

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد السادس بايلانج - ماستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية - لروبة -

شعبة علوم الإعلام والاتصال

ماستر تخصص: اتصال وصحافة مكتوبة



مذكرة مقررمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال
تخصص (اتصال وصحافة مكتوبة موسومة ب:

أهمية الاتصال الإداري في اتخاذ القرار داخل الجماعات المحلية

-بلدية سيدي سعادة بولاية غليزان نموذجاً -

تحت إشراف الدكتور:

* بوعمامة العربي

من إنجاز الطلبة:

♦ مرنية عبد الوهاب

♦ عمارة وليد

أعضاء لجنة المناقشة:

- د- مرواني محمد..... رئيساً

- د- بوعمامة العربي..... مشرف ومقرراً

- د- بعلي سعيد..... مناقشاً

الموسم الجامعي: 2018/2017

التشكرات والإهداءات

دعاء

بسم الله الرحمن الرحيم

ربنا لا تدعنا نصاب بالغرور إذا نجحنا ولا نصاب باليأس

إذا فشلنا بل ذكرنا بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح

ربنا علمنا أن التسامح هو أخير مراتب القوة وأن حب الانتقام

هو أول مظاهر العنف.

ربنا إذا تجردنا من المال فاترك لنا الأمد وإذا

جردتنا من نعمة الصحة فاترك لنا نعمة الإيمان

ربنا إذا أسانا إلى أنفسنا أعطنا شجاعة الاعتذار وإذا

أساء الناس إلينا أعطنا شجاعة العفو.

كلمة شكر

الحمد لله رب العالمين ، وصلواته على أشرف المرسلين

محمد خاتم النبيين ، وأله وصحبه أجمعين

فبعد جهد جهيد وإرادة من حديد وتوفيق من العزيز الحميد

نتقدم بالشكر إلى كل من غرس في نفوسنا حب القلم والتطلع

إلى من داس على الجهل وهزمه في قعر داره

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان والاحترام إلى...

الأستاذ القدير * **بوعمامة العربي** * تحية وتقدير و عرفان لما بذله من مجهودات

ورفع الراية معنا لمواجهة الحواجز، يا أستاذنا الغالي أطباق من ملؤها حروف الذهب

بمعاني الفخر والاعتزاز، جعلك الله نبراسا للعلم وشعاعا للفكر وأعانك على محن

. الدنيا ، بارك الله لك وفيك أغناك الله بعلمك .

كما نتوجه بالشكر إلى كافة أساتذة وموظفي شعبة علوم الإعلام والاتصال بمستغانم

إلى كل من حملتهم الذاكرة ولم تحملهم المذكرة .

اهداء

الى أمي ... من أرتاح عند سماع صوتها و رؤية وجهها و أسكن بلمسة من يدها و دعوة من قلبها و ضمة لفؤادها إليك يا رمز العطاء ...

إلى أبي ... من أفخر لكونه والدي، إلى من هو للخيرات دليلي و مرشدي إلى حبيبي و تاج راسي و سيدي إليك يا رمز الحكمة

الى من شاركوني نسيم الحياة منذ اول نفس و عايشوا براءتي و شقاوتي ، تحت سقف أسرتي .. اخوتي : سفيان ، أكرم ، مروة .

الى زملاء الدراسة و زميلاتي في شعبة علوم الاعلام والاتصال بجامعة مستغانم خاصة تخصص اتصال وصحافة .

الى زملاء العمل و زميلاتي في بلدية سيدي سعادة خاصة موظفي مصلحة التنظيم والشؤون العامة منهم الحبيب ، رابح، عبدالمالك ، حورية ، عائشة...

اهدي هذا العمل المتواضع

وليـد

إهداء

الى أمي ... من أرتاح عند سماع صوتها و رؤية وجهها و أسكن بلمسة من يدها و دعوة من قلبها و ضمة لفؤادها إليك يا رمز العطاء ...

إلى أبي ... من أفخر لكونه والدي، إلى من هو للخيرات دليلي و مرشدي إلى حبيبي و تاج راسي و سيدي إليك يا رمز الحكمة

الى من شاركوني نسيم الحياة منذ اول نفس و عايشوا براءتي و شقاوتي ، تحت سقف أسرتي .. اخوتي و أخواتي.....

الى زوجتي العزيزة ، ابنتي خولة و ابني محمد ياسر

الى زملاء الدراسة و زميلاتي في شعبة علوم الاعلام والاتصال بجامعة مستغانم خاصة تخصص اتصال وصحافة .

الى جميع موظفي و عمال بلديتي عين الرحمة و سيدي سعادة دون استثناء.

اهدي هذا العمل المتواضع

عبد الوهاب

القهرس

الفهرس

دعاء

تشكرات

إهداء

مقدمة.....أ

الإطار المنهجي

تمهيد.....03

الإشكالية.....04

الفرضيات.....06

أهمية الدراسة.....06

أسباب اختيار الموضوع.....07

أهداف الدراسة.....07

منهج الدراسة.....08

أدوات جمع البيانات.....10

تحديد مصطلحات والمفاهيم.....11

الدراسات السابقة.....14

الإطار النظري

19.....الفصل الأول : الإطار النظري لعملية الاتصال.....19

19.....تمهيد.....19

20.....المبحث الأول : ماهية الاتصال.....20

20.....المطلب الأول: مفهوم الاتصال وأهميته.....20

24.....المطلب الثاني: أهداف الإتصال.....24

25.....المطلب الثالث: عناصر الإتصال الإداري.....25

27.....المطلب الرابع: مبادئ و وظائف الاتصال.....27

31.....المبحث الثاني : أشكال و نماذج الاتصال و العوائق التي تعترضه.....31

31.....المطلب الأول: نماذج الاتصال.....31

35.....المطلب الثاني: أنواع و أشكال الاتصالات.....35

40.....المطلب الثالث: طرق الاتصال.....40

43.....المطلب الرابع: معوقات الاتصال.....43

46.....خلاصة.....46

47.....الفصل الثاني : الإطار النظري لعملية اتخاذ القرارات

47.....تمهيد

48.....المبحث الأول : ماهية القرارات

48.....المطلب الأول: تعريف القرار و اتخاذ القرار و اهميته

50.....المطلب الثاني: أنواع القرارات و عناصرها

54.....المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرار

56.....المطلب الرابع: نماذج صناعة القرارات

59.....المبحث الثاني : التكامل بين الاتصال و اتخاذ القرار

59.....المطلب الأول: دقة المعلومات و عملية اتخاذ القرار

63.....المطلب الثاني: فعالية الاتصال داخل المؤسسة

67.....المطلب الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات

71.....المطلب الرابع: أهمية المعلومات للاتصالات و القرارات

78.....خلاصة

الإطار التطبيقي

الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لأهمية الاتصالات الادارية في

اتخاذ القرارات داخل بلدية سيدي سعادة.....79

تمهيد.....79

بطاقة فنية عن بلدية سيدي سعادة.....80

أدوات جمع البيانات.....92

عرض وتحليل البيانات الميدانية.....93

النتائج الميدانية.....120

مقارنة النتائج بالفرضيات.....121

الاستنتاجات العامة.....127

قائمة المراجع

الملاحق

مَقْصِدَةٌ

مقدمة :

الاتصال موضوع جد هام قد شغل الكثير من الباحثين والعلماء في مختلف فروع المعرفة والمجالات الأخرى كعلم الاجتماع وعلم النفس نظرا لما يمثله من دور خاصة في مجتمعات العالم الثالث، لذا يسعى المجتمع على توسيع شبكة هذا الاتصال لان وسائله تعتبر جزء مهم وأساسي في التنمية الاقتصادية والتنمية السياسية ..

رغم ما يثار حوله من نقد وباعتباره المساهم الوحيد في هدم القيم الأخلاقية الإنسانية والمبادئ والقيم والمعايير الثقافية إلا انه اثبت مع الوقت عكس ذلك لما حققه من مختلف الأهداف من ديمقراطية ورقية في الرأي العام وإسهامه كذلك في تطوير ثقافة وأفكار الأفراد و التقدم الحضاري وعصرنة الادارة الذي مر به في عدة مراحل أي انتقاله من حضارة سمعية إلى حضارة كتابية كانت بظهور الطباعة على يد "قوتين يرغ " إلى حضارة الاتصال بالأجهزة والتكنولوجيا الحديثة التي شملت :التلفزيون ،الانترنت ، الفاكس وغيرها.. فالاتصال الإداري هو جوهر العلاقات الديناميكية القائمة بين الموظفين و المجتمعات البشرية حيث أصبح أكثر تنظيما وتعقيدا بظهور الهياكل الاجتماعية والخدماتية والحياة التنظيمية خصوصا فقد أصبح له دورا مهما في تنفيذ الاستراتيجيات العامة لمختلف الادارات والمؤسسات إلى حد جعل القائمين عليه يتسرعون في تعميم التطبيقات والبرامج الخاصة التي تهدف إلى عصرنة وتطوير الادارة هذا ما دفع بالمنظمات إلى تطويرها ، حيث أصبحت الادارة أساس التنظيم في المجتمع بالإضافة إلى الاتصال الذي لا ينبغي إهماله و التقليل من شأنه لما له من أهمية بالغة في المجال الإداري، إذ يعتبر أساس تشكيل الأنشطة الاجتماعية وتنظيمها.

يعتبر الاتصال من أساسيات الحياة البشرية فبدونه لا يوجد معنى لهذه الحياة فبواسطته نقوم بمعرفة ما يدور حولنا ونفهم البيئة التي نعيش فيها وندرك الأفكار ونفهم المعاني فالاتصالات هي مسؤولية إدارية من الدرجة الأولى، ولكي تحقق الإدارات هذا فإنها بحاجة إلى إدراك طبيعة شبكات الاتصال في مؤسساتها، أي تحدد من ناحية فعالية الاتصال وأفضل الوسائل المؤدية إليه. ومن ناحية أخرى فإن إدراك طبيعة الشبكات يسهل على المتصل إعداد رسالته المناسبة لتكون ذات تأثير أكبر، كما أن الاتصال الجيد يتيح فرصة التعرف على أفضل الاختيارات والبدائل بشأن اتخاذ القرار المناسب وذلك بإدماج المعلومات المختلفة لاتخاذ القرار الأفضل.

فعلى هذا الأساس تم اختيارنا لموضوع أهمية الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار داخل الجماعات المحلية من خلال قيامنا بدراسة حول أهمية الاتصال الإداري في اتخاذ القرار داخل الجماعات المحلية وأخذنا بلدية سيدي سعادة كنموذج ، ولمعالجة هذا الموضوع اتبعنا الخطة التي قسمناها إلى ثلاثة فصول بحيث حددنا فيه الإشكالية وطرحنا تساؤلات الدراسة وفرضياتها في الجانب المنهجي.

ثم الجانب النظري الذي تضمن فصلين الأول فيه مبحثين فالأول يتعلق بماهية الاتصال والثاني أشكال و نماذج الاتصال و العوائق التي تعترضه ، أما الفصل الثاني الذي فيه كذلك مبحثين فالأول فيه ماهية القرارات والثاني حول التكامل بين الاتصال و اتخاذ القرار .

أما الجانب التطبيقي الذي فيه كذلك مبحثين فالأول فيه التعريف بميدان البحث (بطاقة فنية عن بلدية سيدي سعادة ،المساحة وعدد السكان والهيكل التنظيمي) والمبحث الأخير تمثل في عملية تحليل البيانات و تفسير النتائج التي كانت حول دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرار من وجهة نظر الموظفين الإداريين ببلدية سيدي سعادة ولاية غليزان.

الإطار المنهجي

الإطار المنهجي

تمهيد

الإشكالية

الفرضيات

أهمية الدراسة

أسباب اختيار الموضوع

أهداف الدراسة

منهج الدراسة

أدوات جمع البيانات

تحديد مصطلحات والمفاهيم

الدراسات السابقة

تمهيد :

يعد الاتصال أحد السلوك الإنساني و أقدم أوجه النشاط الإنساني، يسعى الإنسان من خلاله إلى الاتصال مع ذاته أو مع الآخرين قصد تبادل الأفكار والآراء والمعتقدات على أساليب مختلفة تتوافق كل واحدة منها مع طبيعة المرحلة الحضارية التي تمر بها البشرية .

ومن أجل تسهيل العملية الاتصالية و تحقيقها بفاعلية فأنه يمكن استخدام جملة من الوسائل وذلك حسب طبيعة المرسل وطبيعة الموقف الذي يملي عليه الاتصال، ومن هذه الوسائل نذكر منها الادارة التي تبدو أهميتها من الناحية الخدماتية واضحة .

هذا ما دفع بالمنظمات إلى تطويرها ، حيث أصبحت الادارة أساس التنظيم في المجتمع بالإضافة إلى الاتصال الذي لا ينبغي إهماله و التقليل من شأنه لما له من أهمية بالغة في المجال الإداري، إذ يعتبر أساس تشكيل الأنشطة الاجتماعية وتنظيمها .

و بناء على ما تقدم لا يمكن لآية مجهودات أو أنشطة في المجال الاداري أن تتجح إلا بوجود إستراتيجيات مناسبة تتوافق و مستوى التسيير متصل بالمستوى الاتصالي خصوصا، و ذلك أن التخطيط السليم للاتصال الاداري بعناصره المختلفة هو الضمان الأكيد لوجود أثر ايجابي للقرار المتخذ في الخصوص بذلك أصبحت العملية الاتصالية من مميزات ، ومكونات المؤسسات الحديثة، وهي وسيلة فعالة لخلق الانسجام الداخلي من خلال ضمان تدفق المعلومات بين مختلف الوظائف، وكلما زاد نمو المؤسسة زاد حجم وأهمية التخصصات الموجودة، والمؤسسة بحاجة لها في جمع المعلومات ودراسة المشكلات و إعداد التقارير وتوجيه الأشخاص والاتصال معهم، وبدون وجود الاتصال داخل المنظمة تفقد هذه الأخيرة القدرة على العمل وإنجازه .ويرجع السبب في ذلك إلى أن أنظمة الاتصال الإدارية والتنظيمية تزود الممارسين بالإجراءات والخطوات والنماذج والإرشادات الخاصة بالاتصالات، ويوجد هذه الأنظمة الخاصة بالاتصال تعطي الإمكانية للممارسين استخدام أنواع

الاتصالات المختلفة بدقة وكفاءة تمكنهم من إنجاز أعمالهم وتحسين أدائهم بشكل يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة والإدارة.

فالاتصالات هي مسؤولية إدارية من الدرجة الأولى، ولكي تحقق الإدارات هذا فإنّها بحاجة إلى إدراك طبيعة شبكات الاتصال في مؤسساتها، أي تحدد من ناحية فعالية الاتصال وأفضل الوسائل المؤدية إليه. ومن ناحية أخرى فإنّ إدراك طبيعة الشبكات يسهل على المتصل إعداد رسالته المناسبة لتكون ذات تأثير أكبر، كما أن الاتصال الجيد يتيح فرصة التعرف على أفضل الاختيارات والبدائل بشأن اتخاذ القرار المناسب وذلك بإدماج المعلومات المختلفة لاتخاذ القرار الأفضل.

الإشكالية :

إنّ للاتصالات الإدارية دور مهمّ وفعال في أي نظام لأنها جوهر و أساس العمليات والوظائف ، و عن طريقها ترتبط أقسام المؤسسة ببعضها البعض و يتحقق التكامل في أعمالها. فوظائف الإدارة المختلفة كالتنظيم و الرقابة و اتخاذ القرارات تؤدي بواسطة الاتصالات.

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

و إذا كانت الاتصالات ضرورية للعملية الإدارية فهي أكثر ضرورة و أهمية لعملية اتخاذ القرارات، لأنّ الاتصالات و اتخاذ القرارات يشكلان جانبيين هامين من جوانب العملية الإدارية، و يعتمد كل واحد منها على الآخر و يتأثر به، بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين القرار و الاتصال، و لقد أكّد الكثير من كتاب الإدارة على أهمية العلاقة بين الاتصال و اتخاذ القرار فقد أشار دورسي Dorsey الى أنّ اتخاذ القرار الإداري يتمّ بناء على نوع من أنواع الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات، و أن هناك علاقة متبادلة بين القرار و الاتصالات، إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات و المعلومات و الحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين، و نظام الاتصال

الفعال في المؤسسة يساعد إلى حد كبير في اتخاذ القرارات الإدارية حيث أن نجاح عملية اتخاذ القرارات تعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة و إمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب فعملية اتخاذ القرار تعد جوهر العملية الإدارية والمحور الأساسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطاتها. وهي لا تقل أهمية عن باقي العمليات الإدارية لأنها الوسيلة المعبرة عن قدرة المؤسسة في الوصول إلى الأهداف المرجوة، كما أن هذه الأخيرة تنتشر في جميع المستويات الهرمية، ويقوم بها كل إداري، من خلال المسؤولية اللازمة لأداء الدور الذي يقوم به .

وينبغي على كل فرد معرفة موقعه ودوره وعلاقته مع الآخرين إضافة إلى التحديد الدقيق الذي يشغله الفرد حين يتخذ قراراته وهذا ما يقربه من الرشد والعقلانية .

وتسعى المؤسسة في ظل هذه الظروف للبقاء والاستمرار ، وهذا مرهون بمدى صحة ودقة القرارات المتخذة وبالتالي مدى رسم الأهداف الصحيحة ، وتحقيقها بفعالية ويتطلب ذلك الاستفادة من كافة مواردها البشرية والمادية والمعلوماتية ، ذلك أن عملية اتخاذ القرار وإن كانت الوظيفة الأساسية للقادة فهم لا يستطيعون القيام بها بمعزل عن العمال والمتخصصين في المنظمة لكي يضمن نجاحها، وتبقى المعلومات المنبع المغذي لعملية اتخاذ القرار ومن هذا المنطلق جاءت اشكالية دراستنا كالتالي :

ما هي أهمية الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار داخل الجماعات المحلية ؟

وتتدرج ضمن هذا التساؤل ثلاثة تساؤلات فرعية هي :

-كيف تساعد أشكال الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات ؟

-هل للوسائل المستخدمة في الاتصال الإداري أهمية في اتخاذ القرار الإداري ؟

- ما مدى إشراك إدارة الجماعات المحلية لموظفيها في عملية اتخاذ القرارات من خلال تقبل مقترحاتهم ؟

الفرضيات :

تتطلق فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية و من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية و قد حاولنا قدر الإمكان إيجاد انسجام بينهما و بين الإطار النظري والميداني، و على هذا الأساس جاءت

الفرضيات كالتالي:

الفرضية العامة :

للاتصال الاداري أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات الصحيحة داخل الجماعات المحلية لما قد يوفره من دقة و موضوعية .

الفرضيات الجزئية :

- 1- أنّ أشكال الاتصال الاداري باختلافها (نازل ، صاعد أو أفقي) تخدم عملية اتخاذ القرارات الادارية .
- 2- تساهم وسائل الاتصال الاداري (مكتوبة أو شفوية) في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الادارية .
- 3- يتجلى اشراك الادارة للموظفين في عملية اتخاذ القرارات الادارية من خلال الاستماع اليهم و الأخذ باقتراحاتهم و العمل بها .

أهمية الدراسة :

أهمية الدراسة تكمن أساسا في الأهمية التي يكتسبها الاتصال في الحقل الإداري للمنظمات خاصة في ظل التحولات التي يعرفها العالم في جميع المجالات و تطور الوعي الجماهيري إذ يعتبر ضرورة في الجهاز التنظيمي الإداري لمختلف المؤسسات بمختلف أنواعها ادارية كانت أم اقتصادية .

كما أنّ موضوع الاتصال و اتخاذ القرارات من الموضوعات التي حظيت، و لا تزال تحظى باهتمام علماء الإدارة، لكونه يعتبر ضروري للعملية الإدارية و تحقيق التكامل في وظائف الإدارة المختلفة و أنّ اتخاذ القرارات يتم بواسطة الاتصالات مما ينعكس على فاعلية المنظمة.

كما يمكن أن تظهر أهمية الدراسة في أهمية الاتصال على أنه الوسيلة لاتخاذ القرارات بناء على ما يوفره من معلومات للمؤسسة .

أسباب اختيار الموضوع :

الأسباب الذاتية :

اهتماماتنا الشخصية بالاتصالات الادارية و اتخاذ القرارات داخل الادارات العمومية بحكم أننا موظفين في مناصب عليا بإدارة الجماعات المحلية .

الأسباب الموضوعية :

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا و منهجينا.
- ندرة الأبحاث والدراسة التي تناولت جانب الاتصال في الجماعات المحلية .

أهداف الدراسة :

الاتصال ضروري لاستمرار وبقاء أي مؤسسة مهما كان نوعها أو نشاطها، فهو ضروري لإيصال المعلومات التي تبني عليها القرارات وبدونه لا يوجد أي تواصل أو تفاهم أو أي انطباع حسن داخل المؤسسة، خاصة بين العمال والموظفين أو أي قرارات.

إن أية دراسة هادفة وجادة إلا و ترسم لنفسها أهداف كبرى تسعى لتحقيقها قدر الإمكان، ومن هنا حاولت في موضوعنا " أهمية الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار داخل الجماعات المحلية " تحقيق جملة من الأهداف:

- إيضاح ماهية الاتصال و أهميته في الجماعات المحلية (البلدية).
- التعرف على واقع الاتصال الاداري في بلدية سيدي سعادة باعتبارها مؤسسة ادارية تقدم خدمة عمومية.
- الاطلاع على آراء و مواقف العمال و الموظفين حول وضعية الاتصال الداخلي للإدارة و مدى استجابتها لمقترحاتهم و انشغالاتهم. كما تتضح أهمية البحث من خلال أهمية الاتصال في المؤسسة، ودوره في ضمان توفر المعلومات، ومدى تحقيق المؤسسة لأهدافها باتخاذ القرارات الصائبة من خلال مختلف البدائل ومختلف التقنيات المطبقة في ذلك.

منهج الدراسة و أدواته :

منهج الدراسة :

دراستنا تتناول موضوع البحث في ميدان الاتصال الإداري في الجماعات المحلية بلدية سيدي سعادة بولاية غليزان نموذجاً ، لذا فالمنهج المتبع لمثل هذه المواضيع هو منهج دراسة حالة يأتي شرحه ضمن الخطوات التالية :

● منهج دراسة الحالة :

إن كلمة حالة في اللغة العربية تعني حال الشيء ، أي ما هو عليه من وضع سواء كان شخصاً أو جماداً أو حيواناً أو تنظيمياً ... الخ ، وهي تفيد كنية الشيء من حيث تكوينه الخاص في إطار المحيط المتفاعل معه ، يقابل هذه الكلمة في اللغة الفرنسية كلمة Le cas التي تشير إلى الوضعية التي عليها الشيء لذا فإن دراسة الحالة في اللغة العربية يقابلها بالفرنسية مصطلح Etude de cas ، المستخدم في البحث العلمي للدلالة على تلك الدراسة المعمقة لحالة فردية معينة، بغض النظر عن طبيعة هذه الحالة سواء كان فرداً أو جماعة أو هيئة سياسية أو اقتصادية أو مؤسسة إعلامية (1)

يعرفه عبد الباسط محمد حسن " أنه ذلك المنهج الذي يجمع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة سواء كان فرداً أو مؤسسة أو نظاماً أو مجتمعاً محلياً أو عاماً وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك قصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة و غيرها من الوحدات المتشابهة" (2) .

يقول الدكتور أحمد بن مرسل: " هي دراسة الظواهر الإعلامية ذات علاقة بالحاجات الفردية للأشخاص والمجتمعات والمؤسسات والتي تسكن في بحثها إلى التعرف على الخصائص الفردية لها والعوامل الخاصة المؤثرة

(1) أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال ، دون طبعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2005، ص

(2) عبد الباسط محمد حسن : أصول البحث الاجتماعي دون طبعة . مكتبة وهبة . القاهرة . ص 90

فيها قصد الحصول على نتائج تمكن تعميمها على مجموعة الحالات المشابهة لها، أو المكونة للمجتمع العام الذي ينتمي إليه وعليه فإن المنهج الملائم لهذه الدراسات هو دراسة حالة " (1)

منهج دراسة الحالة: Case study method

يقول عنه الدكتور **وفقي السيد الإمام** " يقول هذا المنهج على أساس دراسة عدد محدود من الوحدات أو المفردات، وهذه الوحدات قد تكون فردا أو مجتمعا أو منظمة من المنظمات وتكون هذه الدراسة شاملة ومتعمقة حيث تشمل أكبر عدد من المتغيرات المؤثرة في الظاهرة موضوع البحث

كما قد تنصب دراسة الحالة على وحدة (أسرة، منظمة، قرية، جماعة) وفي هذه الحالة يتم جمع كافة البيانات على تلك الوحدة " أو البيانات المتعلقة بجانب معين من جوانبها مثل اختيار عدد محدود (2).

بالتالي يعتبر منهج دراسة الحالة أحد المناهج الفعالة في الدراسات الوصفية والسببية والتقويمية وذلك عندما يهتم الباحث في دراسته بحالة واحدة من الوحدات الإنسانية بشكل معمق ومركز .

بمعنى أن منهج دراسة الحالة هو نوع من البحث المتعمق لحالة ما عن طريق جمع المعلومات والبيانات عن الوضع الراهن أو القائم للحالة وخبراتها الماضية وعلاقتها بالبيئة.

هذا ويستخدم منهج دراسة الحالة في الظروف الآتية:

- حينما يريد الباحث أن يدرس المواقف المختلفة دراسة تفصيلية في مجالها الاجتماعي والثقافي والاقتصادي.
- حينما يريد الباحث أن يدرس التاريخ التطوري لشيء أو شخص أو موقف معين
- حينما يريد الباحث أن يتوصل إلى معرفة الحياة الداخلية .

(1) أحمد بن مرسل: مرجع سبق ذكره ص 75.

(2) أحمد بن مرسل: **مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال** ، دون طبعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2005، ص

• حينما يرغب الباحث في الحصول على حقائق متعلقة بمجموعة الظروف المحيطة بموقف اجتماعي أو في التوصل إلى معرفة العوامل المتشابكة التي يمكن استخدامها في وصف و تحليل العمليات الاجتماعية التي تقوم بين الأفراد نتيجة لحدوث تفاعل بينهم كالتعاون والتنافس والتوافق والتكيف.

تتمثل مزايا منهج دراسة الحالة أنه يمدنا بمعلومات قد لا تمدنا بها المناهج الأخرى فهو يقدم وصفا كليا شاملا و تشخيصا دقيقا متعمقا للحالة التي ندرسها أيضا يمكن أن تساعد المعلومات التي يجمعها الباحث في دراسة حالة ما (فإن المنهج الملائم لهذه الدراسات هو دراسة حالة)

يقول محمد بن زيان عمر: " أن الهدف من منهج دراسة حالة لا يقتصر على مجرد الوصف الكامل للوحدة المدروسة و لكنه يتعدى كونه يتعمق في دراسة تلك الوحدة أو جانب منها . " اعتبارا أن مؤسسة الشيراطون مؤسسة سياحية يجب دراستها كحالة (دراسة جانب الاتصال الداخلي و الخارجي لها) اخترت منهج دراسة الحالة لها لاعتباره المنهج المناسب لجمع أكبر عدد من البيانات و المعلومات وكذلك الوصف والتعمق في لب الوحدة المدروسة (1) .

أدوات البحث :

إن أدوات البحث متعلقة بنوع المنهج المستخدم في الدراسة وبما أننا استعملنا منهج دراسة حالة فإن الأدوات التي يمكن استخدامها هي كالتالي:

- المقابلة

إن المقابلة من الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات حيث يستخدمها الباحث في جمع المعلومات من الأشخاص الذين يملكون هذه المعلومات والبيانات، والمقابلة مشتقة من الفعل قابل بمعنى واجه، وهي بذلك المواجهة أو مقابل الأشخاص وجها لوجه من أجل التحدث إليهم في شكل حوار يأخذ شكل أسئلة من طرف الباحث و تقديم الأجوبة من طرف المبحوث حول الموضوع المدروس

(1) متحت أبو النصر . قواعد و مراحل البحث العلمي . الطبعة الأولى. مجموعة النيل العربية. مصر . 2004 . ص 137 . 138

ويعرفها محمد عبد الحميد " أنها ذلك التفاعل اللفظي المنظم بين الباحث والمبحوث لتحقيق هدف معين " (1)

الاستمارة أو الاستبيان:

هي إحدى طرق جمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد ، حيث تكون الأسئلة منصبة حول معرفة الرأي العام والخاص ومواقفه وأحكام تقييمه حول الحقائق والظواهر الاجتماعية أو الدوافع والمحفزات، على أن تكتب الأسئلة بلغة بسيطة مفهومة وخالية من المصطلحات العلمية وبعيدة عن الإسهاب والإطناب مستخدمة غرض الدراسة ومتضمنة جملا قصيرة، وواضحة وخالية من التكرار والإعادة والتداخل . (2)

تحديد المصطلحات والمفاهيم :

1- تعريف الاتصال:

التعريف اللغوي: الأصل في كلمة الإتصال Communication تشتق من الأصل اللاتيني للفعل

Communicate عن طريق المشاركة ,ويرى البعض الآخر أن هذا اللفظ يعود الى جذور الكلمة اللاتينية

Communes التي تعني الشيء المشترك. (3)

(4)التعريف الاصطلاحي : الاتصال "هو عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة

إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة اتصال إلى الطرف الآخر" .

والإتصال "عملية نقل رسالة من شخص لآخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات

أو المعاني أو المفاهيم في السلوك".(1)

(1) أحمد بن مرسل: مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال ، دون طبعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2005، ص 75

(2) اعتماد محمد علام وإجلال اسماعيل حلمي: علم اجتماع التنظيم(مدخل نظرية ودراسات ميدانية) ،مكتبة الأنجلو المصرية،الفاخرة،2013 ص 92

(3) أحمد ماهر : السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعية ، الاسكندرية ،ط6 ، 1997ص 353

(4) حمود خضير: السلوك التنظيمي ،دار الصفاء للنشر والتوزيع ،عمان ، 2002، ص 117

والاتصال "نشاط هادف لنقل المعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.

وتبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية". (2)

الاتصال الإداري: "هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى

أفراد المنظمة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة الأفراد المرسلين والمستقبلين

اجتماعيا وتخلق الروابط والصلات والتشابكات فيؤثرون ويتأثرون في بعضهم البعض". (3)

التعريف الإجرائي:

في ضوء ما تم عرضه سابقاً حول مفاهيم الاتصال، يتبين أن عملية الاتصال نشاط تفاعلي يتم بين طرفين،

بهدف نقل معلومات أو أفكار أو معتقدات أو اتجاهات أو رغبات من طرف يدعى مرسلًا إلى طرف آخر يدعى

مستقبلًا، وذلك باستخدام قنوات إرسال مناسبة مثل اللغة المنطوقة أو الرسائل غير اللفظية، بهدف إحداث

الاستجابة المطلوبة.

-2- تعريف اتخاذ القرار:

القرار: "هو الاختيار الواعي و الدقيق لأحد البدائل المتاحة في معين لتحقيق الأهداف المرجوة"

كما يعرف القرار على أنه " اختيار قائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بدليين أو أكثر"

اتخاذ القرار: "وهو عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع

الإمكانات المتاحة و الأهداف المطلوبة".

اتخاذ القرار هو: " عملية اختيار بديل واحد من بين بدليين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة الأهداف

خلال فترة زمنية في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية و الخارجية و الموارد المتاحة للمنظمة " 4.

(1) حريم حسين : السلوك التنظيمي ,دار الحامد للنشر ,عمان , ط 2 , 2004, ص 239

(2) فؤاد القاضي : السلوك التنظيمي والإدارة ,جامعة للتكنولوجيا ,القاهرة , 2006, ص 301

(3) شراف عقون، تسير الموارد البشرية بالجماعات المحلية،دراسة حالة بولاية ميلة،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،جامعة منتوري قسنطينة ،كلية العلوم الاقتصادية مصر . 2010. ص 132.

التعريف الإجرائي : من خلال المعارف السابقة نستخلص إن اتخاذ القرار " هو اختيار البديل الأنسب من بين مجموعة من البدائل المتاحة لمتخذ القرار".

