الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيسي علي –البليدة –2–

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

الاتصال الداخلي وأثره على المشاركة في صنع القرار بالمؤسسة

دراسة ميدانية ببسكتة شرشال ولاية تيبازة

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالبة :

لطيفة سنون

تحت إشراف :

أ.د. الفضيل رتيمي

الموسم الجامعي: 2022 / 2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيسي علي –البليدة –2–

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

الاتصال الداخلي وأثره على المشاركة في صنع القرار بالمؤسسة

دراسة ميدانية ببسكتة شرشال ولاية تيبازة

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالبة : **تحت إشراف:**

لطيفة سنون **أ.د. الفضيل رتيمي**

أمام اللجنة المشكلة من:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
وهيبة عيشاوي	أستاذة	جامعة لونيسي علي البليدة2	رئيسا
الفضيل رتيمي	أستاذ	جامعة لونيسي علي البليدة2	مشرفا ومقررا
الطاهر سواكري	أستاذ	جامعة لونيسي علي البليدة2	عضوا مناقشا
سميرة بداوي	أستاذة محاضرة أ	جامعة تيارت	عضوا مناقشا
الهاشمي مقراني	أستاذ	جامعة الجزائر 02	عضوا مناقشا
أمين بلقاضي	أستاذ	جامعة تيبازة	عضوا مناقشا

الموسم الجامعي: 2022 / 2023

شكـــر

بعد أن أكرمني **الله سبحانه وتعالى** بإنجاز مذكرة الليسانس العام 2008 وبعدها رسالة الماجستير في 2012، ها هو **عزوجل** يكرمني مجددا بإنجاز أطروحة الدكتوراه، التي أرجو أن تكون في المستوى الذي يرقى بها لأن تكون محاولة صائبة لمعالجة موضوع "**الاتصال الداخلي وأثره على المشاركة في صنع القرار بالمؤسسة**"

إلى كل من ينبض قلبه بحب الله، أهدي عملي هذا...

أتقدم بالشكر الجزيل لأستاذي الفاضل "**الفضيل رتيمي**" على كل ما قدمه لي من مساعدات وتوجيهات وإرشادات في سبيل إنجاز هذا العمل، حاملا أقدس رسالة في الحياة بتمهيده لي طريق العلم والمعرفة...

كما لا تفوتني الفرصة أن أشكر كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذه الأطروحة، وأخص بالذكر السيد المدير العام لبسكتة شرشال ومدير إدارة الموارد البشرية وكافة الإطارات والموظفين والعمال.

إلى الساهرين على حمل مشعل النور ليضيئوا به طريق العلم والرقي والتقدم.

لطيفة سنون

إهـداء

أهدي ثمرة جهدي للجامعة في سبيل العلم

إلى روح أبي ووالدي زوجي رحمهم الله جميعا وأسكنهم الفردوس الأعلى من الجنة، وهم الذين كانوا يلفونني بدعواتهم ويتمنون أن يعيشوا هاته اللحظات الجميلة من حياتي...

إلى والدتي الكريمة أطال الله في عمرها ورزقها الصحة والعافية وإلى عمتي وزوجها حفظهما الله

إلى زوجي معيني ومرافقي في هذا العمل خطوة بخطوة... تحية عرفان وتقدير.

إلى بناتي دعاء، مريم وأمال وابناي أيوب ويعقوب حفظهم الباري عزوجل ورعاهم.

إلى كل أفراد عائلتي وأهلي وأقاربي.

فهرس المحتويات

شكر.....

إهداء.....

فهرس المحتويات.....

فهرس الجداول.....

فهرس الأشكال.....

قائمة الملاحق.....

مقدمة.....أ-د

I- الباب الأول: الإطار المنهجي والنظري للدراسة :

الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة :

تمهيد.....08

أولا: الإشكالية.....08

ثانيا: الفرضيات.....13

ثالثا: أسباب اختيار موضوع الدراسة.....13

رابعا: أهداف الدراسة.....15

خامسا: أهمية الدراسة.....16

سادسا: تحديد المفاهيم والمصطلحات.....17

سابعا: المقاربة النظرية.....35

ثامنا: الدراسات السابقة.....36

الفصل الثاني: تنظيم المؤسسة، وأهم نظرياتها :

تمهيد.....47

أولا: مفهوم المؤسسة.....47

ثانيا: المقاربات السوسيولوجية للمؤسسة.....53

ثالثا: مفهوم التنظيم.....73

رابعا: مبادئ التنظيم وأسس تجميع الأنشطة.....78

خامسا: الهدف من التنظيم.....83

سادسا: أهمية التنظيم.....84

سابعا: أنواع التنظيم.....85

ثامنا: أهم نظريات التنظيم.....90

1-المدرسة الكلاسيكية.....90

1-1-الإدارة العلمية لفريديريك تايلور **F.Taylor**.....91

1-2- هنري فايول **H.Fayol** والمبادئ التنظيمية.....92

1-3- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر **M.Weber**..... 94

2- مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية.....96

2-1 .مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو **E.Mayo** 97

2-2المدرسة السلوكية..... 100

أ -شستر برنارد **Chester Bernard** والأنظمة التعاونية.....101

ب–هربرت سايمون **Herbert Simon**و نظرية التوازن التنظيمي.....101

ج– رنسيس ليكارت**Ransis Likert**.....102

د– كريس ارجيرس **Chris Arjris** و نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم.....102

هـ– أبراهام ماسلو **Abraham Maslow** ونظرية سلم الحاجات.....103

و– دوجالس ماكريجور و نظريتي XوY 104

خلاصة الفصل.....106

الفصل الثالث: أساسيات الاتصال :

تمهيد.....109

أولا: أساسيات الاتصال 109

1– نشأة الاتصال 109

2– مفهوم الاتصال 112

3– عناصر العملية الاتصالية 116

4– نظريات الاتصال.....121

5– خصائص الاتصال.....127

6– معوقات الإتصال.....129

ثانيا :ماهية الاتصال الداخلي :.....133

1–مفهوم الاتصال الداخلي.....133

2–وسائل الاتصال الداخلي.....134

3– وظائف الاتصال الداخلي.....138

4-أنماط الإتصال الداخلي.....140

5-مهام الاتصال الداخلي.....144

6-العوامل المؤثرة في الإتصال الداخلي.....147

7- استراتيجيات الإتصال الداخلي.....149

8- أهداف الإتصال الداخلي.....152

9-معوقات الاتصال الداخلي.....154

خلاصة الفصل.....157

الفصل الرابع: أساسيات صنع واتخاذ القرار :

تمهيد.....**160**

أولا: مفهوم صنع القرار.....160

ثانيا: مستويات وأساليب المشاركة في صنع القرار.....163

ثالثا: العوامل المؤثرة على المشاركة في صنع القرار.....169

رابعا: ماهية وأهمية اتخاذ القرار.....170

خامسا: أنواع ونماذج القرارات.....174

سادسا : أساليب واستراتيجيات اتخاذ القرار.....183

سابعا :العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات.....190

ثامنا : عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بوظائف الإدارة.....195

تاسعا: معوقات اتخاذ القرار الإداري وكيفية مواجهتها.....196

خلاصة الفصل.....203

II- الباب الثاني: الإطار الميداني للبحث :

الفصل الخامس: التعريف بميدان البحث والمنهج المتبع

أولا: التعريف بميدان البحث.....207

ثانيا: المنهج المتبع.....223

ثالثا: التقنيات المستعملة.....227

رابعا: مجال الدراسة.....231

خامسا: تقديم خصائص العينة..... 232

الفصل السادس: الاتصال التنظيمي وأثره على مشاركة المورد البشري في صنع القرار ببسكتة شرشال:

تمهيد.....239

تحليل بيانات الفرضية الأولى.....240

نتائج الفرضية الأولى.....260

الفصل السابع: الاتصال الأفقي وأثره على مشاركة المورد البشري في صنع القرار ببسكتة شرشال:

تمهيد.....263

تحليل بيانات الفرضية الثانية 264

نتائج الفرضية الثانية.....281

الفصل الثامن :الاتصال غير الرسمي ودوره في مشاركة المورد البشري في صنع القرار بالمؤسسة:

تمهيد.....286

تحليل بيانات الفرضية الثانية 286

نتائج الفرضية الثالثة.....302

خاتمة وتوصيات.....306

قائمة المراجع.....312

الملاحق.

فهرس الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	232
02	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	233
03	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	234
04	توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة المهنية	235
05	لغة الاتصال المستعملة مع الرئيس وتأثيرها على إبداء الرأي فيما يخص العمل	240
06	تأثير الفئة المهنية على نمط الاتصال المستعمل مع الرئيس ببسكتة شرشال	242
07	تأثير الفئة المهنية على نمط الاتصال المستعمل مع المرؤوس ببسكتة شرشال	244
08	تأثير الفئة المهنية على الدراية بالنظام الداخلي في بسكتة شرشال	246
09	تأثير المستوى التعليمي على الدراية بالنظام الداخلي في بسكتة شرشال	247
10	تأثير الفئة المهنية على لغة الاتصال مع المرؤوس في بسكتة شرشال	249
11	تأثير المستوى التعليمي على الرضا عن نوعية الاتصال المطبق مع الرئيس في بسكتة شرشال	250
12	تأثير الفئة المهنية على إبداء الرأي فيما يخص العمل في بسكتة شرشال	252
13	تأثير المستوى التعليمي على أخذ رأي المورد البشري في صنع قرار ذي صلة بمجال عمله	254
14	تأثير الفئة المهنية على إشراك المورد البشري في صنع القرار في بسكتة شرشال	256
15	المشاركة في صنع القرار وعلاقتها بالرضا عن طريقة اتخاذ القرار	257
16	نمط الاتصال مع المرؤوس وعلاقته بالرضا عن نمط الاتصال	259
17	تأثير الجنس على نمط العمل في الفئة المهنية ببسكتة شرشال	265

18	تأثير الجنس على الارتياح في العمل مع الزملاء ببسكتة شرشال	267
19	تأثير الفئة المهنية على تبادل الاقتراحات بين العمال ببسكتة شرشال	269
20	تأثير السن على تبادل الاقتراحات بين العمال ببسكتة شرشال	271
21	تأثير المستوى التعليمي على اتخاذ القرار في بسكتة شرشال بناء على اقتراحات العامل	273
22	العلاقة بين تبادل الاقتراحات بين العمال ومدى تشجيع المؤسسة لذلك	275
23	تبادل الاقتراحات بين العمال وعلاقته بنمط العمل	276
24	إشراك المورد البشري في صنع القرار وعلاقته بالفئة المهنية	278
25	تأثير الجنس على العلاقة مع الزملاء في مختلف الفئات المهنية	286
26	تأثير السن على العلاقة بين الزملاء في مختلف الفئات المهنية	288
27	العلاقة بين وجود صداقة خارج أوقات العمل والجنس	290
28	العلاقة بين الصداقة خارج أوقات العمل وعلاقتها بالسن	292
29	العلاقة بين مناقشة مواضيع العمل خارج أوقاته والفئة المهنية	294
30	مناقشة مواضيع العمل خارج أوقاته ومع من يتم ذلك	296
31	التواصل خارج أوقات العمل ومع من يتم	298
32	بمن يتصل المورد البشري في حالة حدوث مشكلة وعلاقته بالجنس	299
33	وقت الاتصال بالرئيس وعلاقته بالفئة المهنية	300

فهرس الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج الإتصال عند **شانون، و ويفر**	119
02	نموذج الاتصال عند **Barlund**	119
03	نمط الاتصال المفتوح	120
04	نمط الاتصال الذي يغفل عنصر التغذية الراجعة	120
05	نمط الاتصال عند **لاسويل**	120
06	اتجاه الإتصال النازل	142
07	حركة الإتصال الصاعد	143
08	حركة الإتصالات الأفقية	143
09	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	214
10	الهيكل التنظيمي للمصلحة التجارية	215
11	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	232
12	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	233
13	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	234
14	توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة المهنية	235

قائمة الملاحق :

الرقم	العنوان
01	استمارة
02	دفتر التربص
03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة
04	الهيكل التنظيمي للمصلحة التجارية
05	قائمة منتوجات بسكتة شرشال
06	فواتير
07	وصل تسليم

مـقدمة

مقدمة :

تركز عملية المشاركة في صنع القرار على إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة للمساهمة في القرارات، من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة، وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى، كما أنها تشمل إشراك المرؤوسين والمنفذين مع رؤسائهم في صنع القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ .

ويعتبر صنع واتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير أو المسير، حيث أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب صنعها واتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد هذه القرارات وفاعليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقييمها وتقويمها، فأصحاب القرار غالبا ما يواجهون مشاكل دائمة وعليهم أن يجدوا الحل الأمثل لها، وأن يتعلموا فنيات صنع واتخاذ القرارات الصائبة التي من شأنها تحقيق فاعلية وتنافسية مؤسساتهم والرقي بها.

ويعتبر العنصر البشري من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة من أجل إنجاح مشروعها سواء كان اقتصاديا أو اجتماعيا، وهذا لما للسلوك الإنساني من تأثير كبير على تحقيق الهدف الوظيفي لها، إذ لا يمكن تصور أي سلوك إنساني منظم دون اتصال، هذا الأخير يعد ضرورة تنظيمية وحتمية تظهر نتيجة للتفاعل بين الأفراد في إطار هيكل تنظيمي يقتضي تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الهرمية للمؤسسة.

فمنذ أن وجد الإنسان وهو يسعى إلى الاتصال مع الآخرين، مستعملا في ذلك أساليب مختلفة تتوافق كل منها مع طبيعة المرحلة الحضارية التي تمر بها البشرية، و بما أن الإنسان اجتماعي بطبعه كما قال العلامة ابن خلدون مؤسس علم الاجتماع، فإنه يسعى إلى تبادل الخبرات والمعلومات اللازمة والآراء مع أفراد مجتمعه وتوطيد العلاقات معهم.

وقد شكّل توجه الحكومة الجزائرية نحو إصلاحات اقتصادية عميقة وفقا لميكانيزمات اقتصاد السوق تحت غطاء النظام الرأسمالي لإنعاش المؤسسات، منعرجا هاما في حياة المؤسسات الاقتصادية.

وأدت السياسات الإصلاحية المعلن عنها مع مطلع ثمانينات القرن الماضي، خاصة ما تعلق بإعادة الهيكلة إلى الحد من العديد من الممارسات والتصرفات التي لم تكن تخدم المؤسسة في ظل النظام الاشتراكي خلال ما قبل الثمانينات، والمتمثلة في التدخل المفرط في التسيير، مركزية سلطة القرارات وعرقلة نظام العمل مما أدى إلى إفلاس العديد من المؤسسات العمومية وتسريح آلاف العمال آنذاك، ما انجرت عنه عواقب وخيمة على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي .

وممّا لا شك فيه فإن كل وظائف الإدارة التي تعنى بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والإشراف والرقابة والتحكم والمتابعة والقيادة واتخاذ القرارات، لا تنجز إلا بالاستعانة بما يعرف بالاتصال التنظيمي أو الاتصال المؤسساتي الذي لا يحقق أهداف التنظيم ونشاطاته إلا إذا كان فعالا وهادفا.

وقد اخترنا موضوع الإتصال الداخلي في المؤسسة لما له من أهمية بارزة، فقد جلب قبلنا أنظار واهتمام العديد من الباحثين والمختصين في العلوم السلوكية، وهذا ما جعله يتوفر على

أرضية نظرية ثرية ومتنوعة، ولكن في نفس الوقت يبقى موضوعا خصبا للدراسة، بالنظر إلى طبيعة السلوك الإنساني المتغير من مؤسسة إلى أخرى، بل وداخل المؤسسة نفسها .

وشُبّه الاتصال في المؤسسة بالدورة الدموية في جسم الإنسان بفعل أهميته القصوى، وبالنظر لأهميته البالغة وتأثيره في صنع القرار، وعليه ارتأينا أن يكون موضوع بحثنا مرتكزا على هذا العنصر الذي أضحى هاجسا يؤرق المؤسسة الجزائرية، والذي ربطناه بمسألة صنع القرار ، ليكون عنوان دراستنا كالآتي: **الاتصال الداخلي وأثره على المشاركة في صنع القرار بالمؤسسة،** دراسة ميدانية ببسكتة شرشال في ولاية تيبازة،

وارتأينا تقسيم بحثنا إلى بابين: الباب الأول يتمثل في **الإطار المنهجي والنظري للدراسة** ويحتوي على أربعة فصول: **الفصل الأول** يتمثل **في البناء المنهجي للدراسة،** وعرضنا فيه " الإشكالية، أسباب اختيار موضوع الدراسة، أهداف وأهمية الدراسة، وتحديد المفاهيم والمصطلحات المستعملة" ، إضافة إلى المقاربة النظرية والدراسات السابقة وتقييمها .

أما **الفصل الثاني** فقد تطرقنا من خلاله إلى **تنظيم المؤسسة،** وعرضنا فيه مفهوم المؤسسة، المقاربات السوسيولوجية للمؤسسة، مفهوم التنظيم، وأهم نظريات التنظيم.

وبالنسبة **للفصل الثالث** فجاء تحت عنوان **أساسيات الاتصال،** واحتوى على عنصرين رئيسيين ، العنصر الأول تمثل في **أساسيات الاتصال:** نشأة الاتصال، مفهومه، عناصر العملية الاتصالية، نظريات الاتصال، خصائصه، ومعوقاته، **أما** العنصر الثاني فارتكز حول **ماهية الاتصال الداخلي:** مفهومه، وسائله، وظائفه، مهامه والعوامل المؤثرة فيه واستراتيجياته وأهدافه ومعوقاته.

أما الفصل الرابع فعرضنا فيه **أساسيات صنع واتخاذ القرار**، وجاء فيه: مفهوم صنع القرار، مستويات وأساليب المشاركة في صنع القرار، العوامل المؤثرة على المشاركة في صنع القرار، ماهية وأهمية اتخاذ القرار، أنواع ونماذج القرارات، أساليب واستراتيجيات اتخاذ القرار، العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات، عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بوظائف الإدارة، معوقات اتخاذ القرار الإداري وكيفية مواجهتها.

وفيما يخص **الباب الثاني من الدراسة فقد تمثل في الجانب الميداني**، والذي احتوى على ثلاثة فصول، **فالفصل الخامس** عرضنا فيه **التعريف بميدان الدراسة والمنهج المتبع والتقنيات المستعملة**، ومجال الدراسة وتقديم خصائص العينة، أما **الفصل السادس** فجاء تحت عنوان: "**الاتصال التنظيمي وعلاقته بمشاركة المورد البشري في صنع القرار بالمؤسسة** " وعرضنا فيه النتائج الخاصة بالفرضية الأولى ، أما **الفصل السابع** فكان بعنوان : **الاتصال الأفقي ودوره في مشاركة المورد البشري في صنع القرار بالمؤسسة** وعرضنا فيه نتائج الفرضية الثانية بالتحليل، أما **الفصل الثامن** والأخير فقد جاء تحت عنوان **الاتصال غير الرسمي ودوره في مشاركة المورد البشري في صنع القرار بالمؤسسة** وقمنا من خلاله بعرض نتائج الفرضية الثالثة والأخيرة ثم عرضنا النتائج العامة والخاتمة والتوصيات والاقتراحات وقائمة المراجع والملاحق.

I-الباب الأول:

الإطار المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الأول:

البناء المنهجي للدراسة:

تمهيد

أولا: الإشكالية

ثانيا: الفرضيات

ثالثا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

رابعا: أهداف الدراسة

خامسا: أهمية الدراسة

سادسا: تحديد المفاهيم والمصطلحات

سابعا: المقاربة النظرية

ثامنا: الدراسات السابقة

تمهيد :

نسعى من خلال هذا الفصل الذي يعد منطلقا لدراستنا الموسومة بعنوان: "**الاتصال الداخلي وأثره على المشاركة في صنع القرار بالمؤسسة**" **دراسة ميدانية ببسكتة شرشال الجديدة في ولاية تيبازة**، للتطرق إلى الأسباب الذاتية والموضوعية التي كانت وراء اختيار موضوع بحثنا هذا، وأهدافه وأهميته، كما سنقوم بصياغة الإشكالية والفرضيات مع تحديد المفاهيم والمصطلحات المستعملة والتي تعتبر من أهم مراحل إنجاز البحث العلمي لمساعدة الباحث على رفع اللبس والغموض عن مختلف المفاهيم المتشعبة في دلالاتها ومعانيها وتُمكّنه من تحديد معالم بحثه وتوضيحها، وذلك بالنظر إلى طبيعة الظاهرة الاجتماعية المعقدة والمتشابكة.

كما أننا سنتطرق إلى الدراسات السابقة وتقييمها .

أولا: الإشكالية :

تشهد المؤسسات اليوم على اختلاف أنواعها وأحجامها، في ظل العولمة والمنافسة الاقتصادية الشديدة، تطورات متسارعة وهامة في مختلف نشاطاتها من أجل ضمان بقائها وتحسين أدائها والحفاظ على كيانها ومكانتها الاقتصادية كإحدى أهم لبنات السوق، وذلك تحقيقا لأهدافها المسطرة على المدى القصير، المتوسط والبعيد .

لا تعتبر المؤسسة مجرد هيكل مادي يضم موارد مالية ومادية وفنية فحسب، بل تضم بالإضافة إلى هذه الموارد، مجموع رأس مالها البشري وما له من احتياجات واتجاهات وأهداف خاصة به، كونه أحد أهم ركائز بنائها التنظيمي وتطورها الإداري ومحركها الأساسي، الذي لا يمكن التعامل معه إلا من خلال الاتصال الذي يعد بالإضافة إلى كونه عنصرا محوريا في حركة

و ديناميكية الجماعة، شريانا يغذي المؤسسة، أين يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والسياسات والقرارات و غيرها بين أجزائها المختلفة [1]، وهو ما يذهب إليه **بنوا دنيس Benois Denis** بالقول أن "المؤسسة لا وجود لها إلا بالإتصال "[2] ، خاصة وأنها تعتبر "تجمعا بشريا منظما، ومهيكلا بطريقة تضمن التعاون، والتناسق بين أعضائه، من أجل تحقيق هدف معين"[3]، كما أنها "مركز للإبداع والإنتاج"[4].

ولهذا فإن الاتصال الفعّال يعتبر اليوم مفتاح نجاح أي مؤسسة وعليه يتوقف بقاؤها من عدمه، ومن أجل ذلك تسعى المؤسسات الحديثة إلى اعتماد استراتيجية اتصالية ناجعة بهدف التعاون والتنسيق بين مختلف وحداتها، ومساعدة أفرادها على إيصال حاجاتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين بما فيهم الإدارة العليا، ممّا يعود على المؤسسة بالمنفعة ويمكّنها من تحقيق أهدافها المرجوة.

فالاتصال بشتى أنواعه وأبعاده يعد حجر الأساس الذي تبنى عليه كافة الإجراءات الخاصة بالتسيير المؤسساتي اعتمادا على استراتيجية اتصالية ناجعة، سواء كانت هذه الإجراءات خارجية أو داخلية، إذ تعتبر الداخلية منها "ذلك الصمغ الذي يستعمل لتحقيق تماسك هياكلها"، وهو ما يتجلى من خلال العملية الاتصالية الداخلية التي تعد جد محورية وأساسية، وذلك بالعمل على بلورة

---

[1] حسن حريم، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 234.

[2] Benois Denis , **Introduction aux sciences de l'information et de la communication**, les éditions d'organisations, Paris,France, 1995, p 120.

[3] R.Boudon, P.Besnard, M.Cherkaoui,B.P.Lecuyer ,**Dictionnaire de sociologie**, Larousse Bordas, Paris,France, 1999, p 167.

[2] سنون لطيفة، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي**، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02، 2012، ص25.

وظائفها على أسس علمية منظمة ومحددة ترمي إلى تدفق المعلومات داخل أقسام وفروع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهو ما يبرز من خلال تبادل المضامين الاتصالية لسلوكيات رأس المال البشري وحركات العمل ومختلف القرارات ذات الصلة بالوظائف المتعددة للمؤسسة.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن الإتصال الداخلي هو محرك رأس المال البشري باتجاه النمو والتطور والاستمرار في ظل المنافسة الشديدة في حال أُحسن استخدام وسائله وتم التحكم في قنواته غير الرسمية وتوجيهها حسب أهداف المؤسسة، مع إيلاء العناية اللازمة بالجانب الإنساني في العملية الإتصالية، إذ لا يمكن للإتصال أن يقوم بوظيفته في المؤسسة وأن يحقق التطور المرجو ما لم يتم تجاوز فكرة ثقافة السلطة إلى ثقافة الإستماع[1]، لأنه ينمي الشعور بالثقة والإنتماء للمؤسسة ويرفع الروح المعنوية لرأس مالها البشري ويزيد من دافعيته للعمل، وبالتالي يجلب لها القيمة المضافة.

ومن هذا المنطلق، يؤكد الباحثون والدارسون المهتمون بحقل الاتصال أن كل وظائف الإدارة المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والإشراف والرقابة والتحكم والمتابعة والقيادة وصنع القرار وما إلى ذلك..،لا تؤدى إلا بالاتصال الداخلي الهادف والفعّال، كونه حسب **ألكس موكيلي** "**Alex Muccheilli** "أداة تسييرية في يد الإدارة العليا، من أجل حل المشاكل المطروحة من خلال التبادل والمشاركة" [2].

ويقول **شارلز إيلاند بلون CHARLS ELAND BLANC** في هذا الصدد، أن "القرار

[1] Patrick d'humiere, **Management de la communication d'entreprise**, édition Eyrolles, Paris, France ,2éme édition, ,1994, p 138.

[2] Alex Muccheilli ,**Etude des communications, informations, communication interne**, Armand Colin, Paris, France ,2éme édition , 2001, p 143.

الجيد هو القرار الذي يحوز على موافقة أغلبية المشاركين في صنعه عن طريق التفاوض والإقناع، على اعتبار أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية معقدة للغاية تتأثر بمختلف العوامل النفسية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

وعليه، يعد الاتصال الداخلي وسيلة ذات أهمية مركزية في حياة المؤسسة لصنع القرارات وتمكين الإدارة العامة من اتخاذ أنجعها ضمانا للسير الحسن لمصالحها وتحقيقا لأهدافها، وهو ما يتأتى من خلال التدفق المنظّم والفعّال والآني للمعلومات والبيانات والحقائق، مع الحرص على مشاورة العاملين وإشراكهم والأخذ بمقترحاتهم ووجهات نظرهم، ممّا يساعد على جمع المعلومات بصورة أفضل وأدق قصد السماح بتحديد المشكلات واقتراح الحلول من أجل صنع القرارات المناسبة قبل اتخاذها من طرف الرئيس و المدير ثم تقييم نتائجها، حيث أن عدم وضوح خطوط الاتصال من شأنه أن يؤخر من صنع واتخاذ القرارات أو يحول دون تنفيذها.

فالاتصالات الداخلية إذن تلعب دورا محوريا وهاما للغاية في عملية صنع القرارات، باعتبارها وسيلة لمساعدة صاحب القرار على الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قراراته الإدارية الناجعة في وقتها، حيث أن سلامة هذه الأخيرة تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفعالية الاتصالات التي تسبق الحصول على هذه المعلومات، والتي تتحدد بمدى توضيح الأهداف وتشجيع المرؤوسين على تقديم كافة الحيثيات المتعلقة بالعمل، والإصغاء إليهم والسماح لهم بطرح مشكلاتهم والتعبير عن اقتراحاتهم وآرائهم، ومن ثم الوصول إلى حلول ملموسة للمشكلات واختيار أفضلها ثم تطبيقها لمعرفة مدى فعاليتها،

وعليه فإن نجاح الاتصال الداخلي ونجاح المؤسسة ككل، يتوقف على مدى خلوّها من المعوقات التي قد تشوب المعلومات المنقولة، أو تحدّ من التأثير الذي قد تحدثه تلك المعلومات، أو

من تحقيق الهدف الذي من أجله يتم الاتصال.

وعند التطرق إلى هذا الموضوع في الجزائر التي تبنت مع مطلع ثمانينات القرن الماضي سياسة إعادة الهيكلة التي تنادي باللامركزية في اتخاذ القرارات، حاولت إعطاء فرصة لجميع العمال للمشاركة في صنع القرارات واتخاذ أجدرها، وذلك بعد استغلال المعلومات وتحليلها وتنظيمها والتحكم فيها.

وفي هذا الصدد طرح الباحث الجزائري **ناصر دادي عدون** في كتابه **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، تساؤلا محوريا حول: مميزات وخصائص الاتصال في المؤسسة الجزائرية والاستراتيجيات المتبعة لتحسينه، قصد إبراز دور العملية الاتصالية في المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة باعتبارها وظيفة إدارية رئيسية نظرا للدور الذي تلعبه في تكملة ودعم مختلف الوظائف الإدارية الأخرى.

وخلصت دراسته إلى مجموعة من النتائج المتمحورة أساسا حول التأثير السلبي لنقص الاتصال الداخلي وازدواجية اللغة والقيم وتباين المستوى التعليمي والتكويني على التنسيق والتكامل والاندماج المهني وعلى فعالية المؤسسة وأهم قراراتها وخططها الإستراتيجية، إلى جانب ضعف هياكل المؤسسة وبيروقراطية التنظيم وعدم الاستثمار الأمثل لمواردها المادية والمالية والتقنية والبشرية...

وعلى ضوء هذه المشاكل التي باتت تعاني منها المؤسسات الجزائرية على أكثر من صعيد، ارتأينا دراسة علاقة الاتصالات الداخلية بعملية المشاركة في صنع القرارات بالمؤسسة، وعليه نطرح التساؤل العام التالي :

كيف يؤثر الاتصال الداخلي على المشاركة في صنع القرار ببسكتة شرشال ؟

وحتى نتمكن من رسم المسار الصحيح لعملية التحليل البحثي، قمنا بطرح التساؤلات الجزئية التالية:

1. كيف يؤثر الاتصال التنظيمي في مشاركة المورد البشري في صنع قرارات ببسكتة شرشال الجديدة بتيبازة ؟
2. ما هو تأثير الاتصال الأفقي في المؤسسة ؟، وهل يمكن أن يكون عاملا دافعا لمشاركة المورد البشري في صنع القرار ببسكتة شرشال الجديدة بتيبازة؟
3. إلى أي حد يمكن للاتصال غير الرسمي أن يؤثر على عملية صنع القرار في بسكتة شرشال الجديدة بتيبازة ؟

ثانيا : الفرضيات :

وكإجابة مؤقتة عن هذه التساؤلات، نطرح الفرضية العامة التالية :

اهتمام المؤسسة بالاتصال والعمل على تطويره، يوفر لمواردها البشرية بيئة مواتية لتبادل الآراء والتطلعات، مما يسمح له بالمشاركة في صنع قرارات تخدم المؤسسة .

وعلى هذا الأساس، قمنا بصياغة الفرضيات الجزئية التالية :

1. يؤثر الاتصال التنظيمي إيجابيا في مشاركة المورد البشري في صنع القرارات بالمؤسسة.
2. كلّما شجعت المؤسسة موردها البشري على الاتصال الأفقي، كلما زادت القدرات التنسيقية فيما بينهم مما يزيد فرصهم في المشاركة في صنع القرار.
3. يؤثر الاتصال غير الرسمي في توحيد رؤى المورد البشري ويسمح لهم بالمشاركة في صنع القرار بالمؤسسة.

ثالثا: أسباب اختيار موضوع الدراسة :

لم يقع اختيارنا على موضوع دراستنا الموسوم بـ**الاتصال الداخلي وأثره على المشاركة في صنع القرار بالمؤسسة**، دراسة ميدانية ببسكتة شرشال في ولاية تيبازة عشوائيا، وإنما جاء لعدة

اعتبارات ذاتية وأخرى موضوعية متعلقة أساسا بمجال تخصصنا، كما يعود اختيارنا لموضوعنا هذا من بين عديد المواضيع في حقل علم الاجتماع التنظيم والعمل، إلى سعي الإدارة الحديثة للمحافظة على رأسمالها البشري والاعتناء به، وإيلائه الأهمية اللازمة من أجل تحقيق تنافسيتها من خلال إشراكه في صنع أهم قراراتها، ومن بين هذه الأسباب نذكر بداية :

1 – الأسباب الذاتية :

- ميلنا إلى هذا النوع من الدراسات ورغبتنا في إجراء دراسة ميدانية تتناول صنع القرار وتأثره بالاتصال الداخلي للمؤسسة، إضافة إلى رغبتنا في التطرق إلى العلاقة بين الإدارة ورأس مالها البشري بناء على طبيعة الاتصال السائد في المؤسسة.
- إثراء معارفنا واكتساب خبرة في مجال دراستنا من خلال التواصل الدائم بموظفي وعمال المؤسسات الجزائرية.
- الإطلاع على الأوضاع التي تعيشها المؤسسة الجزائرية وطبيعة تسييرها التي تتطلب إجراء دراسات بحثية معمقة للكشف عنها والوقوف على تأثير الاتصال الداخلي على المشاركة في صنع القرار بمؤسسة بسكتة شرشال .

2 – الأسباب الموضوعية :

- يعتبر موضوع الاتصال هاما معرفيا وعلميا ومتقارب مع اهتمامات الباحثين واستعداداتهم الفكرية وميولاتهم العلمية، وذلك بالنظر إلى الدور الحاسم للاتصال وعلاقته بصنع القرار في المؤسسات خاصة في ظل تعقدها وتطورها ونموها.

- إثراء الميدان العلمي خاصة في علم اجتماع التنظيم والعمل وتطبيقات البحوث بما يعود بالفائدة

على التنظيمات والمجتمع ككل من حيث المعلومات الجديدة والمستجدة في هذا المجال.

- الكشف عن واقع إشراك الموارد البشرية في صنع القرارات بالمؤسسة ومدى تمكينه من تفجير طاقاته وإبداعاته الكامنة.
- النزول إلى الميدان من أجل التحقق من الفرضيات المصاغة والوصول إلى إجابات عن التساؤلات المطروحة في إشكالية دراستنا.

ثامنا: الدراسات السابقة

رابعا : أهداف الدراسة :

تكمن الغاية من اختيارنا لموضوع بحثنا هذا في العديد من النقاط التي نوجزها فيما يلي:

- التعرف على أثر الاتصال التنظيمي على المشاركة في صنع القرار ببسكتة شرشال ولاية تيبازة.
- التعرف على أثر الاتصال الأفقي في زيادة فرص الموارد البشرية في المشاركة في صنع القرار.
- التعرف على أثر الاتصال غير الرسمي في توحيد رؤى المورد البشري من أجل المشاركة في صنع القرار بالمؤسسة.
- محاولة التعريف بموضوع الاتصال الداخلي وإبراز أهميته ودوره في تطوير بسكتة شرشال بولاية تيبازة وتحقيق أهدافها، وكذا تسليط الضوء على الأهمية البالغة التي يشكلها رأس المال البشري في عملية إشراكه في صنع واتخاذ القرارات داخل المؤسسة التي ينتمي إليها.
- محاولة الكشف عن الكيفية التي يتم الاعتماد عليها لصنع القرارات واتخاذها في المؤسسة الجزائرية ومدى احترامها لمبدأ المشاركة في هذه العملية الحيوية .
- محاولة الكشف عن معوقات العملية الاتصالية الداخلية للمؤسسة والصعوبات التي

يواجهها المسؤول فيما يتعلق باتخاذ القرارات، خاصة تلك المتعلقة بصفة مباشرة بمرؤوسيه.

– محاولة توظيف التراكمات المعرفية والمكتسبات المنهجية ضمن مسار الدراسات العليا، خاصة فيما يتعلق بالأساليب والأدوات المنهجية والاستفادة من الدراسات السابقة وإسقاط المقاربات النظرية على موضوع دراستنا.

خامسا :أهمية الدراسة :

تكمن أهمية دراستنا فيما يلي :

– معرفة أهمية الاتصال الداخلي في تفعيل المشاركة في صنع القرارات في المنظمة، والخروج بتوصيات واقتراحات علمية وعملية لفائدة بسكتة شرشال، وذلك بهدف حل مشكل الاتصال السائد بين الإدارة والعمال وبين العمال أنفسهم.

– محاولة الكشف عن أهمية الاتصال الداخلي وقدرته على تفعيل العملية الاتصالية في المشاركة في صنع القرار.

– توعية العاملين بأهميتهم الكبيرة في إنجاح المؤسسة وتنمية روح الانتماء الوظيفي لديهم، ومعرفة مدى اقتناعهم بنمط التسيير المطبق في مؤسستهم ومدى مساهمته في فتح المجال لتفجير طاقاتهم وتمكينهم من المشاركة في صنع القرارات.

– الوصول إلى نتائج علمية تخدم البحث العلمي وتثري المعرفة التراكمية وتفيد المؤسسة المدعوة للتغلب على معوقات الاتصال الداخلي تنفيذا لخططها الموضوعة وبرامجها المسطرة.

سادسا : تحديد المفاهيم والمصطلحات :

تعتبر مرحلة تحديد المفاهيم من أهم مراحل البحث العلمي التي تساعد الباحث على رفع اللبس والغموض عن مختلف المفاهيم المتشعبة في دلالاتها ومعانيها، كما تمكنه من تحديد معالم بحثه وتوضيحها، وذلك بالنظر إلى طبيعة الظاهرة الاجتماعية المعقدة والمتشابكة، وفيما يلي سنعرض أبرز المفاهيم التي تحدد موضوع دراستنا :

1-المؤسسة : أضحى تحديد مفهوم المؤسسة بصورة واضحة دقيقة من المهام الصعبة على الفكر التنظيمي والسوسيولوجي المعاصر، وهذا بسبب تضارب التعاريف حسب الاتجاهات والإيديولوجيات المختلفة المتبناة من طرف المفكرين والباحثين ،

وفي هذا السياق، يعرّف **تالكوت بارسونز TALKOTT PARSONS** المؤسسة بأنها نسق اجتماعي منظم لتحقيق نمط معيّن من الأهداف[1]، حيث يرى أنها نسق اجتماعي يتكون من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات، وهي في نفس الوقت نسق فرعي يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر ألا وهو المجتمع.

ويعتبرها **شامبنترSCHUMPENTER** أنها مركز للإبداع والإنتاج ، [2]وهي حسب **ستيفان روبنس STEVEN ROBINS** "كيان اجتماعي منسق بوعي، له حدود واضحة المعالم

[1] Talkott Parsons, **Unity and Diversity in the Modern Intellectual Disciplines** Vol. 94, No. 1, Science and Culture (Winter, 1965), pp. 39-65

[2] عبد الرزاق حبيب، **إقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2002، ص 24 .

ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معيّن أو مجموعة من الأهداف[1].

فمصطلح مؤسسة يطلق على كل منظمة اجتماعية سواء كانت حكومية أو أهلية، وهو مرادف لمصطلح هيئة أو جمعية أو وحدة اجتماعية أو أي منظمة تؤدي نشاطا ما لتحقيق حاجة في المجتمع .

وبالتالي فإن جل التعاريف التي تناولت مفهوم المؤسسة ارتكزت على العنصر البشري وأهميته البارزة في حياتها، حيث تعرّفها **مادلين قرافيتز Madeleine Grawitz** على أنها "تجمعات بشرية منظمة بطريقة عقلانية لتحقيق أهداف معينة، تتميز بتقسيم العمل، توزيع السلطات والمسؤوليات، كما تتميز بوجود شبكة اتصالية مخططة[2]" ،في حين يعتبرها **ميشال كروزي Michel Crozier**بأنها" نسق للفاعلين[3]"، من خلال تفاعلهم المستمر والمتواصل أين تتكوّن المؤسسة، تنمو وتتطور لأنها قائمة أساسا على التعاون والتناسق فيما بينهم.

كما تُعرّف المؤسسة بأنها "هيئة أو جماعة تنظم من خلالها جهود مجموعة من الأفراد للقيام بالخدمات الاجتماعية في مجال محدد أو في عدة مجالات[4] " ، ذلك لأن الفرد وحده لا يستطيع القيام بمثل هذه الخدمات إلا بصورة محدودة، فإذا اتحدت الجهود وتضافرت، كان ذلك أدعى إلى تنظيم هذه الجهود وتوجيهها إلى الوجهة التي تحقق أقصى فائدة ممكنة.

---

[1] Stephen Robbins, **organization theory**, **structure designs, and applications**, 3 rd Edition new jersey, prentice hall,1990, p 3.

[2] Madeleine Grawitz , **Lexique des sciences sociales**, édition Dalloz, Paris, France,6éme édition, 1994, p 289.

[3] Michel Crozier et Frèdberg, **l'acteur et le système**, Cité par:AndréAkoun, Pierre Ansard : Dictionnaire de sociologie, dictionnaire de Robert/seuil, France, 1999, p 378.

[4] جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال**، دار النهضة العربية، بيروت، 1978، ص85 .

وبالتالي يظهر أن العملية الإتصالية لا تعد فقط ميزة من ميزات المؤسسة ومجرد شبكة مخططة، بل تعتبر جوهر المؤسسة، وأساس نجاحها أو فشلها.

ويعرّفها **نقوين ثان NguenThanh** أنها " شخصية معنوية مكوّنة من أشخاص ماديين، يقيمون علاقات فيما بينهم، فيؤثرون بذلك على حياة وتكوين هذه الشخصية المعنوية."[1] كما أنها "عبارة عن نسق، والنسق هو مجموعة من العناصر في تفاعل ديناميكي ومنظم من أجل هدف معين".[2] وهي مكان لإعادة إنتاج الثقافة الموجودة في المجتمع من خلال التفاعل الاجتماعي ومن خلال الاتصال بين جميع الفئات المكونة للمؤسسة[3].

وهي حسب **منير نوري** إطار قانوني بتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة" [4]

التعريف القانوني للمؤسسة :

تعرّف المؤسسة على أنها وحدة إنتاجية سواء إنتاج مادي أو معنوي[5] ، كما أنها تنشأ بتخصيص مال لمدة غير معيّنة لعمل ذي صفة إنسانية أو دينيّة أو فنيّة أو لأي عمل آخر من

---

[1] NguenThanh, **La communication : stratégie au service de l'entreprise**, édition economica, Paris, France, 1991, p 26.

[2] كريمة وخام، **الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وأثره على الخدمة الصحية بالمستشفى الجامعي**، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، ص 25.

[3] محمد سعيد أوكيل، **وظائف ونشاطات المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص 01.

[4] د. منير نوري، د. فريد كورتل ، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، ط01،عمان، الأردن، 2011م، ص21

[5] **Dictionnaire Hachette**, Paris, 1985

أعمال البر أو الرّعاية الإجتماعية أو للنفع العام دون قصد إلى ربح مادي "[1] ، حيث يتبرع مثلا شخص بالمال ويخصصه لإنشائها، إضافة إلى وجود هيكل محدد لها سواء كان مبنى أو أرض.

ويعرّف **هوق HOG** المؤسسة أنها مزاج توليفي تلفيقي يتشكل ككيان اجتماعي قانوني[2] ، وهي أيضا هيكل تنظيمي زائد موارد بشرية وموارد مالية وموارد مادية، إضافة إلى الموارد الفنية[3]، وهي المكان الذي تتفاعل فيه الأنشطة الإنسانية للتأثير على الطبيعة وعلى الموارد الأولية للحصول على نتائج ضرورية[4].

التعريف الإجرائي للمؤسسة:

إن الأساس في بسكتة شرشال هو المال المخصص لإنشائها وتسييرها، إضافة إلى توفير هيكل محدد (مصنع شرشال)، وكذا موارد بشرية5 عمال تنفيذ وأعوان تحكم وإطارات – يتم الاعتماد عليها بشكل واع ومخطط مسبقا لإنتاج السلع (حلويات شرشال)، وضمان بقاء وسير البسكتة.

وعليه يمكن اعتبارها هيكلا تنظيميا يتكون من مجموعة من الأفراد أو الجماعات في شكل واع وبتخطيط مسبق ليشكلوا كيانا اجتماعيا مترابطا مبنيا على توزيع الأدوار عليهم في إطار محدد المعالم لتحديد هوية أعضاء الجماعة من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، اعتمادا على موارد مالية ومادية يتم التنسيق بينها لإنتاج السلع أو الخدمات.

---

[1] عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو الغفار ،**إدارة المؤسسات الاجتماعية، مدخل سوسيولوجي**، دار المعرفة الجديدة، الإسكندرية، 1998، ص 76 .

[2] كلود ليفيك موران، ولويس غونزالز، **الجماعة،السلطة والإتصال**، تر نظر الجاهل، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 1996، بيروت، ص 139.

[3] شوقي ناجي جواد، **السلوك التنظيمي**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 15.

[4] محمد مسلم، **المدخل إلى علم النفس العمل**، دار قرطبة للطباعة والنشر والتوزيع، ط01، الجزائر، 2007، ص 18.

2-التنظيم:

يعتبر التنظيم سرا من أسرار نجاح المنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها، سواء كانت خدماتية أو إنتاجية، كما أنه يستخدم في شتى المجالات بين أوساط الباحثين والمفكرين وحتى في الحياة العامة، فهو العمود الفقري للمنظمة وهو الذي يوصلها نحو تحقيق أهدافها المرجوة مع بقية عناصر العملية الإدارية.

ويطلق مصطلح التنظيم على مختلف التنظيمات ذات الخصائص البنائية والديناميكية كالمدرسة، الجامعة، المسجد، المستشفى، المصنع وغيرها...أي أنه يطلق على كل مؤسسة أو هيئة صناعية، خدماتية، أو إدارية شريطة وجود تنسيق بين مختلف العناصر المكونة لها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

فالتنظيم لا يُكتمل بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية الضرورية وتوفير العوامل المادية المناسبة للبيئة وتعيين الأفراد الأكفاء في كل وحدة تنظيمية فحسب، بل ينبغي ربط هذه الوحدات بعضها ببعض لتمكين للأفراد من العمل بفعالية، [1] ويعني التنظيم أيضا ترتيب الأشياء وتنسيقها وإخراجها من فوضويتها وإضفاء الطابع العقلاني عليها.[2]

وينطلق المنظّرون في مجال التنظيمات عادة من التأكيد على أن التنظيمات تتأسس انطلاقا من الرغبة في تنظيم شيء ما، ومن حاجة الأفراد إلى بعضهم البعض بغرض تقاسم المهام التي لا يمكن لشخص بمفرده أن ينجزها وعليه يصبح التنظيم نمطا من أنماط الاستغلال والتبادل الجماعي

[1] بوفلجة غياث ، **مقدمة في علم النفس التنظيمي**، ديوان المطبوعات الجامعية،ط02، الجزائر، 2006، ص 14.

[2] عامر الكبيسي، **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة**، ط1، دار الشرق للطباع والنشر والتوزيع، لبنان، 1998، ص25.

للكفاءات والمهارات المختلفة ضمن مجموعة اجتماعية ما.

وفي الوقت الذي يرى البعض أن التنظيم مجرد كيان أو وحدة، يعتبره آخرون أنه وظيفة أو عملية، حيث يقول **محمد عبد الوهاب** إن التنظيم يعني وظيفة وشكل، الأولى عبارة عن عملية جمع الناس في منظمة، وتقسيم العمل فيما بينهم وتوزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم والتنسيق بين جهودهم وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم، حتى يتمكنوا من الوصول إلى تحقيق أهداف محددة تكون معروفة لدى الجميع، أما الثاني فالمقصود به هيكل التنظيم وهو الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس، والعلاقات التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة منسقة ليصلوا إلى هدف محدد [1] .

وفي هذا الصدد اعتبر الأمريكي **إدغار تشاين EDGAR Shein** التنظيم أنه "تنسيق عقلاني للأنشطة يلجأ إليه عدد من الأشخاص بغرض تحقيق أهداف وغايات ضمنية مشتركة [2]، كما قال عنه **هنري منتزبارغ HENRY MINTEZBERG** إنه بمثابة المجموع العام لأشغال تقاسم العمل ما بين مجموعة من العناصر، وتنسيق نتائج المهام المتقاسمة[3] .

لكن حصر التنظيم في الهيكل التنظيمي دون مراعاة للجوانب الأخرى التي لها علاقة بالتنظيم لا يعكس إلا الإطار الشكلي الذي يظهر به فقط، فالتنظيم يعد عملية إدارية تهتم بتجميع المهام المراد القيام بها في وظائف وأقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأقسام من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم[4]."

---

[1] سيد الهواري، **التنظيم ، الهياكل والسلوكات والنظم** ، جامعة عين شمس ، القاهرة، مصر ، 1997، ص 6.

[2] Shein E,**psychologie et organisation**, édition hommes et techniques, paris, 1971, p 178

[3] Henri Mintezberg, structure **et technique des organisations**, édition d'organisation 1982, paris, p 102.

[4] هوشيمار معروف، **القيادة والتنظيم**، دار الشؤون العامة، ط01، بغداد، 1992، ص 83 .

ويعرفه كلا من **لويس وآلان LOUIS et ALLEN** بأنه: عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أداؤه مع تحديد المسؤولية وتفويض السلطة، وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف[1]، ويستلزم التنظيم وجود بناء تتم خلاله عمليات الاتصال بين المدير والعامل لتمكينه من أداء وظيفته الإنتاجية[2].

ويعرفه أيضا **هنري فايول H. FAYOL** بأنه :إمداد المنشأة بكل ما يساعدها على تأدية وظيفتها من المواد الأولية والعدة ورأس المال والأفراد وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض[3]، فيما يرى **إمتاي إتزيوني EMTAI ETZIONI** أن التنظيم "وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين[4] .

ويشير التنظيم إلى نوع من النظام والتعاون والترتيب في إنجاز الأعمال، لتحقيق غاية تشكل القاعدة الأساسية لأي عمل مشترك [5] .

التعريف الإجرائي للتنظيم:

من خلال ما تم عرضه، يمكننا القول بأن التنظيم يشمل الهيكل التنظيمي الشكلي لبسكتة شرشال والذي سنتطرق إليه بالتفصيل في الجانب الميداني للدراسة من خلال التعريف بميدان

---

[1] زكي محمود هاشم، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، 1979، ص 30.

[2] حسين موسى راغب ونعيم حافظ أبو جمعة، **إدارة الإنتاج**، بدون دار نشر ، ط02، مصر، 1982، ص8.

[3] Fayol. H. Administration industrielle et générale.ed gestion et andese, paris, 2016
نقلا عن هوشيمار معروف، المرجع السابق، ص83.

[4] رابح كعباش، **علم اجتماع التنظيم**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص28

[5] بودون وبوريكو، **المعجم النقدي لعلم الاجتماع**، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص 25.

الدراسة وكذا الأنشطة البشرية في آن واحد، وبالتالي يمكن تحديد التعريف الإجرائي للتنظيم على أنه تجمع بشري منظم بطريقة عقلانية لتحقيق أهداف معينة تتميز بتقسيم العمل وتوزيع السلطات والمسؤوليات، ضمن شبكة اتصالية مخططة لبسكتة شرشال .

3- الإتصال الداخلي :

تلعب عملية الاتصالات دورا حيويا في رفع الكفاءة الإنتاجية للمشروعات من خلال تأثيرها على اتجاهات وسلوك الأفراد من جهة، ودوافعهم للعمل وتقبلهم لأهداف وسياسة الإدارة من جهة أخرى[1].

وممّا يؤكد أهمية عملية الاتصال داخل المنظمة، هو ما ذهب إليه **إلتون مايو Elton Mayo** مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية من حيث أن الدراسة الاجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمّى الاتصال، فهذه المشكلة بدون شك هي نقطة الضعف التي تواجه الحضارة اليوم[2] .

لقد تعدّدت التعاريف والمفاهيم التي نسبت للاتصال الداخلي وبالتالي من الصّعب إيجاد تعريف موحّد وشامل له ومن بين التعاريف المتعدّدة ندرج ما يلي :

يُعتبر **مورفي Murphy** أن الاتّصال الداخلي هو "أساس كل تنظيم ناجح وأن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم، وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة

[1] علي السلمي، **إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية**، القاهرة، دار المعارف بمصر، 1970، ص 194.

[2] أ.براون، **علم النفس الاجتماعي في الصناعة**، تر السيد محمد خيري وآخرون، القاهرة، دار المعارف، 1928، ص119

أو تلقيها هو رئيس فاشل.[1]

ويعرفه ألفين دود **Alvin Dod** أنه نقل للبيانات والمعلومات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالا ،[2]فيما ذهبت **الجمعية الفرنسية** إلى أنه: مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع وتسهيل تمرير ونشر المعلومات، والعمل الجماعي المشترك وترقية قيم الفعالية الفردية والجماعية .[3]

وتعرّف **ماري إلين ويستفالين Marie Hélène Westphalie**n الإتصال الداخلي بأنه مجموعة من الأفعال والعمليات الإتصالية الموجهة إلى موظفي مؤسسة أو منظمة ما [4]، فهو أداة للتأثير في السلوك التنظيمي والوظيفي للعمال، وتوجيه جهودهم، ومن خلاله يرتبط الأفراد ببعضهم البعض كجماعة عمل.

أما **جون مارك لوغال Jean Marc Le gall** فيرى أنه على عكس الإتصالات الأخرى، يهتم الاتصال الداخلي بإنشاء لغة مشتركة، إقامة علاقات بين الأفراد ونقل المعلومات لتسهيل التبادل وتشجيعه .[5]

فبالإضافة إلى أنه يسمح بنقل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، فهو يخلق

---

[1] Chantl Russenault et Maritine Pretet, **Economie et Gestion d'entreprise**, ED Dunod, France, 1996, p 25.

[2] محمد ياسين عطوف، **مدخل إلى علم النفس الاجتماعي**، دار النهار للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت ،1981، ص 239.

[3] François Bonen et Bruno Henriet, **DRH…c'est Dé déjà**, Edition -3 organisation, 1998 , p 15.

[4] Marie Hélène Westphalien, **Le dicom**, triangle édition, Paris, France,1992, p 103.

[5] Jean Marc Legall , **Gestion des ressources humaines**, call que sais-je, P.U.F, Paris, France,6éme édition, 2004, p 117.

لغة وثقافة مشتركة داخل المنظمة، لأنه من خلال العملية الإتصالية تتكون وتتطور مجموعة من القيم والمعايير والسلوكات.

من بين أهم العناصر التي تناولها **مارك لوغال** هي تسهيل التبادل وتشجيعه، وهذه الأخيرة كانت محور التعريف الذي قدمه **ألكس موكيليAlex Muccheilli** بقوله أن الإتصال الداخلي ليس فقط نقل المعلومات وفهمها، ولكن أيضا فن قيادة التبادلات من أجل الوصول إلى تقريب وجهة نظر الفاعلين الإجتماعيين، لتسهيل فهمهم للقرارات التسييرية[1]، إذ يرى أنه يجب على المسيّر أن يكون رجل حوار، يقود المؤسسة دون تسلط اعتمادا على التبادل والحوار والمشاركة وبالتالي يحقق التكامل بين الفاعلين رغم اختلافهم.

كما يقصد بعملية الاتصال: تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع المختلفة ويعرفه **براون BROWN** بأنه قدرة فرد أو جماعة على نقل المشاعر لشخص آخر أو جماعة أخرى [2] ، وهو كل المجهودات التنظيمية التي تعتمد عليها المؤسسة في التنسيق بين مختلف الهياكل والأقسام والفروع التي تتكامل فيما بينها للوصول إلى الهدف الرئيسي الذي وجدت من أجله، ويكون هذا التنسيق من خلال تسهيل بث المعلومات[3]

وهو أيضا" العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا[4]. كما أنه مجموع الإجراءات الاتصالية التي تتم داخل المؤسسة والموجهة نحو موظفيها [5]وهو تبادل المعلومات والرموز والعواطف من أجل تطوير العلاقة بين

---

[1] Alex Muccheilli, **Op.cit**, p 8.

[2] إ. براون، **مرجع سبق ذكره**، ص 119.

[3] عبد الباقي زيدان، **أساليب الاتصال الجماعي في الحالات الاجتماعية والإدارية**، المكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، مصر، 1974، ص163.

[4] علي السلمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 194.

[5] Edouard Renker, **Le Nouveau Visage de La Communication Interne**, Edition d'Organisation, 2008, p 07.

العاملين في المنظمة، مما يتيح لهم التعايش والعمل معا[1]، كما يقصد به "تعامل الإدارة مع العاملين داخل نطاق المنشأة، إذ يمكّن الإدارة من نقل قراراتها وأوامرها إلى مختلف مستويات التنفيذ[2] .

التعريف الإجرائي للاتصال الداخلي :

وعلى هذا الأساس، يمكن تحديد التعريف الإجرائي للإتصال الداخلي على أنه مجموعة من الأفعال والعمليات الإتصالية اللفظية، وغير اللفظية والكتابية التي توجه إلى موظفي بسكتة شرشال وعمالها ، تتم على مستوى عمودي ينقسم إلى اتصال صاعد، واتصال نازل، وعلى مستوى أفقي، وآخر رسمي وغير رسمي والتي تدخل كلها ضمن الاتصال الداخلي.

4- الإتصال التنظيمي :

اصطلاحا :

هو "تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون، أو الأفراد العاملون بالمنظمة، لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، كما أنها تسهّل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة"[3] ويعرّف على أنّه "نقل أو تدفق للمواد أو المعلومات والإدراك بين أجزاء وأفراد المؤسسة المختلفة"[4]، وهو "عمليّة هادفة تتم بين طرفين أو

---

[1] Julie Arpmanet, **La Performance de La Communication Interne**, Master Par Alternance Promotion, Communication Marketing, France, 2013, P07.

[2] أحمد محمد المصري، **الإدارة الحديثة**، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 129.

[3] أحمد ماهر، **كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال**، الدار الجامعية للطباعة والتوزيع، مصر، 2004، ص60.

[4] زيد منير عبوي، **إدارة الموارد البشرية**، دار كنوز المعرفة، ط01، الأردن، 2007، ص56.

أكثر لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والإتجاهات[1]".

ويؤكد أب التنظيمات المهندس الأمريكي الإيرلندي الأصل **فريديريك ويلسون تايلور**، على ضرورة ضمان اتصال دائم بين المسيرين والعمال للتأكد من الأداء الأحسن الذي يكون مماثلا للقوانين المصمّمة والمعتمدة على دراسة الحركات والأوقات التي تحقق أكبر فعالية واقتصاد الوسائل وفق الطريقة المثلى[2]

و يعرّفه **لوزاد فاسكيز Losade Vasquez** أنه "مجموعة من العلاقات الشاملة لكل مجالات التفاعل التنظيمي التي تتم في شكل تعبير رسمي ومقصود للمؤسسة، وذلك بإدماج كل الوسائل التي بحوزتها بغية تسهيل عملها الداخلي، وتكوين صورة معينة تنسجم مع واقعها وانتظاراتها وأهدافها وأحاسيس أعضائها، وطلبات محيطها[3]."

فالإتصال التنظيمي يتم على المستوى الداخلي للمؤسسة، أي بين العمال، أو بين هؤلاء والإدارة، كما يتم على المستوى الخارجي مع الزبائن، والمجتمع ككل، باعتبار أن المؤسسة جزء منه[4].

التعريف الإجرائي للاتصال التنظيمي :

مما سبق نستنتج أن الإتصال التنظيمي هو مجموعة من الأفعال التبادلية الهادفة والمرتبطة

[1] مصطفى عشوي، **أهمية الإتصال في المؤسسات: عالم الإتصال**، عبد الرحمان عزي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص16.

[2] Claude Durand, **le travail enchainé**. Seuil, paris, 1978, p47.

[3] LOSADA VÁSQUEZ, Ángel: **La Comunicación institucional en la gestión del cambio:** el modelo universitario, Salamanca, Universidad pontificia de Salamanca, 1998 .

[4] فضيل دليو، **اتصال مؤسسة**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 30.

بنشاط بسكتة شرشال، ينقسم إلى اتصال خارجي واتصال داخلي، كما أنه عملية تبادل للمعلومات والفهم في موضوع العمل بين طرفين أو أكثر بهدف الإعلام والتأثير، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

5-الاتصال الصاعد :

هو عكس الاتصال النازل، يُستعمل في إعطاء معلومات عن العمل المنجز، والمشاكل والعراقيل وتقديم الاقتراحات بشأن تحسين الأداء، والاستفسارات حول النقاط الغامضة لسياسة المؤسسة في أداء عمل ما، كما يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في صنع القرار.

وهو عبارة عن نقل الاقتراحات والشكاوى من المرؤوسين إلى الرؤساء بشأن العمل في المنظمة[1] وهو ذلك الاتصال الذي يتم بين الرئيس والمرؤوسين داخل المنظمة، حيث ترفع التقارير والتوصيات والشكاوى والاقتراحات[2] ويزود المستويات العليا بإرجاع الأثر وردود أفعال المرؤوسين تجاه الاتصالات النازلة.[3]

ويرتبط هذا النوع من الاتصال بنوع القيادة السائد في المؤسسة، فكلما كانت القيادة ديمقراطية كلما كان الاتصال الصاعد منتشرا وسهلا والعكس صحيح، ومن إيجابيات هذا النوع من الاتصال أنه يسمح بتدفق المعلومات من الأسفل إلى الأعلى ويمنح للرئيس نظرة شاملة وكاملة الأبعاد عن المؤسسة والعمال المتواجدين فيها، مما يساعد على تكوين قرارات رشيدة، تسمح له بمعرفة أثر الاتصالات الصادرة عنه (قرارات، أوامر، توجيهات...) عن طريق ردود الفعل التي

---

[1] نجلاء محمد صالح، **مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية –الأسس النظرية والعملية–**، دار الثقافة، الأردن، ط01، 2012، ص ص 27-28.

[2] لطفي طلعت إبراهيم، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب، القاهرة، مصر، 2007، ص84.

[3] شريف الحموي، **مهارات الاتصال**، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2006، ص 27.

تحملها الاتصالات الصاعدة (شكاوى واقتراحات).

كما أنّه من خلال هذا الاتصال يكون من السّهل الكشف عن بعض الظّواهر النّفس-اجتماعية ويسمح للعمّال بالمشاركة في إنجاز القرارات، كما يحفزّهم على التّعبير عن اقتراحاتهم المتعلقة بالتّطوير، بالإضافة إلى أنّه يزوّد الإدارة بالحقائق والمعلومات التي تساعد في عمليّة اتخاذ القرارات ويُساهم في التنفيس عن هموم العمال وإزالة الكبت والانطواء والسلبية.

