنقل الأخبار قبل وصولها بالطريق الرسمي إلى المديرين بسرعة أكثر من مخاطرها، إلا أنّهم يرون أنه يجب على المديرين مراعاة الحذر عند استخدام شبكة الاتصال غير الرسمي خشية الحصول على معلومات زائفة أو محرفة، و خشية تخريب شبكة الاتصال الرسمي، و حتى يتسنى لهم توجيه الاتصالات غير الرسمية لخدمة المؤسسة و الاستفادة من الخدمات التي يمكن أن تقدمها في اتخاذ القرارات.

و لعلّ ما يؤكد أهمية الاتصالات غير الرسمية تأثيرها في نقل المعلومات و الحقائق المطلوبة لاتخاذ القرارات، ما أسفرت عنه نتائج الاستقصاء الذي أجري لتقويم مؤتمرات

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

القادة الإداريين من تأكيد الدور الإيجابي للاتصالات غير الرسمية في الوصول إلى نتائج إيجابية و فورية في أمور عجزت الاتصالات الرسمية عن أن تصل فيها إلى نتيجة، فقد كانت مؤتمرات القادة الإداريين وسيلة اتصال غير رسمية بين القادة أتاحت الفرصة لتنمية الاتصالات غير الرسمية بينهم و ساعدت على حل كثير من المشاكل و الموضوعات المتعلقة بينهم و اتخاذ القرارات الصائبة نحوها أو إنجازها، حيث لا تتيح ضغوط العمل في المكتب الفرصة أمام القادة محلها.

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

تتأثر قرارات المدير بمدى قدرته على الوقوف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، و ردود الفعل التي يظهرها موظفوه تجاه المعلومات التي يرسلها و التي تكون في صورة أسئلة أو استفسارات أو انتقادات أو مقترحات، و هذه كلها تفيد في تعديل ما قاله أو تغيير كيفية الإداء به، إذا اقتضى الموقف ذلك، كما تتأثر قرارات المدير من ناحية أخرى بمدى استجابته لمتطلبات الموقف في اتصالاته، فتوقيت الاتصالات مثلا له أهمية كبيرة، و هذا يتطلب من متخذ القرار أن يغتنم الفرصة عندما تتوفر لنقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات، و أن يراعي العوائق التنظيمية و النفسية التي قد تعطل الاتصالات، و أن يتفهم كل الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات من يتصل بهم و اتجاهاتهم و مدى فهمهم لكلامه.

3- ضمان عدم تحريف المعلومات:

إن التحريف الذي تتعرض له المعلومات و الذي يؤثر سلباً على اتخاذ القرارات يعود لأسباب عدّة لا بد من تجنبها وأهمها هي:

3-1- غزارة و كثافة الاتصال:

كثيراً ما يواجه العامل سيلاً متدفقاً من المعلومات التي يوجهها إليه مديره و التي لا يتمكن من فهمها، فليس من الضروري أن زيادة المعلومات يساعد على تحقيق فهم

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

أفضل، كما أن الغزارة و الكثافة الشديدة في المعلومات لا تمكن العامل من متابعة جميع الحقائق و قد يخطئ أو يتأخر في الاستجابة، أو يلجأ إلى التعميم أو تصفية و تنقية المعلومات.

3-2- حجز المعلومات والإشاعة:

يرغب أغلب المديرين بالسيطرة على ما يدور في المؤسسات التي يؤطرونها و ذلك بسعي الجميع إلى مراقبة المعلومات المتداولة داخل الحيز، فمن يملك معلومات أكبر حول موضوع ما يستطيع اتخاذ قرارات تؤهله للتكيف بشكل أفضل مع الإشكاليات التي يمكن أن تحيط بذلك الموضوع على عكس الفرد الذي لا يسيطر إلا على معلومات أقل، حيث يكون عرضة لاتخاذ قرارات غير مناسبة أو غير رشيدة.

و هناك حقيقة أساسية و هي أن كمية المعلومات المرسله من المستويات العليا في المؤسسة تتضاءل كلما انتقلنا إلى المستويات الدنيا نتيجة قيام كل مستوى بحجب جانب من تلك المعلومات التي تتعارض و مصالحه، و كذلك الحال بالنسبة لما يصدر من معلومات من المستويات الدنيا و نتيجة لهذه الحقيقة و لازدواج عملية الاتصال يمكن تلخيص الموقف فيما يلي:

- افتقار الإدارة العليا إلى المعلومات الكافية والسليمة عن اتجاهات العاملين و مشاكل العمل، مما يفقدها القدرة الكاملة على التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات.

- افتقار الإدارة الدنيا إلى المعلومات الصحيحة و الكاملة عن أهدافها و سياسات و نوايا الإدارة العليا، مما يقلل من فعالية جهودها.

3-3- زيادة عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم:

إذا زاد عدد المستويات الإدارية، فإن المعلومات الصاعدة من مراكز التنفيذ إلى الإدارة العليا أو التعليمات و القرارات الهابطة من الإدارة العليا إلى المستويات الدنيا تتعرض

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

للعديد من عمليات التفسير و التأويل و الحذف و الإضافة المتعددة في مضمونها مما يعقده الكثير من حقيقة معناه، و يُضعف من تأثيرها و يحدّ من فعالية الاتصال بوجه عام. أما إذا قلّ عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم، التي تمرّ بها المعلومات فإنّ هذه المعلومات تنجو إلى حدّ كبيرٍ من أضرار تلك المخاطرة، علاوة على حصر عمليات الاتصال في عدد محدود من العاملين مما يزيد من فرص التفاهم المتبادل و يرفع بالتالي من كفاءة و فعالية الاتصال.

3-4- تحريف مضمون الرسالة:

في بعض الأحيان يعطي المديرين للعاملين الفرصة بنقل المعلومات إليهم بطريقة غير الطريقة الرسمية و المستعملة في المؤسسة، الأمر الذي يؤدي إلى القيام بنقل معلومات غير صحيحة عن العاملين و في بعض الأحيان ينقلون المعلومات التي ترضي المدير، أما باقي المعلومات أو الحقائق فلا تنقل أو تذكر لأنهم لا يريدون ذلك، و إنّ مثل هذا التصرف سيء و يفسد العلاقات بين العاملين و بالتالي يؤثر على مصلحة المؤسسة.

3-5- عدم وضوح الرسالة المراد نقلها:

إنّ الاتصال الفعال يتطلب من المرسل أن يوضح في رسالته أفكاره بدقة حتى تكون مؤثرة، و أن يحرص على أن يكون مضمون الرسالة واضحاً في ذهنه قبل أن يقوم بتبليغه.

و حتى يتفادى التحريف الذي تتعرض له المعلومات لا بد من تقديم الحلول التالية:

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

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

- زيادة التفاعل و تبادل الرأي بين الإدارة و العاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل و من أسفل إلى أعلى، و أن يشعر المديرون بمسؤوليتهم و واجبهم في تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة.
- التأكيد على أهمية الاتصالات و جهاً لوجه لنوعية المعلومات التي تعطيه هذه الاتصالات و التي لا يمكن للاتصالات الكتابية الرسمية أن تقارن بها.
- قبول الإدارة لسماع كل الأخبار و ليس فقط الأخبار الجيدة، إذ يساعد هذا على حرص العاملين على أن يمسكوا المعلومات كما هي دون تحزين، أو بهدف أن تسمع الإدارة ما ترغب به و أن من شأن ذلك أن يبقى جميع الأوضاع على حقيقتها.
- مراعاة طبيعة و مستوى إدراك ملتمقى الرسالة إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة، مما يوجب على المعنيين أخذ ذلك بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاتصالات.
- اختيار الوقت المناسب لتقديم المعلومات و تبليغ القرارات، و نقصد باختيار الوقت المناسب أن تصل المعلومات و القرارات إلى الجهة التي من المفروض أن تتلقاها بمجرد إعلانها من طرف الإدارة حتى لا تترك مجال لتوصيل بيانات و معلومات و أخبار خاطئة عن طريق الإشاعات و من أطراف لها مصلحة في تحريف هذه المعلومات، و نفس الأمر في حالة طلب معلومات معينة لحل مشكل ما أو اتخاذ قرار معين، فالمعلومات لا بد أن تقدم في الوقت المناسب أما إذا تأخرت عن موعدها فالظروف السريعة التغيير لا تنتظر.

المبحث الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات

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

المطلب الأول: طرق المشاركة في اتخاذ القرارات

يوجد العديد من الطرق التي يمكن أن تعتمد عليها المشاركة في القرارات، تتمثل أهمها فيما يلي:¹

1- مجلس الإدارة:

يشترك جميع أعضاء مجلس الإدارة في مناقشة و تحليل المشكلات الإدارية المختلفة التي تواجهها المؤسسة لتقديم المقترحات و التوصيات الخاصة بها، و لضمان فعالية مجلس الإدارة في المشاركة في اتخاذ القرارات لابد من تمثيل كل فئات العاملين بالمؤسسة في عضوية مجلس الإدارة كما لابد من حسن اختيار الأعضاء المشاركين في هذا المجلس بحيث يتوفر فيهم الخبرة و الذكاء و الابتكار و القدرة على النقد البناء، و أن يتوفر في رئيس المجلس المؤهلات العلمية و الترعة الديمقراطية، و أن يكون ماهراً في إدارة الجلسات، و على الرغم من أهمية دور مجالس الإدارات في حل الكثير من المشكلات إلى أنه قد تنشأ بعض الخلافات بين بعض أعضاء المجلس، الأمر الذي يجد من فعالية القرارات.

2- اللجان:

تُمثل اللجان أحد أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية بل يعد أكثر الأساليب شيوعاً، حيث يتم تشكيل لجان دائمة، و مؤقتة تختارهم إدارة المؤسسة ليكونوا مسؤولين

(1) فريد كورنل وإلهام بوغليطة، "الاتصال واتخاذ القرارات"، نفس المرجع سبق ذكره، ص203-204.

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

أمامهم عند النظر في مشكلة معينة لدراستها و تحليلها و اتخاذ قرار بحلها أو تقديم مقترحات خاصة بها.

3- المؤتمرات و اللقاءات:

يعتمد المدير على ما يسمى بالمؤتمرات أو اللقاءات لحل مشكلة تستهدف المناقشة و تقديم الاقتراحات و الآراء حولها بمشاركة العاملين، و مثل هذه اللقاءات تتيح للمدير فرصة لاطلاع العاملين على بعض الأمور عن طريق تزويدهم بالمعلومات الهامة المتعلقة بعملهم، كما تتيح الفرصة للعاملين لتبادل المعلومات فيما بينهم عن نشاطاتهم و تبادل الآراء فيما بينهم حول المشاكل التي تواجههم في العمل، و قد يترتب على هذه اللقاءات أن يفوض المدير للعاملين سلطة حل المشاكل التي تواجههم كمجموعة و يحملهم بالمقابل مسؤولية الاختيار بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار النهائي¹ و يتوقف نجاح مثل هذه المؤتمرات و اللقاءات على مدى تشجيع المدير للعاملين لتقديم اقتراحاتهم و مدى اهتمامه بها و تقديرها.