3-تعريف الجماعات المحلية: تعتبر الجماعات المحلية بمثابة الهيئات الأساسية لتنظيم الإداري للدولة

كما أن الهدف من وجودها هو إشباع الحاجات العامة التي في الغالب يعجز أو يمتنع القطاع الخاص عن تلبيتها لقلّة مردوديتها أو طول أجالها، من هذا المنظور فالجماعات المحلية هي تعبير جغرافي محدد إقليمياً، تجمع سكاني محدد عددياً ووحدة إدارية مصغرة عن الدولة سيد الأمتل للأهداف المركزية أوكلت لها جملة. من الصلاحيات تأخذ في الحسبان امتداد واتساع المهام المركزية على المستوى المحلي من جهة وتزايد حجم الحاجات العامة المحلية للإقليم من جهة أخرى.

عرفت كذلك الجماعات المحلية على أنها وحدات أهلية مستقلة لها مصدرها وإيراداتها الذاتية وتمثل حلقة الوصل بين الحكومة والمواطن وتلعب الدور الأبرز والأهم في المجالات التنموية وتقدم خدمات البنية التحتية للمجتمعات المحلية. أما الأمم المتحدة والاتحاد الدولي للسلطات المحلية فقد استقر بهما الرأي على تعريف الإدارة المحلية بالارتكاز على ما يلي : -تقسيم جغرافي سياسي لدولة موحدة بسيطة ودون مستوى الولاية أو الجمهورية أو المقاطعة في الفيدرالية المركبة.

- وجود هيئات منتخبة من أهل الوحدة المحلية، إما بانتخاب يشمل جميع أعضائها أو يحتوي على أكثر منهم، وإما مختارة محلياً من قبل الإدارة المركزية بهدف إدارة كل أو بعض المرافق والشؤون المحلية وتكون لها شخصية معنوية وذمة مالية مستقلة وأجهزتها المحلية الخاصة بها.

- رقابة أو وصاية من السلطة المركزية التي تتولى الإشراف على هذه الهيئات المحلية.

- أسلوب من أساليب التنظيم الإداري للدولة تقوم على فكرة توزيع السلطات والواجبات بين الأجهزة المركزية والمحلية، وذلك بغرض أن تتفرغ الأولى لرسم السياسات العامة للدولة وإدارة المرافق القومية وأن تتمكن الأجهزة المحلية من تسيير المرافق المحلية بكفاءة لتحقيق الأهداف المشروعة .

تعد الجماعات المحلية وحدات جغرافية مقسمة من إقليم الدولة، وهي عبارة عن هيئات مستقلة في الولايات والمدن والقرى، وتتولى شؤون هذه الوحدات بالطرق المناسبة لها، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي.

الجماعات المحلية هي الوحدات اللامركزية للدولة لها الصفة الشرعية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي والإداري، تقوم بالعديد من الوظائف والمهام التي يحتاجها المواطن وهي بمثابة الخط الرابط أو الوسيط بين السلطات المركزية "الدولة" والمواطن والجماعات المحلية في الجزائر هي هيئتان حددهما الدستور الجزائري ألا وهما البلدية والولاية .

4- تعريف البلدية:

يعرف قانون 10-11 البلدية في المادة الأولى على أنها الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحدث بموجب قانون تشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون⁽¹⁾ العمومية للبلدية اسم وإقليم ومقر رئيسي .

الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

دراسة مصعب اسماعيل طبش (2008) بعنوان * دور نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرار * حالة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم في القطاع غزة ، رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال.

إشكالية الدراسة:

تدور إشكالية الدراسة حول الدور تلعبه نظم و تقنيات الاتصال في مساعدة متخذي القرارات في أداء أعمالهم من خلال التساؤل التالي إلى أي مدى تساهم نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرار وزارة التربية و التعليم في القطاع غزة ؟ و تدرج تحته الفرضيات التالية:

⁽¹⁾ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم 11-10 المؤرخ في 22/06/2011، المتعلق بالبلدية . المادة الأولى

- 1- يساهم توظيف نظم و تقنيات الاتصال في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة التربية و التعليم في القطاع غزة .
- 2- وسائل الاتصال الإدارية لها تأثير فعال في خدمة عملية اتخاذ القرارات و وزارة التربية و التعليم في القطاع غزة .
- 3- توجد معوقات متعلقة تحد من كفاءة نظم و تقنيات الاتصال الموجودة حاليا في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية و التعليم في القطاع غزة .
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة حول محاور استخدام نظم و تقنيات الاتصال في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية و التعليم في القطاع غزة .

عينة الدراسة :

اشتملت العينة على مجموعة من الباحثين من ر و قدرت عينة الدراسة بـ 120 فرد تم استخدام المسح الشامل.

نتائج الدراسة:

أظهرت نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- أظهرت الدراسة بان واقع تقنيات الاتصال المتمثل في الانترنت و البريد الالكتروني و الشات بأنه جيد ولكن بحاجة إلى تحسين و تطوير إما بالنسبة لوسائل الاتصال الأخرى كالهاتف و الجوال و الفاكس فانه جيد.
- كما أظهرت أيضا بان أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف نظم و تقنيات الاتصال يساهم في سرعة أداء المهام و في اتخاذ القرارات.
- بينت الدراسة بان أكثر وسائل فاعلية في اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية و الشفهية تم الاتصالات الالكترونية أما الاتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في اتخاذ القرارات.
- أظهرت الدراسة بان هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال في خدمة القرارات وأكثر هذه المعوقات هي المعوقات المتعلقة بتقنية الاتصال.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة حول نظم و تقنيات الاتصال في خدمة اتخاذ القرارات تعزي إلى المستوى الوظيفي .

أوجه الاستفادة :

لقد تم الاستفادة منها في تحديد المفاهيم كتعريف الاتصال و اتخاذ الاتصال القرار ، كما استفدنا من نتيجة الفرضية الفرعية الأولى مساهمة و توظيف نظم و تقنيات الاتصال في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية في وزارة التربية و التعليم في القطاع غزة. كذا إن الفرضية الثانية و المتمثلة في إن وسائل الاتصالات الإدارية لها تأثير فعال في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية و التعليم في القطاع غزة ، وهذا لتدعيم إجابتنا على أسئلة الدراسة الجزئية ، كما تم مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج دراستنا.

الدراسة الثانية :

دراسة صبري فايق عبد الجواد (2005) بعنوان * تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية * في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة .

الإشكالية :

و تدور إشكالية البحث حول هل لنظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة ؟ وفرضيات الدراسة كانت التالي :

1- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مكونات نظم المعلومات الإدارية في الجامعات الفلسطينية .
وتتنبق عن هذه الفرضية الفرضيات التالية:

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مكونات المعدات نظم المعلومات الإدارية.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مكونات الاتصالات و قواعد البيانات المستخدمة في نظم المعلومات الإدارية.

* لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مكونات البرمجيات المستخدمة في نظم المعلومات الإدارية .

2- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات و استخدام المعلومات اللازمة لصنع القرارات الإدارية في جامعات غزة .

3- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات الإدارية ووجود المعلومات (دقة - الملائمة - التوقيت - الكفاية)

5- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين جودة المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية و استخدام صانعي القرار . و تتبثق عن هذه الفرضية الفروض التالية:

- * لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين دقة المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية و استخدام صانعي القرار لهذه النظم في صنع القرارات الإدارية في الجامعات غزة.
- * لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ملائمة المعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية و استخدام صانعي القرار لهذه النظم في صنع القرارات الإدارية في الجامعات غزة.
- * لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مناسب للمعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية و استخدام صانعي القرار لهذه النظم في صنع القرارات الإدارية في الجامعات غزة.
- * لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الكمية الكافية للمعلومات التي تقدمها نظم المعلومات الإدارية و استخدام صانعي القرار لهذه النظم في صنع القرارات الإدارية في الجامعات غزة.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من 204 فردا موزعين على اربع جامعات في قطاع غزة وقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية طبقية حيث مثلت العينة نسبة 35 % من أفراد مجمع الدراسة الأصلي و البالغ 577 فردا.

أهم النتائج:

وقد خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج إلا أننا سنسلط على النتائج التي تمس موضوع الدراسة الحالية هو انه هناك علاقة قوية جدا بين المستوى التنظيمي لدائرة نظم المعلومات و جودة واستخدام المعلومات في عملية صنع القرارات. ووجود تقنيات حديثة بشكل عام في مكونات نظم المعلومات في هذه الجامعات جعلت مستخدمي هذه النظم يعتمدون عليها اعتمادا كبيرا في صنع القرارات ، وأثبتت الدراسة أن هناك علاقة طردية قوية بين جودة المعلومات(دقة - الملائمة - التوقيت - الكفاية) و استخدام نظم المعلومات في عملية صنع القرارات.

أوجه الاستفادة:

وقد تمت الاستفادة منها في تصنيف أسئلة الدراسة، إضافة إلى استفادتنا من بعض المفاهيم وكذا بناء الأداة ،
وكما استفدنا من الفرضية رقم 03 : لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين المستوى التنظيمي لدائرة
نظم المعلومات الإدارية ووجود المعلومات (دقة - الملائمة - التوقيت - الكفاية) .

وهذا لتدعيم دراستنا ، كما يمكننا مقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج دراستنا .

الإطار النظري

الفصل الأول
الإطار النظري لعملية الاتصال

الفصل الأول

الفصل الأول : الإطار النظري لعملية الاتصال

تمهيد

المبحث الأول : ماهية الاتصال

المطلب الأول: مفهوم الاتصال وأهميته

المطلب الثاني: أهداف الإتصال

المطلب الثالث: عناصر الإتصال الإداري

المطلب الرابع: مبادئ و وظائف الاتصال

المبحث الثاني : أشكال و نماذج الاتصال و العوائق التي تعترضه

المطلب الأول: نماذج الاتصال

المطلب الثاني: أنواع و أشكال الاتصالات

المطلب الثالث: طرق الاتصال

المطلب الرابع: معوقات الاتصال

خلاصة

تمهيد

الاتصال أداة ضرورية وأساسية في تنظيم وسير العلاقات الإنسانية، بغية الوصول إلى درجة من التفاهم والتواصل بين الأفراد، حيث يتجلى دوره في صياغة وإصدار القرارات وتكوين علاقة ودية وطيدة بين القمة والقاعدة، إذ هو الأداة التي تسمح بتبادل الأفكار والمعلومات ومنه يتم تحقيق التفاعل بين المجموعات الاجتماعية باختلاف مكانتها ورتبتها، وعلى هذا الأساس أصبح الاهتمام واسعاً وكبيراً من قبل المنظمات لإيجاد اتصال مستمر ومنظم للوصول إلى تطويرها وتقديمها وتحقيق أهدافها .

المبحث الأول : ماهية الاتصال .

المبحث الثاني : أشكال و نماذج الاتصال و العوائق التي تعترضه

المبحث الأول: ماهية الاتصال

يعد الاتصال أحد الوظائف والعمليات الإدارية المهمة ، وبدونها لا يتم انجاز أي عمل وأي قصور في الاتصال يمكن أن يؤثر سلبا على مستوى أداء الأعمال الذي لا يستطيع إهمال أي تأخر في العمليات والوظائف وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث حول معرفة الاتصال ووظائفه وأيضا من الضروري استكمال عملية التعرف على أبعاد عملية الاتصال المختلفة تحديد عناصرها ومبادئها .

المطلب الأول : مفهوم الاتصال وأهميته:

-1- مفهوم الاتصال:

يعتبر مجال الاتصال ميدانا خصبا للدراسة العلمية ونقطة التقاء يميلوا إليها الباحثون من تخصصات مختلفة ومتعددة واهتمامات متباينة ، هذا ما جعل مفهوم الاتصال يثير الكثير من الجدل والنقاش في مختلف المعاهد والمدارس والملتقيات العلمية وبالتالي تبيان تحدياته .

تعددت المفاهيم والتعاريف التي تناولت مفهوم الاتصال وسنحاول ان نذكر اهمها حسب ما يلي:

- كلمة اتصالات مشتقة من الأصل اللاتيني Common بمعنى عام ، ذلك لأن الاتصال عندما يتصل بآخر

فإنه يهدف عادة بالوصول إلى نتيجة أو وحدة فكر وعلى ذلك فعملية الاتصال هي إنتاج وتوفير جميع

البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العمل ثم نقل هذه المعلومات وتبادلها¹.

- الاتصال كلمة مشتقة من أصل الكلمة اللاتينية Communise التي تعني الشيء المشترك وفعالها

Comunicare وهو أن يذيع الشيء.

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

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

ومن هذه المفاهيم يوضح لنا أن الاتصال عملية تتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة لتحقيق هدف أو برنامج معين .¹

و من هذا الفعل أشتق من اللاتينية و الفرنسية *communiquer* الذي يعني بلاغا رسميا او توضيحا بينما يشير المعنى اللغوي في العربية الى (الابلاغ) (الاخبار) (الاستمرار).²

أما اصطلاحا فقد عرف كثير من كتاب الاتصال على أنه عملية نقل معلومات من شخص مرسل الى شخص مستقبل, غير أن البعض يرى ان هذا التعريف ناقص و يضيفون الى عملية تبادل المعلومات تبادل الغهم بين طرفي الاتصال و في هذا الصدد يعرف حسين حريم الاتصال بانه "المعلومات و الفهم بين شخص لأخر. و يعرف خضير كاظم حمود الاتصال بانه " عملية نقل رسالة من شخص لأخر سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة او الاشارات او المعاني او المفاهيم بغية التأثير على السلوك".³

و يمكن لنا أن ننظر الى الاتصال على أنه عملية تبادل معان, فيعرف بعض الباحثين الاتصال كعملية تتم من خلال الاتكاء على وسيط لغوي, في ضوء أن كل من المرسل و المستقبل يشتركان في اطار دلالي واحد بحيث ينظر هذا الى الاتصال على أنه عملية تفاعل رمزي فالاتصال تفاعل بالرموز اللفظية بين الطرفين: احدهما مرسل يبدأ بالحوار: وما لم يكمل المستقبل الحوار, لا يتحقق الاتصال و يقتصر الامر على توجيه الآراء أو المعلومات. من جانب واحد دون معرفة نوع الاستجابة او التأثير الذي حدث عند المستقبل, الاتصال كذلك عملية يتم من خلالها تحقيق معان مشتركة (متطابقة) بين الشخص الذي يقوم بالمبادرة بإصدار الرسالة

1- احمد بخوش, الاتصال و العولمة دراسة سوسيوثقافية, دار الفجر للنشر و التوزيع, ط1, 2008, ص9.

2- د. عبد الرزاق محمد الدليمي مدخل الى وسائل الإعلام و الاتصال : الجزائر , ص 26 .

3- فريد كورتل : إلهام بوغليضة , الاتصال و إتخاذ القرارات : الجزائر , دار كنوز المعرفة, للنشر و التوزيع 2010 , ص 36

من جانب و الشخص الذي يستقبلها من جانب آخر .1

الفرع الثاني : أهمية الإتصال :

-ترجع أهمية الاتصال الى قدرة الفرد على لمشاركة و التفاعل مع الآخرين و تبادل الآراء و الافكار و المعلومات معهم ، الأمر الذي يسمح له بزيادة فرص بقائه و النجاح و التحكم ف الظروف المختلفة المحيطة به . و بخصوص أهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل فإن هذه الأهمية تتمثل في :

1/الإعلام : نقل المعلومات و الأفكار الى المستقبل و إعلامهم عما يدور حولهم من أحداث

2/ التعلم : تدريب و تطوير أفراد المجتمع عن طريق تزويدهم بالمعلومات و تطوير إمكانياتهم العملية و العلمية وفق ما تتطلبه ظروفهم الوظيفية .

3/ الترفيه: بالترويح عن النفوس أفراد المجتمع و تسليتهم .

4/ الإقناع : إحداث تحولات لوجهات نظر الآخرين .2

- يعتبر الاتصال اداة مهمة لربط كافة المكونات الداخلية للمؤسسة و تدعيم المؤسسة للبيئة المحيطة بها.

- يعتبر اداة فعالة لمواجهة الشائعات المعوقات التي تواجه أيا كان .

- يعمل الاتصال على خلق فرص الاحتكاك و التقارب بين الافراد

- مهارة الاتصال مهارة انسانية فيها احترام الانسان و قيمة تفكيره من خلاله يتم مواجهة إحتياجاتهم

الأساسية . 3

1- د.عبد الرزاق محمد الدليمي مرجع سابق ، ص ص 28 – 29

2- المرجع نفسه ، ص 43

3- د. أحمد بخوش ، مرجع سابق ، ص 14 .

أما المستقبل فإنه ينظر على أهمية الاتصال من الجوانب التالية :

(1) فهم ما يحيط به من ظواهر و أحداث .

(2) تعلم مهارات و خبرات جديدة .

(3) الشعور بالراحة و المتعة و التسلية .

(4) الحصول على المعلومات الجديدة التي تساعد في اتخاذ القرار و التعرف بشكل مقبول اجتماعيا .¹

- إن الاتصالات من أهم عناصر نجاح الإدارة في أي منشأة ، لأنها تتضمن كافة المعلومات و البيانات التي ينبغي أن تنتقل الى كافة أجزاء التنظيم

- تتضمن عملية الاتصالات الحقائق و الآراء و الأفكار و الأوامر و التعليمات التي يتعين تنفيذها من قبل الأفراد العاملون بالمنظمة . تكمن أهمية الاتصال الإداري كعملة أساسية لكل منظمة فيما يلي :

* تفهم الافراد لطبيعة عملهم :نقل الاوامر و التعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة لذا يتم اطلاعهم لموقف و سلوك الادارة العليا مما يساعد العاملين على تفهم طبيعة أعمالهم .

* التعرف على اهم المشكلات التي تواجه العمل :نقل ما لدى العاملين من ملاحظات و آراء و مقترحات و شكاوي و بالتالي يمكن الادارة العليا تفهم و معايشة الظروف المحيطة بهم ، مما يساعد على تحسين مستوى الأداء العاملين في المنظمة .

*تنمية العلاقات الإنسانية :رفع الروح المعنوية مما يؤدي الى زيادة التفاعل الاجتماعي و العلاقات الإنسانية و تحقيق نتائج إيجابية للمنظمة و العاملين .

*تحقيق التنسيق في العمل : التقارب في وجهات نظر العاملين المختلفة مما يساهم في تحديد الرؤية الشاملة لكل الجوانب العملية الإدارية .

1- د. عبد الرزاق محمد الدليمي مرجع سابق ، ص 43

*توعية الافراد في المجتمع بأهداف المنظمة و نشاطها : تتمثل في توطيد العلاقة بين المنظمة و الأفراد ، و تزويدهم بنوعية العناصر البشرية المتوفرة و فرص التدبير المتاحة مما يؤدي الى تأييدهم للمنظمة.

تحقيق الفاعلية لوظائف الإدارة : تتمثل في علاقاتهم المباشرة و القوية بوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط و التوجيه و الرقابة و اتخاذ القرارات .

*تكوين علاقات إنسانية بين الرؤساء و المرؤوسين و معرفة قدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره و توصيل رأيه للإدارة .¹

المطلب الثاني : أهداف الإتصال

تختلف أهداف عملية الاتصالات الإدارية تبعا لطبيعة المنظمة و اهدافها إلا أن هناك أهداف اساسية في أغلب عمليات الإتصال و هي :

-إن هدف الإتصال الرئيسي هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة و ذلك لخدمة مصلحة المؤسسة ، و عملية الإتصال في المؤسسة ضرورية ، من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم ، لتطوير و تحسين المواقف و الاتجاهات للأفراد ، بشكل يكفل التنسيق و الرضى عن الأعمال ، و كذلك تحقيق الحاجات النفسية و الاجتماعية للعاملين .

مساعدة الإدارة في القيام أعمالها الرئيسية مثل وضع السياسات و الخطط و تقسيم العمل و التوفيق بين جهود العاملين .

-إن الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات و الأفكار فقط إنما الهدف هو الإقناع في أي عملية اتصالية من الإقناع بأمر ما أو بطريقة ما و بأخرى ، و لذلك فإن كثيرا من القادة في المؤسسات يريدون أن يقدموا أفكار جديدة و يستخدمون الإتصال لإقناع الناس بإتباع هذه الأفكار .

1-يوسف حسين عاشور ، دور نظم و تقنيات الاتصال الاداري لخدمة اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة ، 2008 ض 17-18 .

-اطلاع المرؤوسين على تعليمات الاهداف المطلوب تنفيذها و التعرف على مدى التنفيذ بالإضافة الى تسهيل عملية اتخاذ القرار .

-من أهداف الاتصالات الادارية هو توفير المناخ الايجابي الذي يرغب العاملين في انجاز و ينظم قيادة و توجيه الموارد البشرية ، و كذلك الاتصالات الادارية تهدف الى ربط المديریات و الدوائر و الأقسام مع بعضها و تنسيق وصول و تدفق المعلومات من أجل تحقيق الأهداف . و نلخص الأهداف المتعلقة باتصال في النقاط التالية :

-الأخبار و الإعلام.

-الإعداد لتقبل التغيير.

-توضيح و تصحيح المعلومات و الأداء .1

المطلب الثالث : عناصر الإتصال الإداري

لكي تتم عملية الإتصالات الإدارية من الضروري التعرف على أبعاد عملية الإتصال المختلفة و لا بد من توفر عدة عناصر أساسية و هي :

1. المرسل : يعني منشأ الرسالة قد يكون المصدر فرد أو مجموعة من الأفراد قد يكون مؤسسة أو شركة كما يمكن أن يكون مصدر آخر مثل الراديو و التلفزيون و الصحف و المجالات ... و فعالية الإتصال تعتمد على صفات معينة في مصدر عملية الإتصال كالثقة و القدرة على التأثير . 2

2. الرسالة Message

هي لب عملية الاتصال و بدون الرسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يتم الاتصال كما يجب أن تكون واضحة من حيث الهدف و من حيث إستخدام الرموز و المصطلحات حتى لا تحتمل دلالات أخرى و أن تكون لغة الرسالة سليمة و تتماشى مع قدرة المستقبل اللغوية و الفكرية .

1- د. فريد كورتل ، مرجع سابق ص 51 .

2- أ. رضوان بلخيري ، أ. سارة جابري ، مدخل للإتصال و العلاقات العامة : الجزائر ، دار النشر جسور ، 2013 ، ص 15 .

3-ترميز عملية الاتصال encoding : تعني وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة و الرموز و أية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل و فهم مضمون عملية الاتصال

4-قناة الاتصال Channel :

هي وسيلة التي تنقل الرسالة من المصدر الى المستقبل . و يمكن أن تكون سمعية أو مرئية أو حسية أو كتابية أو جميعها معا و يتم اختيارها بناءا على عدة أمور منها :

موضوع عملية الاتصال – طبيعة الافراد و طبيعة العلاقات فيما بينهم و سرعة الاتصال و تكلفتها و مدى صحتها .

5-تحليل رموز الرسالة decoding:

-يتوجب على المستلم عند استلام الرسالة فك رموزها حتى تعطى معنى كاملا متكامل و قد يقوم المستلم بتحيين و فهم الرسالة بشكل مخالف للمعنى المقصود . حيث كلما تجانس و تماثل بين المرسل و المرسل اليه من حيث التخصص و المستوى الثقافي و التعليمي و الخلفية الفكرية و الحضرية و الاتفاق على معاني الرموز . 1

6-المستقبل Receiver:

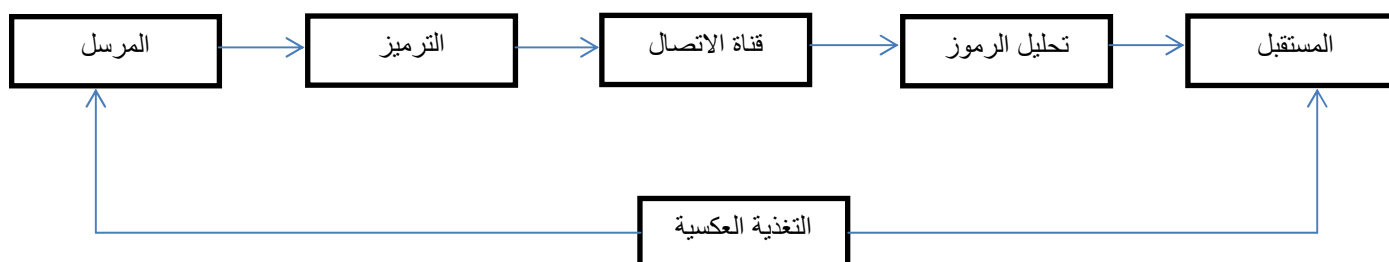
هو مستلم الرسالة يمكن أن يكون فرد أو جماعة أو مركز آخر للاستلام و يعتمد فهم الرسالة على مجموعة من العوامل :

المستوى التعليمي للمستلم – تجارب السابقة – المعرفة و المهارات و اتجاهات المستقبل .

1-أ. رضوان بلخيري ، أ. سارة جابري ، المرجع السابق ، ص 17 .

7- التغذية الراجعة **feedback** هو رد الفعل التصرف الذي يصدر من قبل المستقبل و المرسل في عملية الاتصال لا تنتهي بإستلام الرسالة بل يجب التأكد من وصولها و فهمها بالشكل الصحيح لأن عملية قياس ردود الفعل تعتبر أهم عنصر في عملية الاتصال .¹

شكل رقم 01 : عناصر الاتصال الاداري



المصدر : د. فريد كورتل ، استاذة ، إلهام بوغليظة ، مرجع سابق ، ص 66

المطلب الرابع : مبادئ و وظائف الاتصال .

الفرع الأول : مبادئ الاتصال

يحتاج الاتصال لكي يصل على أكمل وجه مبادئ يقوم عليها ، و مهارات يعمل الفرد على اكتسابها و تطويرها و هذه المبادئ تتمثل في :²

1-مبدأ الوضوح : و هنا لا بد من استخدام اللغة و المصطلحات الواضحة ، و هي من مسؤولية المرسل، بتصميم و صياغة الرسالة و التعبير عن ذلك بطريقة مفهومة سواء كان ذلك بالكتابة أو بالكلام و التخاطب ، و يتحقق ذلك باستخدام الألفاظ ذات اللغة البسيطة و المفهوم لدى الرؤساء و المرؤوسين و الزملاء ، و يؤدي تطبيق هذا المبدأ للتغلب على الكثير من العقبات و الحواجز كالتعبير السيئ عن الرسالة و الأخطاء الناجمة عن الصياغة و النقل و عدم وضوح عناصر و الحاجة إلى توضيحها حيث لا تحتمل الرسالة إلا مضمونها تأويلاً واحداً و هو التأويل الذي يرمى إليه صاحب الرسالة و إلا حدث خلل في تطبيق مضمونها

1-الأستاذ محمود سلمان ، العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،الأردن،دار وائل للنشر، ط3، 2005 ص 241-242

2-ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية و تطبيقية ، ط1 ديوان المطبوعات الجامعية : الجزائر 2011 ، ص 69.

2-مبدأ الاهتمام و التركيز : نقصد به إعطاء كل الانتباه و الاهتمام لاستقبال الرسالة ، فأبي اتصال لا يمكن أن ينجح إلا إذا كان مفهوما ، فإعطاء الاهتمام الكامل للرسالة ليست مسألة سهلة ، و يرجع ذلك الى كثرة الرسائل التي تستدعي الاهتمام ، و مدى قدرة الفرد و التركيز .

3-مبدأ كفاية المعلومات : يجب أن تكون المعلومات كافية و واضحة عن موضوع الاتصال حيث أن كل ما هو وارد في الرسالة يحمل معنى أو فهما مشتركا .

4-مبدأ سرعة الانتقال : حيث أ، الرسالة يجب أ، تضمن انتقالها في الوقت المناسب لذلك و في المكان المناسب و بالوسيلة المناسبة و الى الجهة المناسبة .

5-مبدأ نطاق الاتصال : لا بد أن يكون مصدر الرسالة هو المصدر الحقيقي لها حتى تضمن الاستجابة و التنفيذ فالرسالة التي تتضمن أوامر محددة يفترض أن تكون واردة من الرئيس أو من الإدارة العليا و ليس من موظف بسيط .

6-مبدأ التكامل و الوحدة و التنسيق : تحقق العملية الاتصالية صلة من الأهداف بإعتبار الاتصال وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة و تدعيمها بطريقة فعالة من خلال تحقيق للتكامل و الانسجام بين قدراته في مختلف المؤسسة ، و تحقيق التنسيق الصروري في المهام .

7-مبدأ المشاركة : لنجاح العملية الاتصالية يجب أن تتضمن مبدأ المشاركة و التشاور بين مختلف الأقسام في المؤسسة و مختلف الدرجات السلمية حتى تضمن التأييد الضروري لنجاحها و لا تكون مفروضة و مفاجئة للجميع .

الفرع الثاني : وظائف الاتصال

1- وظيفة التبليغ :

و هذه الوظيفة تقوم بتبليغ حقائق كما هي دون تدخل إنساني و لا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي أ، العاطفة في أ، يلعب دورا على محتويات المعلومات و يكتم تبليغ :

1-فرج شعبان ، الاتصالات الادارية . ط 1، دار أسامة للنشر و التوزيع : الأردن ، ص 144

- تقارير
- تنفيذ واجبات
- شرح خطوات العمل في فترة معينة
- تبليغ سياسات و قرارات الادارة
- و هذه المهمة ليست سهلة و لكن لا بد من اخذ العوامل التالية بعين الاعتبار :
- تحديد وقت الاتصال
- حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات
- وسيلة الاتصال المستخدم لنقل المعلومات
- من هم الافراد المستفيدون من عملية التبليغ
- مدى الاستعداد للتبليغ أو لقبول المعلومات
- و عليه فإن توفير ثقة متبادلة بين طرفي الاتصال أمر هام لإنجاح هذه الوظيفة .
- و هناك أسباب تؤدي إلى عدم الاستعداد لاستلام الرسالة أو قبول تنفيذها هي :
- تحيز احد الطرفين ضد الآخر
- عدم الاهتمام أو الإخلاص في العمل¹

2- وظيفة الإقناع :

تعني سلوكيات و تصرفات العاملين في المؤسسة عند تبليغ الحقائق و المعلومات ، فهي تساعد على تحقيق الاتفاق أو الإجماع بين الافراد العاملين ، كما أنها تساعد في إحداث التحولات و التغييرات المطلوبة في وجهات نظر العاملين حول حدث معين أو فكرة معينة حيث مسؤولية المرسل تمتد الى قيام المستقبل باستلام الرسالة و الإقناع بها بعدها تنفيذ ما جاء بها من تعليمات و يحتاج الإقناع الى جو و مكان مناسبين مما يجعل الإقناع و الاقتناع أفضل و أحسن .

1-فرج شعبان،المرجع السابق ، ص 145 .

3- وظيفة التفهيم (التعليم).

وظيفة التفهيم : تتم بالقدرة على المعلومات و الخبرات المكتسبة من شخص الى اخر يتوقف فهم

المستقبل على التفاعل الذي يتم من خلال الاتصالات إضافة الى دقة النقل في عملية الارسال .

4- وظيفة التعلم : عند توجيه المرؤوسين و تدريبهم للتعليمات السلوكية الخاصة بجميع المواقف داخل

المؤسسة ، تهدف هذه الوظيفة الى رفع مستوياتهم العلمية و المعرفية .²

5- وظيفة المساعدة على اتخاذ القرار :

تعتمد عملية اتخاذ القرار على توفر عدة بدائل على أن اختيار احد بناءا على معلومات و بيانات

متوفرة و ممكن الحصول عليها ، و هذا يعتمد على عملية الاتصال المتبادلة ، فعن طريق الاتصالات

الجيدة يتم تبادل الأفكار بين متخذي القرار و توضيح مختلف وجهات النظر لدعم الاهتمام و

المشاركة في المؤسسة .³

1- محمد الدبس السردى،الاتصال و العلاقات العامة في إدارة المكتبات و مراكز المعلومات ، ط 1 ، دار الإثراء للنشر:الأردن،2011،ص33 .

2- فرج شعبان ، مرجع سابق ، ص 146 .

3- أحمد النواصرة ، الاتصال و التسويق بين النظرية و التطبيق ، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع: الأردن، 2010 ، ص 19 .