التعريف الإجرائي للاتصال الصاعد :

الاتصال الصاعد هو نوع من الاتصالات الرسمية التي تحدث وتتم بين المرؤوسين ورؤسائهم، أي من أسفل إلى أعلى، من العاملين إلى إدارة بسكتة شرشال بسبب حاجتها إلى البيانات والمعلومات لمعرفة مستوى الإنجاز وسير عمل المصنع ، وذلك لغرض معرفة الإدارة العليا ما تحقق من أهداف أو ماهية المعوقات التي حالت دون ذلك، وتتم هذه الاتصالات إما بشكل شفهي أو تحريري -تقارير-.

6-الاتصال الأفقي- العرضي :

وهو ذلك الاتّصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرّج الهرمي بالمنظمة، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمرا ضروريا لتحقيق التنسيق الجيّد بين الوحدات التنظيمية، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والآراء ووجهات النظر حول المسائل والموضوعات المشتركة بينها، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات، وتدابير لحل المشكلات التي تهمّ الأطراف المعنية[1].

فهو إذن تلك الاتصالات التي تتم بين طرفين في نفس المستوى، حيث يشير إلى أن

[1] محمد منير حجاب، **المعجم الإعلامي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط01، القاهرة، 2004، ص 11.

الإرسال والاستقبال للمعلومات بين الإدارات أو الأفراد يكون على مستوى واحد في البناء التنظيمي، ويتم بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المركز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي، من أجل التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية وغيرها التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، وهو وسيلة يلجأ إليها الأفراد لعرض وجهات نظرهم، ومقارنتها مع وجهات نظر الآخرين وآرائهم والحصول على تأييدهم فيما يخص الآراء والأفكار.

ومن أسباب انتشار الاتصال الأفقي هو :

– لجوء أعضاء المؤسسة إلى مصادر أخرى للمعلومات غير أساليب الاتصالات النازلة أو الصاعدة.

– النّظام التسلّطي الذي يميّز بعض المؤسسات ويجعلها تعيش حالة سلبيّة باحتكارها للمعلومات، ولهذا نجد أن الاتّصال الأفقي مسموح به إلى حد كبير في التنظيمات الديمقراطية، ومحدود للغاية في التنظيمات الأوتوقراطية أو التعسفية.

– عدم ملاءمة القرارات والأوامر لرغبات وطموحات العمال، فقد لُوحظ مثلا أنه إذا حدث تعارض بين الأوامر الرسمية الملقاة من أعلى إلى أسفل، وبين رغبات الأفراد أو نواحي طموحهم، فإن الاتصال الأفقي يزداد وينتشر، ويجد فيه الأفراد متّسعا أو مخرجا للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم.

– يساعد على اتخاذ قرارات أكثر رشدا، ويسمح للعمّال بمعرفة ما يجري داخل المؤسسة.

وكثيرا ما يتمثل هذا النوع من الاتصال في المقابلات والأحاديث الشفوية، سواء بصفة شخصية أو عن طريق الهاتف، و في بعض الحالات يكون كتابيا.

ويعتبر هذا النوع من الاتصال أقرب إلى الاتصال غير الرسمي، حيث يكون الأسلوب الشفوي المعمول به في نقل الرسائل الأكثر شيوعا وانتشارا أو غالبا ما يؤدي إلى نشوء علاقات صداقة تمتد إلى خارج المؤسسة.

وتعمل الاتصالات الأفقيّة على تكثيف وتنسيق جهود المديرين في تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة، لأن التنسيق لا يتحقق فقط عن طريق الاتصال النازل، كما كانت قراراته النظرية التقليدية للتنظيم، إنّما أصبحت الاتصالات الأفقية تساهم في تحقيق التعاون والتنسيق بين الجميع كفريق واحد متكامل ومترابط، و تعطي الفرصة للعمال لكي يستفيدوا من خبرات زملائهم.

ويولي أغلب المديرين والرؤساء، اهتماما كبيرا بالاتصال النازل مهملين الاتصالات الأخرى في تنظيمات العمل، خاصة الصاعدة والأفقية والتي لا تقل أهمية عنها.

التعريف الإجرائي للاتصال الأفقي :

هو تلك الاتصالات التي تتم بين عمال نفس الفئة السوسيومهنية للبسكتة سواء كانوا عمال تنفي\ أو أعوان تحكم وإطارات، حيث يشير إلى أن الإرسال والاستقبال للمعلومات بين العمال يكون على مستوى واحد في البسكتة، ويتم بإرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل الذين يشغلون نفس المركز ومناصب العمل في النظام الإداري الرسمي، من أجل التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية التي تقع في نفس المستوى التنظيمي، وهو وسيلة يلجأ إليها العمال لعرض وجهات نظرهم، ومقارنتها مع وجهات نظر الآخرين وآرائهم والحصول على تأييدهم فيما يخص الآراء والأفكار .

وقد يتطور الاتصال الأفقي إلى اتصال غير رسمي أي خارج البسكتة وخارج أوقات العمل.

7-الاتصال غير الرسمي :

هو ذلك الاتصال الذي يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة[1] حيث تلعب الجماعات دورا هاما في عملية الاتصالات غير الرسمية.

وإذا كان من المفروض أن تنظيم التسلسل يضمن توصيل المعلومات توصيلا فعّالا من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى، فإن وجود الجماعات غير الرسمية قد يكون ضروريا حتى لا تُفقد بعض المعلومات على الطريق الرسمي.

ولذلك يدعي بعض الباحثين أن الجماعات غير الرسمية مفيدة أحيانا، إلا أنها قد تكون ضارة في أحيان أخرى عندما تعمل على نشر الشائعات داخل المنظمة[2] .

فالاتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد وإجراءات إدارية مثبتة ومكتوبة ورسمية كما هو الحال في الاتصال الرسمي، ويكون في الغالب خارج القنوات الرسمية للتنظيم، كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا السلطة الرسمية ولا يخضع لتحديد التنظيم، و لا يتم داخله فحسب بل يتعداه إلى خارجه.

التعريف الإجرائي للاتصال غير الرسمي :

هو ذلك الاتصال الذي يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين عمال بسكتة شرشال حيث تلعب الجماعات دورا هاما في عملية الاتصالات غير الرسمية، وهو غير خاضع إلى قواعد وإجراءات إدارية ويخرج عن النظام الداخلي المسطر من قبل إدارة بسكتة

[1] محمد سعيد أحمد، **التنظيم وتطوير أساليب العمل: النظريات والاتجاهات الحديثة**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1971، ص ص157- 159.

[2] محمد الجوهري، **مقدمة في علم الاجتماع الصناعي**، دار الكتاب للتوزيع، القاهرة، مصر، 1979، ص ص 180-181.

شرشال.

8-صنع القرار :

القرار هو الاختيار الأنسب البديل لحل مشكلة معينة، كما أنه تلك الطريقة المنظمة لدراسة عملية تحديد الاستراتيجيات المثلى واتخاذ القرار الأمثل عندما يكون أمام متخذه مجموعة من البدائل المطروحة، فالقرار يشمل وجود مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذيه ومحاولتهم اختيار أحسن وأنسب بديل يمكن تبنيه.

وتعتبر عملية صنع القرار عبارة عن عملية لطرح بدائل محتملة ومناقشتها لحل مشكلة موضوع بحث أو دراسة[1]، تشمل الجهود المبذولة قبل وبعد إجراء عملية الاختيار، وتتكوّن من سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فعالية البديل الذي تم اختياره، يتم من خلالها تحديد الفرص والبدائل المتاحة لحلها ثم دراستها وتحليلها للوصول إلى حل تلك المشكلة.

كما أنّ صنع القرار هو "عبارة عن تحليل أو نتيجة ووضع هذا التحليل في مجال التطبيق العملي حيز التنفيذ، فهو يشير إلى ذلك النظام المتكامل من الأنشطة أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدائل والتقييم واختيار البديل المناسب، أي أن ذلك النظام المتبع أو الخطوات التي يمر بها القائد الإداري ما هي إلا صناعة يقوم بها الفرد للقرار.

ويجب على القيادة أن تبحث عن المشاركة الحقيقية والبناءة لمتعاونيها، في التحقيق المشترك للأهداف المحددة، أكثر مما تبحث عن الطاعة الخالصة والسهلة[2].

ولذلك فعملية صنع القرار هي عملية ديناميكية متشابكة ومتداولة في مراحلها المختلفة وبذلك فهي تحتاج إلى الدقة والموضوعية وحسن التدبير من جانب متخذ القرار خلال مراحل صنعه

---

[1] إبراهيم شفيق إبراهيم مهنا، **العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2006، ص 15.

[2] Michel Dguy, **définition de fonctions-évaluation des emplois** , les éditions d'organisation , paris , 1986 , p 81

واتخاذه.

التعريف الإجرائي لعملية صنع القرار :

هي عملية إدارية، تتمثل في اختيار أحسن الحلول والإجراءات الممكنة للمشكلات المختلفة التي تواجه بسكتة شرشال من بين عدة اقتراحات، وذلك بعد الإلمام بأكبر قدر من المعلومات من أجل تحديد الحل المناسب المتمثل في القرار المنتظر تجسيده على أرض الواقع لتحقيق الأهداف المرجوة، وقد تتم عملية صنع القرار عن طريق المشاركة كما قد تكون بطريقة فردية.

سابعا :المقاربة النظرية :

تحتاج كل دراسة سوسيولوجية إلى مقاربة مبنية على نظرية متمحورة حول إطار فكري لقياس مجموعة من الفروض العلمية، وذلك من أجل توجيهها لتحديد زاوية الدراسة عن طريق توظيف عدة مفاهيم ومصطلحات، فالمقاربة السوسيولوجية تعتبر "إطارا فكريا يفسر مجموعة من الظروف العلمية ويتصنف في نسق علمي مترابط"[1]

وحسب موضوع دراستنا، فإن النظرية الملائمة لها تتمثل في نظرية **هربرت سيمون Herbert Simon** الذي يرى أن عملية صنع القرار هي محور أي تنظيم الذي عليه أن يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة قرارات رشيدة، حيث يمكن تحقيق ذلك بوسيلتين :

- أولهما تحديد نطاق المسؤولية، أي تحديد مسؤولية الفرد حتى تكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ قرار ما
- ثانيهما هو تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية ووضع بعض الميكانزمات التي تمثل الأوامر والتعليمات الرسمية وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التي تساعد على تقليل عدد الحلول

[1] طلعت همام، **قاموس العلوم النفسية والاجتماعية**، الشركة المتحدة للنشر والتوزيع، ط01، لبنان، 1984، ص 70.

البديلة، مما يؤدي إلى توفير الزمن الذي يستغرقه الفرد قبل اتخاذ القرار المناسب.

وقد أشار **سيمون** إلى أن التنظيمات تقوم على أسلوبين لتقسيم العمل والتخصص، أحدهما التخصص الرأسي، حيث يقسم العمل على أساس القوة، وبناء على ذلك التقسيم نجد أن هنالك وظائف أداء ووظائف اتخاذ قرارات وكلما ارتفعت مكانة الفرد في التنظيم، كلما ازداد إسهامه في عملية اتخاذ القرارات وقل إسهامه في تنفيذ الأداء الواقعي داخل التنظيم.

هذا ويجب أن تتسم القرارات المتخذة بالرشد والعقلانية حتى يمكن تنفيذ أهداف التنظيم، ولكي
https://progres.mesrs.dz/webtawdif
تكون القرارات رشيدة لابد من تحديد البدائل والتدبر فيها والتفكير في النتائج التي تترتب على الأخذ بكل هذه البدائل ودراسة هذه النتائج وأخيراً الاختيار بين هذه البدائل.

ثامنا: الدراسات السّابقة :

تعد الدراسات السّابقة بمثابة مرجع نظري يستعين به الباحث لتحديد معالم بحثه من شتى الجوانب، والاستفادة من نتائج البحوث السابقة من خلال انطلاقه من أين توقف الآخرون، فالبحث العلمي يقوم على أساس الإطلاع ومراجعة الدراسات السابقة للحقل العلمي الذي تصب فيه الدراسة التي هو بصدد إعدادها...

1-الدراسات الأجنبية :

لقد نال موضوع صنع القرار وعلاقته بالاتصال اهتمام عديد الباحثين والدارسين بالنظر إلى أهميته البالغة على كافة المستويات، وهذا من خلال مختلف الأبحاث والدراسات والإسهامات التي كان لها الشأن الكبير في إثراء هذا الموضوع، لكون الأثر الذي تتركه عملية اتخاذ القرارات بشكل عام سواء على عمل الأفراد أو الجماعات، وهو ما أدى بالمهتمين بموضوع بحثنا إلى جعل

هذه العملية موضوعا رئيسيا في دراساتهم وأبحاثهم.

وباعتبار أن الاتصال هو السبيل الذي به يتصل الرئيس بمرؤوسيه لتسيير الأعمال الإدارية على اختلافها، فقد تطرق إلى مختلف جوانبه عديد العلماء والباحثين، أشهرهم :

1.1. ألكسندر هربرت سيمون ALEXANDER HERBERT SIMON : و تحدث عن مسألة" **الرشد في القرارات**، أين ركز على ضرورة اتخاذ التنظيم لكافة الخطوات التي تمكنه من صياغة **قرارات رشيدة**، إذ لا يمكن لذلك بما كان أن يتحقق إلا بتحقيق نطاق المسؤولية وتثبيت القواعد والإجراءات الرسمية ووضع بعض الميكانيزمات التي تمثل الأوامر والتعليمات الرسمية وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التي تساعد على تقليل الحلول البديلة[1] ، حيث تطرق **سيمون** إلى أهمية الاتصال في اتخاذ القرارات الفعّالة عندما قال:" يجب أن تنطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصالات وأن تكون الأخيرة ملحقة بالأولى[2] .

ومن هذا المنطلق، تظهر أوجه التشابه بين دراستنا هذه والطرح الذي جاء به سان سيمون فيما يخص أهمية الاتصال الداخلي ودوره في صنع قرارات فعالة وناجعة تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة كما لا يمكن إغفال مساهمة دراسات:

2.1. ميشال كروزي MICHEL CROZIER الذي تطرق إلى **الخلل الوظيفي الناتج عن مركزية القرارات**، حيث قال إن الذين لهم الحق الشرعي في اتخاذ القرارات لا تتوفر لديهم

[1] لطفي طلعت إبراهيم، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 93-94.

[2] جلال إبراهيم العبد، **إدارة الأعمال "مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات**، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 12.

المعلومة والذين تتوفر لديهم المعلومة الضرورية ليس لهم الحق في إيصال معلوماتهم ولا حتى في صنع القرار.

وسلط الضوء على عدم توفر الرئيس على المعلومات والمعارف والمعطيات المباشرة لعديد المسائل والقضايا، ما يفسر تكليفه للمرؤوسين المباشرين بتزويده بالمعلومات، الأمر الذي يدفعهم إلى إفادته بمعلومات خاطئة ومزيفة، وهو ما يعقّد من العملية الاتصالية وبالتالي يؤدي إلى خلل وظيفي في سير المؤسسة ككل .

لقد أكد **ميشال كروزيي** على ضرورة منح المعلومات وانسيابيتها من خلال إيجاد مخطط اتصال فعال داخل المؤسسة من أجل صنع القرار وبالتالي تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، محذرا من التعتيم حول المعلومة وحرمان رأس مال المؤسسة منها مما يؤدي إلى وجود خلل وظيفي في المؤسسة عموما.

ومنه فإن هذه الدراسة تتشابه مع موضوع دراستنا الموسوم بالاتصال الداخلي وأثره في صنع القرار بالمؤسسة من خلال الأهمية البالغة للاتصال ودوره المحوري في الوصول إلى القرارات الرشيدة، وأجمعت دراسات كل من:

3.1. هارت وممفورد وكين وبافيت: على تأثير العوامل والمتغيرات الاجتماعية على صنع القرار، مشيرين إلى أن هذه العوامل الاجتماعية مجتمعة اشتملت على كل من الاتصال الاجتماعي، الأحكام الاجتماعية، الاتساق اللفظي والاتساق الفعلي، تحمل المسؤولية في سلوكيات القيادة، نمو العلاقات السوية مع الأصدقاء وزملاء العمل و القابلية للتكيف والحكمة[1]

[1] مجدي عبد الكريم حبيب، **سيكولوجية صنع القرار**، مكتبة النهضة المصرية، ط 01، مصر، 1997، ص186.

أكد كل من **هارت وممفورد وكين وبافيت** على دور الاتصال غير الرسمي في المؤسسة في تمكين المورد البشري من اتخاذ قرارات رشيدة وسليمة من شأنها أن تخدم مصلحة المؤسسة.

وهذا ما تطرقنا إليه في دراستنا من خلال الفرضية الثالثة والتي جاءت على هذا النحو: يساهم الاتصال غير الرسمي في توحيد رؤى المورد البشري ويسمح لهم بالمشاركة في صنع القرار بالمؤسسة ، و أسهم كلا من:

4.1. سيرت ومارش في إنماء مدخل نظرية صنع القرار عندما حولا نظرتهما من اعتبار الفرد صانعا للقرار إلى النظر على أن التنظيمات أنساق لصنع القرارات، وعليه تغيرت وحدة التحليل السوسيولوجي من الفرد إلى التنظيم باعتباره صانعا للقرارات،[1] مركزين على أهمية إشراك العاملين في العملية التسييرية وبالخصوص فيما يتعلق بصنع القرارات، وأبرزا أن المستويات هامة جدا وخاصة في مشاركتها في عملية اتخاذ القرارات حتى تكون فعّالة وتحقق أهدافها[2] .

وتتفق دراسة **سيرت ومارش** مع ما جاء به موضوع بحثنا من خلال أهمية إتاحة الفرصة لجميع الموارد البشرية في المشاركة في صنع قرارات المؤسسة، كل حسب تخصصه ومجال عمله، ومن جانبه أكد :

5.1.**دورسي DORSI** أن القرار الإداري يتخذ بناء على نوع الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات، وأن هنالك علاقة اعتمادية متبادلة بين القرار والاتصالات، وفي الكثير من الأحيان لا يعرف متخذ القرار الأشخاص الذين يجب أن يتصل بهم بسبب عدم تحديد المسؤولية وعدم

[1] لطفي طلعت إبراهيم ، **مرجع سبق ذكره**، ص94

[2] عبد الله محمد عبد الرحمن، **علم الاجتماع الصناعي–النشأة والتطورات الحديثة–**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 1999، ص170.

وضوحها[1]"

إن **دورسي** يؤكد مرة أخرى ما جاء به **سان سيمون** و**ميشال كروزيي** على الدور الفعال للاتصال وأثره على اتخاذ قرارات فعالة في المؤسسة، وهذا ما ركز عليه موضوع بحثنا، كما حلّل كلا من:

6.1. **تانبوم وشميت tanpom et chmith** المستويات المختلفة للمرؤوسين في صنع القرار، والمتمثلة في مختلف أنماط القيادة أو الإدارة[2] .

2.الدراسات العربية :

1.2. الباحث محمد علي محمد: لقد حاول كشف ووصف وتشخيص طبيعة نظام الاتصال في التنظيم الصناعي من خلال دراسته التي أجراها على شركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة للنساء بالإسكندرية، أين تناول أنماط التفاعل الاجتماعي والتشاور، وتقييم العمال لمضمون الرسائل الرسمية، حيث توصل إلى أن شبكات الاتصال التي تنشأ حول الاستشارة في مشكلات العمل تأخذ طابعا غير رسميا يزيد من التماسك فيما بينهم ويقضي على التوتر، إلى جانب عدم اكتراثهم بمنشورات الإدارة وجهلهم لأهدافها المسطرة، كما كشفت الدراسة عن تعدد مصادر وقنوات الاتصال والمعلومات ومنع وصول الشكاوى إلى الإدارة العليا.

واستخلص الباحث من خلال دراسته أن الاتصال يحقق وظيفة التكامل والتوازن التنظيمي بين الوحدات المختلفة، كما لاحظ وجود تباين في أساليب الاتصال واختلاف مضمون الاتصال

[1] جلال إبراهيم العبد، **مرجع سبق ذكره**، ص 11.

[2] حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **علم اجتماع التنظيم**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص96.

باختلاف الجماعة الداخلية لعملية الاتصال، كما يلعب عامل الأمية دروا كبيرا في انخفاض درجة الإدراك بالقرارات الإدارية .

هذا ما أكد عليه هارت وميمفورد من خلال تطرقهما إلى دور الاتصال غير الرسمي في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها عبر اتخاذ قرارات رشيدة وفعالة.

2.2.أمّا الباحث **مصعب اسماعيل طبش** في دراسته الموسومة بعنوان **دور نظم الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات–حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة**[1]، فحاول الكشف عن أهم تقنيات الاتصال المستخدمة من طرف الوزارة من أجل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وتحديد مدى مساهمة توظيف نظم وتقنيات الاتصال في فعالية اتخاذ القرارات، إضافة إلى الوقوف على المعيقات التي تحد من كفاءتها.

واستنتج الباحث أن الاتصالات الكتابية المتمثلة في التقارير، الأوامر، الاقتراحات، والشكاوى وتقنيات الاتصال المتمثلة في البريد الالكتروني والأنترنت من أكثر الوسائل الإدارية فعالية في اتخاذ القرارات ولو أنها تبقى بحاجة ماسة إلى التحسين والتطوير، كما توصل إلى أن توظيف نظم وتقنيات الاتصال من شأنه أن يساهم في سرعة أداء المهام وفي اتخاذ القرارات.

وأوصى الباحث بضرورة نشر الوعي بين العاملين في الوزارة والعمل على تسهيل عملية الاتصال بغية بلوغ ثقافة تنظيمية تجعل من الاتصال كتقنية عنصرا فعالا في إنجاز الأعمال واتخاذ القرارات وضرورة إنشاء شبكة أنترنت داخلية –**أنترانات**– وتوفير قاعدة مركزية للبيانات تساعد مستخدمي القرارات على أداء أعمالهم بالسرعة والجودة المطلوبة ودعم تنمية الموارد البشرية

[1] مصعب اسماعيل طبش، **دور نظم الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات** –حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين، 2008.

في مجال استخدام التقنية، من خلال نظام تدريبي فعال يتيح لجميع موظفي الوزارة والمديريات فرصة الاستفادة من تقنية الاتصالات والمعلومات.

وقد أكد **مصعب اسماعيل طبش** على دور الاتصال على اتخاذ القرارات في المؤسسة وهو ما يدور حوله موضوع بحثنا.

3.الدراسات الجزائرية :

أما عن الدراسات الجزائرية، فقد طرح :

1.3.ناصر دادي عدون: في كتابه **الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية،** تساؤلا محوريا حول: مميزات وخصائص الاتصال في المؤسسة الجزائرية والاستراتيجيات المتبعة لتحسينه، قصد إبراز دور العملية الاتصالية في المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة باعتبارها وظيفة إدارية رئيسية نظرا للدور الذي تلعبه في تكملة ودعم مختلف الوظائف الإدارية الأخرى.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح مفاهيم وخصائص العملية الاتصالية، حيث خلصت دراسته إلى مجموعة من النتائج المتمحورة أساسا حول التأثير السلبي لنقص الاتصال الداخلي وازدواجية اللغة والقيم وتباين المستوى التعليمي والتكويني على التنسيق والتكامل والاندماج على فعالية المؤسسة وأهم قراراتها وخططها الاستراتيجية، إلى جانب ضعف هياكل المؤسسة وبيروقراطية التنظيم وعدم الاستثمار الأمثل لمواردها المادية والمالية والتقنية والبشرية.

فمن خلال هذه الدراسة نستنتج أن الباحث **ناصر دادي عدون قد** تكلم عن الاتصال غير الرسمي وأثره في صنع القرارات الإدارية في المؤسسة وكذا التأثير السلبي لنقص الاتصال على فعالية اتخاذ

القرار .

2.3. وفي دراسة للباحث بونخلة فريد التي أجراها على مصنع صيدال [1]، تناول مسألة تأثير القائد على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مفترضا وجود علاقة موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي وترشيد القرارات. وتوصل بونخلة إلى تأثير الضغوط على اتخاذ القرار ووجود قرارات تتخذ ولكنها لا تنفذ وتبقى في أدراج المكاتب.

3.3. أما الطاهر جغيم: فاستنتج في دراسته المعنونة **بواقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية**[2] أن للاتصال دور فعّال في ترشيد العمليات الإدارية من اتخاذ قرارات وتنسيق وتخطيط ورقابة، حيث ساهمت دراسته في الإطلاع على مدى أهمية الاتصال وكيفية استغلاله لصالح المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.

[1] بونخلة فريد، **تأثير القائد على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري**، دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع –فرمال بمدينة عنابة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2007/2006.

[2] الطاهر جغيم، **واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية**، جامعتا منتوري وباجي مختار نموذجا، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006/2005.

الفصل الثاني:

تنظيم المؤسسة

الفصل الثاني: تنظيم المؤسسة

تمهيد :

أولا: مفهوم المؤسسة.

ثانيا: المقاربات السوسيولوجية للمؤسسة

ثالثا: مفهوم التنظيم.

رابعا: مبادئ التنظيم وأسس تجميع الأنشطة

خامسا: الهدف من التنظيم

سادسا: أهمية التنظيم

سابعا: أنواع التنظيم

ثامنا: أهم نظريات التنظيم :

1-المدرسة الكلاسيكية

1-1-الإدارة العلمية لفريديريك تايلور **F.Taylor**

1-2- هنري فايول **H.Fayol** والمبادئ التنظيمية

1-3- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر **M.Weber**

2- مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية

2-1 .مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو **E.Mayo**

2-2المدرسة السلوكية:

أ -شستر برنارد **Chester Bernard** والأنظمة التعاونية

ب-هربرت سايمون **Herbert Simon**و نظرية التوازن التنظيمي

ج- رنسيس ليكارت **Ransis Likert**

د- كريس ارجيرس **Chris Arjris** و نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم

هـ- أبراهام ماسلو **Abraham Maslow** ونظرية سلم الحاجات

و- دوجالس ماكريجور و نظريتي XوY

خلاصة الفصل

تمهيد :

ممّا لا شك فيه أن العملية الإدارية نظاما بذاته يتمثل في الأساليب والمفاهيم الإدارية، هذا النّظام يحقق أهدافه في إطار مؤسسة تعمل في مجتمع، وتحدد لها وظيفة اجتماعية معينة تلتزم الإدارة بالعمل وفقا لها وتحل مشاكلها لا على أساس تجريدي وإنما في ضوء الظروف والمعطيات الاجتماعية.

ويرتبط فهم الوظيفة الاجتماعية للمؤسسة بفهم مكانها كجزء من النظام الاجتماعي، فالمؤسسة بأهدافها ووظائفها المتخصصة وبقيام العملية الإدارية فيها هي نظام قائم بذاته، كما أنها في نفس الوقت جزء من نظام أكبر ألا وهو النظام الاجتماعي.

أولا: مفهوم المؤسسة :

تعرّف المؤسسة على أنها" هيئة أو جماعة تنظم من خلالها جهود مجموعة من الأفراد للقيام بالخدمات الاجتماعية في مجال محدّد أو في عدة مجالات، ذلك لأن الفرد وحده لا يستطيع القيام بمثل هذه الخدمات إلا بصورة محدودة، فإذا اتّحدت الجهود وتضافرت كان ذلك أدعى إلى تنظيم هذه الجهود وتوجيهها إلى الوجهة التي تحقق أقصى فائدة ممكنة"[1] .

ويطلق مصطلح مؤسّسة على أي منظمة اجتماعية حكومية كانت أو أهلية، فهو مرادف لمصطلح هيئة أو جمعية أو وحدة اجتماعية أو أي منظمة تؤدي نشاطا لتحقيق حاجة في المجتمع.

والأساس في المؤسسة هو المال حيث يتبرع شخص بالمال ويخصصه مثلا لإنشاء مؤسسة، إضافة إلى وجود هيكل محدد للمؤسسة سواء كان مبنى أو أرض.

[1] جميل أحمد توفيق. **إدارة الأعمال**، دار النهضة العربية، بيروت، 1978 ص 85.

التعريف القانوني للمؤسسة :

تنشأ المؤسسة بتخصيص مال لمدة غير معيّنة لعمل ذي صفة إنسانية أو دينية أو فنية أو لأي عمل آخر من أعمال البر أو الرعاية الاجتماعية أو للنفع العام دون قصد إلى ربح مادي[1].

وتعرّف المؤسسة على أنها : نسق اجتماعي منظم لتحقيق نمط معيّن من الأهداف[2] ويعرّفها كذلك شامبنتر **Shumpeter** على أنها مركز للإبداع ومركز للإنتاج[3].

وعموما نخلص إلى المعادلة التالية في تعريف المؤسسة وهي أن: المؤسسة هيكل تنظيمي زائد موارد بشرية وموارد مالية وموارد مادية إضافة إلي الموارد الفنية[4].

وتتعدد التعريفات الخاصة بالمؤسسة في علم الاجتماع تبعا لتعدد الأطر النظرية وهي كالتالي:

تعريف EMIL DURKEIMايميل دوركايم:

يرى **EMIL DURKEIM إميل دوركايم** أن المؤسسة هي واقعة اجتماعية مبدئية **fait social** ، والمؤسسة قاعدة وشرط الحياة الاجتماعية.

وفق هذا الطرح وضع **دوركايم** التعريف التالي للمؤسسة : "المؤسسة هي مجموع الأفعال أو الأفكار المؤسسة **institué** التي يجدها الأفراد أمامهم وتفرض عليهم بشكل من الأشكال مجموعة

---

[1] عبد الهادي الجوهري ، وإبراهيم أبو الغفار. **مرجع سبق ذكره**، ص 123.

[2] شوقي ناجي جواد. **مرجع سبق ذكره**، ص 15.

[3] علي محمد منصور. **مبادئ الإدارة**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 105.

[4] سيد الهواري. **مرجع سبق ذكره**، ص 6.

من التصورات المشتركة، وأشكال السلطة والفعل والعادات الجماعية السابقة لوجود الفرد والمحددة لطريقة تصرفه، شعوره، تفكيره، معتقداته الدينية ، لغته نظام علاقاته ".[1]

تعريف ماكس فيبر Max Weber : لقد أعطى ماكس فيبر للمؤسسة دلالة أداتية باعتبارها ترتيب عام للأشكال الاجتماعية، أو بالأحرى كحاويات لمجمل الأفراد والوسائل المسخرة لغاية معينة ، إنها "تجمع عقلاني"[2] أي أن المؤسسات تقوم بتنظيم الصلات الاجتماعية.

تعريف ماري دوغلاسMary Douglas : ترى **ماري دوغلاس** أن المؤسسة هي كيان رمزي، يحمله الأفراد و يقومون بنقله للأجيال اللاحقة، فهي تجميع للبنى الرمزية الخاصة بمجتمع ما، وظيفتها هي إعطاء معنى لوجودهم، و سمة تميزهم عن باقي الجماعات أو المجتمعات الأخرى ، فعندما تتأسس المؤسسة فإنها :" تباشر بعد تأسيسها في تنظيم ذاكرة أعضائها، إنها تجبرهم على نسيان التجارب التي لا تتفق مع الصورة الفاضلة التي تعطيها لنفسها، وتذكرهم بالأحداث التي تدعم رؤية للعالم مكملة لنظرتها الخاصة، كما أنها تزودهم بفئات من الفكر، تكون اللبنة الأولى لوعيهم الذاتي وتثبت هويتهم .[3]

تعريف ارفينغ غوفمان Erwing Gofman : بالنسبة لـ غوفمان مصطلح المؤسسة يحيل إلى مختلف التنظيمات الاجتماعية، فهي تلك الأماكن المفتوحة أو المغلقة التي تنتج التصنيفات المميزة بين من هم خارجها و من هم بداخلها.[4]

---

[1] ÉmileDurkheim ,**Règles de laméthode sociologiqu**e, Ed PUF.2013.P52

[2] https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k311568r/f59.item

[3] Laval, Christian. «**Le destin de l'institution dans les sciences sociales»,** Revue du MAUSS, vol. 48, no. 2, 2016, p. 277.

[4] Tournay Virginie: **Sociologie des institutions**, Ed PUF, Paris coll. «Que sais-je ?», 2011. P03.

إن المؤسسة كيان جزئي يتميز بهامش من الحرية و الاستقلال، تتيح له القدرة بفعل السلطة الخاصة به أن ينتج نسق معياري و نمودج خاص به.

تعريف جوناتان ترنر Jonathan Turner : يرى أنها مركب أو نظام من المراكز والأدوار الاجتماعية الكائنة في بنى اجتماعية خاصة وتقوم بتنظيم أنماط من الأنشطة الإنسانية الثابتة نسبيا والمرتبطة بالمشاكل الأساسية الخاصة باستدامة واستمرار موارد الحياة واستمرار الجنس البشري والمحافظة على استقرار البنى الاجتماعية الحيوية في إطار بيئة معينة [1].

تعريف بيار بورديو Pierre Bourdieu : المؤسسة هي آلية للهيمنة، و لشرعنة الهيمنة باسم الضرورة أو بعدم وجود البديل، و بذلك فالمؤسسة تعيش وتستمر بترسيخ أفكار عنها وعن وجودها و عن وظيفتها من خلال إنتاجها لنسق من القيم والتمثلات والأساطير وترسيخها في عقول الأفراد بالشكل الذي يجعل لها معنى مدمج في ممارساتهم.

تعريف ريمون بودون Raymond Boudon : المؤسسة تلائم بشكل ممكن لفعل تركيبي وإدماجي لأفعال و نوايا الأفراد وبالتالي فهي تخضع بشكل أو بآخر إلى إرادة الأفراد ونواياهم المنتظمة ضمن بنية تتحدد تبعا للاتفاقات الممكنة التي تحصل بينهم.

ما يمكن استخلاصه من التعاريف السابقة أن مفهوم المؤسسة في علم الاجتماع يتلخص في ثلاث نظرات هي :

النظرة الأولى للمؤسسة: وهي الخاصة بالمقاربات السوسيو انتربولوجية ، هذه النظرة تتناغم مع فهم **دوركايم و** "**ماري دوغلاس**" وتوحي أن المؤسسة هي شكل أو بناء اجتماعي مؤسس ويشتغل بصيغة نظامية ويستجيب إلى طلب جماعي لمجموعة اجتماعية ما .

[1] Georges Renard, **Essai d'ontologie juridique**, Premier volume–partie juridique,Ed, Librairie du recueil Sirey Paris , vol.I, 1930.p 15 .

النظرة الثانية للمؤسسة: توجد في المقاربات البراغماتية وتعطي وصفا أكثر محدودية للمؤسسة، تتناغم مع الطرح الفيبيري، الذي يرى المؤسسة كتنظيم عقلاني .

النظرة الثالثة للمؤسسة: نجدها في المقاربات القيمية والتفاعلية، وتقدم المؤسسة كآلية للتنظيم ولترتيب الصلات الاجتماعية وفق رؤية معينة ومحددة بسلطة رمزية أو موضوعية.

حوصلة مفاهيمية حول المؤسسة والمفاهيم المجاورة لها في علم الاجتماع :

يرتبط مفهوم المؤسسة – كمفهوم سوسيولوجي– بالعديد من المفاهيم المجاورة أو المماثلة، ومن أبرزها مفاهيم: البنيةStructure – والتنظيم Organisation– والنسقSystème وبالرغم من كون هذه المفاهيم كلها تستخدم للتعبير عن نفس الظاهرة أي مجمل البنيات والهياكل والأطر الاجتماعية المنظمة (مقاولة مصنع، مدرسة...الخ)، فإنها تفترض على مستوى المقاربة والفهم، مجموعة متعددة، متكاملة ومتباينة أحيانا.

فالتنظيم الاجتماعي هو عملية تصميم الحياة الجماعية في مجتمع معين بما يشمله ذلك من وضع قيم وأهداف ورغبات عليا يهدف المجتمع لتحقيقها ثم تحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها، ثم تشكيل أنماط سلوكية اجتماعية ثابتة نسبيا تحدد الأدوار والعلاقات الاجتماعية التي تسعى لتحقيق هذه الغايات النهائية مع مراقبة هذا الأداء السلوكي وضبطه.[1]

أما المؤسسات الاجتماعية فهي تمثل المركب المعياري والقانوني والعرفي الذي يضبط السلوك الاجتماعي لتحقيق الغايات الاجتماعية التي ينص عليها التنظيم الاجتماعي.

[1] جامع محمد نبيل، **التنمية في خدمة الأمن القومي: الطاقة البشرية و الطاقة النووية في الميزان**، منشاة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 126.

ومنه فإن ما يفهم من المؤسسة سوسيولوجيا هو أنها تشكل منظومة متكاملة من العناصر، أي الفاعلين الاجتماعيين، الذين تربطهم علاقات محددة، وأهداف مشتركة، ومعايير متعارف عليها في مجال السلوك والفعل وتقويم الإنجاز.

وعلى اعتبار أن هؤلاء الفاعلين لهم رهانات ومصالح وأهداف تختلف باختلاف توجهاتهم وأنماط وعيهم الاجتماعي ومراجعهم وانتماءاتهم المتعددة، فإنهم يسعون، بفعل هذه المحددات وبوعي أو بدونه، إلى أن يبحثوا في تفاعلاتهم عن فرص لخلق المزيد من الانعتاق والتحرر من إكراهات المؤسسة والتزاماتها القيمية أو المعيارية.

يمكننا تمييز المؤسسة في مجموعة من مميزات هي:

1- **المؤسسة نسق / كيان اجتماعي:** أي أن هناك مجموعة أفراد يعملون معا ويتفاعلون معا بصورة شبه مستمرة ومنتظمة نوعا ما، أي تربطهم علاقات تتصف بالاستمرارية و أما كون هذا النسق أو الكيان مفتوح فهذا يعني أن المؤسسة تتأثر بالبيئة الخارجية وتؤثر فيها.

2- **التنسيق الواعي:** لأن هذا النسق أو الكيان يضم مجموعة أفراد لديهم مكانات وأدوار أي سلطة.

3- **للمؤسسة حدود شبه معروفة:** تميز من ينتمي لها، ومن لا ينتمي إليها (ثقافة).

4- أي مؤسسة تنشأ لتحقيق شيء ما و هو ما نسميه –الأهداف– التي يعجز الفرد عن تحقيقها بكفاءة أكبر بوساطة الجهد الجماعي.

5- استمرارية المؤسسة ترتبط بتنظيمها الداخلي و بالنسق المعياري المستلهم من قيم العدالة والشرعية.

ثانيا: المقاربات السوسيولوجية للمؤسسة:

مر مفهوم المؤسسة في المقاربات السوسيولوجية في مسيرة علم الاجتماع بمراحل تطور مختلفة، وهذا تزامنا مع بداية نشأة علم الاجتماع، فبالرجوع لتاريخ علم الاجتماع يمكن القول بأن اكتساب مفهوم المؤسسة لمعني محدد يعود إلى المقاربات السوسيولوجية **لدوركايم Durkheim** مؤسس علم الاجتماع الحديث وبارسون **Parsons** وتم ضمنها تجاوز التعريفات الأنثربولوجية البسيطة للمؤسسة.

وبدأ بذلك الاهتمام السوسيولوجي للمؤسسة في البداية عاما وشاملا، حيث اعتبرت المؤسسة بمثابة النسق الاجتماعي الذي يتألف من العناصر المتكاملة والمتناغمة، وهذا التعريف يتجه للمقاربة الوظيفية لعلم الاجتماع؛ وبدأ هذا المفهوم الشمولي للمؤسسة في علم الاجتماع منذ الخمسينات يأخذ معاني أكثر تطورا نتيجة التحولات المجتمعية كالتحديث والتنمية الصناعية ...الخ ، مما حتم ضرورة إعادة التفكير في المؤسسة باعتبارها طرفا قادرا على الإسهام في تلك التحولات والتغيرات وتحمل مسؤوليات مجتمعية مختلفة، وأن المؤسسة في تقارب كبير مع المجتمع وليست نظام إنتاج الطرح الكلاسيكي فقط كما في البدايات الأولى للمقاربات السوسيولوجية .

وبناء على ذلك أسهم التناول العلمي الجديد للمؤسسة من قبل مفكرين اجتماعيين فجددوا نظرتهم للسلوك الإنساني والفعل الإنساني عبر مراحل فهم البنية الداخلية للمؤسسة خاصة الاقتصادية، وربط المؤسسة بمحيطها الخارجي وبعلاقتها بنسقها ونظامها الداخلي مما أفضى إلى اعتبار المؤسسة –**كلا اجتماعيا**– مترابط الأجزاء ومتفاعلا مع البيئة الخارجية؛ واعتبار المؤسسة نسق اجتماعي واقتصادي مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط.

ونظرا للتعدد المفاهيمي لهذا المصطلح نحاول تفسير المفهوم بنوع من التفصيل معتمدين على أهم المقاربات السوسيولوجية التي تناولت المفهوم وفق سياق اجتماعي تاريخي وهي:

1-المقاربات السوسيووضعية:

1- 1-المقاربات الكلاسيكية:

تأثرت المقاربة الكلاسيكية بالاتجاهات الفكرية التي سادت في المجتمع الغربي، وقد اتسمت بمنطلقها الفلسفي، المستند إلى مبدأ العقلانية أو الرشد في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية؛ كما أنها وليدة بيئة مجتمع رأسمالي والعلاقات الإنتاجية السائدة. ويعتبر المنظرون الكلاسيكيون المؤسسة على أنها نظام للإنتاج يصمم كما تصمم الآلة، وتتميز المقاربة الكلاسيكية بميزتين أساسيتين هما: قبل تصميم المؤسسة لابد من معرفة وتحديد الهدف الذي بنيت من اجله والذي تسعى إلى تحقيقه، ثم لابد من تحديد الهيكل، حيث من خلال هذا الأخير تحدد القواعد وتعرف العلاقات بين مكونات أو مستويات المؤسسة، وان مراكز السلطة والعلاقات تحدد مسبقا، ومن مقارباتها ما يلي:

1-1-1-مقاربة الحركة العلمية: يعود الفضل لنشوء هذه المقاربة التي تخص المؤسسة التنظيمية إلى- فريدريك تايلور **taylor.F** [1] الذي كان المنظر الأول من خلال وضع فلسفتها وتحديد مبادئها، ويرجع هذا للتجارب التي قام بها لمجموعة من المؤسسات حول الظروف الصعبة والمشاكل المرتبطة بالإنتاج رغم استخدام المعدات والتكنولوجية الحديثة إلا أن المؤسسات ظلت تعاني من الخسائر.

[1] حمد سعيد أوكيل، وآخرون، **استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي**، جامعة الجزائر، 1994 ، ص140 .

ومن أهم ما يميز هذه المقاربة عدم اهتمامها بالجانب الشخصي والسلوكي للعامل حيث يعتبر العامل في منظور هذه المقاربة مجرد كائن بيولوجي يدفعه إلى العمل الدافع الاقتصادي؛ ولذلك توجب الاهتمام بالحوافز المادية، بينما يقسم العمل داخل المؤسسة إلى نشاطات جزئية منظمة، وهذه أحسن نتيجة تم التوصل إليها مع دراسة الطرق؛ وإيجاد الوسائل اللازمة لمعاييره "مجمعة الحركات لإنجاز مهمة" العمل المراد انجازه.

1-1-2-مقاربة المؤسسة الإدارية: يعد فايول[1] **FAYOL** من الرواد الأوائل الذين ساهموا في وضع الأسس الأولى لهذه المقاربة وأكد أن هناك ستة مجموعات من نشاطات يجب توفرها في المؤسسة: النشاطات المالية، والمحاسبية، والتنظيمية، والتجارية، والتقنية، والأمنية. كما توصل لنتيجة تزداد أهمية نشاطات التنظيم والتسيير كلما ارتفعنا في الهرم السلمي للمؤسسة.

وانطلاقا من هذه النتيجة وضع فايول بعض المبادئ لتوجيه المسيرين في المؤسسة ومنها: "التدرج الهرمي، المراقبة، التخصص".

1-1-3- المقاربة البيروقراطية: Weber ظهرت المقاربة البيروقراطية في نفس الفترة التاريخية التي ظهرت فيها المقاربتين السابقتين الأمر الذي جعلها كلها تتميز بالآلية وتأخذ الطابع الشكلي أو الرسمي.

إن هذه المقاربة تركز إلى حد كبير على هيكل المؤسسة، ويرى فيها المتحمسون الحل الأنجع لتعقيدات المؤسسة الحديثة؛ حيث يعطي الموظف طاعته للنظام وليس لشخص ما.

[1] حمد سعيد أوكيل، وآخرون **مرجع سبق ذكره**، ص 153.

ويتميز هذا النموذج المثالي بـ: تحديد المهام لكل عضو من أعضاء المؤسسة وهي فكرة تقترب من فكرة تقسيم العمل، وان مراكز السلطة تتبع سلما هرميا مع الفصل بين الملكية والنشاط الخاص والعام، وتكريس أفراد المؤسسة لمهامهم..

وترى هذه المقاربة بأن العقلنة ظاهرة شاملة تحكم كل السلوكات في المنظمات الحديثة الرأسمالية والمقاربة النسقية التي تقوم على المكانة والدور، فتنظر هذه المقاربة للمؤسسة على أنها مجرد منظمة تحكمها قواعد القانونية.

فماكس فيبر **Max Weber** لم يتكلم أبدا عن المؤسسة ولكن تكلم عن مجال مهيكل ومنظم بشكل قانوني رسمي من اجل ممارسة الفعل العقلاني فهذا الفعل العقلاني هو الميزة الأساسية للرأسمالية، وأما الشكل التنظيمي الذي يناسبها هو التنظيم البيروقراطي.

فالسلوك العقلاني في نظر فيبر يحكمه الواجب القانوني وليس العادات والتقاليد في المقاربات الأخرى، فالمؤسسة بهذا المعني عند ماكس فيبر ليست حشد لمجموعة الأفراد تحدد سلوكاتهم وأفعالهم سماتهم الشخصية؛ بل هي مجرد إطار تنظيمي عقلاني للعمل أو الفعل الاجتماعي.[1]

وفضلا عما سبق تعتبر المؤسسة كنظام عقلاني مغلق يتجاهل النموذج المحيط به ولا يأخذ بعين الاعتبار تأثيره على الهيكل الداخلي للمؤسسة، وهذه الأخيرة بحاجة إلى المدخلات من هذا المحيط.

1-2-المقاربة السلوكية (العلاقات الإنسانية): تتميز هذه المقاربة بأن أصولها يمكن إرجاعها إلى الأبحاث التي أجريت على العلاقات الإنسانية في العمل داخل المؤسسة في

[1] محمد المهدي بن عيسى، **علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة**، مطبعة امبابلاست،ط01، الجزائر،2010 ،ص ص 186-187 .

بداية العقد الثاني من هذا القرن، وترعرعت في الثلاثينات والخمسينات إلى يومنا هذا؛ ومن المهتمين بالجوانب الاجتماعية نجد حركة العلاقات الإنسانية ومن أهم روادها التون مايو **E.mayo**،[1] جاءت هذه النظرية لتهتم بجوانب أهملت من طرف النظرية التايلورية.

وتجدر الإشارة أن اهتمام هذه المقاربة بدراسة السلوك الإنساني في بيئة العمل يعتبر تحول في الدراسات المؤسساتية خاصة، ولكن سرعان ما اكتشف الباحثون أنهم يتعاملون مع ظاهرة اجتماعية جديدة، لا يمكن تفسيرها بطرق البحث المتوفرة في ذلك الوقت. وأظهرت التجارب أن المؤسسة هي أكثر من مجرد علاقات عمل منظمة، أي أنها نظام اجتماعي بعلاقاته المنظمة وغير المنظمة أو غير رسمية، أي وجود جماعات عمل تؤثر في نشاط المؤسسة ككل؛ بمعني أن المؤسسة تتكون من مجموعات صغيرة بداخلها قد تجمعها المصلحة المشتركة أو تحقيق الحاجات المعنوية كالاختلاط والانتماء إلى جماعة والمشاركة في تسيير المؤسسة، وأن حسن عمل المؤسسة له علاقة مباشرة مع الانفتاح في التسيير، والاهتمام بالعلاقات وكذلك بحاجيات الفرد؛ وما يؤخذ على هذه المقاربة أنها اعتبرت المؤسسة كنظام مغلق على المحيط الخارجي، وفي هذا السياق اهتموا أكثر بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

1-3- المقاربة الايكولوجية (البيئية): اهتم هذا الاتجاه بدراسة أثر البيئة المحلية في سلوك الأفراد داخل المؤسسة، كما بين ذلك فيليب ، ويؤكد هذا التصور أنه اعتبر [2] **سلزينك Salzenak. Ph** أن المجتمع يمكن أن يؤثر في أهداف المؤسسة كأداة معقولة وعلى أهمية العزلة الاجتماعية، وذلك حتى تضمن عدم تأثير الارتباطات الخارجية للأعضاء في سلوكهم داخل

[1] محمد علي محمد ،**علم اجتماع التنظيم** ، مدخل للتراث والمشكلات و الموضوع والمنهج ، دار المعرفة الجامعية ، ط03، الإسكندرية ، مصر ،2003،ص160.

[2] علي الشرقاوي ، **التنظيم**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، دون سنة، ص 131.

التنظيمات؛ كما أكد هذا الاتجاه على أن المؤسسة هي نسق اجتماعي تكمن أهميتها في تكيفها مع بيئتها.

1-4-المقاربة النفسية :

1-4-1- مقاربة التفاعل : شكلت النظرية التفاعلية الإطار المرجعي لتوضيح الارتباطات الموجودة بين العلاقات الإنسانية والأبعاد التكنولوجية، ويعد **وليام وايت white.W** من أبرز علمائها. كما تناولت هذه النظرية الآثار البيئية، والعلاقات الاجتماعية السائدة على المؤسسة. وتقوم هذه المقاربة على ثلاث مكونات أساسية للنظام الاجتماعي أو المؤسسة[1] :

- **الأنشطة:** تمثل صيغ التصرفات الفردية والجماعية التي يفضلها الأفراد داخل المؤسسة.
- **التفاعل(الاتصال):** يتناول الآثار التي يتركها الاتصال على العاملين في المنظمة والنتائج المترتبة في تغير السلوك.
- **المشاعر:** وتعبر عن الكيفية التي يشعر بها الفرد إزاء المؤسسة أو العاملين بها وتتألف المشاعر من (الإطار الفكري أو العقيدة التي تتحكم في سلوك الأفراد)، والجوانب العاطفية في المشاعر الذاتية للفرد والاتجاهات التي تتحكم في مشاعر الفرد عند الشروع في العمل.

ويرى هنا **وليام وايت** أن السلسلة المترابطة والمتداخلة من التفاعلات والمشاعر والأنشطة تعد بمثابة المحرك الرئيسي للسلوك الفردي داخل التنظيم وأن التنظيم نظام مفتوح يتأثر بما يجري في البيئة الخارجية، كما كشف عن الأبعاد السلوكية وارتباطها بالتكنولوجيا؛

[1] إبراهيم عيسى عثمان، **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع**، دار الشروق، الأردن، 2008 ، ص124 .

وتوصل إلى وجود أنماط تكنولوجية تسبب عدم الرضا وظهور عواطف سلبية وايجابية داخل المؤسسة.

وإن المؤسسة باعتبارها أدوات ووسائل تحقيق الأهداف، فإنها أيضا الوحدات الأولية في مجالات القرار؛ ويصعب تصور المجتمعات الحديثة بدون هذه الشبكة الضخمة من المنظمات.

1-4-2- مقاربة الدافعيـة : ووضعها **رنسيس ليكارت likert.R** وهي مستمدة من البحث الميداني في تنظيمات فعلية، وتسند على أهمية العنصر الإنساني داخل المؤسسة، ويرى أن اختلاف الإنتاجية بين المؤسسات سببه إتباع أسلوب ومبادئ النظريات الكلاسيكية؛ ولذلك يرى ضرورة تعديل هذه المبادئ مع الاستفادة منها مع تعديل [1] للأسس التي تقوم عليها وتدور الفكرة الأساسية لنظريته حول :

- **الدافعية:** تتكون من أربعة أنواع (الدوافع الذاتية، الطمأنينة، الاستطلاع والابتكار) فعلى المؤسسة بناء نظام التحفيز.

-**الاعتماد على مبادئ التنظيم الأساسية:** بغية تحديد الهيكل الرسمي للمنظمة ومستوياتها، ومراكز اتخاذ القرار واستخدام الأساليب لقياس الأداء التنظيمي وتحديد نطاق الإشراف.

- **جماعة العمل:** يرى أن جماعة العمل لها انعكاس على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، فكلما زاد حجم الجماعة انعكس سلبا على فعاليتها.

1-5- المقاربة البنائية الوظيفيـة: وهي المقاربة التي تجعل من المؤسسة القوة التي تعطي لها الديمومة والاستمرار، وفيها يتم البحث عن العلاقة بين المؤسسة والحاجات

[1] إبراهيم عيسي، **مرجع سبق ذكره**، ص155.

الإنسانية، وارتباطها بالأهداف الاجتماعية؛ أما التعريف الوظيفي فيصفها بأنها "كيان يقوم على مبدأ تنظيم معظم نشاط أعضاء مجتمع أو جماعة حسب نموذج تنظيمي هذا يعني [1]محدد مرتبط بشكل وثيق بمشاكل أساسية أو بحاجات مجتمع أو اجتماعية أو بأحد أهدافها؛ أن المؤسسة تحلل من الناحية الاجتماعية من خلال الأدوار التي يقوم بها الفاعلين الاجتماعيين.

إذ نجد **سبنسر Spencer** يقدم مقاربة شمولية عند تعريفه للمؤسسة والتي تعني "العضو أو الجهاز إن استخدام مصطلح عضو أو جهاز يجعلنا نفهم إن المؤسسة [2] الذي ينجز وظائف مهمة للمجتمع تحتوى على أدوار ووظائف محددة، وان هناك تكامل بين الوظيفة والبناء لتحقق المؤسسة الهدف الذي وجدت من أجله.

بينما نجد **بارسونز Parsons** يصف المؤسسة بأنها مركبا يقوم على تكامل الأدوار التي يقوم بها الأفراد، والتي تكمل بعضها البعض، التي تعني بها تنظيم الأدوار، ويصف المؤسسة على أنها مركب، يتكون من مجموعة عناصر، لكل عنصر وظيفة وتربطهم علاقة عضوية؛ أو هي عبارة عن العلاقات الموجودة بين المكانات الاجتماعية.

مما يجعلنا نرى في هذا أن هناك تكيف وتكامل بين أعضاء التنظيم، كما قدم **بارسونز** محاولة أخرى له رائدة لتعريف المؤسسة "كنسق اجتماعي منظم، أنشئ من اجل تحقيق [3]أهداف محددة.

---

[1] شوية إسلام الدين، **سلوك المستهلك والمؤسسات الخدماتية**، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عنابة، 2006، ص8.

[2] دينكن ميشيل، **معجم علم الاجتماع**، تر: إحسان محمد الحسن، دار الطباعة، بيروت، 1981.

[3] بلقاسم سلاطنية وآخرون، **التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفاهيم**، دار الفجر للنشر و التوزيع، بسكرة، 2008، ص ص 8-9 .

ولقد جمع بارسونز في تعريف ثلاثة مفاهيم أساسية:

أ- نسق اجتماعي،

ب-منظم،

جـ -أهداف محددة .

وهكذا يتضح أن كل دراسة تحتاج إلى مرجعية نظرية باعتبارها الإطار الفكري الذي يفسر مجموعة من الفروض، ويضعها في نسق علمي مرتبط واعتمادا على الفكرة الكلية للمجتمع؛ أي النظر إليه باعتباره كلا متكاملا أو مجموعة من المؤسسات والتنظيمات المتداخلة كالسياسة والثقافة والاقتصاد كلها مؤسسات متنوعة تعمل كلها في تماسك المجتمع واستقراره لا يمكن تفسيرها إلا من خلال مقاربات نظرية سوسيولوجية تبين طبيعة المؤسسة وأهدافها .

وإذا رجعنا إلى العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة نجد أنها علاقات وظيفية، بحيث إذا وقع خلل في هذه العلاقات، فان المؤسسة تتعرض إلى الضرر ذلك لأنها مبنية على مسلمة المكانة والدور؛ فعلى المؤسسة والفاعلين الاجتماعيين داخلها التعامل على تحقيق أهدافها الاجتماعية والاقتصادية وحل مشاكلهم كالرضا عن العمل وظروفه..

1-6-المقاربة الماركسية :يرى عالم الاجتماع **موس Mousse**أن علم الاجتماع هو علم دراسة المؤسسات، أما علم الاجتماع الماركسي فيرى أن المؤسسة هي بشكل رئيسي الشكل الذي تأخذه إعادة إنتاج العلاقات الاجتماعية، وانطلاقا من تعريف المؤسسة كنظام اجتماعي ديناميكي معقد ومكثف وأنها وحدة اجتماعية .... تقوم على أساس الملكية العامة لسائل الإنتاج والمشاركة في الأرباح وعمليات اتخاذ ؛ وما نفهمه من هذا التعريف أن المؤسسة لها ثلاث أبعاد

(الدور، الجماعة، البعد التنظيمي) أي [1]القرار نسق من العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين مختلف جوانبها.

ولا يمكن إحداث التغيير في أحد أجزائها دون التأثير في بنيتها، ويخص تلك العلاقات الاجتماعية علاقات العمل أين يطغى عليها تدخل الدولة لتحديد وتوجيه علاقات العمل ضمن أطر قانونية وتنظيمية محددة تفرض على العمال، وأصحاب العمل على السواء قصد ضمان المساواة في الحقوق والواجبات من جهة، وضمان الاستقرار من جهة أخرى.

استندت إذن النظرية الماركسية في تحليلها للمؤسسة على المجتمع كواقع قابل للتغيير والتطور مما يصعب تناول جميع عناصره في نفس الوقت، مما يجعلنا ننتقي أحد مكوناته والمتمثلة في المؤسسات لأجل تسهيل تحليل الواقع الاجتماعي؛ وينظر إلى المؤسسة في نطاق هذا التوجه على أنها مؤسسة تهدف إلى تحقيق التواصل بينها وبين الأفراد بمختلف انتماءاتهم الطبقية.

فأي تغير يحدث عن المجتمع ومؤسساته المختلفة هو تعبير عن صراع طبقي ومصالح مادية وهو ما يفسر أي تطور وتغير يحدث للمجتمع، هذا الصراع في نظر المدخل الماركسي هو صراع قائم على المصالح بين الطبقات الاجتماعية التي اعتبرها تظهر في المجتمع؛ وتنسجم أساسا من تأثير علاقات الإنتاج على حياة الناس، [2] ماركس تناقضات داخلية والتي تؤثر على طريقة تفاعلها.

فالطبقات المالكة لوسائل الإنتاج تكون قادرة على استغلال الطبقات الأخرى لصالحها، ومن جهة أخرى أن الطبقات التي يقع على كاهلها نتائج الاستغلال مهتمة بإحداث تغييرات أساسية في

[1]بلقاسم سلاطنية وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص27.

[2]عثمان إبراهيم عيسي، **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع**، دار الشروق، الأردن، 2008 ،ص85 .

هذا النظام لتضع حدا لاستغلاله؛ إذا أصبح لدى تلك الطبقات وعي كافي لتصبح الثورة لا مفر منها، ومن نتائج هذه الثورة المزيد من التقدم التكنولوجي الذي لم يكن من قبل.

ويدرك ماركس **Marx**أثناء تحليله للبناء الداخلي للمؤسسة كجزء من المجتمع الكلي، ويرك أن هناك صراعا داخليا للمصالح داخل الوحدة الأساسية للنسق وهو الصراع الذي يمتد من داخل الوحدة إلى خارجها حيث النسق الاجتماعي ليصبح صراعا طبقيا يتضمن عددا من علاقات القوة بين الطبقات.

واهتم ماركس من خلال [1] مناقشته لقضايا اجتماعية معاصرة من أهمها :

- **موقف السوق:** رأوا أن فئة الموظفين لا تمتلك وسائل الإنتاج لأنهم فقط يقومون ببيع قيمة أعمالهم في السوق المفتوح و لذا يمكن أن ننظر إليهم على جزء من الطبقة العمالية الكبرى **(البروليتاريا)** ولا سيما إذا ما نظرنا إلى طبيعة دخول فئة الموظفين خلال الخمسين سنة الماضية نجد أنهم لا يحصلون فقط إلا على متوسط أجر للعمال العاديين.

موقف العمل: العمل يعكس مدى وجود الفوارق الكبيرة في الأجور بين أفراد هذه الفئة والى إمكاناتهم المهنية التي يحصل عليها البعض دون الآخر، وبناء على ذلك يذهب ماركس إلى أن المركز الاجتماعي الذي يحتله الشخص في بناء العلاقات المتبادلة هو الذي يحدد علاقاته بالبشر الآخرين، وبخاصة وسائل الإنتاج؛ وبالتالي علاقاته وأفكاره فيما يتعلق بالحياة الدينية والسياسية، ومن خلال تواجده الاجتماعي الجديد تتشكل تصوراته وعواطفه ونظرته إلى الحياة.

[1] قولا تيماشيف، تر: محمد الجوهري وآخرون ، **نظرية علم الاجتماع**، دار المعارف، ط06، القاهرة ،1980 ، ص 273.

- **قوة العمل والعمل:** عبارة عن سلعة، أما العمل الذي اعتبرته ذو طابع اجتماعي ولأن الأفراد في التحليل الماركسي ينتجون فقط حينما يتعاونون ويدخلون في روابط اجتماعية ونتيجة لذلك تتطور مؤسسات الدولة.

يمكن القول في الأخير أن الماركسية كنظرية علمية حاولت أن تقدم فهما للواقع الكائن كما هو عليه لتحديد أفضل وسائل تجاوزه، وجردت الوظيفية من المصداقية المعرفية لأهم افتراضاتها حول التكامل بين أجزاء النسق، وحالة التوازن، وفي النهاية مشكلة النظام، كما تعلم الماركسية أن المؤسسات تكمن فاعليتها في تحقيق استقرار في أهم وظيفة لها هي وظيفة الأفراد، واستمرارها ومراجعة أهدافها فيما يتعلق بالعنصر البشري.