4- طريقة دلفي:²

يتم وفقا لهذه الطريقة معالجة و حل المشكلات الإدارية عن طريق الخبراء المتخصصين، حيث يتم الاتصال بهم للتعرف على آرائهم باستخدام قوائم استقصاء تعدّ خصيصاً لهذا الغرض، و يتم ذلك عن طريق لجنة تقوم بتجميع البيانات من الخبراء، و تتيح هذه الطريقة الفرصة لأكثر عدد من الخبراء لدراسة و تحليل المشكلات التي تواجه المؤسسة.³

المطلب الثاني: إيجابيات المشاركة في اتخاذ القرارات

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

(1) نواف كنعان، "اتخاذ القرارات الإدارية، بين النظرية والتطبيق"، نفس المرجع سبق ذكره، ص224.
(2) (Delphie): مصطلح لنوع من الحكم الجماعي يشترك فيه عدد من الخبراء والمتخصصين بهدف الوصول إلى رأي محدد بصدد مشكلة ما.
(3) أحمد محمد غنيم، "إدارة الأعمال"، المكتبة العصرية، المنصورة، 2001-2002، ص140.

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

1- إنَّ إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات يزود الرؤساء بمعلومات مهمة حيث يتيح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم¹ مما يشجعهم على البحث عن أساليب جديدة لتطوير نظم العمل الحالية بالمؤسسة، و لتحل محل نظم العمل القديمة.

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

3- تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى زيادة الثقة بين المديرين و العاملين، مما يخفف من حدة الصراعات و بالتالي تدعيم العلاقات الإنسانية السائدة في المؤسسة، مما يدفعها نحو تحقيق أهدافها.

4- تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين نوعية القرارات التي يتم اتخاذها و ذلك لاستفادة المديرين من آراء و مقترحات كل المرؤوسين العاملين معهم، مما يمكنهم من اختيار البدائل الملائمة لحل المشكلات التي يواجهها، كما تساعد الإدارة بالمشاركة أيضا في ثبات القرار المتخذ و تنفيذه و عدم السعي نحو إلغائه لأنَّه يجد القبول و المساندة من العاملين².

(4) Jean michel tradieu, « Les techniques de gestion », top édition, paris, 1998, p 255.

(1) أحمد محمد غنيم، "إدارة الأعمال"، نفس المرجع سبق ذكره، ص142.

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

المطلب الثالث: سلبيات المشاركة في اتخاذ القرارات

من أبرز المآخذ على أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات و التي كشفت عنها بعض الدراسات التي تمت في هذا المجال ما يلي:¹

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

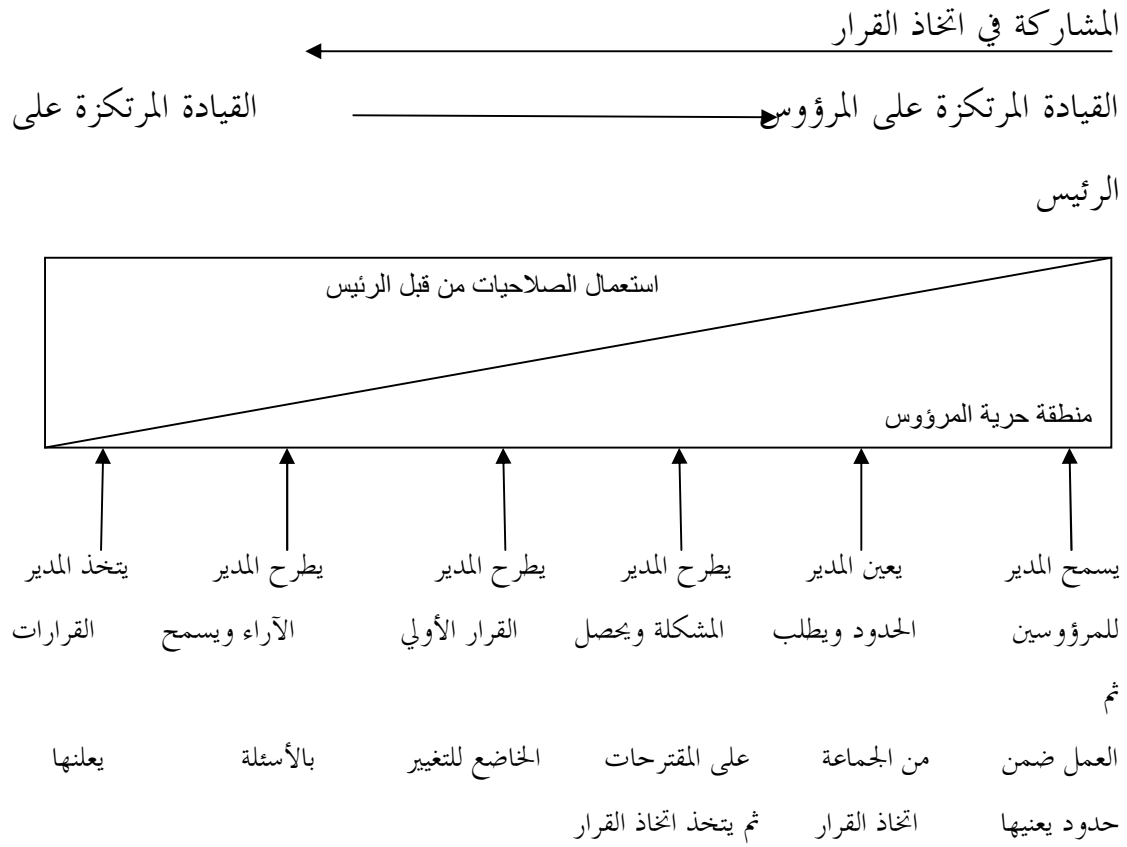
2- يستخدم بعض المديرين مدخل المشاركة في اتخاذ القرارات كمواجهة تخفي ورائها استبدادهم بالرأي، فيتظاهرون بالاستماع إلى آراء مرؤوسيههم ثم يفرضون رأيهم بالنهاية، و بالتالي تفقد المشاركة فعاليتها.

3- في حالة اتخاذ بعض القرارات غير الصائبة، يكون من الصّعب تحديد المسؤول عن ذلك.

(1) نواف كنعان، "اتخاذ القرارات الإدارية، بين النظرية والتطبيق"، نفس المرجع سبق ذكره، ص236-237.

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

الشكل رقم 06:مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.



المصدر: خليل محمد حسين الشماع، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة، 2004، ص263.

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

المطلب الرابع: اختيار وسائل الاتصال

إن لوسائل الاتصال التي يتم من خلالها إرسال المعلومات و تدفقها دورا هاما في نجاح عملية الاتصال، فإذا ما تم استخدام وسيلة غير مناسبة، فإن ذلك يؤدي إلى اتخاذ قرارات و حل مشكلات بالاعتماد على معلومات غير سليمة و صحيحة أو قد لا تصل الرسالة إلى المستقبل المستهدف بالمعنى المطلوب، و لذا فإن اختيار وسيلة الاتصال المناسبة يعد عنصر حاسم في عملية الاتصال و يعتمد في ذلك على عدّة عوامل أهمّها: طبيعة الرسالة، و الهدف المقصود منها و الفترة الزمنية لنشر الرسالة و رغبات الشخص المرسل، كما أنّ اختيار وسيلة الاتصال يعتمد على العديد من الخصائص و التي تؤثر في فعالية الاتصال و أهمّها:¹

1- السرعة :

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

2- التسجيل :

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

3- ردود الفعل:

يعتبر توفير ردود فعل من جانب مستقبل المعلومات لمرسلها عاملا مسررا لفعالية الاتصال، حيث يمكنه من التعرف على درجة استيعاب و متابعة مستقبل الرسالة و درجة تأثيرها عليه، فالوسائل الشفوية في الاتصال ترفع من إمكانية حصول أطراف الاتصال على

(1) فريد كورنل وإلهام بوغليطة، "الاتصال واتخاذ القرارات"، نفس المرجع سبق ذكره، ص208 و 209 و 210.

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم و إتمام عمليات الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات و المذكرات فهي بطيئة و غير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.

4- الكثافة:

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

5- قدرة الوسيلة على الاتصال الجيد:

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

6- الرسمية :

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

7-التكلفة:

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

8- الأبعاد الحسية للوسيلة :

تتفاوت قدرة الوسيلة على التأثير في مستقبل المعلومات على نوعية الحواس التي تتلقاها، فالمعلومات المرئية أكثر فعالية من المعلومات المسموعة، كما أن المعلومات المرئية المسموعة أكثر فعالية من تلك التي تتلقى من خلال إحدى الحاستين فقط، و عليه فإنه كلما تعددت

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

الحواس التي تتلقى المعلومات كلما كانت فعالية هذه المعلومات أكبر على متلقي رسالة الاتصال.

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

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

أما عيوب الاتصال الشفوي فيمكن في عدم الدقة و عدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد وتفقد الرسائل جزءا من محتواها بعد صدورها مباشرة بنسب مختلفة حسب ماهية الرسالة و مضمونها كما أن هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم لأنه يستغرق وقتا طويلا كما أنه يشمل عدد محدودا من العاملين. و بالنسبة لمميزات وسائل الاتصال المكتوب فيمكن في اختيار الأفكار و الكلمات بعناية بحيث تضمن وصولها للعاملين بوضوح و دقة، كما يمكن الاتصال بعدد كبير من العاملين في وقت واحد و بذلك توفير الوقت و الجهد، و هي أقل عرضة للتحريف و التشويش، إلا أن لهذه الوسيلة عيوبها فهي لا توفر الفرصة للعاملين بطرح الأسئلة أو إجراء مناقشات فورية حول مضمون القرارات و الأوامر، و احتمال عدم قيام بعض

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

العاملين بقراءتها، إما لعدم اهتمامهم بها أو لعدم توفر الوقت لديهم و أحيانا لعدم وصولها إليهم بسبب ضياعها.

المطلب الخامس: مقومات الاتصال الفعال

تحدد فعالية الاتصال بمدى قدرة المدير على تنمية الفهم بينه و بين العاملين حتى تصبح الأهداف مفهومة لكل واحد منهم، و من أهم مقومات الاتصال الفعال كما كشفت التجارب و التطبيقات ما يلي:¹

1- الإصغاء:

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

و المدير الفعال هو الذي يعرف كيف يخلق الجو الملائم في علاقته بالعاملين من خلال اهتمامه باقتراحاتهم و مشاكلهم و وجهات نظرهم، و إعطاء العامل انطبعا حقيقيا بإصغائه لكل ما يقوله و استيعابه لكلامه و اهتمامه به.

2- الشرح:

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

3- السؤال و المناقشة:

و هو سؤال المدير لنفسه عن الهدف الذي يريد من خلال الاتصال و كذلك ردة عل العاملين ، و على المدير أن يعطي فرصة للعاملين بأن يسألوا و يستفسروا وأن يشجعهم

(1) نواف كنعان، "القيادة الإدارية"، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص403-406.

الفصل الثالث:.....الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرارات

على المبادرة و طرح الأفكار، و بهذا يتمكن القائد من أن يعمل هو و العاملين معه كمتعاونين لاكتشاف المشاكل و الصعوبات و الوصول إلى الإجابات و الحلول الفعالة.

4- التقييم:

تقييم المدير لاتصالاته يفيد كأسلوب رقابة و أسلوب تحفيز، إذ يساعد على الأداء و العمل على تحسينه، و المدير الفعال هو الذي يقف دائما على رد فعل رسالته من جانب مستقبلها، و يمكنه أن يعتمد على تقييم اتصالاته على المعلومات المرتدة من العاملين، و ذلك من خلال ردود الفعل الذي يظهرها العاملين نحو المعلومات التي يرسلها و التي تكون في صورة استفسارات أو انتقادات أو اقتراحات.