المبحث الثاني : أشكال و نماذج الاتصال و العوائق التي تعترضه

تعد عملية الاتصال احد العناصر الأساسية في أي مؤسسة حديثة ، بحيث لا يمكن الاستغناء عنها و أهمية الاتصال تظهر بشكل واضح في منشأة الأعمال لأن العملية الإدارية تتوقف على فاعلية و كفاءة قنوات اتصالاته المختلفة و التي تربط بين وحداته الإدارية و بين المجتمع الذي يتعامل معه و كلما كانت عملية الاتصال اكثر فعالية و كلما أمكن الى وصول المعلومات إلى الأطراف المسؤولة بشكل صحيح و في الوقت المناسب فوجود نظام سليم ضرورة ملحة للإدارة و مما لا يمكن تجاهله هو وقوع المؤسسة في نقائص و عوائق تعترض سير العملية الاتصالية . و يهدف هذا لفصل الى التعريف بنماذج الاتصال و وسائله المختلفة و أشكاله و المعوقات التي تعترضه .¹

المطلب الأول : نماذج الاتصال

كانت هناك عدة محاولات لتوضيح عملية الاتصال و تحيينها و وصف أبعادها و تشخيص مجالاتها و ذلك في شكل نماذج لتنظيم المعلومات و فكرة النموذج ليست جديدة على الانسان فكل منا يضع نماذج لسلوكه يلتزم بها و سيسر عليها النموذج هو محاولة تقييم العلاقات الكاملة التي يفترض وجودها بين المتغيرات التي تصنع النظام . و تصنف هذه النماذج حسب المنهج الى نوعين :

النماذج البنائية : التي تظهر مكونات الشيء أو الحدث أي الرسمية .

النماذج الوظيفية: التي تحول أن تبين لنا كيف تعمل الظاهرة . و سوف نناقش بعض هذه المناهج :

1- أحمد النواصرة ، المرجع السابق ، ص 20.

الفرع الأول : النماذج البنائية :

1/نموذج لاسويل LASWELL عن الاتصال :

قدم لاسويل منظورا عاما للاتصال تجاوز حدود العلوم السياسية فقال أن عملية الاتصال يمكن

توضيحها بالعبرة البسيطة التالية :

" من يقول ماذا و لمن و بأي وسيلة و بأي تأثير "

ركز لاسويل على الرسالة اللفظية و اهتم بعناصر الاتصال و هي المتحدث -الرسالة - و

المستقبلون كما قدم لاسويل تعريفا أعم و أشمل للقناة فشملت الوسائل الجماهيرية بالإضافة الى

الحديث اللفظي بوصفه جزء لعملية الاتصال .

2/نموذج شانون و ويفر :

وضع شانون هذا النموذج حين كان يعمل في شركة بل الأمريكية للهاتف هو و مساعديه ويفر عام

1949 أن بساطة هذا النموذج من جهة ويفر ، جعله ذا أهمية خاصة من طرف المختصين في علوم

الاتصال ، و هو نموذج خطي بسيط تسير فيه عملية الاتصال في طريق واحد ، و قد حدد شانون و

يفر الاتصال من خلال ستة عناصر رئيسية و هي :

1- مصدر المعلومات 2- مرسل

3- قناة 4- مستقبل

5-هدف 6- مصدر الضوضاء¹

و في إطار هذه العناصر نجد أن العملية تسير وفق ما يلي :

- يقوم المصدر بتحديد الرسالة من خلال القرارات التي يتخذها حيث تنتقل الرسالة الى المستقبل من

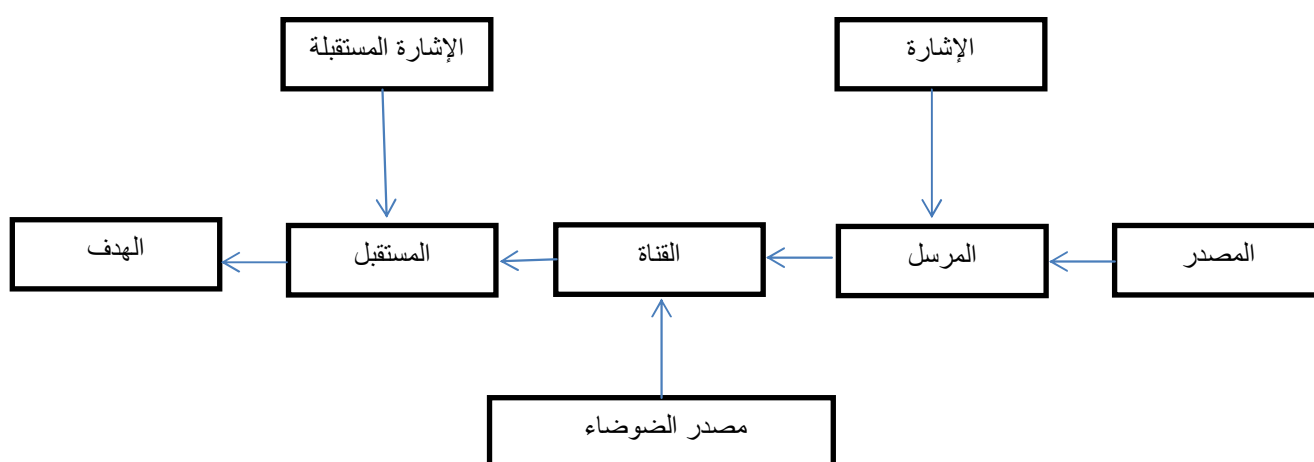
خلال قناة تتحول من خلالها الى إشارات ، و تتعرض الإشارة في مرحلة النقل الى بعض التشويش أو

الضوضاء و يؤثر ذلك الى فك رموزها أو على فهمها عند الملتقى .

1- سلولى عثمان الصديقي ، و هناء حافظ بدوي ، أبعاد العملية الاتصالية ، رؤية نظرية و علمية و واقعية : مصر: الناشر المكتب الجامعي الحديث ، 1999 ص 50-51-52 .

كما أن هذا النموذج يقدم عملية الاتصال بوصفها خطية تسير من المصدر الى الملتقى و يتجاهل عنصر التغذية المرتدة ، و لقد ادخل شانون و ويفر ، مفهوم الضوضاء الذي يعيق سير الرسالة ، كما ادخل مفهوم الترميز و فك الترميز .

الشكل رقم 02 يوضح نموذج شانون و ويفر للاتصالات



المصدر: د. فريدكورتل، أستاذة ، إلهام بوغليظة ، مرجع سابق ، ص 61 .

الفرع الثاني : النماذج الوظيفية :

نشر "ولبور شرام Shramm" موضوعا عام 1954 عنوانه " كيف يعمل الاتصال " قدم فيه نماذج إضافية عن عملية الاتصال وهو تطوير نموذج " شانون" و " ويفر" قال شرام " في وصف هذا النموذج .¹ يمكن أن يكون المصدر فردا (يتحدث أو يكتب أو يرسم أو يشير) و يمكن أ، يكون المصدر هيئة (كجريدة أو دار النشر أو محطة تلفاز أو أستوديو سينمائي) و تكون الرسالة على شكل حبر على الورق ، أو موجات صوتية في الهواء أو إشارة باليد أو علما في الهواء أو أي إشارة يمكن تركها لإعطاء معنى .

1-سلولى عثمان الصديقي ، و هناء حافظ بدوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 53

حيث يعتبر الاتصال عند «schramm» مجهود هادف يرمي إلى توفير أرضية مشتركة المصدر و المستقبل .

قدم " شرام " في هذا النموذج مفهوم مجال الخبرة الذي اعتبره ضروريا ليقدر ما إذا كانت الرسالة تصل الى الهدف بالطريقة التي قصدها المصدر ، و استنتج انه في حالة عدم وجود ميادين خبرة مشتركة و خلفيات مشتركة و غير ذلك ، فان احتمال أن تسير الرسالة بطريقة صحيحة يكون ضعيفا و للتغلب على مشكلة التشويش حيث اقترح شرام أهمية التغذية الراجعة حيث يرى أن التغذية العكسية تخبرنا بالكيفية التي فسرت بها رسائلنا .

و يرى شرام " أن المستقبل عندما يصدر التغذية الراجعة يصبح مرسلا ، فالالاتصال عنده دائري و ليس في اتجاه واحد .

و تتلخص العناصر الرئيسية لنموذج شرام فيما يلي :

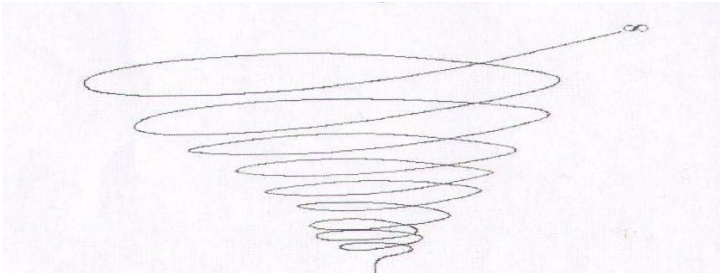
المصدر (المرمز)

المستقبل (محلل الرمز) الإشارة ، الهدف ، مجال الخبرة أو الإطار المرجعي¹.

نموذج دانس : dance

يختلف نموذج دانس عن النماذج السابقة ، حيث حول دانس من خلال نمودجه الحلزوني دمج النماذج ذات الخط المستقيم مع النماذج الدائرية حيث أضاف إلى النماذج التغذية الراجعة بعدا جديدا و هو البعد الزمني ، موضحا أن عملية الاتصال تضيف خبرات جديدة لكل الأطراف المعنية بعملية الاتصال² .

الشكل رقم 03 يوضح نموذج فرانك دانس للاتصالات .



1-فريد كورتل- أ- إلهام بوغلشظة ، مرجع سابق ، ص 62 .

2- المرجع نفسه ، ص 63 .

المطلب الثاني : أنواع و أشكال الاتصالات

تشمل الاتصالات الإدارية ما بين الاتصالات الرسمية تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة و اتصالات غير الرسمية تعتمد على قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري و أعضائه .

الفرع الأول : أنواع الاتصالات

أولاً : الاتصالات الرسمية

أ- الاتصالات العمودية **vertical communication**

حيث تشمل الاتصال الهابط : (من أعلى إلى أسفل) **downward communication** تعتبر أكثر الاتصالات استخداماً في المنظمات ، و تكون بمتابعة المعلومات المناسبة من الأعلى الى الأسفل حتى تضمن وصولها بالطريقة الصحيحة ، يهدف هذا النوع من الاتصال الى إيصال التعليمات و الاجراءات المتعلقة بالعمل الى الافراد العاملون في المنظمة، و من اكثر الطرق استخداماً في هذا النوع : الاجتماعات الرسمية و النشرات الخاصة بالموظفين .

ب-الاتصال الصاعد : (من أسفل إلى أعلى) **upward communication** تنتقل فيها المعلومات من المرؤوسين الى الرؤساء ، و هذا النوع من الاتصال يكون عن طريق تقارير الأداء ، إجتماعات و صناديق الاقتراحات حيث يؤدي هذا الاتصال إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين كما يجب على المدراء تشجيع هذا الاتصال لأنه يزودهم بتغذية عكسية عن فهم الموظفين للرسائل التي وصلت إليهم .¹

ج- الاتصالات الأفقية : **LATERAL COMMUNICATION**

يستخدم عندما يكون الاتصال على نفس المستوى الإداري من التنظيم ، للقيام مديري الاتصال العليا بالاتصال مع بعضهم البعض أو قيام رؤساء الإدارة الوسطى بالاتصال مع بعضهم البعض ، و هذا النوع من الاتصالات مهم لنجاح المنظمة وزيادة درجة التنسيق بين العاملين و الأنظمة الفرعية في المنظمة .

1-سلمان العليان، مرجع سابق ص ص 243-244

ثانياً: الاتصالات غير الرسمية

الاتصالات غير الرسمية هي الاتصالات التي يتم فيها التفاعل بطريقة غير رسمية بين العاملين و بين جميع أعضاء المؤسسة بتبادل المعلومات أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم و تتصل بعملهم ، و ذلك في اللقاءات غير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تشجع بنقل المعلومات من الأشخاص ، و تشير الدراسات أن 75 % من المعلومات المتعلقة بالمؤسسة التي تم عبر الاتصالات غير الرسمية الصحيحة ، كما أنها أسرع من القنوات الرسمية .¹

عرف كاهن الاتصال غير الرسمي " تعبير تلقائي و عفوي في عدة مشاكل و قضايا " و هذا النوع من التعبير يؤدي إلى إثباع نفسي و داخلي أحسن من الاتصال الرسمي .

و حسب " هاورثون " و الأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الانسانية يؤكدون أن الاتصالات غير الرسمية ليست جميعها تعارض مع أهداف المؤسسة ، بل يؤكدون أن الاتصالات يمكن أن تكون لها دور هام في إنجاز أهداف المؤسسة .

من أمثلة الاتصالات غير الرسمية :

- ما يدور بين زملاء العمل من أحاديث عن المشكلات الخاصة أو على الأحوال العامة التي تستدعي اهتمامهم .
- الشكاوي و التظلمات التي تصل من صغار العاملين الى الرئيس الأعلى للمؤسسة .
- و تأخذ هذه الاتصالات عادة أحد الاتجاهات التي تأخذها الاتصالات الرسمية فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة على سبيل المثال مدير يريد إبلاغ نصيحة لأحد الأطباء التابعين له
- ولا يريد أ، يبلغها له بصفة رسمية

و قد تأخذ شكل الاتصالات الصاعدة ، مهندس بإحدى الشركات يريد تقديم اقتراح إلى رئيسه بصفة غير رسمية . و قد تأخذ شكل الاتصالات الأفقية أو الجانبية مثلا مدير المبيعات يريد أن يتصل بمدير الانتاج و لكن دون استعمال وسائل الاتصال التي يقرها التنظيم .

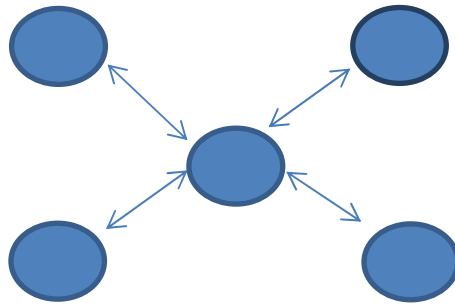
أي أن هذه الاتصالات غير الرسمية تؤدي إلى دعم و تعزيز و مكانه و قوة المسؤولين داخل المؤسسات لذا فالأشخاص المسؤولين الذين يقومون ببناء شبكة من الاتصالات غير الرسمية في أن تكون فعالة و لما مكانتها في وضع القرار .¹

الفرع الثاني : أنماط و أشكال الاتصالات

أظهرت الدراسات عدة أنماط للاتصالات تستند على خمسة أنماط و هي كالتالي :

(1) النمط الأول : شكل العجلة

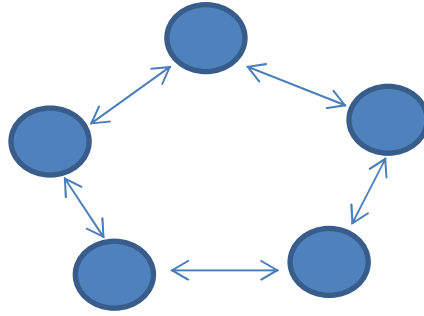
هذا النمط يسمح لعضو واحد أو الرئيس أو المشرف أن يتصل بأعضاء المجموعة الآخرين ، كما أن هذا النمط لا يستطيع الاتصال المباشر إلا بالرئيس ، و استخدام هذا الأسلوب يجعل سلطة اتخاذ القرار تتركز في يد الرئيس .



شكل 04: يوضح شبكة اتصال العجلة

(2) النمط الثاني : (شكل الدائرة)

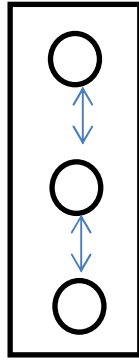
يكون كل عضو مرتبط بعضوين ، أي كل عضو يستطيع الاتصال بشخصين آخرين و يمكن الاتصال ببقية أعضاء المجموعة بواسطة أحد الافراد الذي يتصل بها اتصال مباشر.



شكل 05: يوضح شبكة اتصال الدائرة

(3) النمط الثالث : (شكل السلسلة)

و في هذا النمط يكون جميع الاعضاء في خط واحد حيث لا يستطيع أي منهم اتصال مباشر بفرد اخر أو بفردين إلا إذا كان أحد الأفراد يمثلون مراكز المهمة¹.

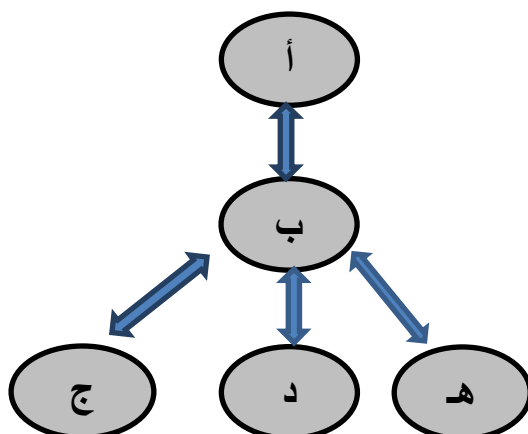


شكل 06: يوضح شبكة اتصال السلسلة

(4) النمط الرابع : (العنقود)

يمثل هذا النمط إمكانية شخص واحد من الاتصال (مساعد مدير) بأربعة أشخاص آخرين ، إلا أن هؤلاء الأربعة يمكن الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة ، و المدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعديه الذي يعتبر عنق الزجاجة في فاعلية الاتصال و الشكل يوضح ذلك

1- د . منصور بوبكر ، سيكو لوجيا الاتصال محور و معارف حول الاتصال ، 2014 ، ص ص 6-7 -

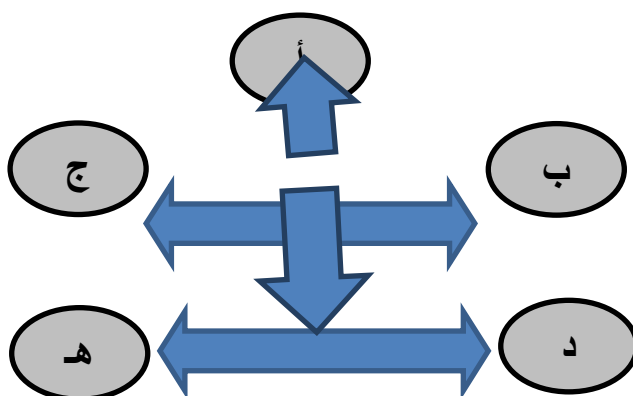


الشكل رقم 07: يوضح شبكة اتصال العنقودي

5) **النمط الخامس: النجمة** و في هذا النمط من الاتصال و هو الأكثر الانواع السائدة في تحقيق الاتصال بين الافراد, ان هذا النمط يمكن لأي شخص الاتصال مع اي شخص آخر و بدون أي قيود و باستخدام جميع قنوات الاتصال ، و هذا النمط يمثل بالديمقراطية المطلقة في الاتصال بين الافراد العاملين في المنطقة¹.

بحيث يتصل أعضاء المجموعة مع بعضهم دون قيود , مثلا بشكل مباشر بين المرؤوسين

ب,ج,د و الرئيس الاعلى المباشر "أ" او بشكل غير مباشر ، عن طريق الرؤساء المباشرين "ب" "ج" للمرؤوسين "د" "هـ" او فيما بين جماعة بعض النظر عن مراكزهم و تكون شبكة الاتصال كما يوضح الشكل :



الشكل رقم 08: يوضح شبكة الاتصال النجمي

1- د. منصور بوبكر ، مرجع سابق،، ص 8

المطلب الثالث : طرق الاتصال :

تتعدد وسائل الاتصال الإداري في هذا العصر و هو عصر الاتصالات و التقنيات الحديثة كما يتم في جميع أقسام النشاط الإداري من خلال وضع خطة و عند إصدار التعليمات و حين اتخاذ القرارات و إجراء التنسيق في العمل يمكن تقسيم وسائل الاتصال الرسمية بشكل رئيسي إلى ثلاثة أنواع :¹

- الاتصالات الشفهية
- الاتصالات الكتابية
- الاتصالات الحركية

الفرع الأول : الاتصالات الشفهية : Oral communication

تتميز هذه الطريقة بالبساطة و الوضوح و تناسب الموظفين في المستويات الإدارية و تمكن المستقبل من استيضاح النقاط الغامضة ، و تمكن المرسل من التأكد من فهم المستقبل للرسالة المرسله إليه ، و تساعد على تقويم العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين و تعتبر الاجتماعات وسيلة هامة للاتصال ، حيث تعقد بشكل دوري لمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشاركين فرصا للتعبير عن آرائهم بحيث يجعل قرارات أصوب . و يأخذ هذا النوع من الاتصال أشكال متعددة أهمها :²

1)الاتصال الشخصي المباشر : ما بين المرسل و المستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس و المرؤوس أو بواسطة التلفون .

1- محمد قاسم القديوتي ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة الأردن 2009،ص233.

2- د. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة الأردن 2005،ص246.

وهذا يتيح مجالاً للمناقشة وتفهم الرسالة و الوقوف على رد فعل المستقبل ، و رفع الروح المعنوية لدى المرؤوس عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم .

(2) **الاجتماعات الرسمية** : كالاتصالات التي تتم في المصانع لتوضيح إجراءات الوقاية من الحوادث ويتم في هذه الاجتماعات تبادل الآراء وهذا يساعد على تكوين صورة سليمة عن طبيعة المصنع.

(3) **اجتماعات غير رسمية**: تتم عبر اللقاءات غير الرسمية في أوقات الراحة ، وهي تجعل الفرد متحرراً من الرسميات ويتكلم بحرية ولذلك يمكن معرفة ما ينتظره منه في العمل المعين.

عيوبه : عدم قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد ، وتفقد الرسائل جزءاً من محتواها بعد صدورها مباشرة كما أن هذا الأسلوب لا يعتمد عليه في المؤسسات الكبيرة الحجم لأنه يستنزف وقتاً طويلاً.¹

الفرع الثاني: الاتصالات المكتوبة · **written communication**

تكون المعلومات فيه مدونة ومكتوبة بحيث يمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية ومن مزاياها حفظها كسجلات رسمية وكذلك تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي .

لكن يعاب عليه أن عملية إعدادها تأخذ جهداً كبيراً مما يفشل المرسل في دقة التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة.

¹ - محمد قاسم القديوتي ، مرجع سابق ، ص 234.

و الاتصالات المكتوبة تأخذ عدة أشكال :

- (1) التبليغات التي تتم عن السياسة العامة للمنظمة وعن المسائل الادارية والاجراءات ، وذلك أن أي تغيير للسياسة الموضوعة أو أي وضع لإجراءات جديدة يستلزم التبليغ كتابة .
- (2) النشرات العامة : تحتوي على معلومات تتصل بطبيعة العمل الاداري كما تساعد على فهم مشترك لبعض النواحي الادارية.
- (3) الخطابات الادارية الخاصة : وهي خطابات توجه إلى بعض الاداريين وتحتوي على معلومات إدارية خاصة بهم.
- (4) التقارير المرسلة من المستويات التشغيلية إلى الاعلى ، وهي أهم وسائل الاتصال الكتابي و الاكثر فعالية ، إذ تستخدم هذه التقارير لغة أرقام رسمية وتذكر فيها الحقائق ويتم التعليق عليها بالاقترحات من قبل المنفذين ، وبذلك يستطيع الاداري أن يتعرف على طبيعة الاعمال التي تتم في مستويات التنفيذ.¹

الفرع الثالث : الاتصالات الحركية (غير اللفظية) Non verbal communication

يتم من خلال تعابير الوجه ولغة العيون ، وهذه التصرفات الجسمية المختلفة دلالات مختلفة عن القبول وعدم القبول ، وكثيرا ما تتبع الاتصالات غير الكلامية الاتصالات الكلامية لتأكد مايقال ، فمثلا يستعمل المدير قبضة يده و ضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الامر الذي اصدره وعدم التأخير في تطبيق الامر الجديد في المنشأة.²

1 د.محمودسلمان ، مرجع سابق ، ص244-245.

2 عمر محمود غباين ، القيادة الفاعلة و القائد الفعال ، إثناء للنشر و التوزيع، الاردن ، 2009 ، ص 191.

المطلب الرابع : معوقات الاتصال: Barriers to communication

رغم أهمية الاتصالات الفعالة في الإدارة إلا أن هناك عدة معوقات في طريق الاتصالات الجيدة ، لدرجة صار من الصعب حصرها ، أما السبب وراء ذلك فيعود أن هذه المعوقات قد تحدث في أي مرحلة من مراحل الاتصال.

ويقصد بمعوقات الاتصال جميع المؤثرات التي تؤثر سلبا أو تمنع عملية تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل أو تعطيلها أو تؤخر وصولها.¹

الفرع الاول : المعوقات الشخصية

- تباين الإدراك : إن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها.
- الصعوبات النفسية: كميل الموظفين إلى العزلة و الانغلاق على أنفسهم لشعورهم بالفوارق الإدارية بينهم وبين الاطارات العليا بالمؤسسة.
- احتكار المعلومات وعدم الإدلاء بها لزملائه حتى يظهر بمظهر الخبير أمامهم.
- الضغط على المرؤوسين : إن بعض الرؤساء يمارسون ضغوطا على المرؤوسين وذلك بإصدارهم قرارات للعمليات الخاصة بتسيير المؤسسة دون الاستماع إلى آراء و أفكار الآخرين .

1 - مغربي كامل، السلوك التنظيمي : مفاهيم أسس (سلوك الفرد ، الجماعة في التنظيم)، الطبعة الثالثة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ،

- ضغط الوقت : ليس للمدير أو الرئيس عادة وقت كاف للاتصال مع كل شخص فيلجأ إلى اختصار الطريق بتجاوز مستوى معين إداري مما يؤدي إلى بعض الصعوبات في الفهم .

الفرع الثاني : معوقات البيئة :

يقصد بها المشكلات أو المعوقات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع للبيئة الداخلية للمؤسسة ومن ذلك:

- 1- غموض الادوار وعدم تحديد الصلاحيات أو عدم مناسبة نطاق الإشراف الذي يؤدي إلى تشويش الاتصالات .
 - 2- مركزية التنظيم و عدد المستويات الإدارية و عد تجانس الجماعة ، فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كبيرا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات و يزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات و عدم صحتها ، كما أن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة و قمة الهرم في الهيكل التنظيمي ، و مرور المعلومات بسلسلة من المستويات الادارية مما يعرض المعلومات لعمليات التحريف و حذف ذهابا و إيابا من القاعدة للقمة و كذلك لوجود خلفية مشتركة بين الموظفين أيا كانت قاعدتها تجعل الاتصال بينهم أسهل .
 - و تتمثل العوائق هن بقصور أدوات الاتصال و عدم كفاءتها أو عدم مناسبتها للرسائل و سياسات ، و هذه أسهل علاجا من المعوقات الاخرى التي تتعلق بنفس البشرية ¹ .
- أما البيئة الخارجية للمؤسسة فهي كل ما تؤثر فيه و تتأثر به المؤسسة باعتبارها نظام مفتوح و تشمل عوامل البيئة الخارجية :
- الموقع الجغرافي : إ، المسافة الكبيرة بين مراكز اتخاذ القرارات و مراكز التنفيذ تؤدي إلى صعوبة الاتصال بينهما خصوصا إذا كان هناك نقص في أدوات الاتصال الحديثة بحيث لا يمكن التغلب على التشتت الجغرافي بين مواقع اتخاذ القرارات و مواقع التنفيذ ²

1 -د. قاسم القزبوني ، مرجع سابق ، ص ص 241- 242

2 -مغربي كامل، مرجع سابق ، ص 242 .

الفرع الثالث- المعوقات الفنية التكنولوجية

يقصد بها المشاكل الناجمة عن استخدام الأدوات ذات التكنولوجيا العالية و وسائل الاتصال الحديثة ، حيث تتطلب العملية نقل الرسالة و تحويلها إلى رموز تستطيع واسطة النقل فهمها و حملها بعد فك رموزها و تحويلها إلى إشارات مستعملة ، و في هذه الحالة تحدث معوقات كثيرة كاتقطاع الهاتفية أو التشويش بسبب سوء الأحوال الجوية و غير ذلك :¹

- اللغة :إن طبيعة اللغة تشكل عائقا ف عملية الاتصال يوجد الكثير من الكلمات تحمل معاني مختلفة و بالتالي إمكانية الوقوع في خطأ تفسيرها من قبل المستقبل بعكس ما قصده المرسل، فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفرد فهو يستخرجها في ضوء خبراته و عاداته و تقاليده المتواجدة في البيئة التي يعيش فيها .²
- معوقات متعلقة بالوسيلة المستخدمة :
- قد تكون الوسيلة المستخدمة ف بعملية الاتصال غير مناسبة ، فهناك الكثير من الرسائل التي لا يمكن نقلها كتابيا أو باستخدام الهاتف لنوع معين من السرية و بذلك تكون الوسيلة المستخدمة لست ذات مصداقية ، و عليه يجب على المرسل أ، يختار وسيلة الاتصال المناسبة سواء كانت شفوية أو كتابية حسب الحاجة لذلك ، حتى يزيد من فعالية الاتصال .³

¹ Jean _luc charron ،sabrin SébrinSépari ,DCG7 management en20,p75,fiches ,2èédition Dundote le febavre , paris 2012.

2-محمود سلمان عميان ، ، مرجع سابق ، ص 10

3-عبد الرزاق الرحاحلة ، زكريا أحمد العزام : " السلوك التنظيمي في المنظمات " ، ط1 ، دار المكتبة المجتمع العربي للنشر الإدين

،2011،ص 203

خلاصة :

يعتبر الاتصال عاملاً مهماً في نجاح المؤسسات في أداء وظائفها و مهامها إلى جانب كونها عملية مستمرة لا تقف عند وقت أو مرحلة معينة بل تستمر طوال حياة المؤسسة فنشاط الإدارة من تخطيط ، تنظيم ، اتخاذ القرارات ، التنسيق ، وغيرها من الأعمال تؤدي بالاتصالات الجيدة في الوقت المناسب ، و عليه لا يمكن تصور أي تنظيم دون الاتصالات الموجودة بداخله ذلك لأن الاتصال هو الذي يضمن و يسير هذه العلاقة الموجودة بين مختلف الأطراف و عليه فإن العملية الاتصالية داخل المؤسسة من بين مميزاتها و وسيلة فعالة في خلق الانسجام و حتى تبرز عملية الاتصال بشكل مناسب و صحيح لا بد من العناية بكافة عناصر العملية الاتصالية إذا أن التركيز على عنصر واحد دون العناصر الأخرى لن يفيد في زيادة كفاءة الاتصال ذلك أن أي تعثر في الاتصالات يؤدي إلى شلل عمل المؤسسة .

الفصل الثاني

الفصل الثاني : الإطار النظري لعملية اتخاذ القرارات

تمهيد

المبحث الأول : ماهية القرارات

المطلب الأول: تعريف القرار و اتخاذ القرار و اهميته

المطلب الثاني: أنواع القرارات و عناصرها

المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرار

المطلب الرابع: نماذج صناعة القرارات

المبحث الثاني : التكامل بين الاتصال و اتخاذ القرار

المطلب الأول: دقة المعلومات و عملية اتخاذ القرار

المطلب الثاني: فعالية الاتصال داخل المؤسسة

المطلب الثالث: المشاركة في اتخاذ القرارات

المطلب الرابع: أهمية المعلومات للاتصالات و القرارات

خلاصة

الفصل الثاني

الإطار النظري لعملية اتخاذ القرارات

تمهيد :

تمثل عملية صنع القرارات دوراً محورياً من أدوار ووظائف المدير في كل الأنشطة الإدارية وعمليات مختلفة مثل تخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ففي كل تلك الأنشطة يكون من الضروري القيام بمجموعة من العمليات الفرعية المتتابعة إلى القرارات الأكثر رشداً لمواجهة المستقبل والتي تكون في مجموعها عملية اتخاذ القرارات ، حيث أن إدارة اتخاذ القرار مهمة في معالجة قضايا ومشكلات قائمة أو لمواجهة مواقف تتطلب تجنب الوقوع في الصعوبات أو لتحقيق أهداف مرسومة ، و على الإدارة اتخاذ قرارات مناسبة لتجميع ما يلزمها من معلومات وحقائق وتحاليل و على ذلك يشير مفهوم القرار أما اتخاذ القرار يتضمن العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي و الرشد و الوصول إلى قرار معين و مناسب و هذا ما سنحاول التطرق إليه في الفصل معرفة القرارات ، أنواعها و عناصرها بالإضافة إلى المراحل الأساسية و أهم نماذجها .