كخلاصة للمقاربات الكلاسيكية في تفسير مفهوم المؤسسة نجد أن هذه المقاربات تعتبر المؤسسة كنظام عقلاني مغلق، يتجاهل النموذج المحيط به، ولا يأخذ بعين الاعتبار ما لهذا الأخير من تأثير في الهيكل الداخلي للمؤسسة؛ كما لا يأخذ في الحسبان العلاقات المتبادلة الموجودة بين مكونات المؤسسة، وأيضا يبالغ في متابعة الأهداف المعلنة مسبقا للمؤسسين الأوائل، ويتغاضى عن أهداف الجماعات العاملة داخل المؤسسة.

2-المقاربات السوسيو تفسيرية:

2-1-المقاربة التفسيرية ذات البعد الثقافي

:معظم المقاربات التي تم تناولها ضمن هذه الدراسة تعتمد في الأساس على مبدأ العلاقات الميكانيكية والآلية، وعلى العلاقات الإنسانية أي البعد النفسي السيكولوجي. أين يمكن القول جليا أن العوامل السوسيوثقافية لا تقل أهمية من العوامل السيكو نفسية تنظيمية، وهو اعتراف صريح لتشابك ومدى التعقيدات الداخلية لديناميكية

المؤسسات؛ فكانت فرضية إمكانية إنتاج ثقافة مؤسسية قادرة على رفع تحدى الإنتاج، وهو ما عبر عليه بالثقافة المؤسسية .

ومن أهم رواد هذه المقاربة ديل وكنيدي، وبيتر وويترمان **peter, kennedy, deal, waterman** الذين أسسا تحليلهما من خلال البرادغم الوظيفي مما عرضهما للانتقادات ، حيث تتكون هذه الثقافة من القيم والمعتقدات ومعايير السلوك، [1] الثقافة التنظيمية والثقافة المؤسساتية وترتبط في نشأتها وتشكيلها بتاريخ المؤسسة، وتظهر في الإنتاج المادي والرمزي؛ فهي تعبر عن الحقائق التي تكون السمات الثقافية لمؤسسة ما.

كما يمكن للمؤسسة أن تستوعب مفاهيم الإدارة بالمقاربة بالنجاح في التطور المرن والذكي، فبالإضافة للهيكل المادي التنظيمي، فهي هيكل من الرموز الحية قادرة على إنتاج القيم والمعايير، وتحفيز الموظفين على تبني التغيير واستيعاب متغيرات المحيط الاجتماعي والاقتصادي،ومن دراسات هذه المقاربة دراسة **رونو سان سوليو** بعنوان **الهوية في العمل.**

2-2-مقاربة الفعل الاجتماعي: تؤكد مقاربة الفعل الاجتماعي على الحاجة إلى التركيز على أسلوب الأفراد اللذين يستطيعون به التفاعل مع بعضهم البعض، أكثر من التركيز على البناء الكلي للمجتمع، وهذا يجعلنا نفكر في أنماط الفعل التي يستطيع الإنسان القيام بها؛ وتقريبا كل فعل أنساني هو فعل مقصود يهدف من خلاله إلى تحقيق أهداف وهو نمط من أنماط التفكير ذا قيمة محددة، وأهم الشخصيات في هذا المجال هو **ماكس M.weber.فيبر** ويقول فيبر أن السلوك في حد ذاته وحدة تحليلية غير مكتملة، تكتمل أحيانا حين يرتبط الواقع السيكولوجي

[1] بلقاسم سلاطنية وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص37 .

[2] E. Delavallée ,**La culture d'entreprise**, Edition d'organisation paris. 2002. . p32

بالسلوك الفردي ليصبح فعلا إنسانيا أنجزه فاعل بينما يصبح هذا الفعل اجتماعيا إذا كان الدافع أو الغية ذات طابع اجتماعي بالأساس؛ وبما أن الهدف المنجز هو نتاج تفكير عقلاني فلا بد أن يكون فعلا عقلانيا خاصة إذا كان داخل مؤسسة، واستخدم ماكس فيبر تصنيف مكون من أربعة أنماط من الفعل الاجتماعي تتباين وفقا لدوافع الفاعلين.[1]

الفعل العقلاني أو الهادف: يفعله الفاعل لأنه بحاجة إليه، ويكون هدفه محدد وواضح ومرتبط بمستوى وعي الفاعل .

الفعل التقليدي: يفعله الفاعل ليس دائما، ويعتقد انه يتوافق مع النسق الاجتماعي بشكل واضح ومحدد.

الفعل العاطفي: يقوم به الفاعل بناء على الحالة العقلية للفاعل، وهو يقترب من الفعل اللاعقلاني، ولا يتوقف الفاعل عنه.

3-المقاربات السوسيولوجية الحديثة:

3-1--مقاربة النسق (مدخل النظم)

ومن أهم مؤسسي النظرة النظامية هو **فان برتلونفي bertalanffy van** من أوائل من وضع تصور بالأنساق في ميدان التنظيمات في سنة 1937 ،بالإضافة إلى **كنث بولدينك Kenneth Bouldin**،**نوربات وينار Weiner Norbert**)،)**ومارتن ستار**، ثم توالت الدراسات من طرف **بارسون بلو bleu.P**،وتعتبر المدرسة النسقية (مدرسة النظم) من أهم وأحدث المدارس

[1] فليب جونز، **النظريات الاجتماعية والممارسة البحثية**، تر: محمد ياسر الخواجة، العربية للتوزيع والنشر، ط1، مصر، 2010، ص128.

التي تعرضت إلى دراسة التنظيم المؤسساتي، وشملت كل المؤسسات خاصة الاقتصادية من الناحية السوسيولوجية والنظرية والوظيفية التقنية؛ وعرفت النظرية تطورا في ظل البيئة الخاصة بالمؤسسة التي كانت تعرف هي الأخرى تطورا سريعا في نفس الوقت، مما جعلها تهتم بالجوانب التنظيمية للمؤسسة (علاقات مع البيئة، أهداف واستراتيجيات، تسيير الموارد البشرية)، ونعني بالنسق هو مجموعة من العناصر المتفاعلة .

وتعتبر هذه المقاربة المؤسسة بأنها نسق يتكون من عدة أجزاء (أنساق فرعية)، مرتبطة ببعضها البعض ويحدث بينها تفاعل، الذي هو عبارة عن علاقة ديناميكية تتواجد بين مركبات الداخلية لكل تنظيم؛ تضاف لها العلاقة الخاصة بالتبادل مع البيئة.

يتبين من خلال هذا التصور انه حصر المؤسسة في نسق مغلق مستقل ومكتفي ذاتيا، لا يحدث بينه وبين البيئة الخارجية أية تفاعل، ولكن تطور مفهوم المؤسسة لتصبح مجموعة من الفاعلين يعملون في إطار تسلسل تنظيمي من اجل تحقيق أهدافا مشتركة كما أنها نسق اجتماعي مفتوح ومنظم؛ ويركز هذا التصور على الإنسان الذي يمثل البعد النفسي والاجتماعي وأن كل مؤسسة يجب أن تدرس على أساس أنها نسق مفتوح.

كما يقوم مدخل الأنظمة على ربط المؤسسة بكل من البيئة الداخلية والخارجية، فوظائف الإدارة وعمل المدير لا يرتبط فقط بالمتغيرات الداخلية؛ ولكنها تعتبر جزء من بيئة أكبر وتتأثر بالمتغيرات البيئية الخارجية في اتخاذ كافة قراراتها.

وعليه نجد أن مدخل الأنظمة ينظر إلى المؤسسة على أنها نظام موحد وموجه نحو تحقيق أهداف مشتركة معينة، ومن ثم يجب أن تتفاعل أجزاؤه بطريقة تحقق هذه الأهداف، فبدلا من

التعامل مع المشكلات المختلفة كأجزاء منفصلة، فإن مدخل الأنظمة يقوم على افتراض أخذ جميع عناصر النظام ككل في الاعتبار.

و تعتبر المؤسسة حسب نظرية النظم على أنها تعمل بموجب نظام متحد ومؤلف من أجزاء متداخلة، وأما النظام فيعرف على أنه: مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق ؛ فالمؤسسة هي [1] أهداف معينة وبطريقة تكون كلا متكاملا يزيد من مجرد الجمع المادي لهذه الأجزاء "مجموعة من الأجزاء المعتمدة على بعضها والتي تعمل ككل واحد لتحقيق غرض أو هدف معين، و نستنتج بأن النظام ما هو إلا تجميع لعدة عناصر مترابطة فيما بينها وفي تفاعل ديناميكي، مجندة ومعبئة في الهياكل بحسب الأهداف.

والمؤسسة يمكن تشبيهها بالنظام لأنها مركبة من عناصر أو أنظمة فرعية (أفراد، رؤوس أموال، تجهيزات ،وظائف ،معلومات ،بيئة خارجية...)،فهي مثل جسم الإنسان المركب من أعضاء (القلب، الرئتين، الكلية، الأوعية الدموية...) والتي تسمح للإنسان بالحياة والقيام بمختلف تحركاته وأعماله، وبالتالي فإن هيكل وسير النظام ونجاحه في المؤسسة مرتبط بثلاثة عوامل:

1-التفاعل بين هذه العناصر (الأموال، الأفراد، المواد، الآلات.)

2-الغايات والأهداف التي حددتها (الاستمرارية، النمو، إرضاء الأفراد).

3-البيئة الخارجية (اقتصادية ،قانونية ،اجتماعية)

[1] رحيم حسين، **استراتيجية المؤسسة**، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، ط01، قسنطينة ،2008 ، ص ص 53 -55.

تعتبر المدرسة النظامية المؤسسة بذلك نظاما مفتوحا على البيئة فلكل نظام مفتوح حدوده التي تفصله عن بيئته، [1]وإن كان من الصعب تحديد هذه الحدود بدقة، وهناك علاقة اعتمادية وتبادلية بين النظام وبيئته؛ ومنه فإن التغيير في بيئة النظام يمكن أن يؤثر في جانب أو أكثر من النظام والعكس صحيح أيضا، من خلال تفاعله باستمرار مع البيئة ويبحث بصفة مستمرة عن الموارد بهدف استغلالها والاستفادة منها.

ويتغير هذا النظام ويتكيف بصفة مستمرة مع البيئة الخارجية عن طريق البحث عن مدخلات جديدة، واستخدام عمليات تحويلية وإنتاج مخرجات ليضعها في متناول من يطلبها ويحتاج إليها؛ لهذا يتألف نظام المؤسسة–حسب نظرية النظم– من العناصر الأربعة التالية:

- **المدخلات:** العمليات التحويلية، المخرجات: المعلومات المرتدة.

من أهم الفوائد التي يمكن استخلاصها من هذه النظرية، هي أنها تركز على العلاقات بين العناصر بدلا من التركيز على طبيعة العناصر ذاتها، فالعنصر يحدد ويعرف بمكانته في النظام وليس بطبيعته الخصوصية؛ ومنه فإن سلوك كل عنصر يختلف من علاقة لأخرى مثل إستراتيجية التكلفة يمكن أن تكون في سياق تنافسي معين ولكن غير مناسبة في سياق آخر... إن نظرية الأنظمة تنظر إلى الكل وليس إلى الأجزاء المكونة للكل.

فإذا حدث تغيير في جزء ما فإن بقية الأجزاء سيطرأ عليها التغيير هي الأخرى، فأي تغير في البيئة التنافسية للمؤسسة قد يجعل أمورا كثيرة تتغير في الأنظمة الفرعية للمؤسسة (القيم، أنظمة التعويض، الإستراتيجية، الهيكلة،..) وذلك تكيفا مع الأوضاع التنافسية الجديدة.

[1] رحيم حسين، **مرجع سبق ذكره**، ص5.

كما تقدم هذه المقاربة مفاهيم وأشكال أكثر مرونة للمؤسسة تسمح لها بالتكيف مع التحولات المجتمعية، كما اهتمت بالبيئة التي لها تأثير واعتبارها نسق اكبر تتواجد فيه المؤسسة فتتأثر نشاطاتها الداخلية والخارجية معها فهي تأخذ مدخلاتها من البيئة وهي: (الثقافة. التكنولوجيا، السياسة، الجانب الاجتماعي والاقتصادي..الموارد، المنافسين، ... الخ.

ومن أهم مميزات المؤسسة كنسق مفتوح هو المدخلات)العمالة، والموارد الخام، والمعلومات والتكنولوجيا...الخ) والمخرجات (المنتوج النهائي –سلعة أو خدمة)، وهي تضمن بقاء واستقرار واستمرار المؤسسة؛ وعليه فلابد على المؤسسات (الأنساق) أن تكون أنساقا مفتوحة تحتوى المدخلات والمخرجات.

3-2- مقاربة التحليل الاستراتيجي:

انطلق **ميشال كروزيي crosier.M** في أفكاره انطلاقا من النظرية التايلورية مرورا بالعقلانية المحدودة **لهربرت سبنسر** إلى التحليل الاستراتيجي كامتداد طولي لسوسيولوجيا التنظيمات والمؤسسات، بدا الاهتمام بمجال المؤسسة ضمن علم الاجتماع المؤسسة، وسوسيولوجيا المؤسسة. [1]

ويمكن أن نعد هذه المحاولة كبحوث جديدة، وهذا ما يبدوا جليا في بداية الثمانينات أين شاعت جملة من البحوث التي تناولت المؤسسة ..

كما قام ميشال بإنشاء مركز علم الاجتماع التنظيمات الذي أصبح بعد ذلك مخبر قامت نظريته على تحليل التنظيمات التي قدمت إسهامات حاسمة في بناء تفكير جديد استند دراسة

[1] Michel Crozier et E .Friedberg, **op cit** pp :183-184

وضعية السلطة في ظل التناقضات النسقية؛ وقد تؤدي هذه التناقضات إلى اختلال توازن العلاقات التنظيمية داخل التنظيم وظهور بذلك شبكة ضغوطات للتعبير عن العقلانية المحدودة وهي ممر إجباري لهذه العلاقات.

ويعد ميشال كروزيي مؤسس مقاربة التحليل الاستراتيجي حيث طور اقتراب أنماط الصيرورات التنظيمية المبنية على السلطة، كما اقترح نظرية العقلانية المحددة، حيث يتمتع كل فاعل بعقلانية محددة تسمح له بتدبير استراتيجية شخصية يحاول من خلالها تحقيق حاجاته.

يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم بناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل استراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها، وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم. فالتحليل الاستراتيجي يبتعد عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختيارات للإدارة العامة وتفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة، فهو يتناول متغيرات البيئة ومتقلباتها ومن أهم أنماط ؛ كما البيئة التي يتفاعل معها(بيئة مستقرة، ومتضخمة، ونصف مستمرة، ومنفصلة،[1] وبيئة غير متوقعة) تركز على الفحص الداخلي والخارجي للمحيط فيمكن تحديد الهيكل البنائي للمؤسسة بفضل منتجاتها وأسواقها، وطبيعة المحيط، والخصائص التكنولوجية.

[1]عبد القادر خربيش، **التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27 ،العدد الأول و الثاني، . . /.../www.damascusuniversity.edu.sy/mag ، 2011 ، ص ص573-599.

ومنه فالمؤسسة تخضع لقيود البيئة وتقلباتها (التقدم التكنولوجي، المنافسة، السيولة)، ومن الركائز الأساسية التي يقوم عليها التحليل الاستراتيجي : (اختيار الأهداف، الحرية النسبية للفاعلين، والعقلانية المحدودة والبناء). ومن أهم مبادئه :[1]

- **مبدأ السلطة:** يقوم على أسس التبادل والتفاوض والصراع .

- **منطق الشك:** كل تنظيم يحتوى على شكوك وارتيابات تقنية إنسانية..الخ.

- **نسق الفعل الملموس:** وهو ظاهرة ملموسة ويعتمد على فكرة الشبكة ويسمح للمسيرين بحل المشاكل الملموسة حسب العلاقات، فالمؤسسة مركب فاعلين يبحثون عن أهداف متميزة ويطورون استراتيجيتهم الخاصة والخاضعة لتغيرات البيئة.

وفي الأخير تعد المقاربة الإستراتيجية والنسقية متكاملتين ومتناقضتين متقاربتين، حيث ركز ميشال على صلة الفرد/المجتمع وبالأخص الحريات الفردية/الضغوطات الاجتماعية، والنسقية تجهل البعد الاستراتيجي للسلوك الإنساني.

تعرضت هذه المقاربة للنقد بسبب اهتمامها باستمرار المؤسسة وتسيير الصراع، وان الفاعل حر بأهدافه وأفعاله.

[1] **المرجع نفسه**، ص581.

ثالثا: مفهوم التنظيم :

تنشأ الحاجة للتنظيم عموما لوجود مشكلة معينة أو عدد من المشاكل التي يرغب الأفراد في القضاء عليها وإيجاد الحلول المناسبة لها، وان طبيعة التنظيمات تتعدد بتعدد المشاكل أحيانا متصلة بالحاجات الإنسانية وأحيانا أخرى تواجهها المتغيرات البيئية، فالتنظيم والمنظمة ما هي إلا جماعة من الناس يتفاعلون مع بعضهم لتحقيق غايات وأهداف مرغوبة.

يعتبر التنظيم في عصرنا الحالي سرا لنجاح المنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها، سواء كانت خدماتية أو إنتاجية فهو العمود الفقري للمنظمة وهو الذي بدوره يستطيع أن يوصلها نحو تحقيق أهدافها المرجوة مع بقية عناصر العملية الإدارية، فالتنظيم لا يكتمل بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية الضرورية وتوفير العوامل المادية المناسبة للبيئة وتعيين الأفراد الأكفاء في كل وحدة تنظيمية فحسب، بل يجب ربط هذه الوحدات معا بحيث يمكن للأفراد العمل مع بعضهم البعض بفعالية.[1]

و"التنظيم هو عملية إدارية تهتم بتجميع المهام والأنشطة المراد القيام بها في وظائف وأقسام وتحديد السلطات والصلاحيات والتنسيق بين الأنشطة من أجل تحقيق الأهداف مع حل المشاكل والخلافات التي تواجه كافة الأنشطة والأقسام من خلال أفراد التنظيم وبشكل ملائم".[2]

ويعرّفه كل من **LOUIS** و **ALLEN** بأنه:"عملية تحديد وتجميع العمل الذي ينبغي أداؤه مع تحديد المسؤولية وتفويض السلطة، إقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكبر فاعلية لتحقيق الأهداف"[3]، ويعرّف التنظيم على أنه "عملية تجميع لجميع المهام والوظائف لكي تصل إلى وحدة تنظيمية متكاملة، تعمل خلالها السلطة بقصد تحقيق هدف محدد".

---

[1] هوشيمار معروف. **مرجع سبق ذكره**، ص 83 .

[2] نقلا عن هوشيمار معروف، المرجع نفسه، ص83 Fayol. H. **op cit**

[3] زكي محمود هاشم، **مرجع سبق ذكره**، ص 30.

ويؤثر التنظيم على الأفراد الذين يعملون فيه كالتالي:

- تقسيم العمل بين الأفراد في التنظيم حسب تخصص الفرد وقدراته.
- وضع الأنظمة والإجراءات التي يلتزم بها العامل في مجال عمله داخل التنظيم.
- يهتم التنظيم بنقل القرارات والتعليمات من أعلى إلى أسفل.
- تدريب العاملين لرفع الكفاءة والمهارات.[1]

ومن خلال الرجوع إلى العديد من الكتب والمراجع والبحوث العملية التي تناولت موضوع الإدارة والتنظيم تبين لنا أن كتاب الإدارة وعلماء التنظيم اختلفوا في تحديدهم لمفهوم التنظيم ولذلك طرحت العديد من التعارف المختلفة إلا أننا سنحاول استعراض بعض التعاريف الشائعة للتنظيم :

يمكن تعريف التنظيم بأنه توزيع الأعمال المؤدية إلى إنجاز أهداف الإدارة على أقسامها وعمالها، مع تحديد علاقات العمل وطرقه وإجراءاته.[2]

فهناك بعض التعريفات لبعض العلماء منها:

التعريف عند **مارشال ديموك Dimock** حيث يعرف التنظيم بأنه "التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكوين كل موحد يمارس من خلاله السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية محددة" ، وهكذا يمثل التنظيم كيان أو هيكل المنظمة الذي بواسطته تمارس نشاطها وعن طريقه تحقيق أهدافها.

---

[1] بشير العلاق، **أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص ص 173- 174.

[2] ماجد راغب الحلو، **علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية**، دار الجامعة الجديدة للنشر،ط01، الإسكندرية،2006، ص 287.

وهناك تعريف للعالم الألماني **ماكس ويبر weber Max** وقد قام بإبراز خصائص التنظيم الرسمي .[1]

ويقصد بالتنظيم تحديد المسؤوليات والواجبات الخاصة بكل وظيفة ومدى علاقة كل منها بالأخرى [2]

فالدول تبنى على حسن سير اقتصادها وذلك عن طريق التنظيم والتحكم في مؤسساتها وذلك لتحقيق أهدافها. فالتنظيم يحمل في معانيه مفهوم "النظام" و ذلك في وضع سياسات محددة للعمل[3].

أما التعريف عند **هنري فايول** الذي يقصد بهذه الوظيفة هي ما يقوم به المدير من أنشطة بهدف تحديد الأدوات المناسبة، والمواد المناسبة والكفاءات البشرية المناسبة لتحقيق ما ينط بالمنظمة من أعمال وتشمل هذه الوظيفة على العديد من الأنشطة تمكن أن نذكر منها:

- التأكد من اتفاق خطة التنظيم من حيث وضعها وتنفيذها مع القوانين واللوائح السارية.
- التوفيق والتنسيق بين المجهودات والنشاطات المختلفة وتعريف الواجبات بوضوح وتشجيع الابتكار والمبادرة وتحمل المسؤولية .
- تطبيق نظام عادل للمرتبات والأجور والمكافآت وتطبيق الجزاءات لتصحيح الأخطاء وتغلب الكفاءة في الاختبار .

---

[1] عبد الغني بسيوني عبد الله، **أصول الإدارة العامة**، منشأة المعارف بالإسكندرية، 2006 ، ص ص 202 -203.

[2] عادل حسن، **الإدارة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 37.

[3] Abdelhak Lamiri ,**Management de l'information redressement et mise a niveau des entreprises**, office de publication universitaires , Alger ,2003,p13.

- السهر على تطبيق وحدة الأمر والحرص على تشجيع التخلص من القواعد والإجراءات الروتينية التي لا لزوم لها.[1]

أما التعريف للعالم الأمريكي **والدو** ويعرف التنظيم على أنه الشيء الذي يفرغ فيه جهود جماعية لتحقيق غرض مرسوم، ويلاحظ أن اصطلاح التنظيم قد يستعمل للدلالة على نظام قائم، وذلك حينما يتحدث الفقه عن النظام المطبق في إقليم معين أو دولة معينة، كما قد يستعمل للدلالة على عملية إعادة إنشاء وتركيب العلاقات بين أجزاء متفرقة[2] .

ولكي يكون التنظيم رشيدا يجب أن يمر بالخطوات التالية التي تتضمنها خطة التنظيم .

– وضع الأهداف والعناية بتحديدها بوضوح، وأيضا وضع الخطط اللازمة لتنفيذها .

- تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق هذه الأهداف وتلك الخطط وتصنيفها.
- تقسيم العمل إلى أنشطة متكاملة ويعني ذلك تجميع هذه الأنشطة في وحدات تقوم كل منها بمجموعة الأنشطة المتجانسة ضمانا لأفضل استعمال ممكن للموارد المادية والعنصر البشري.
- تزويد كل وحدة إدارية بما يناسب نشاطها من وسائل مادية كالأموال والمعدات والآلات وتحديد الكفاءات البشرية اللازمة لأداء هذا النشاط بالمستوى المطلوب . [3]

---

[1] محمود شحماط، **المدخل إلى العلوم الإدارية، أسس ومبادئ علم الأداة العامة**، دار العلوم للنشر والتوزيع، ص ص 42 –43 .

[2] حسين عثمان محمد عثمان، **أصول علم الإدارة العامة**، منشورات الحلبي الحقوقية، ط01، لبنان، 2007 ، ص ص 257 –256 .

[3] حسين عثمان محمد عثمان، **مرجع سابق**، ص 258.

فالتنظيم هو ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها للأفراد الذين يستولون تنفيذ هذه الأعمال.

كما عرف التنظيم بالإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد، ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف الخطة بعد ما تم تجميع أوجه النشاطات اللازمة لذلك.

ومن خلال هذين التعريفين فإن مصطلح التنظيم له مفهومان وكثيرا ما يتم الخلط بينهما:

1.المفهوم الموضوعي: وهو نشاط يتضمن تحديد الأعمال لتحقيق الأهداف وتنظيمها في إدارات وأقسام وتنظيم العلاقة بين الأفراد القائمين بها .

2. المفهوم الشكلي: ويقصد به المنظمة أو المؤسسة، وهي الهيئة التي تضم جماعة بشرية نظمت في شكل إدارات أو أقسام لتحقيق أهداف محددة.[1]

حيث يعمل التنظيم على توضيح بيئة العمل حيث كل شخص يحب أن يعلم ماذا يعمل، وتنسيق بيئة العمل، كذلك وجود هيكل رسمي لاتخاذ القرارات حيث العلاقات الرسمية بين الرئيس والمرؤوس يجب أن تكون من خلال الهيكل التنظيمي .

[1] مهدي حسين زويلف وآخرون،**التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية**، دار وائل للنشر، ط01،عمان،الأردن، 1999،ص ص 45-46.

رابعا: مبادئ التنظيم وأسس تجميع الأنشطة :

اهتم مفكرو الإدارة الأوائل، ولاسيما مفكرو المدرسة التقليدية في الإدارة (أمثال تايلور،وفايول، وموني،وايرويك، وجوليك....وغيرهم) باستخلاص ووضع العديد من المبادئ أو االقواعد العامة، التي يمكن أن يستشيرها المنظمون أو الرؤساء الإداريون عند قيامهم بمهام التنظيم والأعمال الإدارية الأخرى.[1]

وقد لقيت تلك المبادئ عند وضعها (منذ بداية القرن 20 ،وحتى أوائل الأربعينيات الميلادية من هذا القرن–العشرين–) ترحيبا وقبولا كبيرين فكانت تدريس في الكليات الإدارية العامة، وكليات إدارة أعمال، وكان يتقيد بها المنظمون عند قيامهم بمهام التنظيم وبالمهام الأخرى، إلا أن مفكري المدرسة السلوكية في الإدارة وعلى رأسهم الأستاذ هربرت سيمون، قاموا بمناقشة وتحليل تلك المبادئ، انتقد سايمون هذه المبادئ في كتابة السلوك الإداري الذي ظهر لأول مرة في سنة 1947م، وحاول أن يثبت تناقضها، وعدم انطباقها على جميع الحالات واستنتج من دراسة أن المبادئ الإدارة العامة ليست في حقيقتها إلا توجيهات نسبية (نصائح أو إرشادات).

وبالرغم مما أثير حول تلك المبادئ من شكوك، إلا أن العديد منها لا يزال يستخدم ويراعي عند تخطيط تنظيمات الأجهزة الحكومية وأجهزة القطاع الخاص، أو عند إعادة تنظيمها، وأن الاسترشاد بما يسهل من مهمة الإداري أو المنظم عند قيامه بأعمال التنظيم، ولأغراض هذا البحث، فإنني سأقوم بعرض المبادئ التنظيم الإداري التي تساعد المدير الإداري، عند قيامه بمهام بناء المنظمات، وهي كما يلي:

[1] محمد شاكر عصفور، **أصول التنظيم والأساليب**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط06، عمان، الأردن، 2009 ،ص 127 .

مبدأ وحدة الهدف:

يجب أن يكون لكل منظمة هدف أو أهداف، تسعى إلى تحقيقها، ويعتبر هذا المبدأ من البديهيات في التنظيم الإداري، فمن المعروف أن التنظيم ليس إلا وسيلة لتحقيق غاية أو أهداف محددة، وذا لم يكن هدف فلا حاجة لوجود التنظيم.

وإذا كانت المنظمة تتكون من عدد من الوحدات الإدارية فيجب أن تساهم تلك الوحدات في تحقيق الأهداف الرئيسية(العامة)، ويتم ذلك بتحديد أهداف فرعية (ثانوية) لتلك الوحدات بحيث تكون[1] أهداف الفرعية متكاملة ومتناسقة، وتؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة بدون حدوث احتكاك أو تنازع بين الوحدات الإدارية، وبين العاملين فيها، ويطلق على مساهمة الوحدات الإدارية، في الوصول إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة اسم (مبدأ وحدة الهدف).

مبدأ تقسيم العمل والتخصص:

إذا زاد عدد الأفراد في أي عمل عن فرد واحد، وجب تقسيم العمل بينهم، وجعل كل فرد مسئولا عن جزء منه، مع إعطائه السلطات الملائمة للقيام بما اسند إليه من أعمال.

إن تقسيم العمل بين الأفراد وممارسة كل فرد نوع واحد من العمل، والتفرغ له يؤدي إلى لى اكتساب مهارة كبيرة وخبرة في أدائه، كما يؤدي بالتالي إلى ارتفاع في كفاءة الأداء، ولذلك فإن التخصص يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإدارية، والاتجاه نحو التخصص أصبح صفة ملازمة لهذا العصر، وإذا أخذنا الهندسة كمثال، فإننا كنا نجد في الماضي المهندس الميكانيكي يتعامل مع مختلف أنواع الأجهزة الميكانيكية، لكننا في الوقت الحاضر ونتيجة للتطور والتعقيد في الأجهزة،

[1] محمد شاكر عصفور، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 127 -128.

أصبح من الضروري الميل نحو التخصص الدقيق في فروع الهندسة الميكانيكية، لذا نجد مهندسا متخصصا في هندسة السيارات، وآخر في هندسة الطائرات، وآخر في هندسة القطارات وغيرها، إلا أن التخصص الدقيق له بعض السلبيات منها أنه يؤدي إلى الملل، بسبب تكرار نفس العمل ، كما أنه يؤدي إلا تقسيمه إلى أجزاء صغيرة، ويجعل مهمة التنسيق والربط بين الأعمال مهمة صعبة.

مبدأ الوظيفة: يجب أن يتم التنظيم الإداري لأية منظمة (حكومية أو خاصة) على أساس الوظائف (نوع الأعمال المطلوب القيام بها) وليس حول الأشخاص (الموظفين).

فالوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يتكون منها كل تنظيم، وهي عبارة عن منصب أو [1]عمل معين يتضمن واجبات ومسؤوليات محددة، وقد تكون الوظيفة مشغولة أو شاغرة ولا تتأثر الوظيفة بمن يشغلها من الموظفين، إذ أن القواعد الأساسية في الإدارة العامة تنص على أن الوظائف العامة تنشأ وتحدد حقوق ومسؤوليات من يشغلها قبل أن يعين فيها أحد، وهي لا تتأثر بالشخص المعين عليها، فهي ثابتة رغم تقلب الموظفين عليها.

أما الموظف فهو الشخص الذي يشغل الوظيفة بحقوقها وواجباتها ويمارس الموظف سلطات وظيفية طالما بقي شاغلا لها، ويفقدها ويصبح مواطنا عاديا إذا ترك وظيفته ومن أمثلة ذلك، عندما يحال مدير عام، أو ضابط كبير الرتبة على التقاعد فهو يفقد سلطات والمزايا الوظيفية، ومجالات أصحاب المصالح.

[1]محمد شاكر عصفور، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 128 -129.

مبدأ وحدة الرئاسة:

يجب أن يكون للموظف رئيس واحد، يستلم منه الأوامر، والتعليمات والتوجيهات ويكون مسؤولا عن أعماله أمامه. ويقصد بهذا المبدأ أن لا يكون الموظف مسؤولا أمام أكثر من رئيس، وأن تنحصر سلطة الأمر في كل مستوى من المستويات الإدارية في رئيس واحد، ويكون مسؤولا عن توجيه العمل بالنسبة إلى من يعملون تحت رئاسته وهذا من شأنه أن يساعد في تحقيق المسؤولية، ويضمن التنسيق ويوحد الجهود، وإن عدم احترام مبدأ وحدة الرئاسة يؤدي إلى الفوضى والإخلال بالنظام وإلى الاحتكاك بين الرؤساء والمرؤوسين .

مبدأ نطاق الإشراف:

يطلق على نطاق الإشراف عدة مسميات منها، نطاق الإدارة، ونطاق الرقابة، ويرتبط نطاق الإشراف بعدد المرؤوسين الذي يمكن للرئيس المباشر.

فمبدأ نطاق الإشراف يقوم بتحديد العدد المناسب الذي يشرف عليه شخص واحد ويختلف ذلك على حسب نوع العمل وطبيعة وسهولة الاتصال ومقدرة المشرف واستعداده الشخصي.[1]

مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة :

قبل شرح هذا المبدأ لا بد من توضيح مفهوم السلطة والمسؤولية [2]يقصد بالسلطة الصلاحيات المخولة (للرئيس الإداري أو الموظف) وتتضمن حق إعطاء الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين، والطاعة والامتثال منهم، كما تعني الحق في اتخاذ القرارات ضمن حدود معينة، والتنفيذ من جانب المرؤوسين.

[1] www.hrdiscussion.com تم تصفحه بتاريخ 12 مارس 2018على الساعة 21:35

[2] **Op cit.p130**.

أما المسؤولية فهي محاسبة الآخرين عن أداء الواجبات والأعمال وتتضمن المسؤولية الالتزام من قبل الموظف بالقيام بالواجبات الوظيفية، وتحقيق أهدافها، والمحاسبة عن نتائج عمله.

وينص هذا المبدأ (مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة) على وجوب تساوي المسؤولية مع السلطة المفوضة للوظيفة، وعلى أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية حتى يستطيع الموظف القيام بعمله بكفاية وفعالية.

فالمسؤولية عن عمل معين يلزم أن تقابلها السلطة المكافئة لإنجاز ذلك العمل وتفويض الاختصاص يجب أن يقرن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة العمل، والسلطة إنما توضع في يد الرئيس (أو الموظف) بقصد تحقيق غايات أو أهداف محدد سلفا، ومن ثم يصبح الموظف مسؤولا عن تحقيق تلك الغايات والأهداف.

ومن الأمثلة على عدم تساوي المسؤولية مع السلطة، أن يكون مدير مستودع ما، مسؤولا عن إدارته، وعن حصول أي نقص في بعض اللوازم والمواد ولا يعطي صلاحية (سلطة) تأمين لوازم ومواد جديدة عوضا عن المحروقة (المستهلكة) وتدقيق طلبات الإدارات من اللوازم والمواد .ومن أمثلة تساوي المسؤولية مع السلطة هي تعيين مدير لتنفيذ مشروع ما وتخصص ميزانية للمشروع وتفويض المدير صلاحيات (السلطات)، مالية أو إدارية، وإخضاعه للمحاسبة في حالة تجاوز الاعتمادات المخصصة في الميزانية، أو إساءة التصرف في الأموال .[1]

[1] محمد شاكر عصفور، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 130 -131.

خامسا: الهدف من التنظيم :

التنظيم وسيلة يتم من خلالها أداء العمل، وتحقيق وظائف الإدارة وعليه فإن التنظيم ليس هدفا بحد ذاته، بل هو أداة لتحقيق أهداف الإدارة العامة والتي تتضمن ما يلي:[1]

- تجميع الوظائف التي يمكن أداؤها بكفاءة عالية.
- تحديد مناطق السلطة والمسؤولية في الوحدات الإدارية بحيث تكون موضوعا للرقابة.
- القضاء على الازدواجية والتضارب في العمل من خلال التقسيم الموضوعي للعمل، وبتخصيص كل فرد في وظيفة محددة تتلاءم مع قدراته.
- تحديد العلاقات بين الأفراد العاملين، وتحديد الدور الذي يلعبه كل فرد والمهام الموكلة إليه.
- تنظيم الوظائف يقتضي سلّما تنظيميا تتدرج ضمنه الوظائف من أعلى درجة إلى أسفلها، وتوزع حسبها اليد العاملة للقيام بنشاطات ومتطلبات كل وظيفة، كما يوضح السلم التنظيمي مراكز السلطة والقيادة.
- تحقيق درجة عالية من التنسيق والانسجام بين النشاطات المختلفة، كما تجمع الوظائف المتشابهة في وحدات إدارية نظرا لتقارب المهام وتشابه النشاط فيه
- استغلال القوى المادية والبشرية لتحقيق الفعالية وذلك بتحقيق التماسك بين أعضاء التنظيم وتشجيع العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، وتطوير قدرات العمال وتنميتها عن طريق برامج تدريب.

[1] عبد الهادي الجوهري،وإبراهيم أبو الغفار. **مرجع سبق ذكره،** ص 123.

[2] عبد الرزاق حبيب. **مرجع سبق ذكره،** ص20.

- وضع إجراءات محددة يخضع لها كل فرد في التنظيم ويلتزم بها ولا يتعدى مسؤولياته، كما يقوم بنقل القرارات والمعلومات إلى كل العمال عبر خطوط السلطة، وقنوات الاتصال الموجودة في التنظيم.

سادسا: أهمية التنظيم:

للتنظيم أهمية كبيرة في حياة المنظمات الإدارية، ذلك أنه يؤدي إلى عدم التداخل وأبعاد النزاعات حول الاختصاصات والصلاحيات، ويؤدي إلى وضوح الأهداف وتحديدها، كما يسعى إلى توجيه الجهود البشرية للعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية والوصول إلى الأهداف المرسومة، فالتنظيم يساعد على الاستخدام الأمثل للكفاءات البشرية من حيث توزيع الأدوار الوظيفية، وتحديد النشاطات وتسهيل عمليات الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية، إضافة إلى [1] توضيح عمليات التقييم والمتابعة والمحاسبة.

فتظهر أهمية التنظيم عند **ديمر Diemer** حيث يقول من بين مصادر تحقيق الوفرات الاقتصادية لا يوجد مصدر للوفرات أعظم.

من استخدام التنظيم الفعال لأن الوسيلة القادرة على استغلال الطاقات الإنسانية من استخدام التنظيم الفعال.

ويقول **فوليت Follette** في هذا المجال لا يمكننا أن نتنبأ الآن بمدى التغيرات التي يمكن أن يحدثها التغيير في التنظيم الداخلي على السياسات الإدارية للمنظمات

[1] موسى اللوزي، **إجراءات العمل والتنظيم** ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2002 ،ص 23.

ويقول **بريسكو Brisco** أن أهم الدعائم التي تقوم عليها منظمات الأعمال هي رأس المال والتنظيم هو الدعامة الأعظم أهمية في كل الأحوال "وأهمية التنظيم عند **كارينجي Carnigie** فيقول خذ من كل منشآتنا الصناعية وكل منشآتنا التجارية وكل طرق مواصلاتنا وكل أموالنا واترك لنا التنظيم وخلال سنوات أربع سوف تكون قادرين على استعادتها جميعا.

سابعا: أنواع التنظيم :

يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية من الوظائف الإدارية أو المرحلة الثانية من المراحل الإدارية يجب على الإدارة الاهتمام به ومعرفة أنواعه وأسبابه وإيجابيات وسلبياته، ومبادئه.

و يوجد نوعان من التنظيم هما التنظيم الرسمي وهو تنظيم مقصود لذاته ويقام في المنشاة أو المنظمة لتحقيق أهدافها، أما التنظيم الثاني هو التنظيم غير الرسمي وهو غير مقصود لذاته ابتداء، ولكنه يظهر لاحقاً وهنالك أسباب لظهوره :

01-التنظيم الرسمي:

عرف التنظيم الرسمي بأنه هو الذي يهتم بهيكل المنظمة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وبتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسئوليات في المنظمة، ويبن لكل فرد في المنظمة الدور الذي يقوم به والواجبات المطلوب تأديتها ويسير هذا التنظيم حسب قواعد ومبادئ معينة تعتبر من المقومات الأساسية له مثل مبدأ تقسيم العمل وتساوى السلطة مع المسئولية ونطاق الإشراف ووحدة الرئاسة [1]وتفويض السلطة .ويعتمد التنظيم الرسمي على ثلاثة مكونات أساسية هي: هيكل المنظمة، ثم نظم تشغيلها وإجراءات هذه النظم المختلفة بالمنظمة وإداراتها وأقسامها

[1]محمد شاكر عصفور، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 128-130 .

ووحداتها المختلفة والنظم الإدارية التي تطبقها من لوائح وقوانين، أما المكون الأساسي الثالث للتنظيم يشمل التكنولوجيا بكل محتوياتها وعلى قدرة الكفاءات التنظيمية المختلفة إدارياً وفنياً ومدى تعاونها ومهاراتها في أداء مهامها وتأتي ثمار التنظيم الرسمي بالمنظمة دعماً أو إبطاء في تحقيق أهداف المنظمة.

ويطلق عليه أيضا التنظيم البيروقراطي وخاصة التنظيمات الكبيرة التي تتضمن جهازا إداريا مستفيضا بالتعليمات والقواعد واللوائح التي تتوقع الإدارة من العاملين فيها تطبيقها والأخذ بها بأمانة وإخلاص ويعتبر التحليل النظري العميق الذي قام به ماكس فيبر لعناصر البيروقراطية من أهم ما كتب عن التنظيم الرسمي .

ويهتم هذا التنظيم بالهيكل التنظيمي للمنشأة وبشكلها وبتحديد العلاقات والمستويات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات ومن أهم خصائص هذا التنظيم ما يلي:

1- تنظيم الوظائف في تشكيل تدرجي هرمي قائم على أساس تسلسل السلطات.

2-توزيع الواجبات بمثابة مهام رسمية قائمة على أساس التخصص.

3-القواعد والتعليمات واللوائح الرسمية هي الأساس التي يعتمد عليها في علاقات الأفراد وتصرفاتهم.

4- يقوم التوظيف على أساس التأهيل الفني من دون اعتبارات أسرية أو سياسية.

5- افتقار العاملين للعلاقات الشخصية بينهم وبين جمهور المتعاملين معهم .

يمكن التمييز بين ثلاث أنواع رئيسية للتنظيم قائمة على أساس مبدأ تقسيم العمل وهذه الأنواع الثلاثة هي:

1-تنظيم على أساس جغرافي

2-تنظيم على أساس الغرض الرئيس

3-تنظيم على أساس وظيفي وعلى الرغم من إمكانية إقامة منظمة قائمة على أساس تنظيمي واحد إلا أنه قلما توجد منظمة إلا وأن تجمع بين نوعين أو أكثر من هذه الأنواع.

ووفقا للتنظيم على أساس جغرافي فإن جميع أوجه النشاط في المنظمة الحاصلة بمنطقة معينة تجمع في وحدة تنفيذية واحدة وهذه الوحدة مع غيرها من الوحدات المماثلة بالمناطق الأخرى وتخضع لإشراف مركزي واحد بصرف النظر عن درجة المركزية أو اللامركزية التي تتمتع بها الوحدات الجغرافية أما التنظيم على أساس الغرض الرئيس فقد يبنى على أساس السلعة المنتجة أو فئة الجمهور المتعامل مع المنظمة أو نوع الخدمة المؤداة فتنظيم المديرية العامة للاستيراد مثال يقوم على أساس نوع السلعة المستوردة وتنظيم مديرية التربية والتعليم يقوم على أساس فئة التلاميذ الذين يتعاملون بينما تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية يقوم على أساس نوع الخدمة المؤداة (إدارة المساعدات ، إدارات الضمان الاجتماعي)أما التنظيم على أساس وظيفي فيعني بتقسيم العمل على أساس التخصص داخل المنظمة مثل التخطيط ،التمويل ،الإنتاج ، والبيع ، ويحبذ **فريدريك تايلور** هذا النوع من التنظيم ومما تجدر ملاحظته انه كلما كانت المنظمة ضخمة كلما زادت فرصة الجمع بين عدد من هذه الأسس في بنائها التنظيمي.

02- التنظيم غير الرسمي :عرف التنظيم غير الرسمي بأنه علاقات شخصية أي أنها تتعلق بالعمل مباشرةً ولم تنشأ ابتداء بموجب القوانين واللوائح ولم تأخذ حيزاً في الهيكل التنظيمي أو الخريطة التنظيمية القانونية وإنما نشأت هذه العلاقات لاحقاً لضرورة ملحة ومشكلات طارئة .[1]

ولقد ذكر الأستاذ مدني عبد القادر أن من الأسباب التي تؤدى إلي نشوء التنظيم غير الرسمي:

العوامل الاجتماعية: وهي تتمثل في الحاجة للإشباع الاجتماعي فكلما كان التنظيم يميل إلى حد كبير إلى الرسميات يشجع ذلك على قيام التنظيم غير الرسمي ويمكن للإدارة أن تستغل التنظيم غير الرسمي لتحقيق الأهداف المطلوبة، بالإضافة إلى الضغوط على العاملين – الروتين والتكرار – والبيئة الخاصة بالعمل.

كما أن التنظيم غير الرسمي هو عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد نتيجة تجميعهم في مكان واحد هو مكان العمل والتنظيم الرسمي هو السبب في وجود التنظيم غير الرسمي فحين تعين الإدارة الأفراد في المنشأة وتوزعهم على إداراتها وأقسامها ووحدتها المختلفة سوف تنشأ بينهم علاقات بسبب العمل ثم لا تلبث هذه العلاقات ان تأخذ شكلا أخر هو مجموعة أو جماعات العمل.

والتنظيم غير الرسمي وحدات اجتماعية من الأفراد يؤمنون بقيم معينة وقواعد معينة للسلوك ويقومون بأداء ادوار معينة في سبيل الوصول إلى هدف معين يربطهم ومن هنا يتضح أن لفظ جماعة يتضمن العوامل الآتية :

[1] زكي مكي إسماعيل عبد الرحمن، **أصول الإدارة والتنظيم**، شركة مطابع السودان المحدودة، ط 02، السودان، 2009م ، ص152 .

1. العلاقات الاجتماعية : عمليات الأخذ والرد وعمليات انسياب المعلومات .

2.قواعد السلوك : كل جماعة تضع قواعد للسلوك يلتزم بها أعضاءها في تعاملهم مع بعضهم وتحدد لهم ما يجب وما لا يجب ان يفعلوه كما تحدد لهم السلوك المقبول وغير المقبول.

3-الأدوار: يلعب كل عضو في الجماعة دورا محددا يتكون من توقعاته عن نفسه توقعات الآخرين منه وتوزع الأدوار على الأعضاء في الجماعة حسب سنهم وخبرتهم وقدرتهم وطاقتهم.

4-القيم : كل جماعة تؤمن بعدد من القيم والمبادئ والأفكار .

5-العواطف : نتيجة للعلاقات التي يكونها الأفراد فيما بينهم داخل الجماعة فانه يتكون لديهم شعور المحبة بينهم بعضهم ببعض إما خصائص التنظيم غير الرسمي.

ثامنا: أهم نظريات التنظيم :

إن استعراض نظريات التنظيم يجعلنا نقف أمام اتجاهات فكرية إدارية متباينة في تفسير مفهوم التنظيم وتوضيح أبعاده، كما نجد افتراضات هذه النظريات تتعدد حول السلوك الإنساني و حول نمط التعامل الواجب اتباعه معه لتحسين الأداء وزيادة الإنتاج .وعليه فإن الفكر الإداري يتميز بعدم احتكامه لنظام نظري موحد، بل نجده يحتوي على عدة نظريات تتميز بتنوعها وثرائها، إذ تمثل كل نظرية وجهة نظر معينة وتركز على جانب محدد وتقوم بشرحه وتفسيره وذلك حسب خلفية باحثيها وخصوصية الفترة الزمنية التي ظهرت بها.

وقد جرى تصنيف نظريات التنظيم في عدة مجموعات رئيسية، حيث احتوت المجموعة الواحدة على عدة نظريات فرعية تشابهت في الاتجاه الفكري وفي تفسير ظاهرة التنظيم والسلوك التنظيمي داخل المنظمة. و يعكس التطور في نظريات التنظيم نمطا تراكميا من المعرفة تم الوصول إليه من خلال الدراسات والتجارب الإدارية المختلفة.

1- المدرسة الكلاسيكية :

ظهرت هذه المدرسة مع نهاية القرن 19وبداية القرن الـ20 م، حيث كان التحدي الرئيسي الذي واجه المديرين آنذاك يتمثل في كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة من جهة، ومن جهة أخرى كيفية الاستفادة القصوى من جهود العاملين من خلال تحفيزهم ماديا(الأجر.)

ومن أهم العوامل التي ساعدت على بروز هذه المدرسة التغيرات التي حدثت بالبيئة الإقتصادية (ظهور المصانع، زيادة عدد العاملين، زيادة الطلب على المنتجات...) الأمر الذي أدى إلى تغيير جذري في علاقات العمل بين أرباب العمل والعاملين. وهذا ما قاد عددا ليس بالقليل من المفكرين الذين عاصروا تلك الحقبة الزمنية والذين كان أغلبهم من التقنيين الممارسين (مهندسين، تقنيين) إلى البحث عن أفكار

جديدة (في ذلك الوقت) تحقق الرفاهية بالنسبة لرب العمل (زيادة الأرباح)، من خلال الاستغلال العقلاني لجهود الأفراد الأجراء، وهؤلاء المفكرين يطلق عليهم رواد المدرسة الكلاسيكية [1] .

تشمل هذه المدرسة نظريات فرعية تشترك في الافتراضات الأساسية، وإن كانت تختلف في المنهجية المتبعة وفي مستوى التحليل وفي خلفية الباحثين الذين اتفقوا على مبادئ إدارية متماثلة يجب مراعاتها في عملية التنظيم، وتتمثل هذه النظريات في: الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، المبادئ التي حددها هنري فايول، والنظرية البيروقراطية لماكس فيبر .

1-1 **الإدارة العلمية لفريديريك تايلورF Taylor :** المساهم الأساسي في المدرسة الكلاسيكية للإدارة والذي انتزع لقب أب الإدارة الباحث فريديريك تايلور، والذي لم تكن قبله الإدارة تكتسي الطابع العلمي دون إغفال مساهمات كل من **تشارلز بابيج** و **هنري كانت** و **جيلبريت وليليان** الذين دافعوا عن فلسفة التنظيم العلمي للعمل .[2]

اعتبر تايلور أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة والبحث وبمنهجية علمية تجريبية، وعلى ضوء التجارب التي قام بها حدد المبادئ الأساسية الواجب على المديرين العمل وفقا لها وهي:

- ضرورة استبدال الطرق التقليدية في العمل والقائمة على العشوائية والتخمين لتحديد معدل الإنتاجية، بطرق علمية تعتمد على الدراسة العلمية لكل خطوات العمل.

- ضرورة تحمل الإدارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة لأداء الأعمال.

---

[1] الهادي بوقلقول، **محاضرات في مادة مدخل إلى إدارة الأعمال لطلبة السنة الأولى**، قاعدة التعليم المشترك لميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مطبوعة جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2015،ص18.

[2] عبد الفتاح بوخمخم، **نظريات الفكر الإداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل**، ورقة عمل قدمت ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان طرابلس لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص5.

- توزيع المسؤولية عن العمل بين الإدارة والعاملين، بحيث تقوم الإدارة بعملية التخطيط والإشراف بينما يقوم العمال بالتنفيذ .[1]

وبصفة عامة فإن تايلور كان يرى أن الاعتماد على الأساليب العلمية هو الطريق الأمثل لإرضاء 3العمال الذين يهمهم الحصول على أجور مرتفعة [2] .

1-2. هنري فايول H.Fayol والمبادئ التنظيمية:

يعتبر المهندس الفرنسي **فايول** من أهم كتاب علم الإدارة الأوائل بفرنسا، كما يعتبر من معاصري تايلور وجاءت أبحاثه ودراساته مكملة لجهود علماء الإدارة الأوائل بأوروبا وأمريكا، وكان يعمل مهندسا بإحدى شركات التعدين الفرنسية، وقد ترقى إلى مدير إداري وقام بأبحاثه هذه خلال فترة توليه وظيفة المدير الإداري حيث كان يبحث عن مبادئ وأصول علمية بسيطة يمكن استخدامها في شرح وظيفة المدير، واتسمت أبحاثه بالتركيز على الإدارة العليا والمدير الإداري متدرجة إلى أسفل، ولم يقدم **فايول** نظرية منطقية للإدارة وإنما قدم المبادئ والأصول التي لاحظها وطبقها في عمله ،وقام بتقسيم العمل للاستفادة من التخصص ومن ضرورة احترام النظم واللوائح .[3]

ويذكر أن **فايول** يختلف عن تايلور في الخلفية العلمية، فهو لم يبدأ حياته عاملا مثل **تايلور**، بل مديرا في إحدى الشركات في بلده فرنسا، وقد تعلّم من خبرته أن هناك مبادئ إدارية يجب مراعاتها للحصول علىً إنتاج أفضل، وقد حددها في أربعة عشر مبدأ وهي:

- تقسيم العمل على أساس التخصص واعتبار ذلك آلية لازمة لزيادة الإنتاج وإتقانه.
- توازن السلطات مع المسؤوليات وعدم الإخلال بهذا التوازن ..

---

[1] محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع،ط03، عمان، الأردن، 2008، ص ص 77-78.

[2] عمار بوحوش،**الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة**، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر،1984 ، ص 66.

[3] محمد الفاتح المغربي، **إدارة الإنتاج والعمليات** ، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر ،2018، ص09.

- الانضباط والالتزام مما يعني احترام الموظفين للقواعد والتعليمات .
- وحدة الأوامر ويعني ذلك أن يكون هناك مديرا واحدا مسؤولا عن توجيه النشاطات التنظيمية التي تخدم هدفا واحدا لا يكون هناك إخلال بالنظام وعدم استقرار في العمل .
- وحدة التوجيه وهو يعني رئيس واحد وخطة واحدة لتحقيق نفس الهدف، وهذا المبدأ لا يتعارض مع سابقه، حيث نجد وحدة الأوامر تمارس على الأشخاص ،بينما وحدة التوجيه يقتضيها التنظيم السليم للمشروع بأسره.
- أولوية المصلحة العامة على المصالح الفردية.
- ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين.
- مبدأ المركزية إذ لا بد من توجيه الأوامر والتعليمات لكل العناصر فتكون لديها القدرة على الحركة والأداء .
- **مبدأ تدرج السلطة:** أي التسلسل الرئاسي بما يضمن ربط كل مستوى إداري بمستوى إداري أعلى وتوضيح نطاق الإشراف
- **مبدأ الترتيب:** وهو يتطلب حسن تطبيق قاعدتين من أهم القواعد اللازمة للنشاط الإداري وهما التنظيم الجيد والاختيار الجيد
- **مبدأ المساواة:** لتشجيع الموظفين على بذل أقصى قدراتهم و إحساسهم بالولاء والإخلاص لعملهم .
- ضرورة الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال التخطيط للقوى العاملة
- تشجيع المبادرة الفردية.
- تشجيع روح الفريق[1]

[1] فاطمة سعدي، **مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة**، لندن: شركة بريطانية،2015، ص ص 76-77 .

1-3- النظرية البيروقراطية لماكس فيبر M. Weber : تزامنت تجارب تايلور مع دراسات عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر الذي كان يعمل أستاذا في الجامعات الألمانية، حيث كان فيبر بصفته عالما اجتماعيا معنيا بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات، فكان يبحث عن جواب يفسر سبب تخلف بلده ألمانيا في بداية القرن العشرين عن الدول الأوروبية والولايات المتحدة الأمريكية.

ومن خلال دراساته وزياراته للدول المختلفة توصل إلى نظرية عامة حول تطور المجتمعات، حيث قسم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية إلى ثالث مراحل هي[1]:

- **مرحلة السلطة التقليدية:** تتسم المجتمعات في هذه المرحلة بأن شرعية القادة السياسيين الإداريين تنبع من أصول تقليدية مثل الوراثة، والجاه والنسب. أما أداء الإدارة في هذه المرحلة فيكون بدائيا وغير كفئ.
- **مرحلة السلطة الكاريزماتية:** السلطة تكون لأشخاص يتمتعون ما يميزها أن بصفات قيادية خاصة تجعلهم قادرين على حشد الجهود والموارد، مما يؤدي إلى وجود إدارة جيدة نوعا ما، ولكن كان أهم مشكل هو عدم وجود مؤسساتية، إذ أنه وما إن يختفي مثل هؤلاء القادة حتى يعود مستوى الإدارة إلى مستوى متدن من حيث الكفاءة والدقة.
- **مرحلة السلطة القانونية:** يشغل الوظائف الإدارية في هذه المرحلة أشخاصا ممن تتوافر فيهم المؤهلات والشروط المحددة بالقوانين، وتمتاز الإدارة في هذه المرحلة التي سماها بمرحلة البيروقراطية بالكفاءة والإنجاز والدقة في العمل، فكلما كان التنظيم الإداري قائما على القانون كان الإنتاج عاليا .[2]

[1] محمد قاسم القريوتي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص10-11

[2] محمد قاسم القريوتي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص11 – 12.

وتجدر الإشارة أن مصطلح البيروقراطية مشتق من الكلمة الفرنسية **Bureau** ويعني مكتب، و **Cracy** معناه حكم وعليه فالبيروقراطية تعني حكم المكاتب.

وقد جاء بها العالم ماكس فيبر بهدف توفير الحد الأعلى للكفاءة [1] .

وقد حدد فيبر خصائص نظريته في التنظيم القائم على القانون على النحو التالي :

- تقسيم العمل والتخصص
- التسلسل الرئاسي
- وضوح خطوط السلطة
- اتباع نظام الجدارة في تعيين التسلسل الرئاسي
- اعتبار الإدارة مهنة تحتاج للتأهيل والتدريب
- وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل
- الاهتمام بالتوثيق وتنظيم السجلات
- الرسمية في علاقات العمل داخليا وخارجيا .
- الاهتمام بدفع أجور وتعويضات عادلة للعاملين [2] .

يلاحظ من النظريات السابق ذكرها اهتماماتها تنحصر بالمكونات الداخلية للتنظيم. ويمكن تفسير ذلك بالظروف التي صاحبت ظهورها، حيث كانت الأولوية آنذاك لزيادة الإنتاج، وكان العمال يفتقرون للتدريب، وكانت الأجور والحوافز الاقتصادية تحتل الأهمية الأكبر، حيث كان المستوى المادي والثقافي للعاملين متدنيا

[1] ياسر الخزعلة وآخرون ، **الإدارة الشرطية المعاصرة: النظرية والمفاهيم**، دار الخليج، عمان، الأردن،2017، ص84.

[2] محمد قاسم القريوتي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 78-80.

وعموما فإن الإنسان في الرؤية التقليدية للتنظيم كائن رشيد، يعرف رغباته ومصالحه وبذلك لا يتوقع منه أشكال السلوك التنظيمي غير الرشيدة، كالتباطؤ في العمل وغيرها من السلوكيات المخالفة لما تريده الإدارة وتوافق عليه، فكل ما تتوقعه النظرية التقليدية من الإنسان في التنظيم أن يؤدي ما يطلب منه من أعمال بالطريقة التي تم توضيحها له، وفي المقابل يحصل على الراتب الذي تقرره له الإدارة دون مناقشة. و هذه الرؤية في الحقيقة تكاد تلغي السلوك التنظيمي تماما كظاهرة لها تأثير أو تستحق الدراسة، فهي تركز في الأساس على الجوانب المادية والآلية، أما البشر فعليهم السمع والطاعة [1] .

إلا أنه في مرحلة لاحقة لهذه المرحلة، تحولت النظرة للتنظيمات من كونها كيانات ميكانيكية إلى كيانات اجتماعية عضوية، حيث دخل على الخط علماء النفس وعلماء الاجتماع والعلوم السلوكية المختلفة.

وأهم ما يميز هذه المرحلة نستعرضه في ما يلي :

2- مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية :

تجدر الإشارة أنه لا توجد حواجز أكاديمية بين مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية، لأن المدرستين تتداخل ببعضها البعض، مما أدى إلى أن ينسب بعض الكتاب إلى مدرسة العلاقات الإنسانية في بعض المؤلفات، وينسبون إلى المدرسة السلوكية في مؤلفات أخرى، وتعتبر دراسات وأبحاث المدرسة السلوكية امتدادا لما قامت به مدرسة العلاقات الإنسانية ،وسنحاول في ما يلي طرح أهم أفكار ونظريات كل من المدرستين السابقتين الذكر.[2]

[1] علي السلمى ،**إدارة السلوك التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، مصر،2004، ص ص 65- 66.

[2] سامية فلياشي، **مدخل لإدارة الأعمال** ، مطبوعة دروس، جامعة الجزائر 2017-2018، ص 31.

2-1 .مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو E.Mayo : وهي تلك المدرسة التي لا ترى في التنظيمات آلات جامدة يثبت فيها الأفراد، ولا قطع غيار يمكن استبدالها بسهولة وإنما كيانات بشرية لهم متطلبات إنسانية واجتماعية بجانب متطلباتهم المادية ، [1]وذلك أهم ما أبرزته تجارب مصنع هوثورن.

تجارب إلتون مايو: أو ما تسمى أيضا بتجارب مصنع هوثورن : سميت تجارب هوثورن بهذا الاسم لأنها أجريت في مصانع هوثورن في شركة وسترن إيليكتريك في ولاية إلينوي بالولايات المتحدة الأمريكية ما بين 9101 – 9101 والتي استمرت إلى الثلاثينات من القرن العشرين، وقد كانت تلك الدراسات امتدادا لتجارب **تايلور**، حيث ركزت بداية على العوامل المادية والطبيعية التي تتعلق بالإجهاد والأجور والظروف المحيطة بمكان العمل وأثرها على الإنتاج [2]

ومن خلال تلك التجارب لم يلاحظ فريق البحث فروقا حقيقية في مستويات الانتاجية، وقد شكلت هذه النتائج مفاجأة لفريق البحث، مما جعله يوجه اهتمامه إلى وجهة جديدة مركزا على العوامل النفسية والاجتماعية.

وانضم في هذه المرحلة من الدراسة إلى فريق البحث أستاذ من جامعة هارفارد وهو إلتون مايو، واستمرت الجهود البحثية حوالي خمسة سنوات من 1901– 1930.

تم خلالها القيام بعدة تجارب ،تم كالمقابلات وملاحظة السلوك الجماعي، حيث ركزت على التعرف على ما يريده العمال وما يفكرون به .[3]

وعليه، يمكن اعتبار أنه تم تقسيم وجدولة أعمال الأبحاث إلى ثلاث مراحل وهي كالتالي:

---

[1] حمد على فرهاد، **الاقتصاد الإداري: مدخل في اتخاذ القرارات على مستوى الوحدة الاقتصادية،** المكتبة الأنجلو مصرية، مصر، 2008، ص 25.