5- الاستجابة:

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

خلاصة:

من الواضح أن عملية اتخاذ القرارات عملية معقدة تتطلب فهما واضحا لطبيعتها و معلومات كافية و دقيقة لاتخاذها، لأن القرارات الخاطئة غالبا ما تعود إلى النقص في المعلومات و عدم كفايتها، و من ثمة ظهرت حاجة المؤسسات لتوفير المعلومات بالكمية و النوعية و السرعة الملائمة و التي تساعد على اتخاذ قرارات فعالة، و إن التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات حاليا، قد أدت إلى تزايد الأصوات الداعية إلى مزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات من أجل التوصل إلى قرارات فعالة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة Certaf

المطلب الأول: تعريف المؤسسة.

مؤسسة الخزف المتزلي بغرب البلاد باختصار (م.خ.م.غ) شركة بالأسهم مقرها الاجتماعي بمغنية طريق ندرومة ص ب 495.

المطلب الثاني: نشأة المؤسسة.

أنشأت سنة 1978 من طرف شركتين أجنبيتين هما دار قادوس (DRAGADOS) اسبانيا و ميتسوي (MITSUI) اليابان شرعت في الإنتاج مع بداية سنة 1982 ب 1200 عامل يعملون بالتناوب (2x8) كان نشاطها صناعة الأواني الفخارية.

في سنة 1990 دخلت المؤسسة في استثمار جديد و هو إنتاج الخزف الصيني (Porcelaine) بكمية 2000 طن سنويا استمر نشاطها حتى سنة 1997 بعد ذلك و لأسباب اقتصادية تم تسريح 770 عامل بعدها تم تغيير تسمية المؤسسة من مؤسسة الخزف المتزلي بغرب البلاد إلى مؤسسة الخزف المتزلي لتافنة شركة بالأسهم بالتلخيص سيرتاف (CERTAF) مقرها الاجتماعي المنطقة الصناعية طريق سبدو وحولت إلى البنك الخارجي (BEA) مع الحفاظ على جميع نشاطاتها.

في سنة 2002 تم إدماج منتج جديد و المتمثل في صناعة القرميد و الأجر المشكل في عدة أنواع و شتى الأحجام و الذي أصبح يغطي أكثر من 80% من منتجاتها .

المطلب الثالث: هيكل عام للمؤسسة.

للتعرف على كيفية تسيير مؤسسة يجب علينا أن ندرس عمل و دور كل المديرات و ذلك حسب الأعمال الموجهة إليها:

1/المديرية العامة:

هي مكلفة بتحديد سياسة لتسيير الموارد البشرية و العتاد و ذلك للوصول إلى الأهداف المسطرة و يكون من خلال تحقيق تصميمات الإنتاج و تسويق المنتج و الحفاظ على عتاد المؤسسة و ممتلكاتها.

2/مديرية الإدارة العامة:

دورها في المؤسسة هو وضع سياسة توفير اليد العاملة المؤهلة و اللّازمة التي تحتاج إليها المؤسسة لسير العمل وتنميته و ذلك حسب مخططات و برامج. كما تسهر على تطبيق قانون العمل و التوظيف، خلق جو سليم في المؤسسة، بالمراقبة، متابعة العمّال، العمل، الأجور و التكوين.

3/مديرية المحاسبة و المالية:

عملها مهم في المؤسسة ،يتم فيها معالجة و تنفيذ و تسجيل جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة يومياً و سنوياً من شراء و بيع و تخزين و تسديد الديون و المستحقات الواجبة على المؤسسة كما يتم فيها تحليل الوضعيات المالية للزبائن و الموردين و تحضير مختلف الميزانيات المتعلقة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة و تحديد النتيجة للسنة المالية و المعاملات مع البنوك كما تسيّر جميع ممتلكات المؤسسة، لهذا تستعمل تقنية المحاسبة (المحاسبة العامة).

- مدقق الحسابات:

دوره مراقبة تسيير المؤسسة و ذلك لتحسين سير التخطيط الاقتصادي، تقنيات المراقبة.

4/مديرية التسويق:

هي مكلفة بضمان إستراتيجية لتسيير تسويق الإنتاج، استقبال و مقابلة الزبائن، تقييم ثمن المنتج، من مهامها أيضا دراسة السوق لمعرفة متطلبات الزبائن، توزيع المنتج و الإشهار كما تقوم بنشاط البيع بصفة دائمة و متكررة لبيع منتجاتها.

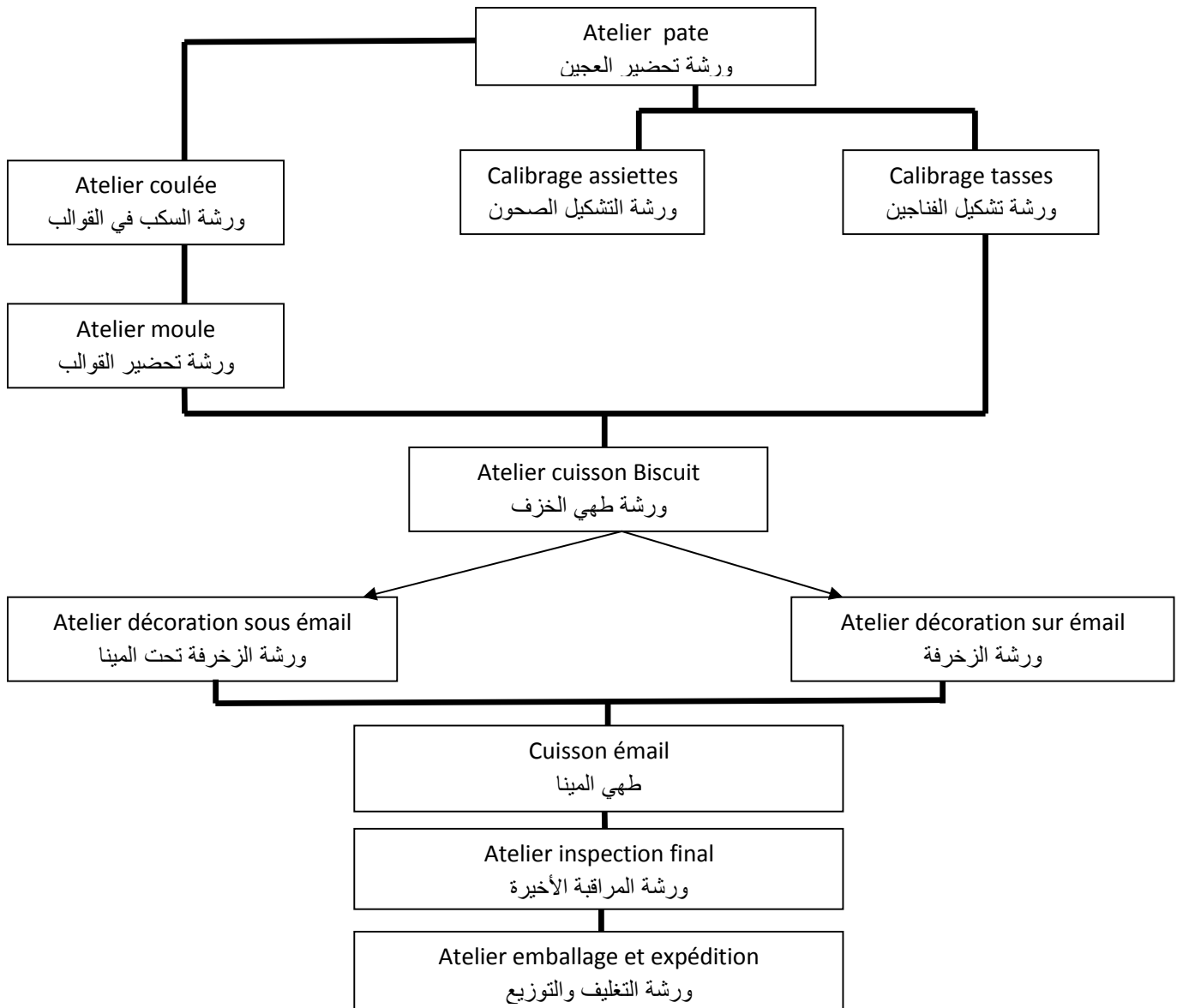
5/مديرية التموين و التنمية:

مهمتها الرئيسية تسيير مخزون قطع الغيار، دراسة الطلبات المطلوبة من طرف المنتج، تضمن توفير المواد الأولية و كل الحاجيات اللازمة للإنتاج من مشتريات و لوازم و معدات صناعية، دراسة المشاريع الجديدة لتحسين عتاد الإنتاج.

6/مديرية الإنتاج و التقنية :

مهمتها الأساسية الإنتاج (صناعة الأواني الخزفية، القرميد، الأجر، الخ....) زيادة على ذلك تسهر على نوعية الإنتاج و الكمية، تنقسم إلى 09 ورشات و هي كالاتي:

هيكل تنظيمي لورشات الإنتاج:



المطلب الرابع: عملية الإنتاج في الورشات.

كيفية الحصول على الإنتاج الكامل و المراحل التي يمرّ بها إلى أن يصير جاهزا للتسويق و هي:

1/تحضير العجين: Préparation de la pate

المواد الأولية تكسر و ترفع إلى الغربال ثم تخزن و بعد تقدير الكمية وزنها ترسل نحو المطحنة حيث تسحق بعدها تخلط بالماء ثم توضع في صهاريج خاصة، و بعد ذلك تؤخذ للخلط، ثم تؤخذ لتصفى من الحجارة بعدها تشكل على شكل أسطوانات ثم تجفف من الماء بمجفف خاص ثم تشكل في آلة خاصة.

2/تحضير الطلاء الخزفي: L'email

هو عبارة عن خليط مركب من عدّة مواد اسمه المينا (email) يستعمل للطلاء.

3/تحضير الخليط للسكب: Barbotine

من أجل صناعة الأواني المقعرة تتم العملية بسكب المادة في قوالب من الجبس خاصة بهذه الأواني المختلفة.

4/صناعة القوالب: Moule

في هذه الورشة تصنع القوالب بالجبس على أشكال و أحجام مختلفة، هناك نوعان:

- قالب رئيسي: Moule mère

- قالب فرعي: Moule fils

5/التشكيل بالمعايير: Calibrage

في هذه الورشة تشكل الأواني بآلة أوتوماتيكية (Calibreuse) يوضع العجين في القالب الفرعي ثم نضعه في الرأس الذي يدور في الآلة ثم ذلك يوضع في مجفف خاص ثم يرسل بناقل كهربائي إلى الفرن للطهي الأول.

6/التشكيل بالسكب: Coulée

هناك طريقتان:

- أ- السكب في قالب جامد: خاص لصنع الكؤوس و الفناجين
ب- السكب بالتبخير: و هو يخص الأواني المحوفة، الأغطية و عدة قطع صغيرة، الخليط يسكب في القوالب الفرعية ثم تصرف بعد كل حين للتجفيف ثم ترسل إلى الفرن لطهيها بمساعدة ناقل كهربائي.

7/الطهي و مراقبة السلع المشتركة:

السلع المشكولة بمعايير مختلفة توضع في عربات مقاومة للحرارة و تدفع إلى الفرن، و بعد الطهي تخرج من الفرن و تعزل يدويا لانتقاء السلع الجيدة فقط.