المبحث الأول : ماهية القرارات**المبحث الثاني : التكامل بين الاتصال و اتخاذ القرار**

المبحث الأول : ماهية القرارات**المطلب الأول : تعريف القرار و اتخاذ القرار و اهميته**

يعتبر موضوع صنع القرارات من أهم المواضيع ، و أكثرها تأثيرا على حياة الأفراد و المؤسسات و هو جوهر العملية الادارية ، و تعني كلمة القرار البث النهائي ، و الإدارة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب و ما يجب فعله للوصول إلى وضع معين و إلى نتيجة محددة و نهائية .

الفرع الأول – تعريف القرار :

1- لغة : القرار هو فصل او حكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف

و كذلك العريف اللغوي الذي يقرر أن " القرار هو اختيار بين البدائل المختلفة ."

2-اصطلاحا : يعرف القرار الاداري بأنه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل

بديل في تحقيق أهداف المطلوبة و أنه اختيار أنسب و ليس أمثل للبدائل المتاحة أما القرار لإنجاز الهدف

أو الأهداف الموجودة ، أو حل مشكلة التي تنتظر الحل المناسب .¹

الفرع الثاني – توضيح مفهوم القرار و صنع القرار decision and decisionmaking

من المفيد التمييز بين القرار و عملية صنع القرار فالقرار هو سلوك ، تصرف واعي بين عدة بدائل ،

أما عملية صنع القرار تتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى قرار و تنفيذ هذا القرار و

متبعته و يقول الكاتب هاريسون " إن القرار مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف

معين و يشير الكاتب روبنز إلى أ، القرار عبارة عن اختيار " من بين بديلين أو أكثر أما عملية صنع القرار

تتكون من سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة و تنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي يتم اختياره²

¹ حسين بلعجوز ، مدخل النظرية القرار ، ديوان المطبوعات الجامعية 2010 ، ص 99 ، مرجع سابق ، ص ص 241- 242

² د.حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة) ، الطبعة الأولى عمان دار و مكتبة الحامد 2006 ص

القرار هو ذلك الاختيار الذي يقرره المدير بعد تحليل و تقييم دقيق لبدائل مختلفة تتعلق بموقف معين إلا أن أعظم المفكرين اتفقوا على أن الأساس في عملية اتخاذ القرارات هي توافر مجموعة من البدائل لا يوجد اختيار و بالتالي لا يوجد قرار¹

تعددت آراء كتاب الإدارة في تعريفهم لاتخاذ القرارات بحيث أصبح لكل منهم مفهومه الخاص بحيث عرفه nigro اتخاذ القرار " الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين .²

كما يعرفه أحمد محمد غنيم اتخاذ القرار بأنه استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل ما من بين بديلين محتملين أو أكثر.³

أما محمد عبد الفتاح الصيرفي فيعرف اتخاذ القرار نه عملية عقلانية تتبلور في اختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع امكانيات المتاحة و الأهداف المطلوبة .⁴ و يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها عملية تفكير مركبة تهدف لاختيار أفضل للبدائل و الحلول المتاحة للفرد بموقف معين من أجل الوصول إلى تحقيق الهدف المرجو .⁵

الفرع الثالث: أهمية عملية اتخاذ القرارات :

يمكن النظر إلى الإدارة أو العملية الإدارية على أنها سلسلة متصلة من القرارات ، بمعنى أن المدير موقعه يزاول أنشطة الإدارة فهو دائما يجسد نفسه في مجال اتخاذ قرارات تنظيمية أو رقابية . لذا يعتبر اتخاذ القرارات الادارية من المهام الجوهرية للمدير ، و من هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة كما وصف المدير بأنه متخذ قرارات و أن قدرته على اتخاذ القرارات و حقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري .

¹Harold kaontz.heinzwerhrich.management.ninth ed.mc grow hill.1988 .p135

²نواف كنعان اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية و التطبيق الطبعة الأولى دار العلمية الدولية عمان 2003 ص 83 .

³ أحمد محمد غنيم ، إدارة الأعمال ، المكتبة العصرية ، المنصورة 2001-2002-ص 122 .

⁴ محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مفاهيم إدارية حديثة ، الطبعة الأولى دار العلمية الدولية و دار الثقافة عمان 2003 ص 60 .

⁵ أمل أحمد طعمة ، اتخاذ القرار و السلوك القيادي برنامج تطبيقي ، ص 15 .

- و كما يقول سيمون بأن المدير هو أصلاً متخذ القرارات و هو القادر على ذلك و هذا ما يميزه عم غيره من الأفراد¹.

كما يمارس الجهاز الإداري دوراً هاماً في ترتيب من سيتخذ القرار ، و طبيعته و ما سوف يترتب عليه من نتائج ، و الجهاز الإداري هذا ذو أهمية قصوى².

المطلب الثاني : أنواع القرارات و عناصرها

الفرع الأول : أنواع القرارات

نظراً لتعدد القرارات ، و تنوعها في المجالات الإدارية ، و بالرغم من عدم الاتفاق على تصنيف موحد للقرارات إلا أنه يمكننا ذكر القرارات التالية :

أولاً : أنواع القرارات وفقاً لموضوعها و طريقة صدورها

1. القرارات الفردية و الجماعية :

يقصد بالقرارات الفردية أي القرارات التي تخص الإنسان كفرد ، فالفرد يتخذ القرارات التي تتناسب مع اهتمامه و ميوله و رغباته الشخصية ، و كذلك أهدافه التي رسمها لحياته الشخصية كفرد ، أو التي ينفرد باتخاذها المدير ، يعكس هذا النوع من القرارات الأسلوب البيروقراطي التسلسلي في الإدارة . أما القرارات الجماعية فهي ثمرة جهد و مشاركة من جانب متخذ القرار ، مع أولئك المعنيين بموضوع القرار ، و يمثل هذا النوع من القرارات الأسلوب الديمقراطي في الإدارة . و هكذا فإن أداء المجموعة أحسن من أداء الفرد الواحد ، لأن المجموعة تمضي وقتاً في حل المشكلات ، كما ن قرارها النهائي أدق و أكثر فائدة و أقل أخطاء و ذلك لعدة أسباب منها :

- أن معلومات الجماعة أفضل من معلومات الفرد الواحد .

¹- د. فريد كورتل- إلهام بوغليظة ، الاتصال و اتخاذ القرارات : عمان ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع 2010 ص 156 .

²- د. عبد العزيز صالح بن حبتور ، مبادئ الإدارة العامة : عمان دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة 2009 الطبعة الأولى ص 232 .

- أن المجموعة لديها خيارات و بدائل أكثر مما لدى الفرد الواحد.¹

2. القرارات الوظيفية أو التنظيمية :

و هي القرارات التي يصدرها المدير المسؤول بصفة الرسمية و باعتبارها مسؤولاً عن التنظيم كقرار التعيين أو النقل .

3. القرارات الصريحة و الضمنية :

فالقرار الصريح هو الذي يعبر فيه المدير عن موقفه بشكل صريح ، بالموافقة أو عدمها أما القرار الضمني فهو الذي يؤثر فيه المدير بموقفه دون ان يعلن ذلك صراحة ، كأن يطلب الموظف الموافقة على الإجازة فيكون الرد.²

4. القرارات المكتوبة أو الشفهية :

تكون على شكل لوائح ، تعليمات ، تصميمات .

5. القرارات التكتيكية و الاستراتيجية:

ترتبط القرارات التكتيكية بكافة القرارات التي تتعلق بالأمر أو الأعمال الروتينية في المنظمة أو المواقف المتكررة و الغير هامة ، أما القرارات الاستراتيجية فهي ذلك النوع من القرارات المتعلقة بأهداف المؤسسة سيما الأهداف الاستراتيجية بعيدة المدى .

6. القرارات الأساسية و الروتينية :

القرارات الأساسية هي القرارات طويلة الأجل و التي تؤثر على كافة أعمال المنظمة ، أما القرارات الروتينية فهي التي لا تحتاج إلى تفكير تحليلي و يتم اتخاذها يوميا.³

ثانياً : أنواع القرارات وفقاً لظروف اتخاذها :

¹- د. فريد كورتل ، مرجع سابق ص 166 .

²- د. عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق ص 234 .

³- د. كامل بريز ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين ، دار المنهل اللبناني ، الطبعة الثانية 2008 ص 132-133

يمكن التفرقة بين ثلاثة مواقف عند اتخاذ القرارات :

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 كل منها معروف و معلوم ، و ليس هناك مجال لعامل الحظ أن يتدخل بين البديل و مردوده .

2- قرارات في حالة المخاطرة :

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

3- قرارات في حالة عدم التأكد :

هذا النوع هو الأكثر صعوبة لأن البدائل و احتمالات حدوثها و العوائد المحتملة من كل بديل غير معروفة¹.

ثالثا : تصنيف القرار حسب (h.simon) :

ميز (h.simon) بين نوعين أساسيين من أنواع القرار هي :²

-قرار مبرمجة decision programme -قرارات غير مبرمجة decision non programmed

1/ قرارات مبرمجة :

تعتبر قرارات مبرمجة لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة ، و غالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها و من السهل تحديد البدائل فيها .

2/ قرارات غير مبرمجة :

¹- أمل أحمد طبعة، مرجع سابق ص 21 .

² - حسين بلعجوز ، جامعة محمد بوضياف ، مدخل لنظرية القرار ، ديوان المطبوعات الجامعية 2010 رقم النشر 5157 ص 102/101 .

عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة و لا توجد خبرات مسبقة بكيفية حلها ، ففي النوع عادة ما يصبح تجميع المعلومات كافية و لا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل و الاختيار بينها و لذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي عدم التأكد بشأن البدائل نتائج التصرفات البديلة فإن كل قرار يتم منه وفقا لمتطلبات و الظروف و خصائص المشكلة و لا توجد أنماط موحدة لهذا النوع من المشكلات و يمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي و تقييمه و رؤيته للمشكلة القرارات .

الفرع الثاني :عناصر اتخاذ القرارات :

من المعروف أن المؤسسة تعمل في محيط دائم التغيير، و حتى يواكب المدير هذا التغيير أيا كان نوعه و وقته و مكانه لابد له من أ، يتخذ بشأنه قرار، يمكنه من كسب هذا التغيير إلى جانبه و يكون أثره إيجابيا لا سلبيا .

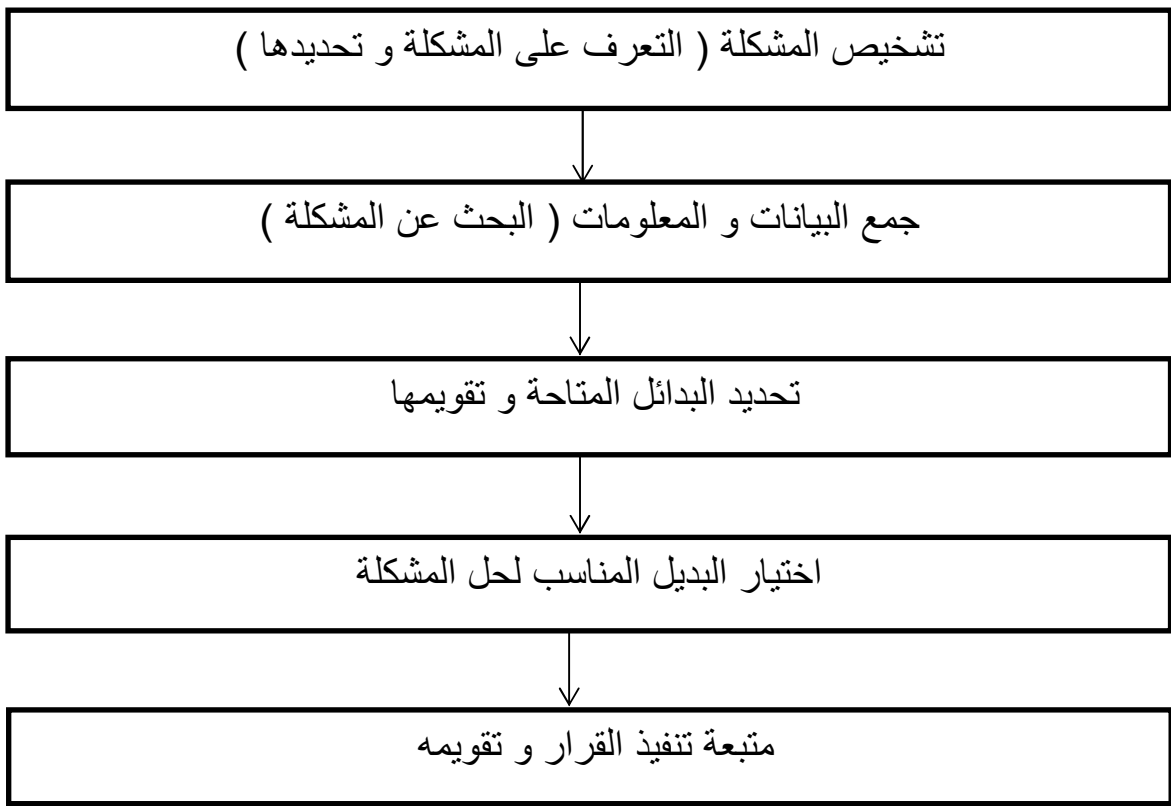
و من هنا نتضح عناصر عملية اتخاذ القرار و هي:¹

- 1- **متخذ القرار** : سواء كان مديرا للمؤسسة أو جماعة ، حيث تكون له السلطة بموجب القانون في اتخاذ القرار .
- 2- **موضوع القرار**: هو المشكلة التي يتم بشأنه اتخاذ القرار لأجل معالجة و وضع حل مناسب .
- 3- **الأهداف و الدوافع** : يعني أن الهدف من اتخاذ القرار هو إشباع حاجة ما ، حيث كلما زادت أهمية إشباع الحاجة زادت أهمية المتخذ .
- 4- **المعلومات و البيانات** : لا بد من جمع المعلومات و البيانات سواء كانت تتعلق بالماضي أو الحاضر أو المستقبل و هذا يعتمد على طبيعة المشكلة و المعلومات و البيانات ليست ضرورية قبل اتخاذ القرار و إنما بعد اتخاذها و ذلك للتأكد من عملية تنفيذه و تحقيق الأهداف المرجوة .
- 5- **التنبؤ**: يعني التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل ، يحتاج فيها متخذ القرار إلى أي معلومات و بيانات محتمل حدوثها مستقبلا .
- 6- **البدائل** : حيث أن تعدد البدائل يعطي الفرصة لاختيار الأفضل إذا كان حل واحد من مجموعة بدائل هي التي تمثل حلا للمشكلة .
- 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 سلبيتها و الاستفادة من إيجابياتها .

¹- د. فريد كورتل ، مرجع سابق ص 154-155 .

المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرار

-إن اتخاذ القرارات الادارية من المهام الجوهرية و الوظائف الاساسية للمدير : و إن مقدار النجاح الذي تحققة اية منظمة يتوقف على قدرة و كفاءة القادة الاداريين و فهمهم للقرارات الادارية و أساليب اتخاذها ، و تدرك اهمية وضوحها و وقتها ، و تعمل على صنع القرار، و اختلف الباحثون في مراحل صنع القرار ، إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك يتفق كل الباحثين في أن يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل و ترتيبها و هناك خمس مراحل لعملية اتخاذ القرارات كما في الشكل الموضح في الصفحة التالية :



الشكل 09 : المراحل الأساسية لاتخاذ القرارات .¹

المرحلة الأولى : تعريف المشكلة

-تعتبر هذه المرحلة بالغة الأهمية لأن أي خطأ في تعريف المشكلة سيجعل كل المراحل التالية تسير في الطريق غير الصحيح و يواجه العديد في هذه المرحلة صعوبة التمييز بين الأغراض الظاهرة للمشكلة و الأسباب التي تمكن ورائها .من هنا كان عليه أن يجمع

¹ -رسالة ماجستير في إدارة الأعمال(دور نظم و تقنيات الاتصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارات) 2008 ص 58 .

معلومات كافية لإحاطة بالمشكلة من كل أبعادها لمعرفة السبب الحقيقي ثم إيجاد الطريق لإزالته .¹

المرحلة الثانية: مرحلة البحث عن مشكلة

- تعني البحث عن الحلول و المسالك المختلف لحل المشكلة القائمة و تطلب من مدير الاستعانة بأراء الغير تمثل المتخصصين و يجب أن يضع متخذ القرار جميع البدائل الممكنة و يستطيع التعرف عليها من خلال :

- 1- عن طريق خبراته السابقة في المواقف المماثلة .
- 2- أن يعمل المدير قدر طاقته للوصول الى البدائل و حلول ابتكارية و فعالة .²

المرحلة الثالثة : تحديد البدائل :

-عندما يتضح المدير البدائل المتاحة و جب عليه بعد ذلك أن يقدم كل دليل في النقاط :

- 1- إمكانية تنفيذ البديل و مدى توافر الامكانيات المادية و البشرية اللازمة لتنفيذه
- 2-تكاليف تنفيذ البديل و مدى الكفاية التي يحققها من حيث الاقتصاد و السرعة و الاتقان .
- 3-الاثار النفسية و الاجتماعية للبديل
- 4-مناسبة الوقت و الظروف لتبني هذا البديل
- 5-استجابة المرؤوسين للبديل
- 6-الزمن الذي يستغرقه لتنفيذ البديل

و من الطبيعي ان نجاح المدير في تقييمه للبدائل امر يتوقف على مدى صدق و حداثة البيانات التي يجب أن يحاط بها و على مدى وصول هذه المعلومات بالموقف المناسب قبل إصدار القرار .³

¹- د.عبد العزيز صالح بن حبتور ، مبادئ الإدارة العامة ، دار الميرة النشر و التوزيع عمان ، 2008 ص 235 .

²- د.خليل محمد العزاوي ، إدارة اتخاذ القرار الإداري ، دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، 2006 ص 24 .

³- د.خليل سعد العزاوي ، مرجع سابق ، ص 25 .

المرحلة الرابعة : اختيار البديل المناسب لحل المشكلة :

- هذه المرحلة من أصعب المراحل فقد يجابه المدير بدائل عدة قد تتركب اختياره و ربما يختار البديل الأفضل مع وجود بعض السلبيات فيه و ربما يلجأ المدير في هذه المرحلة إلى تأجيل الاختيار للقيام بتحليلات إضافية توضح له الرؤية و ترشده إلى البوصلة الصائبة في الاختيار.

المرحلة الخامسة :

و هي المرحلة الأخيرة حيث يتابع و يراقب صاحب القرار النتائج الحقيقية للبديل المختار ، و يقيم ردود الأفعال من خلال شبكة المعلومات لمعرفة طرق تعديل لبديل أو رفع مستوى فعالية¹.

- لا بد القول إن التركيز على المرحلة الأخيرة من المراحل اختيار القرار و القرار البديل الأفضل، يجب أ، لا ينسنا الاعتبارات المستقبلية للقرار لأن اتخاذ القرارات عملية متصلة و مستمرة .

المطلب الرابع : نماذج صناعة القرارات (decision-makingmodels)

- هناك مجموعة من النماذج التي تبين مدى تطبيق فروع العرفة في اتخاذ القرار ، و هناك طرق متعددة و متداخلة لاتخاذ القرار يمكن عرضها كنماذج لاتخاذ القرار .

أولاً : النموذج العقلاني :

يعتبر النموذج العقلاني لاتخاذ القرار معياري (nomative) أكثر من كونه وصفي (descriptive) فهو يحاول وصف الظروف التي يتخذ فيها المدراء القرارات في المنظمات الرسمية بناء على بعض الافتراضات الدقيقة ، فالنموذج العقلاني يحدد ما يجب على المدير أ، يقوم به ليكون متخذ القرار الفعال ، إن اتخاذ القرار العقلاني هو اختيار بين مجموعة من البدائل المعطاة . و لكما بديل مجموعة من النتائج (conséquences) فالبديل ذا نتائج مفضلة لمنفعة متخذ القرار يتم ترتيبه أولاً حيث يتم ترتيب النتائج حسب درجة التفضيل².

1- د. عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق ، ص 237 .

2- د. خليل محمد العزاوي ، مرجع سابق ، ص 179 .

ثانيا : النموذج السلوكي و الرشيد :

يتطلب أي مدير إلى أن تكون قراراته كاملة الرشد و عقلانية أو موضوعية و منطقية بصورة كاملة و لكن الواقع غالبا عكس ذلك فالمدير غالبا ما يقوم بصنع القرارات في ضوء المعلومات الغير كاملة . و تنقسم القرارات الادارية الى نموذجين رئيسيين و هما :

النموذج الرشيد : (Rational) النموذج السلوكي (Behavioral Model) و سنناقش بإيجاز كلا النموذجين

النموذج الرشيد (Rational) : و يطلق عليه أيضا النموذج المثالي و يركز على ما يجب المدير و كيف يجب أن يضع قراراته و يستند الى النظرية الاقتصادية التي تنظر الى المدير على كامل الرشد و يسعى لتحقيق أعلى الأرباح و نفترض أ، المدير يملك الخصائص التالية :

- لديه معرفة كاملة للبدائل المتوفرة لحل لمشكلة .
- لديه معرفة كاملة بنتائج كل بديل .
- له المقدرة اللازمة لتفسير نتائج كل بديل بموضوعية .
- لديه نسق أو منظومة مرتبة و ثابتة من الافضليات (القيم و المعايير) .
- قوم بصنع قرارات مثالية .

النموذج السلوكي (Behavioral Model) : يرى العديد من الكتاب أن الافتراضات التي تبني عليها النموذج الرشيد نادرا ما تتحقق و تتوافر جميعها إن لم تكن مستحيلا لأن الواقع عكس ذلك تماما و ان قرارات المدير بعيدة كثيرا عن الرشد الكامل و هي محددة و مقيدة بالقرارات الذهنية المحدودة و قيم و مشاعر الفرد صانع القرار و بالمتغيرات البيئية التي تقع خارج سيطرته و قد أطلق على هذا الموقف أو حالة الرشد المحدودة (Relationality Bounded) و مع الأخذ بعين الاعتبار أن المنظمات تعيش في بيئة مضطربة معقدة و متنوعة جدا حيث هنالك العديد من البدائل و نتجها تبقى غير معروفة فإن أي سلوك يسعى للرشد هو بطبيعته محدود و هكذا يعتقد هربرت سايمون (Herbert Simon) أن الإداري يكتفي بالقرار المرضي (satisfactory) بدى من السعي للوصول إلى الاختيار الأمثل (optimum choice)

و يضيف لوثانز إلى النموذجين السابقين نموذجا ثالثا و هذا النموذج الاستقرائي الاجتهادي حيث يعتمد صانع القرار على تقدير الفرد و حدسه و حكما بالاستناد إلى التجربة العملية و ليس المعرفة العلمية و على

المحاولة و الخطأ إن ذلك يسهل الأمر في صنع القرار و لكن هذا النهج يمكن أ، يؤدي تحت ظروف معينة إلى أخطأ و نتائج متحيزة بصورة منظمة.¹

ثالثا : الابتكار و اتخاذ القرارات :

يحتاج المديرون في اتخاذ القرارات الى الابتكار اي القدرة على إيجاد أفكار جديدة ابتكارية لمواجهة المشكلات أو المواقف الإدارية أن حاجة الابتكار تسمح للمديرين من تقدير و تقييم و فهم و تحليل للمشكلات منظور² متكامل كما أن الحاجة إلى الابتكار تعني القدرة على التعرف على المشكلات التي لا يمكن للبعض من التعرف عليها و تحديد كافة البدائل الممكنة .

إن الابتكار هي عملية أو أسلوب جديد في التفكير تؤدي إلى توسيع رفعة الأفكار غير عادية و المفيدة التي تساعد على إخاذ القرارات الفعالة و تحسين الأداء .

تتضمن عملية الابتكار عدة مراحل :

المرحلة الأولى تحديد المشكلة

المرحلة الثانية تجميع المعلومات .

المرحلة الثالثة تفريخ الأفكار المفيدة عن طريق المشاركة الجماعية أو العصف الذهني المرحلة الرابعة اختيار الفكرة التي يعتقد أنها مفيدة و قد يعتمد متخذ القرار على بعض المعايير لتقييم نقاط القوة و الضعف لكل فكرة تمهيدا لاختيار فكرة تشكل أقصى منفعة متوقعة منها قياسا بالأفكار الأخرى أخيرا المرحلة الخامسة و هي تطبيق الفكرة المبتكرة و هي هذه المرحلة يظهر الإبداع أي تطبيق الناجح للفكرة المبتكرة.²

¹ حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، الطبعة الاولى ، 2006 ، ص 91-92 .

² كامل برير ، مرجع سابق ، ص 131 .

المبحث الثاني : التكامل بين الاتصال و اتخاذ القرار

تعتبر عملية بناء القرار دور من ادوار الاتصال ، فبمجرد اتخاذ القرار لا يعني شيئا بالنسبة للمؤسسة إذا ما بقي حبيس ادراج المدير و لم تتم عملية نقله و توصيله إلى من يهمهم الأمر من وحدات و الأفراد ، و عليه هنا يجب أن نشير إلى أهمية الربط بين عمليتي اتخاذ القرار و الاتصال و ذلك من خلال الدور التكاملي بين العمليتين في ربط كافة عناصر المؤسسة من جهة إلى جانب التفاعل و التداخل بين العمليتين من جهة ، و لا بد من توافر نظام اتصال فعال يعتمد على اختيار وسائل الاتصال المناسبة ، و يعتمد أيضا على مقومات تعمل على توضيح القرارات، و مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ، و تعتبر كل من عملية الاتصال و اتخاذ القرار بمثابة ضرورة حيوية و دعائم أساسية من مزاوله كافة الممارسات و الأنشطة الإدارية الأخرى ، و كما يلزم مزاوله الاتصال بشأن، عملية اتخاذ القرارات فإنه يلزم اتخاذ قرارات عديدة بشأن عملية الاتصال .

المطلب الأول : دقة المعلومات و عملية اتخاذ القرار

إن سلامة القرار الذي يتخذه القائد الإداري يتوقف على مدى دقة المعلومات و بالرغم من أهمية البيانات و المعلومات في اتخاذ القرارات إلا أن مشكل وصول هذه الأخيرة إلى مستخدميها في الوقت المناسب و بالمواصفات الكمية و النوعية المطلوبة يبقى مطروحا داخل المؤسسات بسبب انعدام الأسس العلمية لعملية الاتصال، إن نفس المشكل تتعرض له القرارات حيث تتخذ قرارات و يتم تنفيذها بطريقة غير سليمة لأنها لم تبلغ للمعنيين بطريقة تسمح لهم فهم مضمونها و لتفادي هذه المشاكل لا بد من توفير نظام اتصال يعمل على إيصال المعلومات لمتخذي القرارات في الوقت المناسب و بالمواصفات الكمية و النوعية المطلوبة ، و يضمن الفهم الجيد للقرارات . و الاتصال الجيد طريق المدير لاتخاذ القرارات الفعالة و التي تركز على قدر كاف من الحقائق و المعلومات المتمثلة في:¹

¹ - فريد كورتل . أ . إلهام بوغليظة، الاتصال و اتخاذ القرارات ، مرجع سابق ، ص 195 .

1/ تزويد متخذ القرار بالمعلومات و تنمية الفهم بينه و بين مرؤوسه :

تعتبر الاتصالات الإدارية من الوسائل الهامة التي يمكن للمدير متخذ القرار عن طريقها الحصول على المعلومات و البيانات المطلوبة لاتخاذ القرار ،ومن هنا فإن سلامة القرارات الإدارية ، و فعاليتها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة و فعالية الاتصالات التي يجريها متخذ القرار للحصول على المعلومات ، فالمعلومات أصبحت ضرورية إذا ما أراد متخذ القرار اتخاذ قرارات سليمة .

و تتحدد 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 سهل مهمة حصوله على المعلومات لذا يتوجب على المدير أن يشجع مرؤوسه على أن يقدموا ما عندهم من معلومات و ذلك بأن يحس الإصغاء إليهم ، و يعطيهم الفرصة للتعبير الكامل عما في نفوسهم

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 افراد المجموعة غير رسمية فعالة في حصول المدير على معلومات بسرعة اكبر 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 أدي كل العاملين في التنظيم و بصورة علنية إما لأنها معلومات سرية أو لأن خطوط الاتصال الرسمية لا تكون كافية لنشر هذه المعلومات أو لأن المعلومات محل الإشاعة من باب الفضائح التي لن يكشف عنها رسمياً .¹

2/ معرفة المدير بحقيقة ما يجري داخل مؤسسته :

لعل أسوأ القادة الادريين هم الذين يتكاسلون عن معرفة ما يجري داخل منظماتهم، و قد تكون لمعلومات التي تصل إليهم عما يجري حولهم متغيرة ، و هذا يؤدي بهؤلاء القادرة اتخاذ القرارات الخاطئة

¹ حسين حريم ، مرجع سابق ، ، ص 95 .

و القائد الإداري هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخير ، فالمعلومات قد تصل إلى القائد متأخرة أي بعد الوقت المناسب مما يترتب عليها عدم جدوى ما يتخذه من قرارات .¹

3- معرفة ردود فعل المرؤوسين اتجاه القرارات و التأكد 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 الإدلاء به إذا اقتضى الموقف ذلك كما تتأثر قرارات المدير من ناحية أخرى بمدى استجابته لمتطلبات الموقف في اتصالاته، فتوقيت الاتصالات مثلا له أهمية كبيرة، وهذا يتطلب من متخذ القرار أن يغتنم الفرصة، عندما تتوفر لنقل كل ما هو مفيد أو ذو قيمة أو يساعد على فهم المعلومات .

4-ضمان عدم تحريف المعلومات:

إن التحريف الذي تتعرض له المعلومات و الذي يؤثر سلبا اتخاذ القرارات يعود لأسباب عدة لا بد من تجنبها و أهمها هي:

أ- غزارة و كثافة الاتصال:

كثيرا ما يواجه العامل سيلا متدفقا من المعلومات التي يوجهها اليه مديره و التي لا يتمكن من فهمها ،فليس من الضروري أن زيادة المعلومات يساعد على تحقيق فهم أفضل "، كما أن الغزارة و الكثافة الشديدة في المعلومات لا تمكن العامل من متابعة جميع الحقائق و قد يخطأ أو قد يتأخر في الاستجابة، أو يلجأ الى التعميم أو تصفية و تنقية المعلومات.

ب-تحريف مضمون الرسالة:

في بعض الاحيان يعطى المديرين للعاملين الفرصة بنقل المعلومات اليهم بطريقة غير الطريقة الرسمية و المستعملة في المؤسسة، الامر الذي يؤدي الى القيام بنقل معلومات غير صحيحة عن العاملين، و في بعض الاحيان ينقلون المعلومات التي ترضي المدير، أما باقي المعلومات

¹ د-عبد السلام مخلوفي أ- كمال بروبوي ، دور نظم الاتصالات الادارية فى عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ص11 .

أو الحقائق فلا تنقل أو تذكر لانهم لا يريدون ذلك و إن مثل هذا التصرف سيئ و يفسد العلاقات بين العاملين و بالتالي يؤثر على مصلحة المؤسسة.¹

ج- عدم وضوح الرسالة المراد نقلها: إن الاتصال الفعال يتطلب من المرسل أن يوضح في رسالته أفكاره بدقة حتى تكون مؤثرة، وأن يحرص على يكون مضمون الرسالة واضحا في ذهنه قيل أن يقوم بتبليغه و حتى نتفادى التحريف الذي 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 ممكنا، لأن ذلك يسهل فهمها و يقلل الغموض و التساؤلات حول ماهيتها و مقاصدها، و كذلك من الضروري تجزئة التعليمات و التوجيهات على مراحل تتناسب مع مقتضيات العمل و مستجداته بدل دفعها للعاملين مرة واحدة.

-زيادة التفاعل و تبادل الرأي بين الادارة و العاملين بحيث تكون الاتصالات اتجاهين من أعلى الى أسفل و من أسفل إلى أعلى، و أن يشعر المديرين بمسؤوليتهم وواجبهم في تعريف العاملين بما يجري داخل المؤسسة.