[2] محمد قاسم القريوتي، **مرجع سبق ذكره**، ص81.

[3] **المرجع نفسه ، ص ص** 83 -84 .

- **المرحلة الأولى: أثر الإضاءة على الإنتاجية:** تم تقسيم العمال لمجموعتين، واحدة منها تجريبية حيث خضعت للدراسة أين تغيير كثافة الإضاءة التي تعمل في ظلها. أما المجموعة الثانية فظلت تعمل في نفس ظروف العمل العادية دون تغيير لتكون بمثابة مجموعة الرقابة، ذلك أنها وضعت في الأساس لمقارنة الاختلافات بينها وبين المجموعة الأولى بناء على ما تم إحداثه من تغييرات في هذه الأخيرة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متوقعة، تمثلت في أن إنتاجية المجموعة التجريبية محل الدراسة زادت مع كل زيادة في كثافة الإضاءة، أما النتائج غير المتوقعة فتمثلت في أن إنتاجية مجموعة الرقابة ارتفعت أيضا بالرغم من أن كثافة الإضاءة لديها لم تتغير، كما أن إنتاجية المجموعة التجريبية ظلت مرتفعة أيضاُ حتى بعد أن تم تخفيض الإضاءة ،و هو الأمر نفسه بالنسبة لمجموعة الرقابة [1]

المرحلة الثانية: أثر فترات الراحة ،ظروف العمل والزيادة المادية على الإنتاجية: وهذه المرحلة خصصت لدراسة التأثيرات المادية على إنتاجية العاملين بالمجموعات المختلفة، فقد أعطيت المجموعة الأولى فترات راحة أطول وقدمت لها وجبة طعام وحصلت على زيادة مادية، بينما المجموعة الثانية بقيت تعمل في الظروف والشروط نفسها ،لكن مجرد اهتمام الإدارة المعنوي بالمجموعتين معا أدى إلى تزايد الإنتاجية في كل منهما ولم يكن هناك تأثير واضح للظروف المادية على العمل.

المرحلة الثالثة: تأثير العامل الإنساني والنفسي على الإنتاجية: لقد افترض الباحثون في هذه المرحلة أهمية وقوة تأثير العامل الإنساني والنفسي مقارنا بالعوامل المادية والفنية ،وتبين لهم بأن الإنتاجية مرتبطة ارتفاعا وانخفاضا بالعالقة والرابطة الاجتماعية غير الرسمية فيما بين العاملين أنفسهم .ضمن هذه التجربة قام الباحثون والمشرفون بإجراء مقابلات مباشرة مع العاملين في العديد من المستويات الفنية التنفيذية ،وذلك للوصول إلى تحديد إنتاجية اليوم العادلة التي تحقق مصلحة الإدارة والعمال، وتم الاختبار على

[1] جبارة عطية جبارة، **الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر،2001 القاهرة، مصر، ص69.

مجموعة من الأفراد العاملين ممن يتصفون بالقدرة الإنتاجية العالية وبعضهم الآخر في المجموعة نفسها له طاقة إنتاجية ضعيفة أو متوسطة، وتم ربط الأجر بعدد القطع المنتجة في ظروف ومناخ وشروط الإنتاج من قبل كل عامل بغية تحفيز العمال ذوي الطاقات الإنتاجية العالية على حساب العمال من ذوي الإمكانات المحدودة .وكان افتراض الباحثين بأن العمال الأكفاء سيضغطون على العمال ذوي الكفاية الأقل لزيادة عدد القطع المنتجة من قبلهم، وكانت النتائج أيضا غير متوقعة حيث أن الارتباط الاجتماعي بين العاملين أدى إلى وضع وتحديد مستوى عادل للإنتاجية اليومية ممكنة التحقيق والتنفيذ من العاملين جميعا، وخلصت مجموعة البحث بنتيجة مفادها أن الروابط الإنسانية أقوى بكثير من الحوافز المادية .[1]

وقد شكلت هذه التجارب تأثيرا كبيرا على نظرية التنظيم، ولفتت أنظار الباحثين إلى أثر القيمّ والاتجاهات ونمط العلاقات على الإنتاجية ،حيث تبين كيف يمكن للجماعة أن تمارس ضغطا على العامل الكسول ليرفع إنتاجيته، وأصبح هناك تأكيدا على النواحي الإنسانية التي يطلب من المديرين والمشرفين أن يعطوها مزيدا من الاهتمام، فقد ولى عهد النظر للتنظيم كآلة جامدة يتوجب على العاملين التكيف مع متطلباتها بشكل تلقائي، بل أصبح الاهتمام واضحا بضرورة إعادة تصميم الوظائف بشكل يتناسب مع رغبات وقدرات العاملين باعتبارهم العنصر الأهم في أي تنظيم وهو ما يضمن حسب هذه التجارب التزام الفرد بأداء مهامه بإخلاص.

ولعل من أبرز الفروق بين النموذج التقليدي للتنظيم ونموذج العلاقات الإنسانية أن الفكر التقليدي أن حين تعامل مع الإنسان باعتباره عنصرا من عناصر التنظيم ركز فقط على الجوانب الفيزيولوجية فيه،

---

[1] عبد القادر حبيتر وشايب ذراع ميدني، **فعالية التنظيم بمنظور نظريات الإدارة التقليدية**، مجلة علوم الإنسان والمجتمع ، 02 جوان 2021، ص ص 191-192.

-الفضيل رتيمي و أسماء رتيمي، **عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية 10 ، جوان 2013، ص ص 16-17 .

-فاطمة بدر، **أساسيات الإدارة** ، سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية،2018، ص ص 60-61 .

أي قدراته الجسمية على أداء الأعمال الموكلة إليه باستخدام قواه العضلية بينما اتجه نموذج العلاقات الإنسانية إلى تأكيد أهمية التكوين النفسي والاجتماعي للإنسان، والتأكيد على قدراته الفكرية وتأثير الحاجات الاجتماعية في تشكيل سلوكه واستجابته لمطالب التنظيم، وقد كشفت حركة العلاقات الإنسانية عن الأهمية الكبرى لجماعات العمل وتأثيرها الكبير في تشكيل السلوك التنظيمي، بينما أهدر النموذج التقليدي هذا الجانب تماما وتعامل مع العناصر البشرية كأفراد منعزلين لا يربطهم رابط. [1]

2-2-المدرسة السلوكية :

إن المدرسة السلوكية تعد امتدادا لمدرسة العلاقات الإنسانية لكنها اختلفت في استنتاجاتها عن المدرسة التقليدية والإنسانية أيضا، لم يؤمن رواد المدرسة السلوكية بنظرية الرجل الاقتصادي **لتايلور** والتي أكد فيها بأن الفرد العامل تحكم دوافعه الإنتاجية و الحوافز المادية فقط، ولم يؤمنوا أيضا بنظرية الرجل الاجتماعي التي قدمها **إلتون مايو** لرفع الكفاية الإنتاجية في المشروعات الاقتصادية، فالمدرسة أي مدى يلبي حاجة الفرد السلوكية تركز على دراسة طبيعة العمل نفسه الذي يقوم به الفرد ويساعد على استثمار إمكاناته وقدراته ومهاراته.

ويعتقد العلماء السلوكيين أن هناك عوامل وأسباب عديدة تدفع الفرد للعمل، بالإضافة إلى كسب المال وإنشاء علاقات اجتماعية. [2]

لقد تعمقت هذه المدرسة في دراسة سلوك الفرد بالمنظمة وإمكانية التنبؤ به، وافترضت أن هذا السلوك لابد أن تكون له أهداف ، كما تعتبر هذه المدرسة أن المنظمة عبارة عن مجموعة من أفراد ينجزون أعمالا متأثرين بأنماطهم السلوكية وعاداتهم الاجتماعية.

[1] علي السلمى، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 80-81 .

[2] فاطمة بدر، **مرجع سبق ذكره**، ص.63.

وعليه لابد للمنظمات من معرفة سلوك أعضائها العاملين وتفسيره وتحديد دوافعهم والعوامل التي تؤثر فيهم ،للتمكن من التعامل معهم بشكل يوفق بين أهدافهم وأهداف المنظمة. وفي ما يلي بعض نظريات المدرسة السلوكية [1]:

أ –**شستر برنارد Chester Bernard والأنظمة التعاونية:** يعود الفضل لبرنارد في التأكيد على ضرورة النظر للتنظيم على أنه كيانا تعاونيا لا يعتمد فقط على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس في إصدار الأوامر، بل أيضا على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه.

وقد ركز **بارنارد** على فكرة التوازن التنظيمي وضرورة أن تدرك الإدارة أن العامل لا يمكنه أن يعطي للمنظمة إلا إذا اعتقد أنه يتلقى حوافز عادلة لقاء ما يقدمه لها، وأن أي إخلال بهذا التوازن سيعني تدني رغبة العامل في بذل طاقته القصوى في العمل، وقد اعتمد برنارد في أفكاره هذه على خبر ته كمدير في شركة **نيوجرسي بل** [2].

ب–**هربرت سيمون Herbert Simon و** نظرية التوازن التنظيمي :طور **سيمون** أعمال "برنارد" في كتبه الذائعة الصيت والتي تعكس التواصل الفكري بين هذين العالمين، خاصة فيما يتعلق بتفسيره للسلطة وعملية اتخاذ القرارات بالمنظمة، فالقرارات من وجهة نظره هي وحدة التحليل الأساسية بالمنظمة.

وقد أطلق على نظريته في التنظيم –الرشد المحدود–، كونها تبحث عن البديل الذي يحق الرضا للمدير، وليس الرشد المطلق الهادف إلى تعظيم المنفعة القصوى، ويرى **Saimon** أنه يجب توافر شرطين أساسيين في المدير لمساعدته على تحقيق الفعالية التنظيمية، وهما:

– أن يكون قادرا على اتخاذ قرارات مناسبة

[1] سامية فلياشي، **مرجع سبق ذكره**، ص.31.

[2] القريوتي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 85–86.

– أن يستطيع التأثير في المرؤوسين(منفذي القرارات)لتنفيذها و تعميم فائدتها كما احتلت القرارات الخاصة بمشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة مكانة مهمة عنده، حيث تشكل نظرية التوازن التنظيمي أو البقاء واحدة من أهم إسهاماتSaimon مجالات المشاركة، وقد تبلورت هذه النظرية بطريقتين، تتجسد الأولى بسلوك الفرد الخاص بالارتباط أو البقاء أو الانسحاب من المنظمة، أما الثانية فتتضمن الموازنة بين ما يقدمه الفرد للمنظمة وما تقدمه هي له، وفي حالة حدوث خلل معين في هذا التوازن يتوجب العمل على إعادته إلى حالته الأولى قبل أن يكون سببا في تدهور المنظمة واضمحلالها [1]

ج– رنسيس ليكارت: Ransis Likert : انشغل **ليكارت** بدراسة التفاعلات بين أعضاء الجماعة، حيث وجد أن المشاركة في اتخاذ القرارات و تحديد الأهداف وحل المشاكل على مستوى الجماعة تؤدي إلى تحقيق مستوى عالي من الفعالية، [2]ذلك أن كل فرد يشعر بأنه ضروري ومهم للمنظمة .

ونجد ليكارت رّكز اهتمامه على الدافعية الذاتية وإنشاء مجموعات عمل متداخلة ومرتبطة مع بعضها، إذ من شأن ذلك أيضا تخفيف حّدة الصراع النفسي والسلوك العدواني للعمال اتجاه الإدارة والمديرين [3] .

د– كريس أرجيرس Chris Arjris و نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم :أوضح **أرجريس** في كتابه "الخصائص الفردية والمنظمات" بأن النمو الجسمي للفرد يتوقف عند سن معين، في حين يستمر نموه العقلي والوجداني بالتطور لتحقيق خصائص الشخصية السوية.

---

[1] نور الدين تاوريريت، **قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي:** مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر، 2005–2006، ص54 .

[2] عبد الفتاح بوخمخم، **مرجع سبق ذكره**، ص ص08–09.

[3] فاطمة بدر، **مرجع سبق ذكره**، ص 66 .

كما أن الإنسان له دوافعه الفطرية والمكتسبة من خلال نموه وتطوره، وهذه الدوافع حسب **أرجريس** تتطور عبر الزمن وتتنوع من خلال الأحداث التي يعيشها، كما تتأثر بعدة عوامل من تعلم وبيئة وسن وغيرها ...و الإنسان بطبعه له احتياجات مادية و معنوية ذاتية يكون مندفعا لتحقيقها، و الإدارات المتميزة في نظر كريس **أرجريس** هي تلك التي تسعى لتأمين الشقين من الاحتياجات لعمالها، وتعمل دائما على وضعهم في مراكز العمل التي تتوافق مع ميولهم ورغباتهم، وهذا من شأنه أن يؤدي حتما إلى تنفيذ الأهداف بأقل التكاليف بالنسبة للمؤسسة.

فتوزيع الإدارة للعمل على العاملين دون مراعاة لكفاءاتهم وميولهم ومؤهلاتهم ورغباتهم الفردية من شأنه أن يؤدي في نظر كريس **أرجريس** إلى:

- محاولة العامل بشتى الوسائل إثبات قدراته الفردية في تنفيذ العمل الموكل إليه، حتى ولو كان هذا العمل يحتاج إلى كفاية أفضل مما يتمتع به العامل من قدرات، وهو ما يخلق جوا من التنافس غير المتكافئ بين الأفراد ويعيقهم في تحقيق طموحاتهم وأهدافهم، الأمر الذي يدفعهم لترك العمل وتغييره.

قد لا يكون ترك العامل للعمل الحل الأمثل بالنسبة له، فقد يفقد التعويضات المادية على خدمته الطويلة في العمل، مما يجعله أحيانا يحجم عن ترك العمل وتغييره للاستفادة من الامتيازات المذكورة، لكنه سيلازمه شعور دائم بخيبة الأمل وعدم القدرة على تحقيق الأهداف، مما سيضطره للقيام ببعض التصرفات السلبية في العمل .[1]

هـ- أبراهام ماسلو Braham Maslow ونظرية سلم الحاجات :تعد نظرية الحاجات **لماسلو Maslow Braham**من أكثر نظريات الدافعية انتشارا، وهي تشير إلى وجود هرمية للحاجات

ويعتقد **ماسلو** أن تلك الحاجات متباينة حسب مستوياتها في الأهمية، إذ يبقى بعضها غير مهم إلى حد ما و لا يمثل مصدر إثارة للإنسان إلا بعد أن يتوفر للبعض الآخر منها الحد الأدنى من الإشباع، حيث يتوجب على الإنسان إشباع الحاجات الدنيا في الهرم قبل إشباع الحاجات العليا.

[1] لخضر بن غنام، **الإشباعات الخارجية وأثرها على دافعية العمال داخل المنظمات**: دراسة ميدانية على عمال التربية بمقاطعة صالح باي ولاية سطيف، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص ص 60-62.

وهذه الحاجات ترتب تدريجيا حسب أهميتها كما يلي :

1-الحاجات الفيزيولوجية: هي قاعدة الحاجات بمفهوم تسلسل الحاجات **لماسلو**، وهي تشمل على ما هو ضروري للحفاظ على بقاء الإنسان لذلك تسمى حاجات البقاء، وتتضمن الحاجة للطعام والماء والنوم...ولنا في قصة سيدنا يوسف مع بني إسرائيل مثالا عن ذلك عندما تنبأ بالمجاعة لمدة سبع سنين، فأول شيء فكر فيه الناس هو تخز ين المواد الغذائية

2-الحاجة إلى الأمن: تهدف هذه الحاجة إلى التخلص من الخوف والقلق والتهديد بكافة أشكاله، وتشير إلى رغبة الفرد في السالمة والأمن والطمأنينة.

3-الحاجة إلى الانتماء: وهي حاجة اجتماعية إذ تتضمن الرغبة في إنشاء علاقات وجدانية وعاطفية مع الآخرين وخاصة مع المجموعات المهمة في حياتنا، تظهر هذه الحاجات في الشعور الذي يعانيه الفرد لدى غياب أصدقاءه أو أحباءه أو أطفاله أو المقربين لديه...فالإنسان كائن اجتماعي بطبعه.

4-الحاجة إلى الاحترام والتقدير: و تشير إلى رغبة الفرد في تحقيق قيمته الشخصية كفرد متميز . وتصاحب إشباع هذه الحاجات بمشاعر القوة والثقة ،في حين يؤدي عدم إشباعها للشعور بالضعف والعجز. كما أن الإحساس باحترام الذات مرتبط على نحو وثيق بنجاح الفرد في مهماته الحياتية ..

5-الحاجة إلى تحقيق الذات : وتتمثل في سعي الفرد لتحقيق ذاته باستخدام مهاراته وقدراته لبلوغ إنجاز كفيل بتحقيق طموحه [1].

و- دوجالس ماكريجور ونظريتي Xو Y : مهدت كتابات كل من **إلتون مايو وشستر برنارد** الطريق لدخول المختصين في العلوم الاجتماعية والسلوكية مجال الإدارة، حيث ركزت الكتابات على العالقات الإنسانية والحوافز المعنوية ونمط الاتصالات باعتبار ها المحددات الرئيسية للإنتاجية، وقد كانت تلك الأهمية في سياق العصر الذي جاءت فيه، حيث تغيرت أحوال العاملين اقتصاديا وثقافيا للأفضل بالمقارنة مع أوضاعهم في السابق.

وفي تلك الظروف ظهرت نظريات تتحدث عن الافتراضات السلبية للمديرين حول الإنسان العامل وأهمية استبدالها بافتراضات إيجابية، كون السلبية منها تعد إساءة للعاملين وعاملا معيقا للإنتاج، وقد حدد

[1] موفق كروم، **نظرية ماسلو Maslow للحاجات في ظل الحجر الصحي**، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية، المركز الجامعي أحمد زبانة ، غليزان، 01 جوان 2020، ص ص 142-147.

ماكريجور نمطين للافتراضات السائدة حول الإنسان العامل، أحدهما افتراضات سلبية رمز إليها بـ **x** وأخرى إيجابية رمز إليها ب **y** [1]

نظرية x : تتبلور نظرة المدير الملتزم بالفكر التنظيمي التقليدي في شأن العنصر البشري في مجموعة فروض هذه النظرية وهي:

- الإنسان العادي كسول بطبعه لا يحب العمل.
- يحتاج إلى رقابة وإشراف مستمرين وتهديده بالعقاب.
- يتلقى الإرشاد تفصيلا ممن يقوده في العمل متجنبا تحمل المسؤولية، وجل ما يطمح له هو الألمان في الوظيفة.
- يكون الأجر يعمل الإنسان من أجل إشباع رغباته الاقتصادية ومن ثم والحوافز المالية الأساس في حفزه على العمل.

نظرية y : وهي البديل الذي طرحه **ماكريجور**، ويعبر عن نموذج القائد الإداري المتوجه بفكرٍ العلاقات الإنسانية، وهي تفترض أن:

-الإنسان لا يكره العمل وله قدرة ورغبة في العمل .

- يعتمد الإنسان على الرقابة الذاتية لتحقيق ما يقتنع به من أهداف دون حاجة لوجود رقيب خارجي .

- يسعى الإنسان إلى تحقيق حاجات متعددة من خلال العمل، ومنها حاجاته النفسية والاجتماعية والرغبة في تأكيد الذات حسب نظرية سلم الحاجات **لماسلو**.

- يتوقف سلوك الإنسان تجاه العمل على عوامل متعددة قد تحفزه على الإقبال على العمل حين يستشعره مصدرا للرضا، وقد يؤديه متطوعا غير منتظر لمكافأة، كما قد تنفره تلك العوامل من العمل [2].

[1] محمد قاسم القريوتي،**مرجع سبق ذكره** ،ص ص 85-86.

[2] علي السلمى، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 82-83..

خلاصة الفصل :

تعتبر المؤسسة هي شريان الحياة في أي دولة، ولأجل هذا تقوم كل الأنظمة والحكومات على خلق عدد أكبر منها لجعل حركة واسعة تضمن البقاء لهذه الدول، والمؤسسة مهما كانت طبيعتها ونشاطها –سياسي– اقتصادي– اقتصادي–صناعي–خدماتي–خيري–تطوعي–اجتماعي...لابد من علم ونظام وخطط من أجل تنظيمها وجعلها تسير على سكة وفق أسس علمية وفكرية ومنهجية ومعايير مدروسة من كل الجوانب إداريا، ماليا، تجاريا، اقتصاديا، اجتماعيا ونفسيا.

كما يعتبر التنظيم في عصرنا الحالي سرا لنجاح المنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها، سواء كانت خدماتية أو إنتاجية فهو العمود الفقري للمنظمة وهو الذي بدوره يستطيع أن يوصلها نحو تحقيق أهدافها المرجوة مع بقية عناصر العملية الإدارية، فالتنظيم لا يكتمل بمجرد تحديد الوحدات التنظيمية الضرورية وتوفير العوامل المادية المناسبة للبيئة وتعيين الأفراد الأكفاء في كل وحدة تنظيمية فحسب، بل يجب ربط هذه الوحدات معا بحيث يمكن للأفراد العمل مع بعضهم البعض بفعالية.

كما أن العملية الإدارية نظاما بذاته يتمثل في الأساليب والمفاهيم الإدارية، هذا النّظام يحقق أهدافه في إطار مؤسسة تعمل في مجتمع، وتحدد لها وظيفة اجتماعية معينة تلتزم الإدارة بالعمل وفقا لها وتحل مشاكلها لا على أساس تجريدي وإنما في ضوء الظروف والمعطيات الاجتماعية.

الفصل الثالث:

أساسيات الاتصال والاتصال الداخلي

الفصل الثالث: أساسيات الاتصال والاتصال الداخلي

تمهيد :

أولا: أساسيات الاتصال:

1-نشأة الاتصال

2-مفهوم الاتصال

3-عناصر العملية الاتصالية

4-أنواع الاتصال

5-خصائص الاتصال

6-نظريات الاتصال

ثانيا: ماهية الاتصال الداخلي:

1-مفهوم الاتصال الداخلي

2-وسائل الاتصال الداخلي

3- وظائف الاتصال الداخلي

4-أنماط الإتصال الداخلي

5-مهام الاتصال الداخلي

6-العوامل المؤثرة في الاتصال الداخلي

7- استراتيجيات الإتصال الداخلي

8- أهداف الإتصال الداخلي

8-معوقات الاتصال الداخلي

خلاصة الفصل

تمهيد :

يلعب الاتصال دورا هاما للغاية في شتى مناحي الحياة وبالخصوص في المجال الإداري والتسييري للمؤسسة الحديثة التي لا يمكن لها أن تحقق أهدافها المسطرة دون أن تكون لها استراتيجية اتصالية مبنية على أسس صحيحة ودقيقة لنقل المعلومات من أجل صنع واتخاذ القرارات، فالاتصال هو الوسيلة الأساسية لتحقيق التفاعل بين أفراد المنظمة فيما بينهم وبين هؤلاء الأفراد ومؤسستهم وبين المؤسسة والمحيط الخارجي.

ومنه فإن عملية الاتصال الإدارية هامة للغاية وذلك من خلال تنظيم العمل والمرونة في انسياب المعلومات بين مختلف مستويات التنظيم، ففي حال وقوع خلل في العملية الاتصالية الإدارية أو وجود عوائق لانسياب المعلومات، فإن ذلك ينعكس بالسلب على أداء المؤسسة ككل.

أولا: أساسيات الاتصال:

1-نشأة الاتصال: قبل التطرق إلى مفهوم الاتصال، لابد علينا أن نتطرق إلى أهم بداياته الأولى، فالإتصال علم قائم بحد ذاته وله أسسه وقواعده الخاصة به، ورغم أنه علم حديث، إلا أنه برز مع وجود الإنسان الذي كان يتصل ويشترك ويتفاعل ويتبادل الأفكار والمعارف والمشاعر والرموز مع غيره.

فالإتصال إذن بدأ مع الإنسان، فهو نشاط تلقائي لازم الأفراد في حياتهم اليومية، حيث لا يمكنهم العيش معا وبناء علاقات دون أن يتصلوا ببعضهم البعض عن طريق رموز وإشارات وإيماءات وغيرها من أشكال الإتصال المختلفة.

وكانت أشكال الاتصال في البداية غاية في البساطة كونها كانت تعتمد على الصوت المباشر والمنطوق بين فردين متصلين في مكان وآن واحد، كما سادت أساليب الاتصال البسيطة التي كانت تعتمد على الإشارات والإيماءات وحركات الجسم المختلفة، وتعابير الوجه التي كان يستخدمها الفرد للاتصال بغيره، وكأمثلة كثيرة لأساليب الاتصال آنذاك، كان أسلوب إشعال النار للتحذير مثلا أو إرسال إشارات تحمل معنى معين، إلى جانب قرع الطبول لإعلان الحرب، وهذه الفترة اعتبرها الكثيرون بمرحلة ما قبل اللغة، "استخدم فيها الإنسان الأصوات المباشرة وغير المباشرة والإشارات اليدوية والجسدية والنار وغيرها من الوسائل .

وعند تطور المجتمعات، برزت اللغة التي حولت تلك الرموز والإشارات والإيماءات إلى كلمات واضحة وأصوات مفهومة، فاللغة أصبحت بذلك إحدى المميزات التي طبعت المجتمعات آنذاك وكانت بمثابة عامل أساسي يدعم وحدة المجتمع، "إن اللغة من حيث هي أداة اتصال تعتبر عاملا أساسيا ووسيلة مهمة من عوامل ووسائل التماسك والتضامن والتكامل في المجتمع"[1] ، فكانت إذن عامل يزيد من تماسك الأفراد ويعزز انتماءهم ووحدتهم، وهذه المرحلة هي مرحلة أخرى من المراحل التي ميزت تطور الإتصال ووسائله.

وفي مرحلة متطورة أخرى بدأت بوادر الكتابة تظهر من خلال الرموز والصور والرسومات المنقوشة والمدوّنة على أجزاء من الطبيعة التي شغلها أو عاش فيها الإنسان مدة من الزمن، مثل

[1] عبد الرزاق محمد الدليمي، **مدخل إلى وسائل الإعلام الجديدة**، دار المسيرة، ط01، عمان ، الأردن، 2012، ص23.

الصخور والأشجار والكهوف...، حيث كانت الصور والرّموز هي الخطوات الأولى نحو اللغة المكتوبة، أين بدأ فنانو ما قبل التاريخ باستخدام سلسلة من الصور لحكاية قصة ما ."[1]

ومن الصور والرسومات، إلى كلمات مكتوبة لها معنى معين وفق اللغة المتعارف عليها والتي تم تحويلها من المنطوق إلى المكتوب حيث أصبح يجسد الواقع بكل عناصره وتفاصيله المادية والمعنوية في كلمات يمكن كتابتها ونطقها بوضوح، "فخلال 3000 سنة قبل الميلاد ظهرت الكتابة المسمارية التي اخترعها السومريون من أجل وضع قوائم جرد، والمعاملات القياسية....، وكذلك الكتابة الهيليوغرافية المصرية، وخلال 1000 سنة قبل الميلاد تم إدخال الأبجدية الفينيقية المكونة من 22 رمز، حيث يستند هذا النظام على الصوت عكس الأنظمة الأخرى ."[2]

وزاد اختراع اللغة من دائرة الاتصال حيث أصبحت الرسائل الاتصالية تتنقل على مسافة أطول، كما أن المعلومات والأمور الحياتية المختلفة في المرحلة الشفهية كان يحتفظ بها شفاهة والتي كان يمكن أن تختفي بمجرد نسيانها أو غياب من يعرفها، غير أنه من اختراع الكتابة أصبح الاحتفاظ بتلك المعلومات والعودة إليها وقت الحاجة أمرا متيسرا وسهلا وأكثرا ضمانا ودقة ووضوحا.

ومع اختراع الحروف المتحركة أو الهجائية من طرف **جوتنبرج**، تطورت أساليب الكتابة إلى الطباعة وبذلك تطورت الصحافة المطبوعة، يقول **ماكلوهان Mcluhan** أن تطور الصحافة

[1] حمد بن المحيا المطيري، **تاريخ دراسة الإتصال**، جامعة الملك سعود، السعودية، 2008، ص2.

[2] Gregory Wagniere, **les outils de communication pour l'entreprise**, Haute école de Gestion, de Geneve, 2010, p 02.

المطبوعة في القرن (15) بفضل اختراع **جوتنبرج Jutenburg** للحروف المتحركة كان أكثر الابتكارات التكنولوجية تأثيرا على الإنسان .[1]

وعليه توالت الاختراعات في مجال الكتابة حتى وصلت إلى الطباعة التي مكنت من ظهور الآلاف من الجرائد والمجلات والكتب المختلفة والتي كانت بمثابة أحدث الأساليب إلى أن حلت تكنولوجيا الاتصالات الحديثة، التي برزت فيها العديد من الاختراعات التكنولوجية في مجال الاتصال، والتي زادت من سرعة انتقال المعلومات وسيولتها كالتلفاز والهاتف والمذياع والانترنت والأقمار الصناعية ....

2- مفهوم الاتصال:

إن إعطاء مفهوم شامل للاتصال ليس بالأمر السهل وإنما المسألة صعبة نسبيا، إذ نجد الكثير من المحاولات التي تناولت مفهوم الاتصال بالتعريف، منها من تناول جانبا معينا ومنها من تناول عدة جوانب كل حسب قناعاته واتجاهاته، ولكن هذه التعاريف هي أساسا مكملة لبعضها البعض ونظمت من أجل الوصول إلى تعريف أدق للاتصال.

أصل كلمة اتصال :

كلمة اتصال مشتقة من الأصل اللاتيني **communis** بمعنى عام [2]

[1] محمد جاسم فلحي الموسوي، **نظريات الإتصال والإعلام الجماهيري**، الأكاديمية العربية المفتوحة، قسم الإعلام والاتصال، جدة، السعودية، 2006، ص 30.

[2] عاطف علي العبد عبيد، **مدخل إلى الاتصال والرأي العام**، دار الفكر العربي، ط3، القاهرة، مصر، 1999، ص11

يعني الاتصال لغويا وصل إليه أي بلوغ الهدف (الوصول إليه) وكلمة اتصال تعني في أوسع معانيها نقلا للمفاهيم بقصد الإقناع والاقتناع، وهي كلمة من جانبين أساسها خلق الترابط في الحركة إن لم يكن على الأقل المساندة[1]

ويعرفه **خضير كاظم محمود** على أنه "وسيلة رئيسية من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات، الآراء والأفكار بين الأفراد عبر وسيلة معينة لغرض تحقيق الهدف المسطر للمنظمة"[2]

أما بعض الكتاب العرب فيعرفونه على أنه "العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق المفاهيم وتتخذ القرارات"[3]

ويعرفه **هناك:** "بأنه العملية التي يتفاعل بواسطتها الأفراد بهدف التكامل بينهم والتكامل بين الفرد ونفسه"[4].

- تعاريف عامة للاتصال :

فيما يلي سنتطرق إلى بعض التعاريف المقدمة من أجل إعطاء مفهوم أدق للاتصال.

[1] عبد الحق بن جديد، **الاتصال وإدارة المنازعات الدولية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، دار الهدى، الجزائر، العدد 11، 2007، ص 75-85.

[2] خضير كاظم محمود، **مبادئ إدارة الأعمال**، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008، ص348.

[3] محمد أبو سمرة، **الاتصال الإداري والإعلامي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص10.

[4] عبد الحميد البدري طارق، **أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها**، دار الفكر، ط2، عمان، الأردن، 2005، ص146

– **تعريف تشارلز كولين charles colin:** "الاتصال يعني ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد علاقات بشرية [1]، حيث أعطى كولي للاتصال ميزة أنه أساس العلاقات بين البشر في وجهها الشمولي والتي تنمو و تتطور وتأخذ أبعادا مختلفة مع الزمن خلال تفاعلات مستمرة.

– **تعريف محمود عودة:** "الاتصال هو العملية الاجتماعية الأساسية التي تنتقل بواسطتها المعاني والأفكار بطريقة مؤثرة[2]، وهذا التعريف يركز على مبدأ التأثير الذي تحدثه رسائل الاتصال في المستقبل إضافة إلى أنه عملية من العمليات الاجتماعية.

ويعرفه **جورج لندبرج:** بأنه "شكل من أشكال التفاعل الذي يتم باستخدام الرموز سواء كانت إشارات، حركات، رسوم، كلمات، لغة الجسد أو أي رمز آخر شريطة أن يؤثر هذا الرمز على المتلقي أو المستخدم فيسلك سلوكا معينا.

ويعرّفه **علي عجوة** أنه "ذلك التفاعل بالرموز اللفظية وغير اللفظية بين طرفين أحدهما مرسل يبدأ بالحوار والثاني مستقبل يكمل الحوار.

وهو عملية إنسانية تفاعلية تحدث بين طرفين أو أكثر يتم من خلاله نقل وتوصيل وتبادل المعلومات، الأفكار والرؤى بين طرف مرسل وآخر مستقبل، ولا نسمي هذا الاتصال اتصالا فعّالا إلا إذا فهم المشترك للرسالة الاتصالية بين الطرفين، هذا العامل سيحقق لنا ما يسمى بـ**التغذية الرجعية العكسية**، فتصبح بذلك العملية الاتصالية عملية دائرية حلزونية تنطلق من المرسل وتعود إليه.

---

[1] منال طلعت محمود، **مدخل إلى علم الاتصال** ،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001–2002، ص20

[2] خيري خليل الجميلي، **الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997، ص10.

– تعريف **جيهان رشتي:** هو العملية التي يتفاعل بمقتضاها متلقي ومرسل في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرّد، فنحن حين نتّصل نحاول أن نشترك معهم في المعلومات والأفكار، فالاتصال يقوم على المشاركة في المعلومات والصور الذهنية والآراء[1]، ينطوي هذا التعريف على الاشتراك بين الأفراد المتفاعلين في المعلومات والأفكار في إطار اجتماعي تبادلي.

كما أنّ الاتصال هو عمليّة يتمّ بمقتضاها تفاعل بين مرسل ومستقبل ورسالة في مضامين اجتماعيّة معيّنة، وفي هذا التّفاعل يتمّ نقل أفكار ومعلومات ومنبّهات بين الأفراد عن قضيّة، أو معنى مجرّد، هذا التّعريف الذي يمزج بين العناصر المختلفة للاتّصال فهو يعطي معنى متكامل يدمج بينها في صورة تفاعليّة مستمرّة داخل الجماعات الاجتماعيّة الواحدة أو بين جماعات مختلفة.

كلّ هذه التّعاريف التي يتمّ تناولها والتي لا تمثّل سوى جزء بسيط جدا من بين كمّ هائل من التعاريف المختلفة التي حاولت تعريف الاتصال من وجهات نظر متباينة، ولا يمكن هنا إلاّ القول أن مفهوم الاتصال هو مفهوم واسع و شاسع شساعة وجوده في كل الميادين التي يشغلها الأفراد وحصره في مفهوم واحد أمر صعب نسبيّا كون الاتصال مرتبط بالأفراد في المجتمع، والمجتمعات بدورها ليست ثابتة وإنما تتميز بحركات ديناميكية مستمرة.

التعريف الإجرائي للاتصال: وهو عملية تفاعلية لنقل وتبادل المعلومات والأفكار والآراء والإتجاهات بين طرفين أو أكثر يتم من خلاله نقل وتوصيل وتبادل المعلومات، الأفكار والرؤى بين طرف مرسل وآخر مستقبل داخل بسكتة شرشال الجديدة.

[1] محمد السيد فهمي، **تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الإجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص24.

3- عناصر العمليّة الاتصاليّة : [1]

لا تتمّ أي عمليّة اتصاليّة في أي مجال أو موقف ما، إلا إذا توفرت العناصر الأساسيّة للعملية الاتصالية والتي يمكن تحديدها من خلال الإجابة عن السؤال (من؟ ماذا؟ بأي وسيلة؟ لمن؟ لأي تأثير؟) .

أي تحديد كل من المرسل، المستقبل، الوسيلة، رجع الصدى (التّغذية الرّجعية) وفيما يلي شيء من التفصيل لكل عنصر على حدا:

3-1- المرسل:

هو صاحب الرّسالة أو جهة الاتصال التي تنطلق منها العملية الاتصالية، فهو ينظم مضمون أو معنى معيّن أو فكرة محددة في شكل رموز وإشارات تمثل لغة معينة من أجل نقلها إلى جهة أخرى مقصودة لغرض أو هدف ما.

3-2- الرسالة:

وهي المحتوى أو المضمون الذي من أجله تقوم عملية الاتصال، فعندما توجد فكرة أو معلومة أو رأي لدى جهة معينة يراد تمريرها إلي جهة ثانية، تنطلق العملية الاتصالية من أجل تمرير ذلك المضمون أو المحتوى وعليه تعرّف الرسالة بأنها مجموعة من الرموز المرتبة التي لا يتضح معناها إلا من نوع السلوك الذي يمارسه المستقبل، أي أن مضمون الرسالة لا يتضح تأثيره إلا من خلال **رجع الصدى** أو ما يسمى بالاستجابة التي توضح درجة التأثير وكذلك الكيفية التي

[1] د. محمد جاسم فلحي الموسوي-http://www.ao-academy.org/wesima_articles/library-20060523-456.html

تم من خلالها فك تلك الرموز، فإما تفك وفقا للمعنى المقصود منها أو بكيفية خاطئة وهذا ما يستلزم من صاحب الرسالة أن يقوم بصياغتها بشكل سليم كي يتم فهمها بنفس المعنى الذي أنشئت من أجله، كما لا ننسى العوامل النفسية والاجتماعية...

3-3-المستقبل: هو الذي توجه إليه الرسالة، والذي يقوم بفك رموزه ليعطيها معنى محدد، وذلك حسب خصائصه النفسية والاجتماعية وحتى اتجاهاته وميوله..."عملية استقبال الرسالة وإعطائها دلالات ومعان من طرف المستقبل تتأثر بنمط شخصيته وأسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه وحالته النفسية وميوله الشخصي"[1]

3-4 الوسيلة: وهي القناة أو التقنية التي يتم بواسطتها نقل الرسالة والتي يختارها المرسل وفق طبيعة الرسالة والهدف المحدد، "على المرسل أن يختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية على المستقبل لها"[2]، فهي بمثابة طريق تمر فيه الرسالة وغيابها يعطّل عمليّة الاتصال، فلابد للرّسالة أن تسلك وسيلة معيّنة وإلا توقفت عملية الاتصال".[3]

3-5 رجع الصدى (الاستجابة): تعبّر عن مدى إدراك وفهم المستقبل للرسالة ويعكس مستوى كل من مضمون الرسالة، وحسن اختيار الوسيلة هذا من جهة، كما يعكس خصائص المستقبل الاجتماعية والنفسية وقدراته العقلية من جهة أخرى، " تتمثل الاستجابة في توليد رد فعل مطلوب من جانب المستقبل لهذه الرسالة، من حيث مدى فهمه للرسالة على الوجه المطلوب

[1] محمد السيد فهمي ،**مرجع سبق ذكره**، ص31 .

[2] علي غربي، **تنمية الموارد البشرية**، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، ص 131.

[3] علي غربي، **المرجع نفسه** ، ص131.

واختيار السلوك المتوافق معها، وهذه الاستجابة تتوقف على كفاءة العناصر الأربعة السابقة"[1] ، وعليه فالاستجابة تعكس مدى نجاح عملية الاتصال.

ومن جهة أخرى يذكر **كلود شانون Claude Chanon** عناصر الإتصال في 5 عناصر أساسية هي كالآتي :[2]

1) المصدر (المعلومات) التي تنتج الرسالة.

2) ترميز أو إرسال الذي يحول الرسالة إلى رموز وإشارات.

3) القناة، وهي الوسائل المستخدمة لحمل ونقل الإشارات (كابل الهاتف).

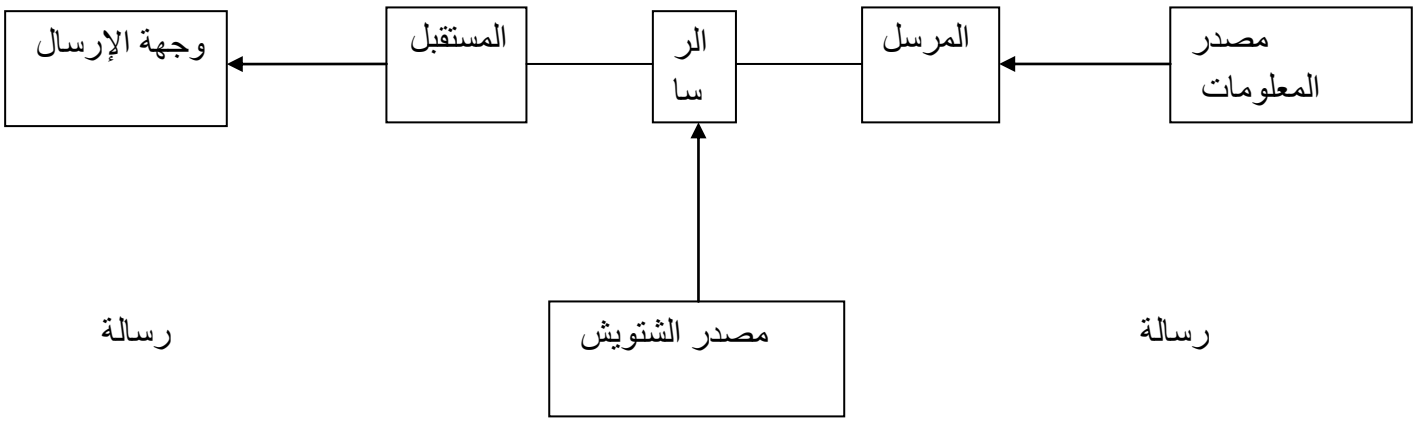
4) فك الترميز أو المتلقي وهو الذي يحول الرسالة انطلاقا من الإشارات والرموز إلى معنى.

5) الوجهة، أو الشخص الذي يتم إرسال الرسالة إليه.

[1] سليمان علي الخليوي، **معوقات الاتصال الفعال**، ماجستير في القيادة الأمنية، منطقة الرياض، 1998، ص15.

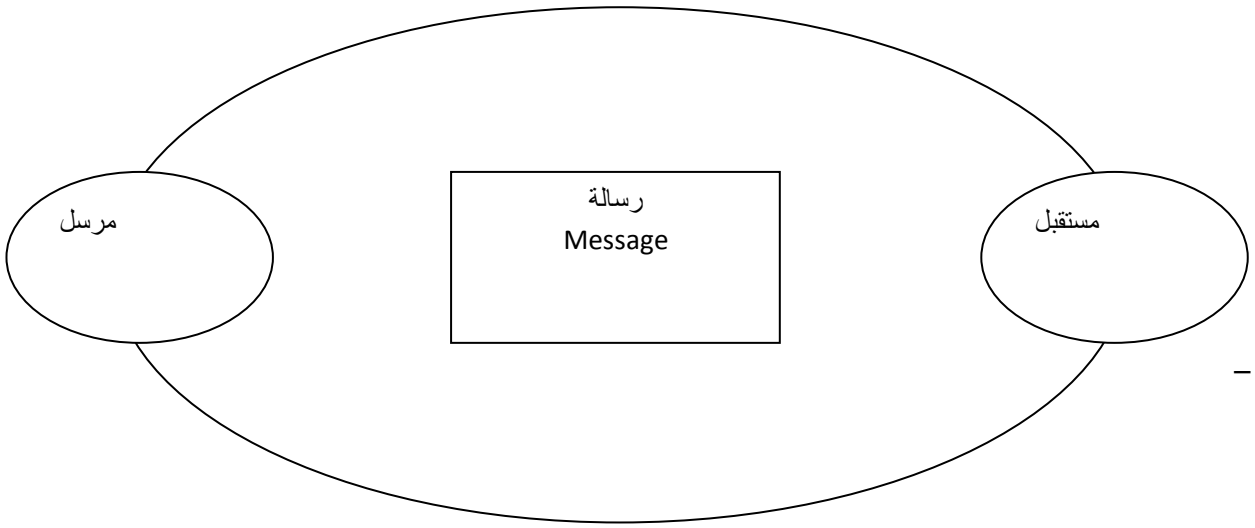
[2] ARMAND ET Michelle Mattelad, **Histoire des théories de la commination**, Paris, 1997, p31

و فيما يلي نموذج الإتصال عند كلود شانون، وويفر.



الشكل (1) : نموذج الإتصال عند شانون، و ويفر.[1]

كما نذكر نموذج أخر للاتصال، وهو نموذج **بارلوند Barlund** وهو كما يلي:

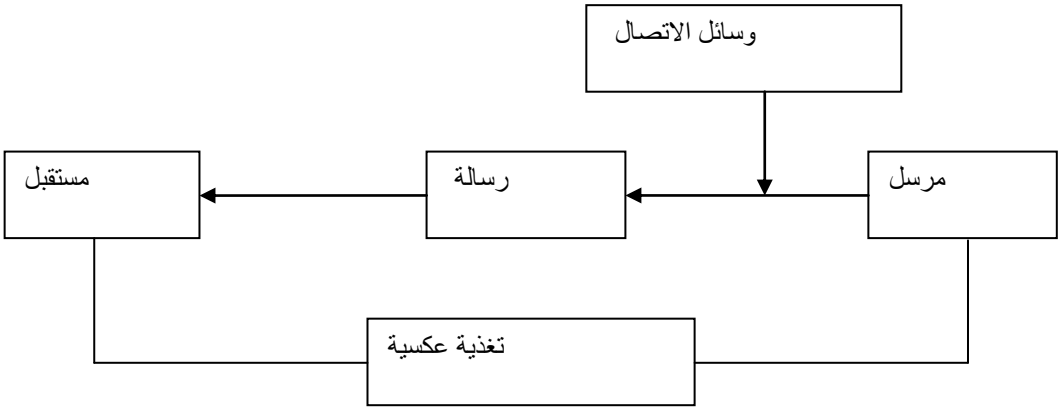


الشكل (2): نموذج الاتصال عند Barlund.[2]

[1] Claude, Shannon et Werren Weaver, **Trad, La Théorie Mathématique de la communication**, Paris, 1997, p69.

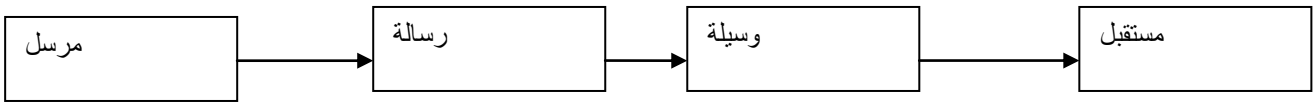
[2] Jean luc Michel, **Théories de la communication**, 2007- 2008,p 24

و كنموذج لنمط الاتصال المفتوح لدينا النموذج التالي:



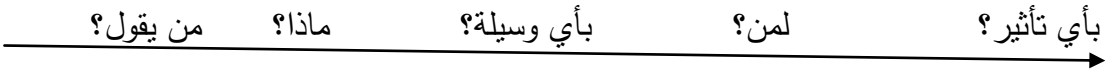
الشكل (3) : نمط الاتصال المفتوح[1]

وفي نفس السياق نذكر نموذج برلو :



الشكل (4): نمط الاتصال الذي يغفل عنصر التغذية الراجعة

كما نتطرق إلى نموذج لاسويل :



الشكل (5) : نمط الاتصال عند لاسويل

لا يمكن لعملية الاتصال أن تتم وتستمر دون توفر عناصر الاتصال الأربعة: **مرسل، مستقبل، رسالة، ووسيلة،** هاته العناصر التي لابد أن تنتقى بدقة كافية من أجل بلوغ الهدف من

[1] نجلاء محمد صالح، **مرجع سبق ذكره** ، ص43.

الاتصال وخلق نوع من الانسجام والتناسق، وعليه يصبح العنصر الخامس من عناصر الاتصال أي الاستجابة، هي العنصر الذي من خلاله يتم تقييم العملية الاتصالية كما يمكن اعتبار الاستجابة **(رجع الصدى)** بمثابة نقطة انطلاق جديدة لحلقة اتصال أخرى يتحول المستقبل فيها إلى المرسل، لتبقى عملية اتصال حلقة مستمرة يكون فيها المرسل مرسلا و مستقبلا في آن واحد .

4- نظريّات الاتصال :

بعد أن أصبح الاتصال علما قائما بذاته وأخذ أسسه العلمية والعملية بشكل يجعله عنصرا ذو اهتمام كبير وواسع من طرف العديد من الباحثين والمفكرين وحتى المسيرين والمسؤولين والمدراء في أي نشاط كانوا من أجل الوقوف على أحدث وأحسن السبل والوسائل لفهمه وتطوير تقنيات وأساليب العمل به بهدف تحقيق فعالية وكفاءة قصوى في تطبيقه لتحقيق الأهداف العامة.

وفي لمحة نحو أهم الدراسات والنظريات التي كانت بمثابة إضافات مهمة أو حتى أنها وضعت الأسس الأولى لقيام هذا العلم والتي نذكر هنا بعضها كما يلي:

4-1- التفاعلية الرمزية: تعد نظرية التفاعلية الرمزية من النظريات البارزة في مجال علم الاتصال، حيث "تقوم هذه النظرية على فهم العلاقات الاجتماعية وما تحققه من إشباع للحاجات النفسية والاجتماعية...، فاستمرار الإتصال في مجرى التفاعل يكون أساس للاتفاق في فهم واضح للمعرفة والكفاءة المشتركة" [1]

وعليه فإن هذه النظرية تقوم أساسا على فهم تلك العلاقات الاجتماعية التي تنشأ في المجتمع بين مختلف الأفراد والجماعات وتنمو وتتطور في إطار اجتماعي أساسه التفاعل وتبادل المعارف

[1] منال طلعت محمود، **مرجع سبق ذكره** ، ص 73

والآراء والأفكار...والإتصال هو أحد أشكال هذا التفاعل الإنساني وأساس العلاقات الإجتماعية المختلفة فهو يخلق ويطور ويعزز مختلف أشكال العلاقات بين الأفراد من خلال تلك اللغة المشتركة المكونة من الرموز والإشارات والمعاني المختلفة حسب طبيعة كل مجتمع وخصائصه المختلفة.

وقد ظهرت هذه النظرية في أعمال **جورج هربرت ميد George Herbert Mid**وهي تهتم أساسا وفي المقام الأول بعملية التفاعل الاجتماعي القائم على الرموز وترتكز بشكل مباشر على الاتصال "[1]

كما كانت هنالك مساهمات عديدة لمفكرين أمثال **هربرت بلومر Herbert Blumer** وهو تلميذ "**ميد Mid** " والذي يرى أن الفعل الاجتماعي يكون مستقرا في الأفراد الفاعلين الذين يلائمون أو يكيفون مسارات أفعالهم الشخصية نحو كل منهم الآخر من خلال عملية التفسير[2]

وعليه تبرز عمليات التفسير التي يقوم بها الأفراد المتفاعلين من أجل تكييف وتعديل سلوكاتهم وردود أفعالهم وفق ما يتطلبه الموقف ووفق ما يتوقعه الطرف الآخر .

4-2 نظرية النسق الاجتماعي :

تقترب هذه النظرية نوعا ما من نظرية التفاعلية الرمزية فيما يخص التفاعل الاجتماعي ويمثل **تالكوت بارسونز Talcott Parsons**أحد أهم المفكرين الذين ساهموا بقدر كبير في

[1] محمد السيد فهمي، **مرجع سبق ذكره**، ص63

[2] **المرجع نفسه**، ص63

أفكار النظرية النسقيّة، لم يتناول بارسونز الإتصال بالتفصيل التام من خلال أعماله، إلا أنه يمكن استخلاص من خلال تلك الأعمال وخصوصا النسق الاجتماعي منظورا متناسقا لعملية الإتصال[1]

فرغم تلك الدراسات التي كانت محاولات متميزة قامت على أسس علمية وعملية إمبريقية من طرف نخبة من المفكرين والباحثين وخاصة **بارسونز** و"نظرية النسق الاجتماعي والتي كانت تدور في إطار عام موجه نحو الفعل الاجتماعي والتفاعل ضمن أنساق جماعات اجتماعية، إلا أنه في سياق ما لا تخلو هاته الأعمال من تفصيل دقيق لعملية الإتصال باعتبار أن الاتصال أحد أشكال التفاعل.

وكان **بارسونز** ينظر إلى الفعل الاجتماعي عموما على أنه يتميز بدافع له إنجاز بعض الأهداف، وقد يتمثل هذا الهدف في الوصول إلى حالة الرضا أو تجنب الحرمان[2]، ويتضح من خلال هاته الفكرة أن أي فعل أو سلوك يقوم به الفرد في مجتمعه أو جماعته إنما ناتج من وجود سبب ودافع محرك لذلك الفعل وذلك من أجل تحقيق غاية مرجوة بطريقة تتوافق مع خصائص وطبيعة المجتمع أو الجماعة التي ينتمي إليها ومعاييرها وضوابطها الاجتماعية المحددة.

4-3-نظرية التبادل: جاءت نظرية التبادل أو النظرية التبادلية كأحد المنظورات البارزة في علم الاجتماع، ساهمت من خلال التراث السلوكي في علم الاجتماع أو التراث المنفعي في النظرية الاقتصادية .

وعليه تعد نظرية التبادل من النظريات الاجتماعية التي أضافت الكثير سواء في علم الاجتماع بمجالاته المختلفة أو علوم أخرى مثل علم الاقتصاد، وترتكز هذه النظرية على مفهوم

[1] محمد السيد فهمي، **مرجع سبق ذكره**،ص59

[2] **المرجع نفسه** ، ص 59

التبادل والذي كان معناه يصب في معنى اجتماعي واقتصادي ، ومن أوجه الاستفادة من هذه النظرية نجد أنها تسهم في مجال علم الاجتماع من جهة، تسهم هذه النظرية في بلورة أهداف محددة للتنظيم الاجتماعي للتعامل مع السلوك الاجتماعي لأفراد المجتمع ومحاولة توظيف هذا السلوك من خلال عمليات تبادلية [1]

كما تسهم في المجال الاقتصادي من جهة أخرى حيث على المنظم الاجتماعي أن يدرك أنه يجب أن يبدأ من أهداف واضحة محددة، وأن يقيم علاقات مباشرة لضمان نجاح عملية التبادل بين المنظمات وأن يحاول أثناء التدخل المهني مع المنظمات إيجاد العدالة الاجتماعية في توزيع العائد عليهم[2]

ومثلما سبق الذكر بأن موضوع النظرية يدور حول مفهوم التبادل، والتبادل أساسا هو مفهوم واسع، فهناك تبادل في مجال الاقتصاد، وهناك تبادل في المجال الاجتماعي، وفي مجال السياسة والثقافة...، كل هاته المجالات وغيرها ينطوي داخلها مفهوم التبادل والذي يعبر عن حالة الاشتراك وحالة وجود تفاعل وعلاقات وتداخل بمعنى وجود اتصال، والاتصال كما سبق وعرفناه يشير في معنى معين على أنه تبادل للأفكار والآراء والمعاني والقيم وغيرها ...

4-4-نظرية التّعلم: يعتبر الكثير أن نظرية التعلم من نظريات علم النفس ولكن رغم ذلك فهي ذات صلة كبيرة بنظريات الإتصال، إن العلاقة بين المثير والاستجابة يمكن النظر إليها باعتبارها توفر لنا المناخ الأساسي لكل من عمليتي التعلم والإتصال[3]

---

[1] منال طلعت محمود، **مرجع سبق ذكره**، ص102.

[2] **المرجع نفسه**، ص 102.

[3] محمد السيد فهمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 47 .

وعليه فإنه من أهم العناصر التي ترتكز عليها النظرية مفهوم **المثير** و**الاستجابة** والعلاقة التي تربطهما وفق عملية تأثير وتأثر، وفي العملية الاتصالية يمكن اعتبار **الرسالة** والعناصر التي تنقلها من مصدرها بوسيلة محددة نحو طرف مستقبل على أنها "المثير" الذي ورد في النظرية، في حين أن تلك التغذية الرجعية التي تصدر عن المستقبل بعد تلقيه الرسالة تمثل **الاستجابة**.

"هكذا يتضح لنا أن الإتصال له أسبابه، كما أن له آثاره أو تأثيراته ووفق النموذج السلوكي المتطرف الذي قدمه **سكينر** والذي عبر عنه في صورة نظرية (مثير، استجابة) فإن "الأفعال الإتصالية التلقائية أو العشوائية تعتبر أمثلة للإستجابة التعبيرية أو الفعالة على الرغم من أن المثير ببساطة لا يكون ملحوظا أو لا يمكن ملاحظته"[1]

"هكذا يتضح لنا أن الاتصال له أسبابه، كما أن له آثاره أو تأثيراته ووفق النموذج السلوكي المتطرف الذي قدمه **سكينر skiner** والذي عبر عنه في صورة نظرية (مثير، استجابة) فإن الأفعال الإتصالية التلقائية أو العشوائية تعتبر أمثلة الاستجابة التعبيرية أو الفعالة على الرغم من أن المثير ببساطة لا يكون ملحوظا أو لا يمكن ملاحظته[2].

4-5- مدخل نظرية اتخاذ القرار(سان سيمون san simon):

ظهر مدخل نظرية اتخاذ القرار نتيجة الجهود التي أسهم بها بعض العلماء أمثال **سيمون وسيرت ومارش**، إذ يرى **سيمون** أن التنظيم عليه أن يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة قرارات رشيدة.

[1] محمد السيد فهمي، **مرجع سبق ذكره**، ص 50.

[2] محمد السيد فهمي، **المرجع نفسه**، ص50.

ويمكن تحقيق ذلك بوسيلتين :أولهما تحديد نطاق المسؤولية، أي تحديد مسؤولية الفرد حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ قرار ما والوسيلة الثانية هي تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية ووضع بعض الميكانزمات تمثل الأوامر والتعليمات الرسمية وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التي تساعد على تقليل عدد الحلول البديلة، مما يؤدي إلى توفير الزمن الذي يستغرقه الفرد قبل اتخاذ القرار المناسب.

وقد أشار **سيمون** إلى أن التنظيمات تقوم على أسلوبين لتقسيم العمل والتخصص، أحدهما التخصص الرأسي، حيث يقسم العمل على أساس القوة.

وبناء على ذلك التقسيم نجد أن هناك وظائف أداء ووظائف اتخاذ القرارات، كلما ارتفعت مكانة الفرد في التنظيم، ازداد إسهامه في عملية اتخاذ القرارات وقل إسهامه في تنفيذ الأداء الواقعي داخل التنظيم.

ويجب أن تتسم القرارات المتخذة بالرشد والعقلانية حتى يمكن تنفيذ أهداف التنظيم ,ولكي تكون القرارات رشيدة لابد من تحديد البدائل والتدبر فيها والتفكير في النتائج التي تترتب على الأخذ بكل هذه البدائل ودراسة هذه النتائج وأخيراً الاختيار بين هذه البدائل.

وقد أسهم **سيرت ومارش** في نمو مدخل نظرية اتخاذ القرار عندما تحولت نظرتهم من النظر إلى الفرد على اعتبار أنه صانع للقرارات بالنظر إلى التنظيمات على أنها أنساق تصنع القرارات ومن ثم تغيرت وحدة التحليل السوسيولوجي من الفرد إلى التنظيم باعتباره صانعاً للقرارات .

ويرى **هربرت سيمون Herbert Saimon** أن القرار . في ضوء نظرية اتخاذ القرار. يعتبر محصلة يستخلصها الفرد من بين مجموعة من البدائل المتاحة لكي يمكن حل المشكلات التي

تواجه تحقيق الأهداف التنظيمية، أي أن القرار هو وسيلة لتحقيق أهداف التنظيم، بل إن **سيمون** ذهب إلى أبعد من ذلك، فيرى أن عملية صنع القرار هي محور أي تنظيم، ويصدر الفرد قراراته المختلفة في ضوء نوعين من المعطيات: المعطيات الواقعية والمعطيات القيمية.

أما المعطيات الواقعية فهي عبارة عن قضايا تتعلق بالظواهر الملاحظة في العالم الخارجي وأسلوب التفاعل بينها، أي أن هذه المعطيات الواقعية يمكن إخضاعها إلى الاختبار الإمبريقي للتحقق من صدقها، أما المعطيات القيمية فهي عبارة عن قضايا ذات طابع أخلاقي في المحل الأول، وهي لا تخضع للاختبار الإمبريقي حيث إنها لا تتعلق بما هو قائم بالفعل بل بما ينبغي أن يكون.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول أن القرار الرشيد هو النتيجة التي نستخلصها من هذين النوعين من المعطيات، كما يمكن النظر إلى السلوك الرشيد على اعتبار أنه سلسلة متصلة من الوسائل والغايات وأن السلوك في التنظيم يعتبر سلوكاً هادفاً حيث إن الأفراد يشكلون التنظيمات لكي يحققوا هدفاً مشتركاً .

5- خصائص الاتصال :

عندما نتحدث عن خصائص الاتصال، نتحدث عن ميراث تخصه عن غيره من العمليات أو الأنشطة والتي لابد من وجودها فيه لكي نقول عنه انه نشاط أو عملية اتصالية، وهناك عدة خصائص للاتصال والتي نذكر بعضها ليس على سبيل الحصر وهي:

أ- الاتصال يعتمد على معارف عملية ونظريات توضح المفاهيم والنماذج والأساليب لتوصيل كافة الرسائل.

ب- الاتصال مهارة تقوم على (الاستعداد الفطري، التعليم والمعرفة، التدريب والممارسة)

ج- الاتصال عملية ديناميكية مستمرة لأنها تقوم على الفعل ورد الفعل .

د- يتم الاتصال بين شخصين على الأقل أحدهما يُرسل رسالةً ويُعرف بالمتصل أو المُرسل، والآخر يتلقّى الرسالة ويُعرف بالمتلقي أو المستقبل، حيث يُعتبر الإتصال عمليةً باتجاهين، ولا تكتمل إلا بنقل الأفكار، والحقائق، والعواطف، والإيماءات، والرموز بين المرسل والمستقبل. [1]

هـ- يهدف أساساً إلى التفاهم بين المرسل والمستقبل، وعليه يجب أن يستجيب المستقبل للرسالة. قد يكون مقصوداً أو غير مقصود.

و- يشمل كُلّ العلاقات الإنسانيّة، وهو موجود في جميع المستويات الإدارية الرسميّة وغير الرسميّة. يُعدّ عمليةً ديناميكيةً، أي أنّه قابل للتطوّر والنمو.