8/التزيين بالطلاء نوعان:

أ- التزيين بالطباعة: عن طريق آلة طلع الزخرفة على السلع ثم يتم نقلها نحو ورشة الطلاء الخزفي.

ب- التزيين بالرّش: عن طريق آلة تقوم برش ألوان مختلفة على السلع، ثم يتم نقلها إلى ورشة الطلاء الخزفي.

9/الطلاء الخزفي:

السلع النصف مصنعة تنقل يدوياً نحو هذه الورشة، حيث تطلّى أوتوماتيكيا في آلة خاصة (الصحون و الكؤوس) أما الفناجين و السلع الأخرى يكون طلائها يدوياً.

10/الطهي و مراقبة السلع المطلاة:

السلع التي يتم طلاؤها توضع في عربات مقاومة للحرارة و تدفع إلى الفرن، و بعد ذلك تخرج و يتم عزل الصالحة منها، أمّا السلع المزخرفة بالطباعة و بالرّش تبعث إلى الورشة التغليف و التوزيع.

11/التزيين على الطلاء الخزفي:

تستقبل السلع المزينة و ترسل إلى الفرن لطهي الطلاء بعربة خاصة، و بعد ذلك توضع على كل سلعة مادة لاصقة (صورة مطبوعة) و توضع في كل واحدة فتل ذهبية.

12/الطهي و عزل السلع المزينة:

السلع المزينة بصورة مطبوعة توضع في عربات خاصة و تُدفع إلى الفرن لطهي هذه الطباعة، ثم بعد إخراجها يتم عزلها يدوياً و إرسالها نحو ورشة التغليف و التوزيع.

13/ورشة التغليف و التوزيع:

في هذه الورشة يتم تغليف السلع التامة الصنع و وضعها في صناديق كرتونية ثم إرسالها إلى المخزن لبيعها.

المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج البحث الميداني

لمعرفة واقع الاتصال الفعلي و أثره على عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة مدخل الدراسة وحدة الخزف المتزلي لتافنة بمغنية -Certaf- سيرتاف تم تصميم و صياغة أسئلة في شكل استمارة تتكون خمسة محاور، حيث يشمل المحور الأول الخلفية الاجتماعية و المهنية للعينة، فمحور خاص بالعوامل الاجتماعية، ثم محور يتضمن العمل و ظروفه فمحور يخص الاتصال و عملية اتخاذ القرار و في الأخير محور يتعلق بفعالية اتخاذ القرار. فقمنا بتوزيع الاستمارة على 159 عامل من إجمالي 454 عامل، اتخذت كعينة حتى تكون النتائج أقرب إلى الصدق.

المطلب الأول: الخلفية الاجتماعية و المهنية للعينة

بغية الوقوف على مختلف الجوانب الاجتماعية و المهنية للموارد البشرية بالوحدة فإنه تم التطرق إلى عوامل مثل: الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، و مدة الخدمة، في المؤسسة لإظهار الخلفية الاجتماعية و المهنية للعينة، و الهدف من معرفة هذه العوامل هو إبراز بعض التداخلات التي يمكن أن تكون بين الأسئلة الأساسية للاستمارة، كما يمكن الربط بين هذه العوامل و الأسئلة من أجل التحليل و معرفة أثر هذه العوامل في سلوك و تصرفات العمال.

1- الجنس:

بما أن أغلبية عينة البحث تمثل عمل الإنتاجية إلى جانب بعض الموظفين في الإدارة فإن غالبية العمال هم ذكور، أما الجانب الأنثوي فيقتصر على عاملات التنظيف و الإدارة و عددهن 48 بنسبة 30% .

2- السن:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20 سنة	6	4
20-29	45	28
30-39	78	49
40-49	24	15
50 فأكثر	6	4
المجموع	159	100

المصدر: السؤال رقم 02 من الاستمارة.

من خلال بيانات الجدول الخاص بتوزيع العينة على مختلف فئات السن إذ نلاحظ أن غالبية أفراد العينة من فئة (30-39) و فئة (20-29) بنسبة 49% و 28% على التوالي و ما مجموعه 77% هذا ما يتيح للوحدة على المدى الطويل إمكانية تطوير مؤهلاتهم عن طريق التكوين و التدريب، الترقية و المحافظة على رضاهم قصد تحقيق اتصال فعال و اتخاذ قرارات سليمة من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية بالإضافة إلى فئة (40-49) و المقدر ب 15% و إذا أضفنا فئة أكبر من 50 سنة و المقدر ب 4% هذا ما يفتح للوحدة جوانب أخرى لإدارة و تسيير الأفراد كمجال التنبؤ بالإحالة على التقاعد و كذلك فتح مجال آخر لتشغيل يد عاملة جديدة في المستقبل، كما نلاحظ أن مجموع العينة شملت فئة أقل من 20 سنة بنفس النسبة 4% تتوزع على ست ذكور.

الفصل الرابعدراسة حالة مؤسسة الخزف المتري لتافنة -سيرتاف-

3- الحالة العائلية:

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
متزوج	63	40
أعزب	90	56
أرمل	0	0
مطلق	6	4
المجموع	159	100

المصدر: السؤال رقم 03 من الاستمارة.

ما يلاحظ من الحالة العائلية أن أكبر نسبة هي 56% من الأفراد هم عزب و هذا راجع لسنهم و إلى بعض الظروف الخاصة التي لا تسمح لهم بالزواج و تكوين أسرة في حين نجد أن نسبة المتزوجين 40% و هذا راجع لسنهم الذي لا يسمح لهم بالبقاء دون الزواج، كما أن نسبة المطلقين تقدر ب4% في حين لا نجد و لا حالة واحدة أرملة.

4- المستوى التعليمي:

الفئات	أمي	%	ابتدائي	%	متوسط	%	ثانوي	%	جامعي	%	المجموع
إطارات سامية	0	0	0	0	0	0	0	0	6	4	6
إطارات عادية	0	0	0	0	0	0	0	0	30	19	30
أعوان مؤهلين	0	0	0	0	0	16	10	40	56	25	56
أعوان التنفيذ	0	0	9	6	18	12	20	20	67	12	67
المجموع	0	0	9	6	18	12	36	96	159	60	159

المصدر: السؤال رقم 04 من الاستمارة.

الفصل الرابع.....دراسة حالة مؤسسة الخزف المترلي لتافنة -سيرتاف-

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة ذات مستوى جامعي تمثل 60% ثم الثانوي بنسبة 22% و يتوزعون على فئتي الأعوان المؤهلين و أعوان التنفيذ و هذا راجع لطبيعة عملهم التي لا تتطلب مستوى عالي من التعليم، أمّا العمّال ذوي التعليم الابتدائي فعددهم 9 بنسبة 6% و هم من أعوان التنفيذ، كذلك الحال بالنسبة لعمال المستوى المتوسط لنسبة 12%.

أمّا فيما يخص المستوى الجامعي فينحصر في الإطارات السامية و العادية بنسبة 23% في حين نسبة 37% المتبقية من إجمالي 60% المستوى الجامعي يتوزعون على فئتي الأعوان المؤهلين و أعوان التنفيذ بنسبة 25% و 12% على التوالي، ما يمكن أن نستخلصه هو أنه من المفروض أن المستوى الجامعي هو المستوى الوحيد الذي يخص بمناصب شغل راقية إلا أنّه في هذه الحالة لا ينطبق هذا المبدأ و هذا راجع لسوء التسيير وإلى بعض العوامل الأخرى.

5- الأقدمية في العمل:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من سنة	27	16
1-5	66	42
6-10	42	26
11-15	6	4
16-20	3	2
أكثر من 20	15	10
المجموع	159	100

المصدر: السؤال رقم 05 من الاستمارة.

الفصل الرابع.....دراسة حالة مؤسسة الخزف المترلي لتافنة -سيرتاف-

إنَّ الأقدمية تعتبر عامل إيجابي للمؤسسة، فهي تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية نتيجة اكتساب عامل الخبرة و تحقيق الانسجام التام بين العمال و بالتالي ضمان اتصال فعال، و بشكل عام يمكن الاستفادة منها لتحقيق مختلف الأهداف التي وجدت من أجلها المؤسسة خاصة إذا رافق هذه الأقدمية تكوين و تدريب و غيره.

و ما يلاحظ من خلال بيانات جدول الأقدمية في العمل أن أكبر نسبة هي 42% أي ب66 عامل من مجموع العينة المستجوبة تفوق أقدميتهم في المؤسسة السنة و 42 عامل بنسبة 26% تنحصر أقدميتهم بين (6-10) سنة أي بنسبة 26% هم شباب يمكن الاستفادة منهم مستقبلا عن طريق تكوينهم و تدريبهم لتبقى نسبة 16% تفوق أقدميتهم 10 سنوات و هذا عامل إيجابي للمؤسسة للاستفادة من خبراتهم التي تمكنهم من الإلمام بجميع خلفيات العمل و بالتالي رفع الكفاءة الإنتاجية خاصة إذا تم التنسيق بينهم.

المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الأسئلة الخاصة بالعوامل الاجتماعية

سنتناول في هذا الجزء الأسئلة الخاصة بالعوامل و العلاقات التي تحيط بالعامل و تحكمه داخل عمله و خارجه و التي لها تأثير على أدائه و كانت كالتالي :

6- ما رأيك في الإدارة ؟ كفتة ، عادية ، مهملة :

الفئات	التكرار	المسبة المئوية
كفتة	30	19
عادية	93	59
مهملة	36	22
المجموع	159	100

المصدر: السؤال رقم 06 من الاستمارة.

الفصل الرابع.....دراسة حالة مؤسسة الخزف المتري لتافنة -سيرتاف-

لقد أظهرت النتائج أن أكبر عدد من العينة و يقدر ب 93 عامل بنسبة 59% يرى أن الإدارة عادية لأنهم يرون أن الإدارة تهتم بأمر إدارية كالأجور و عمليات التسيير اليومي في حين أن الإدارة الحديثة تهتم بانشغالات العمال و تنمية روح الولاء للمؤسسة من أجل تحقيق رسالتها، كما أن 36 عامل بنسبة 22% يرون أن الإدارة مهملة، و بنسبة 19% أي ما يقدر ب 30 عامل يرون أن الإدارة كفتة لأن معظمهم يحتل أو يشغل مركزا في الإدار

7- هل تظن أن الإدارة تهتم بشكاوي العمال ؟ نعم ، لا

المجموع	النسبة	لا	النسبة	نعم	الإجابة الوظيفة
6	0	0	4	6	إطارات سامية
30	0	0	18	30	إطارات عادية
56	0	0	35	56	أعوان مؤهلين
67	38	60	5	7	أعوان التنفيذ
159	38	60	62	99	المجموع

المصدر: السؤال رقم 07 من الاستمارة.

طرح هذا السؤال على جميع أفراد العينة كما تم ربطه مع الوظيفة من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة من العينة ترى بأن الإدارة تهتم بشكاوي العمال بنسبة 62% في حين أن نسبة 38% ترى عكس ذلك. و إذا قارنا النتائج حسب الوظيفة فنلاحظ أن كلا من الإطارات السامية و العادية و كذلك الأعوان المؤهلين أجمعوا جميعا بنسبة 100% على أن الإدارة تهتم بشكاوي العمال.