-التأكيد على أهمية الاتصالات ووجه لنوعية المعلومات التي تعطيه هذا الاتصالات و التي لا يمكن للاتصالات الكتابية الرسمية أن تقارن بها.

-قبول الادارة لسماع كل الاخبار و ليس فقط الاخبار الجديدة، إذ يساعد هذا على حرص العاملين على أن يمسكوا المعلومات كما هي دون تحريف، أو بهدف أن تسمع الادارة ما ترغب به و أن من شأن ذلك أن يبقى جميع الأوضاع على مراعاة طبيعية و مستوى أداري متلقي لرسالة إذ به يختلف الأفراد الذين توجه له 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 الى الجهة التي من المفروض أن تتلقاها بمجرد إعلانها من طرف الادارة حتى لا تترك مجال لتوصيل بيانات و معلومات و أخبار خاطئة عن طريق الإشاعات

¹ د-فريد كورتيل ، نفس المرجع السابق ، ص 265 .

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 سريعة التغيير لا تنتظر.

المطلب الثاني: فعالية الاتصال داخل المؤسسة:

يعتبر اتخاذ القرارات محور العملية الادارية، و أن مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يعتمد غبى قدرة و كفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة.

الفرع الاول: دور المدير الفعال في تحسين الاتصالات لتحقيق فعالية الادارة و العمل على تحسين الاتصالات في المؤسسة

يجب توفر عدة عناصر منها¹.

- نظرة المدير الشاملة كنظام مفتوح من خلال ربط أهدافها بأهداف الانظمة الفرعية فيها.
 - عدم النظر إلى السلطة من منطلق كونها مصدر قوة و عقاب، بل على المدير التمسك بنظرة أعمق للسلطة من حيث القدرة على الاقناع و التأثير، لما لها من نتائج جديدة في المؤسسة.
 - العمل على أداء الاتصال، بالإضافة إلى تبادل لمعلومات و الافكار و تحسين علاقات العمل، و تحقيق الانسجام داخل المؤسسة.
 - ضرورة حسن تفهم الادارة لجو العمل، و الجو التنظيمي و الاتصالات، و محيط المؤسسة.
 - العمل على رفع قدرة الإصغاء و المتابعة.
 - العمل على تكوين الذاتي، و المستمر لمختلف قدرات المديرين في مختلف المجالات الادارية.
- إذن ففعالية التنظيم ناتجة عن فعالية المدير، الذي يستطيع تحديد الأهداف المرغوبة و يتمكن من تحقيقها باستخدام الموارد و الامكانيات المتاحة استخداما أمثل و بإتباع طرق اتصال فعالة، فمن خلال الاتصال تستطيع المؤسسة و يستطيع المدير تحقيق الأهداف المسطرة.

¹العربي بن داود فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص

تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007-2008، ص208

إن استعمال وسائل المناسبات، كالمقابلات و التقارير و الاجتماعات تساعد في عملية الاتصال و تزيد من فعالية المؤسسة، و أن نقص هذه الوسائل يؤدي الى ضعف الاتصال، و صعوبة استعمال من طرف معظم العاملين و بالتالي قلة تدفق المعلومات و عدم تحديد جهات الاتصال ليعرف العمال الجهات التي يمكن لهم أن يأخذوا منها المعلومات اللازمة.

و أن كل هذه المشاكل تنجم عن عدم تبني نظام فعال للاتصال، ترجع أسبابه بالدرجة الأولى

الى المسؤولين الذين تكمن فيهم روح البيروقراطية و التخلي عن قواعد الديمقراطية في سائر العلاقات و القنوات الرسمية لا بد من رفع لحواجز بين الديمقراطية و العمال.

و من أجل فعالية الاتصال داخل المؤسسة لا بد أن تتعدد عدة متطلبات نلخصها فيما يلي:

- من أول متطلبات الاتصال الفعال عن طرق الإقلال من عدد المستويات الادارية و التنظيمية و تشجيع اللامركزية الادارية ، و يتطلب الاتصال الفعال فضلا عما سبق تنمية بعض المتطلبات و غرسها خاصة في نفوس المديرين من اهمها:¹

1- أن يتمتع المدير بمهارة في الحديث مع مرؤوسيه فلا يقاطع المتحدث ليفرض هو رأيه و أن يحسن الاستماع اليهم، حتى و لو لم يرغب الاستماع إلى البعض منهم.

2- على الرئيس أن يعرف رد فعل المرؤوسين، و عدم الاكتفاء من تبليغ الرسالة و يتم ذلك بأي طريقة مثل ملاحظة تصرفاتهم التالية لمجرد سماعهم تعبير منه.

3- يجب ألا يتعرض الاتصال مع التسلسل الرئاسي، فلا يجوز للمدير أن يعطى تعليمات الى موظفي الحسابات الذي يقوم بتوجيهها الى موظفيه.

4- يجب التعبير و المصطلحات الفنية الغامضة و المركبة في حالة توجيه الرسالة لرجل عادي أو عامل بسيط، مثلا المدير لا يتكلم بلغة أجنبية مع عامل مهني ليس لديه مستوى جيد.

5- تكرر المعلومات المهمة بطرق مختلفة و محاولة الايضاح باستخدام الامثلة.

1العربي بن داود ، مرجع سابق، ص209.

- 6- تشجيع المشاركة العمالية ، و منح العمال لإبداء آراءهم و اقتراحاتهم
- 7- تقليص عدد المستويات الإدارية و التنظيمية يؤدي إلى زيادة الفعالية الاتصالية .
- 8- أن يغرس المدير في نفوس المرؤوسين روح المبادرة ، و ذلك عن طريق نزع رهبة الخوف الموجودة عندهم ، و منح الفرصة لهم لإبداء ما شاءا من اقتراحات ، أو آراء حول مشاكل العمل ، فالعامل الذي أضره رئيس في مستقبله الوظيفي نتيجة اقتراح كان قد قدمه و لم يصبه التوفيق فيه ، سوف لا يجرؤ مرة أخرى على تقديم اقتراح آخر ، حتى لو كان مقتنعا بنفعه للمنظمة .
- 9- أن يقر المدير للمرؤوسين بالحق في السؤال و الاستفسار ، فإذا وجه له بعضهم أسئلة و رأي المدير أن الوقت لم يحن بعد الإجابة ، و جب عليه احترام هذا الموعد .
- 10- يجب على المدير أن يراعي العوائق التنظيمية ، التي تعيق الاتصال ، و أن يحترم شخصية المرسل إليه ، أيا كان مركزه في المنظمة .
- 11- يجب أن يفهم المدير أفعلا مطابقة لأقواله ، فإذا لم يفعل ذلك يشك المرؤوسين في إخلاصه ، فالقول يجب أن يصاحبه فعل و سلوك¹ .
- و من أهم أسباب فعالية الاتصال هي :
- الانصات الجيد عندما يكون الاتصال شفوي ، لأن إيصال المعلومات شفويا يتطلب اهتماما جيدا لما يقول المتحدث ، و حتى يفهم ما يقصد و من بين أسس الانصات الجيد و السليم ، أن يكون المنصت و المستمع ذا صبر ، و يتجنب النقاش و الجدل أثناء الكلام و ينتظر حتى ينتهي الكلام .
 - و من فوائد الانصات الفعال ما يلي :
 - الاستقبال الهادئ للمعلومة .
 - تشجيع تدفق المعلومات .
 - التقييم المتأن للمعلومات
 - استكشاف شخصية المتحدث .
 - اكتساب تعاطف المتحدث و وده .
-
- 1 العربي بن داود ، مرجع سابق، ص 210.

الفرع الثالث : دور الاتصال الفعال في المنظمات

اتخذ الاتصال الفعال النهج الأبرز و الأنجح لتحقيق نجاح المؤسسات و تحقيق أهدافها و بأعلى مستويات جودة المنتج ، و بما أن المخرج الأساسي للمؤسسة هو الأفراد العاملون و المنتجون للسلع و الخدمات لذا كان إتقان الاتصال الفعال للهيئة الادارية و على رأسهم المدير بشكل حيز الزاوية و المتأثرة بالمؤسسة ، و الإلمام بأنواع الاتصال الناجح لاستخدامه حسب متطلبات الموقف .¹

و الاتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات ، و هي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال ، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات، و هو أساسي لتنفيذ القرارات ، و الاتصال في المؤسسات ، سواء كان مكتوباً أو شفويًا ، رسمياً أو غير رسمي ، و لا يحدث الاتصال عادة من خلال قنوات الاتصال في المنظمة لمجرد نقل المعلومات ، و إنما يحدث لكي يساعد في عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على إحداث تغييرات مادية أو غير مادية بالمنظمة ، فعملية الاتصال ليست لها اي قيمة إذا لم يتم تحقيق اي شيء من ورائها ، و ان نظام الاتصال الفعال هو ذلك النظام الذي يساعد على إحداث تغييرات إيجابية، تساهم في تحقيق الأهداف .

على الوجه المرغوب ، و خلق الشعور بزيادة الانتاج لدى العاملين ، لأن هذا النظام يجعل العاملين يشعرون أنهم جزء متكامل من النظام الاتصالي الكلي بالمنظمة ، فأهداف العاملين و المنظمة يمكن تحقيقها لو تم تسجيل العاملين على إسهام لتنسيق العمليات الادارية و اتخاذ القرارات المختلفة و ذلك لا يتم إلا من خلال عملية الاتصال الفعال

إن الاتصال من الوظائف الادارية الضرورية و هو المكون الذي يجعل النظام ممكناً ، و هو الوسيلة التي يتم عبرها القيام بوظائف الإداري الأساسية فهي تمثل أحد العناصر الأساسية في التفاعل الإنساني و في نقل الحقائق، و عن طريق الاتصال بأنظمتها الجيدة و الفعالة تتفاعل الجماعات والمؤسسات مع بعضها البعض ، فوجود نظام اتصال سليم و فعال ضرورة ملحة للمؤسسة .

1 العربي بن داود ، مرجع سابق، ص 211.

المطلب الثالث : المشاركة في اتخاذ القرارات

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

الفرع الأول : تعريف المشاركة في صنع القرار

ان مفهوم المشاركة يحمل في طياته عدة معاني لأشخاص مختلفين ، فكلمة المشاركة أعطيت لها تفسيرات مختلفة و يشير الكاتبان نويسترام و ديفيس Davis et Newstrom إلى أن المشاركة تعني انغماس الافراد ذهنيا و عاطفيا في العمل بما يشجعهم على المساهمة في اهداف الجماعة و مشاركة المسؤولية عنها .¹ و هذا التعريف يشمل ثلاثة أمور هي : الانغماس ، المساهمة ، المسؤولية فالفرد الذي يشارك ينغمس ذاتيا ، و لا ينغمس فقط في العمل ، و الفكرة الثانية هي المشاركة ، فهذه الاخرة تدفع الناس في إسهام ، إذ تتاح لهم فرصة طاقتهم و إمكاناتهم في المبادأة و الإبداع نحو تحقيق أهداف المنظمة ، و المشاركة تحسن و تعزز الدافعية بشكل خاص عن طريق مساعدة العاملين و الفكرة الثالثة أن المشاركة تشجع الناس على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة ، فالمشاركة عملية اجتماعية يريدون الافراد أ، يرونها ناجحة .

الفرع الثاني : أساليب و فنون المشاركة :

يمكن أن تتم مشاركة العاملين في صنع القرارات على اساس فردي أو جماعي ، و بصورة رسمية أو غير رسمية ، أما المشاركة الفردية فتمثل في التأثير الفردي في القرارات رئيسية و على مستوى الجماعة ، تتم المشاركة من خلال الأساليب التشاورية أو الديمقراطية ، و باستخدام الأسلوب التشاوري Consultative يطلب المدير أو المشرف من الأعضاء الإسهام بآرائهم و مقترحاتهم و أفكارهم و لكن المدير يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار ، اما الاسلوب الديمقراطي

- 1 العربي بن داود ، مرجع سابق، ص 186.

فيتضمن مشاركة كاملة و تقوم الجماعة ، و ليس الرئيس يصنع القرار النهائي بالإجماع أو الأغلبية تتطلب نجاح القرار الجماعي المشاركة الفعالة شروط معين منها :

- توافر الوقت اللازم للسماح للمشاركة .
- الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة
- الموضوع الذي يشارك فيه الأفراد له صلة بمصالحهم .
- مقدرة متبادلة على الاتصال .
- عدم شعور أي طرف بالتهديد .
- أن يكون الموضوع ضمن سلطات و مسؤوليات الجماعة .
- يمتلك الأفراد القدرات المناسبة و المعلومات اللازمة لمعالجة الموضوع ¹.

الفرع الثالث : طرق المشاركة في اتخاذ القرارات و تقديرها

أولا : طرق المشاركة في اتخاذ القرارات

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

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 لا بد من تمثيل كل فئات العاملين بالمؤسسة في عضوية مجلس الإدارة كما لا بد 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 النزعة الديمقراطية ، و أن يكون ماهرا في إدارة الجلسات و على الرغم من

1 حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، مرجع سابق ، ص 97،99

أهمية دور مجالس الإدارات في حل الكثير من المشكلات إلا أنه قد تنشأ بعض الخلافات بين بعض أعضاء المجلس ، الأمر الذي يحد من فعالية القرارات .¹

2- اللجان :

تمثل اللجان أحد أشكال المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية ، بل يعد أكثر الأساليب شيوعاً حيث يتم تشكيل لجان دائمة ، و مؤقتة تختارهم إدارة المؤسسة ليكون مسؤولين أمامها للنظر 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 تهدف 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 بعمله كما تتيح الفرصة للعاملين التبادل المعلومات فيما بينهم عن نشاطاتهم و كتبادل 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 النهائي و يتوقف نجاح مثل هذه المؤتمرات و اللقاءات على مدى تشجيع المدير للعاملين لتقديم اقتراحاتهم و مدى اهتمامه بها و تقديرها.²

4- طريقة دلفي :تقوم على اجتماع الاعضاء من دون تقابل و جها لوجه، و تتم بتحديد المشكلة و أعضاء

الاجتماع ثم تصميم استمارة تحتوي على بدائل المشكلة ، ثم ترسل القائمة للأعضاء في شكل تقرير مختصر ، و بعد الحصول على الإجابات تصنف في مجموعات متشابهة و يعاد إرسالها إلى الأعضاء مرة أخرى و يعاد إرسالها إلى المعنيين ، و بعد جمع الآراء النهائية توضع في شكل تقرير نهائي عن أسلوب حل المشكلة ، و من سلبياتها أنها تستغرق فترة زمنية طويلة .

1- د. فريد كورتل ، مرجع سابق ، 203 .

2- فريد كورتل ، مرجع سابق ، ص 204 ، 203 .

ثانيا : إيجابيات و سلبيات المشاركة في اتخاذ القرارات

1- ايجابيات المشاركة في اتخاذ القرارات

كشفت تطبيق مدخل المشاركة في اتخاذ القرارات في العديد من المؤسسات المعاصرة من ايجابيات كثيرة تمثلت فيما يلي :

- إن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات يزود الرؤساء بمعلومات مهمة حيث يتيح لهم المجال للتعبير عن آراءهم و الإسهام في كل المسائل التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم مما يشجعهم على البحث عن أساليب جديدة لتطوير نظم العمل القديمة.
- إن مشاركة العاملين في مناقشة و حل مشكلات العمل يجعلهم على إطلاع واسع بأساليب العمل الإداري ، مما يهيئهم لشغل المناصب القيادية بالمؤسسة ، و يساعده كذلك لتحسين سبل الاتصال بين المدير و العاملين مما يسهل أداء عمل المدير على أحسن وجه .

2- 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 :
- إن المشاركة في اتخاذ القرارات من شأنها أن تشكل مظهر لتنازل المدير عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها عليه منصبه ، كما أن بعض المديرين يستخدمها كأداة للتأثير في العاملين بهدف إنجاز العمل بشكل الذي يرضيهم و ذلك من خلال إقناعهم بأن لهم دورا ايجابيا في اتخاذ القرار و بالتالي حفزهم على أداء العمل على أحسن وجه .
 - يستخدم بعض المديرين محل المشاركة في اتخاذ القرارات كواجهة تخفي ورائها استبدادهم بالرأي ، فيتظاهرون بالاستماع إلى آراء مرؤوسيههم ثم يرفضون رأيهم بالنهاية و بالتالي تفقد المشاركة فعاليتها .¹

¹د. فريد كورتل ، مرجع سابق ، 203 ، 204 .

المطلب الرابع : أهمية المعلومات للاتصالات و القرارات

يسند المديرون في اتخاذ قراراتهم على مختلف انواع المعلومات ذات علاقة بالمواقف و المشكلات التي يوجهونها بهدف دراستها و تحليلها كمقدمة لاتخاذ قراراتهم .

الفرع الأول : أهمية المعلومات للاتصالات و القرارات

إن وفرة المعلومات لا تعكس بالضرورة جودة القرارات ، بل ما يهم المديرين ارتباط هذه المعلومات بالمشكلات ذات الصلة ، و أيضا سرعة تدفقها في الوقت المناسب لاتخاذ قراراتهم من منظور آخر تتوقف كفاءة قرارات المديرين على طريقة استخدامهم لتلك المعلومات ، إذ يتطلب ذلك قدرات و مهارات مميزة في دراسة و تحليل و تقييم كافة المعلومات و المعطيات كما تتوقف كفاءة القرارات المديرية على معرفة ماهي المعلومات التي يحتاجون إليها و كيف يحصلون عليها ، و يتعين عليهم أن يتعلموا كيفية تنظيم المعلومات و البيانات ، و تحويلها إلى معرفة بحيث تصبح مفتاحا لهم من أجل عمل و أداء مميز في صناعتهم للقرارات و بما أن المعلومات تعتبر العامل الأساسي في بناء المعرفة و هذ للأهمية البالغة التي تشغلها في مختلف أنشطة المؤسسة بمختلف مستوياتها يمكن تلخيص أهمية المعلومات بالنسبة للاتصالات و القدرات فيما يلي¹:

- تتبع أهمية المعلومات للمؤسسة ، كونها تدخل في نواحي النشاطات و الأعمال التي تمارسها ، و خاصة عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بأنسب الطرق و الأساليب باستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق الأهداف ، و تقييم الانجازات الفعلية التي يمكن للمؤسسة أن تحققها و من المعروف أن هناك تباينا في الموارد و اختلافا واضحا في نوعيتها و كميته و ما قد يصيبها من عدم انتظام في التدفق الى المنشأة ، كما يجب الأخذ في الحسبان ذلك .
- تغيير الذي يحدث و الواقع أن الادارة عند اتخاذها للقرارات تصبح على درجة كبيرة من التعقد و تعدد العوامل و مؤثرات التي تؤثر بشكل ملحوظ في اتخاذ القرار .

¹-د. كامل بربر ، الاتجاهات الحديثة في الادارة مرجع سابق ، ص 142 .

- و لذلك فإن أهمية المعلومات للإدارة في مختلف مستوياتها تكمن في كونها تقلل من شدة هذا التعقد .
- المعلومات تساعد الإدارة على تصور ما يحيط بها من مواقف و تفسر ما يحدث من ظواهر و أحداث وصولاً إلى التنبؤ لدقيق لما يمكن أن يحدث في المستقبل ، و من ثم يكون في إمكان الإدارة تعظيم قدرتها على إجراء الاتصالات و اتخاذ القرارات و رسم الخطط الملائمة ، و الرقابة على مختلف أوجه النشاط ، والسيطرة على الواقع المتوقعة لتأمين الأهداف المحددة بأعلى كفاءة و أدنى تضحية¹.
 - المعلومات أداة للربط الداخلي بين مختلف أعضاء المؤسسة التي بفضلهم يمكنها الاتصال ببعضهم البعض بمعنى يسمح انتقال و تبادل المعلومات داخل المؤسسة من تأمين وتنسيق و الربط بين مختلف و بين نفس مستويات التنظيم ، و بين نشاطات أعضاء افراد المؤسسة ، كما تسمح بالربط بين مختلف وظائفها ، و تشكل المعلومة عاملاً هاماً في الفهم الاجتماعي في المؤسسة ، باعتبار أنها تسمح و تسهل الاتصال الداخلي بإبقاء مناخ اجتماعي عملي ، تعاوني و تحفيزي ملائم يسهل ذلك وجود نظام للاتصال فعال فالشيء الذي يسمح بتقوية قيم و ثقافة المؤسسة .
 - المعلومة أداة للربط الخارجي ، أن الاستعمالات المختلفة من تكنولوجيا المعلومات مفتوحة و مرتبطة مباشرة بمحيط المؤسسة أو نجدها في سعره أو في خصوصياته أو في طرق استعماله ، كما من الممكن أن توجد نظم للمعلومات مشتركة بين المؤسسة و مورديها أو بعض زبائنها لتسهيل معالجة بيانات عمليات البيع و شراء بينهما لربح الوقت و التكاليف المعلومة إذن هي أداة للربط الخارجي مع محيطها لإمكانية الربط بين المؤسسات المختلفة أو لوحدات نفس المؤسسة المنتشرة جغرافياً في نفس البلد أو نفس القارة أو قارة أخرى .
 - تعد المعلومات من أهم المصادر القوية لإنشاء ميزة تنافسية أي دعم القرارات التنافسية كون المؤسسة تواجه محيطاً معقداً يتميز بكثرة التغييرات و التقلبات السريعة و المتلاحقة التي تعمل على جعل المنافسة الاقتصادية بين المؤسسات أكثر حدة و صعوبة ، حيث أساليب البقاء في

¹-د. كامل بربر ، مرجع سابق ، ص 142 .

التسوق على مدى القدرة التنافسية للمؤسسة ، فهذه القدرة تتأثر بنوعية و توقيت المعلومات التي تتحصل عليها المؤسسة من عالمها الداخل و الخارجي ، إذ أصبحت المعلومات التي تعد مورا استراتيجيا و عاملا من عوامل البقاء يمنح للمؤسسة قدرة أكبر و أسرع للاستجابة لمتطلبات السوق .

- و لقد استفادت الإدارة كثيرا و زادت فعاليتها في الاتصالات و القرارات عن طريق اعتمادها على ما تحت يدها من معلومات معدة بشكل يحقق أغراض الاستخدام اليومي و المستمر ، و هذا يبسر كثيرا من الاتصالات التي تجريها الإدارة ، و يساعدها على اتخاذ القرارات حيثما يتطلب الأمر¹.

الفرع الثاني : اختيار وسائل الاتصال

إن وسائل 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 لقد لا تصل الرسالة الى المستقبل المستهدف بالمعنى المطلوب، و لذا فإن اختيار وسيلة الاتصال المناسبة يعد عنصر حاسم في عملية الاتصال و يعتمد في ذلك على عدة عوامل أهمها : طبيعة الرسالة و الهدف المقصود منها و الفترة الزمنية لنشر الرسالة و رغبات الشخص المرسل ، كما أن اختيار وسيلة الاتصال تعتمد على العديد من الخصائص التي تؤثر في فعالية الاتصال و أهميتها :

-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 .

¹-د. سكودارلي حياة ، ظريف نورة ، اتصال و دوره في ترشيد قرارات المؤسسة ، مذكرة ضمن متطلبات بل شهادة الماستر ، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية 2011 ، 2012 جامعة البويرة ص 40 ، 41 ،

-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 إنجاز الموضوعات محل الاتصال ، ما الوسائل الشفوية فيصعب تسجيلها و الاحتفاظ الرسمي بها .

-3- ردود الفعل :

يعتبر توفير ردود فعل مستقبل المعلومات لمرسلها عاملا ميسرا لفعالية الاتصال ، حيث يمكنهم التعرف على درجة استيعاب و متابعة المستقبل الرسالة و درجة تأثيرها عليه الوسائل الشفوية في الاتصال ترفع من إمكانية حصول أطراف الاتصال على معلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم و إتمام عملية الاتصال بنجاح، أما الوسائل المكتوبة كالخطابات و المذكرات فهي بطيئة و غير فعالة بتقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال .¹

-4- الكثافة :

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

إذ كان موضوع الاتصال رسميا ، أمكن استخدام وسائل اتصال مناسبة ، و هناك اتصالات داخلية تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات و اللجان و التقارير .

¹د. فريد كورتل ، مرجع سابق ، 207 ، 208 .

-7- التكلفة :

كلما كانت وسيلة الاتصال غير مكلفة كلما كان ذلك أفضل ، و التكلفة عنصر نسبي حيث يمكن القول أنها 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 المعلومات كلما كانت فعالية هذه المعلومات أكبر على متلقي رسالة الاتصال¹ . 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 ببساطة و الوضوح ، و تناسب العاملين في المستويات الادارية الدنيا بشكل أكبر ، كما أنها تمكن المستقبل من طرح أسئلة حول النقاط الغامضة ، و تمكن المرسل من التأكد من فهم و إدراك المستقبل للرسالة المرسله 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 بالمؤسسات كبيرة و سيلة هامة للاتصال ، حيث تعقد بشكل دور بمناقشة مختلف الأمور بشكل يتيح لجميع المشتركين فرصا للتعبير عن آرائهم بشكل يجعل القرارات أصوب لأنها تكون مدركة لمختلف وجهات النظر .

أما عيوب الاتصال الشفوي فيمكن في عد الدقة و عد قدرة البعض على الاتصال الشفوي الجيد و تفقد الرسالة جزءا من محتواها بعد صدورها مباشرة بنسب مختلفة حسب كماهية الرسالة و مضمونها كما أن هذا الأسلوب لا يمكن الاعتماد عليه خاصة في المؤسسات كبيرة الحجم لأنه يستغرق وقتا طويلا كما أنه يشمل عددا محدودا من العاملين .

و بالنسبة للمميزات ووسائل الاتصال المكتوبة فيمكن في اختيار الأفكار بعناية بحيث تضمن وصولها للعاملين بوضوح ودقة ، كما يمكن الاتصال بعدد كبير من العاملين في

¹-د. فريد كورتل ، مرجع سابق ، 209 .

وقت واحد و بذلك توفير الوقت و الجهد، و في أقل عرضة للتحريف و التشويش ، إلا أن لهذه الوسيلة عيوبها فهي لا توفر الفرصة للعاملين بطرح الأسئلة أو إجراء و مناقشات فورية حول مضمون القرارات و الأوامر ، و احتمال عدم قيام بعض العاملين بقراءتها ، إما لعدم اهتمامهم بها أو لعدم توفر الوقت لديهم و أحيانا لعدم وصولها إليهم بسبب ضياعها .¹

الفرع الثالث : مقومات الاتصال الفعال :

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

1- الإصغاء :

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

2- الشرح :

يتطلب الاتصال الفعال من المدير أن يوضح أفكاره حتى تكون مؤثرة و سهلة الفهم و أن يكون أسلوب التخاطب من الدقة و جلب انتباه العاملين ، و أن يحرص على ان 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 خلاله الاتصال و كذلك ردة فعل العاملين ، و على المدير أن يعطي فرصة للعاملين أن يسألوا و يستفسروا و أن يشجعهم على المبادرة و طرح الأفكار ، و بهذا يتمكن القائد من أن يعمل هو و العاملين معه كمتعاونين لاكتشاف المشاكل و الصعوبات و الوصول إلى إجابا 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 .

¹د. فريد كورتل ، مرجع سابق ، ص210 .

يمكن أن يعتمد على تقييم اتصالاته على المعلومات المرتدة من العاملين ، و ذلك من خلال ردود الفعل ، التي 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 الرمية و على المدير أن يراعي الفوارق التنظيمية و النفسية التي قد تعطل الاتصال ، و أن يفهم كل الظروف المحيطة بالموقف بما في ذلك شخصيات من يتصل بهم ، و اتجاهاتهم و مدى فهمهم لكلامه .

¹د. فريد كورتل ، مرجع سابق ، ص 207، 210

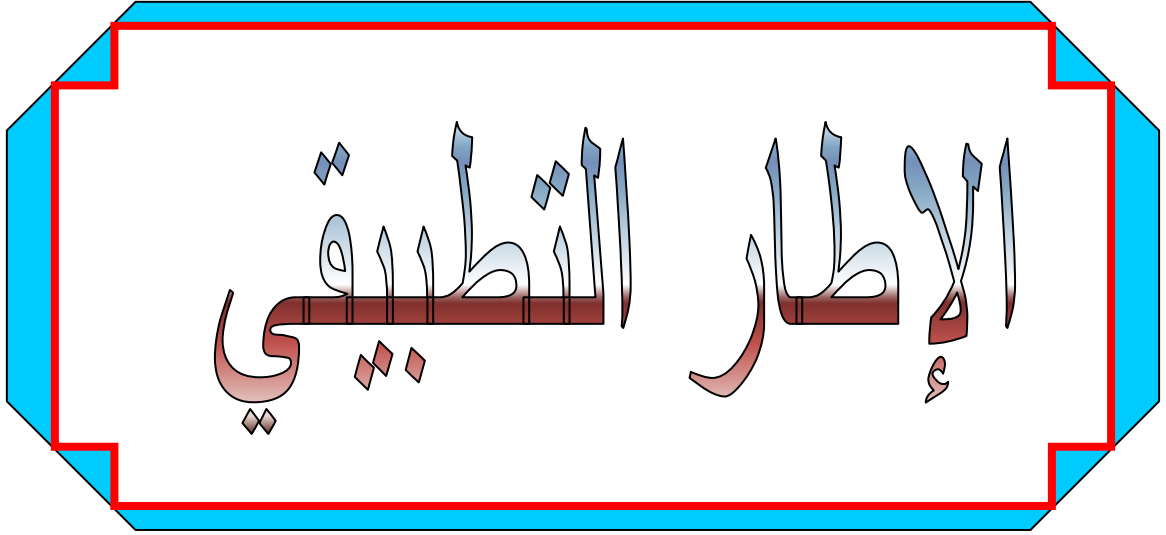
خلاصة :

إن عملية وضع القرار هي تحويل المطالب إلى قرارات ، من خلال سلسلة من الاجراءات و التفاعلات تحتاج إلى فهم و بحث و تفكير للوصول إلى قرارات صائبة .

و عملية صنع القرار تعد بمثابة الوظيفة الرئيسية الملقاة على عاتق صاحب القرار سواء كان مؤسسة أو شخص طبيعي ، و تعتمد صناعة القرار على اختيار البديل المناسب من خلال المناقشة و المفاضلة بهدف توصل إلى صيغة أو اختيار بديل من بديلين أو أكثر باعتبار أن البديل هو الأكثر قدرة على

المشكلة القائمة

الإطار التطبيقي



الفصل الثالث : دراسة تطبيقية لأهمية الاتصالات الادارية في اتخاذ القرارات داخل بلدية سيدي سعادة

تمهيد

بطاقة فنية عن بلدية سيدي سعادة

أدوات جمع البيانات

عرض وتحليل البيانات الميدانية

النتائج الميدانية

مقارنة النتائج بالفرضيات

الاستنتاجات العامة

تمهيد

في الفصول السابقة تناولنا مختلف الجوانب المنهجية و النظرية و سوف نتعرض في هذا الفصل إلى إجراءات الدراسة الميدانية، التعريف بميدان البحث (بطاقة فنية عن بلدية سيدي سعادة ،المساحة وعدد السكان والهيكل التنظيمي) وبحيث تعتبر عملية تحليل البيانات و تفسير النتائج من المراحل الأساسية التي يعتمد عليها التحدث الاجتماعي فهي خطوة تلي عملية جمع البيانات من المبحوثين .

من خلال هذا الفصل نهدف إلى عرض و تحليل البيانات التي جمعت بواسطة الاستمارة، معتمدين في ذلك على العمليات الإحصائية الأساسية من تكرارات و نسب مئوية .

كما نهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها وصولاً إلى النتيجة العامة .

بطاقة فنية عن بلدية سيدي سعادة

تقديم البلدية:

- التسمية: سيدي سعادة

- رمز البلدية: 4804

- الرمز البريدي: 48067

- أصل التسمية: سميت البلدية نسبة إلى الوالي الصالح سيدي سعادة الذي يعود نسبه نقلا عن كتاب ابن الخطيب إلى سيدي محمد السعادي تبعا للمخطوطة المنقولة من كتاب الخطيب حول نسب الوالي سيدي سعادة

سيدي سعادة الصغير ابن سيدي محمد السعادي الكبير ابن البشير بن عبد الوهاب ابن عبد الرزاق بن عبد الصادق ابن عبد الرحمان بن عبد العزيز ابن زكريا بن محمد ابن أحمد بن عبد الرحمان بن إدريس الأصغر بن إدريس الأكبر ابن موسى بن إسماعيل ابن موسى بن الكاظم ابن عبد الله بن جعفر الصادق ابن محمد الباقر بن علي بن زين العابدين.