ي- يُعتبر عمليةً موجهة نحو هدف التعبير عن وجهة نظر مُعيّنة. يتأثر من خلاله كل عنصر بالآخر، حيث إنّ جودة قناة الاتصال ستؤثّر على الرسالة.

فكما سبق الذكر فهاته الخصائص نجدها تميز الاتصال به وتفصله عن باقي العمليات الأخرى ليس فضلا كليا وإنما فصلا ينطوي على خصوصية عمل هذا النشاط كما نجد خصائص أخرى للاتصال كما يلي :

أ- أن الاتصال ليس له بداية أو نهاية واضحة أو فاصلة فهو جزء من حياة الإنسان ويتغير كلما تغير الإنسان، كما أن الحاجات الاتصالية ليست ثابتة أو مستمرة، لذلك فهي بحاجة

[1] what is Communication?", managementstudyhq.com, Retrieved 30-9-2018. Edited

إلى التوافق المستمر الذي يعتمد عل التجارب السابقة والتوقعات المستقبلية، واستمرار الاتصال يعتمد على الاستجابة.

ب- الاتصال هو عملية تفاعل و يقصد بالتفاعل عملية تأثير و تأثر، واستجابة من جانب آخر ومهما اختلفت المواقف أو المجالات التي يستخدم فيها الاتصال أو أنها تقوم أساسا على الاتصال فإن خصائصه عامة هي واحدة، ذلك أن عملية الاتصال مهما اختلفت فيها نوعية عناصر الاتصال فإن العملية الاتصالية تبقي ذات معنى ومفهوم واحد.

6- معوقات الإتصال :

لكل نشاط من الأنشطة إلا وله عوامل تعمل على إحباطه والحد من فعاليته إما بشكل متعمد أو تلقائي غير متحكم فيه، وكل هذه العوامل تساهم بشكل سلبي في إعاقة عمليات الإتصال سواء الاتصال الداخلي أو الخارجي، ومن أهم المعوقات التي تؤثر في الإتصال داخل المؤسسات ما يلي:

قسمها البعض إلى نوعين ، الأول:

6-1- عدم كفاءة نظم الإتصال:

"نتيجة لنقص أو ضعف وسائل الإتصال، وهو ما يدعو إلى اهتمام أكثر في اختيار الوسائل المستعملة في الإتصال "[1]

[1] ناصر دادي عدون، **الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 82 .

أما النوع الثاني فيتمثل في:

6-2- عوائق تنظيمية وأخرى نفسية واجتماعية :

6-2-1- العوائق التنظيمية، نذكر منها:

- جهل أغلب العمّال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، مما يعرضهم إلى الأداء غير الجيد.

-عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية، حيث يعتمد بعض العارفين بها عدم إتباع خطوط السلطة والمسؤوليات بسبب عدم رضاهم عنها.

-عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات في جميع الإتجاهات.

-توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى ويخلط بعض الأعمال.

هذا بالنسبة للعوائق التنظيمية المتعلقة بكيفية إنجاز المهام والوظائف والأدوار والمسائل التنظيمية الأخرى، أما بالنسبة للعوائق الأخرى النفسية والاجتماعية فهي كالتالي:[1]

6-2-2- المعوقات النفسية والاجتماعية:

كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل الاجتماعية والنفسية لديهم وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة و هوية متميزة للمؤسسة .

[1] ناصر دادي عدون، **مرجع سبق ذكره**، ص 83 .

"تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق و التقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات بهدف إخفاء النقص في الأداء أو إظهار ضعف إطلاع الإدارة العليا .

"يتميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على وجه المطلوب.

–وهناك وجهة نظر أخري ترى أن المعوقات الاتصالية ترجع إلى (3) عوامل أساسية هي :

1. المعوقات الفردية :

فالأفراد مختلفون و تنعكس هذه الاختلافات في طريقة فهم اللغة المستخدمة فيما بينهم والرغبات و الميول الفردية.

2. معوقات ترتبط ببيئة العمل :

ترتبط بعدم رضا العاملين في المنشأة وعدم فاعلية القيادة الإدارية .

3.المعوقات الميكانيكية :

وتعكس عدم وجود وسائل اتصال فعالة مما يؤدي إلى سوء الفهم بين الأفراد أو صعوبة قياس ردود الأفعال الملتقية حول الرسالة "

ويذكر هاني عرب معوقات الاتصال في (3) نقاط أساسية كما يلي:

المعوقات الشخصية :

ترجع إلى المرسل و المستقبل في عملية الاتصال ، وترجع إلى الفروق الفردية ، ويندرج ضمنها مجموعة من المعوقات تتمثل في (تباين الإدراك ، الاتجاهات السلبية "الانطواء" حبس المعلومات ،الضغط علي المرؤوسين....)

المعوقات التنظيمية :

تتعلق أساسا بالهيكل التنظيمي ومنها (عدم وجود هيكل تنظيمي، عدم كفاءة الهيكل التنظيمي، قصور سياسة نظام الاتصال...)

المعوقات البيئية :

تتعلق بالبيئة التي يوجد فيها الفرد سواء داخل عمله أو خارجه وتتمثل في (مشكلة الألفاظ و مدلوليتها، الموقع الجغرافي، عدم كفاءة أدوات الإتصال، عدم وجود نشاط اجتماعي للعاملين....)

ويذكر عبد الرحمن محمد المبيضين في كتابه "وسائل الاتصال " معوقات الاتصال في النقاط الأساسية التالية:

1-القيادة الاستبدادية للمؤسسة التي تمنع الاتصال لتستأثر بكل قرارات المؤسسة .

2. تختلف وسائل الاتصال المستعملة من حيث نوعيتها و قدمها

3. عدم توفر المعلومات اللازمة لإجراء عمليات إتصال فاعلة .

4. عدم الوعي بأهمية دور الإتصالات في نجاح المؤسسة

5. التشويش على الاتصالات من مختلف المصادر .

ثانيا :ماهية الاتصال الداخلي:

1-مفهوم الاتصال الداخلي:

يهتم الإتصال الداخلي حسب **جون مارك لوغال Jean Marc Le gall** بإنشاء لغة مشتركة، إقامة علاقات بين الأفراد ونقل المعلومات لتسهيل التبادل وتشجيعه.[1]" ومن بين أهم العناصر التي تناولها **مارك لوغال** هي تسهيل التبادل وتشجيعه.

وقال **موكيلي** أن "الإتصال الداخلي ليس فقط نقل المعلومات وفهمها، ولكن أيضا فن قيادة التبادلات من أجل الوصول إلى تقريب وجهة نظر الفاعلين الإجتماعيين، لتسهيل فهمهم للقرارات التسييرية[2] "، إذ يرى أنه يجب على المسيّر أن يكون رجل حوار، يقود المؤسسة دون تسلط اعتمادا على التبادل والحوار والمشاركة وبالتالي يحقق التكامل بين الفاعلين رغم اختلافهم.

وتعتقد **ماري إلين ويستفالين Marie Hélène Westphalien** أن الاتصال الداخلي هو "مجموعة من الأفعال والعمليات الإتصالية الموجهة إلى موظفي مؤسسة أو منظمة ما" [3]، فهو أداة للتأثير في السلوك التنظيمي والوظيفي للعمال، وتوجيه جهودهم، ومن خلاله يرتبط الأفراد ببعضهم البعض كجماعة عمل.

ويعتبر **مورفي Murphy** أن الاتصال الداخلي "أساس كل تنظيم ناجح وأن التحكم فيه يساعد كافة الأعضاء في المؤسسة في أعمالهم، وكل رئيس يفشل في إعطاء المعلومات المناسبة

---

[1] Jean Marc Legall , **op cit**, p 117.

[2] Alex Muccheilli, **Op.cit**, p 8.

[3] Marie Hélène Westphalien, **op cit**, p 103.

أو تلقيها هو رئيس فاشل.[1]

فبالإضافة إلى أنه يسمح بنقل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية، فهو يخلق لغة وثقافة مشتركة داخل المنظمة، لأنه من خلال العملية الإتصالية تتكون وتتطور مجموعة من القيم والمعايير والسلوكات.

وهو أيضا" العملية التي يتم بها نقل المعلومات بين مرسل ومرسل إليه سواء كان نقل المعلومات شفويا أو تحريريا[2]." كما أنه "مجموع الإجراءات الاتصالية التي تتم داخل المؤسسة والموجهة نحو موظفيها " [3].

التعريف الإجرائي للاتصال الداخلي:

هو مجموعة من الأفعال والعمليات الإتصالية اللفظية، وغير اللفظية والكتابية التي توجه إلى الموظفين أو العمال، تتم على مستوى عمودي ينقسم إلى اتصال صاعد، واتصال نازل، وعلى مستوى أفقي، وآخر رسمي وغير رسمي والتي تدخل كلها ضمن الاتصال الداخلي.

2-وسائل الاتصال الداخلي :

هناك عدة وسائل معتمدة في الاتصال الداخلي تختلف عن بعضها حسب الطريقة أو الكيفية التي تنقل بها الرسالة الإتصالية، وكل وسيلة لها موضع مناسب تستخدم فيه ومن بين هاته الوسائل نجد :

[1] Chantl Russenault et Maritine Pretet ,**op cit**, p 25.

[2] علي السلمي، **إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، مرجع سبق ذكره**، ص 194.

[3] Edouard Renker, **op cit**, p 07.

2-1 الوسائل الشفهية:

هي التي تتم عملية الاتصال فيها بطريقة شفهية مباشرة دون وسائط وتتميز بالسرعة والفعالية، والتأثير المباشر فهي تنقل المعلومات والأفكار كما هي ومن ميزاتها أنها تمكّن من معرفة رد فعل المستقبل من خلال آرائه وأفكاره أو من خلال تعابير الوجه المختلفة، ومن أهم هاته الوسائل نجد :

2-1-1- الإجتماعات :

هي من بين الوسائل ذات الأهمية البالغة لأنها مباشرة وتضمن مشاركة جميع الأطراف الموجودين.

2-1-2 – المقابلات :

تتم وجها لوجه وتضمن مشاركة أطراف المقابلة، والمقابلات تكون فردية، فرد مع فرد، وقد تكون جماعية، فرد مع عدة أفراد، أو عدة أفراد مع عدة أفراد، ولا تكون فيها آراء كثيرة إلا ما تعلق بطرفي المقابلة.

2-1-3- الهاتف :

هو أيضا أحد الوسائل الشفهية المستخدمة في المؤسسة "وهذا لأغراض مختلفة كإصدار الأوامر والتوجيهات ، الاستعلام، والاتصال الصاعد..."[1]

2-1-4- الندوات : تشترك هذه الوسيلة في خصائص معينة مع الاجتماعات في كونها تدعم عنصر النقاش والتحاور، قد يحتاج العاملون إلى معرفة الآراء ووجهات النظر المختلفة التي تتعلق بموضوع معين والتي لا يستطيع أن يقدمها فرد واحد.

[1] أحمد طيباوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 59.

هذا بالنسبة للوسائل الشفهية التي تم تناولها في (4) أنواع وأشكال فقط، وفيما يلي سنحاول ذكر الوسائل الكتابية بشيء من الشرح :

2-2- الوسائل المكتوبة : وهي التي تعتمد على الكلمة المكتوبة التي تصاغ في محتوى رسالة المرسل، وهذا الأسلوب يشكل جزءا من عملية الإتصال في المنظمات الكبيرة، ويستخدم في الإتصال النازل أكثر من الصاعد "[1]

وهناك العديد من الوسائل الكتابية التي سنذكر منها البعض على النحو التالي :

2-2-1- المذكرة :

هي عبارة عن مجموعة من النصائح والتعليمات وحتى التوجيهات التي تقدمها الإدارة للموظفين من أجل توجيههم وإحاطتهم بالمعلومات الكافية لتحقيق الرضا والتفاهم وضمان السير الحسن للعمل، وهي تتجسد أغلبها في حركة الإتصال النازل حيث أنها توجه إلى مستويات أدنى ويمكن أن تكون اتصالات أفقية.

2-2-2- التقارير :

تكون هذه الوسيلة في أغلب الأحيان ضمن الاتصالات الصاعدة، فهناك التقارير التي يرفعها المشرفون على العمال والتي تضم معلومات وبيانات تخص العمل وظروفه ومعلومات عن الأداء والسلوك والإنضباط وحركة العمل.

[1] سليمان علي الخليوي، **مرجع سبق ذكره** ، ص 29

2-2-3- الإعلانات والملصقات :

لا تخلو أي مؤسسة أو منظمة من الإعلانات والملصقات فهي أكثرها شيوعا وأسهلها استعمالا، وعليه فالمؤسسة نجدها تخصص مجالا معينا لهاته الوسيلة التي تضم مجموعة كبيرة من المعلومات التي توجه نحو الموظفين قصد إطلاعهم بكافة المعلومات التي تهمهم والتي تحتوي مثلا على قوانين المؤسسة الداخلية، المسابقات المفتوحة، الندوات أو الاجتماعات ، إحداث تغييرات مهمة في النظام الداخلي، إعلانات عن وفاة، شروط العمل، ترقيات...، وتكون معظمها في الإتصالات النازلة.

2-2-4- علبة الاقتراحات :

هي عبارة عن علبة أو صندوق تخصصه المؤسسة لجمع اقتراحات وتطلعات وآراء وأفكار الموظفين والعاملين بها حول مشاريع معينة أو قرارات ما، وحتى حول الاستراتيجيات وظروف العمل وغيرها وهي تساهم كثيرا في رفع روح المشاركة وتحقيق الرضا والولاء الوظيفي لدى الموظفين.

2-2-5- جريدة المؤسسة : تعتبر أداة ربط قوية تصمم خصيصا من أجل العاملين وتعتبر من الوسائل المنتشرة في العصر الحالي وتتمثل أهدافها في : [1]

-إخبار العاملين عمّا يدور داخل المؤسسة ومحيطها .

-تؤدي دورا بيداغوجيا، توضح الإتجاه الذي تسير فيه المؤسسة وتطلعاتها.

[1] أحمد طيباوي، **دور الاتصال الداخلي في بناء ثقافة المؤسسة الجزائرية**، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، جانفي 2010، ص 58 .

-توجد "عادة الإعلام" عندما تنتشر بانتظار، مما يفرض تعميم الإنفتاح وتقوية ارتباط الأفراد بالمؤسسة.

-يسمح بالتفاعل عن طريق بريد القراء.

3- وظائف الإتصال الداخلي :

وظائف الاتصال الداخلي " :يعتبر الاتصال الداخلي ضرورة ومطلب البا منه فهو أساس قيام أي مؤسسة نظرا لما يكسبه من أهمية بالغة باعتباره يؤدي وظائف ترتبط بمحتواه، فهناك عادة تصنيفا لوظائف الاتصال الداخلي منها:

الاتصال كعامل مهم: يؤدي الاتصال الداخلي دورا هاما في مجال توسيع القدرات المعرفية لكل فرد داخل المؤسسة، وبالتالي إثراء ذكاء المؤسسة عن طريق إثراء ذكاء كل فرد في مجال المهام التي يقوم بها، إثراء ذكاء المستخدمين وفهمهم للمؤسسة التي يعملون بها، إمكانية إقامة علاقات مع التغيرات الناتجة عن المحيط.

الاتصال كعملية تبادل تعني تبادل المعلومات والرموز، فبدون تبادل لا يمكن الحديث عن الاتصال، فعملية التحكم في المحيط الداخلي للمؤسسة لا يمكن أن تتحقق إلا إذا ارتبط بسيولة كبيرة في المعلومات وتبادل جيد بين الفاعلين .

الاتصال كعامل مواجهة –التأقلم-: حيث يمكن عن طريق الاتصال حل المشاكل وتسهيل العمل، وهنا تكمن إحدى وظائف الاتصال المتمثلة في التأقلم أو مواجهة الوضع الجديد، والذي لا يمكن أن يحدث إلا إذا كانت هناك إمكانية للحصول على المعلومة .

الاتصال كعامل تقارب: من خلال تبادل المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة، وحتى داخل هذه المستويات ذاتها، بما يسمح بخلق التواصل وتقليل التباعد بين الأفراد داخل المؤسسة.

الاتصال وعملية صنع القرار: فالعملية الاتصالية هي التي تسمح بتوفر المعلومات الضرورية والكافية بشأن الوضعية، وبالتالي تصبح هذه المعلومات القاعدة الصلبة التي تقوم عليها عملية صنع القرار، إذا لا حديث عن عملية صنع القرار بالمؤسسة في غياب المعلومات.[1]

كما صنف وظائف الاتصال الداخلي أيضا إلى:

– **الوظيفة العملية:** تتمثل في كل المعلومات الضرورية تحسبا لتنفيذ عمل معين وفي آجال محددة و مكان معين وكيفية مضبوطة لأجل تحديد كل منصب في التحديد العام ولهذه المعلومات أهمية لتوضيح بعض الأمور لأنه هناك مستخدمين يتماثلون لفترة زمنية طويلة وهو منصبهم في المؤسسة ووسائل ذلك المنصب ودورهم تحديد مسؤولياتهم.

الوظيفة التحفيزية: تشمل كل المعلومات التي تحفز العمال على العمل، وهي متعلقة بموقع كل فرد في المجموعة حتى يكون على معرفة بالأهداف والوسائل والصعوبات المتعلقة بالمؤسسة.

وظيفة الترقية: تشمل المعلومات الخاصة بالترقية الداخلية أي الإمكانات المستقبلية للعامل بالمؤسسة والمعلومات الخاصة بالتكوين والإتقان المهني.

وظيفة الإعلام: تشتمل على معلومات حول التنظيمات العامة الداخلية والخارجية التي قد تهم العامل المتعلقة بحقوقه ودور مختلف المصالح وكذا دور الخدمات الاجتماعية وهي أمر يمكن للعمال الرجوع إليها وكذا المعلومات المتعلقة بالمؤسسة.

الوظيفة الترفيهية: يلعب اور التخفيف من أعباء الحياة اليومية ومتاعبها وذلك من خلال البر امج الترفيهية التي من شأنها الترويح عن نفس العاملين كالبرامج الفنية وتلعب وسائل الاتصال دورا بارزا في ذلك.

الوظيفة الصناعية: تساعا المؤسسة على تحقيق الاتفاق والإجماع بين أفراد المجتمع داخل المؤسسة، عن طريق الإقناع وضمان قيام كل فرد بالدور المطلوب اتجاه مؤسسته المختلفة، أما

[1] فتيحة محمدي، نصر الدين غراف، تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، يوم 2021/12/21 على الساعة 21:16، ص44.

وظيفة الإقناع للاتصال داخل المؤسسة فهي إحداث التحولات والتغيرات المطلوبة من وجهة نظر الأفراد داخل المؤسسات المختلفة[1] .

وبشكل عام يمكن حصر أهم وظائف الاتصال الداخلي فيما يلي:

استقبال ونقل الرسالة من طرف أو جانب لآخر.

استقبال المعلومات والبيانات المتاحة والوصول الى نتائج جديدة، يمكن عن طريقها إعادة تركيب وبناء الأحداث وتحقيق مزيد من القدرة على التوقع والتنبؤ بالسلوك في المستقبل.

التأثير في العمليات الفسيولوجية داخل الجسم وتعديلها وهو ما يطلق عليها التأثير في الأشخاص وتوجيههم وتبرز وظائف الاتصال وأهميته للمؤسسات والمنظمات وتحقيق الإدارة الاستراتيجية من خلال مساهمته الفعالة في العمليات الإدارية الأساسية وتحقيق الإنسانية بين قنواتها المختلفة ودهي: التخطيط –التوجيه والإشراف والرقابة[2].

4-أنماط الاتصال الداخلي:

أغلب الآراء تتجه إلى أن هناك نمطين أساسيين للاتصال الداخلي على النحو الآتي:

4-1- الإتصالات الرسمية :

تعتبر الاتصالات الرسمية تلك الاتصالات التي تتم وفق القانون الذي تضعه المؤسسة ووفق التعليمات و القرارات المدونة و المتعارف عليها و التي تفرض على كل الأعضاء الفاعلين في المؤسسة التقيد بمجموعة من القوانين التي تخص النظام العام عامة و نظام الاتصال خاصة.

[1] منال بخبخ، وسام بلغياط، **واقع الاتصال الداخلي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية** دراسة حالة: المؤسسة الإفريقية للزجاج بالطاهير، مذكرة ماستر، تخصص اتصال وعلاقات عامة، قسم علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر، 2017-2018 ،ص35 - 36.

[2] ياسمينة بودويرة، مريم بوزراوم، **الاتصال الداخلي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لدى العمال**، دراسة ميدانية: بمؤسسة الخزف الصحي، مذكرة ماستر، تخصص علوم الإعلام والاتصال، قسم الاتصال والإعلام، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، الجزائر،2017/2016 ،ص 19.

ويعرف معجم مصطلحات الإعلام، الاتصال الرسمي بأنه "الاتصال الذي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة في هيئة أو مؤسسة بالطرق الرسمية المتفق عليها في نظمها وتقاليدها ويعتمد على المخططات أو التقارير حيث يوجد في كل منظمة إنسانية ما يعرف بشبكة الاتصالات الرسمية بأنواعها المختلفة والتي يتم تحديدها عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل.

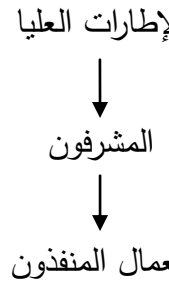
ويضم الإتصال الرسمي أشكالا متعددة نذكر أربعة منها :

4-1-1 الإتصال النازل :

يعبّر عن حالة تدفق المعلومات من السلطات العليا في الهرم نحو المصالح الأقل درجة في الهرم و المتمثلة في مجموعة من القرارات و التعليمات و الأوامر المراد تنفيذها أو الإعلام بها لتكون ضمن الدراية العامة لكل الأعضاء الفاعلين داخل المؤسسة.

و "يقصد بالاتصال النازل أنه مجموعة الرسائل الآتية من الإطارات العليا، هذه الرسائل تتعلق بشكل خاص بسياسات المؤسسة، الإجراءات والقوانين وأيضا بالتعليمات الضرورية لإنجاز الأعمال من طرف المرؤوسين[1].

[1] أحمد طيباوي، **مرجع سبق ذكره**، ص32.



الشكل (06) : اتجاه الإتصال النازل[1]

4-1-2 : الإتصال الصاعد :

يعد الإتصال الصاعد ذلك الإتصال الموجه نحو السلطات العليا في حركة صاعدة للمعلومات والتي قد تتمثل في الشكاوى والتقارير والاقتراحات ... وتعد الإتصالات الصاعدة بمثابة ردود أفعال للإتصالات النازلة، ولظروف العمل والوضعية السائدة في المؤسسة، "إن الإتصالات النازلة تنتج عنها ردود أفعال هي كذلك عبارة عن إتصالات صاعدة" [2]

ويسمح الإتصال الصاعد بتحقيق مزايا عديدة منها :[3]

-حصول الإدارة على تحسين صورة العمل.

-تمكين الرؤساء من اكتشاف العديد من المشكلات قبل تعمقها.

-حصول الإدارة على تقارير مفيدة عن الوظائف من طرف المشرفين المباشرين

[1] محمد عزوز ، دور **الإتصال الداخلي في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02، 2009-2010، ص59.

[2] أحمد طيباوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 32

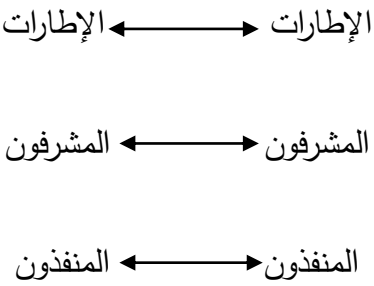
[3] ناصر دادي عدون، **مرجع سبق ذكره**، ص37.



الشكل (07) : حركة الإتصال الصاعد[1]

4-1-3 الإتصال الأفقي :

"يقصد بها تلك الإتصالات التي بين العاملين في مستوى إداري واحد، وذلك بهدف التنسيق بين جهودهم "[2] نستنتج من هذا المعنى أن الاتصال الأفقي يكون بين الموظفين والعاملين الذين يشغلون نفس المناصب ولهم وظائف متشابهة فهم في مستوى إداري واحد، فتكون حركة الإتصالات هنا هادفة إلى خلق التنسيق والإنسجام بين هؤلاء الموظفين من خلال تدفق المعلومات الكافية بين هاته المصالح، كما أن للاتصال الأفقي أهمية كبيرة في تبادل الأفكار والآراء التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تطوير وتنمية مواردها البشرية لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.



الشكل (08) : حركة الإتصالات الأفقية[3]

[1] مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992، ص147.

[2] محمد بهجت جاد الله الكشك، **المنظمات وأسس إدارتها**، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1999، ص267.

[3] خضير كاظم محمود، **السلوك التنظيمي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط01، لبنان، 2002، ص 74.

4-1-4 الإتصال غير الرسمي : يعتبر الإتصال غير الرسمي نوع أو نمط من أنماط الإتصال الداخلي الذي ينشأ بصفة عشوائية غير مخططة بين مختلف الفاعلين في المؤسسة وتكون هاته الإتصالات خارجة عن النظام أو القوانين المبمرجة والمحددة من طرف المؤسسة وخارجة عن المجال الذي يفرضه، فهي إذن اتصالات شخصية الهدف منها إشباع الحاجات النفسية المعنوية، التي لا يحققها الإتصال الرسمي ربما.

ويعرف الإتصال غير الرسمي بأنه "ذلك النوع من الإتصالات الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية، كما هو الحال في الإتصالات الرسمية، وتتم الإتصالات غير الرسمية بين مستويات مختلفة داخل المؤسسة متخطية خطوط السلطة الرسمية "[1]

5-مهام الإتصال الداخلي:

لكل مؤسسة مهما اختلف نشاطها إلا وتوجد فيها حركة للاتصالات سواء كانت في اتجاهين أو في اتجاه واحد، والمؤسسة التي تهتم بحركة الإتصالات وبتدفق المعلومات و الوقوف على كل المستجدات وحسن استغلال ما يرد من معومات في اتخاذ القرارات المناسبة، يمنحها قوة وسيطرة على جميع مدخلات المؤسسة بطريقة عقلانية تستطيع من خلالها التنبؤ والتخطيط الصحيح و السليم للإستراتيجيات المختلفة و متابعتها وتقييمها وتقويم أخطائها في كل مرة تكتشف فيها، فالمهام و الأدوار التي يلعبها الاتصال الداخلي في المؤسسة تشترك في خدمة المصلحة العامة للمؤسسة،

[1] ناصر محمد العديلي، **إدارة السلوك التنظيمي**، دار النشر للفجر والتوزيع، ط01، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1995،ص470.

حيث يشترك ويتداخل في شكل متناسق ومتكامل مع كل أنشطة المؤسسة في سبيل تحقيق أجود ما يمكن لمخرجات المؤسسة و من بين مهام الاتصال الداخلي نذكر منها: [1]

5-1 المهمة الإعلامية للاتصال :

تعد المهمة الإعلامية للاتصال الداخلي مهمة أساسية تعتمد هذه المهمة على تدفق المعلومات ومرونتها ومصداقيتها، حيث أن المدير أو المسؤول عندما يملك المعلومة يملك القرار وحتى أنه يملك القوة والسلطة، فالاتصال الداخلي أساسا يسعى من خلال مهامه إلى توفير تدفق المعلومات التي لابد من شفافيتها وصدقها حتى تكون القرارات صائبة من طرف أصحاب القرار هذا من جهة، والعمال المنفذين أيضا بحاجة ملحة إلى تدفق المعلومات إليهم من أجل توضيح مهامهم و إزالة الغموض عما يرونه غامضا كما هم بحاجة إلى التوجيه و الإستنارة بما يضمن تحديد أدوارهم و أعمالهم بدقة من جهة أخرى ، "تظهر المهام الإعلامية للإتصال الداخلي من خلال تدفق المعلومات على المستويات الإدارية والتنفيذية، فالقرار الناجح يعتمد على كمية هائلة من المعلومات السليمة في الوقت المناسب، و العاملين بحاجة إلى الكثير من المعلومات المرتبطة بالأداء الوظيفي وكل هذا يتم من خلال المهمة الإعلامية للإتصال.[2]

5-2- المهمة الإنضباطية للاتصال :

يعتمد سير العمل في المؤسسة على مزاولة الكثير من العمليات الإدارية، من ضبط ورقابة وتنسيق بين الأنشطة وبالتالي يستلزم وجود سياسات واستراتيجيات ومجموعة قرارات وإرشادات...،

[1] سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، **الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة**، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، ط02، مصر، 1998، ص 67.

[2] سعيد يس عامر، مرجع سبق ذكره، ص 68.

توضح للفاعلين في المؤسسة ما يجب التقيد به ولا يتم هذا إلا بمزاولة عملية الاتصال الداخلي[1] ، وعليه فحركة المعلومات التي تنطوي على مجموعة من القرارات والتوجيهات والتعليمات الخاصة بنظام المؤسسة والذي يرتبط مباشرة بالأنشطة الإدارية لا تمر إلا من خلال تلك الاتصالات الداخلية المستمرة المنطوية على الوضوح والدقة، وتستمد المهمة الانضباطية أبعادها من منطقين :

1- يرتبط بتحكم الإدارة في نقل المعلومات بحكم كونها مركزا للسلطة.

2- يأتي من كون اقتصار المعلومات والرسائل و المعاني الصادرة عن الإدارة على ما يتعلق بالعمل وظروفه."[2]

5-3- المهمة التكاملية للاتصال:

تساعد هذه المهمة في سيادة روح الوحدة بالمؤسسة، مما يستلزم توفير وسيلة يستطيع بها الموظف التعرف على نفسه من خلال الانتماء إلى مجموعة ما بالمؤسسة، ومن الطبيعي أنه لا يمكن تحقيق المهام التكاملية بالمؤسسة دون مزاولة عملية الإتصال حيث تعتمد الإدارة على الاتصال الداخلي من أجل خلق جو من التكامل.[3]

فالاتصال إذن مهمة تكاملية في المؤسسة فهي تسعى من خلاله إلى التنسيق وخلق التكيف والتوافق بين مختلف الفاعلين فيها من أجل تنمية روح الجماعة وحفاظا على استقرار واستمرار المؤسسة من خلال الحفاظ على كفاءاتها البشرية وضمان ولائهم المستمر، كل تلك المهام التي

[1] **المرجع نفسه**، ص 49.
[2] **المرجع نفسه**، ص 49.
[3] **المرجع نفسه**، ص49.

يضمنها الإتصال الداخلي هي في حد ذاتها عناصر ومهام متكاملة فكل واحدة منها تخدم الأخرى في صيغة تكاملية متناسقة تضفي على الاتصال صفة الفعالية.

6-العوامل المؤثرة في الإتصال الداخلي :

يصادف كل نشاط إداري يمارس داخل المؤسسة أو خارجها مجموعة من العناصر والعوامل المشوشة والمؤثرة على صيرورة عمل هذا النشاط أو الوظيفة وإن اختلفت درجة تأثير كل عامل.

ومهما كانت الجهات المتدخلة في بروزه فإن تلك العوامل تؤدي إلى عدم فعالية الوظيفة الإدارية وعدم وصولها إلى الهدف، والإتصال الداخلي كوظيفة أو نشاط إداري مهم له عدة عوامل تعرقل مهامه والتي نذكر منها :

6-1 طبيعة العمل :

تفرض طبيعة العمل أحيانا بعض الالتزامات والتي من شأنها أن تؤثر على حركة الإتصالات وجودتها وحتى مضمونها على المستويين الرسمي وغير الرسمي وتفرض بعض الضغوط على تلك الإتصالات، حيث أن طبيعة العمل تؤثر إلى حد بعيد على الاتصال داخلها من حيث التأكيد على الإتصالات الرسمية دون السماح بالإتصالات غير الرسمية كما هو الحال في المؤسسات التي تتسم بالأعمال النمطية والتي تطبق بتقسيم العمل الدقيق بين أفرادها[1].

[1] محمد عزوز، **مرجع سبق ذكره**، ص69.

6-2 حجم المؤسسة :

حجم المؤسسة أيضا عامل له تأثير على الاتصال الداخلي، فكلما كانت المؤسسة كبيرة كلما تشعبت وتعددت مصالحها وإداراتها وهذا ما يجعل من حركة الإتصال تتشعب وتتفرع لتغطي كل تلك المصالح من أجل التنسيق، مما قد يشكل عامل خنق على حركة وسرعة مرور المعلومات وتدفقها فتأخذ في التباطؤ، وقد تفقد معناها وتتشوه الرسائل الإتصالية كلما كانت سلسلة الإتصال أطول مما قد يضعف فعالية الإتصال الداخلي ويحد من تأثيره .

6-3 إتجاهات الرئيس في العمل :

إن اتجاهات الرئيس نحو مرؤوسيه، ونمط السلطة والقيادة التي يتسم بها تحدد إلى حد بعيد نمط الإتصالات في المؤسسة وخاصة بالنسبة لعمليات اتخاذ القرارات التي تؤثر على الاتصال الداخلي، فإن كان الرئيس يتصف بالنزعة التسلطية في التسيير ولا يقبل المشاركة في الرأي ولا الاستماع إلى آراء الآخرين، مما يثبط من عزيمة مرؤوسيه[1]

فالإتصال داخل المؤسسة يتأثر أيضا باتجاهات الرئيس نحو مرؤوسيه، فخصائص الرئيس تلعب دورا مهما في تحديد وإعطاء الاتصال أنماطا وخصائص محددة، فالرئيس صاحب النزعة التسلطية وسلوكاته التي تتسم بالشدة والضغط المتواصل على التابعين له يحد من درجة ومستوى الرضا وبالتالي انخفاض مستوى الأداء خاصة مع شد الخناق على الاتصالات الصاعدة التي تعتبر متنفسا للعمال والموظفين، في حين أن الرئيس صاحب النظرة العقلانية المتأنية وصاحب الطبائع الإنسانية فهو متعاون ومرتبط عقلانيا بوظيفته إنساني مع مرؤوسيه فهو يستقبل انشغالاتهم

[1] محمد عزوز، **مرجع سبق ذكره**، ص 70.

وآرائهم ويتشاور معهم من أجل تعزيز حركة الاتصال الصاعد وهو ما يرفع من مستوى الرضا وبالتالي مستوى الأداء.

6-4 عمر المنظمة :

من المعروف أنه كلما كانت المؤسسة حديثة النشأة، كلما أثر ذلك على عملية الإتصالات وشكلها لأن المدح في بداية إنشائها هو جعل عملية الاتصالات ضيقة ما أمكن، أما إذا كان عمر المنظمة قد مر عليه وقت طويل، فإن الاتصالات بين أفرادها ستتشابه وتتسع ويزيد العمل الرسمي فيها[1]

فالفاعلين في المؤسسة الحديثة مقتصرة على معرفة محدودة ويشوبها الحذر والتخوف في المعاملات، في حين أن المؤسسات ذات العمر الأطول فإن حالات الخوف والحذر تختفي نسبيا وتتضح الأدوار والوظائف ويزيد التفاعل سواء في المجال الرسمي أو غير الرسمي.

7- استراتيجيات الإتصال الداخلي :

تعتبر استراتيجية الاتصال الداخلي مهمة جدا ومكملة للاستراتيجية العامة للمؤسسة، وعليه فهي تستند إلى مجموعة من الأسس وتمر على عدة مراحل لإعدادها وسنتطرق إليها ببعض التفصيل فيما يلي: "تحديد أهداف الإتصال، دراسة المحيط الاجتماعي والثقافي، تعيين الأهداف وتكييف الوسائل، اختيار الحوامل والوسطاء، التنفيذ[2] :

[1] محمد عزوز، **مرجع سبق ذكره**، ص70

[2] ناصر دادي عدون، **مرجع سبق ذكره**، ص75.

7-1 -تحديد أهداف الاتصال :

إن تحديد الأهداف يدخل في بناء أي استراتيجية كانت، فتحديد الهدف خطوة تنطلق منها استراتيجية الاتصال الداخلي وتبنى عليها، فحين نريد بناءها علينا أن نحدد لأي غرض؟ إلام نريد الوصول بهذا العمل ؟ والأهداف بمثابة مقبض القيادة حيث توجه الاستراتيجية وفق قواعد وأسس وتعليمات تمكن من الوصول إلى الأهداف الواضحة والظاهرة لتصبح باقي المراحل والخطوات أكثر وضوحا ومرونة ويتضح المسعى العام للمؤسسة.

7-2 -دراسة المحيط الاجتماعي :

تقوم المؤسسة بالخطوات التالية: [1]

* البحث عن هوية المؤسسة وصورتها.

* تأكيد أهداف الإتصال المحددة من الإدارة وتكييفها

* تعيين خطوط حركة الإتصال في المؤسسة.

7-3 تعيين المستقبلين وتكييف الرسائل :

يتم في هذه المرحلة تعيين وتحديد الأفراد الذين ستوجه لهم الرسائل الإتصالية التي تضم مجموعة من المعلومات والبيانات التي تمثل الأهداف التي تم تحديدها وتكييف ومواءمة هذه الرسائل مع طبيعة المستقبلين هم أفراد من المؤسسة .

[1] **المرجع نفسه**، ص 77-78.

7-4 -اختيار الحوامل والوسطاء :

تعتبر الحوامل وسائل أو قنوات الإتصال التي من خلالها تنقل الرسائل من مصدرها نحو المستقبل، أما الوسطاء فهم عبارة عن همزة وصل بين المرسل والمستقبل، وهم عبارة عن أشخاص أو هيئات، يمكن اعتبارهم مرسلين ومستقبلين في نفس الوقت، حيث يتصل بهم المرسل لتمرير رسالة إلى المستقبل عن طريق وساطتهم، ويمررونها بدورهم إلى المستقبل النهائي لتلك الرسالة وعليه، "الوسطاء بين المرسل والمستقبل هم الذين تمر عليهم الرسالة قبل وصولها إلى المستقبل، وقد يكون أشخاص أو جماعا أو نظام بأكمله، وكلما كان عدد الوسطاء أكثر كلما تناقصت المعلومة ويمكن أن تنحرف عن معناها[1]

7-5- عملية تنفيذ استراتيجية الإتصال :

عملية تنفيذ استراتيجية الإتصال تعد آخر المراحل، فبعد أن تنفذ الخطة عمليا وتطبيقيا لابد من متابعتها وتقييمها من أجل تقويمها وتعديلها في حالة وجود خلل، تنفيذ استراتيجية الإتصال التي تعد في مدة زمنية من سنتين إلى خمس سنوات، تحدد فيها العناصر المختلفة اللازمة لتطبيق الاستراتيجية ومتابعتها ابتداء من الأهداف، الخلايا، الخلايا الإتصالية، المستهدفين والوسائل والوسطاء، بالإضافة إلى التكاليف والقيود المختلفة ويتم تنفيذ الاستراتيجية من طرف مصلحة أو جهة معينة متخصصة[2] .

[1] **المرجع نفسه** ، ص80

[2] **المرجع نفسه**، ص 81-82.

8- أهداف الإتصال الداخلي :

لكل وجود في الحياة هدف، فلكل فرد هدف، ولكل نظام أو بناء اجتماعي مهما كان نوعه هدف يسعى لتحقيقه من خلال وجوده، فالمؤسسة توجد وتبنى وتنظم فهي موجودة فلها هدف مهما كان صنفه ومهما اختلفت سبل تحقيقه من خلال الاستغلال الأمثل لما هو متاح لديها من موارد بشرية ومادية، ومالية، ومن خلال نشاطات ووظائف متعددة ومتباينة ومتكاملة في آن واحد، ومن بين أهم النشاطات والوظائف الإدارية وأكثرها حساسية نجد وظيفة الإتصال وخاصة الاتصال الداخلي الذي بدوره له هدف أو أهداف وهاته الأهداف إنما هي أهداف فرعية أو هي أهداف تساعد وتسعى لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ومن بين أهم الأهداف التي يسعى إليها الإتصال داخل المؤسسة نذكر منها :[1]

* الإخبار والإعلام، ويتم ذلك عن طريق ملصقات ونشرات تهتم أساسا بنقل المعلومات داخل المؤسسة.

* الإعداد لتقبل التغيير والمشاركة فيه من خلال إلام الموظفين مسبقا.

* توضيح وتصحيح المعلومات والآراء.

إن حركة المعلومات وتدفقها السريع والكبير على مستويات مختلفة تسعى من خلالها المؤسسة إلى الإحاطة العامة بالشؤون الخاصة بالفاعلين فيها وتسهيل عمل الإدارات والأداء السليم والفعال، كل هذا خدمة للأهداف العامة للمؤسسة.

[1] أكروفت تاكليت وآخرون، **مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي**، رقم 13، 2010، ص30.

من جهة أخرى يرى **عبد الغفار حنفي** أن للاتصال الداخلي أهداف مجملها ينطوي في 3 أهداف رئيسية هي :[1]

* الإستعلام والتحري، وهو ما تعلق بالبحث عن أمور تفك الغموض وتوضح أوضاع أو مفاهيم أو أمور عالقة من أجل الفهم والإنجاز الصحيح لها.

* الإخبار، وهو الهدف الإعلامي الإخباري والذي يكون غالبا في اتجاه الإتصال النازل.

* التأثير، وهو ما يتم تقييمه ومعرفة درجته من خلال التغذية الرجعية التي توضح درجة تأثر المستقبل بالرسائل الإتصالية ومدى فعاليتها.

ويذكر **محمد السيد فهمي** مجموعة من الأهداف من بينها، "الهدف الإداري، الذي يتحقق حينما يتجه الإتصال نحو تحسين سير العمل وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاهم بين العاملين في المؤسسة أو الهيئة[2]

وفي سياق آخر يذكر الدكتور **نصيف فهمي منقريوس** بدوره مجموعة متنوعة من الأهداف والتي منها، "الأهداف الإدارية، ويقصد بها سعي عملية الإتصال إلى تنمية وتحسين وتطوير العمل في الجهاز الإداري للدولة والقطاع الخاص باستخدام تلك الأهداف، وتنحصر أيضا نحو تحسين مستوى الأداء وتوزيع المسؤوليات ودعم التفاعل بين العاملين في المؤسسات الحكومية المختلفة باستخدام عملية الإتصال .

[1] عبد الغفار حنفي، **إدارة السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص492.

[2] محمد السيد فهمي، **مرجع سبق ذكره**، ص34

هذه بعض الأهداف التي يمكن اعتبارها تمثل نظرة عامة حول أهم الأهداف التي يسعى الإتصال الداخلي لتحقيقها من خلال فعالية العملية الإتصالية.

9-معوقات الاتصال الداخلي:

رغم أن الاتصال الداخلي للمؤسسة يعد محركا أساسيا لتسييرها، إلا أنه يواجه بعض المعوقات التي من شأنها أن تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، وتصنف هذه المعوقات إلى أربعة أصناف :

9-1- معوقات تنظيمية : يسبب كبر حجم المؤسسة، وتعدد مستوياتها الهرمية عائقا أمام سيولة المعلومات، حيث تمر الرسالة بعدة مستويات قبل أن تصل إلى المستقبل الأخير، وفي كل مستوى تمر به الرسالة تتعرض للتغيير في جوهرها، ولا تحمل بذلك الدقة والأهمية ولكن بطبيعة الحال هذا المشكل لا يمس التنظيمات صغيرة الحجم. [1]

9-2- معوقات متعلقة بخصائص وسائل الاتصال: تتفاوت الأساليب المستخدمة في نقل المعلومات، في عدد من الخصائص التي تؤثر على فاعلية الاتصال كقدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة، وعلى التوصيل الجيد[2]، بمعنى آخر أنها لا تراعي الظروف المحيطة وظروف الموقف القائم، كما يمكن للتكنولوجيا أن تؤثر على نجاح الاتصال الداخلي، وهذا من خلال عدم توفرها أو التحكم فيها كالإعلام الآلي.

---

[1] Blondin et sekiou, **gestion du personnel**, ed collection gestion, organisation monterial, québec, canada, 1986, p374.

[2] أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983، ص224.

9-3- معوقات دلالية: يتوقف تأثير عملية الاتصال على محتوى وطريقة عرض المعلومات، فتلعب اللغة والمصطلحات المستخدمة دورا كبيرا في فهم الرسالة، حيث يرى **ليون فيسنجز** أن استقبال الفرد لمعلومات غامضة، يخلق عنده حالة من التوتر تدفعه إلى السعي لاختزالها أو إضافة عناصر جديدة، أو تقليل أهمية بعض العناصر[1] وهذا ما ينعكس سلبا على المؤسسة من خلال الإشاعة أو تظاهر العامل بفهم الرسالة، مما ينجم عنه أدائه للأعمال بصورة أو بشكل مغاير تماما للشكل الذي سطر في محتوى الرسالة الاتصالية، ما ينجم عنه تضييع للوقت والجهد والوسائل، كل هذا يظهر من خلال ارتفاع التكاليف الزائدة، وهو ما يؤثر سلبا على الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

9-4-معوقات متعلقة بجماعة العمل: يمكن كذلك أن تشكل جماعة العمل، عائقا أمام نجاح عملة الاتصال الداخلي، وهذا من خلال الاختلافات والفوارق في السن، الدخل، الثقافة، تباين الرتبة الوظيفية، وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى الاختلاف الذي يولد التصادم وقد يصل إلى حد الصراع، كما يخلق سلوكيات تؤثر سلبا على نجاح العملية الاتصالية، فقد يحاول البعض احتكار المعلومات باعتبارها مصدرا للسلطة، وهذا ما أطلق عليه **ميشال كروزي** : إستراتيجية الفاعلين في المؤسسة"، كما قد يتصرف المشرف بطريقة تسلطية ومتعالية، ويرفض الحوار والتبادل، مع من هو أدنى منه مرتبة وهذا قد يؤدي إلى تهميش العامل ويقلل من اندماجه في المؤسسة، مما ينعكس على أدائه في مهامه وبالتالي يؤثر سلبا على المؤسسة.

فإذا تم اتباع الأساليب والطرق الفعالة والصحيحة لأداء الاتصال الداخلي مع الأخذ بعين الاعتبار المشاكل والصعوبات التي تعيقه، ومحاولة تفاديها وكذا مراعاة القدرات وشخصية الأفراد

[1] طلعت منصور، **مرجع سبق ذكره**، ص 90.

الفاعلين في العملية الاتصالية، تحقق الهدف الذي أرسلت من أجله الرسالة وبالتالي تتم الأعمال والمهام، وفقا لما ينص عليه التنظيم ومنه تحقق الأهداف المسطرة سلفا، مما يجعل التنظيم يتصف ليس بالنجاح فقط بل بالفعالية أيضا وهو الغاية والهدف الذي تطمح إليه أي مؤسسة، مهما كان نشاطها أو طابعها الاقتصادي.

خلاصة الفصل :

في سبيل الوصول إلى الجودة و الفعالية في تسيير المؤسسات الوطنية بمختلف أشكالها ، كان لابد من الاهتمام بكل تفاصيل الحياة داخل هذه المؤسسة و محيط العمل وظروفه وذلك أن هذا الفرد العامل له حاجاته ورغباته كما أن له قدرات و مهارات وخبرات خاصة به، يجعل منه عنصر اهتمام من طرف المسؤولين ، خاصة إذا تعلق الأمر بمحور غاية في الأهمية و هو الاتصال داخل هذا المحيط الوظيفي الذي فاقت أهميته أن يؤخذ على أنه نشاط تلقائي يصدر من الأفراد ، لكن لابد أن يأخذ على أنه نشاط يجب تفعيله وتطويره و تعزيز ذلك من خلال إضفاء جو من الاتصال الفعال بما يضمن السير الحسن للعملية الاتصالية ، من خلال جودة التصميم الرسائل و حسن اختيار الوسائل و تهيئة المرسل ، مع مراعاة ظروف و خصائص المستقبل خاصة مسألة الاهتمام بالتغذية الراجعة لأنها تعد الأساس لمعرفة مدى نجاح العملية الاتصالية.

الفصل الرابع:

أساسيات صنع واتخاذ القرار

الفصل الرابع: صناعة القرار واتخاذه في المؤسسة

تمهيد

أولا: مفهوم صنع القرار

ثانيا: مستويات وأساليب المشاركة في صنع القرار

ثالثا: العوامل المؤثرة على المشاركة في صنع القرار

رابعا: ماهية وأهمية اتخاذ القرار

خامسا: أنواع ونماذج القرارات

سادسا : أساليب واستراتيجيات اتخاذ القرار

سابعا :العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات

ثامنا : عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بوظائف الإدارة

تاسعا: معوقات اتخاذ القرار الإداري وكيفية مواجهتها

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد عملية صنع و اتخاذ القرار من أهم المحاور التي ترتكز عليها العملية الإدارية، وأحد الأبعاد الأساسية التي تحدد في ضوء جودتها مدى فعاليتها المنظمات، فكلما تم صنع و اتخاذ القرار وفقا للقواعد والأسس العلمية السليمة، كلما زادت قدرة المنظمات على تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية والنجاعة، وهو ما يشير إلى خصائص ومميزات تلك المنظمة.

وفي ظل التنافس الحاد بين المنظمات ونتيجة للتطور التكنولوجي السريع، الذي صاحبه ظهور وانتشار الإعلام الآلي الذي أضحى بمثابة ضرورة حتمية تحتاجها كل المنظمات لميزتها القوية في معالجة وتخزين الكم الهائل من المعلومات بطريقة سريعة ودقيقة، وهو ما أدى إلى ترشيد عملية صنع و اتخاذ القرار لمواجهة التحديات في عصر السرعة والتغير، وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى عدد من النقاط المتمثلة في:

ماهية وأهمية ونماذج وأنواع اتخاذ القرار في المؤسسة وأساليبه، والعوامل المؤثرة في ذلك ومراحل صناعته والمعوقات التي تواجهه .

أولا: مفهوم صنع القرار : صنع القرار هو العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها .[1]

الفرق بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار: لتوضيح الفرق بين المفهومين نعرض مراحل صنع القرار، التي تبدأ بمرحلة تحديد المشكلة، وتعيين الانحراف، جمع المعلومات ذات الصلة بالمشكلة، تشخيص المشكلة وتحليلها، تحديد جذور المشكلة على وجه الدقة، تحديد المصادر والتقييدات، إنشاء معايير للحلول الناجحة، استنباط وتطوير الحلول البديلة، تقييم البدائل واختيار الحل البديل الأنسب، تنفيذ القرار، مراقبة التغذية الاسترجاعية والإشراف عليها .[2]

---

[1] هيلقا دومند ، **اتخاذ القرارات الفعالة:** دليلك العملي في الإدارة، ترجمة: مصطفى إدريس مطابع أطلس للاوفست الرياض 1991، ص 4

[2] للتفصيل أنظر: إيهاب صبيح محمد زريق **إدارة العمليات و اتخاذ القرارات السليمة،** سلسلة الإدارة في أسبوع الجزء 3 ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة 2001، ص ص 74-90.

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

كما لا يجب النظر إلى عملية صنع القرارات على أنها عملية فردية يقوم بها شخص معين أيا كان موقفه أو مكانته في الهيكل الإداري للتنظيم حتى ولو كان القرار قد صدر في شكله النهائي من طرف فرد واحد، بينما لا يعني اتخاذ القرار أكثر من العل الذ يقوم به القائد أو الرئيس لقرار أي المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرار وترتيبا على ذلك يذهب البعض إلى أن القرارات يجب أن تنسب في مجموعها إلى التنظيم الذي صدرت عنه أو هكذا يجب أن تكون[1] أي أن تكون عملية صنع القرارات نتاج جهد مشترك.

- **مفهوم المشاركة في عملية صنع القرار:**

1-تعريف المشاركة في عملية صنع القرار :

تعرف على أنها :"إشراك المرؤوسين والمنفذين مع رؤسائهم في صنع القرارات الإدارية المختلفة والمتعلقة

بالتخطيط للعمل وتنظيم الجهود اللازمة لأدائه وتنفيذه والرقابة على هذا التنفيذ .[2]

وعليه فإن المشاركة في صنع القرار هي :"إعطاء كافة أفراد التنظيم فرصة للمساهمة في القرارات، من خلال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الأفراد من جهة، وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى.

2-مفهومي المشاركة في صنع القرار والقرارات الجماعية:

رغم أن المشاركة في صنع القرار تبدو للوهلة الأولى متشابهة إلى حد كبير مع القرارات الجماعية، إلا أن هناك اختلافا بين هذين المفهومين، ففي القرارات الجماعية تقوم الجماعة باتخاذ القرار، كما

[1] عالم التجارة و إدارة المال والأعمال : **التأمين ، التخطيط، التنظيم، المثالية العامة في عملية صنع القرارات**، الموسوعة التجارية وإدارة الأعمال الحديثة ، اديتو كرابس، لبنان، بدون سنة نشر، ص246.

[2] سليمان حفى محمود ، **السلوك الإداري**، دار المعرف المصرية، القاهرة 1978، ص 368) محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001/2002 ص 136

أن أفراد المجموعة يلتقون لمناقشة المشكلة والبحث عن البدائل الممكنة للحل، أما في حالة المشاركة في صنع القرار فإن الرئيس هو الذي يتخذ القرار ، كما أن الأفراد المشاركون قد لا يجتمعون معا لمناقشة آرائهم وإنما ينحصر دورهم في إمداد الرئيس أو المدير بالمعلومات المساعدة على تحديد المشكلة أو اقتراح البدائل أو تقييم تلك البدائل .[1]

3-مفهوم المشاركة في الفكر الإداري الإسلامي:

تعرف عملية المشاركة في هذا الفكر بالشورى وهي من المبادئ الإسلامية التي ذكرها القرآن الكريم وأكد عليها واعتبرها من إحدى الدعائم الأساسية التي يقوم عليها الحكم الإسلامي وجعلها من صفات المسلمين، حيث يقول الله تعالى في كتابه العزيز :"والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون" الشورى، الآية 38، كما تضمنت السيرة النبوية الشريفة عدة مواقف تبين مدى اهتمامه صلى الله عليه وسلم بمشاركة الصحابة في الرأي لاتخاذ القرار المناسب.

4-مزايا المشاركة في صنع القرار:[2]

- انتشار روح التفاهم والتعاون والتنسيق والانسجام بين أفراد التنظيم
- جعل أفراد التنظيم أكثر قدرة على تحمل المسؤولية، خاصة وأ المشاركة تؤدي إلى إعداد قادة إداريين مدربين على اتخاذ قرارات سليمة
- زيادة فرص الإبداع والابتكار والمبادرة، مما ينعكس إيجابا في زيادة الإنتاج وتحسين جودته
- إشراك أفراد التنظيم في صنع القرار له آثار نفسية إيجابية كرفع معنوياتهم، مما ينعكس على أدائهم بشكل إيجابي.
- تحسين نوعية القرارات بحيث تكون أكثر واقعية، فالمرؤوسون يستطيعون الكشف عن العوامل التي تشكل الموقف والتي قد يصعب على الرؤساء اكتشافها.

---

[1]. محمد فريد الصحن وآخرون، **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001/2002 ص 136 .

[2]إبراهيم شهاب، **مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية** ، جملة الإداري، العدد 61، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1995، ص 213.

- تعد المشاركة حافزا معنويا إيجابيا يعمل على تنمية مشاعر الانتماء للمنظمة بالشكل الذي يعزز من حالة المحافظة عليها والدفاع عنها وتحقيق أهدافها
- ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي للعاملين، والتقليل من الجوانب السلبية كالغياب، كثرة التظلم والحد من مظاهر الصراع.

5- عيوب المشاركة في صنع القرار:

لا تخلو عملية المشاركة في صنع القرار من السلبيات منها :[1]

تشكل مظهرا لتنازل المسؤول عن بعض مهامه التي يفرضها عليه منصبه، إضافة إلى إضعافها لمركز المسؤول بإبقاء ما يناط به من أدوار بعيدا عن رقابته

تعد أسلوب غير عملي فقد يتعذر استخدامها في الحالات التي تتطلب قرارات فورية

قد تعمل على تعطيل القرار بناء على تعدد الآراء ونوعية المشاركين في صنع القرار، خاصة إن لم تتوفر لديهم الخبرة والمهارة الكافية أو عدم اهتمامهم بموضوع القرار مما يؤدي إلى انخفاض كفاءته.

تتصبح أحيانا غاية في حد ذاتها وليست وسيلة لتحقيق المشاركة في صنع القرارات، وعادة ما يتم في الواقع العملي أن المسؤول هو صاحب الاختيار وإنما يلجأ إلى المشاورة بقصد إضفاء المشاركة على سلوكه القيادي، بينما يعود القرار الأول والأخير إليه أي أن المشاركة هذه تكون شكلية.

ثانيا: مستويات وأساليب المشاركة في صنع القرار :

- **مستويات المشاركة في صنع القرار** :قدم تانينبوم وشميث نموذجا يشمل بعة مستويات يتيحها القائد الإداري أو الرئيس لمرؤوسيه في صنع القرار وهي :[2]

- صنع الرئيس لقرار ثم تبليغه لمرؤوسيه: يقوم الرئيس في هذا المستوى بصنع القرار منفردا، ثم يبلغه لمرؤوسيه ولا تتضمن عملية التبليغ شرح القرار أو إقناعهم به.

[1] حمد التويجري ومحمد البرعي، **الأسلوب القويم في صنع القرار السليم**، الطبعة الأولى مكتبة الميكان، الرياض، 1997، ص 25.

[2] أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،1985، ص ص235-238

- صنع القرار للقرار ثم شرح مبرراته: لا يكتفي الرئيس بمجرد إعلام المرؤوسين بالقرار، بل يشرح لهم مبرراته وملابساته ويستميلهم لقبوله، وهو يعمد إلى التخفيف من وقع انفراجه بالقرار، خوفا من احتمالات مقاومة المرؤوسين للقرار، وعدم تعاونهم في تنفيذه.
- صنع الرئيس للقرار ثم دعوة مرؤوسيه لمناقشته ، حيث يقوم الرئيس بعد صنعه للقرار واتخاذه، بفتح حوار مع المرؤوسين يتعرف من خلاله على استفساراتهم بشأن القرار وآثاره، وهو يرد على هذه الاستفسارات محاولا إزالة مخاوفهم والتأكد من فهمهم واستيعابهم وإقناعهم بالقرار.
- اقتراح الرئيس للقرار مع ترك المجال مفتوحا لإمكانية تغييره: يقوم الرئيس بتشخيص المشكلة ، وتحديد عدد من البدائل والحلول وتحديد أنسب هذه البدائل كقرارات مبدئية ، وفي عرضه للأمر على مرؤوسيه يتيح لهم ممارسة تأثيرهم على القرار النهائي، من خلال ما يدلوا به من آراء ووجهات نظر أو معارضة لهذا القرار المبدئي قد تدفع الرئيس إلى تعديل القرار أو اختيار غيره من البدائل، وتبقى هنا للرئيس سلطة البت النهائي في الأمر وتحديد ما إذا كان القرار سيعدل أم لا.
- عرض الرئيس للمشكلة ودعوته للمرؤوسين لتقديم مقترحات وحلول: يعرض الرئيس في هذه الحالة المشكلة محل القرار على المرؤوسين، ويطلب منهم أن يشخصوها ويحددوا أسبابها ويقترحوا حلولا لها، وقد تتاح للمرؤوسين فرصة تقييم الاقتراحات والحلول المعروضة، ليختار الرئيس بعد ذلك الحل الأمثل أو القرار الصائب من بين البدائل والاقتراحات التي عرضها المرؤوسون عليه.
- تحديد الرئيس للمشكلة وللقيود على حلها والطلب من المرؤوسين صنع القرار: يقوم الرئيس في هذه الحالة بتحديد المشكلة وتحديد الإطار والحدود التي ينبغي أن يلتزم بها الحل الذي يتم التوصل إليه، ويشارك الرئيس نفسه في عملية صنع القرار، ليس بفرض رأيه وإنما عن طريق مشاركته في مناقشة المرؤوسين وقيامه بدور المنسق في اجتماعات المناقشة التي تعقد لهذا الأمر.
- تفويض الأمر للمرؤوسين لتشخيص المشكلة والوصول إلى قرار : في هذه الحالة يقوم الرئيس بتفويض الأمر برمته للمرؤوسين بدءا من تحديد المشكلة أو المشكلات

وتشخيصها، إلى تحديد بدائل الحلول ثم الوصول إلى القرار النهائي، وهذا التفويض يتضمن كل مراحل صنع القرار، ويكون القرار الذي يصل إليه المرؤوسين نهائيا، ويقوم الرئيس هنا بوضع الإطار أو الحدود التي يصنع القرار في دائرتها.

- **أساليب المشاركة في صنع القرار:** صنفت أساليب المشاركة في صنع القرار إلى أساليب عادية وأساليب حديثة منها .

1-الأساليب العادية :

- **نظم الاقتراحات:** أبسط أشكال المشاركة وهي غير مكلفة يسمح بموجبها للعاملين بإبداء الرأي عن طريق الكتابة على ورقة تم وضعها في صندوق اقتراحات مثبت في مكان واضح ومعلوم الجميع، ويكون استعمال هذا الصندوق غير محدد بمناسبة معينة أو موضوع معين، وإما أن يبدي العاملون آراءهم في مناسبات معينة تسبق مرحلة اتخاذ قرار مهم، أو ترافق مشكلة معينة ، أو بشكل دوري سنوي أو نصف سنوي، ويتم طلب الرأي وتجميع الردود من خلال مديري الوحدات أو رؤساء الأقسام والمشرفين.
- **الاجتماعات:**

يتم تزويد العاملين بالمعلومات اللازمة ، كما يتيح المعرفة لكل عنصر بالمنظمة حول ما يجري بداخلها من نشاط وأعمال ويتسنى عن طريق الاجتماعات للقيادة الإدارية التعرف على مطالب وحاجات العاملين ومشكلات العمل، وبالمقابل تمكن القيادة من توصيل أوامرها وتعليماتها ووجهات نظرها للعاملين، ويشترط لنجاح الاجتماع أن توضع له خطة مسبقة تشمل تحديدا واضحا للموضوعات التي سيتم النظر فيها.

- **اللجان :**

هي عبارة عن عدد من الأشخاص يناط بهم مجتمعين بعض الصلاحيات والواجبات، حيث يتم اختيارهم رسميا من قبل الإدارة إما للنظر في مشكلة معينة واتخاذ قرار لحلها، أو الاكتفاء ببحث هذه المشكلة وجمع المعلومات المتعلقة بها، وتقديم التوصيات أو الاقتراحات بشأنها أو للنظر في المشكلات بصفة دورية ، حيث يستمر أعضاء اللجنة في مهمتهم لفترات طويلة لحل المشكلات التي تحدث في التنظيم.