الفصل الرابعدراسة حالة مؤسسة الخزف المترلي لتافنة -سيرتاف-

أمّا عند عمال التنفيذ، فالأغلبية أجمعت على عدم اهتمام الإدارة بشكاوي العمال، و هذا راجع لطبيعة الوظيفة حيث الإطارات هم المعنيون بالأمر في هذه الشكاوي، مما يعني أنّ هناك هوة بين الإطارات المسيرة و العمال المنفذين، مما يؤدي إلى إحباطهم و عدم أدائهم لعملهم بالكيفية المطلوبة.

8- هل أنت مرتاح في عملك؟ نعم ، لا

الإجابة / الحالة العائلية	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
متزوج	39	24	24	16	63
أعزب	78	49	12	7	90
مطلق	3	2	3	2	6
المجموع	120	75	39	25	159

المصدر: السؤال رقم 08 من الاستمارة.

طرح هذا السؤال على أفراد العينة، و تم ربطه بالحالة العائلية، نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ 120 عامل بنسبة 75% يرون بأنهم مرتاحين في عملهم مقابل 39 عامل بنسبة 25% يرون عكس ذلك أي أنّهم غير مرتاحين في عملهم، أمّا ما نلاحظه حسب الحالة العائلية فنجد أنّ 39 عامل متزوجون بنسبة 24% مرتاحين مقابل 24 عامل متزوجون أي بنسبة 16% غير مرتاحين أمّا العزّاب فنجدهم ينقسمون إلى 78 عامل مرتاح بنسبة 49% و 12 عامل غير مرتاح بنسبة 7% في حين نجد أنّ المطلقين ينقسمون إلى نصفين 3 منهم مرتاح و النصف الآخر غير مرتاح تقريباً بنفس النسبة 2% طبعاً هذا راجع للظروف الاجتماعية الاقتصادية لكل عامل.

الفصل الرابعدراسة حالة مؤسسة الخزف المتري لتافنة -سيرتاف-

من دون شك فإنّ الحالة النفسية للعامل لها الأثر الكبير على مستوى الأداء، فالعامل المرتاح عاطفياً و اجتماعياً لابد و أن يكون أداءه عالياً و العاكس صحيح بحيث يؤدي إلى انخفاض الكفاءة الإنتاجية.

9- هل تريد تغيير جماعة العمل ؟ نعم ، لا

المجموع	النسبة	لا	النسبة	نعم	الإجابة الأقدمية
27	11	18	5	9	أقل من سنة
66	21	33	21	33	5-1
42	25	39	2	3	10-6
6	2	3	2	3	15-11
3	2	3	0	0	20-16
15	5	9	4	6	أكثر من 20
159	66	105	34	54	المجموع

المصدر: السؤال رقم 09 من الاستمارة.

تم ربط هذا السؤال بالأقدمية في العمل لأنه كلما زادت أقدمية العمل في المؤسسة كلما زاد ارتباطه بها فزادت درجة التفاهم بين جماعة العمل.

من خلال بيانات الجدول أعلاه نجد أن 105 عامل بنسبة 66% لا يريدون تغيير جماعة العمل مقابل 54 عامل بنسبة 34% يريدون تغيير جماعة العمل، و عند تحليلنا لنتائج هذا الجدول نلاحظ أن عمال ذوي الأقدمية أكثر من 5 سنوات لا يريدون تغيير جماعة العمل و هذا راجع لأنه كلما زادت الأقدمية زاد ارتباط العامل بعمله و جماعته إلا في الظروف الخاصة و العمال الذين يريدون تغيير جماعة العمل راجع لضعف الروابط الاجتماعية من تخاصم و عداوة بين أفراد الجماعة و نجده أكثر في فئة (1-5) سنة لعدم تأقلمهم مع الجماعة.

الفصل الرابعدراسة حالة مؤسسة الخزف المتري لتافنة -سيرتاف-

إنّ مثل هذه النتائج تبين الاستقرار في العمل و ضعف دوراته مما يعني استقرار الوحدة ككل و رفع أدائها الإنتاجي و كفاءتها.

10- كيف هي علاقتك مع رئيسك المباشر ؟ عادية ، صداقة ، عداوة

الإجابة الأقدمية	عادية	النسبة	صداقة	النسبة	عداوة	النسبة	المجموع
أقل من سنة	9	5	15	10	3	2	27
1-5	39	24	27	16	0	0	66
6-10	24	16	15	10	3	2	42
11-15	6	4	0	0	0	0	6
16-20	0	0	3	2	0	0	3
أكثر من 20	6	4	3	2	6	4	15
المجموع	84	53	63	40	12	8	159

المصدر: السؤال رقم 10 من الاستمارة.

تم ربط هذا السؤال بالأقدمية و هذا راجع لأنّه كلما زادت الأقدمية في العمل كلما تحسنت العلاقة بين العمال و المشرفين المباشرين و كان الاتصال أكثر فعالية. و من خلال بيانات الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية العمال تربطهم علاقة عادية مع رئيسهم المباشر بنسبة 53% و بنسبة 40% علاقة صداقة ثم تأتي نسبة 8% علاقة عداوة.

إنّ النسبة الأقل هي التي ترى بأن علاقة العامل بالرئيس سيئة و بالتالي فإن ذلك لا يشكل خطر على الأداء الإنتاجي بالوحدة بل أن أغلبية العمال تربطهم علاقة عادية بمرؤوسيههم و هذا ما يعني زيادة في الأداء و الحرص على تحقيق أهداف المؤسسة نظراً لهذا الالتحام بين الرئيس و المرؤوس.

المطلب الثالث: محور الأسئلة الخاصة بالعمال و ظروفه

11- هل أنت راض عن منصبك الحالي؟ نعم ، لا

الإجابة الأقدمية	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
أقل من سنة	24	16	3	2	27
1-5	42	27	24	15	66
6-10	27	16	15	9	42
11-15	6	4	0	0	6
16-20	3	2	0	0	3
أكثر من 20	9	5	6	4	15
المجموع	111	70	48	30	159

المصدر: السؤال رقم 11 من الاستمارة.

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن 11 عامل بنسبة 70% راضين عن مناصب عملهم الحالية نظراً لما توفره لهم الوحدة من مناصب عمل تتماشى مع مؤهلات كلّ عامل، في حين 48 عامل بنسبة 30% غير راضين عن مناصب عملهم نتيجة الظروف المادية السيئة الخاصة بالعمل من ضوضاء، إضاءة، حرارة و تهوية.... الخ.

إنّ نسبة 30% من العمّال غير الراضين تتوزع على مختلف فئات الأقدمية و بنسبة أكبر لدى العمّال الذين لديهم أقدمية أقل من 10 سنوات، و ذلك راجع لعدم تعودهم على الشغل و كثرة المهام و بالتالي بذل جهد أكبر، أمّا العمّال الراضين فنجد أغليبيتهم خارج الورشات الإنتاجية.

إنّ حالة من هذه الحالة محل الدراسة لا بد و أن تكون لها انعكاسات سلبية على رفع مستوى الأداء الإنتاجي بالوحدة.

الفصل الرابعدراسة حالة مؤسسة الخزف المترلي لتافنة -سيرتاف-

12- هل استفدت من دورات تكوينية أو تدريبية؟ نعم ، لا

الإجابة / الوظيفة	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
إطارات سامية	4	3	2	1	6
إطارات عادية	20	12	10	07	30
أعوان مؤهلين	24	15	32	20	56
أعوان التنفيذ	0	0	67	42	67
المجموع	48	30	111	70	159

المصدر: السؤال رقم 12 من الاستمارة.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن 111 عامل بنسبة 70% لم يستفيدوا من دورات تكوينية و تدريبية داخل المؤسسة أو خارجها، و 48 عامل بنسبة 30% استفادوا من دورات التكوين و هذه النسبة تتوزع على فئتي الإطارات العادية و أعوان مؤهلين و هذا راجع أن الوحدة أدخلت آلات جديدة فأرسلت مجموعة من العمّال للتدريب عليها و كذلك أقامت بعض الدورات التكوينية الداخلية.

أما نسبة 70% فتتوزع على جميع الفئات الوظيفية و قد يرجع ذلك لسهولة طبيعة العمليات الإنتاجية التي لا تتطلب تكوين أو تدريب بالإضافة إلى المستوى المتدني الذي يميز بعض العمّال.

إنّ انعدام التكوين أو التدريب مهما كان مستواه من دون شك يعمل على انخفاض عطاء العامل و انغلاقه على نفسه و قتل روح الإبداع و التصرف أمام الكثير من المواقف التي يمكن أن تقابله.

فيما يلاحظ من النسب الواردة في الجدول أنّ واقع الوحدة في هذا المجال غير مشجّع على الإطلاق و بالتالي لا تتوقع بأن تكون هناك استجابة لرفع مستوى الأداء الإنتاجي.

الفصل الرابعدراسة حالة مؤسسة الخزف المتزلي لتافنة -سيرتاف-

13- هل أنت راض عن أدائك في العمل؟ نعم ، لا

من خلال الإجابة عن هذا السؤال ثم ملاحظة أن أغلبية العمال بنسبة 69% أجمعوا على رضاهم عن أدائهم في العمل مقارنة مع ما يمنح لهم من أجر و حوافز بالإضافة إلى ذلك المركز أو المنصب الذي يحتله كل عامل، في حين أن نسبة 31% تبدي عدم رضاها عن أدائها في العمل حيث يرون أنهم يستحقون أجراً أكثر مقارنة مع العمل الواجب تأديته يومياً مما يدفعهم إلى التقاعس و التهاون في العمل الموكل إليهم.

14- إذا أتيحت لك فرصة العمل في مكان آخر، هل تغادر المؤسسة؟ نعم ، لا

الإجابة الأقدمية	نعم	النسبة	لا	النسبة	المجموع
أقل من سنة	24	15	3	2	27
1-5	51	33	15	09	66
6-10	33	20	9	6	42
11-15	3	2	3	2	6
16-20	3	2	0	0	3
أكثر من 20	3	2	12	7	15
المجموع	117	74	42	26	159

المصدر: السؤال رقم 14 من الاستمارة.

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن 117 عامل بنسبة 74% يودون مغادرة المؤسسة إلى أخرى خاصة الفئتين الأولى و الثانية و الثالثة ذات الأقدمية و الأقل من 10 سنوات و هذا راجع حسب العمال إلى ظروف العمل الصعبة و ما تسببه من أمراض مهنية، بالإضافة إلى معاملة المسؤولين و سيادة المحسوبية و لا مساواة.....الخ.

أما العمال الذين يريدون البقاء و يرفضون مغادرة الشركة فيقدر عددهم ب8 عمال بنسبة 26% خاصة الفئة الأخيرة ذات الأقدمية أكثر من 20 سنة حتى لا يفقدوا بعض

الفصل الرابعدراسة حالة مؤسسة الخزف المترلي لتافنة -سيرتاف-

الامتيازات كالخبرة، كذلك فهم على وشك الاستفادة من التقاعد بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية الطيبة التي تربط بين مختلف جماعات العمل، كما أنه حسب خبراتهم فإن ظروف العمل متشابهة في جميع المؤسسات الجزائرية. و النتيجة هي من دون شك انخفاض دوران العمل و بالتالي ارتباط العامل بالوحدة مما يعني ارتفاع كفاءتهم.