- **التعريف البلدية تاريخيا:** تعود نشأت البلدية إلى سنة 1889 حسب سجلات الحالة المدنية إلى غاية 1901 أصبحت تابعة إلى بلدية مينا المختلطة حتى سنة 1953 وبعد ذلك أصبحت عام 1957 بلدية مستقلة إلى نهاية سنة 1963 ، أصبحت تابعة إلى بلدية يلل وفي سنة 1983 كانت فرعا بلديا تابع لنفس البلدية حتى انبثقت البلدية بموجب التقسيم الإداري لسنة 1984

- **تعريف البلدية جغرافيا:**

*** موقع البلدية و حدودها:**

تقع في تقع في الجنوب الغربي لولاية غليزان. تتميز بمناخ شبه جاف بارد شتاء وحار صيفا .
يحدها من:

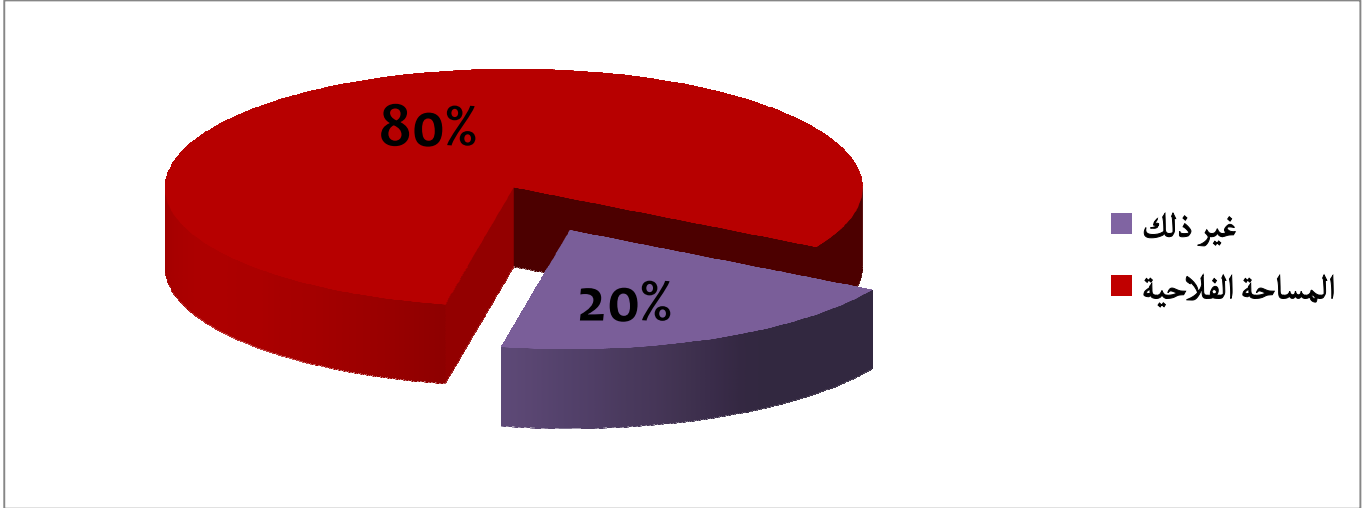
الشمال: بلديتي يلل و بوقيرات - ولاية مستغانم -.

الجنوب: بلدية القلعة.

الشرق: بلدية عين الرحمة.

الغرب: بلديتي الغمري وسجراة - ولاية معسكر -

* **المساحة:** تقدر المساحة الإجمالية للبلدية بـ 72 كم مربع منها حوالي 57.73 كم مربع هي مساحة فلاحية.



* **عدد السكان:** يبلغ عدد سكانها 17558 نسمة حسب إحصاء 2008

يتوزع أغلب سكان البلدية في دواويرها الأربعة و العشرون بحوالي 15857 نسمة أي ما يعادل نسبة 90 بالمائة و باقي السكان يتمركز في المنطقة الحضرية بحوالي 1701 نسمة أي ما يعادل نسبة 10 بالمائة .

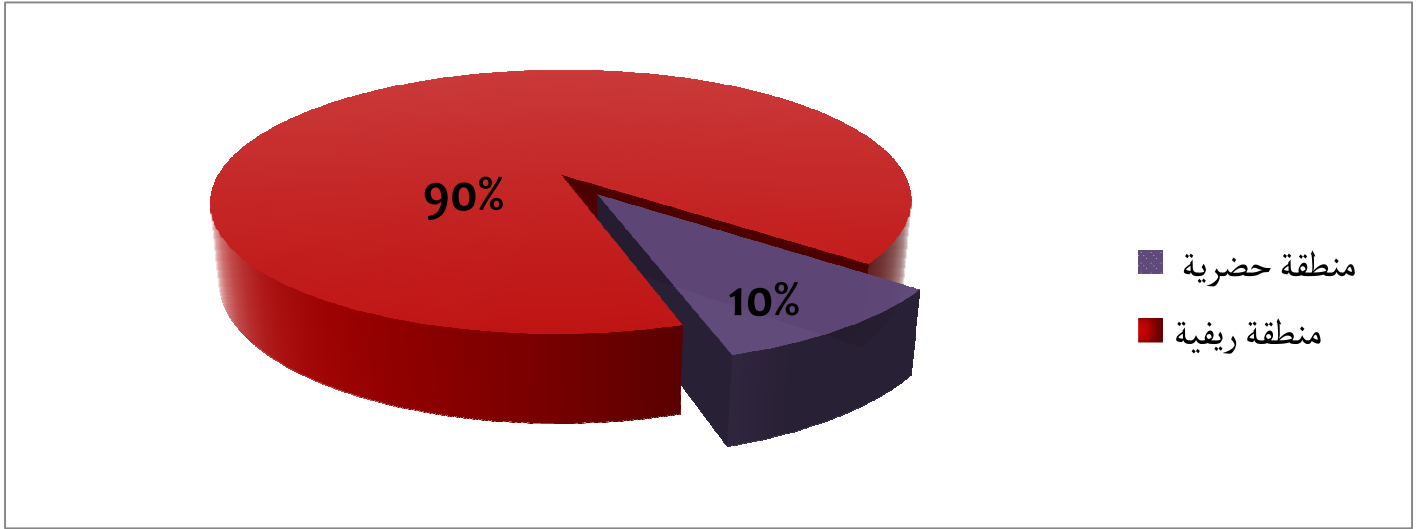
الكثافة السكانية :

تقدر الكثافة السكانية اجمالاً بحوالي 243 نسمة / كم المربع الواحد و تتوزع على النحو التالي:

المنطقة الحضرية : 117 نسمة / كم²

المنطقة الريفية : 278 نسمة / كم²

– **معدل نمو السكان :** تقدر نسبة معدل النمو الديمغرافي بـ 1.91 %



*** تركيبة وخصوصية البلدية:**

دواوير البلدية كالتالي :

- الحجاجرة - العبايدية - أولاد يعلى - سيدي ويس - العقاببية - التواجبية - العثمانية -
- العمايرية - الحمايدية - أولاد والي - البحارة - أولاد بوغني - المطمر - الغنايسية - أولاد الشيخ -
- الكحائلية - أولاد بن حميدة - العثمانية - القدادلة - سيدي الطيب - الدحامية.

النشاط: طابع زراعي.

- الهياكل الادارية للبلدية:

افتقار البلدية لمقر يتماشى مع متطلبات المرفق العام

مستخدمي البلدية :

عدد المستخدمين الدائمين: 45

عدد المستخدمين المتعاقدين لمدة غير محددة: 23

عدد المستخدمين المتعاقدين لمدة محددة: 84

كتلة الاجور السنوية : 43802004,24 دج

- الهياكل التربوية و التعليمية:

* **عدد التلاميذ المتمدرسين:** الموسم الدراسي (2017-2018) = 3750

- عدد المدارس: الابتدائية:11 مدرسة ابتدائية موزعة عبر دواوير البلدية.

- المتوسطات:02 متوسطة الشهيد صوبان أحمد ومتوسطة حاج علي عبد القادر.

- الثانويات: 01 ثانوية العلامة الشيخ عبد الحميد بن باديس

- عدد التلاميذ المتمدرسين: موسم (2017-2018) =

• الطور الابتدائي: 2765 منهم 1567 ذكور و1241 إناث.

• الطور المتوسط: 995 منهم 563 ذكور و432 إناث

• الطور الثانوي: 208 منهم 119 ذكور و89 إناث

- التكوين المهني: لا يوجد مركز تكوين مهني.

- الرياضية:

- الملعب البلدي: 01 وقد استفادة مؤخرا من مشروع إعادة ترميمه .

- الملعب الجواربي معشوشبا اصطناعيا :01.

- ساحات لعب:04. موزعة عبر دواوير البلدية.

- الصحة:

- عدد المراكز الصحية: 01. بسيدي سعادة مركز

- عدد قاعات العلاج فى حالة الخدمة: 04. موزعة على دواوير البلدية

- المستشفى: لا يوجد وهو من بين أهم المشاريع المقترحة بحيث الأرضية المخصصة للإنجاز موجودة.

- طبيب عام:02.

- طبيب أسنان: 01.

- صيدليات :04

- الثقافة :

- التعمير والبناء :

- تمت المصادقة على قرار المخطط التوجيهي للتهيئة والتعمير تحت رقم 2014/3072 بتاريخ

2014/12/14

- النقائص:

- اتمام إجراءات الغاء تصنيف الاراضي الفلاحية التي شملها المخطط
- تسجيل الدراسة المتعلقة بمخطط شغل الاراضي .

- السكن :

- السكن الريفي: استفادت البلدية كما يلي
- برنامج 1500 لسنة 2013 35
- برنامج 3000 لسنة 2013 120
- برنامج 3000 لسنة 2013 210
- برنامج 3000 لسنة 2016 70

1628 ملف طلب سكن ريفي موضوعة امام مصالح مديرية السكن.

- السكن الاجتماعي: استفادت البلدية كما يلي

- 100 سكن اجتماعيموزعة (40+60)
- 100 سكن في طور الانجاز (50+50)

- الثقافة:

- مكتبة البلدية: موجودة تم افتتاحها سنة 2006 وهي غير مجهزة.

- دار الشباب: موجودة وقيد الخدمة

- البريد والمواصلات :

مكتب بريد الجزائر:01 واستفادة مؤخرا من عميلة ترميم شامل والأشغال به جارية بحوالي 80%

- الفلاحة :

تمتاز أراضي البلدية بطابعها السهلي الفلاحي ونظرا للطبيعة الجغرافية للبلدية فإن نشاط السكان ينحصر أساسا في الفلاحة بالدرجة الأولى فزراعة الحبوب بكل أنواعها هي الأكثر انتشارا بالجهة كما يعتمد السكان في معيشتهم على تربية الدواجن وهي من الأولويات , بالإضافة لتربية المواشي و الأبقار , فزراعة الجلبان تنصدر طليعة القطاع الفلاحي ، ثم تليها التجارة في الدرجة الثانية وفي هذا السبيل تقام سنويا

سوق موسمية بالبلدية تعرض فيها كل أنواع الجلبان نظراً إلى الشهرة الواسعة التي اكتسبتها المنطقة في زراعة هذا النوع من الخضر، كما أنها تستقطب تجارا من مختلف الولايات الوطن خصوصا من شرق البلاد .

- الطرقات والنقل :

أ - خط السكة الحديدية : يمر خط السكة الحديدية الرابط بين ولايتي غليزان و وهران ببلدية سيدي سعادة في الجهة الشمالية الشرقية نحو الجهة الشمالية الغربية .

- طول خط السكة الحديدية : يمتد طول خط السكة الحديدية بالبلدية على مسافة 4,50 كم .

ب - شبكة الطرقات :

- طول مختلف شبكات الطرق على مستوى البلدية : تحتوي البلدية على شبكة طرقات مختلفة بطول

اجمالي يقدر بـ 76,40 كم تتوزع على الطريق السيار ، طريقين وطنيين ، طريق ولائي و طرق بلدية.

1- الطرق السيارة : يمر عبر البلدية الطريق السيار شرق غرب (A1) في الجهة الشمالية للبلدية و يمتد على طول 7 كم .

2- الطرق الوطنية : يمر عبر البلدية طريقين وطنيين

الطريق الوطني رقم 04 RN4 : ويمتد على مسافة 7,47 كم الرابط بين ولايتي غليزان و وهران.

الطريق الوطني رقم 23 RN23 : و يمتد على مسافة 1,97 كم الرابط بين و لايتي غليزان و مستغانم .

3- الطرق الولائية : يمر عبر البلدية الطريق الولائي رقم 12 CW12 و يمتد على مسافة 4,15 كم الرابط بين بلديتي يلل و القلعة .

4- الطرق البلدية CC : تحوي البلدية على شبكة مهمة من الطرق بلدية بمسافة اجمالية تقدر 81,52 كم .

حالة رديئة		حالة متوسطة		حالة جيدة	
الطول	العدد	الطول	العدد	الطول	العدد
45.07 كم	07	16.95 كم	13	19.5 كم	07
الطول الإجمالي للشبكة 81,52 كم					

- السياحة :

يتم الاحتفال بعودة الولي الصالح سيدي سعادة كل سنة خلال موسمي الربيع والصيف حفاظا على عادات وتقاليد السلف الصالح والتي بقيت راسخة في الأذهان لونها لها دلالات تحافظ على تمسك المجتمع، وتقام هذه التظاهرة الثقافية الفنية منذ زمن بعيد وحسب شيوخ المنطقة تعود إلى ما قبل 1830 ويعرض التجار خلالها مختلف المنتجات الفلاحية الموسمية من فواكه وخضر محلية إضافة إلى بيع الحلويات التقليدية والملابس.

كما تشهد فعاليات هذه التظاهرة الثقافية مجموعة من الفنون الفلكورية من العاب الفروسية- الخيالة- ،لعبة العصا وفرقة حمداوة المشهورة بالمنطقة و شيوخ المدائح الشعبية التي من خلالها يطرب فيها عموم الحاضرين بقصائد تاريخية وشعبية مستوحات من التراث البدوي الجزائري .

ويكرم الضيوف الحاضرين بأطباق تقليدية محلية يتقدمها طبق الكسكسي والتشيشة وفي هذا الإطار سخرت بلدية سيدي سعادة كل الإمكانيات المادية والبشرية بالتنسيق مع مختلف المصالح التقنية والجهات الأمنية قصد إنجاح هذه التظاهرة الفنية .

- **قطاع الاستثمار:** تمتاز بلدية سيدي سعادة بموقعها الاستراتيجي الهام وهي تحتوي على منطقة نشاطات تم توزيعها على عدة مستثمرين قصد انجاز عدة مصانع ووحدات لمختلف الأنشطة حتى يخلق مناصب شغل جديدة ومن أهم المؤسسات المصنفة المنتجة
- عدد القطع الارضية المجزأة: 30
- عدد المستفيدين: 11 منها 03 منطلقة 08 في طور الانجاز
- عدد القطع الارضية الشاغرة: 00

الرقم	اسم المؤسسة	نوع النشاط	العنوان
01	مركب الحليب ومشتقاته - تراقف -	أنتاج الحليب ومشتقاته ومختلف الأجبان	سيدي سعادة -مركز-
02	محطة الخدمات بودية محمد	توزيع المواد البترولية	سيدي سعادة -مركز-
03	محطة المراقبة التقنية للمركبات للسيد بودية	المراقبة التقنية للمركبات	سيدي سعادة -مركز-
04	مطاحن نور الحياة	إنتاج القمح اللين	سيدي سعادة
05	مطاحن إنتاج أغذية الأنعام	إنتاج مختلف تغذية الأنعام	سيدي سعادة

4- الأحداث التاريخية:

- **أهم المعارك:** شهدت بلدية سيدي سعادة على غرار باقي بلديات الوطن معارك إبان الثورة التحريرية المجيدة من بينا واقعة شعبة المالحه بدوار الغنايسية التابعة لبلدية سيدي سعادة بعد عملية تمشيط واسعة من طرف العدو الفرنسي وقتل حوالي 17 شهيد وتم إلقاء القبض على حوالي 60 مواطنا .
- **عدد الشهداء:** أكثر من 50 شهيدا سقطوا في ميدان الشرف ،
- * قطاع الصحة :

- عدد المراكز الصحية : 01 بسيدي سعادة مركز
- عدد قاعات العلاج : 04 موزعة على دواوير البلدية
- طبيب عام : 04
- طبيب أسنان : 01
- صيدليات : 03
- النقائص :**
- مؤسسة عمومية للصحة الجوارية
- * قطاع الأشغال العمومية :
- شبكة الطرقات المصنفة : 81,52 كلم مصنفة (CC1 إلى CC20)
- حالة الطرقات :
- 1 المهياة :
- الخرسانة الزفتية : 19,5 كلم
- التلبيس بثلاث طبقات : 20 كلم
- 2 المهترئة : 42.02 كلم
- النقائص :**
- اقتراح تسجيل مشاريع (طرقات ، فتح وتعبيد إلخ)
- قطاع الموارد المائية :
- عدد الآبار : 04 بمتوسط تدفق 04 ل/ثا
- عدد خزانات المياه : 06
- محطات الضخ : 02
- شبكة المياه الصالحة للشرب :
- طول الشبكة : 63350 متر طولي
- حالة الشبكة : سيئة
- شبكة الصرف الصحي :

- طول الشبكة : 7923 متر طولي

- حالة الشبكة : سيئة

قطاع التعليم :

* المدارس الإبتدائية :

- عدد المدارس الإبتدائية : 11

- عدد المتدرسين : 2437 تلميذ

- عدد المطاعم المدرسية : 05

- عدد التلاميذ المستفيدين من الإطعام : 2437 تلميذ

- التدفئة المدرسية :

- عدد المدارس المربوطة بالتدفئة المركزية : 02

- عدد المدارس المزودة بمدفآت المازوت والكهرباء : 09

- النقل المدرسي :

- عدد الحافلات الخاصة بالنقل للمدارس الإبتدائية : 00

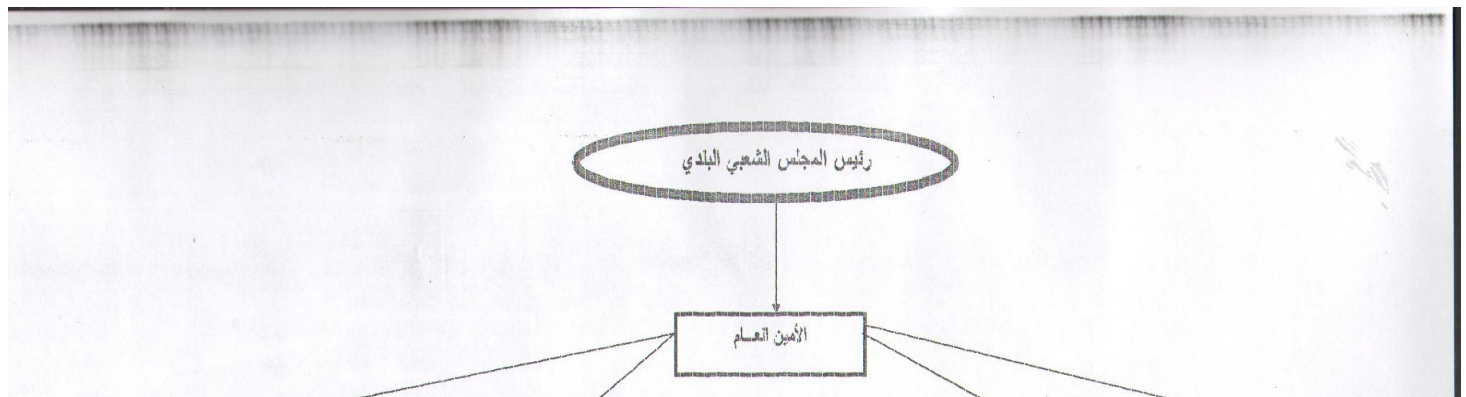
- عدد الحافلات الخاصة بالنقل للمتوسطة والثانوية : 04 وواحدة معطلة

* المتوسطات :

- عدد المتوسطات : 02

* الثانويات :

- عدد الثانويات : 01



1- عرض و تحليل البيانات الميدانية :

1- 1 عرض و تحليل البيانات الشخصية :

الجدول رقم (01) : يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة
الذكور	36	69%
إناث	16	31%
المجموع	52	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور و البالغ عددهم 36 بنسبة 69% و هذا راجع إلى المكان الجغرافي الذي تتواجد به البلدية و المتميز بطابعه الريفي المحافظ.

الجدول رقم (02) : يوضح توزيع المبحوثين حسب السن :

السن	التكرار	النسبة
[25 - 34]	20	38%
[35 - 44]	28	54%
[45 - 54]	2	04%
المجموع	52	100%

كما يتوزع مجتمع البحث من حيث السن على ثلاثة فئات, وأن الأكثر انتشارا هي الفئة [35-

44] أي بنسبة 54% ثم تليها فئة [25 - 34] بنسبة 38% بينما الفئة [45-54] شكلت نسبة 02

% فقط وهذا ما يوضحه الجدول أعلاه ،

من خلال هذا نلاحظ أن أغلبية مجتمع البحث ينحصر سنهم ما بين 35 سنة و 44 سنة بما يمثل 28 فردا بنسبة 54% وترجع هذه النسبة الكبيرة للعمال كبار في السن إلى عملية التوظيف التي رافقت انشاء البلدية في منتصف الثمانينات من جهة و استقرار العمال القدماء في مناصبهم .

كما نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة العمرية ما بين 25 سنة و 34 سنة تمثل نسبة معتبرة أيضا وهذا راجع إلى فترة النمو و التوسع التي شهدتها البلدية الفتية وهذا ما تطلب توظيف عمال جدد .

الجدول رقم (03) : يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين :

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
00%	00	ابتدائي
00%	00	متوسط
27%	14	ثانوي
73%	38	جامعي
100%	52	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أفراد العينة لهم مستويات تعليمية متباينة حيث نجد نسبة 73% ذوي مستو تعليمي جامعي إضافة إلى نسبة 27% ذوي مستوى ثانوي في حين لا يوجد موظفين من المستوى المتوسط و المستوى الابتدائي.

يمكن تفسير ارتفاع مستوى الجامعي إلى الاعتماد على الكفاءات المؤهلة و خاصة في السنوات الأخيرة نتيجة اتجاه سياسة التوظيف في البلدية نحو استقطاب حاملي الشهادات الجامعية ، كما أنّ القوانين تسمح للموظفين بمواصلة تعليمهم بعد التوظيف ، ولكن مع هذا فنسبة المستوى الثانوي مرتفعة أيضا وهذا لكون العمال ذوي أقدميه عالية و لتحقوا بالبلدية منذ إنشائها, حيث كانت اليد العاملة المؤهلة غير متوفرة .

جدول رقم (04) : بوضح الأقدمية في العمل :

النسبة	التكرار	الأقدمية في العمل
35%	18	01 - 09
48%	25	10 - 19
17%	9	20 - 29
00%	0	30 فما فوق
100%	52	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه الذي يبين أقدمية العمل في البلدية أن غالبية المبحوثين و نسبتهم 48% تتراوح أقدميتهم في العمل ما بين 10 - 19 سنة, و تليها الفئة المحصورة ما بين 01- 09 سنوات 35% بعدها تأتي الفئة التي تضم العمال الذين تنحصر أقدميتهم في العمل ما بين 20- 29 سنة بنسبة 17% أما بالنسبة للعمال الذين تجاوزت اقدميتهم 30 سنة فلا يوجد .

وتدل هذه البيانات الكمية على اعتماد البلدية على الأقدمية في العمل، من جهة كما تدل من جهة أخرى ارتفاع نسبة العمال الذين تتراوح اقدميتهم ما بين 01- 09 سنوات على تدارك البلدية لأهمية تجديد طاقتها البشرية و تزويد العمال ذوي الخيرات العالية بالتكنولوجيا الحديثة و ذلك بدمج الإطارات الجامعية من الشباب بالبلدية و الاستعانة باليد العاملة الجديدة بخيرات العمال ذوي الاقدمية و الخيرة العالية في العمل لتحقيق أهداف الإدارة و ضمان السير الجيد للعمل بها ، بالإضافة إلى استفادة الموظفين من التقاعد المسبق دون شرط السن مؤخرًا.

1 - 2 عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول :

جدول رقم (05) : يوضح نمط الاتصال السائد في البلدية

النسبة	التكرار	نمط الاتصال
58%	30	الاتصال النازل
29%	15	الاتصال الصاعد
13%	07	الاتصال الأفقي
100%	52	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن الاتصال الغالب داخل البلدية مجال الدراسة هو الاتصال النازل أي من الإدارة إلى المرؤوسين وهذا ما أكدته إجابة المبحوثين بنسبة 58% في حين نجد أن 29% من المبحوثين أكدوا بوجود الاتصال الصاعد أي المتجه من العمال إلى الإدارة، و أخيرا بينت نسبة 13% من العمال وجود الطريقة الأفقية في نقل المعلومات بين العمال .

يرجع استعمال الاتصال النازل في البلدية إلى ضرورته في شرح أهداف و مهام البلدية و شرح جزئيات العمل وفق تعليمات دقيقة، تقاديا للأخطاء و تصحيحها في الوقت المناسب، بالإضافة إلى ابلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم و نقاط الضعف فيه و سبل تحسينه لكن هذا لا ينفي وجود أنواع أخرى للاتصال و خاصة الاتصال الصاعد، حيث يكمل هذا النوع الأخير الاتصال النازل . إنّ نقل المعلومات من المرؤوسين باتجاه الإدارة ضروري لكلا الطرفين . فالرئيس الذي يشجع تدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى تكون لديه رؤية شاملة و كاملة الأبعاد عن المنظمة، ومن جهة أخرى فان مساهمة المرؤوسين في تقديم آرائهم و اقتراحاتهم حول أمور العمل يقوي روح المسؤولية لديهم ويعمل على تحقيق الذات، أيضا يسمح باستغلال خبراتهم

معارفهم لتحسين الأداء، أما الاتصال الأفقي فيتمثل في تبادل المعلومات بين العمال في نفس المستوى الإداري الواحد بالبلدية . وهذا النوع أيضا دوره في حل مشاكل العمل و التعاون وهذا ما سنراه في الجدول رقم (06) إلى اعتماد المبحوثين على زملاء العمل في بعض الحالات كمصدر للتزود بالمعلومات و خصوصا في غياب علاقات حسنة مع الإدارة .

جدول رقم (06) : يوضح كيفية الاستفسار في حالة عدم فهم التعليمات :

النسبة	التكرار	طرق الاستفسار
54%	28	الرئيس المباشر
46%	24	الزملاء
100%	52	المجموع

من خلال الجدول المبين أعلاه نجد انه في حالة عدم فهم التعليمات التي تصدرها الإدارة فان المرؤوسين يلجئون إلى رئيسهم المباشر أو الزملاء للاستفسار أكثر . هذا ما تؤكد نسبة 54% من العمال وهذا باعتبار أن المشرف له علاقة مباشرة مع مرؤوسيه, بينما نجد النسبة المتبقية أي 46% تفضل الاتصال بزملاء العمل و يرجع سبب تفضيلها إلى الرغبة في اكتساب خبرات جديدة من أصحاب الخبرة .

جدول رقم (07) : يوضح ترتيب طبيعة الرسائل النازل في البلدية :

04		03		02		01		الرتبة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	طبيعة الرسائل النازلة
04%	02	12%	06	21%	11	48%	25	تعليمات
33%	17	36%	19	31%	16	00%	00	توضيحات
34%	18	40%	21	12%	06	14%	07	توجيهات
29%	15	12%	06	36%	19	38%	20	أوامر
100%	52	100%	52	100%	52	100%	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 48% من أفراد العينة يقرون بأن طبيعة الرسائل النازلة في بلدية سيدي سعادة في المرتبة الأولى وهي عبارة عن تعليمات في حين نجد نسبة

36% من المبحوثين بأن طبيعة الرسائل هي عبارة عن أوامر وهي تحتل المرتبة الثانية بينما نجد قد اجمع المبحوثين أن طبعة الرسائل تتمثل في توجيهات تحتل المرتبة الثالثة وتقدر نسبتهم ب40% أما بالنسبة إلى المبحوثين الذين يرون أن طبيعة الرسائل النازلة في الإدارة هي عبارة عن توضيحات وهي تحتل المرتبة الرابعة و تمثل نسبة 34% .

جدول رقم (08) : بوض ترتيب طبعة الرسائل الصاعدة في البلدية :

03		02		01		الرتبة
%	ك	%	ك	%	ك	طبيعة الرسائل الصاعدة
46%	24	38%	20	15%	08	شكاوي
29%	15	48%	25	23%	12	استفسارات
25%	13	13%	07	62%	32	تقارير
100%	52	100%	52	100%	52	المجموع

من خلال الجدول أن مضمون الاتصال الصاعد الغالب في البلدية يتمثل حسب الترتيب في تقارير بنسبة 62% في حين نجد في المرتبة الثانية الاستفسارات بنسبة 48% كما صرح المبحوثين أن مواضيع الاتصال الصاعد هي عبارة عن شكاوي حيث أخذت المرتبة الثالثة بنسبة 46% .

إنّ مواضيع الاتصال في البلدية تختلف باختلاف نوعه نرى أن مواضيع الاتصال الصاعد هي عبارة عن تقارير وهذه الأخيرة فهي عرض للبيانات و الحقائق المتعلقة بموضوع معين أو

مشكلة محددة ثم تحليل هذه البيانات قصد الوصول إلى نتائج معينة وكذا الاستفسارات و الشكاوي فهي مواضيع للاتصال الصاعد فالاستفسارات عن بعض الأمور و الغموض الذي قد يواجه العمال التعليمات التي يتلقاها , و الحصول على ولاء المرؤوسين لا يقتصر على الاتصال النازل فقط و إنما لابد من معرفة آرائهم بحكم صلتهم بظروف العمل و مشكلاته اليومية بالإضافة إلى الشكاوي كتعبير عن عدم رضا الأفراد , وذلك نتيجة سوء المعاملة عدم مناسبة ظروف العمل ، فشكوى حق من حقوق المرؤوسين لكن لابد إن يتم ذلك في إطار منظم تحكمه إجراءات المعنية . بحيث يسمح ذلك بمناقشتها في موضعي بعيد عن الصدام و الصراع.

جدول 09 يوضح مدى وجود صعوبة عند الاتصال بالرئيس المباشر:

الاحتمالات	ك	%	حال الإجابة ب نعم	ك	%
نعم	22	% 42	انشغال المسئول	10	% 45
			سوء العلاقة بين الرئيس المباشر و العامل	12	%55
لا	30	% 58	المجموع	22	% 100
المجموع	52	% 100			

بين هذا الجدول إن نسبة المبحوثين الذين أكدوا على عدم وجود صعوبات عند الاتصال بالرؤساء المباشرين و تقدر 58 % في حين ترى نسبة 42 % عكس ذلك أي وجود صعوبات .

و تتمثل هذه الأخيرة في سوء العلاقة مع الرئيس المباشر بنسبة 55 % من مجموع العمال الذين أجابوا ب نعم و أما نسبة 45 % فتري أن الصعوبة تتمثل في انشغال المسؤول أو الرئيس المباشر. من خلال هذا التحليل يتبين أن العلاقة السيئة التي تربط بين المرؤوسين و رئيسهم المباشر لها تأثير سلبي على تحقيق فعالية الاتصال داخل البلدية . و يظهر ذلك في إهمال المرؤوسين لقراءة الإعلانات و التقارير التي تتضمن تعليمات معينة أو إطلاق أحكام شخصية مسبقة على معلومات مما يؤدي إلى فشل العملية الاتصالية . كما يمكن لرئيس البلدية أن يهمل ملاحظات مرؤوسيه من ناحية أخرى, وبذلك تفقد المعلومات قيمتها نتيجة عدم وصولها في الوقت المناسب.