- **المجالس:**

كاللجان عبارة عن تشكيلات إدارية ذات مهام خاصة، إلا أنها تختلف عنها من عدة وجوه، فالمجلس يشكل مستوا إداريا عاليا ولا بد أن يكون المجلس بالقرب من قمة التنظيم، يتكون المجلس بناء على قرار من السلطة العليا إذ يصدر قرارات تتصل في الغالب بالسياسات العامة الرئيسية .

المقابلة الشخصية مع المختصين:

قد يجد الرئيس من المناسب أن يدعو مرؤوسيه المختصين أو زملائه في العمل لمقابلته بغرض التباحث معهم في شأن المشكلة الجاري دراستها، أو يقوم هو بزيارة كل منهم في مكتبه ليضفي على الموضوع القرار المراد اتخاذه أهمية خاصة.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها لا تسمح بالخروج كثيرا عن الموضوع المعروض للدراسة ، فضلا عن أنها لا تستغرق وقتا طويلا، مادام عدد المرؤوسين أو المختصين محدودا.

غير أنها لا تهيئ الفرصة لإبداء وجهات نظر متعددة، ولا يخطر في ذهن الفرد رأي جديد إلا إذا استمع إلى آراء الآخرين ، كما لا تسمح بالمواجهة بين رأي و آخر حتى يمكن الحكم على أيهما أكثر صوابا، فضلا عن أنها قد تؤدي إلى انقياد البعض إلى رأي المدير مادامت المقابلة قاصرة عليهما وحدهما.

- **الاتصال الهاتفي:**

في بعض الحالات تكون المشكلة عاجلة ويحتاج حلها إلى تبادل سريع للرأي أو قد يكون المعنيون بشؤون المشكلة منتشرين في أماكن متباعدة ولا يتيسر جمعهم في وقت قريب، أو يرى المدير أن الاجتماع يضيع وقنا ثمينا، ففي مثل هذه الحالات يمكن الاستعاضة عن الاجتماع أو المقابلة الشخصية بالاتصال الهاتفي مع المختصين ، ليحصل المدير على راي كل منهم.

2- **الأساليب الحديثة:**

- **أسلوب دلفي:**

يعني معالجة وحل المشكلات الإدارية المعقدة بواسطة جماعة من الخبراء المتخصصين، من خلال استخدام وسائل رسمية للاتصالات مثل قوائم الاستفتاء لاستقصاء آراء المشتركين من الخبراء مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات النهائية.

يهدف هذا الأسلوب إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في صنع القرارات وذلك بإخفاء هوية الخبراء المشاركين في صنع القرار، والاستعاضة عن النقاش والمداولات التي تدور عادة في اجتماعات اللجان لتبادل المعلومات بين أعضاء جماعة الدلفي تحت إشراف لجنة تسيير تكون مهمتها بعد توزيع استمارات خاصة على الأعضاء الخبراء كل على حدى، جمع هذه الاستبيانات والاطلاع على ما تتضمنه من معلومات وتلخيص هذه المعلومات المتجمعة في شكل تقرير مختصر ، ثم إرسال هذا التقرير للخبراء مرة ثانية لكي يعيدوا النظر في الموضوع في ضوء التقرير المرسل إليهم، ثم تجميع الآراء النهائية وتلخيصها في تقرير نهائي، يتضمن آراء الأعضاء المشاركين في بحث المشكلة محل القرار من مزايا هذا الأسلوب أنه يتيح فرصة لأكبر عدد من الخبراء المتخصصين لمساهمة في صنع القرارات، يضاف إلى ذلك أن إتباع هذا الأسلوب لوسائل معينة مثل إخضاع آراء كل عضو للمناقشة من قبل الأعضاء الآخرين، وتفادي الآثار النفسية السلبية المترتبة على المواجهات التي أعضاء تحدث داخل اللجان كل ذلك من شأنه أن يخفض من الضغوط التي يتعرض لها بعض اللجان التقليدية للتنازل عن مواقفهم أو تأييد رأي الأغلبية .

يستخدم هذا الأسلوب في عملية صنع القرارات تتعلق بجماعات موزعة جغرافيا مما يوفر من تكاليف تجميع الأفراد في مكان واحد

طريقة العصف الذهني:

يشار إلى هذه الطريقة باسم الزوبعة العقلية ، تعد من أكثر الطرق المستخدمة في هذا المجال من اجل تقديم أو توليد أفكار جديدة ابتكارية متعلقة بمشكلة معينة. أفكار أو بدائل الحل، وبعد تقديم هذه الأفكار يمكن أن يتم تقييمها واتخاذ القرار تستخدم التقديم بالطريقة العادية لاتخاذ القرارات.

تتكون جلسة العصف الذهني في الغالب من سنة إلى اثنتي عشر فردا، وهم عادة يجلسون حول طاولة تسمح لهم بالاتصال المباشر، ولا تحدد لهم المشكلة إلا بعد بداية الجلسة، حيث تمنع مناقشة الأفكار أو تقيمها أثناء الجلسة.

- **طريقة الجماعات الإسمية:**

تسمى كذلك لأن تكوينها اسمي فقط أو على الورق ، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة المشاركة بل يتم ذلك على الورق، وهذه الطريقة خليط ما بين دلفي و العصف الذهني، حيث يقوم القائد أو المدير بطرح أفكاره وتحديدها الأعضاء الاجتماع، ثم يقوم كل عضو بتدوين أفكاره على بدائل الحل بشكل مستقل، ثم يتم تجميع الحلول وكتابتها على سبورة أو لوحة ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول، ثم يقوم كل عضو بمفرده بترتيب الأفكار وفق الأولويات التي يراها، ومن ثم يتم تحديد القرار بالفكرة التي تحصل على أعلى أولوية وفق رأي الجميع.

- **طريقة فيليبس:** يقسم الأعضاء المشاركون إلى مجموعات فرعية صغيرة متساوية العدد، ولكل مجموعة فرعية رئيس، وتحدد المشكلة الجميع المجموعات الفرعية، ثم تبدأ المجموعات بتقديم أفكار لحل المشكلة المطروحة، وبعد تقييم الأفكار المقدمة على مستوى كل مجموعة يتم اختيار أفضل الحلول أو البدائل، ثم يقدم رؤساء المجموعات الفرعية الحلول المختارة ليتم عرضها ومناقشتها من قبل الجماعة الكبرى ليتمكن الجميع من الوصول إلى أفضل الحلول المشكلة.

تمتاز هذه الطريقة عن الطرق العادية، بأنها تفصل مرحلة تقديم الأفكار أو البدائل عن مرحلة التقييم وبذلك تتلخص من مشكلة احتمال أن تأخذ إحدى الأفكار وقتا طويلا لمناقشتها مما يدفع المجموعة لاختيار أول بديل مقبول.

طريقة الرنجي اليابانية: تستخدم هذه الطريقة في اتخاذ القرارات في المنظمات اليابانية ، وهي صورة من صور اتخاذ القرارات في شكل مجموعات ، فعندما تدرك الإدارة مشكلة معينة، تحيل هذه المشكلة إلى أدنى الأقسام أو الإدارات في التنظيم الإداري والتي ستكون مسؤولة عن تنفيذ هذا القرار بالدرجة الأولى، ثم يجتمع المسؤولون عن التنفيذ ثم يتخذون قرارا جماعيا، وذلك بعد النقاش الذي يتم على أساس مواجهة أفراد ذلك القسم وجها لوجه، وإذا ما وافق عليه أفراد ذلك القسم يضع

المسؤول عن القسم حتما بالموافقة، ثم يرفع إلى الإدارات في المستوى الإداري الأعلى حيث يتم مناقشته على هذا المستوى أيضا .

وإذا ما تمت الموافقة كذلك يضع المسؤول عن القسم حتما آخر على القرار، حيث يدل الختم على الموافقة ويستمر ارتفاع القرار بوضع الأختام حتى يصل إلى أعلى مستوى إداري مسؤول عن تنفيذ القرار، وقد يكون مدير المنظمة ذاته.

ثالثا: العوامل المؤثرة على المشاركة في صنع القرار:

1-عوامل شخصية:

شخصية المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل ومركزه الاجتماعي والمالي خارج المنظمة واتجاهاته ومستواه العلمي وخبراته السابقة ونمط سلوكه وحالته النفسية كلها من العوامل الشخصية التي تؤثر على عملية صنع واتخاذ القرارات والتي قد تنعكس بالتالي على علاقته مرؤوسيه والعاملين معه.[1]

نشير إلى أن الاعتماد على الخبرات الشخصية فقط والتي قد تتكون من خلال تجارب سلبية سابقة تتضمن عدم الثقة في المعلومات ومقترحات الآخرين وعدم الأخذ بما قدر الإمكان مما ينعكس بدوره على عملية صنع القرارات .

فمثلا يقوم الحكم المسبق على أساس عمليات إدراكية حسية وهي عملية شخصية للغاية بمعنى أننا نشوه المعلومات لتتوافق مع معتقداتنا ومواقفنا وقيمنا مما يكون له الأثر الأكبر على المقدرة الموضوعية لصانعي القرار وجودة القرارات ذاتها.[2]

2- **عوامل تنظيمية** : منها صعوبة توصيل البيانات والمعلومات والتقارير من القاعدة إلى قمة الهيكل التنظيمي، وكذلك صعوبة وبطء انسياب الأوامر والتعليمات من قمته إلى قاعدته تنعكس بالتالي على عملية صنع القرار.

كما أن المركزية في صنع القرار وعدم الرغبة في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للمستوى التالي في السلم الإداري ، يؤدي إلى شيوع روح البيروقراطية والروتين مما يؤثر على الأفراد ومشاركتهم في عملية صنع القرار .

---

[1] نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مطابق الفرزدق التجارية، الرياض، 1985، ص265.

[2] إيهاب صبيح محمد زريق، مرجع سبق ذكره، ص61.

3- عوامل اجتماعية: تتجلى في العادات الموروثة والتقاليد والقيم المجتمعية وهي تلعب دورا كبيرا ومؤثرا في عملية صنع القرار.

فانتشار ظاهرة المحسوبية والوساطة وممارسة الثواب والعقاب بطريقة مزاجية لصالح جماعة معينة كلها من العوامل الاجتماعية التي تنعكس سلبيا على صنع القرار الرشيد

بالمثل تتضمن الأبعاد والتنشئة الحضارية تأثيرا عميقا على أسلوب صنع القرارات للفرد.

وأكد البروفيسور بيتر دراكر في مقارنة لنمط الإدارة الأمريكية مع الإدارة اليابانية أن أصحاب القرار في اليابان يتوصلون إلى قراراتهم بالاتفاق الجماعي مع الآخرين.

ويعد هذا الأسلوب أسلوبا حضاريا ويجعل تنفيذ القرارات أكثر سهولة حيث يشارك جميع الأعضاء في عملية صنع القرار وعلى النقيض تماما ، تتميز عملية صنع القرارات في الولايات المتحدة الأمريكية بالفردية مع الاستعانة ببعض نماذج اتخاذ القرارات والأساليب الكمية.[1]

رابعا: ماهية وأهمية اتخاذ القرار:

- **ماهية اتخاذ القرار :**

يعد اتخاذ القرار من المفاهيم السلوكية التي أثارت الكثير من النقاش والخلاف، بدليل وجود تباين في تعريفها وفقا للمعالجات التي عرضتها المدارس الفكرية، فضلا عن تداخل مفهومها مع بعض المفاهيم الأخرى المشابهة لها، و هذا ما قادنا إلى محاولة تسليط الضوء على أساس هذه العملية من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات.

فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ككل ووسيلتها الأساسية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، حيث حظي اتخاذ القرار باهتمامات استثنائية في مختلف المجالات والمهام الإدارية كونه يساهم بشكل كبير في تمكين المنظمة من ممارسة أنشطتها الإدارية بكفاءة عالية ونجاعة خاصة وأنه مبني على المستقبل والاستشراف.

[1] المرجع السابق، ص 64.

تعريف القرار:

قبل إعطاء تعريف واضح لعملية اتخاذ القرار، يجب التطرق إلى ماهية القرار وما المقصود بالقرار جاء في تعريف القرار لغة قرر بمعنى سكن و طمأنينة، و قرر الأمر رضي عنه وأمضاه وتقرر الأمر أي ثبت و استقر و القرار ما انتهى إليه الأمر[1].

لقد تعددت التعاريف التي قدمها الكتاب و الإدارة و إن تشابهت في نواح كثيرة يمكن عرضها كما يلي:

عرفه **عبد الحي مرعي** على أنه عملية تقوم على الإختيار بين البدائل المختلفة تتعلق بالمستقبل الذي يتسم لحالة عدم التأكد وجانبا من المخاطرة.[2]

ويعرف **G. allison** القرار بأنه عملية اتخاذ القرارات التي تعد عملية عقلانية يملك فيها المقرر كل المعلومات التي يحتاجها و الضرورية لاتخاذ قرار معين ترجى منه نتائج جيدة، كما تعتبر عملية تنظيمية يكون فيها القرار النتيجة الموضوعية المتوصل إليها من خلال مجموعة من القواعد و الإجراءات الموضوعة مسبقا، وهو عملية سياسية يستخلص فيها القرار من خلال المفاوضات بين مختلف الأعضاء[3]

وتم تعريف القرار أيضا على أنه " عملية اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة بدائل وهو عبارة عن تصرف أو مجموعة من التصرفات التي يتم اختيارها من بين عدد من البدائل الممكنة".[4]

وهو الاختيار المدرك والواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين حسب **نيجرو Nigrou** ، كما أنه يعتبر تلك التغيرات الإدارية أو الرغبة المعينة لدى شخص معين، حيث يتم الإعلان عن

---

[1] محمد حافظ الحجازي، **دعم القرارات في المنظمات**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 01، الإسكندرية، مصر، 2006، ص105.

[2] عبد الحي مرعي، **المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات**، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1998، ص44.

[3] Thied art, Raymond, **Apain the Managened** PUF, Paris, France, 1980, p49

[4] كاسر نصر المنصور، **نظريات القرارات الإدارية، مفاهيم وطرائق كمية**، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000، ص23.

ذلك بشكل شفهي أو مكتوب من أجل بلوغ أهداف معينة، ويفترض في هذه الحالة توفر البدائل والاختيارات اللازمة لبلوغ ما يصبو إليه متخذ القرار من أهداف.

وهو حسب **ياغي Yagui** عملية اختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين من أجل معالجة مشكلة معينة.

وعليه، فالقرار يتعلق بعملية اختيار بديل من بين البدائل المختلفة التي يواجهها المشروع الاقتصادي، كما يعد تصرفا مبنيا على اختيار هذه البدائل لحل مشكل تواجهه الإدارة في وقت معين والذي يترجم في مجموعة من السلوكات والإجراءات التي تكون في شكل سياسات وتعليمات وتعديلات ملموسة.

- **أهمية اتخاذ القرار:**

تتبع أهمية عملية اتخاذ القرارات من خلال ارتباطها بالحياة اليومية للأفراد أو الجماعات، وكذا بالمنظمات المحلية أو الدولية على اختلاف أحجامها، وتبرز أهمية عملية اتخاذ القرارات على مستوى الفرد، من خلال مختلف القرارات التي يتخذها في حياته اليومية متأثرًا بالآخرين وبالبيئة المحيطة به، ومؤثرًا بقراراته على الآخرين في إطار التفاعل الاجتماعي، كما تظهر أهمية عملية اتخاذ القرارات على مستوى الجماعة، من خلال تأثر سلوك الفرد بسلوك الأفراد أعضاء الجماعة التي يعمل في إطارها.

ويعتبر اتخاذ القرار عملية متغلغلة في جميع وظائف الإدارة وأنشطتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطي، فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، كذلك عندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة، فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس الأداء والمردودية وتقييم تنافسية المنظم، ومنه فإن اتخاذ القرارات يجري في دورة مستمرة استمرار العملية الإدارية نفسها[1].

وتكمن أهمية القرارات في المؤسسة في دورها وارتباطها بالأهداف ومختلف أنشطة ومكونات العملية الإدارية و الاتصالات، و المتمثلة فيما يلي :

[1] أحمد ماهر: **الإدارة المبادئ والمهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003،ص280 .

أ- القرارات و ارتباطها بالأهداف :

ويمثل دور القرارات وارتباطها بالأهداف بأنها أساس تحقيق الأهداف أو تذليل الصعوبات أو المواقف التي تؤثر على الخطط والاستراتيجيات المضبوطة لتحقيق هذه الأهداف، مما يستلزم على الإدارة وصاحب سلطة اتخاذ القرار اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح المسار بغية تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.

ب- القرارات وعلاقتها بأنشطة المؤسسة:

ويقصد بأنشطة المؤسسة تلك الأعمال والمهام التي تقوم على أساسها طبيعة المؤسسة ونوعية أهدافها والحجم الذي وصلت إليه، ولهذا نجد أن القرارات التي تتخذها المستويات المختلفة من إدارة عليا وإدارة مباشرة ترتبط بنوع النشاط الذي توجد فيه هذه الإدارة، ومدى السلطة الممنوحة لها والمسؤولية الملقاة على عاتقها، كما نلاحظ أن القرارات تتفاوت بين درجات المخاطرة والوقت اللازم لاتخاذها ودرجة علاقتها لموارد المؤسسة ونوعية النشاط وعلاقته بباقي الأنشطة.

فالإدارة العليا تمارس دورها باعتبارها المسؤولة عن الاستراتيجيات والأهداف الرئيسية للمؤسسة وقراراتها المتميزة بهذه الصفة[1].

ج -علاقة القرارات بمكونات العملية الإدارية :وتشتمل على[2]:

- علاقة القرارات بالتخطيط
- علاقة القرارات بالتنظيم
- علاقة القرارات بالتوجيه
- علاقة القرارات بالرقابة

[1] حسين حريم ، شفيق حداد وآخرون، **أساسيات الإدارة**. ، دار الحامد، الأردن، 1998،ص 13

[2] من الموقع **https://berber.ahlamontada.com/t9118-topic** تاريخ ووقت الإطلاع 16سبتمبر 2019 10:05

باعتبار أن هذه المكونات التقليدية الإدارية التي يمكن أن يمارسها المدراء بصرف النظر عن تخصصاتهم و الأنشطة التي يشرفون عليها، فكل مدير يمارس العملية الإدارية لابد له من أدائها.

ولهذا نجد أن كل مدير مطالب بأن يتخذ القرارات التي تتصل بممارسة هذه العملية الإدارية ابتداء من التخطيط وكذلك التوجيه، وبالرقابة التي يمارسها على الأداء والخطط والإنجازات الفعلية لكل قسم تنظيمي يخضع لإشرافه أو يتلقى الأوامر منه، والتعليمات التي يصدرها من وقت لآخر لضمان حسن سير العمل.

د –علاقة القرارات بالاتصالات:

إن الاتصالات ضرورية لا يمكن إغفال أهميتها بالنسبة للقرارات فالمدير يشكل جانب هام من جوانب العملية الإدارية، فنجد أن هناك علاقة تبادلية بين الاتصالات و القرارات تبرز في مدى الصلة بين العمليتين وخضوعهما لظروف واحدة فالقرار الإداري عادة ما يتخذ بناء على العديد من الاتصالات مع أكثر من طرف من الأطراف وهذا ما يزيد من فعالية القرارات . وتتضح العلاقة بين الاتصالات والقرارات في أن الأولوية تنقل المعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات وأن الانتقال السلس والسهل لهذه البيانات والمعلومات يمر من خلال قنوات الاتصال التي تشملها الهياكل التنظيمية أو من خلال التسلسل الأساسي أو التتابع الهرمي القائم وبمثل ما تكون هناك اتصالات رسمية بين أطراف التنظيم ومراكزه نجد هناك اتصالات غير رسمية قد تكون لها نفس الأهمية والتأثير على عملية اتخاذ القرارات.

خامسا: أنواع ونماذج القرارات:

- **أنواع القرارات :**

تختلف القرارات في المؤسسة والتي تتخذ من خلال الممارسة اليومية لها ,ويمكننا تقسيمها وفق عاملين رئيسين مؤثرين وهما :مدى الأهمية، والتوقيت

1- أنواع القرارات حسب الأهمية[1]:

أ - **قرارات روتينية** :وهي قرارات لا تتمتع بأهمية كبيرة، ولا تحتاج لوقت كبير للبحث فيها ,وقد يتم تفويضها إلى الإدارات والأقسام، كاعتماد الإجازات مثلا ويفضل أن تفوض هذه القرارات إلى المديرين في المستويات الوسطى ,حتى لا تزاحم القرارات المهمة التي تحتاج لموافقة من الإدارة العليا في المنظمة ,مما قد يؤثر سلباً على ترتيب أولويات المنظمة، والقرارات الروتينية يجب عدم تأخيرها بلا سبب، لأن ذلك سيؤدي إلى تعطيل العمل دون مبرر، ويجب اعتماد سياسة المكتب النظيف أي عدم إبقاء أي ورقة على المكتب تحتاج للتوقيع أو التحويل للقسم المختص بلا سبب وهي عكس الفكرة التي يعتقد بها البعض أن الأوراق الكثيرة على المكتب تعني أن هذا الشخص مجتهد في عمله، بل على العكس تعني أنه " نقطة اختناق "في انسيابية العمل.

ب -**قرارات هامة** :وهي القرارات التي يتوجب أن تكون بيد الإدارة العليا ,كالتوسع بالنشاط وفتح فروع جديدة أو الاستثمار في نشاط جديد ...الخ ولا يجب أن تفوض هذه القرارات المهمة لمستويات إدارية دنيا، لأنها تتعلق بالمنظمة ككل وليست مختصة بقسم دون آخر وهي قرارات لا تتخذ بسرعة بل قد تأخذ دراسات تستمر عدة شهور للوصول إلى نتيجة، وقد تكون بعض القرارات الهامة مؤلمة وصعبة، كما تفعل بعض الشركات أثناء الأزمة الاقتصادية وفصل ألاف الموظفين ،وهذا النوع من القرارات يتطلب الجرأة وتحمل المسؤولية عن النتائج المهمة للجميع[2].

2- أنواع القرارات حسب التوقيت:

أ- **قرارات غير مستعجلة** :وهي قد تكون روتينية أو هامة ,إلا أنها ليست مستعجلة، وتقبل الأخذ والرد والمشاورة أو تشكيل لجان لدراستها والتوصية بالحلول المقترحة، وكثير من القرارات التي تتخذ في المنظمات وهي قرارات عادية ,حيث يتوفر الوقت للبحث فيها .

---

[1] منعم زمرير الموسوي، **اتخاذ القرارات الإدارية – مدخل كمي في الإدارة**، دار اليازوري العلمية، ط01، عمان، الأردن،2016، ص 35.

[2] محمد علي شهيب، **إدارة العمليات والإنتاج في المؤسسات الصناعية و الخدمية**، مطبعة جامعة القاهرة، ط 04، القاهرة، 1989، ص52 .

ب- **قرارات مستعجلة** :وهي الأقلية من القرارات وقد تكون روتينية أيضاً وقد تكون هامة، كتوقيع إجازة طارئة لأحد الموظفين نتيجة وفاة أحد والديه أو اعتماد إجازة مرضية لمورد بشري أصيب في أثناء العمل، إلا أن ما يؤرق المدراء هو اجتماع أهمية القرار مع استعجاله، وهو وضع لا يرغب أي مدير أن يوضع فيه، بأن يتخذ قرارات هامة ومصيرية في ساعات قليلة وهو أمر يتطلب جرأة كبيرة وتركيز وخبرة كبيرين، وأن تساعد الظروف على نجاح القرار فعلى سبيل المثال لو كانت إحدى الشركات تعمل على تصميم جهاز الجديد، وقبل الانتهاء بأسابيع وصلت معلومات تفيد بأن المنافس سيعلن عن تصميم مشابه خلال الأيام القادمة، فهنا لا يبق إلا خياران، فإما الإعلان عن الجهاز قبل جاهزيته من أجل الحصول على السبق، وإما الانتظار فقد تكون المعلومات غير دقيقة، حتى يعلن عن الجهاز بشكل رسمي .

3- أنواع القرارات حسب نوع المشاركة:

ونعني بهذا التصنيف من يخول لهم القانون بصنع القرارات داخل المنظمة والآثار التي تترتب عن ذلك[1]:

أ – قرارات فردية :وهي التي يقوم باتخاذها مدير واحد بصفته المسؤول الأول في المنظمة والقانون يسمح له باتخاذها كقرارات المتعلقة بالتوظيف والترقية والفصل.

ب – قرارات تنظيمية :وهي التي يشارك في اتخاذها العديد من المديرين واللجان في الاجتماعات من قواعد عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد مثل إصدار اللوائح وتحديد السلطات الواجب إتباعها.

- **أنواع القرارات حسب المستويات الإدارية**[2]:

أ – قرارات إستراتيجية : هي تلك القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقتها المتبادلة ومدى التفاعل معه .و هي تلك التي تهدف إلى تغيير أهداف الشركة في المدى الطويل

[1] منصور البدوي، **دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات**، الدار الجامعية، ط01، الإسكندرية ، مصر، 1998، ص 58.

[2] الظاهر نعيم إبراهيم، **الإدارة الحديثة نظرات والمفاهيم**، عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2011، ص88.

والشكل العام المرغوب للمنظمة في المستقبل وبعبارة أخرى هي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل مثل حجمها أو مركزها التنافسي أو حصتها السوقية .والإدارة العليا هي المسئولة عن هذا النوع من القرارات ومن أبرز خصائصها كونها نادرة التكرار وتتعلق بالمنظمة ككل وتتخذ في حالة عدم التأكد.

ب – قرارات تكتيكية :هي القرارات الوظيفية التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى للوصول بالأنشطة الوظيفية المختلفة في المنظمة كالإنتاج والتسويق ووظيفة الموارد البشرية وغيرها إلى الأداء الأمثل، وتتميز بكونها تتعلق بالأنشطة قصيرة الآجل وتنطوي على درجة مقبولة من التأكد وهي تكون عادة أقل غموضا وتعقد وأقل تكرار مثل اتخاذ القرار يخص وضع مصلحة المراقبة على جميع الخطوط الإنتاج، المالية، الإدارة... الخ .أو قرار يخص اختيار برنامج معلوماتي خاصة بالمحاسبة.

ج –تشغيلية :وهي المتعلقة بالتأكد من أن المهام والأنشطة قد تم تنفيذها بكفاءة وفعالية وهي تهدف لتسيير الأمور العادية وحل المشاكل اليومية وهي قرارات كثيرة التكرار مثلا قرار تحديد الكمية اللازمة من المادة الأولية من أجل وضع المخزون في معدل الأمان حساب أجور العمال وتوزيعه وقرار مراقبة جودة المنتج.

- **نماذج اتخاذ القرار في المؤسسة :**

يمكن تقييم" نجاعة "القرار من عدمه من خلال الاطلاع على الطريقة التي تم على أساسها اتخاذه، حيث يكون فعالا إذا كان متخذ القرار مطلعا على المشكل المطروح والأهداف المسطرة، وكذا الحلول المتاحة لحل هذه المشكلة و النتائج المترتبة على كل حل بديل.

وقبل الحديث عن مراحل اتخاذ القرار يجب الإشارة إلى بعض النماذج لمراحل عملية اتخاذ القرارات عند عدد من المفكرين:

فقد حدد **ديموكDimok** المشكلة وبعدها جميع البدائل الممكنة ثم البحث و الاستقصاء وتحليل الحقائق لكل بديل وبعدها تأتي عملية اختيار أفضل الحلول وأنسبها.

واعتبر **نيجرو** أن الاعتراف بالمشكلة من حيث تحديدها يكون أولا وبعدها جمع المعلومات ثم تصنيفها، ثم تأتي مرحلة البحث عن الوسائل مع تحديد البدائل فتقييمها وبعدها اختيار القرار وتنفيذه وتقييمه ومراجعته ومتابعته[1].

وبدأ **فينفر** بتحديد المشكلة وبعدها تحليلها ثم معرفة الحلول البديلة مع إعداد تقرير عن أفضل الحلول و أخيرا إصدار القرار الصائب.

واختزل **سيون** عملية اتخاذ القرار في البحث والاستطلاع، ثم التصميم والاختيار، أما **ليندرج** فقد أشار إلى التعرف على المشكلة وتجميع المعلومات لحل المشكل ثم الاختيار، بينما **ديل** فقد ذكر أولا تحديد الأهداف و الأنشطة ثم البحث عن الأساليب الأساسية للمشكلة، فتعريف محدد للمشكل ثم اكتشاف بديل مناسب لحل المشكلة زائد التنفيذ وبعدها تطبيق اختياري.

من خلال ما ذكر وحسب أغلب الآراء المقترحة سنحاول ذكر أهم المراحل المشتركة لخطوات عملية اتخاذ القرار كما يلي[2]:

1-تحديد الهدف من اتخاذ القرار :وهو وضع الخطط والإجراءات المتعلقة بتخطيط عمل معين، وقد تكون المشكلة متعلقة باختيار أو تدريب رأس المال البشري، أو بالتطوير الإداري والتنظيمي، أو برفع الإنتاجية أو تخفيض التكاليف.

وفي هذه المرحلة الأساسية، يعاين صاحب القرار إمكاناته المادية والبشرية اللازمة لتحقيق ذلك.

تحديد المشكل:

تعد مرحلة تحديد المشكلة من أهم الخطوات المطلوبة في عملية اتخاذ القرار الهادفة إلى تحقيق نتيجة مرضية لصالح المنظمة، و يمكن أن تتضمن المشكلة مجموع الصعوبات أو خلل ما داخل المؤسسة يمنع من الوصول إلى هدف معين.

---

[1] أحمد ابراهيم أحمد، **تحديث الإدارة التعليمية**، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 2002، ص87.

[2] أحمد الخطيب، **الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص ص 279- 267.

وغالبا ما يكون تحديد المشكل عن طريق عملية الاتصال و التنسيق بين مختلف المستويات التنظيمية والرقابة التي تعتمد على قياس الأداء ومقارنة المعايير الموضوعة مسبقا[1] .

ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية نظرا لغموض المعلومات أو عدم صحتها فإن القرار الذي يتخذ سيكون قرارا غير سليم، وذلك لعدم ملاءمة المشكلة، كما تتطلب هذه المرحلة من متخذ القرار الإجابة على عدد من الأسئلة :

ما نوع المشكلة ؟ كي نشأت؟، ما هي النقاط العامة في هذه المشكلة؟ متى يجب أن تحل؟ ما هي المشاكل المترتبة عن عدم حلها؟

وفي هذا الشأن قال **جون ديوي John Dewey** "إن صياغة السؤال بشكل جيد يعني حلا لنصف المسألة بصرف النظر عن الجانب الرياضي".

كما أنه يجب على متخذ القرار في هذه المرحلة أن يعتمد على عامل الزمن المخصص لهذه الخطوة، ثم يقوم بالتحليل الدقيق لأبعاد المشكلة، وذلك بناء على ظواهرها الخارجية وخبرته وقدرته الشخصية على القيام بذلك.

2-جمع المعلومات والبيانات حول المشكلة وتحليلها :

لا يمكن إيجاد حل مناسب لمشكلة ما دون التعرف عليها من خلال الإلمام بالحقائق والمعلومات عن طريق نظام اتصال فعال وناجع، حيث يتم تحليل تلك المعلومات قصد الوقوف على أعراض المشكلة و أسبابها تمهيدا لاقتراح الحلول والبدائل.

وتختلف المعلومات والحقائق الواجب جمعها من حيث الكمية و النوعية و الأهمية والتفاصيل باختلاف طبيعة المشكلة، وتعد وفرة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها متخذ القرار لإيجاد الوسائل المناسبة.

[1] عبد الجواد بكر، **السياسات التعليمية وصنع القرار**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية 2002، ص 84.

ويمكن جمع المعلومات والبيانات عن طريق عدة وسائل، منها دراسة وتحليل السجلات والملفات والتقارير التي يعدها المختصون في المنظمة، بالإضافة إلى الإحصائيات ونتائج البحوث والدراسات التي يتم إجراؤها داخل المشروع أو عن طريق الأجهزة المتخصصة أو بطرق غير رسمية اعتمادا على الملاحظات الشخصية للمديرين حول مواقف معينة، فضلا عن المقابلات مع المستخدمين والعملاء[1].

3-تحديد البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة:

يقوم متخذ القرار في هذه المرحلة بتطوير أكبر عدد ممكن من البدائل المناسبة لمعالجة المشكلة وذلك بعد تحديدها مسبقا، كما يقوم بدراسة المشكلة وجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بها وتحليلها ومعرفة أسباب حدوثها وفحص العلاقة بينها ويحددها و يحصرها في نطاق واضح[2].

فعملية تحليل المعلومات و البيانات ترشد إلى الأسباب التي أدت لحدوث المشكل، ومعرفة الأسباب تؤدي لمعرفة البدائل والحلول الممكنة، حيث يستطيع متخذ القرار اعتماد وسائل الاتصال المختلفة و الاعتماد على الاستشاريين والوسائل العملية في تحديد البدائل إضافة إلى قدراته الشخصية و خبراته الذاتية وكذا مقترحات الموارد البشرية في نفس حقل المشكلة، لابد أن يتوفر للحل البديل شرطان هما:

- أن يساهم الحل البديل في تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار
- أن تتوفر الإمكانيات لتنفيذ هذا الحل في حال اختياره دون البدائل الأخرى.

إن عدم توفر هذين الشرطين المذكورين ينفي أنه حل بديل، وتتطلب عملية تحديد البدائل القدرة على التخيل و الابتكار الذي يرتكز على التصور و التنبؤ وخلق الأفكار لإيجاد الحلول المختلفة للمشكلة، كما يجب على متخذ القرار الأخذ في الحسبان عند اختيار الحلول البديلة الأحداث غير المتوقعة سواء كانت من فعل الإنسان (قوانين جديدة، تحرك النقابات..الخ)أو طبيعية (الفيضانات، الزلازل) وغير ذلك من العوامل التي يمكن للإنسان التنبؤ بها، ويتلخص دور الاتصال في هذه

[1] عبد الجواد بكر، **مرجع سبق ذكره**، ص 84.

[2] محمد حسنين العجمي، **صناعة القرار التربوي واتخاذه**، دار الجامعة الجديدة، ط1 ، مصر، 2008، ص 14.

المرحلة في التعريف بالبدائل المتاحة لحل المشكلة، حيث تجمع الحلول البديلة كلها وتوضع في قائمة البديل.

4- تقييم البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل:

بعد تحديد البدائل، يبدأ متخذ القرار في عملية مقارنة هذه البدائل من حيث مزاياها وعيوبها ومساهمتها في تحقيق الهدف وحل المشكلة، من حيث ملاءمتها للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة.

وتعتبر مرحلة تقويم البدائل بعملية الاستشراف، لأن المزايا والعيوب لا تظهر إلا في المستقبل، كما يرى البعض أن هناك معوقات تمنع وتحد من التعرف على نتائج كل بديل وأهم هذه المعوقات هو نقص المعلومات، و طول الوقت وتعلق النتائج بالمستقبل.

ولا تتم عملية تقييم الحلول البديلة للمشكلة عشوائيا و إنما تتم وفق عدة معايير نذكر منها:

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الموارد المادية و البشرية اللازمة لذلك.

-اختيار البديل الذي يحقق أفضل النتائج بأقل تكلفة.

-لابد من ارتباط الحل البديل بالوقت المناسب، بمعنى أن يعالج الحل المختار المشكلة في وقتها.

-مناسبة الظروف و الوقت لأخذ البديل.

-مدى استجابة المرؤوسين وتقبلهم للبديل.

-على متخذ القرار أن يراعي البديل الذي يحقق أهم الأهداف و الأكثر مساهمة في تحقيق الأهداف الكلية والشاملة.

-بعد المقارنة بين البدائل يتم اختيار البديل المناسب بمعنى اتخاذ القرار أي تحديد البديل الذي يحقق الهدف ويحل المشكل.[1]

[1] أحمد الخطيب، **مرجع سبق ذكره**، ص 268 – 279.

5- تنفيذ البديل الأنسب و متابعته:

هناك من يعتقد أن عملية اتخاذ القرار تنتهي باختيار البديل الأمثل، لكن الواقع أن العملية لا تنتهي إلا بتجسيد القرار وتنفيذه من طرف الأفراد الذين تعهد لهم هذه المهمة، لذلك على المدراء أن يحفزوا ويرغبوا موظفيهم وعمالهم ويشركوهم في صنع القرار.

وتتضمن هذه الخطوة الشروع الفعلي لتطبيق البديل الأنسب الذي تم اختياره في الخطوة السابقة، إذ ينبغي على متخذ القرار أن يحدد بوضوح الجهات والأقسام والدوائر ذات العلاقة في عملية تطبيق القرار ولذا يجب أن يتم التحديد بدقة وشفافية ووضوح لتحديد الأفراد والجماعات و الأقسام التي توكل إليهم مهمة التطبيق، وأن يتم أيضا تحديد الصلاحيات والمسؤوليات سب الاتصال السليمة و الفعالة لتنفيذ هذا القرار[1].

وتعني عملية التنفيذ وضع خطة العمل اللازمة لتطبيق القرار وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بالقائمة في تنفيذ ذلك القرار، ويتطلب هذا تحديد الوقت اللازم للتنفيذ، وطرق ووسائل تنفيذ الحل مع تحديد الموارد المالية والبشرية و المعدات اللازمة لذلك دون إغفال الإجراءات الوقائية لمنع حدوث خور قات في تنفيذ القرار.

وحتى يكون تنفيذ القرار سهلا بالنسبة للجهات و الأفراد المكلفة بذلك هناك عدة شروط ينبغي لمتخذ القرار أن يراعها في صيغته للقرار ونذكر منها:

-عدم تناقض أجزاءه مع بعضها البعض وانسجام القرار مع القرارات السابقة وعدم تعارضه مع القوانين و الأنظمة السائدة في المؤسسة.

-أن تكون صياغة القرار مختصرة وبسيطة و واضحة و مقنعة، فالصياغة الواضحة للقرار تساعد على فهم مضمونه بسرعة واجتناب التأويلات الشخصية لكل فرد.

-اختيار الأسلوب المناسب لإعلان القرار.

-اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار و انتهاز الفرصة المناسبة التي يكون فيها أحسن النتائج.

[1] أحمد الخطيب، **مرجع سبق ذكره**، ص 268 .

-من المهام الأساسية لمتخذ القرار في هذه المرحلة العمل على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية لتقبل القرار وتنفيذه.

وبذلك فإن عملية اختيار البديل الأفضل تعتبر ذروة عملية اتخاذ القرار، لذلك فإنها من أصعب العمليات التي يواجهها متخذ القرار في مستوى الإدارة العليا، والسبب في ذلك أن المسؤولية النهائية لانتقاء ذلك البديل الذي يحقق أعلى مستوى من النتائج المرضية.

تقييم فعالية القرار المتخذ :

تشمل هذه المرحلة مقارنة النتائج المعيارية أو المحددة مسبقا كأهداف مع النتائج المتوصل إليها، وذلك للتحقق من مدى مساهمة القرار المتخذ في إيجاد حل للمشكل، وتطهر في هذه المرحلة أهمية الرقابة حيث تقرر السلطة المعنية نجاح القرار أو إعادة النظر فيه، إما بالتعديل أو لصنع قرار جديد، كما تعمل على تكييف النتائج المتوقعة لهذا القرار مع الظروف المحيطة، وذلك بمواجهة ك العقبات التي تعترضه بعد الكشف عنها.

سادسا : أساليب واستراتيجيات اتخاذ القرار:

توجد عدة أساليب تساهم في اتخاذ القرار حيث هناك أساليب تقليدية و أخرى علمية حديثة و نوجز بعض منها.

- **الأساليب التقليدية التي تساهم في اتخاذ القرار:**

هي تلك الأساليب التي تفتقر للتدقيق العلمي حيث لا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإرادات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطأ في حل مشاكلها معتمدة اعتمادا كليا على مجرد الخبرة السابقة والمعرفة بالتفاصيل العمليات ومراحلها وفيما يلي أهم الأساليب التقليدية التي كشفت عنها الدراسات وأبحاث كتاب الإدارة[1]

[1] نواف كنعان، **اتخاذا القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق**، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 1998، ص ص181-191.

- **الخبرة :**

يمر المدير بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه في المؤسسة يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح و الفشل تنير له الطريق نحو العمل في المستقبل، ما يكسب المدير على مر الوقت مزيدا من الخبرة في الوصول إلى القرار المطلوب.

*** إجراء التجارب :**

لقد بدأ تطبيق هذا الأسلوب في مجالات البحث العلمي، ثم انتقل إلى المؤسسة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرار وذلك بأن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب أخذ بعين الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة و الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل معتمدا في هذا الاختيار على خبرته العملية، غير أن استخدام في الأسلوب يعتمد على تكاليف كبيرة و يستنفذ الكثير من الجهد والوقت لمتخذ القرار.

- **البديهية والحكم الشخصي:**

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير لحكمه الشخصي و اعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف و المشكلات التي تعرض لها و التقدير السليم لأبعادها و الفهم العميق لكل التفاصيل الخاصة بها.

- **دراسة الآراء و الاقتراحات وتحليلها:**

يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء و الاقتراحات التي تقدم له حلول للمشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوئها من اختيار البديل الأفضل وتشمل هذه الآراء و الاقتراحات تلك التي يقدمها زملاء العمل المدير أو المتخصصون و المستشارون للمشكل محل القرار وتمكين المدير من اختيار البديل الأفضل.

- **الأساليب الحديثة العلمية :**

إن ما شاهدته الإدارة الحديثة من تطورات وتوسعات هائلة قادتها إلى استعانة معظم الدول بما قدمته الدراسات من جهود التي قام بها علماء الاقتصاد و الرياضيات، المحاسبة، الإحصاء...الخ، في إيجاد قواعد و فروض تساعد المديرين في اتخاذ القرارات الصائبة للمشاكل المختلفة، هذا ما أدى إلى التوجه من الاستخدام الأساليب التقليدية إلى الأساليب العلمية الحديثة نعرض بعض منها :

أ -الإحصاء الوصفي:

ويقصد به كل ما يتعلق بأساليب وطرق جمع البيانات الإحصائية و التعامل معها وتحليلاه وعرضها لكي تكون مفهومة لمتخذ القرار أو من هو بحاجة إليها من الباحثين ولجمع البيانات هناك مجموعة من الخطوات تكون متسلسلة ومنطقية بموجبها تحديد المشكلة و البيانات ومجتمع الدراسة ومن ثم جمع البيانات وتحليلها تمهيدا لإنجاز البحث الإحصائي المطلوب وهي كالآتي :

- **تحديد مشكلة وهدف الدراسة:**

التحديد الواضح للمشكلة يمثل الخطورة الأولى في أي بحث علمي من أجل القرار في المؤسسة.

- **تحديد طبيعة البيانات:**

تحديد مشكلة ودف الدراسة يسمح بتحديد المتغيرات التي على أساسها تجمع البيانات عن طرق البحث الإحصائي، وتنظيم استمارة جمع المعلومات بما يتناسب و البيانات الإحصائية المطلوبة و أساليب التحليل الإحصائي.

- **تحديد مجتمع الدراسة وتصميم العينة:**

بعد تحديد المشكلة وتحديد طبيعة البيانات يتعين تحديد مجتمع الدراسة وتصميم العينة، و المجتمع هو مجموعة من المنتجات أو الأشياء أو مجموعة من الناس التي تجري معها الاتصال من أجل الحصول على البيانات اللازمة والتي تساعد في دعم قرارات المؤسسة.

- **جمع البيانات اللازمة عن الظاهرة :**

جمع البيانات تمثل المرحلة الرابعة للبحث الإحصائي الذي يساعد في اتخاذ القرار، ويتم الحصول على البيانات من مصادر أولية وثانوية عن طريق وسائل الاتصال المختلفة مثل المقابلات الشخصية، الاستبيان، الملاحظة... الخ، وتحتاج عملية جمع البيانات إلى الكثير من الوقت والجهد و التكلفة لذا لابد من الاستفادة من أي معلومات ثانوية متوفرة.

- **عرض البيانات وتحليلها:**

في هذه المرحلة يتم إدخال البيانات في الحاسوب، وهذا باستخدام البرامج المختلفة والمناسبة مثل SPSS, Excel :بمختلف إصدارته، وباستخدام الأساليب الكمية و الإحصائية لوصف وتحليل البيانات.

بعد جمع وتحليل البيانات يتم وصف وعرض المعلومات في أشكال مختلفة كالجداول والمدرجات والمضلعات التكرارية، المنحنيات البيانية، الدوائر النسبية و الأعمدة البيانية...الخ وهذا لتسهيل الاستفادة من تلك المعلوماتِ وتبسيطها من أجل دعم وترشيد قرارات المؤسسة.

ب –لوحة القيادة:

تعتبر لوحة القيادة من أهم الوسائل الحديثة التي تساهم في ترشيد قرارات المؤسسة لما تنتجه من معلومات، حيث ظهرت عبارة القيادة سنة **1930** على شكل متابعة نسب و بيانات ضرورية تسمح للمسير متابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المرسومة، ليتطور هذا المصطلح في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1948وقد اختلف تسمية هذه الأداة من جدول التسيير، جدول المراقبة إلى لوحة القيادة إلا أن مختلف التعاريف المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد

تعرف لوحة القيادة على أنها "لوحة تطابق نظام المعلومات الذي يسمح في أقرب وقت ممكن بمعرفة المعلومات الضرورية لمراقبة مسيرة المؤسسة في مدو قصيرة وتسهل هذه الأخيرة ممارسة المسؤوليات[1]".

لوحة القيادة أداء فعالة فيدعم قرارات المؤسسة أدت إلى تجسيد نظام المراقبة في المؤسسات و الاتصال بجميع المستويات التنظيمية أي جميع الوظائف كونها[2]

- هي وسيلة لقياس الأداء عن طريق مقارنة الأهداف المرجو الوصول إليها.
- هي وسيلة للتنبؤ.
- وسيلة مشورة وتفاوض.
- وسيلة إعلام و اتصال.

ونجد في المؤسسات عدة أنواع مختلفة من لوحة القيادة وذلك حسب طبيعة المسؤوليات المتواجدة بالمؤسسة، كما نها تعتمد على مجموعة من المؤشرات لمقارنة الوضعية الحقيقية مع الوضعية التنبئية لتحديد الانحرافات و القيام بالإجراءات التصحيحية. وتتميز هذه الأداة بالسرعة في استخراج المعلومات لتوجيهها نحو تطبيق التنبؤ، كما أنها تسمح بتحضير القرارات المستقبلية و مراقبة تنفيذ هذه القرارات[3].

تهدف لوحة القيادة إلى إعلام الإطارات و المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤولية فهي تساعد على الاتصال وتبادل المعلومات بين المسؤولين للتحليل والتنسيق من أجل النشاط السريع وتساهم في تحفيز العمال بإمدادهم بمعلومات موضوعية وواضحة

---

[1] Mechel Gervaism : **Control de Gestion Set stratégie de L'entreprise** (Economica, Parais, 4 eme Edition, 1991) p16.

[2] J.R Sulzer : **comment Construire le Tableau de bord** (ed dunod ,03 eme edition, 2014, Paris)

[3] Mechel Gervaism : **Control de Gestion**, Economica, Parais,7 eme Edition, 2000) p599.

لإمكانية التقييم، كما تهدف هذه الأداة إلى تركيب المعلومات لاتخاذ القرار وتسمح للمقررين بالتغذية العكسية السريعة لنشاطها السابق [1]

وكما ذكرنا سابقا أن لوحة القيادة تعتمد على مجموعة من المؤشرات حيث تعرف هذه الأخيرة على أنها معلومات ومعطيات خامة ذات دلالة ومعنى، مفهومة وواضحة تساعد في عملية اتخاذ القرار، ويختلف محتوى لوحة القيادة من المؤشرات من مركز مسؤولية لأخر ويكون اختيار هذه المؤشرات عن طريق المناقشة بين مختلف مراكز المسؤولية في ملائمة الموارد المتاحة والأهداف المرغوب تحقيقها. وتتمثل هذه المؤشرات في الانحرافات، النسب، التمثيل البياني، العلامات الساطعة.

ج- نظرية المباريات :

هي تقنية تستخدم الاستنتاجات المنطقية لدراسة عواقب الاستراتيجيات المتنوعة التي يمكن أن يعتمدها اللاعبون المتنافسون، ويمكن استخدام نظرية المباريات لتمثيل المشكلات التي تواجه المؤسسة عند قيام عدد صغير من المتنافسين الذين يعتمد بعضهم على بعض بصياغة إستراتيجية تسويقية، يحتاج أحد المحتكرين الأقلية لتقويم ردود فعل منافسيه اتجاه سياساته التسويقية لضمان تقدير مكسب أي إستراتيجية تسويقية معينة .

د- شجرة القرارات:

تعد شجرة القرارات من إحدى الوسائل الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية، ويستخدم هذا الأسلوب للمفاضلة بين البدائل المتاحة في ضوء تقييم نتائجها المتوقعة، بعد حساب احتمالات كل حدث متوقع، وبناء على ما تقدم يمكن تعريف شجرة القرار على أنها أسلوب كمي بياني وتصويري للعناصر والعلاقات التي تتكون منها المشكلة المدروسة وذلك في ظل حالات المخاطرة المختلفة لحالات الطبيعة، إذن يتضح من التعريف السابق بأن الشكل البياني لشجرة القرارات بما يحتويه من تفرعات وتشعبات، يعد بمثابة المرشد أو دليل عمل لمتخذ القرار بهدف الوصول إلى حالة الطبيعة المستهدفة أو الفرصة الاستثمارية التي تحقق أفضل النتائج المطلوبة بأقل المخاطر، ويتم رسم

[1] J.R Sulzer op-cit p11.

شجرة القرارات وفقا لقواعد وخطوات واضحة ومحددة بالاعتماد على البيانات والمعلومات المتوفرة عن المشكلة المدروسة.

- **استراتجيات اتخاذ القرار[1] :**

توجد عدة استراتيجيات لاتخاذ القرار منها البسيطة والمعقدة، نوردها فيما يلي:

استراتيجية المناقشات غير الرسمية :وذلك بهدف معرفة المميزات والعيوب الخاصة بالقرار الذي سيتم اتخاذه.

استراتيجية إثارة الأفكار أو العصف الذهني :وهذا من أجل معرفة أي الخيارات نجاعة بهدف الحصول على أكبر عدد من البدائل.

استراتيجية الاستبعاد :يتم استبعاد البدائل غير العملية لتقليص عدد البدائل التي بإمكانها أن تكون حلا مناسبا للمشكل المطروح.

استراتيجية التقييم على ضوء الأهداف :لمراجعة الخيارات المتبقية في القائمة، وتقييمها على ضوء الأهداف المراد تحقيقها ولكي تكون هذه العملية ناجحة، يجب أن تكون هناك خطة لتنفيذ الاستراتيجية تنفيذا دقيقا.

استراتيجية التقييم على ضوء النتائج :يتم من خلالها تحليل دقيق لمعرفة ما إذا كانت التكاليف تفوق العائدات وأن المكاسب تتخطى وتفوق المخاطر أم لا.

استراتيجية الترتيب من حيث الأولوية :يتم ضمن هذه الاستراتيجية ترتيب الحلول حسب أولويتها وأفضليتها الأكثر عملية.

استراتيجية الدمج بين خيارين أو أكثر :يمكن أن تكون هناك حلول ممكنة لحلول أخرى من أجل الوصول إلى نتائج أكثر فعالية، لهذا يتم جمع الحلول التي تتكامل فيما بينها ولا تتعارض مع بعضها البعض.

[1] محمد بكر نوفل و فريال محمد أبو عواد، **التفكير والبحث العلمي**، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ص ص 121-112.

استراتيجية مصفوفة المعايير :وهي مخطط يشمل الحلول البديلة، والمعايير التي يتم وفقها تقييم هذه الحلول، وهذه العملية تقوم فقط بتقسيم عملية التقييم المعقدة إلى مجموعة من الأحكام الصغيرة.

سابعا :العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات:

تعمل المنظمة في بيئة تتميز بالحركة و الديناميكية و التغير، و تتأثر عملية اتخاذ القرار بالتغيرات التي تحدث سواء للبيئة الداخلية للمنظمة أو البيئة الخارجية المحيطة بها. و تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

1-العوامل الخارجية –البيئية- : تتم عملية اتخاذ القرارات داخل المنظمة في ضوء عوامل بيئية محيطة والتي تؤثر بشكل أو غير مباشر، ويمكن تقسيمها إلى :

أ- **العوامل الاقتصادية:** تتمثل في المستوى العام للنشاط الاقتصادي العالمي من حيث موقف الدورات الاقتصادية والاتفاقات التكتلات العالمية ومعدلات التبادل، وحالات التضخم والانكماش ومستويات القدرة الشرائية للنقود والسياسات المالية والنقدية للدولة.

ب- **العوامل السياسية:** المتمثلة في درجة الاستقرار السياسي الذي يساعد على التنبؤ بالنتائج المتوقعة لمختلف البدائل ، والاتجاهات الإيديولوجية للحكومة ، ومدى تدخل الدولة في النشاط السياسي وفي نشاط المنظمات.

ج- **العوامل التكنولوجية:** وجود نظام فعال للاتصالات و شبكة معلومات على المستوى الوطني تساعد على تدفق المعلومات بين المنظمات .

د-العوامل الاجتماعية: تشمل الاتجاهات والقيم و أنماط السلوك السائدة في المجتمع والتي تؤثر في مستوى الأفراد

هـ-العوامل الواقعية: تتمثل في الحقيقة والواقع المحيط بعملية اتخاذ القرار وما ترجمه تلك الحقيقة من وسيلة أو بديل على بديل.

2- العوامل الداخلية: تتأثر عملية اتخاذ القرارات إضافة إلى العوامل الخارجية بجملة من العوامل الداخلية التابعة من داخل المنظمة ، والمرتبطة بالمنظمة كوحدة تنظيمية أو بالعاملين بها ، ويمكن تقسيمها إلى العوامل التالية :

أهداف المنظمة: تمثل أهداف المنظمة محور التوجيه الأساسي لكل العمليات، لذلك لابد أن يؤدي أي قرار يتخذ في النهاية إلى تحقيق هذه الأهداف ، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يمكن أن تحقق أهداف المنظمة التكتيكية و الإستراتيجية .

-**الضغوط** : هناك من الظواهر السلوكية، والتفاعلات الإنسانية ما يؤثر على القرارات الإدارية بطريقة غير مباشرة و من هذه الظواهر ما يعرف بالضغوط أو استخدام النفوذ .

-**العوامل السلوكية:** تتأثر كفاءة متخذ القرار بمجموعة من العوامل السلوكية تحكم طبيعته، و قد ذكرت جمعية المحاسبين الأمريكيين جملة من العوامل السلوكية التي تؤثر في اختيار متخذي القرارات لقراراتهم كما يلي[1] :

أ-**الدوافع:** تمثل الدوافع حالة نفسية توجه السلوك الى هدف معين ، حيث أنها قوة داخلية تنبع من داخل الفرد او رغبة يريد الإنسان اشباعها، ويمكن اعتبار الدوافع من أهم المتغيرات الرئيسية المؤثرة على رفع درجة استغلال الطاقة البشرية لمتخذ القرار، كون الدوافع القوة المحركة لسلوك الانسان.

وقد يكون متخذ القرار مدفوعا بجملة من الدوافع المهمة وهي:

-الرغبة في السلطة و القوة.

- الرقبة في تحقيق مركز أدبي و اجتماعي.

-حب المغامرة وتحمل المخاطرة .

---

[1] محمود طلعت احمد محمد الغزالي، **استخدام معلومات لترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسات الصحفية**، رسالة دكتوراه، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 1997 ، ص 60 .

نقلا عن AAA. Report of Committee on Behavioral Science Content of the Accounting Curriculum, the Accounting Review, Committee.

الشعور بالأهمية والامتياز في العمل.[1]

إن معرفة الإدارة لمواقع الأفراد يمكنها من تحقيق ما يلي:

- تقديم الحوافز الملائمة التي تشبع حاجات الموظفين والعمال.
- توفير درجة مناسبة من الرضا عند هؤلاء الأفراد .
- توجيه دوافع الأفراد في المسار السليم وتعديلها وتنوعها .
- الحصول على تعاون الأفراد و استعدادهم لبذل الجهد اللازم للوصول إلى الإنتاجية المطلوبة.
- تقريب أهداف الأفراد وأهداف العمل ونشر جو من التعاون والتفاهم بين الإدارة و الأفراد.[2]

ب – القلق و الصراع: القلق هو ذلك الشعور بعدم التأكد يستشعره متخذ القرار في مواجهة أحد الأخطار المتوقعة ، ويرتبط تأثير القلق على سلوك متخذ القرار بمستوى توقعه عما إذا كان يميل إلى تحقيق الانجازات أو تفادي الفشل، ذلك أن متخذ القرار الذي يسعى إلى تحقيق انجازات يميل إلى خلق مستويات عالية للتوقع بينما متخذ القرار الذي يسعى إلى تفادي الفشل يميل إلى خلق مستويات منخفضة للتوقع.

ج– الاتجاهات: الاتجاهات تمثل تلك المجموعة من المعتقدات والمشاعر والميول السلوكية التي يحملها الفرد بخصوص موضوع معين و يمكن النظر إلى الاتجاهات على أنها الطريقة التي يشعر بها الفرد تجاه شخص أو شيء أو فكرة أو موقف، ويمثل الاتجاه ذلك الاستعداد المكتسب الذي يجعل الفرد يميل إلى موضوعات معينة ويفضلها على غيرها أو لا يميل إلى موضوعات معينة ولا يرحب بها .

يقصد بالاتجاهات ما يلي :

– ميل او استعداد ذهني و عصبي نحو الأشياء من حوله .

– ميل ذهني للتصرف بطريقة معينة مع شيء معين أو ضده.

– تمهيد ذهني المفرد يسبق تصرف الفرد نحو شيء معين إيجابا وسلبا.

---

[1] المرجع نفسه، ص 61.

[2] سعيد يس عامر ، علي محمد عبد الوهاب، **مرجع سبق ذكره**، ص 341.

– ميول مسبقة تشكل رد الفعل الذي يتخذه الفرد نحو موقف أو فرد أو حدث معين.[1]

المشاركة في اتخاذ القرارات مع توسع المنظمات وتعدد العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات، وتعقد العملية الإدارية و تشابكها، لم يعد بمقدور شخص لوحده اتخاذ القرارات الرشيدة وفي الوقت المناسب، لذلك أصبحت عملية اتخاذ القرارات تتم في إطار مجموعات عمل وقد ظهر هذا الاتجاه وتأكدت نتائجه العدة عوامل من أهمها :[2]

نمو المنظمات و تضخم حجمها.

الحقيقة المنطقية التي تؤكد أن الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات.

ما لمسه الخبراء ووضح من أهمية الشورى الأسلوب الديمقراطي في القيادة الإدارية أن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إثراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات و خبرات متنوعة.

متطلبات المشاركة في اتخاذ القرارات لكي تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة يجب على الإدارة الأخذ بالاعتبار ما يلي:

الوقت المتاح: يجب أن يكون الوقت المتاح لاتخاذ قرارات معينة محددا ومضبوطا ولا يكون مفتوحا ، فيترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي تكون أكثر أهمية

العامل الاقتصادي: يجب أن تكون عملية المشاركة في اتخاذ القرارات غير مكلفة بالنسبة للمنظمة حتى لا تغطي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة في اتخاذ القرارات المسافة بين الرؤساء و المرؤوسين إن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات لا تعنى تنازل الرؤساء من سلطتهم و مكانتهم داخل المنظمة، كما أنها لا يجب أن تكون مطية أو مصيدة لإيقاع المرؤوسين في أخطاء قد تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي.

---

[1] المرجع نفسه ، ص324.

[2] عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو الغفار ،**مرجع سبق ذكره** ص ، ص 69–70 .

سرية القرارات: لا يجب أن تكون عملية المشاركة في اتخاذ القرارات سبيلا لإفشاء أسرار المنظمة وتسرب المعلومات إلى خارجها مما قد يعطي فرصة للمنافسين لمعرفة خطط المنظمة وقراراتها، وبالتالي اتخاذ القرارات التي تسمح بإعطاء ميزة تنافسية لها.

المشاركة في اتخاذ القرارات للمشاركة في اتخاذ القرارات مزايا عدة منها:

–تساعد على تحسين نوعية القرارات وجعلها أكثر ثباتا وقبولا ، مما يدفع إلى تنفيذها بحماس و رغبة صادقة.

–تحقيق الثقة المتبادلة بين الرؤساء و المرؤوسين وتقوية الاتصالات بينهم.

–تساعد على تحسين نوعية القرارات وجعلها أكثر ثباتا وقبولا، مما يدفع إلى تنفيذها بحماس و رغبة صادقة.

–تحقيق الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين و تقوية الاتصالات بينهم. –تساعد في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية و تفهمهم لأهداف التنظيم، و تجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

–تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم و إشباع حاجة الاحترام و تأكيد الذات.

– تساعد على تنمية روح الفريق والشعور بالعضوية والانتماء .

–احتياطات المشاركة في اتخاذ القرارات و رقم هذه المزايا التي توفرها المشاركة في اتخاذ القرارات، إلا أنه ينبغي على الإدارة تتبع بعض الاحتياطات منها:

– إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل ضمن نطاق عملهم.

–تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة ليتمكن الأفراد من دراستها و تحليلها و تحديد البدائل على أساسها اعطاء الفرصة المناسبة لعملية

المشاركة عن طريق الاخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد اذا كانت ملائمة ويترتب على تنفيذها نتائج إيجابية.

ثامنا : عملية اتخاذ القرار وعلاقتها بوظائف الإدارة:

1-علاقة وظيفة التخطيط باتخاذ القرار :التخطيط عبارة عن افتراض لما سيكون عليه الحال في المستقبل ,وذلك من خلال خطة تبين الأهداف المطلوبة التوصل إليها ,والعناصر الواجب استخدامها لتحقيق هذه الأهداف ,وكيفية استخدام هذه العناصر ,وخطة سير العمل ومراحله المختلفة والوقت اللازم لتنفيذ هذه الأعمال , ومنه نرى أن خطوات التخطيط تعتبر سلسلة من القرارات التي تتعلق بالمستقبل فتتضمن ما يجب عمله ,وكيف يتم ومتى يتم .