15- هل زاد أجرك منذ التعاقد مع هذه المؤسسة؟ نعم ، لا

المجموع	النسبة	لا	النسبة	نعم	الإجابة الأقدمية
27	6	9	12	18	أقل من سنة
66	17	27	24	39	5-1
42	6	9	20	33	10-6
6	0	0	4	6	15-11
3	0	0	2	3	20-16
15	0	0	9	15	أكثر من 20
159	29	45	71	114	المجموع

المصدر: السؤال رقم 15 من الاستمارة.

تم ربط السؤال بالأقدمية و من ملاحظة بيانات الجدول أعلاه نجد أن 114 عامل بنسبة 71% يؤكدون أن أجرهم زاد، في حين 45 عامل بنسبة 29% يرى عكس ذلك أي أجرهم لم يزد و ذلك في فئة أقل من سنة وفئة (5-1) سنة و كذلك فئة (6-10) سنة نظراً لقلة أقدميتهم في المؤسسة بالإضافة إلى اشتراك البعض في عقود ما قبل التشغيل، أمّا في باقي الفئات فيرجع سبب زيادة الأجر إلى الخبرة المهنية بصفة أكبر.

الفصل الرابعدراسة حالة مؤسسة الخزف المترلي لتافنة -سيرتاف-

واضح من هذه النسب أنّ أولى الأولويات في زيادة الأجر بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية العمومية مرتبط بالأقدمية بالدرجة الأولى و هذا في اعتقادنا ليس صحيحاً دائماً، ففعالية العامل و أدائه كان من الممكن أن تحتل الدرجة الأولى.

المطلب الرابع: تحليل نتائج الأسئلة المتعلقة بالاتصال و اتخاذ القرارات

16- كيف ترى عملية الاتصال بالمؤسسة؟ عادية ، انسيابية ، معقدة

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
عادية	111	70
انسيابية	18	11
معقدة	30	19
المجموع	159	100

المصدر: السؤال رقم 16 من الاستمارة.

من خلال بيانات الجدول يتبيّن لنا أنّ أغلبية العينة بما نسبته 70% ترى أنّ عملية الاتصال بالمؤسسة عادية، في حين أنّ 30 عامل بنسبة 19% أقرّوا أنّ عملية الاتصال معقدة بسبب مستواهم التعليمي المتدني و صعوبة استيعاب الرسائل الموجهة إليهم، أمّا 18 عامل بنسبة 11% فرجحوا أنّ عملية الاتصال بالمؤسسة انسيابية نتيجة الخبرة المهنية التي يمتلكونها و المؤهلات العلمية العالية التي يتحلون بها، وّيف لهذا أنّهم غالباً هم من يصدرّون القرار، الأوامر، التعليمات....الخ.

الفصل الرابعدراسة حالة مؤسسة الخزف المترلي لتافنة -سيرتاف-

17- هل يتم الاتصال بك عادة من طرف الإدارة؟ نعم ، لا

المجموع	النسبة	لا	النسبة	نعم	الإجابة الوظيفة
6	0	0	4	6	إطارات سامية
30	0	0	19	30	إطارات عادية
56	0	0	36	56	أعوان مؤهلين
67	30	48	11	19	أعوان التنفيذ
159	30	48	70	111	المجموع

المصدر: السؤال رقم 17 من الاستمارة.

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أنّ 111 عامل بنسبة 70% تؤكد أنه يتم الاتصال بها في حين أنّ 48 عامل بنسبة 30% تنفي ذلك و هذه النسبة تشمل فئة أعوان التنفيذ فقط.

واضح من إجابات العمّال أنّ هناك تواصل بين الإدارة و أغلبية العمال إمّا لاتخاذ قرارات تتعلق بالوحدة و التي تتوزع على فئتي الإطارات السامية و العادية و أحياناً الأعوان المؤهلين و إمّا لتوجيه بعض الأوامر و التعليمات و التوبيخات لفئة أعوان التنفيذ.

18- عادة كيف تتم عملية الاتصال بينكم؟ الاجتماعات ، الهاتف ، الإعلانات

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
41	66	الاجتماعات
49	78	الهاتف
10	15	الإعلانات
100	159	المجموع

المصدر: السؤال رقم 18 من الاستمارة.

الفصل الرابع.....دراسة حالة مؤسسة الخزف المتري لتافنة -سيرتاف-

ما يلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أنّ أكثر وسيلة اتصال مستخدمة بالوحدة هي الهاتف بنسبة 49% و ذلك لأنّها تمنح العملية السهولة و السرعة و حتى المرونة في حين نسبة 41% رجحت الاجتماعات لأنها تمنح صفة الرسمية و الوضوح و المصادقية أما النسبة المتبقية و المقدرة ب10% فتؤكد على أنّ وسيلة الاتصال المستعان بها فهي الإعلانات و غالباً ما تصدر من طرف الإدارة نحو أعوان التنفيذ.

19- غالباً ما يتم اتخاذ قرارات رشيدة؟

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماماً	21	14
موافق	84	52
محايد	39	25
غير موافق	9	5
غير موافق تماماً	6	4
المجموع	159	100

المصدر: السؤال رقم 19 من الاستمارة.

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه إجماع أكثر من نصف العينة بنسبة 66% بعدد يقدر ب 105 أنّ القرارات المتخذة بالوحدة غالباً هي قرارات رشيدة تصب في مصلحة المؤسسة، أمّا نسبة 9% أي 15 عامل فتخالف ذلك في حين 39 عامل بنسبة 25% فهي محايدة غالباً هم من أعوان التنفيذ.

واضح أنّ المؤسسة تمر بحالة استقرار نتيجة اتخاذ قرارات رشيدة من طرف الإدارة.

الفصل الرابعدراسة حالة مؤسسة الخزف المتري لتافنة –سيرتاف-

20- هل الإدارة تسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات ؟ نعم ، لا

المجموع	النسبة	لا	النسبة	نعم	الإجابة الوظيفة
6	0	0	4	6	إطارات سامية
30	0	0	19	30	إطارات عادية
56	35	56	0	0	أعوان مؤهلين
67	42	67	0	0	أعوان التنفيذ
159	77	123	23	36	المجموع

المصدر: السؤال رقم 20 من الاستمارة.

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أنّ 123 عامل بنسبة 77% يقرّ بعدم سماح الإدارة لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات في حين 36 عامل بنسبة 23% يخالفون ذلك و يقرّون أنّ الإدارة تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

الملاحظ أنّ نسبة 23% تتوزع على فئتي إطارات سامية و إطارات عادية أي أنّهم هم من يمثلون الإدارة، أمّا نسبة 77% فتتوزع على فئتي أعوان التنفيذ و أعوان مؤهلين يخضعون للإدارة ليس لهم أي دور في اتخاذ القرارات.

21- في نظرك هل المشاركة في اتخاذ القرار تعود بالإيجاب أم السلب؟

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
85	135	الإيجاب
15	24	السلب
100	159	المجموع

المصدر: السؤال رقم 21 من الاستمارة.

الفصل الرابع.....دراسة حالة مؤسسة الخزف المتزلي لتافنة -سيرتاف-

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية العمال بنسبة 85% يرون بأن المشاركة في اتخاذ القرارات لها تأثير إيجابي على القرار المتخذ بشكل خاص و المؤسسة بشكل عام، في حين أن النسبة الباقية 15% من العمال فتري عكس ذلك.

22- لو أتاحت لك الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار، هل تشارك؟ نعم ، لا

من خلال الإجابات يطمح 111 عامل بنسبة 70% إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات هذا لو أتاحت لهم الفرصة، في حين 48 عامل بنسبة 30% ترفض ذلك، أغلبيتهم من المستوى التنفيذي يعلمون أن أفكارهم لا تؤخذ بعين الاعتبار نظرا لمناصبهم الدنيا في الهرم التنظيمي.

واضح من هذه النسب أن جلّ العاملين بأي مؤسسة يودون أن يكون لهم نصيب في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات إلا أنه وللأسف في الواقع الجزائري لا يتم أخذ العمال التنفيذيين بعين الاعتبار إما لضعف المستوى التعليمي أو سيادة المركزية في اتخاذ القرار.

23- كيف يتم نقل البيانات و المعلومات و الحقائق اللازمة لمنح و اتخاذ القرار في

المؤسسة؟ الاتصال الشفهي ، الانترنت ، الاتصالات الكتابية ، الملصقات

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
الاتصال الشفهي	63	39
الأنترنيت	0	0
الاتصالات الكتابية	90	57
الملصقات	6	4
المجموع	159	100

المصدر: السؤال رقم 23 من الاستمارة.

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أن 90 عامل بنسبة 57% يستخدمون في نقل البيانات و المعلومات و الحقائق اللازمة لمنح و اتخاذ القرار الاتصالات الكتابية لأنها أكثر

الفصل الرابعدراسة حالة مؤسسة الخزف المتري لتافنة -سيرتاف-

موثوقية، في حين 63 عامل بنسبة يتجهون نحو الاتصال الشفهي لأن تأثيره بليغ، كذلك نجد 6 عمال بنسبة 4% يطرحون فكرة المصنقات لسهولة قراءتها و فهمها، في حين أنه لم يتم الإشارة إلى الانترنت لغلاء تكلفتها و التعود على الوسائل التقليدية.

24- هل الإدارة تهتم بالاقترحات التي يقدمها العمال؟ نعم ، لا

المجموع	النسبة	لا	النسبة	نعم	الإجابة الوظيفة
6	0	0	4	6	إطارات سامية
30	0	0	19	30	إطارات عادية
56	18	29	17	27	أعوان مؤهلين
67	42	67	0	0	أعوان التنفيذ
159	60	96	40	63	المجموع

المصدر: السؤال رقم 24 من الاستمارة.

تم ربط السؤال بالوظيفة و من ملاحظة بيانات الجدول أعلاه نجد أن 96 عامل بنسبة 60% يؤكدون على أن الإدارة لا تهتم باقتراحاتهم يتوزعون على فئتي أعوان مؤهلين و أعوان التنفيذ نظراً لمناصبهم الدنيا، في حين 63 عامل بنسبة 40% يؤكدون على أن اقتراحاتهم تؤخذ بعين الاعتبار نظراً لمناصبهم الحساسة بالوحدة.

واضح من هذه النسب أن قيمة العامل بالمؤسسة تتحدد بمركزه في الهرم التنظيم، لا بما يملكه من خبرة و كفاءة.

الفصل الرابعدراسة حالة مؤسسة الخزف المترلي لتافنة -سيرتاف-

25- هل المؤسسة تفتح المجال لمناقشة القرارات التي تصدرها؟ نعم ، لا

المجموع	النسبة	لا	النسبة	نعم	الإجابة الوظيفة
6	0	0	4	6	إطارات سامية
30	0	0	19	30	إطارات عادية
56	24	38	11	18	أعوان مؤهلين
67	42	67	0	0	أعوان التنفيذ
159	66	105	34	54	المجموع

المصدر: السؤال رقم 25 من الاستمارة.

كذلك تم ربط هذا السؤال بالوظيفة و من خلال ملاحظة البيانات أعلاه نجد أن 105 عامل بنسبة 66% تصرّح بأن المؤسسة لا تفتح مجالاً لمناقشة القرارات التي تصدرها على الأقل معهم مع العلم أنهم ينتمون إلى فئتي أعوان مؤهلين و أعوان التنفيذ، أمّا النسبة المتبقية 34% فترى عكس ذلك حيث يتوزعون على فئتي إطارات سامية و إطارات عادية بالإضافة إلى 18 عامل من أعوان مؤهلين.