جدول رقم 10 : يوضح مدى وجود اتصال بين باقي المصالح

الاحتمالات	ك	%	حال الإجابة ب نعم	ك	%
نعم	41	% 79	أثناء العمل	15	% 37
			خارج العمل	00	% 00
			أثناء العمل و خارجه	26	% 63
لا	11	% 21	المجموع	41	100 %
المجموع	52	% 100			

بين الجدول أن حوالي 79 % من أفراد عينة الدراسة أكدوا بان هناك اتصال مع الزملاء في

باقي مصالح البلدية و أكدوا الغالبية منهم 63 % بان اتصالهم مع الزملاء امتزجا بين

الاحتمالين أي أثناء العمل و خارج أوقات العمل , فهي ترى ضرورة الاتصال الزملاء أينما تطلب الأمر ذلك سواء داخل البلدية او خارجها , أثناء العمل او بعد انتهاءه, ولكن نجد في مقابل النسبة 21 % من أفراد العينة تؤكد بعدم اتصالها مع الزملاء و في باقي المكاتب و المصالح الأخرى , وهذا راجع إلى العلاقات السيئة مع بعض العمال كما جاء في الجدول رقم

. 09

الجدول 11 : يوضح مساهمة الاتصال النازل في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار:

النسبة	التكرار	مساهمة الاتصال النازل
48 %	25	نعم
13 %	07	لا
38 %	20	أحيانا
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ بان النسبة 48 % من أفراد العينة يرون بان الاتصال النازل يساهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار في حين نجد نسبة 38 % يرون بأنه أحيانا يكون الاتصال النازل دور في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار اما البقية اي نسبة 13 % يرون عكس ذلك .

ان الاتصال النازل دورا كبير في توفير المعلومات المتعلقة بالعمل حيث يمكن العمال من أداء أدوارهم بكفاءة , و بان العملية الاتصالية النازلة تسير بسرعة و المعلومات تصل في الوقت المناسب حتى تمكن من اتخاذ القرار الصائب.

الجدول 12 : يوضح مدى توفر الاتصالات بين الزملاء بشكل مستمر :

النسبة	التكرار	توفر الاتصالات بين الزملاء بشكل مستمر
46 %	24	نعم
21 %	11	لا
33 %	17	أحيانا
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يلاحظ أن نسبة 46 % من أفراد العينة أكدوا انه هناك اتصال بشكل مستمر بين الزملاء في حين نجد 33% من المبحوثين صرحوا بأنهم أحيانا هناك اتصال بين الزملاء أما البقية إن نسبة 21 % فصرحوا بعدم وجود اتصال بينهم و بين الزملاء و يرجع ذلك لسوء العلاقة بينهم وبين الزملاء.

الجدول 13 : يوضح مدى توفر الاتصالات بين الزملاء على تشجيع التعاون بين الوظائف

النسبة	التكرار	الاتصالات بين الزملاء على تشجيع التعاون بين الوظائف
45 %	28	نعم
21 %	11	لا
25 %	13	أحيانا
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 45 % من المبحوثين أكدوا ذلك بينما نجد نسبة 25 % صرحوا انه أحيانا الاتصال بين الزملاء يشجع التعاون بين الوظائف أما البقية بنسبة 21% من المبحوثين يرون عكس ذلك و تقريبا هم أنفسهم الذين صرحوا بعدم وجود اتصال بينهم الزملاء في العمل.

الجدول 14 : يوضح مدى تسهيل الاتصال بين الزملاء على توفير المعلومات لاتخاذ القرار:

النسبة	التكرار	الاتصال بين الزملاء له دور في اتخاذ القرارات
63 %	33	نعم
21 %	11	لا
15 %	08	أحيانا
100 %	52	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 63 % من أفراد العينة يرون أن الاتصال بين الزملاء له دور في توفير المعلومات و كذا يساعد على تحقيق جو و مناخ تنظمي يساعد التعاون و مناقشة الصعوبات التي يجدونها في العمل و التشاور فيما بينهم وبالتالي يساعدهم من اتخاذ القرار المناسب كما نجد نسبة 15 % ترى انه أحيانا الاتصال بين الزملاء يكون له دور اتخاذ القرار بينما البقية يرون عكس ذلك وهذا كما ذكرنا سابقا لعدم وجود علاقة حسنة بينهم وبين الزملاء.

الجدول رقم 15 : يوضح مدى اهتمام الإدارة باستقبال العمال للاستماع إلى شكاويهم :

النسبة	التكرار	اهتمام الإدارة باستقبال شكاوي العمال
46 %	24	نعم

أحيانا	10	% 19
لا	18	% 35
المجموع	52	% 100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 46 % من المبحوثين يؤكدوا بان الإدارة تهتم باستقبال العمال للاستماع إلى شكاوي العمال فحين تنفي نسبة 35 % من أفراد العينة ذلك و يرجع ذلك إلى سوء العلاقة مع المسؤول المباشر و بالتالي يرون إن الإدارة لا تهتم باستقبال العمال للاستماع إلى شكاويهم أما النسبة المتبقية المقدرة 19 % ترى انه أحيانا فقط تهتم الإدارة بالاستماع إلى شكاويهم .

3-1- عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالتساؤل الفرعي الثاني:

الجدول رقم 16: يوضح كيفية إبلاغ المبحوثين بالتعليمات و القرارات:

طريقة إبلاغ بالتعليمات	التكرار	النسبة
الاجتماع	10	% 19
التقارير	11	% 21
المشرف	13	% 25
الملصقات	18	% 35
المجموع	52	% 100

من خلال الجدول نلاحظ انه يتم إبلاغ المبحوثين بالتعليمات و القرارات الجديدة عن

طريق الملصقات بنسبة 35 % تليها فئة المشرف بنسبة 13 % ثم نجد التقارير بنسبة 11 %

،وأخيرا الاجتماعات بنسبة 10 % .

إن الملصقات هي أكثر وسائل الاتصال الكتابي استخداما في البلدية كالمذكرات المصلحية ، الإعلانات ، البلاغات ... الخ فهي وسيلة غير مباشرة تسمح بإخبار المرؤوسين بالأمور العاجلة الخاصة بالتغيرات التي تحدث في قواعد وأنظمة العمل.

و يرجع استخدام الملصقات بشكل كبير لأنها تمكن الإدارة من الاتصال بجميع الأفراد مهما اختلفت وظائفهم فهذه الوسيلة التي تقلل من الجهد و تسمح بتوصيل المعلومات إلى أكبر قدر ممكن من الأفراد.

أما الوسيلة الثانية التي تعتمد عليها الإدارة في مد المرؤوسين بتوجيهات العمل فتمثل في المشرف وهذا يتم أحيانا و في بعض الأمور فقط , فالمشرف له علاقة مباشرة بمرؤوسيه وعلى دراية واسعة بخصوصيات كل عامل.

أما التقارير فتضمن عرضا خاصا بالوظائف أو بمشكلة معينة يمكن الرجوع إليها في حالة الضرورة أو عند الحاجة.

كما تلجأ الإدارة إلى الاجتماعات كوسيلة للاتصال الشفهي التي من خلالها يستطيع العامل التعبير عن مطالبه و انشغالاته و الإدلاء بآرائه واقتراحاته كما أنها تقوي روح التعاون و الصداقة.

من خلال هذا التحليل نلاحظ أن الإدارة تعتمد على الوسائل غير المباشرة خاصة الملصقات بنسبة كبيرة لإيصال تعليماتها و قراراتها الجديدة إلى الأفراد ومن جهة أخرى تستخدم بعض الوسائل المباشرة التي تسمح بالاتصال وجها لوجه و أهمها الاجتماعات. وقد أظهرت دراسة "مصعب اسماعيل طبش" (2008) التي حاول من خلال الكشف عن طبيعة وسائل الاتصال

في الإدارة مجال الدراسة بينت الدراسة بان أكثر وسائل فاعلية هي الاتصالات الكتابية ثم الشفهية.

الجدول رقم 17 : يوضح انسب طريق للاتصال حسب رأي المبحوثين:

النسبة	التكرار	رأي المبحوثين للطريق المناسبة للاتصال
42%	22	الاجتماعات
00%	00	الهاتف
00%	00	الانترنت
19%	10	الملصقات
33%	17	التعليمات المكتوبة
06%	03	شفهيا
100%	52	المجموع

من خلال أعلاه نلاحظ أن المبحوثين يروا أن انسب طريقة للاتصال هي عن طريق الاجتماعات بنسبة 42% ثم تليها التعليمات المكتوبة بنسبة 33% أما الملصقات فكانت نسبة 19% ونجد الاتصال الشفهي بنسبة 06% وفي الأخير كل من الهاتف و الإنترنت لا يرى المبحوثين أنها طريقة المناسبة للاتصال داخل البلدية. إن الاجتماعات باعتبارها ضمن الوسائل الأكثر نجاعة في توصيل المعلومات حيث نرى أن المبحوثين يفضلونا ويعتبرونها انسب طريقة للاتصال حيث تسمح بمشاركة العمال في هذه الاجتماعات بجعلهم أكثر تقبلا لتنفيذ التعليمات ونظم وقواعد العمل بالإضافة إلى تحسين المناخ والظروف الاجتماعية للبلدية

وبالتالي التقليل من حدة الصراعات الداخلية كما يرون أيضا أن الملصقات تعد طريقة مناسبة لإيصال التعليمات و القرارات الجديدة من خلال قراءة المنشورات أما بالنسبة إلى الانترنت و الهاتف لا يرى المبحوثين أنها طريقة مناسب في الاتصال ويرجع ذلك إلى عدم تعامل الإدارة بالاتصال عن طريق الانترنت .وهذا عكس ما جاءت به دراسة " صبرينة رماش " (2008-2009) التي حولت الكشف عم محددات فعالية اتصال المؤسسة من خلال قياس متغيرات القائمين بالاتصال وسائل الاتصال الشاملة الموجودة في الإدارة مجال الدراسة ، أظهرت أن وسيلة الانترنت هي الأكثر استخدام في البلدية.

الجدول 18: يوضح كيفية تلقي الأوامر و التعليمات:

النسبة	التكرار	كيفية تلقي الأوامر
21 %	11	شفوية
54 %	28	كتابية
25 %	13	كليهما
100 %	52	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الإدارة تستخدم الطريقة الكتابية في إيصال الأوامر و التعليمات للمرؤوسين و هذا ما أكدته نسبة 54% من المبحوثين يأتيها استخدام كلتا الوسيلتين (الشفوية و الكتابة) بنسبة 25% أما استخدام الطريقة الشفوية فتمثل نسبة 21% ونجد أن معظم المبحوثين كانوا يلتقون الأوامر بالطريقة الكتابية في الاتصال و السبب الرئيس في ذلك هو أن هذه الطريقة تحمل الطابع الرسمي و كذا السرعة بينما نجد هناك من كانوا يلتقون الأوامر

بكلتا الطريقتين (الشفوية و الكتابية) لأسباب أخرى مثل تفادي أي غموض أو لبس يقع في فهم القرارات و هنا يبرز دور المشرف في إيضاح التعليمات المكتوبة غير الواضحة بالإضافة إلى الوسيلة الشفوية في بعض الأحيان لما تحققه من ميزة السرعة من خلال الاختصار في الجهد و الوقت و إيصال المعلومات في الوقت المناسب و أيضا للسهولة الوسيلة.

الجدول رقم (19) : يوضح ما إذا كانت الإعلانات وسيلة هامة لإيصال التعليمات بسرعة :

النسبة	التكرار	الإعلانات وسيلة هامة لإيصال التعليمات
48 %	25	نعم
12 %	06	لا
40 %	21	أحيانا
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أن الإعلانات وسيلة هامة في إيصال التعليمات بسرعة أي بنسبة 48% بينما هنا من يؤكد بأنها أحيانا تكون كذلك بنسبة 40% كما نجد نسبة 12% يرون عكس ذلك و نقول أن الإعلانات تعد وسيلة هامة في الإدارة لأنها تساهم في توفير المعلومات كما ذكرنا سابقا أنا اغلب المبحوثين يفضلون الوسائل المكتوبة لأن توفر المعلومات في الوقت المناسب و بسرعة .

الجدول رقم (20) : يوضح دور المراسلات الكتابية في توفير المعلومات لاتخاذ القرار :

النسبة	التكرار	المراسلات الكتابية توفر المعلومات لاتخاذ القرار
--------	---------	-------------------------------------------------

69 %	36	نعم
08 %	04	لا
23 %	12	أحيانا
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن بنسبة 69% من المبحوثين يرون أن المراسلات الكتابية دور في توفير المعلومات لاتخاذ القرار حيث أن الاتصالات الكتابية تمثل أحد أهم المحاور الرئيسية في العملية الاتصالية التي تعتمد عليها بلدية سيدي سعادة كالتعليمات الكتابية و بالتالي تمكنهم من اتخاذ القرار الرشيد في حين نجد نسبة 23% من أفراد العينة يرون أن الاتصالات الكتابية في بعض الأحيان يكون لها دور توفير المعلومات لاتخاذ القرار بينما البقية أي نسبة 08% يرون عكس ذلك .

الجدول رقم (21) : يوضح دور الاتصال الشفوي في توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار

:

النسبة	التكرار	دور الاتصال الشفوي في توفر المعلومات لاتخاذ القرار
21 %	11	نعم
35 %	18	لا
44 %	23	أحيانا
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 21% من المبحوثين يرون أن الاتصال الشفوي يوفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار أي أن المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تمكن العمال من فهم التعليمات بدقة و تصل في الوقت المناسب و بالتالي تمكنه من اتخاذ القرار السليم في حين نجد نسبة 35% ترى عكس ذلك أي أن الاتصال الشفوي ليس له دور في توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار كما نجد نسبة 44% ترى أنه أحيانا يكون لها دور في ذلك على الظروف المتاحة لذلك .

الجدول رقم (22) : بوضوح مدى فاعلية الاجتماعات لإيصال المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار :

النسبة	التكرار	فاعلية الاجتماعات لإيصال المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار
56 %	29	نعم
08 %	04	لا
37 %	19	أحيانا
100 %	52	المجموع

من خلال أعلاه يتضح أن نسبة 56% من المبحوثين يرون أن الاجتماعات وسيلة فعالة لإيصال المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار حيث من خلالها يلتقون التعليمات المتعلقة بالعمل وكذا تقديم شرح لكل التعليمات المقدمة من طرف الإدارة و بالتالي تمكنهم من اتخاذ القرار الرشيد و الهادف فحين نجد نسبة قليلة و تمثل 08% من أفراد العينة ترى عكس ذلك بينما نسبة 37% تؤكد أنه في بعض الأحيان تكون الاجتماعات وسيلة فعالة لإيصال المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار. الجدول رقم (23) : يوضح دور الانترنت في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار :

النسبة	التكرار	دور الانترنت في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار
08 %	04	نعم
77 %	40	لا
15 %	08	أحيانا
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 77% من المبحوثين يرون أن الانترنت ليس لها دور في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار لان البلدية لا تعتمد على استخدام التكنولوجي الحديثة بصورة كبيرة فحين نجد نسبة قليلة و تمثل 08% من أفراد العينة ترى عكس ذلك بينما نسبة 15% تؤكد أنه في بعض الأحيان يكون للانترنت دور في توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار .

1 - 4 عرض و تحليل البيانات المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث :

الجدول رقم (24) : يوضح مدى وجود التعاون بين العمال و المشرف في العمل

النسبة	التكرار	مدى وجود التعاون بين العمال و المشرف في العمل
62 %	32	نعم
23 %	12	لا
15 %	08	أحيانا
100 %	52	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 62% من أفراد العينة يقرون بأن هناك تعاون بينهم و بين المشرف في العمل و ذلك من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار و كذا من خلال المرور عليهم من حين إلى آخر لمعرفة انشغالاتهم كل هذا يخلق تعاون وكذا علاقات طيبة بينهم و بين المشرف في العمال في حين نسبة 23% من المبحوثين يقرون بعكس ذلك كما نلاحظ أن نسبة 15% تصرح بأن هناك تعاون بينهم و بين المشرف أحيانا على حسب الظروف المتاحة .

الجدول رقم (25) : يوضح مرور المشرف من حين إلى آخر لمعرفة إذا كانت هناك صعوبات

في العمل

النسبة	التكرار	مرور المشرف لمعرفة إذا هناك صعوبات في العمل
42 %	22	نعم
33 %	17	لا

أحيانا	13	% 25
المجموع	52	% 100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 42% من أفراد العينة أكدوا بأن المشرف يمر عليهم من حين إلى آخر لمعرفة إذا كانت هناك صعوبات في العمل كما نلاحظ أن نسبة 33% من العمال يقرون بأن ذلك لا يحدث مطلقاً أي بعكس ذلك بأن المشرف لا يمر عليهم لمعرفة إذا كانت هناك صعوبات في العمل أو لا بينما نجد نسبة 33% تؤكد بأن المشرف أحيانا يمر عليهم لمعرفة انشغالاتهم و الصعوبات التي تواجههم في العمل يرجع ذلك لانشغال المشرف بالأعمال التي ملقاة على عتقه .

الجدول رقم (26) : يوضح إذا كانت هناك صعوبات في فهم القرارات :

صعوبات في فهم القرارات	التكرار	النسبة
نعم	32	% 62
لا	20	% 38
المجموع	52	% 100

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 62% صرحت بوجود صعوبات في استيعابهم للقرارات و يرجع هذا إلى عدم فتح الإدارة مجال لمناقشة القرارات و هذا ما سوف نلاحظه في الجدول

الموالي وكذلك سوء علاقتهم مع المسؤول المباشر و بالتالي لا يمكنه من مناقشة القرارات معه كما هو موضح في الجدول رقم (09) قد يرجع ذلك إلى اعتبارهم جدد في البلدية بينما نجد نسبة 38% من أفراد عينة بأنها لا تجد صعوبة في فهم القرارات التي تصدرها الإدارة و يرجع ذلك إلى الخيرة التي يملكها بحكم أقدميتهم في البلدية و بالتالي امتلاكهم كما هائلا من المعلومات حول القرارات و آليات العمل.

الجدول رقم (27) : يوضح ما إذا كانت البلدية تفتح مجال لمناقشة القرارات التي تصدرها :

النسبة	التكرار	البلدية تفتح مجال لمناقشة القرارات
21 %	11	نعم
79 %	41	لا
100 %	52	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه بأن نسبة 21% من أفراد العينة قد أكدوا بأن الإدارة تفتح لهم مجال لمناقشة القرارات التي تصدرها و يرجع هذا إلى أقدميتهم في العمل و يحكم هذا تترك لهم الإدارة مجال لمناقشتهم القرارات التي تصدرها في حين نجد نسبة 79% من أفراد العينة أكدوا بأن البلدية لا تفتح لهم مجال لمناقشة القرارات .

الجدول رقم (28) : يوضح مدى مساهمة الاتصال في لاتخاذ القرار الوقت المناسب :

النسبة	التكرار	يساهم الاتصال في اتخاذ القرار في الوقت المناسب
--------	---------	------------------------------------------------

نعم	30	58 %
لا	06	12 %
أحيانا	16	31 %
المجموع	52	100 %

نلاحظ أن نسبة 58% من المبحوثين يقرون بأن الاتصال يساهم في اتخاذ القرار المناسب أي أنه كلما توفر قنوات اتصال ينتج عنها توفر المعلومات و بالتالي يمكنهم من اتخاذ القرار في الوقت المناسب بينما نسبة 31% ترى أنه أحيانا تساهم الاتصال في اتخاذ القرار في الوقت المناسب بينما البقية أي نسبة 12% يقرون بعكس ذلك .

الجدول رقم (29) : يوضح مدى مساهمة الاتصال في تسهيل تطبيق القرارات :

النسبة	التكرار	يساهم الاتصال في تسهيل تطبيق القرارات
نعم	33	63 %
لا	04	08 %
أحيانا	15	29 %
المجموع	52	100 %

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن نسبة 63% يرون بأن الاتصال يساهم في تطبيق القرارات في حين نجد أن نسبة 29% يرون ذلك أحيانا تساهم الاتصالات في سهولة تطبيق القرارات بينما البقية أي نسبة 08% تنفي ذلك.

الجدول رقم (30) : يوضح مدى مساهمة الاتصال في توفير المعلومات تجعل القرار أكثر

قبول من قبل العمال :

النسبة	التكرار	الاتصال تجعل القرارات أكثر قبولا من قبل العاملين
نعم	31	60 %

لا	06	% 12
أحيانا	15	% 29
المجموع	52	% 100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60% من أفراد العينة يرون أن الاتصال تجعل القرارات أكثر قبولا العاملين أي أن مهما كانت طبيعة الاتصال فهو يزودهم بمعلومات تجعل العمال يتقبلون القرارات التي تصدرها الإدارة في حين نجد نسبة 29% يرون أن ذلك يكون أحيانا بينما البقية و التي تمثل نسبة 12% يؤكد عكس ذلك .

الجدول رقم (31) : يوضح تقديم اقتراحات للإدارة حول سير العمل :

الاحتمالات	ك	%	في حال الإجابة ب نعم	ك	%
نعم	25	%48	أخذت بعين الاعتبار	11	%44
			أهمل	14	%56
لا	27	%52	المجموع	25	%100
المجموع	52	%100			

من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 48% من أفراد العينة يقوموا بتقديم اقتراحاتهم للإدارة في حين نجد أن 44% من أفراد العينة أن اقتراحاتهم التي يقدمونها إلى الإدارة تؤخذ بعين الاعتبار إلا أنه نسبة 56% أكدوا بأن اقتراحاتهم المقدمة للإدارة محلها الإهمال و في المقابل نجد أن نسبة 52% قد أكدوا بأنهم لا يقدموا أي اقتراحات للإدارة . نرى أن العمال لديهم دافعية واضحة لعملية المشاركة و ذلك من خلال تقديم الاقتراحات و في المقابل نجد أن اهتمام الإدارة بهذه الاقتراحات ليس في المستوى المطلوب .

الجدول رقم (32) : يوضح ما إذا كانت المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه :

النسبة	التكرار	المشاركة في اتخاذ القرار أهم من التنفيذ
48 %	25	نعم
23 %	12	لا
29 %	15	أحيانا
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب المبحوثين يفضلون المشاركة في اتخاذ القرارات نسبة 48% لأن القرارات المتخذة بناء على مشاركة الجماعة تكون معبرة عنهم و تجعلهم يحتضنوها و يحرصون على تنفيذها ويتقبلون كل ما يترتب عليها من تغييرات و تعديلات كما أنهم يرون أن التنفيذ فقط دون المشاركة عملية آلية لا تخلق لديهم الحماس للعمل. أما المبحوثين الذين يرون العكس بأن التنفيذ أهم من المشاركة بنسبة 23 % تتخذ عند السلطات العليا و تأتي على شكل أوامر يجب تنفيذها بدون نقاش و خاصة أن فرصة المشاركة غير متوفرة فهم غير متسائلين عن من يتخذ القرار وما إذا كان القرار ذو أهمية ام لا. كما نجد هناك من اعتبر المشاركة في اتخاذ القرار أهم في بعض الأحيان وذلك بنسبة 29 % لأنهم يرون أن المشاركة تجعل كل الأمور واضحة لتنفيذه وبالتالي يسهل عليهم التغلب على أي عائق يواجهه تنفيذ القرار.

الجدول رقم 33: يوضح ما إذا كان هناك تفكير في الحلول لمختلف المشاكل أثناء أداء العمل:

النسبة	التكرار	تفكير في الحلول لمختلف المشاكل أثناء أداء العمل
65 %	34	نعم
08 %	04	لا
27 %	14	أحيانا
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 65% من المبحوثين أكدوا بأنهم يفكرون في إيجاد حلول لمختلف المشاكل أثناء أداء العمل وذلك حتى يتمكنوا من أداء عملهم في الوقت المحدد وكذا تعزيز العلاقة جيدة بين الإدارة و العمال مما يساعد على تحقيق أهداف البلدية كما نجد نسبة 27 % من المبحوثين أكدوا انه أحيانا يفكرون في إيجاد حلول لمختلف المشاكل التي تواجههم أثناء أداء أعمالهم فحين نجد نسبة 08% لا يفكرون في الحلول لمختلف المشاكل أثناء أداء العمل.

الجدول رقم 44 : يوضح مدى الاستعداد المبحوثين لمناقشة القرارات التي تصدرها الإدارة :

		الاحتمالات	ك	%
		نعم	18	35%
	في حالة الإجابة	لا	34	65%
ب لا	لم يأخذ رأيك فيها			
ك	لا تتماشى مع أهدافك			
%	المجموع			
		المجموع	52	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن اغلب المبحوثين أوضحوا أنهم غير مستعدين لمناقشة القرارات التي تصدرها الإدارة بنسبة 65% ويرجع ذلك إلى أن البلدية لم تأخذ رأيهم في هذه القرارات بنسبة 65% كما أنه هناك من يرى أن هذا لا يتماشى مع أهدافه بنسبة 35% وباقي المبحوثين كانوا مستعدين لمناقشة القرارات التي تصدرها الإدارة بنسبة 35 % فهم يريدون أن يكون لهم حضور فكما يرون أن لهم الحق في إيصال أصواتهم إلى مسؤوليهم لان القرارات الرشيدة و الهادفة تكون مبينة على المشاركة الجماعية لان النتائج يتحملها الجميع لذلك النقاش و الحوار اهم من اتخاذ القرار .

الجدول رقم 35: يوضح ما اذا كان اهتمام الإدارة بالاقترحات تجعل العمال يهتمون أكثر بانجاز عملهم:

النسبة	التكرار	اهتمت الإدارة باقتراحات العمال يزيد اهتمامهم بانجاز أعمالهم
60 %	31	نعم
12 %	06	لا
29 %	15	أحيانا
100 %	52	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اغلب أفراد العينة بنسبة 60 % يرون انه كلما اهتمت الإدارة باقتراحاتهم يزيد اهتمامهم بانجاز أعمالهم لأنهم يعتبرون اهتمام الإدارة هو حافز لهم. بينما نجد نسبة 29% يرون ذلك أحيانا عندما تهتم الإدارة باقتراحاتهم يولد لديهم دافع يجعلهم يهتمون أكثر بانجاز عملهم في حين نجد نسبة 12% ترى عكس ذلك.

1- عرض نتائج الدراسة الميدانية:

انطلاقاً من التحليل الكمي و الكيفي للبيانات المتحصل عليها من المبحوثين تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التي لها علاقة بإشكالية البحث، و الباحث يهدف من خلال هذه النتائج إلى الإجابة عن التساؤلات او الفرضيات التي تم وضعها في بداية البحث.

2-1- النتائج المتعلقة بالتساؤل الرئيسي :

المتتملة في : ما هو دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار؟

وننتج عنه ما يلي : تساعد الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرار في بلدية سيدي سعادة حيث يتم اتخاذها بدقة و موضوعية أفضل وذلك يظهر جليا من خلال نتائج التساؤلات الفرعية.

2-2- النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية :

تتمثل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية فيما يلي:

- وجدنا من خلال دراستنا أن أغلبية المبحوثين من جنس الذكور بنسبة 69 % بلغت نسبة الإناث 31 % و يرجع إلى المقر الاجتماعي التي تقع به البلدية و المعروف بطابعه الريفي المحافظ.

- يتوزع أفراد العينة من حيث السن على ثلاثة فئات الأكثر انتشارا هي الفئة [35 - 40]

بنسبة 54% وهذا راجع لكون معظمهم التحقوا بالبلدية منذ نشأتها

- توزيع افراد العينة من حيث المستوى التعليمي كانت أعلى النسبة هي المستوى الجامعي بـ

60% و يرجع هذا على تواجد مناصب عمل تتطلب كفاءات تعليمية عالية.

- غالبية المبحوثين ونسبتهم 46% تتراوح أقدميتهم في العمل ما بين 10 - 19 سنة فهذه

الأقدمية تكسبهم خبرة في مجال عملهم و تولد لديهم الشعور بالانتماء إلى البلدية فهذه الفئة

لديها مخزون هائل من المعلومات حول العمل بصفة عامة و نظم الاتصال المعلوم بها

خاصة و هذا ما يسهل عملية الاتصال لديهم على اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت

المناسب كما تساعدهم على إنشاء و خلق علاقات مهنية واجتماعية سواء مع زملاء العمل أو الإدارة.

2- 3- النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الأول:

المتمثل في :هل تساعد أنماط الاتصال الإدارية في اتخاذ القرارات؟

من خلال المعطيات و البيانات في الجدول من 05 إلى 15 اتضح لنا أن هناك:

- نسبة 58% من مجتمع البحث يرون أن نمط الاتصال السائد في البلدية هو الاتصال النازل و يرجع استعمال الاتصال النازل في بلدية عين الرحمة إلى ضرورة شرح أهداف و سياسات البلدية وشرح جزئيات العمل وفق تعليمات دقيقة و تفادي الأخطاء و تصحيحها في الوقت المناسب لكن هذا لا ينفي وجود أنواع أخرى للاتصال وخاصة الاتصال الصاعد حيث يكمل هذا النوع الأخير الاتصال النازل. إن نقل المعلومات من المرؤوسين باتجاه الإدارة ضروري لكلا الطرفين ، فالرئيس الذي يشجع تدفق المعلومات من أسفل إلى اعلي تكون لديه رؤية شاملة و كاملة الإبعاد عن المنظمة مما يجعل قراراته أكثر رشدا.

- إن المبحوثين في حالة عدم فهم التعليمات التي تصدرها الإدارة يلجئون إلى رئيسهم المباشرة أم الزملاء للاستفسار أكثر وهذا ما تؤكدته كل من نسبة 54% من العمال وهذا باعتبار أن المشرف له علاقة مباشرة مع مرؤوسيه بينما نجد النسبة المتبقية أي 46% تفضل الاتصال بزملاء العمل و يرجع إلى سبب تفضيلها إلى الرغبة في اكتساب خبرات جديدة من أصحاب الخبرة.

- نسبة 48% من مجتمع البحث ترى أن مواضيع الاتصال النازل هي عبارة عن تعليمات تصدرها الإدارة خاصة بالعمل أو شرح من مزولة المرؤوسين لأنشطتهم ومدى تكامل هذه الأنشطة و خدمتها للأهداف العامة للبلدية أو تقديم معلومات حول استراتيجيات البلدية و احتمالات نموها إلى اطلاع العمال على نتائج نشاطهم من خلال تقارير يتم على أساسها مكافأة العامل أو معاقبته.

- أما نسبة 62% من مجتمع البحث ترى ان مواضيع الاتصال الصاعد هي عبارة عن تقارير تسمح بنقل المعلومات من المرؤوسين إلى الإدارة و المشرفين بغرض تحديد الوظيفة و الأداة وما يرتبط بها من المشكلات كمشاكل العمال و الممارسات التنظيمية و المهام المطلوب تنفيذها وكيفية تنفيذ.
- وقد أكد أغلبية المبحوثين بنسبة 58% سهولة الاتصال برئيسهم المباشر يمنحهم فرصة الاستفسار عن العمل وهذا يسهل مهمة الإدارة في القيام بمسؤولياتها و الحصول على استجابات أفضل من طرف المستقبلين للرسالة الاتصالية كما انه يكمل الاتصال النازل وهذا انطلاقا من كون الإصغاء الجيد يولد تقبلا أكثر.
- إن حوالي 79% من أفراد عينة الدراسة أكدوا بان هناك اتصال مع الزملاء في باقي مصالح البلدية أي أنهم يؤكدون وجود اتصال أفقي وهذا ما يدعم عملية تنمية المهارات و الكفاءات بشكل مستمر وكل هذه الأمور تستهل عملية تقبل التعليمات الجديدة.
- نسبة 48% من أفراد العينة يرون بان الاتصال النازل يساهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار كما ذكرنا سابقا أن مواضيع الاتصال النازل هي عبارة عن تعليمات أي إن خلالها يتحصلوا على كم هائل من المعلومات تمكنهم من اتخاذ القرارات الصائبة و الرشيدة.
- إن نسبة 63% من أفراد العينة يرون أن الاتصال بين الزملاء له دور في توفير المعلومات وكذا يساعد على تحقيق جو ومناخ تنظيمي يساعد على التعاون و مناقشة الصعوبات التي يجدونها في العمل و التشاور فيما بينهم و بالتالي يساعدهم في اتخاذ القرار المناسب.
- إن نسبة 46% من المبحوثين يؤكدون بان الإدارة تهتم باستقبال العمال للاستماع إلى شكاوى العمال.
- و من خلال ذلك نرى بان أنماط الاتصال الإدارية (الاتصال النازل، الاتصال الصاعد، الأفقي) وخاصة منها الاتصال النازل تساعد في اتخاذ القرارات.