2-علاقة وظيفة التنظيم باتخاذ القرار :التنظيم هو تحديد وتوزيع الواجبات على أشخاص لسبيل الوصول لتحقيق الهدف ,فالعنصر الأساسي في التنظيم هو الهدف ومعرفة الهدف وتحديده ,يساعدان على تحديد نوع وعدد الأنشطة التي يتبناها التنظيم وينفذها ونوعية الموارد البشرية اللازمة للقيام بهذه الأنشطة ,وبعد تحديد الهدف تبدأ عملية تحليل الأنشطة وتحديد مسؤولية وسلطة اتخاذ القرارات في مستويات التنظيم حتى لا تصبح عملية اتخاذ القرارات مسألة ذاتية تتعلق برغبة من المدير ,مما يجعل التنظيم الفعال مستحيل التحقيق.

3- علاقة وظيفة التوجيه والقيادة باتخاذ القرار :تتمثل المهام الرئيسية للقيادة في العمل على التأثير على الجماعة وتوجيه نشاطها ووضع الخطة التي تكفل تحيق الأهداف .وفي هذه المهام تبدو العلاقة واضحة بين وظيفة القيادة ووظيفة اتخاذ القرار .

4- علاقة وظيفة الرقابة باتخاذ القرار :الرقابة هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة ,وتعتبر وظيفة مكملة لعملية اتخاذ القرارات حيث أن اتخاذ القرار عملية تبدأ من الحاضر وتمتد للمستقبل والرقابة عملية تتعامل مع الحاضر وتعود إلى الماضي .

تاسعا: معوقات اتخاذ القرار الإداري وكيفية مواجهتها:

تواجه عملية اتخاذ القرار بعض المعوقات التي تحول دون إتمامها على النحو المطلوب، ومن أبرز هذه المعوقات ما يلى :

1- **عدم توافر البيانات والمعلومات:** إن من أهم الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار هو عدم توافر البيانات والمعلومات الجيدة المتجددة عن ظروف العمل وإمكاناته، حيث تعتبر البيانات والمعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لصنع القرارات وذلك للأسباب التالية:

- المعلومات تفيد في تحديد المشكلة .
- تجديد البدائل وتقييمها طبقا للنتائج المرتقبة من كل بديل.
- التغذية الراجعة عن نتائج التنفيذ تعتبر ضرورية لتقييم القرار واتخاذ إجراءات صحيحة إذا لزم الأمر،

لذا تتم عملية اتخاذ القرار عادة في ظل توافر قدر ملائم من البيانات والمعلومات المطلوبة ، وعدم توافر هذه البيانات والمعلومات يعيق بالطبع هذه العملية ، ومن الأسباب التي تؤدي إلى نقص البيانات والمعلومات ما يلي:

- نقص كفاءة القائمين على جمعها وترتيبها وتقييمها .
- ضعف نظام المعلومات الذي يُعتمد عليه من حيث المستوى الفني والتقني
- ضيق الوقت المتاح لجمع البيانات والمعلومات.
- عدم تدفق البيانات والمعلومات بانتظام بسبب ضعف نظام الاتصال.[1]

2- **التردد والخوف في اتخاذ القرار** : تنتاب متخذ القرار في بعض الأحيان حيرة، قد تعيقه عن اتخاذ القرار، وينبع الشعور بالحيرة من أسباب عديدة من أهمها ما يلي:

[1] أحمد ابراهيم أحمد، **صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية**، مجلة دراسات تربوية، مجلد02، جزء 6، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، مارس 1987، ص 247.

– عدم وضوح الأهداف في ذهن متخذ القرار، فهذا من شأنه جعل المستقبل يتسم بالغموض ، وضعف القدرة على تحديد الأهداف بدقة.

–ضعف القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل ، ومن ثم عدم ترتيبها حسب أولويتها .
–قلة خبرة متخذ القرار التي تجعله يعتقد أنه ينبغي أن يكون قراره صحيحا مائة بالمائة.

– تعدد أساليب الرقابة المفروضة على عملية اتخاذ القرار.

– عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات وممارستها بدرجة غير مرضية.

– الضغوط والالتزامات، كذاتية متخذ القرار، والتكاليف وغيرها.

3–شخصية صانع القرار ومتخذه:

يلعب السلوك الإنساني دورا هاما في عملية اتخاذ القرار، فمن المسلم به أن عملية صنع القرار يمكن أن تتأثر بالسلوك الشخصي لصانع القرار ذاته الذي يتأثر بدوره، إما نتيجة لمؤثرات خارجية كالظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، أو نتيجة لمؤثرات داخلية كالضغوط النفسية ، اتجاهات ، معتقدات ، قيم ، أفكار ، خبرات....

ومن هنا يمكن القول بأن شخصية صانع القرار ومتخذه يمكن أن تشكل أحد معوقات صنع القرار، ما لم يسع إلى عزل هذه المؤثرات وتحييدها أثناء قيامه بعملية صنع القرار.

4–بيئة القرار : حتى يتسم القرار بالرشد والعقلانية فإنه يجب أن يصدر القرار متسقا ومحققا لأهداف نوعين من البيئات الخارجية والمتمثلة في :الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتطورات التكنولوجية والتشريعات وغيرها ، والبيئة الداخلية المتمثلة في: الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي ونظم الاتصالات والعلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة بين المدير والعاملين معه ، ومن هنا يمكن القول بضرورة ألا يتم صنع القرار بمعزل عن القوى والعوامل المؤثرة والقائمة في المجتمع حتى لا ينتج عنها اضطراب في عملية صنع القرار واتخاذه.

5- عدم ملاءعة وقت القرار :

تفرض أحيانا الضغوط الإدارية وقتا غير كاف على متخذ القرار ، بحيث لا يتاح له إجراء دراسة وبحث مناسب ، مما يجنب اتخاذ القرار الصواب ، وعدم تحقيق الهدف منه ، ومن ثم فالقرار المتأخر لا يفيد في حل المشكلة المستعجلة ، كما أن القرار المبكر عن الوقت الملائم يفقد القرار صفته الفورية .

لذا يمكن القول بأن فكرة التوقيت تقوم على مدى ملاءمة القرار الصادر للأحداث والوقائع، حيث أن المشكلات لا تحدث في أوقات متسلسلة بل تكون متداخلة .

6 -عدم المشاركة في اتخاذ القرار:

قد ترى الإدارة العليا في بعض الحالات عدم إشراك من هم دون مستوى متخذ القرار حرصا على مصلحة العمل ، وفى الوقت ذاته نجد أن عدم مشاركة المجموعة في عملية اتخاذ القرار يمكن أن يضعف جانب التنفيذ المترتب على اتخاذ القرار، لذا تعتبر المشاركة في عملية صنع القرار من الأمور بالغة الأهمية لاسيما في الوقت الحالي باعتبارها مظهرا هاما من مظاهر الديمقراطية في مجال الإدارة ، هذا فضلا عما تكتسيه هذه المشاركة في دور فعال في تحقيق الرشد والعقلانية للقرارات ، وهكذا نجد أن هذه المعوقات السابقة تؤثر في عملية اتخاذ القرار[1]

وهناك عدة أساليب قد تمنع من الوصول إلى القرار المناسب وهي ما يمكن أن يطلق عليها عوائق اتخاذ القرارات ، وهي نوعين هما :

أولا : العوائق الداخلية : وتشمل :

1-العوائق المالية .

2- العوائق البشرية

3- العوائق الفنية

[1] دلال عبد الواحد الهدهود، **واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت**، دراسة ميدانية، المجلة الربوية، الكويت، مجلس النشر العالمي، ح41، مجلد 11، 1996، ص 113 .

ثانيا : العوائق الخارجية :

حيث تمثل المنظمة خلية من خلايا المجتمع النشطة، لذا فإن قراراتها لابد أن تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على المجتمع، كما أنها ستتأثر أيضا بظروفه، ومن ثم قد تتعارض بعض وحدات المجتمع في اتخاذ أية قرارات قد تعود عليه بالأضرار ومن أمثلة العوائق الخارجية:

1- الدولة.

2-الرأي العام

3- المنافسين.

4- المستهلكين.

5-الموزعين .[1]

وهناك نوعا ثالثا من العوائق ويتمثل في البيئة السيكولوجية وهي تتعلق بالقائمين على تنفيذ القرار والمتأثرين به ومدى قناعتهم بجدوى القرار .

- صعوبة الحصول على معلومات وبيانات هامة لازمة لصنع القرار

-افتقار متخذ القرار إلى مهارات عملية تقييم البدائل المطروحة .

- وجود فجوة بين ما ينبغى أن يكون وما هو واقع

-عدم وجود الطريقة التي يتم بها إبلاغ القرار والمتأثرين به.

عدم وضوح الأهداف في ذهن متخذ القرار مما يجعل صيغة القرار تتسم بالغموض .

[1] مدني عبد القادر، **الإدارة** ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الرياض، 1994، ص 510.

– ضعف بنية المعلومات الواقعية التي تهيئ أفضل صورة لتقدير عناصر التكامل بين الإمكانات المادية والعناصر البشرية اللازمة لتحويل الأهداف من صيغة نظرية إلى ميدان التحقق الفعلي.

– قصور قنوات الاتصال بين الوحدات المختلفة، مما يترتب عليه خلط الأدوار والاختصاصات وغياب التنسيق بين الوحدات المختلفة في إطار الأهداف الكلية.

– ضعف القدرة على مسايرة التغيرات والتطورات العالمية[1]

هذا إلى جانب :

- البيروقراطية في التعامل: وهي هيمنة السلطة في أيد معينة .
- عدم تخصيص الوقت الكافي لدراسة البدائل وتقييمها: فالمؤسسة لا تعطي أهمية لاتخاذ القرار.
- عدم القدرة على الإلمام بجميع الحلول الممكنة: مما يجعل متخذ القرار يختار حل أقل قيمة من الحلول الأخرى.

كيفية التغلب على معوقات ومشكلات اتخاذ القرار:

1–على القائد الإداري أن يتبع الطرق والأساليب العلمية التي تكفل له الوصول إلى قرار صائب وهادف، أثناء عملية اتخاذ القرارات التي تعتمد عليها منظمة الإدارة حتى يصل إلى الهدف المنشود.

2–على متخذ القرارات ألا ينفرد باتخاذ القرار وحده ويعطي مرؤوسيه الفرصة في المشاركة باتخاذ القرارات.

3– وعليه أن يبتعد عن المركزية إلى اللامركزية المعقولة التي عملت بها الدول المتقدمة، حيث حققت اللامركزية نتائج طيبة في الوصول للأهداف والغايات المرجوة من تلك القرارات.

[1] عبد الودود مكروم، **الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسؤولية التنفيذ**، دراسة تحليلية في ضوء مفهوم وإدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة، ع32 سبتمبر 1996، ص 131.

4- على القائد مراعاة ظروف العاملين معه أثناء عملية اتخاذ القرار، فالقرار الهدف منه رفع الإنتاجية والتطور وليس الغرض منه إنفاذ الأوامر، حتى لو كانت تلك الأوامر خاطئة أو في غير محلها.

5-على القائد الإداري اتخاذ القرار باتباع الأساليب العملية في ذلك ، وعليه أيضا عدم إهمال مهاراته الشخصية وقدراته على التطور والابتكار، ومن ثم وجب عليه تنمية نفسه ذاتيا في هذا الجانب.

6-متابعة تنفيذ القرار من الأمور التي يجب ألا يغفل عنها القائد، فالقرار ليس له حدود أو أثر إن لم يطبق حسبما رسم له حتى يؤدى ويعطي النتائج المتوقعة منه، وبأحسن وجه.

7- وعلى القائد أيضا تقليل جميع الصعوبات التي يلاقيها أثناء اتخاذه القرار سواء كانت تلك أمام الأزمات ، والظروف التي يمر بها أثناء إدارته لمنظمته ، بل يسعى جاهدا لتخطي تلك الأمور وأن يعطى نفسه الثقة في تحمل المسئولية حتى تكون له دوافع قوى إدارية ، فالثقة بالنفس من مقومات القائد الناجح ولكن بالقدر الذى لا يعمى بصيرته عن الواقع .

8- العمل على رفع كفاءة المديرين الموكل إليهم عملية اتخاذ القرار، عن طريق التأهيل الأكاديمى أو التدريب أثناء الخدمة.

9- البعد عن المركزية المفرطة في عملية اتخاذ القرار لاسيما القرارات الروتينية.

10- العمل على تطبيق ما جاء في اللوائح من حيث إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرار.
11-إشراك العاملين في المؤسسة في دراسة المشاكل الرئيسية التي تواجه المؤسسة، والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم في اتخاذ القرارات الرئيسية ووضع البدائل والخيارات الممكنة لتخطي العوائق التي يمكن أن تحد من فاعلية القرار.

12- العمل على تحديد المسؤوليات ووضوح الصلاحيات عن طريق توصيف المتطلبات الفعلية لكل وظيفة إدارية ، بحيث تتسم مع الدور والهدف لكل وظيفة من مختلف المستويات الإدارية .

13- العمل على زيادة كفاءة التنظيم الإداري، وتنشيط قنوات الاتصال وتوفير المعلومات والإحصاءات اللازمة التي تقود إلى القرار الرشيد.

14- العمل على الحد من تعارض الأدوار الوظيفية، التي من شأنها إعاقة تنفيذ القرار الناجح الذى يهدف إلى تحقيق أغراض المنشأة ورفع كفاءتها وزيادة فاعليتها.

خلاصة :

تظهر جليا من خلال هذا الفصل الأهمية البالغة لعملية اتخاذ القرار، خاصة في ظل وجود العديد من المتغيرات خاصة عند تطبيق السياسات والاستراتيجيات التي تسعى لتحقيق الأهداف المسطرة، على اعتبار أن هذه العملية تتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية، كما أنها أصبحت ذات صلة وثيقة لمختلف العمليات الإدارية من تخطيط وتنسيق وإشراف وتوجيه ورقابة.

كما لا يمكن إغفال أهمية الاتصال بالنسبة للقرارات، فالمدير يشكل جانبا هاما من جوانب العملية الإدارية، إذ نجد أن هناك علاقة تبادلية بين الاتصالات و القرارات والتي تبرز في مدى العلاقة بين العمليتين وخضوعهما لظروف واحدة، فالقرار الإداري عادة ما يتخذ بناء على عديد الاتصالات مع أكثر من طرف من الأطراف وهذا ما يزيد من فعالية القرارات .

ويبقى تحقيق الانسجام بين مختلف النشاطات والمستويات الإدارية ضروريا من أجل اتخاذ قرارات سليمة بداية بتحديد وحصر المشكلة والتعرف على كافة جوانبها ومن ثم تحديد الأهداف وبعدها جمع البيانات والمعلومات وغربلتها وتدقيقها وتمحيصها لتأتي مرحلة اقتراح البدائل وتقييمها وتقويم الأخطاء والإعوجاجات.

II- الباب الثاني:

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الخامس:

التعريف بميدان البحث

والمنهج المتبع

الفصل الخامس:

التعريف بميدان البحث والمنهج المتبع

أولا: التعريف بميدان البحث

ثانيا: المنهج المتبع

ثالثا: التقنيات المستعملة

رابعا: مجال الدراسة

خامسا: تقديم خصائص العينة

أولا: التعريف بميدان البحث :

نبذة تاريخية عن بسكتة شرشال الجديدة:

تحتل مؤسسة حلويات شرشال موقعا استراتيجيا هاما بالمنطقة الصناعية واد البلاع بمحاذاة الطريق الوطني رقم 11 ببلدية شرشال ولاية تيبازة، حيث تبعد عن دائرة شرشال بـ 6 كلم، وعن ميناء الجزائر بـ 88 كلم وعن ميناء تنس بحوالي 100 كلم، وتضم 613 عامل.

أنشئت هذه المؤسسة بموجب عقد أبرم بين وزارة الصناعة والشركة الإنجليزية **باكار لاركين** المؤرخ في 25 جانفي 1976، وقد أبرم هذا العقد باتفاق مع المؤسسة الأم المسماة رياض الجزائر، وكان الاتفاق ينص على أن الشركة الإنجليزية هي التي تقوم بتركيب معدات الإنتاج الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، لكن لم يتم ذلك لأسباب مالية فقامت المؤسسة الأم بإرسال بعض الإطارات للتكوين التقني بالخارج من أجل تركيب معدات الإنتاج.

وبدأت المؤسسة في الإنتاج منذ سنة 1982 برأس مال قدره 620 مليون دينار جزائري وبقيت هذه العملية تتم جزئيا، وفي سنة 1989 قامت الإطارات التقنية بتركيب خط الكوكتيل والخبز الحربي وفرن الحلوى، وبعد 4 سنوات تم تركيب التجهيزات الخاصة بإنتاج الشكولاطة، ونظرا لعدم تخصص الإطارات التقنية في تركيب تجهيزات الإنتاج واجهت المؤسسة عدة عراقيل ومشاكل أهمها عطل في تقنية التجهيزات لأنها من صنع أجنبي وهذا ما أثر سلبا على سير عملية الإنتاج.[1]

[1] معلومات مقدمة من طرف إدارة البسكتة.

2- إعادة هيكلة بسكتة شرشال الجديدة:

لقد مرت مؤسسة شرشال بعدة مراحل و ذلك حسب المخططات التنموية التي انتهجتها الدولة في تسيير مؤسساتها العمومية ، حيث كانت وحدة الحلويات شرشال تسير من طرف المؤسسة الأم وهي رياض الجزائر التي كانت تتولاها، لكن كبر حجم المؤسسة الأم و بعد المسافة بينها وبين وحدة حلويات شرشال وباقي وحداتها المتواجدة على المستوى الوطني ولد صعوبة في التسيير .

هذا ما جعل الدولة تعيد هيكلة المؤسسات العمومية، و من بين تلك المؤسسات مؤسسة حلويات شرشال الجديدة ذات الأسهم التي قامت المؤسسة الأم بإعادة هيكلتها ماليا و عضويا، و ذلك بتعيين مسؤولين على الوحدة لإدارتها، حيث لم تكن الوحدة مستقلة في قراراتها لقلة خبرة المسؤولين والظروف التي مرت بها الجزائر آنذاك بدخولها اقتصاد السوق والأزمة المالية سنة 1986 . [1]

حيث أصبحت تلك المؤسسات العمومية عاجزة ماليا ، و من بينها مؤسسة حلويات شرشال الجديدة ذات الأسهم ، و التي كانت بحاجة للدعم المالي الذي بسببه لم تستطع دفع أجور عمالها لمدة تجاوزت 4 أشهر سنة 2004 ، كما سبب سوء التسيير في تراكم الديون على عاتق المؤسسة والتي عجزت عن تسديدها .

في ظل هذه الأوضاع، وجدت الدولة نفسها أمام خيارين وهما: إما أن تغلق المؤسسة محل الدراسة وتسرح أزيد من 180 عامل وهذا ما يدفع بهؤلاء العمال إلى عالم البطالة والمشاكل الاجتماعية خاصة بالنسبة لأرباب العائلات، وإما أن تنتهج سياسة الخوصصة التي فرضها عليها

[1] معلومات مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

صندوق النقد الدولي، ولكن رغم هذا استطاعت أن تحصل المؤسسة محل الدراسة على علامة إيزو 9000 في سنة 2000 وذلك بسبب قدرتها على تحسين منتجاتها.

3- خوصصة مؤسسة حلويات شرشال :

اضطرت الدولة بعد المشاكل التي واجهتها مؤسسة حلويات شرشال إلى الإعلان عن نية خوصصتها طبقا للقانون 01/ 04 المؤرخ في 2001/08/22 ،المتعلق بخوصصة المؤسسات العمومية، حيث نشرت إعلان البيع في جريدة المجاهد تحت عنوان مناقصة وطنية ودولية طبقا لنص المادة 22 من القانون أعلاه، و بعد ذلك رست المناقصة على مجموعة فلاش الجزائر مع مؤسسة أجنبية تسمى أولكر التركية إلى جانب مستثمر عراقي، و قبل إبرام عقد الخوصصة مع الأطراف المعنية تم تقييم أصول المؤسسة حسبما نصت عليه المادة 18 من القانون 10 . 08 .[1]

وأبرم عقد الخوصصة مع كل من المؤسسة الأم رياض الجزائر ومسؤول مجمع فلاش، وأبرم العقد وفقا لدفتر الشروط، ومن أهم تلك الشروط المحافظة على مناصب العمل الدائمين، بينما من جهة مجمع فلاش فقد اشترط عدم تحمل ديون المؤسسة السابقة وهذا ما تم بالفعل، فأصبحت المؤسسة ذات طابع خاص ابتداء من 2005/02/01 ، و تغير اسمها إلى شركة ذات أسهم لحلويات شرشال الجديدة و قدر رأس مال الشركة بـ 480 مليون دينار جزائري بشراكة تركية جزائرية إلى جانب الشركة العراقية ، مع تطبيق ما نصت عليه المادة 28 من القانون 04/01 التي تنص على أن للعمال الدائمين نسبة 10 بالمئة من أسهم المؤسسة دون حق التصويت في الجمعية العامة .

[1] معلومات مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

البطاقة التقنية للمؤسسة:[1]

بسكتة شرشال الجديدة	المعلومات
المقر الإجتماعي	المنطقة الصناعية واد البلاع، شرشال، تيبازة42 BP
الرقم الإحصائي	098442240060023
رقم التسجيل التجاري	B052450001
رقم التعريف الجبائي	000116102275300
رقم التعريف الضريبي	42171525110
البريد الإلكتروني	NBCHERCHELL@GMAIL.COM

[1] وثيقة مقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

4 – الموارد البشرية للمؤسسة وطبيعة نشاطها:

4-1 –طبيعة نشاط المؤسسة :

إن النشاط الذي تقوم به مؤسسة حلويات شرشال هو إنتاجي بنسبة كبيرة ، فهي تقوم بإنتاج منتجات مختلفة و متنوعة، مراعية في ذلك رغبات المستهلكين و احتياجاتهم من حيث المكونات ، السعر وأحجام المنتجات و أشكالها، و تسعى دائما لتطوير سلعها بما يتناسب و أذواق المستهلكين ، محاولة أخذ مكانة أكبر في السوق و منافسة الشركات الكبرى و كسب أكبر عدد من الزبائن والمستهلكين ، فتقوم بتصريف و بيع المنتجات بتوزيعها وفق استراتيجيات مناسبة و مراعية للحفاظ على السلع ، وضمان وصولها إلى المستهلكين في أفضل صورة ممكنة وفي الوقت والمكان المناسبين.[1]

[1] مقابلة مع السيد المدير العام لبسكتة شرشال بمكتبه بتاريخ 08 أفريل 2019 على الساعة 10.30

- **أنواع منتوجات مؤسسة شرشال :**

	خط الإنتاج	المنتج	حجم المنتج
1	بسكويت	شرشال	85g
	بسكويت	شرشال	85g
	بسكويت	شرشال	40g
	بسكويت	شووت	115g
	بسكويت	شووت 2x2	40g
	بسكويت	روندو	90g
2	تورتيلا	تورتا	40g
3	قوفريط	أفراح	180g
	قوفريط	أفراح ميكس	180g
	قوفريط	أفراح GO	50g
	قوفريط	شرشال top	30g
4	بودرة محضرة	فلان	50g
	بودرة محضرة	بودرة الكاكاو	50g

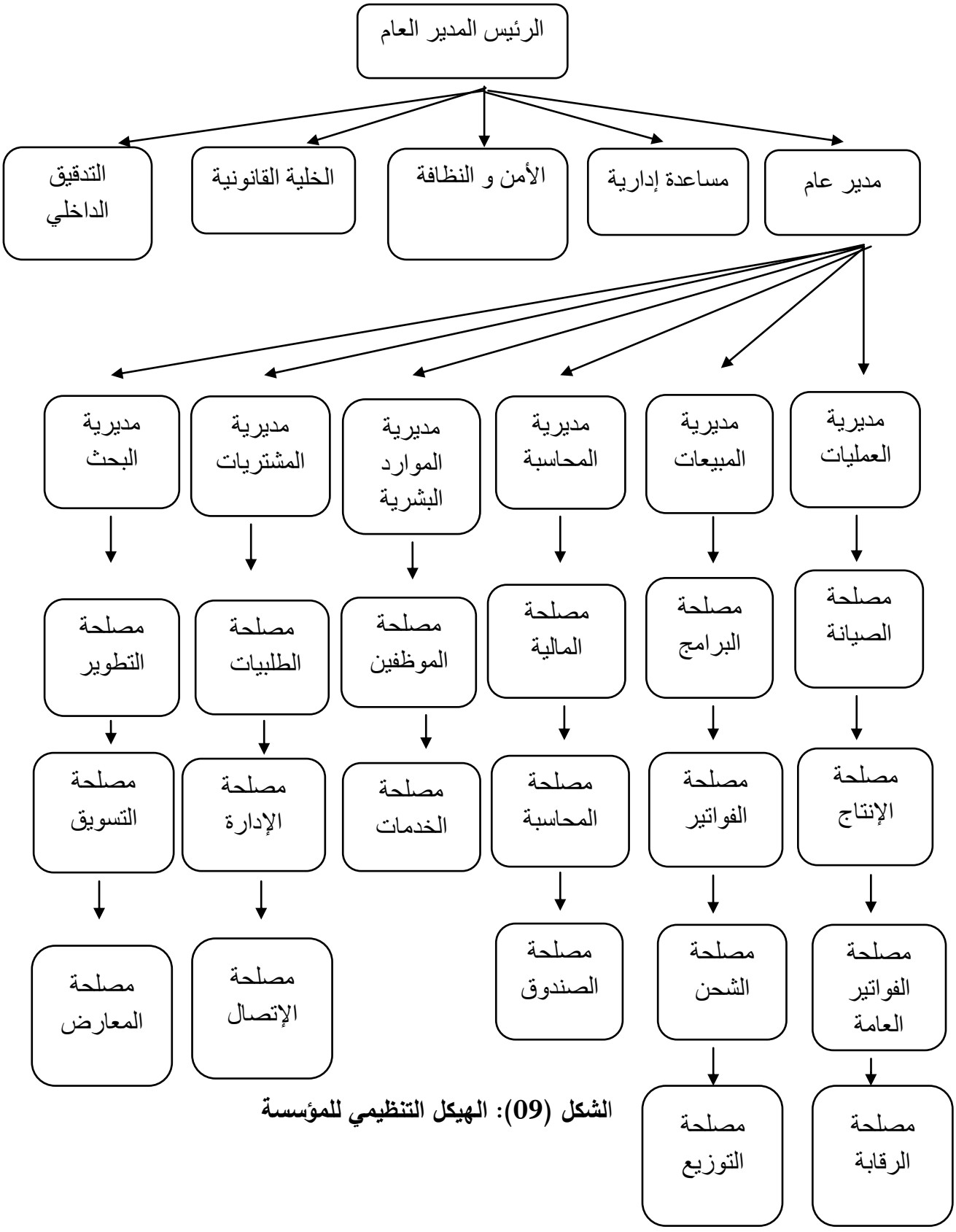
أنواع منتجات المؤسسة[1]

من خلال الجدول المبين سابقا ، تبين لنا أن المؤسسة تهتم بمختلف الفئات ، حيث أنتجت منتجات مختلفة الأحجام و بأذواق متنوعة مراعية البالغين من عملائها و الصغار أيضا .

[1] معلومات مقدمة من طرف المدير التجاري ببسكتة شرشال الجديدة.

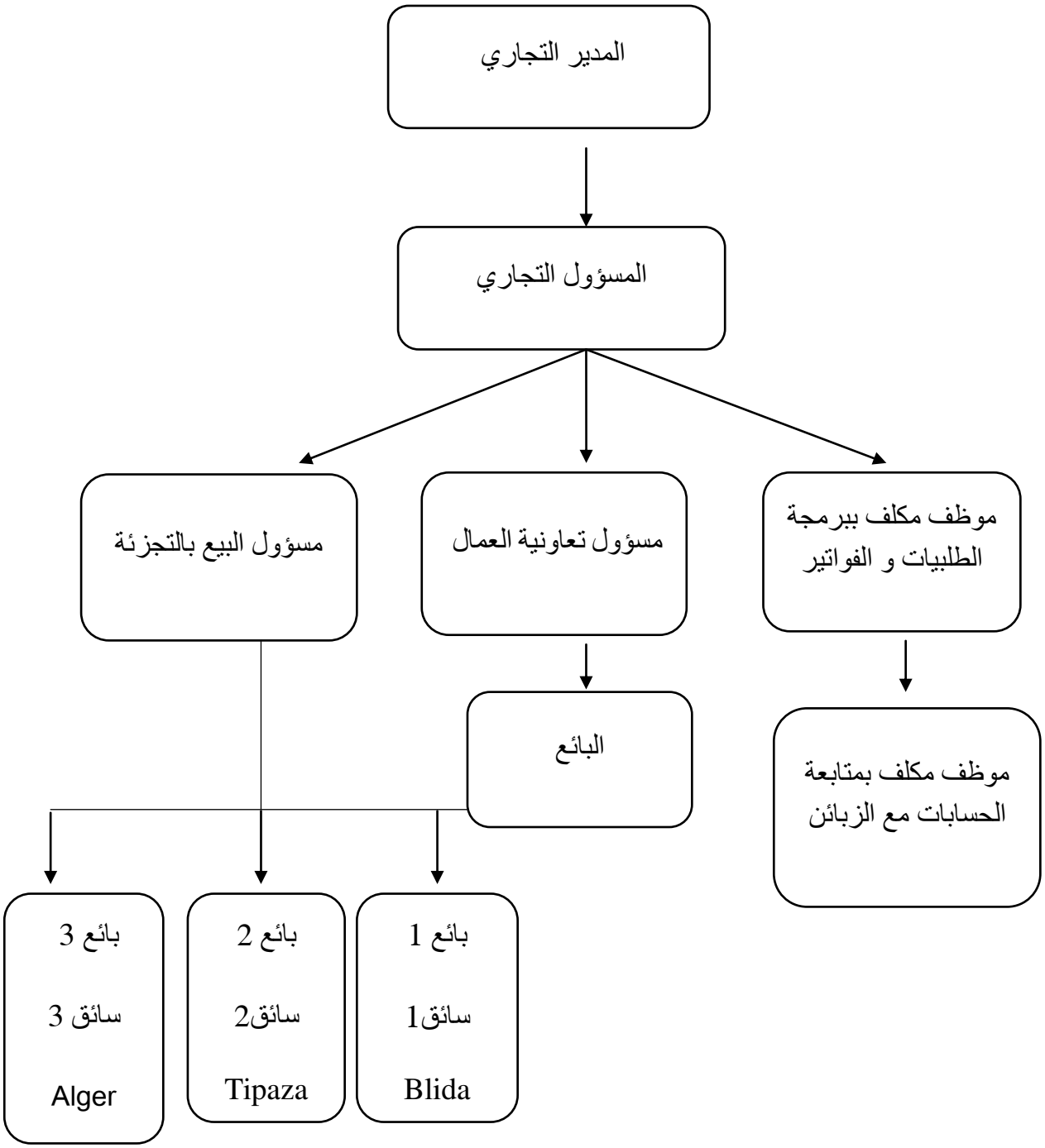
5 – الهيكل التنظيمي لبسكتة شرشال الجديدة :

و يتمثل في مخطط بياني يوضح لنا تسلسل الوظائف بناء على إدارات وأقسام الشركة وتوزيعها:



الشكل (09): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

5 . 1 الهيكل التنظيمي للمصلحة التجارية :



الشكل (10) : الهيكل التنظيمي للمصلحة التجارية

2.5 –مهام موظفي المصلحة التجارية : [1]

المدير التجاري : يقوم بإدارة المبيعات ، يعين و يختار الأنشطة التجارية الجديدة في الشركة ،يقوم المدير التجاري أيضا بإنماء و تنفيذ الإستراتيجيات التسويقية حسب أهداف المؤسسة، إذ يجري أبحاث عن السوق و يحللها لإيجاد خطة ملائمة للفرصة التجارية المتاحة .

المسؤول التجاري: يقوم بمراقبة وتتبع صيرورة عمل مسؤولي البيع ، يعد مختف التقارير عن العمليات التجارية التي تحصل، وكذا عمليات التوزيع سواء بيع التجزئة أو البيع للوسطاء و الموزعين و كذا نقاط البيع التابعة للمؤسسة.

موظف مكلف ببرمجة الطلبيات والفواتير: وتتمثل مهامه في إعداد وبرمجة الطلبيات على المنتجات و التحقق منها، فرزها وإدراجها في جهاز الكمبيوتر لتتم معالجتها ودراستها، ثم إعداد الفواتير و مختلف الحسابات المترتبة عن عمليات الشراء سواء التي قامت بها المؤسسة أو التي استفادت منها أي حققت ربح منها.

موظف مكلف بمتابعة الحسابات مع الزبائن: يقوم هذا الموظف بالإطلاع على الفواتير و الحسابات المترتبة عن الزبائن ومتابعتها وتسجيلها لتتم برمجتها لاحقا.

مسؤول تعاونية العمال: وتكمن مهامه في مراقبة وتسيير التعاونية والتي تمثل نقطة البيع الوحيدة التابعة لبسكتة شرشال الجديدة، كما يقوم إعطاء الأوامر للبائعين وإرشادهم وإعداد التدابير والتقارير اللازمة للمسؤول الأعلى لتسهيل عملية تسيير التعاونية .

[1] مقابلة مع السيد مدير المدير التجاري لبسكتة شرشال بمكتبه بتاريخ 08 أفريل 2019 على الساعة 11.08

مسؤول البيع بالتجزئة: يقوم مسؤول البيع بالتجزئة بالبحث عن وسطاء، بائعين وموزعين مناسبين للشركة، ينفذ مختلف المعاملات اللازمة لإتمام عملية البيع و تتبع قنوات التوزيع ، اختيار القنوات و الاستراتيجيات اللازمة و الملائمة لطبيعة نشاط المؤسسة ونوعية المنتجات المقدمة .

الباعة: التعامل مع الزبائن بصفة مباشرة و كسب رضاهم وجذبهم ،محاولة التسويق والترويج لمنتجات المؤسسة، بيع وتصريف أكبر كمية ممكنة لتحقيق الأرباح .

السائقون: وهم سائقو الشاحنات، إذ تكمن مهامهم في توصيل الطلبيات إلى الجهات المعنية من تجار جملة أو تجزئة، إذ تكون المحافظة على السلع الموجودة داخل الشاحنات من مهامهم.

6 . أهداف المؤسسة:

- تحقيق الربح .
- زيادة خطوط الإنتاج .
- زيادة رأس مال الشركة .
- تطوير المؤسسة .
- فتح فروع على مستوى الولايات الأخرى .
- تحسين سعر ونوعية المنتجات .
- الحد من البطالة.
- توفير أجور مناسبة للعمال.
- رفع المستوى المعيشي للعمال .

- اكتساح السوق المحلية.
- تطوير التسويق في المؤسسة.

2- التوزيع في مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة :[1]

يمكننا أن نعرف التوزيع بأنه كافة العمليات التي ترافق السلعة من وقت دخولها المخزن إلى غاية وصولها للمستهلك النهائي، والتوزيع يقوم على استراتيجيات وله أنواع وقنوات سنتعرف عليها فيما يلي:

1- قنوات التوزيع المستخدمة في المؤسسة:

نعني بقنوات التوزيع كل الأعمال والوسطاء من تجار الجملة والتجزئة إلى الموزعين والباعة، وهذا من لحظة خروج المنتج من المخزن إلى غاية وصوله إلى العميل النهائي، حيث تعتبر عملية اختيار القنوات المناسبة مهمة جدا في عملية التوزيع و تأثر تأثيرا مباشرا على أرباح المؤسسة وبالتالي على أهدافها، وفيما يلي سنتعرف على قنوات التوزيع المعتمدة على مستوى بسكتة شرشال الجديدة:

أ- التوزيع بالتجزئة والجملة:

لدى المؤسسة 03 شاحنات من أجل عملية التوزيع مباشرة من المؤسسة إلى تجار التجزئة وتجار الجملة، بحيث تعتبر غالبية الشركات هذا النوع من القنوات الأفضل لديها، فيبقى الربح الأكبر للمؤسسة وهذا أفضل من التعامل مع وسطاء يتحصلون على نسبة تخفيض أو ربح من الكمية المشتراة، لكن مؤسسة بسكتة شرشال الجديدة لا تعتمد كثيرا على هذا النوع، إذ يمثل مع إضافة أرباح قناة البيع المباشر 5بالمئة من إجمالي الربح بالمؤسسة، تعمل المؤسسة على وصول منتجاتها إلى

[1] معلومات مقدمة من طرف إدارة البسكتة.

أكبر عدد من النقاط وتغطية المنطقة بأكملها، فتوزع منتجاتها إلى تجار الجملة وتجار التجزئة بما في ذلك الباعة الصغار، محلات البقالة الكبرى والصغرى وحتى محطات النقل والمطارات إلى أن يصل المنتج إلى العميل النهائي، أما الولايات المعنية بهذا النوع من التوزيع فهي: تيبازة، البليدة والجزائر العاصمة.

ب-**البيع المباشر:**

تمتلك بسكتة شرشال الجديدة محل تعاونية العمال الموجود قرب المصنع، حيث تتوفر فيه منتجات المؤسسة للزبائن بسعر منخفض مقارنة بأسعار السوق مما يستقطب المستهلكين ويجعلهم يتوافدون على نقطة بيع الشركة هذه.

ج- الوسطاء والموزعون:

في هذا النوع تقوم المؤسسة بالتعامل مع الوسطاء والموزعين، وذلك ببيع السلع لهم بالجملة من المخزن الرئيسي للشركة، بحيث تقدر السلع المباعة بحوالي 10 إلى 20 طن باليوم الواحد، ولكل وسيط نقطة بيع خاصة به متواجدة في ولاية أو عدة ولايات، ويقوم بتوزيعها جملة أو تجزئة مع عملائه الزبائن، حيث يختلف كل وسيط عن الآخر فهناك من يملك بالفعل وسائل ينقل بها السلعة فيستفيد من ميزات أخرى، وهناك من لا يملك هاته الإمكانية فتقوم المؤسسة بتوفير شاحنات نقل مخصصة له لتحفز الوسطاء على التعامل معها ،إذ يمثل هذا النوع 95 بالمائة من إجمالي الأرباح المحققة من التوزيع في المؤسسة.

تتعامل بسكتة شرشال الجديدة مع وسطاء يشترون المنتوجات لتوزيعها يوميا من المؤسسة وهناك موزعين أسبوعيين أو من يشترون ويوزعون السلع كل 15 يوم، حيث يعود الربح الأكبر للمؤسسة من الموزعين اليوميين الذين يأخذون كميات كبيرة جدا.

ومن الولايات المعنية بهذا النوع من التوزيع نجد: عين الدفلى ، الشلف، قسنطينة، عنابة، الطارف، بجاية، عين مليلة، باتنة، معسكر، واد سوف، تيارت، وهران، غليزان، بشار، الجلفة، أدرار وغرداية.

تتعامل بسكتة شرشال الجديدة مع حوالي 20 موزع ووسيط، كما تتعامل مع مختلف المؤسسات الخاصة والعمومية، إذ تقدم هذه المؤسسات على طلب منتوجات حلويات شرشال في مختلف النشاطات ، الإجتماعات الكبرى والحفلات التكريمية وغيرها .

كما تتعامل بسكتة شرشال الجديدة مع مختلف قطاعات الجيش الشعبي الوطني، بحيث يتم تزويد هذه القطاعات بمنتوجات مختلفة وخاصة حسب طلبها على غرار الخبز الحربي .[1]

2-إدارة قنوات التوزيع في المؤسسة:

من مسؤولية إدارة التسويق أن تتخذ القنوات المناسبة بحسب طبيعة منتجاتها، بعدها تختار الأشخاص المناسبين لهذه القنوات مع وجوب مراقبتها الدائمة لهذه الأخيرة، ووضع استراتيجيات ملائمة ومناسبة لضمان السير الجيد لها ومنع ظهور عراقيل تعسر عمل قنوات التوزيع ووصول المنتج إلى العميل النهائي، ومن الإجراءات التي تتخذها المؤسسة نجد :

[1] معلومات مقدمة من طرف إدارة البسكتة.

- **تحفيز القنوات:**

تستخدم الشركات لتحفيز وسطائها طرق وإجراءات عدة، وفي حالة بسكتة شرشال الجديدة تتبع إستراتيجيات مختلفة لتحفيز وسطائها وموزعي المنتوجات لديها نجد منها:

- إعطاء قيمة 1 إلى 2 بالمائة أو عروض خاصة كتحفيز للوسيط الذي يشتري أكبر كمية وبشكل يومي ويسعى للوصول إلى نقاط أكبر وأبعد.
- إجراء تخفيضات للوسطاء الأكثر ولاء، والذين يقتنون كميات كبيرة تساعد في تصريف الإنتاج وتجنب تراكم المخزون.
- توفير شاحنات نقل مجانا للوسطاء والموزعين الذين لا يملكونها لجذب الموزعين وتشجيعهم على العمل مما يحقق الفائدة للمؤسسة.
- أما إذا كان عمل الموزعين ضعيف، فتقوم المؤسسة بإجراءات تحذيرية تصل حتى إيقاف تسليم المنتجات.

وهذا راجع لرغبة المؤسسة في تقريب المنتج و إيصاله إلى أقرب النقاط الممكنة بالنسبة للعملاء، وفي أحسن صورة في الوقت المناسب والمكان والحجم الملائمين.

3-أنواع التوزيع المعتمدة في المؤسسة:

للتوزيع 3 أنواع مهمة في المؤسسة كل حسب إنتاجها وهي:

- **التوزيع المكثف:** يقصد به توزيع مختلف المنتجات الأساسية في الحياة اليومية للمستهلك كالأطعمة والمشروبات ..إلخ ، بحيث تكون هذه المنتجات متوفرة في غالبية الأماكن .

- **التوزيع الحصري:** يختص هذا النوع بعدد قليل جدا من الوسطاء، بحيث تكون تلك المنتجات حصرية ومميزة تدخل في دائرة الرفاهية والترف كالماركات العالمية للألبسة وغيرها والتي تمتاز بسعرها الباهظ جدا.
- **التوزيع الإنتقائي:** يعتمد هذا النوع على عدد قليل من الوسطاء يقومون بتوزيع المنتجات الأكثر تخصصا من خلال موزعين متخصصين، مثل الأجهزة والآلات الكبيرة.

4- العراقيل التي قد تواجه عملية التوزيع وحلولها في المؤسسة:

بطبيعة الحال فإن كل عملية تقوم بها المؤسسة قد تواجه عراقيل ومشاكل تمنع أو تصعب إتمامها، وعملية التوزيع كذلك تواجه الكثير من المشاكل في المؤسسة وخارجها .

بسكتة شرشال الجديدة أيضا معرضة لهذه المشاكل والعراقيل فنجد منها:

- صعوبة التضاريس في بعض المناطق، مما يولد صعوبة في الوصول إلى كل النقاط.
- بعد المسافة قد يسبب تلفا أو ذوبان في بعض المنتجات المكونة من الكريمة والشكولاطة وغيرها، خاصة في درجات الحرارة المرتفعة .
- احتمال تلف العلب والأغلفة خاصة عند تهاطل الأمطار الغزيرة .
- تهاون الموزعين وعدم بحثهم عن نقاط جديدة أو عدم إيصالهم للسلع إلى كل النقاط .

بالطبع بسكتة شرشال الجديدة كغيرها من المؤسسات، تحاول إيجاد الحلول اللازمة لتفادي هذه المشاكل و إنجاح عملية التوزيع، إذ تتخذ عدة إجراءات نجد منها:

- محاولة إيجاد طرق صالحة وسهلة تمكن الشاحنات من الوصول إلى أبعد وأكبر عدد من النقاط.

- باعتبار أن المؤسسة لا تملك إلا 03 شاحنات، فإنها تحاول بالمقابل إيجاد موزعين ووسطاء يملكون شاحنات تبريد وذلك للحفاظ على السلع من درجات الحرارة العالية محاولة اختيار التغليف المناسب لحفظ السلع من الظواهر الطبيعية.
- اتخاذ إجراءات صارمة ضد الموزعين المتهاونين، وتوجيههم إلى التجار والمحلات التي لا يصل إليها المنتوج.

ثانيا: المنهج المتبع:

لا يختلف باحثان اثنان في العلوم الإنسانية والاجتماعية أن البحث العلمي يستند على خطوات منهجية، تنظم سيره في الطريق السليم بغية الكشف عن حقائق موضوعية باستعمال مختلف الأدوات والمناهج اللازمة له، ولا شك أن مثل هذه المناهج والأدوات التي ترافقها يختلف استعمالها حسب اختلاف مشكلات البحث، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج المتبع في الدراسة.

ويعرفه محمد بدوي بأنه: "مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتفسير ظاهرة معينة بهدف الوصول إلى الحقيقة العلمية، أو أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة".[1]

ومن جهة أخرى يعرف الدكتور عامر مصباح المنهج العلمي بأنه: " مجموعة الخطوات العلمية الواضحة والدقيقة التي يسلكها الباحث في مناقشته أو معالجة ظاهرة اجتماعية أو سياسية

[1] محمد بدوي، **المنهجية في البحوث والدراسات الأدبية**، دار الطباعة والنشر، تونس،دون تاريخ نشر، ص 19.

أو إعلامية معينة "[1]

وحسب بعض المهتمين والعلماء فإن المنهج العلمي هو: " جملة المبادئ والقواعد والإرشادات التي يجب على الباحث اتباعها من بداية البحث إلى نهايته بغية الكشف عن العالقات العامة والجوهرية والضرورية التي تخضع لها الظواهر موضوع الدراسة[2] ."

أما موريس أنجرس فيعرف المنهج العلمي بكونه: " عبارة عن جواب لسؤال " كيف؟ " نصل إلى الأهداف في حين أن التقنيات تشير إلى الوسيلة التي يتم استخدامها للوصول إلى هذه الأهداف[3] ." وان اختلفت استعمالات كلمة منهج في ألفاظها، إلا أنها تدور في فلك معنى واحد هو وخالصة القول إنه الطريقة أو الأسلوب أو الكيفية أو الوسيلة المحددة التي تؤدي إلى الغرض المطلوب أو الغاية المعينة.

ويساعد تطبيق خطوات المنهج العلمي في دراسة المجتمع وظواهره الباحث على تحقيق الغاية من بحثه في فهم الظاهرة، وتحديد العوامل التي تتحكم في نشأتها وتغييرها.[4]، حيث أن طبيعة كل بحث والهدف منه هو الذي يحدد نوع المنهج المتبع، وأدوات جمع البيانات وتحليلها تختلف من بحث لآخر، فالمنهج عبارة عن مجموعة منظمة من العمليات التي تسعى لبلوغ هدف

[1] مصباح، **منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2017، ص21.

[2] فؤاد البهي السيد، **عبد الرحمان سعد، علم النفس الاجتماعي رؤية معاصرة**، دار الفكر العربي، القاهرة،1999 ، ص300.

[3] موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية** ،تر صحراوي بوزيد وآخرون، دار القصبة للنشر، ط01، الجزائر،2006، ص 20.

[4] السيد علي شتا، **المنهج العلمي وعلم الاجتماع**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995، ص 13.

الدراسة [1]، كما أنه يشمل طريقة البحث التي يعتمد علها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتبية وتصنيفها وتحليلها وتنظيرها.

ويعرفه **محمد طه بدوي** أنه": مجموع الإجراءات الذهنية التي يتمثلها الباحث مقدما لعملية المعرفة التي سيقبل عليها، من أجل التوصل إلى حقيقة مادة البحث[2]."

تعريف المنهج لغويا :

يعني الطريق الواضح، ونهج الطريق، بمعنى أبانه وأوضحه، ونهجه بمعنى سلكه بوضوح واستبانه[3] ، فالمنهج هو الطريق الواضح المستقيم والبيّن والمستمر، للوصول إلى الغرض المطلوب أو تحقيق الهدف المنشود.

كما يعني كيفية أو طريقة فعل أو تعليم شيء معيّن، وفقا لبعض المبادئ بصورة مرتبة ومنسقة ومنظمة.

تعريف المنهج اصطلاحا :

يقصد به "فن التنظيم الصحيح لسلسة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون جاهلين بها، أو من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون عارفين بها"، أو أنه الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم، بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على

[1] معن خليل عمر، **مناهج البحث في علم الاجتماع**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2004، ص13.

[2] إحسان محمد الحسن، **مناهج البحث الاجتماعي**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2005، ص11.

[3] ابن منظور جمال الدين الأنصاري، **لسان العرب**، الدار المصرية للتأليف والترجمة، د ت ، ج 2 ، مصر، ص 383 .

سير العقل وتحدد عملياته، حتى يصل إلى نتيجة معلومة".

وهو "الطريق الأقصر والأسلم للوصول إلى الهدف المنشود"[1] و"مجموع الإجراءات الذهنية التي يتمثلها الباحث مقدما لعملية المعرفة التي سيقبل عليها، من أجل التوصل إلى حقيقة المادة التي يستهدفها"[2].

وباعتبار أن بحثنا يركز على العلاقة بين الاتصال الداخلي وصنع القرار في المؤسسة، فالمنهج الذي يخدم بحثنا هو **المنهج الوصفي التحليلي**، كونه طريقة علمية منظّمة يعتمدها الباحث في دراسته لظاهرة اجتماعية معيّنة وفق خطوات بحث معيّنة، يتمّ بواسطتها تجميع البيانات والمعلومات الضّرورية بشأن الظّاهرة وتنظيمها وتحليلها من أجل الوصول إلى أسبابها ومسبّباتها والعوامل التي تتحكّم فيها، وبالتّالي استخلاص نتائج يمكن تعميمها مستقبلا[3]."، وهو وصف ما هو قائم من ظواهر ثم محاولة تفسيرها، بمعنى دراسة الواقع كما هو ثم وصفه بالكم أو الكيف أو كليهما[4]. " كما أنه يعتمد على دراسة الحالة أو الدراسات الميدانية أو التاريخية أو المسوح الاجتماعية "[5]

وفي دراستنا هذه سنفسر المعطيات ونحللها كميا اعتمادا على المنهج الكمي المناسب لتعريف وتحليل ميدان الدراسة، قصد وصف الحقائق المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة من حيث

---

[1] عبد الرحمن بدوي، **مناهج البحث العلمي**، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977، ص 7.

[2] محمد طه بدوي، **المنهج في علم السياسة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 115.

[3] عمار بوحوش ومحمد محمود ذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص130.

[4] أبو سمرة محمود، عماد أحمد البرغوثي، **منهجية البحث العلمي**، مجلة الجامعة الإسلامية، جامعة القدس، فلسطين، المجلد 16، العدد02، 2008، ص 27

[5] محمد علي محمد، **علم الاجتماع والمنهج العلمي**، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص181

عناصرها وخصائصها، خاصة وأننا سنتعامل مع 92 عامل من الإطارات وأعوان التحكم، وذلك محاولة منا لتوضيح ارتباط المعطيات الكمية من أرقام ونسب وتحليل وتفسير أسبابها علميا بطريقة منهجية منظّمة بغية التّوصّل إلى استنتاجات تساهم في فهم الواقع وتحقيق أهداف هذه الدّراسة المبنيّة على الوضوح والموضوعيّة والدّقة بعيدا عن الأحكام المسبقة والذاتية.

ثالثا: التقنيات المستعملة :

أما بالنّسبة للتقنية المستعملة في جمع المعطيات والتي تفرضها أيضا طبيعة الموضوع والمنهج المتبع في الدراسة، وبما أن طبيعة موضوعنا فرضت علينا المنهج الوصفي التحليلي فإن تقنية **الاستمارة** هي الأنسب لجمع أكبر قدر من المعلومات من ميدان البحث، وذلك من خلال طرح سلسلة من الأسئلة على مجموعة من المستجوبين الممثلين للمجتمع الإحصائي[1]

وتعدّ الإستمارة تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستخدم إزاء الأفراد[2]، كونها تتوافق والمنهج الكمّي من أجل جمع أكبر عدد ممكن من المعطيات حول الظاهرة المدروسة في أقصر مدة، فضلا عن ذلك فإن الاستمارة تعتبر "وسيلة اتصال بين الباحث والمبحوث[3]

ويقول **عمّار بوحوش ومحمد محمود ذنيبات** أن " الإستبيان هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة تُرسل للأشخاص المعينون بأفراد العينة بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على الأجوبة للأسئلة الواردة فيها[4]".

---

[1] ريمون كيفي ولوك فان كمبنهود، ترجمة يوسف الجباعي، **دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، المكتبة العصرية**، ط1، صيدا ، بيروت ، 1998، ص 227.

[2] موريس أنجرس، **مرجع سبق ذكره**، ص 204

[3] Madeline gravitez , **méthodes des sciences sociales** , 3ème Ed, paris, 1976, p333

[4] عمار بوحوش ومحمد محمود ذنيبات، **مرجع سبق ذكره**، ص 103

وهي أيضا "شكل من أشكال البحث تستعمل عادة عندما يكون المجيب متعلما أو غير متعلم، بحيث يكتب الباحث الأجوبة بنفسه نيابة عن المبحوث[1] " وهي "وسيلة فنية تستخدم لجمع معطيات أو حقائق أو بيانات من عدد معين من الأفراد بصدد مسألة من المسائل أو موضوع من الموضوعات قصد التعرف على واقعها وأفكار هؤلاء الأفراد عنها أو آرائهم فيها ومواقفهم منها، ثم تحليل المعطيات والبيانات بعد تصنيفها ليتسنى للباحث تفسيرها"[2]

ووزعنا استمارة بحثنا على **92 مستخدَما**، حيث احتوت استمارتنا على 28 سؤالا يشمل المحاور التالية :

المحور الأول :البيانات الشخصية .

المحور الثاني :الاتصال التنظيمي وأثره على المشاركة في صنع القرارات ببسكتة شرشال.

المحور الثالث :الاتصال الأفقي، وأثره على المشاركة في صنع القرار ببسكتة شرشال.

المحور الرابع :الاتصال غير الرسمي وأثره على المشاركة في صنع القرار ببسكتة شرشال.

كما أننا **قابلنا** مسؤولي البسكتة للحصول على معلومات متعلقة بموضوع بحثنا، لا سيما وأن **المقابلة** تعتبر من أكثر الأدوات الفعّالة في جمع البيانات والمعلومات[3] و هي حوار منظم بين المبحوث والباحث الذي يكون في أغلب الأحيان مزودا بإجراءات ودليل عمل مبدئي لإجراء المقابلة

[1] محمد عاطف غيث، **قاموس علم الاجتماع**، دار المعارف الجامعية، مصر، 1979

[2] لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، **البحث العلمي مفاهيم، أساليب وتطبيقات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص395.

[3] عمار بوحوش وآخرون، **البحث العلمي**، مطابع الهيئة المصرية للكتاب، مصر،1999 ، ص .154

يتضمن نقاطا محددة تقود عملية إجراء المقابلة[1]، كما أنها "تقنية مباشرة للبحث العلمي، تستعمل على أفراد في معزل عن الآخرين، كما يمكن في أحيان أخرى أن تستعمل على جماعات والتي تمكن من استجوابهم بطريقة نصف مباشرة، والقيام بانتقاء كيفي بغية الوصول إلى معرفة المبحوثين بصفة معمقة[2] . وهي وسيلة تقوم على الحوار أو حديث لفظي (شفوي) مباشر بين الباحث والمبحوث، وطريقة من طرق البحث العلمي تستعمل سياق الاتصال الشفوي من أجل جمع المعلومات المتعلقة بالهدف المحدد.

ويعرفها **موريس أنجرس** أنها": تقنية مباشرة تستعمل من أجل مساءلة الأفراد بكيفية منعزلة، وفي بعض الحالات مساءلة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمح بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين "[3]

كما اعتمدنا على **الملاحظة** التي تعد "تقنية مباشرة للتقصي العلمي ،تسمح بفهم المواقف والسلوكات[4]" ، وهي "مشاهدة حسية مقصودة ومنظمة ودقيقة للحوادث والأمور والظواهر، بغية اكتشاف أسبابها وقوانينها ونظرياتها، عن طريق القيام بعملية النظر في هذه الأشياء والأمور والوقائع، وتعريفها وتوصيفها وتصنيفها في فصائل"[5]

وهي تقنية مهمة في ميدان البحوث الاجتماعية لجمع البيانات والمعلومات، كما أنها تساعد الباحث من خلال الدراسات الاستطلاعية قبل الشروع في البحث للاطلاع على الجو التنظيمي

[2]Gravitz (M), **METHODES DE SCIENCES SOCIALES**, 3eme ed, Dalloze, Paris, 1976, P333.

[2] Angers (M), **INITIATION PRATIQUE À LA METHODOLOGIE DES SCIENCES HUMAINES**, éd Casbah, Alger, 1997, P 140.

[3]موريس أنجرس، **مرجع سبق ذكره**، ص263.

[4] حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط01، عمان، 2006، ص 301.

[5] عبد الرحمن بدوي، **مرجع سبق ذكره**، ص128.

السائد في المؤسسة بصفة عامة والاحتكاك بالواقع أكثر قصد التعرف على العلاقات الاجتماعية والمهنية السائدة بين العمال ومشرفيهم لرسم صورة شاملة عن ميدان البحث الذي ستجرى فيه دراستنا.

كما أنها "توجيه الحواس إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة "[1]

كما أننا اعتمدنا على **الملاحظة بدون مشاركة**، أي مراقبة أفراد المؤسسة عن كثب، دون أن نشارك في أي نشاط، معتمدين أساسا على المشاهدة، الإستماع، ومتابعة العملية الإتصالية بين مختلف الفاعلين الإجتماعيين في هذه المؤسسة.

واعتمدنا أيضا على المقابلة مع بعض المدراء ورؤساء المصالح كوسيلة تدعيمية لبحثنا.

وعلى هذا الأساس قمنا بإجراء –مسح شامل– للعمال من **فئتي الإطارات وأعوان التحكم ببسكتة شرشال** بحكم طبيعة موضوعنا وبعد مقابلتنا لمسؤولي المصنع الذين أكدوا أنه لا دخل لعمال التنفيذ في اتخاذ القرارات أو صنع القرارات التي تخص سير أجهزة ومصالح المؤسسة على عكس الإطارات وأعوان التحكم .

وبعد جمع الإستمارات من عند المبحوثين سنستعمل تطبيق الحزم الإحصائية spss لربح الوقت والحصول على نتائج دقيقة بعد تفريغ البيانات المتحصل عليها واستخلاص العلاقة بين المتغيرات.

وتطبيق الحزم الإحصائية هو عبارة عن تطبيق إحصائي تفرغ فيه الاستمارة وهو المعروف باسم **spss** (Statistical package for social sciences)، حيث يمكن من قراءة البيانات

[1] عمار بوحوش ومحمود محمد الذنيبات، **مرجع سبق ذكره**، ص 71.

من معظم أنواع الملفات لاستخلاص النتائج على هيئة تقارير إحصائية أو أشكال بيانية أو بشكل توزيع اعتدالي أو إحصاء وصفي بسيط أو مركب، وتستطيع الحزم جعل التحليل الإحصائي المناسب للباحث المبتدئ والخبير على حد سواء .

رابعا: مجال الدراسة:

وحدة التحليل التي ستتم فيها الدراسة تتمثل مصنع بسكتة شرشال الجديدة التي تحصي **613** عاملا موزعون على النحو التالي:[1]

عمال التنفيذ	**521 عامل**
إطارات	**31 إطار**
أعوان تحكم	**61 عون تحكم**

المجال المكاني : تتواجد بسكتة شرشال الجديدة في شارع ص ب رقم 24، واد البلاع، شرشال ، ولاية تيبازة .

المجال الزماني : بعد إتمامنا للجانب النظري وتطرقنا إلى الفصول الخاصة بالباب المنهجي والنظري للدراسة، نزلنا إلى الميدان في الفترة الممتدة ما بين سبتمبر 2019 إلى جوان 2020 من أجل جمع المعطيات وتحليلها بعد توزيع الاستمارات على العمال والموظفين في المؤسسة، علما بأننا تحصلنا على الموافقة رسميا من إدارة المصنع للسماح لنا بإجراء الدراسة متى وصلنا لهاته المرحلة.

[1] معلومات مقدمة من طرف مدير الموارد البشرية ببسكتة شرشال الجديدة.

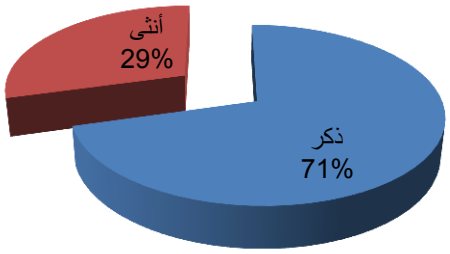
خامسا : تقديم خصائص العينة :

بعد ملئ كل الاستمارات من طرف المبحوثين ، تحصلنا على الخصائص الأساسية التي تميز مجتمع بحثنا المتكون من **92 عاملا** وترجمناها في جداول إحصائية ، حيث تتمثل هذه الخصائص فيما يلي :

جدول رقم 01 : يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس :

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	65	٪ **70.7**
أنثى	27	٪29.3
المجموع	92	٪ 100

الشكل رقم 11: توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

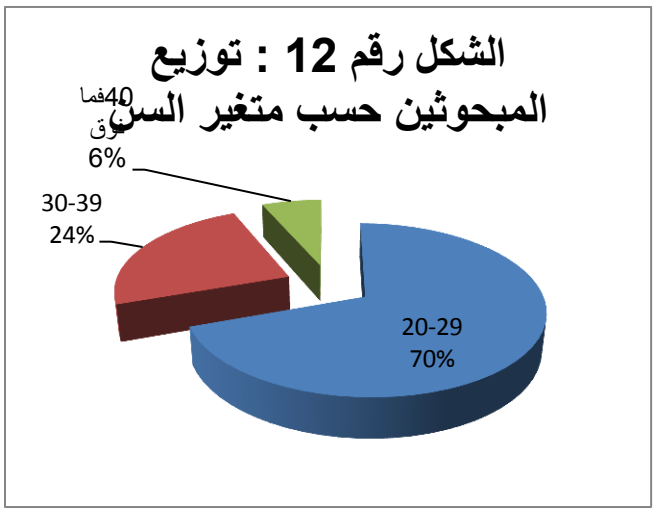


يتبين لنا من خلال الجدول الإحصائي أعلاه أن المبحوثين الذكور يمثلون أعلى نسبة بـ70.7٪ بمجموع 65 عاملا مقابل 29.3٪ من الإناث بما يعادل 27 أنثى .