الواضح أن المؤسسة و إن فتحت المجال لمناقشة القرارات الصادرة فإنّه يتم بحضور الإدارة العليا دون الإدارة القاعدية.

26- عادة ما يؤدي الاتصال الفعّال إلى القرارات الرشيدة؟

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
موافق تماما	57	36
موافق	57	36
محايد	30	18
غير موافق	12	8
غير موافق تماما	3	2
المجموع	159	100

المصدر: السؤال رقم 26 من الاستمارة.

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أنّ 114 عامل بنسبة 72% ينقسمون إلى نصفين تنحصر إجاباتهم بين موافق و موافق تماما على أن الاتصال الفعّال يؤدي إلى قرارات رشيدة، في حين 30 عامل بنسبة 18% محايدين، أما العمال الباقون 15 عامل بنسبة 10% فترفض فكرة أن الاتصال الفعّال يستلزم اتخاذ قرارات رشيدة، قد يعود السبب لعدم الاتصال بهم غالبا.

كلما كان الاتصال فعّالاً زاد احتمال أن يكون القرار الناتج عن عملية الاتصال رشيداً.

الفصل الرابعدراسة حالة مؤسسة الخبز المتري لتافنة -سيرتاف-

المطلب الخامس: عرض و تحليل الأسئلة المتعلقة بفعالية اتخاذ القرار.

27- هل الاتصال غير الرسمي يضعف من فعالية اتخاذ القرارات؟ نعم ، لا

المجموع	النسبة	لا	النسبة	نعم	الإجابة الوظيفة
6	0	0	4	6	إطارات سامية
30	0	0	19	30	إطارات عادية
56	0	0	36	56	أعوان مؤهلين
67	20	33	21	34	أعوان التنفيذ
159	20	33	80	126	المجموع

المصدر: السؤال رقم 27 من الاستمارة.

تم ربط هذا السؤال بالوظيفة و من ملاحظة بيانات الجدول أعلاه نجد أن 126 عامل بنسبة 80% تقرّ بأنّ الاتصال غير الرسمي يضعف من فعالية اتخاذ القرارات كونه يأتي على شكل إشاعة في أغلب الأحيان في حين 33 عامل بنسبة 20% يقرّون بعكس ذلك مع العلم أنّهم ينتمون إلى فئة أعوان التنفيذ فقط نظراً لأنهم يميلون إلى الثروة و استغلال أي فرصة لنيل الراحة في ظل العمل الشاق الذي يمارسونه.

الواضح أنّ الاتصال الرسمي يُعرقّل عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الجزائرية.

28- على أي أساس يتم اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
دكتاتوري	123	78
ديمقراطي	36	22
المجموع	159	100

المصدر: السؤال رقم 28 من الاستمارة.

الفصل الرابعدراسة حالة مؤسسة الخزف المترلي لتافنة -سيرتاف-

نلاحظ من بيانات الجدول أعلاه أنّ 123 عامل بنسبة 78% ترى بأنّ القرارات المتخذة تتم على أساس دكتاتوري من طرف المدير و أعوانه دون الأخذ بعين الاعتبار باقي العمال نظراً لعدم توفرهم على الخبرة اللازمة أو لمستواهم التعليمي المتدني، في حين 36 عامل بنسبة 22% يرون عكس ذلك، و أنّ القرارات المتخذة تتم على أساس ديمقراطي كون يتم الاستعانة بهم غالباً عند إجراء هذه العملية.

واضح من هذه النسب أنّ هناك إجحاف في حق العمال لعدم إشراكهم في عملية اتخاذ القرار تذرعا بعدم كفاءتهم أو خبرتهم، إلا أنّ الحقيقة هناك مركزية في القيادة بمختلف المؤسسات الجزائرية.

29- هل تمتاز القرارات المتخذة بالفاعلية؟ نعم ، لا

بما أنّ المؤسسة تمر بحالة استقرار و نمو فإن غالبية العمال بما نسبته 66% أكدوا على أنّ القرارات المتخذة من طرف الإدارة هي قرارات رشيدة تمتاز بالفاعلية و الدليل على ذلك النتائج التي تحقّقها الوحدة، في حين نسبة 34% ترى خلاف ذلك قد يرجع السبب إلى أنّهم لا يرون أنّهم ينتمون إلى المؤسسة.

إذن يمكن الحكم على أنّ القرارات المتخذة من طرف المؤسسة فعّالة من خلال النتائج المحقّقة جرّاء هذه القرارات.

أولاً: النتائج

- إن دراسة موضوع الاتصالات الإدارية و دورها في عملية اتخاذ القرارات التي أجريت بوحدة الخزف المتزلي لتافنة بمغنية -سيرتاف- أعطت نتائج هامة نوردتها فيما يلي:
- العلاقة بين الإدارة و العمّال توصف بأنها باردة لا تهتم بأمر العمال بقدر اهتمامها بالأمر الإدارية الروتينية، كما أنّها لا تهتم بشكاوي العمال إلا نادراً، و لا تحاول توطيد العلاقة بينها و بين العمال.
 - بالنسبة للارتياح في العمل نجد أنّ أغلبية العمال مرتاحين في عملهم لكن نسبة العمّال غير المرتاحين معتبرة لأنّ الحالة النفسية للعامل تلعب دوراً كبيراً في رفع إنتاجيته و بالتالي كفاءته.
 - وجود مجموعة من العمّال تريد تغيير جماعة العمل، فجماعة العمل هي من أهم العوامل التي تساعد العامل على التكيف مع جو العمل وبالتالي إمّا رفع الإنتاج و منه الكفاءة الإنتاجية في حالة العلاقة الطيبة بين أفراد جماعة العمل، و إمّا انخفاض الإنتاج و بالتالي الكفاءة الإنتاجية في حالة تدهور العلاقات بين أفراد الجماعة
 - أغلبية العمال تربطهم علاقات عادية بمرؤوسيههم رغم ذلك توجد هناك بعض المعاملات السيئة و التوترات و إن كانت قليلة.
 - وجود مجموعة من العمّال غير راضين عن مناصب عملهم الحالية مقارنة بما قدموه للوحدة من تضحيات، و بالتالي هناك إجحاف في حقهم، في حين أغلبية العمّال هو راضون عن مناصبهم الحالية مقارنة بالجهد المبذول من طرفهم.
 - بالنسبة للتكوين نجد أنّ أغلبية العمال لم يستفيدوا من أية دورة تكوينية أو تدريبية، أما بالنسبة للعمّال الذين استفادوا من التكوين أكدوا على أنّ ذلك ساعدهم على تحسين أدائهم و إكسابهم الخبرة و بالتالي فإنّ عمليات التكوين بصفة عامة تؤدي إلى رفع أداء العامل و تحسين مهارته و بالتالي يؤدي ذلك إلى رفع كفاءته الإنتاجية.

الفصل الرابع.....دراسة حالة مؤسسة الخزف المترلي لتافنة -سيرتاف-

- هناك رضا عن الأداء من طرف أغلبية العمال في العمل بالنظر إلى المقابل الذي يحصلون عليه جراء عملهم، كذلك نجد نسبة معتبرة تشعر بعدم الرضا عن أدائهم في العمل حيث يقدمون أداءً ضعيفاً نظراً للمعاملة التي يحضون بها دون نسيان الأجر الزهيد.

- كما نجد أن أغلبية العمال تعمل في هذه الوحدة لأنه العمل الوحيد المتوفر و بالتالي يؤدي ذلك بالعامل إلى الكره و الملل، و هذا له تأثير سلبي على معنوياتهم و بالتالي على إنتاجيتهم و كفاءتهم.

- عادة ما تكون الزيادة في الأجر راجعة للأقدمية مما يؤدي بالعامل أن لا يكون فعالاً.
- أن الاتصال الإداري يلعب دور كبير في اتخاذ القرار بمؤسسة "سيرتاف" سواءً عن طريق أنماط الاتصال الإدارية و من بينها الاتصال النازل تساعد في اتخاذ القرار، و كذا وسائل الاتصال من بينها الوسائل الكتابية كالمصقات و التقارير و كذا الاجتماعات و حتى الهاتف كلها تساعد في اتخاذ القرار.

بينما مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لا تظهر من خلال تقبل الإدارة لاقتراحاتهم لأن مؤسسة -سيرتاف- لا تفتح المجال لمروءوسيهم لاقترح الحلول أو مناقشة القرارات التي تصدرها.

- أن اتخاذ قرارات رشيدة ليس من الأمر السهل فسلامة القرارات وجودتها تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على المعلومات و إمكانية الحصول عليها (و هذا يعتمد على عملية الاتصالات الإدارية المتبادلة).

- أنه لا يمكن إغفال أو إنكار أهمية الاتصال بالنسبة للقرار الذي له تأثير ذو قيمة كبيرة، فهما يكملان بعضهما، خاصة أن القرار يتوقف على كمية و سلامة المعلومات و البيانات اللازمة و التي تساعد على اتخاذ القرارات التي ستكون لا محالة قرارات رشيدة و عقلانية.

بعد استعراضنا لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية يتبين لنا أن الفرضيات

المقترحة:

الفصل الرابعدراسة حالة مؤسسة الخزف المترلي لتافنة -سيرتاف-

- يتضمن الاتصال اتخاذ القرارات الرشيدة من خلال توفير المعلومة: يسعى الاتصال إلى توفير المعلومة الصحيحة و في الوقت المناسب و بدقة لا متناهية قصد ضمان اتخاذ قرارات رشيدة و عقلانية و بالتالي تتحقق الفرضية
- تعبّر كل من عملية الاتصال و اتخاذ القرار عن نجاح أو فشل الإدارة كونها جوهر العملية الإدارية في المؤسسة بطبيعة الحال، و بالتالي نستنتج تحقق الفرضية.
- تتحدّد بيئة اتخاذ القرار من خلال مدى توفر المعلومة والتقنيات التي تساهم في ذلك: كلما كانت المعلومة متوفرة بغزارة و بدقة، و تم نقلها بالشكل الملائم لمتخذ القرار من خلال التقنية المناسبة، سيكون القرار المتخذ فعّالاً و رشيداً لا محالة، و بالتالي تتحقق الفرضية.

ثانيا: التوصيات

- 1- العمل على تشجيع الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
- 2- العمل على إظهار الود و الاحترام للمرؤوسين.
- 3- الاستماع و الإصغاء للمرؤوسين.
- 4- محاولة المناقشة مع المرؤوسين بدون انفعال.
- 5- احترام آراء و مقترحات أفراد المؤسسة.
- 6- محاولة التعرف على المشكلات و مناقشتها مع العاملين و كذا عمل استقصاء دوري للعاملين و تحليل نتائجه.
- 7- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات الإدارية.

الخاتمة العامة:

يعمل الاتصال الإداري على توفير البيانات و المعلومات التي تعتبر بدائل و حلول تسعى لحل المشاكل المطروحة داخل المؤسسة، و اتخاذ القرار لا يكون إلا بتوفرها و بالتالي يكون هذا الأخير أي القرار غير عقلائي، و مشاركة العمال في هذه العملية له عدّة أوجه منها شعور العامل بأهميته في المؤسسة و توطيد الثقة بين العمال و المؤسسة و تطوير فكرة العمل و تنميته، و تعويدهم على المشاركة في كل ما يمس المؤسسة، و إذا تم توفير جو من العلاقات الإنسانية و روح التضامن و حب العمل و سعي المسؤولين إلى اقتراحهم من مرؤوسيههم حتماً يعزز الروابط بينهم و يجعلهم يعملون بجد دون ملل، و هذا يؤدي إلى تحسين الأداء و رفع الكفاءة الإنتاجية.