2-4: النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثاني:

- التمثل في : هل تساعد وسائل الاتصال الإدارية في اتخاذ القرارات ؟:
- من خلال المعطيات و البيانات في الجدول من 16 إلى 23 اتضح لنا أن هناك:
- إن نسبة 35 % من المبحوثين يصرحون بأنهم يتم إبلاغهم بالتعليمات و القرارات الجديدة عن طريق الملصقات فتعد هذه الأخيرة هي أكثر وسائل الاتصال الكتابي استخداما في الإدارة فهي وسيلة غير مباشرة تسمح بإخبار المرؤوسين بالأمور العاجلة الخاصة بالتغييرات التي تحدث في قواعد و أنظمة العمل.
 - و يرجع استخدام الملصقات بشكل كبير لأنها تمكن الإدارة من الاتصال بجميع الأفراد مهما اختلفت وظائفهم فهذه الوسيلة تقلل من الجهد وتسمح بتوصيل المعلومات إلى اكبر قدر ممكن من الأفراد.
 - إن الإدارة تستخدم الطريقة الكتابية في إيصال الأوامر والتعليمات للمرؤوسين وهذا ما أكدته نسبة 54 % من المبحوثين و السبب الرئيسي في ذلك هو ان هذه الطريقة تحمل الطابع الرسمي و كذا السرعة.
 - إن اغلب المبحوثين يرون أن الإعلانات وسيلة هامة في إيصال التعليمات بسرعة إي بنسبة 48 %
 - إن نسبة 69 % من المبحوثين يرون أن المراسلات الكتابية دور في توفير المعلومات لاتخاذ القرار وقد يفسر استخدام المراسلات الكتابية بشكل كبير في بلدية سيدي سعادة لأنها أكثر الوسائل فعالية في عملية الاتصال الإداري واتخاذ القرار ويتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة " مصعب اسماعيل طبش" (2008) بان أكثر وسائل الاتصال الإدارية فعالية في اتخاذ القرار هي الاتصالات الكتابية.
 - إن نسبة 21% من المبحوثين يرون الاتصال الشفوي يوفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار أي أن المحادثة الشفوية مع المشرف المباشر تمكن العمال من فهم التعليمات بدقة و تصل في الوقت المناسب وبالتالي تمكنه من اتخاذ القرار السليم.

- إن نسبة 56% من المبحوثين يرون أن الاجتماعات وسيلة فعالة لإيصال المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار حيث من خلالها يتلقون التعليمات المتعلقة بالعمل وكذا تقديم شرح لكل التعليمات المقدمة من طرف الإدارة وبالتالي تمكنهم من اتخاذ القرار الرشيد و الهادف.

- إن نسبة 77% من المبحوثين يرون أن الانترنت ليس لها دور في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار لان البلدية لا تعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة بصورة كبيرة ولا يتفق ذلك مع ما توصلت إليه دراسة" مصعب اسماعيل طبش" (2008) بان الاتصالات الالكترونية لها فعالية في خدمة اتخاذ القرارات.

- ومن خلاله نرى أن وسائل الاتصالات الإدارية (المرسلات الكتابية،الاتصال الشفوية، الاجتماعات، الاتصال الالكتروني) تساهم في اتخاذ القرار حيث نجد أن أكثر وسائل الاتصالات فعالية في خدمة اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية.

- وبالتالي يمكن قبول الفرضية الثانية بان وسائل الاتصالات تساهم في اتخاذ القرارات.

2-5 : النتائج المتعلقة بالسؤال الفرعي الثالث:

المتمثل في : هل يشارك الموظفون في اتخاذ القرار من خلال تقبل الإدارة لمقترحاتهم؟ من خلال المعطيات و البيانات الواردة في الجدول من 24 إلى 36 اتضح لنا أنه هناك:

- إن نسبة 62 % من أفراد العينة يقرون بان هناك تعاون بينهم و بين المشرف في العمل وذلك من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار وكذا من خلال المرور عليهم من حين إلى آخر لمعرفة انشغالاتهم كل هذا يخلق تعاون وكذا علاقات طيبة بينهم و بين المشرف في العمال وكذا أهداف الإدارة تفرض أن يكون هذا تعاون وانسجام و تنسيق فيما بينهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

- إن نسبة 42% من أفراد العينة أكدوا بان المشرف يمر عليهم من حين إلى آخر لمعرفة إذا كانت هناك صعوبات في العمل.

- إن نسبة 62% صرحت بوجود صعوبات في استيعابهم للقرارات، ويرجع هذا إلى سوء علاقاتهم مع المسؤول المباشر وبالتالي لا يمكنه من مناقشة القرارات معه وقد يرجع ذلك أيضا إلى اعتبارهم جدد في الوظيفة داخل البلدية.
- نسبة 79% من أفراد العينة أكدوا بان الإدارة لا تفتح مجال لمناقشة القرارات قد ارجع احد المبحوثين ذلك بقوله : إن البلدية مازالت تعتمد على مركزية اتخاذ القرار كما أن الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار في كثير من الأحيان غير علمية وغير موضوعية بالإضافة إلى أن طريقة المعاملة تعتمد على العلاقات الشخصية وهناك بعض القرارات مفاجئة وسريعة فهنا لا يوجد مراعاة لعامل الوقت وهذا بطبيعة الحالة يخدم مصلحة الجميع ليس هناك مجال لمناقشة القرارات التي تصدرها.
- إن نسبة 58% من المبحوثين يقرن بان المبحوثين يقرن بان الاتصال يساهم في اتخاذ القرار في الوقت المناسب أي انه كلما توفر قنوات اتصال ينتج عنها توفر المعلومات وبالتالي يمكنهم من اتخاذ القرار في الوقت المناسب.
- إن نسبة 52% قد أكدوا بأنهم لا يقدموا أي اقتراحات للإدارة بخصوص سير العمل ، حيث ذكر احد المبحوثين بقوله: انه أثناء المقابلات و الاجتماعات مع الإدارة نقدم لهم اقتراحاتنا و آرائنا وكذا نطرح مشاكلنا لكن في الأخير لا تطبق إلا بعض الاقتراحات وبالتالي أصبحنا نتجنب تقديم الاقتراحات.
- إن اغلب المبحوثين يفضلون المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 48% لان القرارات المتخذة بناء على مشاركة الجماعة تكون معبرة عنهم وتجعلهم يحتضنوها و يحرصون على تنفيذها ويتقبلون كل ما يترتب عليها من تغيرات و تعديلات كما يرون أن التنفيذ فقط دون مشاركة عملية آلية لا تخلق لديهم الحماس للعمل.
- إن اغلب المبحوثين أوضحوا أنهم غير مستعدين لمناقشة القرارات التي تصدرها الإدارة بنسبة 65% ويرجع ذلك إلى إن البلدية لم تأخذ رأيهم في هذه القرارات.

- إن اغلب أفراد العينة بنسبة 60% يرون انه كلما اهتمت الإدارة باقتراحاتهم يزيد اهتمامهم بانجاز أعمالهم إنهم يعبرون اهتمام الإدارة هو حافز لهم .
- من خلال هذا نرى إن الإدارة لا تفتح المجال لمروسيها لاقتراح الحلول أو مناقشة القرارات التي تصدرها فنادرا ما تلجا لهم فهم في اغلب الأوقات يتلقون الأوامر و يقيمون بتنفيذها دون نقاش حتى أنهم لا يقومون بتقديم اقتراحات لأنهم يرون ذلك سوف لا يأخذ بعين الاعتبار .
وعليه فإن الفرضية الثالثة لم تتحقق .

الاستنتاج العام

النتيجة العامة:

من خلال ما سبق ومن خلال عرضنا لنتائج الدراسة المتوصل إليها التي كانت حول دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرار من وجهة نظر الموظفين الإداريين ببلدية سيدي سعادة ولاية غليزان تبين لنا أن أنماط الاتصال الإدارية ومن بينها الاتصال النازل تساعد في اتخاذ القرار، وكذا وسائل الاتصال من بينها الوسائل من بينها الوسائل الكتابية كالمصقات و التقارير وكذا الاجتماعات كلها تساعد في اتخاذ القرار بينما مشاركة العاملين في اتخاذ القرار لا تظهر من خلال تقبل الإدارة لاقتراحاتهم لان بلدية سيدي سعادة لا تفتح المجال لمروسيها لاقتراح الحلول أو مناقشة القرارات التي تصدرها.

إلا أن اتخاذ القرار السليم ليس من الأمر السهل فسلامة القرارات وجودها تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على المعلومات وإمكانية الحصول عليها ، وهذا يعتمد على عملية الاتصالات الإدارية المتبادلة.

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

وهذا ما عبر عنه بارسونز من خلال متطلبات الوظيفة تحقيق الهدف وتمثل في اتخاذ القرار واعتبره أداة لتحقيق أهداف البلدية وضمان توازنها و استقرارها وما يتصل به من عمليات أخرى من خلال محافظة على التعاون الذي يتحقق عن طريق الاتصال.

و بالتالي فان الفرضية العامة تحققت أي أن الاتصال الإداري يساعد على اتخاذ القرارات بدقة و موضوعية أفضل.

اقتراحات الدراسة:

1- العمل على تشجيع الاتصالات من أسفل إلى أعلى.

2- العمل على إظهار الود و الاحترام للمرووسين .

- 3- الاستماع و الإصغاء للمرؤوسين.
- 4- محاولة المناقشة مع المرؤوسين بدون انفعال.
- 5- احترام آراء و مقترحات أفراد الإدارة بمختلف مصالحهم.
- 6- محاولة التعرف على المشكلات و مناقشتها مع العاملين و كذا عمل استقصاء دوري للعاملين و تحليل نتائجه.
- 7- إشراك أغلب الموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً/ كتب باللغة العربية:

- 1_ أحمد النواعرة ، الاتصال و التسويق بين النظرية و التطبيق ، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع: الأردن، 2010 .
- 2_ احمد بخوش،الاتصال و العولمة دراسة سوسيوالثقافية،دار الفجر للنشر و التوزيع،ط1، 2008 .
- 3_ أحمد بن مرسلي ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال ، دون طبعة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2005.
- 4_ أحمد محمد غنيم ، إدارة الأعمال ، المكتبة العصرية ، المنصورة 2001-2002.
- 5_ أمل أحمد طعمة ، اتخاذ القرار و السلوك القيادي برنامج تطبيقي .
- 6_ أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ، دار الجامعية ، الاسكندرية ، ط6 ، 1997.
- 7_ اعتماد محمد علام واجلال اسماعيل حلمي، علم اجتماع التنظيم(مدخل نظرية ودراسات ميدانية) ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2013 .
- 8_ حسين بلعجوز ، مدخل لنظرية القرار ، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة محمد بوضياف ، 2010 .
- 9_ حريم حسين ، السلوك التنظيمي ، دار الحامد للنشر ، عمان ، ط 2، 2004 .
- 10_ حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة ، الطبعة الاولى ، 2006.
- 11_ حمود خضير، السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2002 .
- 12_ د.خليل محمد العزاوي ، إدارة اتخاذ القرار الإداري ، دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع ، 2006.
- 13_ د.حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية ، وظائف المنظمة) ، الطبعة الأولى عمان دار و مكتبة الحامد 2006 .

- 14_ د. سلولى عثمان الصديقي ، و هناء حافظ بدوي ، أبعاد العملية الاتصالية ، رؤية نظرية و علمية و واقعية : مصر: الناشر المكتب الجامعي الحديث ، 1999 .
- 15_ عبد الرزاق الرحاحلة ، زكريا أحمد العزام : " السلوك التنظيمي في المنظمات " ، ط 1 ، دار المكتبة المجتمع العربي للنشر الأذن ، 2011 .
- 16_ د.عبد الرزاق محمد الدليمي ، مدخل إلى وسائل الإعلام و الإتصال : الجزائر .
- 17_ د. عبد العزيز صالح بن حبتور ، مبادئ الإدارة العامة ، دار الميرة النشر و التوزيع عمان ، 2008.
- 18_ د.عبد العزيز صالح بن حبتور ، مبادئ الإدارة العامة: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة عمان 2009 .
- 19_ فاروق عبده فليبه،محمد عبد المجيد،السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التقليدية:اليمن،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة .
- 20_ فرج شعبان ، الاتصالات الادارية . ط 1 ، دار أسامة للنشر و التوزيع : الأردن .
- 21_ فريد بلخير كورتل : إلهام بوغليضة ، الإتصال و إتخاذ القرارات : الجزائر ، دار كنوز المعرفة، للنشر و التوزيع 2010 .
- 22_ د.كامل برير ، الاتجاهات الحديثة في الإدارة و تحديات المديرين ، دار المنهل اللبناني ، الطبعة الثانية 2008.
- 23_ محمد الدبس السردى ،الاتصال و العلاقات العامة في إدارة المكتبات و مراكز المعلومات ، ط 1 ، دار الإثراء للنشر:الأردن2011 .
- 24_ محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مفاهيم إدارية حديثة ، الطبعة الأولى دار العلمية الدولية و دار الثقافة عمان 2003.
- 25_ محمد قاسم القديوتي ، السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر، الطبعة الخامسة الأردن2009 .
- 26_ مغربي كامل ،السلوك التنظيمي : مفاهيم أسس(سلوك الفرد ، الجماعة في التنظيم)، الطبعة الثالثة ، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان ، 2004 .

- 27_ د . منصور بوبكر ، سيكو لوجيا الاتصال محور و معارف حول الاتصال ، 2014 .
- 28_ موريس أنجلس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ط2-الجزائر، دار القصبه للنشر، 2004-2006 .
- 29_ متحت أبو النصر ، قواعد و مراحل البحث العلمي . الطبعة الأولى. مجموعة النيل العربية. مصر 2004 .
- 30_ أ. محمود سلمان ، العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ،الأردن ،دار وائل للنشر ، ط3 ، 005.
- 31_ د. محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة الأردن 2005 .
- 32_ عبد الباسط محمد حسن ، أصول البحث الاجتماعي دون طبعة . مكتبة وهية . القاهرة .
- 33_ عمر محمود غباين ، القيادة الفاعلة و القائد الفعال، ، إثراء للنشر و التوزيع، الاردن ، 2009 .
- 34_ د-عبد السلام مخلوفي أ- كمال بروبواوي ، دور نظم الاتصالات الادارية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، الجزائر.
- 35_ د. فريد كورتل- إلهام بوغليظة ، الاتصال و اتخاذ القرارات : عمان ، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع 2010.
- 36_ فؤاد القاضي ، السلوك التنظيمي والإدارة ،جامعة للتكنولوجيا , القاهرة , 2006 .
- 37_ نواف كعنان ، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية و التطبيق الطبعة الأولى الدار العلمية الدولية عمان .
- 38_ ناصر قاسيمي ، الاتصال في المؤسسة ، دراسة نظرية و تطبيقية ، ط1 ديوان المطبوعات الجامعية : الجزائر 2011.

ثانياً/ كتب باللغة اللاتينية:

- 39_ Jean _ luc charron ،sabrín Sépari ،DCG7 management en20 ،P 75 ،fiches ،2e édition ،Dundote le febavre ،Paris 2012
- 40_ Harold kaontz. Heinzwerhrich. Management. Ninth ed.mc grow hill.1988.

ثالثاً/ المذكرات:

- 41_ العربي بن داود ،فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007-2008.
- 42_ د. سكودارلي حياة ، ظريف نورة ، الاتصال و دوره في ترشيد قرارات المؤسسة ، مذكرة ضمن متطلبات بل شهادة الماستر ، تخصص إدارة أعمال إستراتيجية جامعة البويرة 2011- 2012.
- 43_ يوسف حسين عاشور ، دور نظم و تقنيات الاتصال الاداري لخدمة اتخاذ القرارات ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة ،2008 .
- 44_ رسالة ماجستير في إدارة الأعمال(دور نظم و تقنيات الاتصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارات) 2008.

رابعاً/ المجالات والجرائد:

- 45_ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم 10-11 المؤرخ في 2011/06/22،المتعلق بالبلدية 2011.

الملاحق

الملحق رقم (01)

نموذج الاستثمار

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علوم الإعلام و الاتصال

الاستمارة

أهمية الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات داخل الجماعات المحلية

- بلدية سيدي سعادة نموذجاً -

- يشرفنا أن تقدم لنا مساعدتكم في انجاز هذا العمل و هذا لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام و الاتصال ، نرجوا من سيادتكم الإجابة على الأسئلة التي تتضمنها هاته الاستمارة بكل صدق و نحيطكم علماً أنّ نتائج هذه الاستمارة لغرض علمي.

إشراف الأستاذ :

د/ بوعمامة العربي

إعداد الطلبة :

عمارة وليد مرنية عبد الوهاب

الملاحظة : الرجاء وضع علامة x في الخانة المناسبة .

السنة الجامعية : 2017 - 2018

المحور الأول : محو البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 3- المستوى التعليمي : 09-01 19-10 29-20 30 فما فوق
- 4- الأقدمية : 09-01 19-10 29-20 30 فما فوق

المحور الثاني : أنماط الاتصال و مساهمها في اتخاذ القرار

- 5- ما نوع الاتصال الغالب في المؤسسة ؟
الاتصال النازل الاتصال الصاعد الاتصال الافقي
- 6- في حالة عدم فهمك للتعليمية هل تستفسر عن طريق:
الرئيس المباشر الزملاء
- أخرى تذكر:.....
- 7- ما طبيعة الاتصال النازل في المؤسسة (رتبها حسب أهمية من 1 الى 4) ؟
تعليمات توضيحات توجيهات أوامر
- 8- ما طبيعة الرسائل الصاعدة في المؤسسة (رتبها حسب أهمية من 1 الى 3) ؟
شكاوي استفسارات تقارير
- أخرى تذكر:.....
- 9- هل تجد صعوبة عند الاتصال برئيسك المباشر ؟
نعم لا

*- إذا كانت هناك صعوبة في ما تتمثل ؟

أ - انشغال المسؤول

ب- سوء العلاقة بين الرئيس المباشر و العامل ؟

أخرى تذكر:.....

10- هل يتم الاتصال في باقي الأقسام الأخرى ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة ب نعم هل يتم ذلك :

أثناء العمل خارج أوقات العمل أثناء العمل و خارجه

11- حسب رأيك هل يسهل الاتصال النازل من المسؤول في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؟

نعم لا أحيانا

12- هل تتوفر في المؤسسة اتصالات بين الزملاء بشكل مستمر ؟

نعم لا أحيانا

13- هل تتوفر في المؤسسة اتصالات بين الزملاء تشجع التعاون بين الوظائف ؟

نعم لا أحيانا

14 - هل تسهل الاتصالات بين الزملاء في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ؟

نعم لا أحيانا

15 - الإدارة محتمة باستقبال العمال للاستماع إلى شكاويكم ؟

نعم لا أحيانا

المحور الثالث : وسائل الاتصال و مساهمتها في اتخاذ القرار :

16 - كيف يتم إبلاغك بالتعليقات و القرارات الجديدة ؟ عن طريق

الاجتماع التقارير المشرف المصقات

أخرى تذكر:.....

17 - ما هي انسب طريقة للاتصال حسب رأيك ؟

الاجتماعات الهاتف الانترنت المصقات

التعليقات المكتوبة شفها

18 - كيف تتلقى الأوامر و التعليقات ؟

بطريقة شفوية بطريقة كتابية كليها

■ أي هذه الطرق أفضل من رأيك؟

19 - هل الإعلانات وسيلة هامة في المؤسسة لإيصال التعليقات لك بسرعة؟

نعم لا أحيانا

20 - هل تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرار؟

نعم لا أحيانا

21 - حسب رأيك هل تساهم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار؟

نعم لا أحيانا

22 - حسب رأيك هل تعتبر الاجتماعات احد وسائل الاتصال الفعال لإيصال التعليقات المطلوبة لاتخاذ القرار؟

نعم لا أحيانا

23 - حسب رأيك هل تساهم وسائل الاتصال البريد الالكتروني في بتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؟

نعم لا أحيانا

المحور الرابع : مشاركة العاملين في اتخاذ القرار الإدارة و تقبل الإدارة لمقترحاتهم

24 - هل يوجد تعاون بينك و بين المشرف في العمل؟

نعم لا أحيانا

25 - هل يمر عليك المشرف من حين لأخر لمعرفة إن كانت هناك صعوبات في العمل؟

نعم لا أحيانا

26 - هل تواجه صعوبات في فهم القرارات؟

نعم لا

*- في حالة الإجابة ب نعم ما نوع الصعوبات ؟

27- هل تفتتح لكم المؤسسة مجال لمناقشة القرارات التي تصدرها ؟

نعم لا

28- حسب رأيك هل يساهم الاتصال في تزويدك بمعلومات تساعد في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب ؟

نعم لا أحيانا

29- حسب رأيك هل يساهم الاتصال في تقديم معلومات تسهل تطبيق القرارات ؟

نعم لا أحيانا

30- حسب رأيك هل يساهم الاتصال في توفير معلومات تجعل القرارات أكثر قبولا من العاملين ؟

نعم لا أحيانا

31- هل سبق لك أن قدمت الإدارة اقتراحات حول سير العمل ؟

نعم لا

* في حالة الإجابة ب نعم كيف كان موقف الإدارة ؟

أخذها بعين الاعتبار أهملتها

32- هل ترى أن المشاركة في اتخاذ القرار أهم من تنفيذه ؟

نعم لا أحيانا

33- تفكر في الحلول لمختلف المشاكل التي تواجهك خلال أداء عملك

نعم لا أحيانا

34- هل أنت مستعد لمناقشة أي قرار تصدره مؤسستك ؟

نعم لا

*إذا كان الإجابة ب لا لماذا ؟

لا يتماشى مع أهدافك

لم يؤخذ رأيك فيه

أخرى تذكر :

35- اهتمام الإدارة باقتراحاتك المتعلقة بأداء عملك تجعلك أكثر بانجاز عملك ؟

أحيانا

لا

نعم

الملاحق رقم (02)

قرار رقم : 43 / 05

يتضمن التنظيم الإداري لبلدية سيدي سعادة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

ولاية : غليزان

دائرة : يبل

بلدية: سيدي سعادة

قرار رقم : 05/ 43

يتضمن التنظيم الإداري لبلدية سيدي سعادة

إن رئيس المجلس الشعبي البلدي لبلدية سيدي سعادة

- بمقتضى القانون رقم 08/90 المؤرخ في 1990/04/07 المتعلق بالبلدية

- بمقتضى المرسوم رقم 127/83 المؤرخ في 1983/02/12 المحدد لمهام و تنظيم بعض هياكل الإدارة البلدية و كذلك القانون الأساسي لبعض موظفيها .

- بمقتضى المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 1985/03/23 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات و الإدارات العمومية و لا سيما المواد 09 و 10 منه .

- بمقتضى المرسوم رقم 225/89 المؤرخ في 1989/12/05 المتضمن القانون الأساسي للعمال المهنيين سائقي السيارات و الحجاب .

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 99/90 المؤرخ في 1990/03/27 المتعلق بسلطة التعيين و التسيير الإداري بالنسبة للموظفين و أعوان الإدارة المركزية و الولايات و البلديات إضافة للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التابعة لها .

- بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في 1991/02/02 المتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال البلديات .

- بمقتضى المنشور رقم 280/و.د.ج.م/المؤرخ في 1990/08/13 المتعلق بالتنظيم الإداري للبلديات .

- بمقتضى المداولة رقم 05/15 المؤرخة في 2005/06/08 المصادق عليها بتاريخ 2005/07/03 و المتضمنة المصادقة على الهيكل التنظيمي لمصالح البلدية .

بإقتراح من السيد الكاتب العام للبلدية

يقرر

المادة الأولى : تطبيقا لأحكام المادة 118 من المرسوم التنفيذي رقم 26/91 المؤرخ في 1991/02/02 المشار إليه يحدد هذا القرار عدد

المناصب العليا على مستوى بلدية سيدي سعادة و يبين مهام و صلاحيات كل منصب .

المادة الثانية : عدد المناصب العليا يحدد كما يلي :

1- الأمانة العامة.

2- مصلحة التنظيم و الشؤون العامة و التنشيط الإجتماعي و الثقافي.

3- مصلحة الشؤون المالية و التنشيط الإقتصادي.

4- المصلحة التقنية.

المادة الثالثة: 1- الأمانة العامة : و تتكون من

مكتب الإدارة العامة و التنسيق و تنشيط المصالح : و يتكفل ب

- جميع قضايا الإدارة العامة

- تحضير اجتماعات المجلس الشعبي البلدي

- تنفيذ مداورات المجلس

- تبليغ محاضر اجتماعات المجلس إلى السلطة الوصية

- ضمان قيام و سير المصالح الإدارية التقنية
- تنظيم و تنسيق و تنشيط و مراقبة المصالح
- تسيير البريد و ادوات المكتب
- تسيير الوثائق و الأرشيف
- ضمان الإتصال الهاتفي و غير ذلك .
- التخطيط و الإحصائيات و المنازعات .

المادة الرابعة: 2- مصلحة التنظيم و الشؤون العامة و التنشيط الاجتماعي و الثقافي: و تتكون من

1- مكتب التنظيم و الشؤون العامة.

2- مكتب التنشيط الاجتماعي و الثقافي

3- مكتب الحالة المدنية

1- مكتب التنظيم و الشؤون العامة : و يتكون من :

أ- فرع التنظيم العام : و يتكفل بـ

- وضع حيز تطبيق القوانين الخاصة بالمؤسسات المصنفة و المهن المنظمة .
- متابعة ملف المنازعات القضائية و الشؤون القانونية .
- متابعة إجراءات نزع الملكية للمنفعة العمومية .
- تسجيل المقررات و القرارات الإدارية و المداورات و مسك السجلات الخاصة بها .
- السهر على إعداد المخطط البلدي للإسعاف .

ب- فرع الشؤون العامة : و يتكفل بـ

- مسك بطاقيّة الناخبين
- تنظيم و تحضير و تسيير العمليات الانتخابية و تطبيق القوانين المتعلقة بها.
- مسك بطاقيّة الجمعيات و لجان الأحياء و تطبيق القوانين الخاصة بذلك .

2- مكتب التنشيط الاجتماعي و الثقافي : و يتكون من فرعين

أ- فرع التنشيط الاجتماعي : و يتكفل بـ

- جميع القضايا التضامن الاجتماعي.
- مسك بطاقيّة المعوزين و المحرومين
- مسك ملف الأمراض العقلية
- التكفل بجميع القضايا الاجتماعية بما في ذلك الشغل و السكن و الصحة العمومية .

ب- فرع التنشيط الثقافي : و يتكفل بـ

- تحضير و تنظيم و متابعة التظاهرات الرياضية
- جميع القضايا الثقافية و الفنية
- كل ما يتعلق بالمنظمات الجماهيرية و ذوي الحقوق
- مسك ملف التعليم
- مسك ملف تسمية الأماكن و المباني العمومية
- التكفل بالآثار و النصب التذكارية

- 3- مكتب الحالة المدنية : و يتكون من
- أ- فرع الحالة المدنية : و يتكفل بـ
- تنظيم و تحسين سير الحالة المدنية
 - مسك سجلات الحالة المدنية و المحافظة عليها
 - السهر على تطبيق القوانين و التعليمات المتعلقة بالحالة المدنية .
 - تطبيق القوانين الخاصة بالجنائز و الدفن
 - التكفل بجميع قضايا الحالة المدنية بالاتصال مع البلديات
- ب- فرع السكان_ : و يتكفل بـ
- إعداد بطاقيّة السكان و تحركاتهم
 - السهر على تنظيم و متابعة عمليات الإحصاء
 - تطبيق القوانين الخاصة بملف الخدمة الوطنية بذلك
- المادة الخامسة: 3- مصلحة الشؤون المالية و التنشيط الاقتصادي : و يتكون من

- 1- مكتب الشؤون المالية
- 2- مكتب التنشيط الاقتصادي
- 3- مكتب المستخدمين و التكوين
- 1- مكتب الشؤون المالية : و يتكون من
- أ- فرع الميزانية و الحساب : و يتكفل بـ
- السهر بالتنسيق مع المصالح المعنية على إعداد و تنفيذ الميزانية و الحساب
 - تلخيص المعطيات الاقتصادية للبلدية و ذلك باستغلال عناصر الميزانية (بطاقة رقم 102-104 بطاقة رقم 10/106 للدفع الجزائي و المعادلة)
- ب- فرع المحاسبة للإيرادات و النفقات : و يتكفل بـ
- مسك سجلات و ملحقات المحاسبة
 - دفع مرتبات و أجور العمال
 - السهر على تنفيذ سندات الإيرادات
 - مسك بطاقيّة الممولين
 - تسديد الفاتورات المتعلقة بقسم التسيير
 - تسيير مخزن البلدية
- 2- مكتب التنشيط الاقتصادي : و يتكون من
- أ- فرع تسيير الممتلكات : و يتكفل بـ
- تسيير الممتلكات العقارية و المنقولة
 - السهر على تطبيق القوانين المتعلقة بإعداد عقود البيع و التنازل عن الممتلكات .
 - إعداد و مسك سجلات الممتلكات العقارية و المنقولة و الجرد
- ب- فرع التحليل المالية للصفقات و المزايدات_ : و يتكفل بـ
- تحضير و متابعة تطبيق الصفقات العمومية و المناقصات و الاستثمارات الاقتصادية
 - السهر على تطبيق القوانين المتعلقة بالصفقات العمومية بما في ذلك الإقتناءات و الانجازات و الخدمات .

3- مكتب المستخدمين : و يتكون من فرعين

أ- فرع التسيير المهني : و يتكفل بـ

- تسيير المستخدمين الإداريين و التقنيين
- تنظيم و متابعة الامتحانات و المسابقات
- مسك ملفات المستخدمين الاداريين و التقنيين
- إعداد ملفات التقاعد و المنح و الحوادث المهنية
- تنفيذ مخطط تسيير الموارد البشرية
- إحصاء الاحتياجات من المستخدمين

ب- فرع التكوين و الرسكلة : و يتكفل بـ

- العمل على متابعة و تسيير المدة المهنية للعامل
- تنفيذ برنامج تكوين الأعوان

المادة السادسة :4- المصلحة التقنية : و تتكون من

1- مكتب المعمار و التعمير و البناء

2- مكتب التجهيز - الأشغال و الشبكات

3- مكتب النظافة و البيئة

1-مكتب المعمار و التعمير و البناء : و يتكون من

أ- فرع المعمار و التعمير : و يتكفل بـ

- مسك و إعداد الملفات التقنية للممتلكات العقارية

- كل ما يتعلق بميدان المعمار و التعمير

ب- فرع البناء : و يتكفل بـ

- متابعة انجاز مشاريع البلدية

- ترميم و صيانة المدارس الابتدائية و قاعات العلاج و المساجد

- إصدار رخص التجزئة و البناء و رخص قطع الطريق و استغلال الرصيف

- مسك و إعداد الملفات التقنية للممتلكات العقارية

2- مكتب التجهيز - الاشغال و الشبكات : و يتكون من

أ- فرع التجهيز : و يتكفل بـ

- تجهيز المدارس

- صيانة الممتلكات العقارية

ب- فرع الشبكات المختلفة : و يتكفل بـ

- صيانة الشبكة العمومية (مياه . طرقات . صرف المياه القدرة ... الخ) .

- ضمان توزيع الماء الصالح للشرب.

03- مكتب النظافة و البيئة : و يتكون من

أ- فرع النظافة و الصحة: و يتكفل بـ

- جمع و معالجة الفضلات المنزلية

- محاربة الأمراض المتقلبة عن طريق المياه

- تنظيف خزانات المياه الصالحة للشرب

- تنظيم خرجات المكتب البلدي للنظافة

ب- فرع البيئة : و يتكفل بـ

مكافحة التلوث البيئي

مكافحة الحيوانات المتشردة

كل ما يتعلق بالبيئة و المحيط

المادة السابعة : يكلف السيد الكاتب العام للبلدية بتنفيذ محتوى هذا القرار الذي يدرج في سجل القرارات الإدارية التنظيمية للبلدية

سيدي سعادة في :

رئيس المجلس الشعبي البلدي