لذا يجب إعطاء فرصة للجميع لعرض أفكارهم و مقترحاتهم حتى تتخلص من استياء الجميع حول ما يتم إصداره من قرارات تكون في أغلب الأحيان لا تميل إلى العدالة بل تخدم مصالح الأقلية لا الأغلبية و هذا شيء يضرّ أكثر من أن ينفع و بالتالي سيأخذ المؤسسة نحو الخسارة لا الربح كما هو مفروض.

الفهرس

المقدمة العامة.....	أ.ب.ج.د.ه.و
الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال.....	1
تمهيد.....	1
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الاتصال.....	1
المطلب الأول: التطور التاريخي للاتصال.....	1
المطلب الثاني: الاتصال في الفكر الإداري و التنظيمي.....	2
الفرع الأول: المدرسة الكلاسيكية.....	2
الفرع الثاني: مدرسة العلاقات الإنسانية.....	4
الفرع الثالث: مدرسة النظم.....	5
الفرع الرابع: المدرسة الموقفية.....	6
المطلب الثالث: مفهوم الاتصال.....	7
المطلب الرابع: أهمية الاتصال.....	8
المبحث الثاني: الاتصال كوظيفة إدارية.....	10
المطلب الأول: وظائف الاتصال.....	10
الفرع الأول: الوظيفة الإعلامية للاتصال.....	10
الفرع الثاني: الوظيفة الانضباطية للاتصالات.....	11
الفرع الثالث: الوظيفة الاقناعية للاتصالات.....	11
الفرع الرابع: الوظيفة التكاملية للاتصالات.....	11
المطلب الثاني: مبادئ الاتصال و مهاراته.....	12
الفرع الأول: مبادئ الاتصال.....	12
الفرع الثاني: مهارات الاتصال.....	13

المطلب الثالث: عناصر الاتصال و وسائله.....	15
الفرع الأول: عناصر الاتصال.....	15
الفرع الثاني: وسائل الاتصال.....	17
المطلب الرابع: أنواع الاتصال.....	19
الفرع الأول: الاتصالات الرسمية.....	20
الفرع الثاني: الاتصالات غير الرسمية.....	21
المطلب الخامس: معوقات الاتصال.....	22
خلاصة الفصل.....	24
الفصل الثاني: الإطار النظري لعملية اتخاذ القرار.....	25
تمهيد.....	25
المبحث الأول: مدخل لعملية اتخاذ القرار.....	25
المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار.....	25
المطلب الثاني: أهمية عملية اتخاذ القرار.....	26
المطلب الثالث: عناصر عملية اتخاذ القرار و خطواتها.....	27
الفرع الأول: عناصر عملية اتخاذ القرار.....	28
الفرع الثاني: خطوات عملية اتخاذ القرار.....	29
المطلب الرابع: أنواع القرارات.....	33
المطلب الخامس: أساليب اتخاذ القرارات و معوقاتها.....	37
الفرع الأول: أساليب اتخاذ القرارات.....	37
الفرع الثاني: معوقات عملية اتخاذ القرارات.....	42
المبحث الثاني: نظريات اتخاذ القرار.....	43

المطلب الأول: النظرية الحديثة لاتخاذ القرارات.....	43
المطلب الثاني: نظرية تشستر برنارد.....	45
المطلب الثالث: مدرسة كارنجي.....	46
المطلب الرابع: تشارلز لندبلوم.....	50
المطلب الخامس: امتياي اتزيوني.....	50
خلاصة الفصل.....	51
الفصل الثالث: الاتصال و دوره في عملية اتخاذ القرار.....	52
تمهيد.....	52
المبحث الأول: الاتصال و فعالية اتخاذ القرار.....	52
المطلب الأول: مفهوم فعالية عملية اتخاذ القرار.....	52
المطلب الثاني: عوامل زيادة فعالية عملية اتخاذ القرار.....	56
المطلب الثالث: بدائل سياسات اتخاذ القرار.....	58
المطلب الرابع: علاقة عملية الاتصال باتخاذ القرارات.....	60
المطلب الخامس: دولر الاتصال في رفع فعالية اتخاذ القرارات.....	62
المبحث الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات.....	68
المطلب الأول: طرق المشاركة في اتخاذ القرارات.....	68
المطلب الثاني: إيجابيات المشاركة في اتخاذ القرارات.....	70
المطلب الثالث: سلبيات المشاركة في اتخاذ القرارات.....	72
المطلب الرابع: اختيار وسائل الاتصال.....	74
المطلب الخامس: مقومات الاتصال الفعال.....	77
خلاصة الفصل.....	78

79.....	الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة سيرتاف للخزف
79.....	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
79.....	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
79.....	المطلب الثاني: نشأة المؤسسة
79.....	المطلب الثالث: هيكل عام للمؤسسة
82.....	المطلب الرابع: عملية الإنتاج في الورشات
85.....	المبحث الثاني: عرض و تحليل نتائج البحث الميداني
85.....	المطلب الأول: الخلفية الاجتماعية و المهنية للعينة
89.....	المطلب الثاني: محور الأسئلة الخاصة بالعوامل الاجتماعية
94.....	المطلب الثالث: محور الأسئلة الخاصة بالعمل و ظروفه
98.....	المطلب الرابع: الأسئلة المتعلقة بالاتصال و اتخاذ القرارات
106.....	المطلب الخامس: محور الأسئلة المتعلقة بفعالية اتخاذ القرار
108.....	النتائج
111.....	الاقتراحات
112.....	الخاتمة العامة
115.....	قائمة المراجع
118.....	الفهرس

ملخص الدراسة..... دور الاتصال في عملية اتخاذ القرار

الملخص:

تشكل عملية الاتصالات الإدارية جوهر و أساس العمليات و الوظائف و عن طريقها ترتبط أجزاء و أقسام المؤسسة ببعضها البعض و يتحقق التكامل في أعمالها إذ لا يمكن لجزء أن يعمل بمعزول عن بقية الأجزاء. و نظام الاتصال الفعّال في المؤسسة يقود و يساعد إلى حد كبير في اتخاذ القرارات الإدارية الصائبة حيث أنّ نجاح عملية اتخاذ القرارات تعتمد إلى حدّ كبير على دقة المعلومات اللّازمة و إمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب و هو ما يوفره الاتصال الفعّال.

كلمات مفتاحية: الاتصالات الإدارية، عملية اتخاذ القرارات، اتصال فعّال، قرار رشيد.

Summary (Abstract):

Constitute the core of the administrative and communication based processes and functions and the process through which linked parts and parts of the organization to each other and integration achieved in their work can not be a part that works Bmazzol from the rest of the parts.

And effective communication system in the enterprise and helps lead to a large extent in making administrative decisions right as the success of the decision-making process depends to a large extent on the accuracy necessary information and access to them in a timely manner and is provided by effective communication.

Key words: administrative communications, taking decisions, Effective communication, Rational decision.

Résumé (Abstract):

Constituer le noyau des processus administratifs et de communication sur la base et les fonctions et le processus par lequel les parties et les parties de l'organisation à l'autre et d'intégration réalisés dans leur travail lié ne peut pas être une partie qui fonctionne Bmazzol du reste des pieces.

Et le système de communication efficace dans l'entreprise et contribue à plomb dans une large mesure à prendre des décisions administratives droit que le succès du processus de prise de décision dépend dans une large mesure de l'exactitude des informations et l'accès nécessaire pour eux d'une manière opportune et est fournie par une communication efficace.

Mots-clés: communication administrative, le processus de prise de decision, Une .communication efficace, décision rationnelle.

استمارة البحث الميداني

يهدف هذا الاستبيان إلى معرفة درجة المشاركة في اتخاذ القرارات لعينة من الموظفين العاملين بمؤسسة الخرف المنزلي لتافنة-سيرتاف.

وهذا وفقا لدراسة موضوعية على مدى فعالية الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية عند اتخاذ أي قرار.

القسم الأول: الخلفية الاجتماعية و المهنية للعينة.

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: أقل من 20 سنة 20-29 30-39 40-49 50 فأكثر
- 3- الحالة الاجتماعية: متزوج أعزب أرمل مطلق
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الأقدمية في العمل: أقل من سنة 1-3 6-10 11-15 16 - 20 أكثر من 20

القسم الثاني: الأسئلة الخاصة بالعوامل الاجتماعية.

- 6- ما رأيك في الإدارة؟ كفاءة عادية مهملة
- 7- هل تظن أن الإدارة تهتم بشكاوي العمال؟ نعم لا
- 8- هل أنت مرتاح في عملك؟ نعم لا
- 9- هل تريد تغيير جماعة العمل إن كنت تعمل في جماعة؟ نعم لا
- 10- كيف هي علاقتك مع رئيسك المباشر؟ عادية صداقة عداوة

القسم الثالث: الأسئلة الخاصة بالعمل و ظروفه.

- 11- هل أنت راض عن منصبك الحالي؟ نعم لا
- 12- هل استفدت من دورات تكوينية أو تدريبية؟ نعم لا
- 13- هل أنت راض عن أدائك في العمل؟ نعم لا
- 14- إذا أتاحت لك الفرصة للعمل في مكان آخر هل تغادر المؤسسة؟ نعم لا
- 15- هل زاد أجرك منذ التعاقد مع هذه المؤسسة؟ نعم لا
- *في حال الإجابة بنعم هل هذه الزيادة راجعة إلى: الأقدمية الكفاءة المهنية

القسم الرابع: الأسئلة المتعلقة بالاتصال و اتخاذ القرارات.

- 16- كيف ترى عملية الاتصال بالمؤسسة؟ عادية انسيابية معقدة

- 17- هل يتم الاتصال بك عادة؟ نعم لا
- 18- عادة كيف تتم عملية الاتصال بينكم؟ الاجتماعات الهاتف الإعلانات
- 19- غالبا ما يتم اتخاذ القرارات رشيدة؟ موافق تماما موافق محايد
غير موافق غير موافق تماما
- 20- هل الإدارة تسمح للعمال بالمشاركة في اتخاذ القرارات؟ نعم لا
- 21- في نظرك هل المشاركة في اتخاذ القرار تعود بالإيجاب أم السلب؟ الإيجاب السلب
- 22- لو أتاحت لك الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرار هل تشارك؟ نعم لا
- 23- كيف يتم نقل البيانات و المعلومات و الحقائق اللازمة لمنح واتخاذ القرار في المؤسسة؟
الاتصال الشفهي الانترنت الاتصال الكتابية الملصقات
- 24- هل الإدارة تهتم بالاقترحات التي يقدمها العمال؟ نعم لا
- 25- هل المؤسسة تفتح المجال لمناقشة القرارات التي تصدرها؟ نعم لا
- 26- عادة ما يؤدي الاتصال الفعال إلى القرارات رشيدة؟ موافق تماما موافق محايد
غير موافق غير موافق تماما

القسم الخامس: الأسئلة المتعلقة بفعالية اتخاذ القرار.

- 27- الاتصال غير الرسمي يضعف من فعالية اتخاذ القرارات؟ نعم لا
- 28- على أي أساس يتم اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟ دكتاتوري ديمقراطي
- 29- هل تمتاز القرارات المتخذة بالفعالية؟ نعم لا