حيث أن غالبية الإطارات وعمال التحكم هم من الذكور وذلك راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة الصناعية خاصة وأنها واقعة في منطقة معزولة نسبيا شرق بلدية شرشال في ولاية تيبازة ، ناهيك عن توجه الإطارات من الإناث للعمل في الإدارات العمومية ومختلف مصالح الوظيف العمومي أكثر من توجههن للعمل على مستوى المؤسسات الصناعية ولو في المناصب الإدارية.

جدول 02 : يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير السن :

السن	التكرار	النسبة المئوية
29 - 20	64	٪ **69.6**
39 -30	22	٪ 23.9
40- فما فوق	6	٪ 6.5
المجموع	92	٪ 100



من خلال معطيات الجدول الظاهر أعلاه، نلاحظ أن **93.5** ٪ من المبحوثين من فئة الشباب، وذلك بنسبة **69.6** ٪ منهم ينتمون إلى فئة **20 – 29 سنة**، و 23.9 ٪ منهم ينتمون إلى فئة 30–39 سنة، في حين لا تتعدى نسبة من يفوق سنهم الأربعون عاما ، 6.5 ٪.

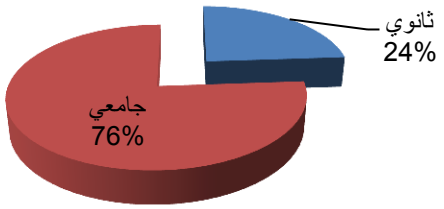
وبما أن المؤسسة تسعى إلى تحسين مكانتها في السوق وتحقيق الجودة والتنافسية وتحسين منتوجاتها وعصرنة وسائل الإنتاج والتسويق زيادة خطوط الإنتاج وزيادة رأس مالها وكذا لمواكبة تطورات السوق والتمكن من رفع إنتاجيتها واكتساح السوق المحلية وتطوير سياستها التسويقية، والتوجه نحو التصدير إلى الخارج وتحقيق النجاعة والفعالية الاقتصادية مثلما تطرقنا إليه سابقا، فإنها ركزت على توظيف الشباب واعتمدت في سياستها التوظيفية على الكفاءات الشابة وخريجي الجامعات والمؤسسات التكوينية، وهو ما يظهر لنا من خلال نسبة المبحوثين الظاهرة في الجدول أعلاه والذين لا يفوق سنهم الأربعون عاما على العموم.

وكانت المؤسسة التي أنشئت بموجب عقد أبرمته وزارة الصناعة مع الشركة الإنجليزية **باكار لاركين** المؤرخ في 25 جانفي 1976، قد واجهت عدة مشاكل وعراقيل في سير عملية الإنتاج بسبب عدم تخصص الإطارات التقنية في تركيب تجهيزات الإنتاج وصيانتها خلال السنوات الأولى من إنشائها نظرا لاستيراد معدات الإنتاج وتعثر عملية تركيبها من طرف الشركة الإنجليزية لأسباب مالية، فاضطرت لإرسال بعض الإطارات للتكوين التقني بالخارج من أجل تركيب معدات الإنتاج ثم التركيز على الكفاءات الشابة لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة في عمليات التركيب والإنتاج والتسويق وغيرها من العمليات الأخرى.

جدول رقم 03: يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	22	٪23.9
جامعي	70	**٪76.1**
المجموع	92	٪ 100

الشكل 13:توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى العليمي



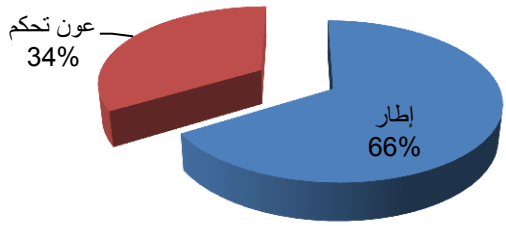
يتبين لنا من خلال الجدول الإحصائي الظاهر أعلاه، أن نسبة الجامعيين من المبحوثين هي الغالبة وذلك بمجموع 70 جامعيا مثلوا نسبة **76.1** ٪ من المبحوثين، فيما مثل الباقي مستوى الثانوي، وهو ما يفسر طبيعة مجتمع البحث المتكون من فئة الإطارات وأعوان التحكم فقط، بعد إجرائنا لمسح شامل لهاتين الفئتين دون أن تشمل عينة بحثنا فئة عمال التنفيذ غير المعنيين بصنع القرار أو اتخاذه مثلما رأينا سابقا .

وتعكس هاته النتائج المتحصل عليها بعد تفريغ بيانات استمارات المبحوثين في الجداول، مستوى المبحوثين العاملين في مختلف مصالح المؤسسة لاسيما الإدارية منها، والذين يتمتعون بمستوى جامعي في غالبيتهم وبنسبة أقل مستوى الثانوي الخاصة ببعض أعوان التحكم والتقنيين ، حيث أن المؤسسة الباحثة عن تطوير نفسها وتحقيق الربح وفتح فروع على مستوى الولايات الأخرى وتحسين سعر ونوعية المنتجات لا يمكنها تحقيق هاته الأهداف التي تدخل ضمن مسعى بلوغ الجودة والميزة التنافسية إلا من خلال الاعتماد على الكفاءات الشابة ذات المستوى العلمي المقبول والعالي وتوظيفها لصالحها مع إكسابها الخبرة والتجربة اللازمتين خاصة فيما يتعلق بالجوانب التقنية والمعرفية.

جدول رقم 04 : يمثل توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة المهنية:

الفئة المهنية	التكرار	النسبة المئوية
إطار	61	٪66.30
عون تحكم	31	٪33.69
المجموع	92	٪ 100

الشكل 14:توزيع المبحوثين حسب متغير الفئة المهنية



يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن الإطارات مثلوا أغلبية المبحوثين بنسبة 66.30٪ ، ما يعادل 61 إطارا ، في حين عادت باقي النسبة لأعوان التحكم (31 عون تحكم) بـ 33.69٪، وهما الفئتان اللتان اعتمدنا عليهما في بحثنا هذا من خلال إجرائنا لمسح شامل عليهما، دون الاعتماد على فئة عمال التنفيذ، وذلك نظرا لطبيعة موضوعنا المتعلق بالاتصال الداخلي وأثره على المشاركة في صنع القرار بالمؤسسة الجزائرية.

فعمال التنفيذ غير معنيون بصنع القرار في المؤسسة، وهم مكلفون بالقيام بالأعمال المسندة إليهم على مستوى ورشات ووحدات الإنتاج وتطبيق التعليمات الفوقية التي تأتيهم من مسؤوليهم الهرميين، خاصة في هذه المؤسسة التي تبين من خلال زياراتنا الأولى بأنها لا تمنح الفرصة لمستخدميها بصنع واتخاذ القرار، ما جعلنا نستغني عن فئة عمال التنفيذ ونكتفي بإجراء دراستنا الميدانية على الإطارات وعمال التحكم، كما أن طبيعة موضوعنا تستلزم الاكتفاء بأعوان التحكم والإطارات من خلال الاعتماد على مسح شامل لهاتين الفئتين وذلك بغية تحقيق أهداف البحث والدراسة.

الفصل السادس :

الاتصال التنظيمي وأثره على مشاركة المورد البشري في صنع القرار ببسكتة شرشال

الفصل السادس :

الاتصال التنظيمي وأثره على مشاركة المورد البشري في صنع القرار ببسكتة شرشال

تمهيد

تحليل بيانات الفرضية الأولى

نتائج الفرضية الأولى

تمهيد :

بعد اطلاعنا على خصائص مجتمع البحث وإجراء المسح الشامل لفئتي الإطارات وأعوان التحكم، وبعد أن عرضنا خطوات اختيارها والمنهج المتبع في دراستنا هذه وكذا تعريفنا بميدان البحث، والانتهاء من الجانب النظري الذي شمل 04 فصول، تطرقنا خلالها وبإسهاب إلى مختلف الجوانب النظرية ذات الصلة بموضوع دراستنا الموسومة بـ :**الاتصال وأثره على المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسة**، واختيارنا لبسكتة شرشال بولاية تيبازة كميدان بحث ، سنتطرق في هذا الفصل إلى تحليل الفرضية الأولى المتعلقة بالاتصال التنظيمي وأثره على مشاركة المورد البشري في صنع القرار بالمؤسسة، وذلك من باب تنظيم عملية التحليل السوسيولوجي ومحاولة الوصول إلى نتائج أدق، من خلال تحليل هذا المحور ضمن الفرضية الأولى للدراسة والمتمحورة حول **مساهمة الاتصال التنظيمي في مشاركة المورد البشري في صنع القرارات بالمؤسسة** ، إذ سنعرض مجموعة من الجداول الإرتباطية التي تمثل بدورها علاقة بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع وهي كالتالي:

جدول رقم 05: لغة الاتصال المستعملة مع الرئيس وتأثيرها على إبداء الرأي فيما يخص العمل:

تأثير اللغة على إبداء الرأي / لغة الاتصال	يبدي الرأي		لا يبدي الرأي		المجموع	
عربية	68	**88.31**٪	9	٪ 11.68	77	٪100
فرنسية	5	٪33.33	10	٪ 66.66	15	٪ 100
المجموع	73	٪ 79.34	19	٪ 20.66	92	٪ 100

يتبين لنا من خلال قراءة إحصائيات الجدول الظاهر أعلاه أن **88.31** ٪ من المبحوثين ممن يستعملون اللغة العربية في اتصالهم وتواصلهم مع رؤسائهم في العمل يبدون رأيهم فيما يخص العمل، أي أن اللغة العربية تسمح لهم بالاتصال بسهولة مع رؤسائهم في العمل وإنجاز المهام الموكلة إليهم كما ينبغي إضافة إلى التعبير عن رأيهم.

في حين أن نسبة 66.66 ٪ من المبحوثين ممن يستعملون اللغة الفرنسية في التعامل مع الرئيس في العمل لا يبدون رأيهم فيما يخص العمل، في حين أن 33.33 ٪ من هذه الفئة كانت إجابتهم بأنهم يبدون رأيهم فيما يتعلق بالعمل، أي أن اللغة الفرنسية لا تسمح لهم بإبداء رأيهم بسهولة فيما يخص العمل مع رؤسائهم .

وعليه فإن اللغة الفرنسية تعتبر عائقا من عوائق الاتصال بالنسبة لهم في المؤسسة .

فمن خلال جداول تحديد خصائص العينة، نجد أن أغلبية المبحوثين منهم أقل من 30 سنة ، أي حديثي التخرج من الجامعات والمعاهد التي تدرس في الغالب وتكون باللغة العربية اللغة الوطنية والرسمية.

ومن خلال المقابلات التي أجريناها معهم وجدنا أن الأغلبية الساحقة منهم كان تكوينهم الجامعي باللغة العربية، في حين أن فئة قليلة منهم من تلقوا تكوينا باللغة الفرنسية، وعليه فإن الاختلاف في اللغة المستعملة بين الرئيس والمرؤوس يؤدي إلى غموض المعلومة ، هذا ما تطرقنا إليه في الجانب النظري من خلال معوقات الاتصال، فاستقبال المرؤوس لمعلومات غامضة يخلق عنده حالة من التوتر ، والتي تدفعه إلى السعي لاختزالها أو إضافة عناصر جديدة عليها أو تقليل أهمية بعض العناصر وهذا ما ينعكس سلبا على المؤسسة، في حين تسعى هاته الأخيرة إلى التطوير والتميز وتحقيق أهدافها المسطرة على المدى القريب، المتوسط والبعيد.

جدول رقم 06 :يمثل تأثير الفئة المهنية على نمط الاتصال المستعمل مع الرئيس ببسكتة شرشال:

نمط الاتصال مع الرئيس / الفئة المهنية	عون تحكم		إطار		المجموع	
كتابي	4	٪ 6.56	21	٪ 67.74	25	٪ 27.27
شفهي	57	**٪93.44**	10	٪ 23.26	67	**٪72.83**
المجموع	61	٪ 100	31	٪ 100	92	٪ 100

على ضوء معطيات الجدول أعلاه، نلاحظ أن **72.83** ٪ من المبحوثين يستعملون وسائل شفهية في الاتصال مع الرئيس في العمل، حيث تمثل فئة التحكم نسبة **93.44** ٪ منها.

وفي المقابل نجد أن 27.27٪ يستعملون وسائل كتابية في الاتصال مع الرئيس في العمل، تمثل فئة الإطارات فيها نسبة 67.74٪، أي أن أغلبية المبحوثين من فئة الإطارات يعتمدون الأسلوب الكتابي مقابل فئة 6.5 ٪ من أعوان التحكم يستعملون الاتصال الكتابي في تعاملاتهم.

وعليه فإن الاتصال الشفوي السائد في المؤسسة يدل على التأثير المباشر في مستقبلي الرسالة من أجل معرفة رد فعلهم، والتي تتم خلال الاجتماعات والمقابلات أو عبر الهاتف من خلال إصدار الأوامر والتوجيهات و الاستعلام دون ترك آثار إدارية عبر المراسلات، وهو ما

تطرقنا إليه في الجانب النظري من خلال أساسيات الاتصال والاتصال الداخلي في الفصل الثالث من دراستنا هذه.[1]

وبالعودة إلى إحصائيات الجدول السابق يتبين لنا أن **88.31** ٪ من المبحوثين يستعملون الاتصال الشفهي باللغة العربية في اتصالهم وتواصلهم مع رؤسائهم في العمل، في حين أن نسبة 66.66 ٪ من المبحوثين ممن يستعملون اللغة الفرنسية في التعامل مع الرئيس في العمل أكدوا بأنهم لا يبدون رأيهم فيما يخص العمل، فاللغة الفرنسية إذن لا تسمح لهم بإبداء رأيهم بسهولة فيما يخص العمل مع رؤسائهم .

وعليه فإن اللغة الفرنسية تعتبر عائقا من عوائق الاتصال بالنسبة لهم في المؤسسة ، فمن خلال جداول تحديد خصائص العينة نجد أن أغلبية المبحوثين منهم أقل من 30 سنة ، أي أنهم حديثي التخرج ممن كان تكوينهم الجامعي باللغة العربية حسب المقابلات التي أجريناها معهم.

[1] أحمد طيباوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 59.

الجدول رقم 07: يمثل تأثير الفئة المهنية على نمط الاتصال المستعمل مع المرؤوس ببسكتة شرشال:

الفئة المهنية / نمط الاتصال مع المرؤوس	عون تحكم		إطار		المجموع	
كتابي	3	%4.91	18	%58.06	21	% 22.8
شفهي	58	%95.9	13	% 41.94	71	**% 77.2**
المجموع	61	%100	31	%100	92	% 100

من خلال الجدولين السابقين نرى أن طريقة الاتصال السائدة في المؤسسة هي الأسلوب الشفهي سواء كان الاتصال التنظيمي اتصالا صاعدا أو نازلا.

ومن خلال معطيات الجدول الظاهر أعلاه، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يستعملون الأسلوب الشفهي في الاتصال مع المرؤوس، وذلك بسبة **77.2 %** تمثل نسبة 95.9 **%** منها فئة التحكم، في حين أن نسبة 58.06 % من فئة الإطارات تعتمد الأسلوب الكتابي.

على ضوء معطيات الجدولين **6 و7** ، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين من فئة التحكم تعتمد على الأساليب الشفهية في الاتصال التنظيمي (صاعد كان أم نازل)، وحسب تصريح المبحوثين فإن أغلب الوسائل الشفوية المستعملة في الاتصال مع الرئيس أو المرؤوس هي: عبر الهاتف، أو المقابلات، في حين أن أغلبية المبحوثين من فئة الإطارات يعتمدون وسائل كتابية في الاتصال

التنظيمي (صاعد أو نازل)، فالوسائل المكتوبة تعتمد على الكلمة المكتوبة التي تصاغ في محتوى رسالة المرسل، ويستخدم هذا الأسلوب في الاتصال (النازل أكثر من الصاعد).[1]

وحذرت الدراسات الحديثة من الاتصال الشفوي كونه غير مستقر و يصعب الحفاظ على هذا النوع من الاتصال بمرور الوقت بسبب زواله، كما أن المحتويات صالحة فقط أثناء تفاعل المرسل والمتلقي، كما قد يظهر سوء الفهم أثناء الاتصال الشفوي، هذا لأنه أقل تفصيلاً من أنواع الاتصال الأخرى.

كما يمكن ذكر بعض العيوب التي تظهر بسبب الاتصال الشفوي، والمتمثلة في عدم قدرة المجتمع على الاحتفاظ بالرسائل الشفهية لفترة طويلة، كما يمكن أن يحدث سوء الفهم في الاتصال الشفوي، بسبب ضعف التعبير والضوضاء، وهي غير مناسبة للرسائل الطويلة، لأن بعض الأجزاء المهمة لا تحظى بالاهتمام الكافي، كما لا يوفر الاتصال الشفوي أي سجلات للرجوع إليها في المستقبل، لأن الرسائل اللفظية ليست لها صلاحية.

ورغم فعالية هذا النمط من الاتصال في إيصال المعلومة بطريقة مباشرة وبسرعة وفعالية، غير أن تطبيقه في هذه المؤسسة لم يكن فعالا بالقدر الكافي .

[1] سليمان علي الخليوي. **مرجع سبق ذكره**، ص 29.

الجدول رقم 08: يمثل تأثير الفئة المهنية على الدراية بالنظام الداخلي في بسكتة شرشال:

الفئة المهنية / الدراية بالنظام الداخلي	عون تحكم		إطار		المجموع	
نعم	9	%27.3	24	% 72.7	33	%35.9
لا	52	%88.1	7	% 11.9	59	**%64.1**
المجموع	61	%100	31	% 100	92	% 100

يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية لبيانات الجدول رقم 08، أن **64.1%** من المبحوثين ليسوا على دراية بالنظام الداخلي، رغم أنهم من فئة الإطارات وأعوان التحكم وليسوا عمال تنفيذ، وهو ما يؤكد وجود خلل في الاتصال التنظيمي للمؤسسة خاصة النازل منه.

ورغم أن الاتصال التنظيمي يلعب دورا هاما للغاية في شتى مناحي الحياة وبالخصوص في المجال الإداري والتسييري للمؤسسة الحديثة، التي لا يمكن لها أن تحقق أهدافها المسطرة دون أن تكون لها استراتيجية اتصالية مبنية على أسس صحيحة ودقيقة لنقل المعلومات من أجل صنع واتخاذ القرارات، إلا أن الإحصائيات المتحصل عليها من خلال الجدول وبعد تفريغ البينات تبين إهمال المؤسسة لهذا الجانب الهام، وذلك بدليل عدم اطلاع ثلثي المبحوثين على النظام الداخلي للمؤسسة، هذه الأخيرة ينبغي عليها أن تعي أن الاتصال هو الوسيلة الأساسية لتحقيق التفاعل بين أفراد المنظمة فيما بينهم، وبين هؤلاء الأفراد ومؤسستهم وبين المؤسسة والمحيط الخارجي.

فعملية الاتصال الإدارية هامة للغاية وذلك من خلال تنظيم العمل والمرونة في انسياب المعلومات بين مختلف مستويات التنظيم، ففي حال وقوع خلل في العملية الاتصالية الإدارية أو وجود عوائق لانسياب المعلومات فإن ذلك ينعكس بالسلب على أداء المؤسسة ككل.

وعليه يجب على المؤسسة أن تنتبه إلى هذا الأمر بالغ الأهمية وتسعى جاهدة لإيجاد حلول له من خلال إطلاع موظفيها على النظام الداخلي لوضع حد للأخطاء المهنية التي قد ترتكب جراء الجهل بهاته المسألة.

الجدول رقم 09: يمثل تأثير المستوى التعليمي على الدراية بالنظام الداخلي في بسكتة شرشال:

الدراية بالنظام الداخلي / المستوى التعليمي	ثانوي		جامعي		المجموع	
نعم	2	% 4.2	31	% 95.8	33	% 35.9
لا	46	**% 70.4**	13	% 29.6	44	**%64.1**
المجموع	48	%100	44	%100	92	% 100

من خلال معطيات الجدول، نلاحظ أن أغلبية المبحوثين ليسوا على دراية بالنظام الداخلي للمؤسسة وذلك بنسبة **64.1 %** من المبحوثين، في حين أن نسبة 35.9% مطلعون على بنود النظام الداخلي، حيث تمثل فئة الجامعيين منهم الأغلبية الساحقة وذلك بنسبة **70.4%**.

وعليه يمكن القول أن هناك علاقة طردية بين المستوى التعليمي للمبحوثين ودرجة درايتهم بالنظام الداخلي للمؤسسة ، حيث أنه كلما ارتفع المستوى التعليمي للمورد البشري ببسكتة شرشال الجديدة ، كلما كان مطلعا على مختلف القوانين ذات الصلة بعلاقات العمل والأمور الإدارية والتنظيمية، مع اطلاعه على النظام الداخلي وهذا تفاديا لارتكاب الأخطاء المهنية التي قد تكلفه فصله من منصب عمله ودخوله في دوامة البطالة والمشاكل الاجتماعية والنفسية، كما أنه يسعى إلى مسايرة ومواكبة طريقة عمل مؤسسته وطريقة سيرها وتنظيمها .

ومن جانب آخر بالإمكان تفسير هذه الأرقام المتحصل عليها أنها تشير إلى تحفظ المؤسسة فيما يتعلق بتفاصيل النظام الداخلي، وما يتضمنه من أمور إدارية وتنظيمية وإجراءات وغيرها، حيث يتم ترك المستخدمين دون إطلاعهم على هذا النظام قصد عدم الخوض في ضوابط العمل، كما أنه يشير إلى خلل في عملية الاتصال والإعلام المتعلقة بالنظام الداخلي وما شابه.

ويؤكد المختصون في مجال الإدارة والتنظيم أن الإعلان عن النظام الداخلي للمنظمة لكافة العاملين بوضوح وشفافية ضروري ، لأن النظام الداخلي هو مجموعه القواعد والأسس واللوائح التي يتحتم على كافه العاملين بالمنظمة الإلتزام الكامل به أثناء أدائهم لمهام عملهم بالمنظمة " وهناك العديد من المنظمات التي تسلم العاملين لديها نسخة مطبوعة من النظام الداخلي للمنظمة مع بداية عملهم بها ، مقابل توقيعهم على ذلك ، بل ويتم ذلك مرة أخرى أيضا مع كل تعديل في هذا النظام الأساسي للمنظمة.

كما أنه يجب أن ينشر ضمانا للشفافية في التعامل مع البيئة الداخلية للمنظمة ، فلا يمكن تخيل موظف يعمل ضمن المنظمة وهو جاهل تماما بنظامها الداخلي، فيتخبط يمينا وشمالا سواء

في طريقة تنفيذ المهام أو الوصول إلى الهدف ولا يمكنه المشاركة في صنع القرار بالمنظمة ما دام أنه جاهل بنظامها الداخلي.

الجدول رقم 10: يمثل تأثير الفئة المهنية على لغة الاتصال مع المرؤوس في بسكتة شرشال:

الفئة المهنية / لغة الاتصال مع المرؤوس	عون تحكم		إطار		المجموع	
عربية	55	% 90.2	19	% 61.3	74	**% 80.4**
فرنسية	6	%9.8	12	% 38.7	18	%19.6
المجموع	61	%100	31	%100	92	% 100

على ضوء معطيات الجدول أعلاه، نجد أن الاتجاه العام في خانة العربية وذلك بنسبة **80.4 %** ، أي أن أغلبية المبحوثين يستعملون اللغة العربية في الاتصال مع المرؤوس، أما المبحوثين الذين يستعملون اللغة الفرنسية فنسبتهم 19.6 % ، تمثل فئة الإطارات منهم نسبة 38.7 % .

وعليه كلما اتجهنا نحو فئة الإطارات، كلما وجدنا أن اللغة الفرنسية هي الأكثر استعمالا في الاتصال، وهذا راجع في كثير من الأحيان إلى نمط التكوين الذي تلقاه المبحوثون حسب تصريحاتهم ، في حين أن أغلبية المبحوثين من فئة التحكم وفئة الإطارات حديثي التخرج تلقوا تكوينا باللغة العربية حسب تصريحاتهم ، الأمر الذي أوجد صعوبة نوعا ما في تبادل المعلومة بين

الرئيس والمرؤوس، خاصة وأن نمط الاتصال السائد في المؤسسة حسبما توصلنا إليه في الجداول السابقة هو الاتصال الشفهي .

فبالرغم أن عدد المبحوثين الذين يعتمدون اللغة الفرنسية كلغة اتصال رسمية في المؤسسة، يعتبر قليل مقارنة مع عدد المبحوثين الذين يعتمدون اللغة العربية، غير أن هذا الأمر يعتبر عائقا من عوائق الاتصال في المؤسسة، والذي قد يمنع بعض الموارد البشرية في المؤسسة من إبداء آرائهم وتقديم مقترحات لرؤسائهم فيما يخص مجال عملهم، وهذا حسب تصريحات بعض المبحوثين، وبالتالي يحد من مشاركتهم في صنع القرار بالمؤسسة .

الجدول رقم 11: يمثل تأثير المستوى التعليمي على الرضا عن نوعية الاتصال المطبق مع الرئيس في بسكتة شرشال:

المستوى التعليمي / الرضا على نوعية الاتصال مع الرئيس	ثانوي		جامعي		المجموع	
راضي	7	% 14.6	19	% 43.2	26	% 28.3
غير راضي	41	%85.4	25	% 56.8	66	**%71.7**
المجموع	48	%100	44	%100	92	% 100

نلاحظ من خلال أرقام الجدول أعلاه، أن الأغلبية الساحقة للعمال المستجوبون في الدراسة ، صرحوا بأنهم غير راضون عن نوعية الاتصال المطبق مع الرئيس وهذا بنسبة **71.7 %** ، بالمقابل نجد أن الذين صرحوا بأنهم راضون عن نوعية الاتصال المطبق مع الرئيس بلغت نسبتهم .%28.3

وعند إدخال المتغير المستقل المتمثل في المستوى التعليمي نجد أن الأغلبية المطلقة من الذين هم غير راضون عن نوع اتصالاتهم مع الرئيس هم من ذوو المستوى التعليمي الثانوي وهذا بنسبة 85.4 %، بالمقابل نجد أن أغلب العمال الذين صرحوا برضاهم عن نوعية الاتصال المطبق مع رؤسائهم هم من العمال ذوو المستوى الجامعي وهذا بنسبة 43.2% .

وعليه نستنتج أن ذوو المستوى الجامعي راضون عن نوع الاتصال المطبق مع الرئيس أما ذوو المستوى الثانوي فهم غير راضون عن نوع الاتصال مع الرئيس .

ويمكن إرجاع هذه النتائج المتوصل إليها إلى أن فئة الجامعيين هم الأكثر رضا عن نوعية الاتصال مع الرئيس وذلك لتوافق مستواهم العلمي وسهولة وانسيابية التواصل فيما بينهم خاصة وأن أغلبهم يستعملون اللغة الفرنسية التي تعكس نوعية تكوينهم الجامعي ، حيث نجد أن هذه الفئة تنحصر في الإطارات الجامعيون كبار السن نسبيا ممن تلقوا تكوينا باللغة الفرنسية والإطارات الجامعيون حديثي التخرج ممن درسوا باللغة الفرنسية وتكونوا على مستوى المدارس الوطنية العليا وذلك حسبما صرحوا به، إلا أن هذه النسبة لا تمثل سوى فئة قليلة من رأس مال البشري للمؤسسة، فهذا العامل لا يساعد كثيرا على فعالية ونجاعة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس بسبب محدودية التوافق بين لغة الاتصال المستعملة في الاتصال التنظيمي، فكلما كانت لغة الاتصال السائدة في المؤسسة موحدة بين الموارد البشرية ، كلما كان الاتصال فعالا ومساعدا على إتاحة الفرصة للجميع في إبداء الرأي والمساهمة في صنع القرار بالمؤسسة.

الجدول رقم 12: يمثل تأثير الفئة المهنية على إبداء الرأي فيما يخص العمل في بسكتة شرشال:

الفئة المهنية / إبداء الرأي في العمل	عون تحكم		إطار		المجموع	
يبدي رأيه	7	% 11.5	12	% 38.7	19	% 20.7
لا يبدي رأيه	54	% 88.5	19	% 61.3	**73**	**%79.3**
المجموع	61	%100	31	%100	92	% 100

من خلال معطيات الجدول، نلاحظ أن الرأي الغالب يتجه نحو الإجابة بـ "لا أبدي رأيي" وذلك بنسبة **79.3 %** ، أي أن أغلبية الموارد البشرية في بسكتة شرشال لا يستطيعون إبداء رأيهم بحرية فيما يخص العمل وما يتعلق به، في حين أن الفئة التي كانت إجابتها بـ "نعم" بلغت نسبتها 20.7 %، أي أن إبداء الرأي فيما يخص العمل في المؤسسة ليس متاحا لجميع الموارد البشرية ، بل ينحصر على مجموعة معينة فقط أغلب عناصرها من فئة الإطارات.

هذا راجع إلى رداءة الاتصال الموجود والمطبق في المؤسسة، وهو ما توصلنا إليه من خلال تحليل الجداول السابقة .

فمن خلال المقابلات التي أجريناها مع الموارد البشرية، وجدنا أن معظمهم لديهم أفكار وتطلعات واقتراحات فيما يخص العمل، غير أن التحفظ الكبير الموجود بين الرئيس والمرؤوس فيما يخص تسيير المؤسسة يحول دون ذلك.

فكلما كان الرئيس يتصف بالنزعة التسلطية في التسيير ولا يقبل المشاركة في الرأي والاستماع إلى أراء الآخرين، كلما نقصت عزيمة مرؤوسيه فيما يخص الإبداع في العمل[1]، وهذا ما أشرنا إليه في الجانب النظري.

ومن النتائج السلبية لعدم إتاحة الفرصة للأفراد في المنظمة في إبداء آرائهم ومقترحاتهم هو انخفاض الإنتاجية و تدهور الروح المعنوية والانعزال الاجتماعي ونقص أواصر الصداقة بين أفراد المجموعة الواحدة.

كل هذه العناصر تؤثر بشكل لا يدع مجالا للشك في قتل روح الإبداع والمبادرة داخل التنظيم، وتترك آثارا تتفاعل وتتفاقم، وينتج عنها صعوبات وتعقيدات تنعكس على كفاءة التنظيم، وإنتاجيته مما يؤدي إلى تدعيم المركزية والقواعد غير الرسمية في التنظيم، وبالتالي اتساع رقعة "مناطق الشك" داخل التنظيم البيروقراطي مثلما رأينا في الشق النظري للدراسة.

وفي هذا السياق، أكد **ميشال كروزيي** على ضرورة منح المعلومات وانسيابيتها للوصول إلى قرارات رشيدة من خلال إيجاد مخطط اتصال فعال داخل المؤسسة من أجل صنع القرار، وبالتالي تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها، محذرا من التعتيم حول المعلومة وحرمان رأس مال المؤسسة منها مما يؤدي إلى وجود خلل وظيفي في المؤسسة عموما.

[1] محمد عزوز، مرجع سبق ذكره، ص 70.

الجدول رقم 13: يمثل تأثير المستوى التعليمي على أخذ رأي المورد البشري في صنع قرار ذي صلة بمجال عمله في بسكتة شرشال:

المستوى التعليمي / أخذ رأي المورد البشري في صنع القرار	ثانوي		جامعي		**المجموع**	
يأخذ رأيه	7	% 14.6	11	% 25	18	% 19.6
لا يأخذ رأيه	41	% 85.4	33	% 75	**74**	**%80.4**
المجموع	48	% 100	44	%100	92	% 100

من الملاحظ في الجدول الظاهر أعلاه، أن الاتجاه العام في خانة "لا" بنسبة **80.4 %** أي أن الأغلبية الساحقة للموارد البشرية في بسكتة شرشال لا يتم الأخذ برأيهم في صنع قرار ذي صلة بمجال عملهم مهما كان مستواهم التعليمي، في حين أن نسبة 19.6 % أجابوا بـ"نعم"، حيث تمثل فئة الموارد البشرية ذات المستوى الجامعي نسبة 25 % من إجمالي المجيبين بـ"نعم"، فحسب تصريحات هؤلاء من خلال المقابلات التي أجريناها معهم، وجدنا أن القرارات التي يسمح لهم بالمشاركة في صنعها تنحصر في بعض القرارات الروتينية التي لا تتجاوز اعتماد الإجازات والتنسيق بين الموارد البشرية فيما يخص وقت الاستفادة منها، وهي قرارات لا تتمتع بأهمية كبيرة.[1]

من خلال هذه الإحصائيات نستطيع القول أن إشراك المورد البشري في صنع قرار ذي صلة بمجال عمله في المؤسسة يكاد يكون منعدما فهو محصور في فئة قليلة جدا ذات مستوى تعليمي

[1] منعم زمرير الموسوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 35.

جامعي دون أن تتجاوز القرارات الروتينية غير المهمة بالنسبة للإدارة العليا، هذا ما يؤكد النتيجة التي توصلنا إليها من خلال تحليل الجدول السابق.

فانعدام الانسجام والتفاعل أو قلته بين الرئيس والمرؤوس من خلال تهميش المرؤوسين وعدم إعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم وتطلعاتهم في مجال تخصصهم فيما يخص العمل ، ينقص من فرص اتخاذ القرارات الناجعة والفعالة.

وهذا ما تطرقنا إليه في الجانب النظري من معوقات اتخاذ القرار، فالمرؤوس حتى ولو لم يعط قرارات حاسمة، يمكنه أن يقدم خططا بديلة للقرار المتخذ بحكم تخصصه في مجال عمله، كما أن عملية إشراك أفراد التنظيم في عملية صنع القرار، تعبر عن أسلوب حضاري راقي للإدارة، فهي بذلك تعكس تقبل واحترام أفكار المرؤوسين ووجهات نظرهم وإن اختلفت عن أفكار ووجهات نظر الإدارة العليا للمؤسسة.

ولا يبرر السماح للموارد البشرية في إبداء رأيهم أن تتسم آراؤهم بعدم العقلانية والموضوعية ، فالهدف الرئيسي هو استمرارية المؤسسة في ظل التطورات الحاصلة والمنافسة الشديدة، فلا ننكر أن تحقيق الانسجام بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة في نفس الوقت هو أمر في غاية الصعوبة، لكن تبني فكرة المشاركة الموضوعية في صنع القرار لها محاسن لا يمكن تجاهلها.

الجدول رقم 14:يمثل تأثير الفئة المهنية على إشراك المورد البشري في صنع القرار في بسكتة شرشال:

الفئة المهنية / المشاركة في صنع القرار	عون تحكم		إطار		المجموع	
يتم إشراكه في صنع القرار	7	% 11.5	9	% 29.1	16	%17.4
لا يتم إشراكه في صنع القرار	54	%88.5	22	% 70.1	**76**	**%82.6**
المجموع	61	%100	31	%100	92	% 100

يتضح لنا من خلال قراءة إحصائيات الجدول ، أن الاتجاه العام كان في خانة " **لا** " بنسبة **82.6** % ، أي أن الأغلبية الساحقة للمبحوثين بغض النظر عن فئتهم المهنية لا يتم إشراكهم في صنع القرار بالمؤسسة.

فحسب تصريح بعض المبحوثين عند إجراء مقابلات معهم وجدنا أنه و بالرغم من توليهم لمناصب إدارية مميزة، غير أن إشراكهم في صنع القرار يكون شكليا فقط ، أي أن القرار النهائي يكون حكرا على فئة معينة ، وهذا ما يسمى بالبيروقراطية في التعامل وهي هيمنة السلطة في أيدي معينة ، وهو ما تطرقنا إليه في الجانب النظري من خلال مبحث معوقات اتخاذ القرار ، وهو ما يتعارض مع طرح مدرسة العلاقات الإنسانية لرائدها إلتون مايو الذي أكد على ضرورة إعطاء العامل فرصة المشاركة في تصميم و إدارة العمل الذي يقوم به على اعتبار أن ذلك يُعتبر حافزا أساسيا للإقبال ورفع كفاءة الإنتاج.

وفي هذا السياق فقد ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية على ضرورة معاملة المورد البشري كإنسان و تهيئة جو العمل بشكل يسمح له بتحقيق أهداف المؤسسة، و الاستعانة بالأصدقاء على حل مشاكل العمل، بالإضافة إلى المشاركة في القرارات الإدارية.

كما أن عملية صنع القرار مستمرة استمرارية العملية الإدارية نفسها، فلا يمكن أداء أي نشاط ما لم يتخذ بشأنه قرار، فهي ملازمة لجميع وظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة وتنسيق، وبالتالي لابد من أن تكون القرارات صائبة، من خلال الاستعانة بأفراد المؤسة طلبا للمشورة الرأي.

الجدول رقم 15: يمثل المشاركة في صنع القرار وعلاقتها بالرضا عن طريقة اتخاذ القرار:

الرضا عن طريقة اتخاذ القرار / المشاركة في صنع القرار	راضي عن طريقة اتخاذ القرار		غير راض عن طريقة اتخاذ القرار		**المجموع**	
يشارك في صنع القرار	8	% 100	8	% 9.5	16	% 17.4
لا يشارك في صنع القرار	0	% 0	76	% 90.5	**76**	**%82.6**
المجموع	8	% 100	84	%100	92	% 100

يتضح لنا من خلال قراءة إحصائيات الجدول أعلاه أن الاتجاه العام كان في خانة "**لا**" بنسبة **82.6 %** ، أي أن الأغلبية الساحقة للمبحوثين لا يتم إشراكهم في صنع القرار بالمؤسسة، وبالنسبة للفئة التي كانت إجابتها بـ "نعم" والتي تمثل 17.4% ، فكانت نسبة المبحوثين الذين

عبروا عن عدم رضاهم عن الطريقة التي يتخذ بها القرار في المؤسسة 9.5% ، حيث أنه رغم إشراكهم في صنع القرار داخل المؤسسة غير أنهم غير راضين عن الطريقة التي يتم من خلالها اتخاذ القرار في المؤسسة.

فبحسب تصريح بعض المبحوثين عند إجراء مقابلات معهم، وجدنا أن بالرغم من توليهم مناصب إدارية عالية غير أن إشراكهم في صنع القرار يكون شكلي فقط.

أي أن القرار النهائي يكون حكرا على فئة معينة، حيث ترى الإدارة العليا عدم إشراك من هم دون مستوى متخذ القرار حرصا على مصلحة العمل ، وفى الوقت ذاته نجد أن عدم مشاركة المجموعة في عملية اتخاذ القرار يمكن أن يضعف جانب التنفيذ المترتب على اتخاذ القرار، لذا تعتبر المشاركة في عملية صنع القرار من الأمور بالغة الأهمية لاسيما في الوقت الحالي باعتبارها مظهرا هاما من مظاهر الديمقراطية في مجال الإدارة ، هذا فضلا عما تكتسيه هذه المشاركة في دور فعال في تحقيق الرشد والعقلانية للقرارات ، وهكذا نجد أن هذه المعوقات السابقة تؤثر في عملية اتخاذ القرار[1].

وعليه فالقرار النهائي يقتصر على الإدارة العليا أو على فئة محدودة للغاية، وهو ما يسمى بالبيروقراطية في التعامل ، وهي هيمنة السلطة في أيدي معينة، مما يعيق من عملية اتخاذ القرار الصائب والمناسب.

[1] دلال عبد الواحد الهدهود، **مرجع سبق ذكره**، ص 113 .

الجدول رقم 16: يمثل نمط الاتصال مع المرؤوس وعلاقته بالرضا عن نمط الاتصال :

نمط الاتصال مع المرؤوس / الرضا عن نمط الاتصال مع المرؤوس	كتابي		شفهي		المجموع	
راضي	6	% 28.6	12	% 7.4	18	% 19.6
غير راضي	15	% 71.4	59	% 83.1	**74**	**% 80.4**
المجموع	21	**%** 100	71	**%** 100	92	**%** 100

يتبين لنا من خلال قراءتنا الإحصائية لنتائج الجدول الظاهر أعلاه أن أغلبية المبحوثين غير راضون عن نمط الاتصال المطبق مع المرؤوس وذلك بنسبة **80.4 %**،ومن بين هؤلاء 83.1 % غير راضون عن الاتصال الشفهي ، أي أنهم يحبذون الاتصال الكتابي الذي يترك أثرا في الإدارة، على اعتبار أن الإدارة تكتب ولا تتكلم وأن علاقاتها الرسمية تكون عبر الوثائق المكتوبة وليست عبر الكلام .

فالوسائل المكتوبة في الاتصال تعتمد على الكلمة المكتوبة التي تصاغ في محتوى رسالة المرسل، وهذا الأسلوب يشكل جزءا من عملية الاتصال في المنظمات الكبيرة، ويستخدم في الاتصال النازل أكثر من الصاعد "[1]

[1] سليمان علي الخليوي، **مرجع سبق ذكره** ، ص 29

وهناك العديد من الوسائل الكتابية كالمذكرة والتقارير والإعلانات والملصقات وعلبة الاقتراحات وجريدة المؤسسة، التي تعتبر أداة ربط قوية تصمم خصيصا من أجل العاملين وتعتبر من الوسائل المنتشرة في العصر الحالي وتتمثل أهدافها في [1]إخبار العاملين عمّا يدور داخل المؤسسة ومحيطها ، وهو ما لم تتقيد وتستعن به بسكتة شرشال الجديدة .

[1]أحمد طيباوي، **مرجع سبق ذكره**، ص 58

نتائج الفرضية الأولى:

من خلال تحليلنا لجداول الفرضية الأولى والتي صغناها كما يلي: **يساهم الاتصال التنظيمي في مشاركة المورد البشري في صنع القرارات بالمؤسسة**، توصلنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل فيما يلي :

- تعتبر اللغة الفرنسية عائقا من عوائق الاتصال بالنسبة للمبحوثين في المؤسسة، بسبب طبيعة تكوينهم التي كانت باللغة العربية، خاصة وأن أغلبهم حديثو التخرج والالتحاق ببسكتة شرشال الجديدة، في حين أن فئة قليلة منهم تلقوا تكوينا باللغة الفرنسية ، وعليه فإن الاختلاف في اللغة المستعملة بين الرئيس والمرؤوس قد يؤدي إلى غموض المعلومة ، وهذا ما تطرقنا إليه في الجانب النظري من خلال معوقات الاتصال ، فاستقبال المرؤوس لمعلومات غامضة يخلق عنده حالة من التوتر ، تدفعه إلى السعي لاختزالها أو إضافة عناصر جديدة أو تقليل أهمية بعض العناصر، وهذا ما ينعكس سلبا على المؤسسة، وعليه فإن اللغة الفرنسية تعتبر عائقا من عوائق الاتصال بالنسبة لهم في المؤسسة .
- نمط الاتصال السائد في المؤسسة هو الأسلوب الشفهي سواء الاتصال التنظيمي كان اتصالا صاعدا أو نازلا، فبالرغم من فعالية هذا النمط من الاتصال في إيصال المعلومة بطريقة مباشرة وبسرعة وفعالية، غير أن تطبيقه في هذه المؤسسة لم يكن فعالا بالقدر الكافي .
- أغلب المبحوثين ليسوا على دراية بالنظام الداخلي، رغم أنهم من فئة الإطارات وأعوان التحكم وليسوا عمال تنفيذ ، وهو ما يؤكد وجود خلل في الاتصال التنظيمي للمؤسسة

خاصة النازل منه، فمعرفة المورد البشري بالنظام الداخلي للمؤسسة التي يعمل فيها يجعله أكثر انضباطا ويكون على دراية بحقوقه وواجباته تجاه مؤسسته.

- المبحوثون الجامعيون كبار السن هم الأكثر رضا عن نوعية الاتصال مع الرئيس، وذلك لتوافق مستواهم العلمي وسهولة وانسيابية التواصل فيما بينهم خاصة وأن أغلبهم يستعملون اللغة الفرنسية التي تعكس نوعية تكوينهم الجامعي ، حيث نجد أن هذه الفئة تلقت تكوينا باللغة الفرنسية والإطارات الجامعيون حديثي التخرج ممن درسوا باللغة الفرنسية وتكونوا على مستوى المدارس الوطنية العليا وذلك حسبما صرحوا به، إلا أن هذه النسبة لا تمثل سوى فئة قليلة من رأس مال البشري لبسكتة شرشال، فهذا العامل لا يساعد كثيرا على فعالية ونجاعة الاتصال بين الرئيس والمرؤوس بسبب محدودية التوافق بين لغة الاتصال المستعملة في الاتصال التنظيمي، فكلما كانت لغة الاتصال السائدة في المؤسسة موحدة بين الموارد البشرية كلما زاد التوافق والانسجام بين الرئيس والمرؤوس.
- إبداء الرأي فيما يخص العمل في المؤسسة ليس متاحا لجميع الموارد البشرية بل ينحصر على مجموعة معينة أغلب عناصرها من فئة الإطارات بسبب رداءة الاتصال الموجود والمطبق في المؤسسة، حيث وجدنا أن معظمهم لديهم أفكار وتطلعات فيما يخص العمل غير أن التحفظ الكبير الموجود بين الرئيس والمرؤوس فيما يخص تسيير المؤسسة يحول دون ذلك، حيث لمسنا هنا نوعا من القيادة الاستبدادية في المؤسسة والتي لا تشجع على الاتصال حتى تستأثر بكل قرارات المؤسسة، وتندرج هذه النقطة ضمن معوقات الاتصال التي تطرقنا إليها في الجانب النظري للدراسة.

- إشراك المورد البشري في صنع قرار ذي صلة بمجال عمله في المؤسسة يكاد يكون منعدما فهو محصور في فئة قليلة جدا ذات مستوى تعليمي جامعي دون أن تتجاوز القرارات الروتينية غير المهمة بالنسبة للإدارة العليا، حيث تكون هذه القرارات خاصة باعتماد الإجازات، وفي بعض الأحيان تكون متعلقة باقتراح بعض البرامج المعلوماتية.
- انعدام الانسجام والتفاعل أو قلته بين الرئيس والمرؤوس من خلال تهميش المرؤوسين وعدم إعطائهم الفرصة لإبداء آرائهم وتطلعاتهم في مجال تخصصهم فيما يخص العمل ، ينقص من فرص اتخاذ القرارات الناجعة والفعالة.
- رغم تولي المبحوثين مناصب إدارية عالية غير أن إشراكهم في صنع القرار يكون شكليا فقط، أي أن القرار النهائي يكون حكرا على فئة معينة، وهذا ما يسمى بالبيروقراطية في التعامل وهي هيمنة السلطة في أيدي معينة "
- أغلبية المبحوثين غير راضون عن نمط الاتصال الشفهي المطبق مع المرؤوس، أي أنهم يحبذون الاتصال الكتابي الذي يترك أثرا في الإدارة على اعتبار أن الإدارة تكتب ولا تتكلم وأن علاقاتها الرسمية تكون عبر الوثائق المكتوبة .
- يساهم عدم السماح لأفراد التنظيم بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في قتل روح الإبداع والمبادرة لديهم، ويترك آثارا تتفاعل وتتفاقم، وينتج عنها صعوبات وتعقيدات تنعكس على كفاءة التنظيم، وإنتاجيته مما يؤدي إلى تدعيم المركزية والقواعد غير الرسمية في التنظيم، وبالتالي اتساع رقعة "مناطق الشك" داخل التنظيم البيروقراطي.

الفصل السابع:

الاتصال الأفقي وأثره على مشاركة المورد البشري في صنع القرار بالمؤسسة

الفصل السابع:

الاتصال الأفقي وأثره على مشاركة المورد البشري في صنع القرار بالمؤسسة

تمهيد

تحليل بيانات الفرضية الثانية

نتائج الفرضية الثانية

تمهيد :

بعد تطرقنا إلى فصل الاتصال التنظيمي وأثره على مشاركة المورد البشري في صنع القرار بالمؤسسة، سنتناول في هذا الفصل الاتصال الأفقي وأثره على مشاركة المورد البشري في صنع القرار بالمؤسسة من خلال تحليل بيانات عدد من **الجداول الإحصائية الخاصة بالفرضية الثانية :**

الجدول رقم 17: يمثل تأثير الجنس على نمط العمل في الفئة المهنية ببسكتة شرشال:

الجنس / نمط العمل	ذكر		أنثى		المجموع	
فردي	59	% 90.8	7	% 25.9	**66**	**%71.7**
جماعي	6	% 9.2	20	% 74.1	26	% 28.3
المجموع	65	% 100	27	% 100	92	% 100

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن طبيعة العمل في فئتهم المهنية تتم بطريقة فردية وليست جماعية، وذلك بنسبة **71.7%**، في حين أن 28.3% من المبحوثين قالوا أنهم مرتاحون في العمل ، تمثل فئة الإناث منهم 74.1 %.

وحسب تصريح عدد من المبحوثات فإنهن يفضلن العمل الجماعي على الفردي وذلك لما يوفره هذا النمط من تقسيم للمهام فيما بينهن واختصار وقت إنجاز المهام الموكلة إليهن ، إضافة إلى أن العنصر النسوي يميل بطبيعته إلى تكوين علاقات عمل جماعية .

إن المنظرون في مجال التنظيمات يؤكدون على أن التنظيمات تتأسس انطلاقا من الرغبة في تنظيم شيء ما، ومن حاجة الأفراد إلى بعضهم البعض بغرض تقاسم المهام التي لا يمكن لشخص بمفرده أن ينجزها، وعليه يصبح التنظيم نمطا من أنماط الاستغلال والتبادل الجماعي للكفاءات والمهارات المختلفة ضمن مجموعة اجتماعية ما وليس في جو فردي .

كما أن هذه النتائج محل انتقاد **ألفين دود Alvin Dod** الذي يعتبر أن الاتصال الداخلي هو نقل للبيانات والمعلومات اللازمة من وإلى الإدارة والمؤسسات والمهتمين إجمالا1.

كما أن هذه النتائج تسير عكس ما ذهبت إليه الجمعية الفرنسية التي رأت أن الاتصال الداخلي هو مجموع المبادئ والتطبيقات التي تهدف إلى تشجيع سلوك الاستماع وتسهيل تمرير ونشر المعلومات، والعمل الجماعي المشترك وترقية قيم الفعالية الفردية والجماعية.

فالاتصال الداخلي والعمل الجماعي هو سر نجاح المؤسسة، كونه الوسيلة المثالية للحوار بين الأفراد العاملين داخل تلك المؤسسة، ونقل المعلومات والبيانات بشكل دقيق وبشفافية عالية، ومنا هنا يتم من خلاله تحقيق أهداف المؤسسة.

والاتصال الداخلي يساهم في زرع روح التعاون والتناسق بين الوظائف والعاملين فيها، والدقة في نقل المعلومات وتوفيرها فيما بينهم، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات الفعالة عن طريق المشاركة، وتفعيل العلاقة بين الإدارة والعاملين التي يسودها الثقة.

وعندما يعمل عدد كبير من العاملين داخل المؤسسة، يكون هنالك تقسيم للعمل (تخصيص الوظائف) والتي تقتضي الحاجة إلى أن يكون كل عامل لديه مجموعة من المعلومات التي لا بد من تبادلها ونقلها مع زملائه في العمل.

[1] محمد ياسين عطوف، **مرجع سبق ذكره**، ص 239.

الجدول رقم 18: يمثل تأثير الجنس على الارتياح في العمل مع الزملاء ببسكتة شرشال:

الجنس / الارتياح في العمل	ذكر		أنثى		المجموع	
مرتاح	11	%16.9	20	%74.1	31	%33.7
غير مرتاح	54	% 83.1	7	%25.9	**61**	**% 66.3**
المجموع	65	% 100	27	% 100	92	% 100

بعد اطلاعنا على أرقام الجدول أعلاه يتضح لنا أن **66.3 %** من المبحوثين غير مرتاحون في العمل ، أغلبهم ذكور وذلك بنسبة **83.1%** ، هذا ما يعزز النتائج التي توصلنا إليها في الجدول السابق فيما يخص نمط العمل الفردي الذي يسود المبحوثين ، في حين أن نسبة الإناث اللواتي عبرن عن ارتياحهن في العمل كانت في حدود **74.1 %** ، هذا ما رأيناه في تحليلنا للجدول السابق من خلال نمط العمل الجماعي لديهن.

وعليه فإنه كلما كان العمل جماعيا وكان هناك تناسق وتكامل بين أفراد لفئة المهنية الواحدة، كلما زاد ارتياح المورد البشري في منصب عمله ، وهذا ما لم يتحقق في المؤسسة إلا لدى فئة محدودة مثلما يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه.

ورغم أن عملية اتخاذ القرار تعتبر من أهم المحاور التي ترتكز عليها العملية الإدارية، وأحد الأبعاد الأساسية التي تحدد في ضوء جودتها مدى فعاليتها المنظمات، إلا أن ذلك لم يتحقق بعد قراءتنا الإحصائية للجدول بسبب عدم ارتياح المبحوثين على العموم.

فالقرار هو جوهر العملية الإدارية ككل ووسيلتها الأساسية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، لما له من دور كبير في تمكين المنظمة من ممارسة أنشطتها الإدارية بكفاءة عالية ونجاعة خاصة وأنه مبني على المستقبل والاستشراف، كل هذا لا يتحقق ما لم يكن رأس المال البشري للمؤسسة مرتاحا في عمله.

إنّ العامل المرتاح في عمله يتّخذ قرارات أكثر ذكاءً وإبداعًا خلال العمل؛ فطاقم العمل الذي يحظى بالأمان بعيدًا عن القلق والتوتّر أكثر ميلًا لاتّخاذ قرارات أفضل تصبّ في مصلحة المؤسسة، كما أن راحة العمال تجنّب أرباب العمل إجراءات البحث عن عمال جدد في كل وقت بالتأكيد، حيث أن العامل المستريح والسعيد في مكان عمله لا يستقيل م منصب عمله ولا يكون هناك حراك وظيفي، في حين أنّ العمال الممتعضين من بيئة عملهم سيفكّرون في الانتقال للبحث عن منصبٍ جديد قد يكون في المؤسسة المنافسة لمؤسستك التي كلفها الكثير لتكوينه وتطويره. فمثل هذه البيئة تكون طاردةً للعمال، وبدلًا من توجيه قدرات المؤسسة ومواردها للارتقاء بها.

كما تحفز السعادة العمال على الإبداع وهو أمرٌ بديهي، فالعامل المرتاح في عمله، وبيئته المحيطة سيكون بلا شكّ أكثر قدرة على استخدام مهاراته الإبداعية في التفكير للخروج بأفكار مبتكرة تسهم في تطوّر الشركة ونموّها.

الجدول رقم 19: يمثل تأثير الفئة المهنية على تبادل الاقتراحات بين العمال ببسكتة شرشال :

الفئة المهنية / تبادل الاقتراحات	عون تحكم		إطار		المجموع	
يتبادل الاقتراحات	17	%27.9	9	%29.1	26	%28.3
لا يتبادل الاقتراحات	44	% 72.1	22	%70.1	**66**	**% 71.7**
المجموع	61	%100	31	% 100	92	% 100

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين لا يتبادلون الاقتراحات في العمل وذلك بنسبة **71.7 %** بغض النظر عن الفئة المهنية التي ينتمون إليها ، وذلك لكونهم مهمشين ولا يتم أخذ مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم المتعلقة بالعمل بعين الاعتبار، أي أنهم غير محفزون معنويا في العمل ، وهو ما يطرح قضية البيروقراطية في التعامل وهي هيمنة السلطة في أياد معينة " ، حيث تطرقنا إلى هذه النقطة المهمة في الجانب النظري من خلال مبحث معوقات اتخاذ القرار وهو ما يعزز ما توصلنا إليه من خلال تحليلنا للجداول السابقة أين تطرقنا إلى نقطة إشراك المورد البشري في صنع القرار بالمؤسسة ووجدناه شكليا فقط ، حيث تنحصر مهمة صنع واتخاذ القرار على فئة محدودة جدا .

أما فيما يخص الفئة التي كانت إجابتها بنعم والتي مثلت 28.3% ، فقد قمنا بإجراء مقابلات ميدانية مع مبحوثي هذه الفئة حتى نتعرف على نوع هاته الاقتراحات التي يتبادلونها فيما بينهم ، أين وجدنا حسب تصريحاتهم أنها لا تتعدى تلك الاقتراحات التي تخص القرارات الروتينية

كالإجازات وبعض القرارات التنظيمية مثل إصدار اللوائح والتعليمات، أما فيما يخص القرارات الهامة كالتوسع في النشاط وفتح فروع جديدة فهي منحصرة في يد عناصر محددة في الإدارة العليا فقط و لا يسمح لأي مورد بشري مهما كان منصبه إبداء رأيه في هذا النوع من القرارات .

فالمؤسسة الناجحة هي التي توفر لمستخدميها بيئة عمل تتمتع بقدر كاف من المصداقية والشفافية وسهولة التواصل بينهم وتمكنهم بل وتشجعهم على تبادل الاقتراحات فيما بينهم، مما يجعل الأمور أكثر وضوحا طوال الوقت ويؤثر بالإيجاب في نفوسهم لشعورهم بسهولة الرجوع للمسؤول والوصول إليه وقت الحاجة كما تتطور علاقة الثقة بين الجانبين، وهو المفتاح الحقيقي لجعلهم على أتم الاستعداد للعمل بحماس لأنهم واثقين أن مساهماتهم واقتراحاتهم وأفكارهم تدعم نجاح المؤسسة ويزيد من درجة انتمائهم وولائهم.

الجدول رقم 20: يمثل تأثير السن على تبادل الاقتراحات بين العمال ببسكتة شرشال :

الفئة العمرية / تبادل الاقتراحات	20-29 سنة		30-39 سنة		40 سنة فما فوق		المجموع	
يتبادل	17	% 27.9	9	36	1	%16.6	27	% 29.3
لا يتبادل	44	% 72.1	16	64	5	% 83.4	**65**	**%70.7**
المجموع	61	%100	25	100	6	% 100	92	% 100

يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين لا يتبادلون الاقتراحات في العمل وذلك بنسبة **70.7 %** ، بغض النظر عن الفئة العمرية التي ينتمون إليها ، فبالرغم من أن مجتمع البحث أغلبيته الساحقة من الشباب الذين لا يتجاوز سنهم الأربعين سنة وهو سن الإبداع والابتكار وطرح أفكار عصرية منه شأنها النهوض أكثر بالمؤسسة وتحقيق فعاليتها ونجاعتها وتنافسيتها ، غير أن المؤسسة لا تعطيهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومتطلعاتهم والسماح لهم بتفجير طاقاتهم الإبداعية في مجال عملهم ، أي أن السلطة دائما محصورة في فئة محدودة ومعينة ، وهذا ما يعزز النتائج ا لتي توصلنا إليها من خلال تحليلنا للجداول السابقة .

إن هذه النتائج جاءت مناقضة لما يدعو إليه **برنارد تشيستر** الذي يرى أن التنظيم هو عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد ، حيث تقوم نظرية النظام التعاوني عند **بارنارد** على أساس توافر ثلاثة عناصر رئيسية في التنظيم الرسمي

وهي: وجود هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم، إمكانية الاتصال بينهم والرغبة في العمل والمساهمة من جانب هؤلاء الأعضاء. 1

وبهذا يكون **بارنارد** قد أعطى للعنصر الإنساني والدوافع الإنسانية أهمية بالغة في المؤسسة لما له من دور كبير في وجود المؤسسة أو زوالها .

ومن المهم جداً أن تزرع المؤسسة في نفوس مستخدميها الطاقة الإيجابية مثل الفخر والولاء والانتماء والرضا التام عن الأداء، فإذا شعر الموظف بأنه يصنع فارق في تطوير منتج رائع وخروجه للسوق في أبهى صوره، فسيكون مستعداً طوال الوقت للتطوير من نفسه والعمل بإيجابية لأنه يفخر بما يقدمه ويشعر أن وجوده يحدث فارقا ويقدم قيمة مضافة للمؤسسة مهما كان سنه وسنوات عمله وخبرته وتزيد من شعوره بالانتماء إلى مكان العمل وفريق العمل، ويتحقق ذلك عندما تعترف المؤسسة بأن نجاحها يعتمد على نجاح مستخدميها ، مما يزيد من المشاعر الإيجابية لديهم.

[1] أ.الفضيل رتيمي وآخرون، **سوسيولوجية المؤسسة: قراءة نظرية تحليلية**، دار التل للطباعة والنشر،ط1،2019، البليدة، الجزائر، ص64.

الجدول رقم 21: يمثل تأثير المستوى التعليمي على اتخاذ القرار في بسكتة شرشال بناء على اقتراحات العامل:

المستوى التعليمي / إشراك العمال في صنع القرار	ثانوي		جامعي		المجموع	
يشرك العمال في صنع القرار	6	%12.5	10	%22.7	16	%17.4
لا يشرك العمال في صنع القرار	42	%87.5	34	%77.3	76	**% 82.6**
المجموع	48	%100	44	% 100	92	% 100

من خلال اطلاعنا على نتائج الجدول أعلاه، نجد أن أغلب المبحوثين لم يسبق أن اتُخذ قرار في المؤسسة بناء على اقتراحاتهم وذلك بنسبة **82.6 %** وهذا بغض النظر عن مستواهم التعليمي، في حين أن الأقلية من المبحوثين الذين عبروا بـ "نعم" ، كان أغلبهم ذوو مستوى تعليمي جامعي ، هذا ما يظهر لنا مركزية صنع واتخاذ القرار بالمؤسسة ، فبالرغم من أن مجتمع بحثنا ينحصر في فئتي التحكم والإطارات وهما الفئتان اللتان من المفروض إشراكهما في صنع القرار واتخاذه غير أن واقع هذه المؤسسة يثبت العكس ، فصنع القرار واتخاذه محصور في فئة محددة ولا يسمح للمورد البشري مهما كانت فئته المهنية من أن يحظى بفرصة المشاركة في صنع القرار بالمؤسسة إلا نادرا.

هذا الواقع الذي تعيشه المؤسسة حتى وإن اعتبرت أنه من صالحها باعتبارها مؤسسة ذات طابع خاص غير أنه قد ينعكس سلبا على أدائها ، فتهميش مواردها البشرية وعدم إشراكها في صنع واتخاذ قرارتها وتغييب الانسجام والتفاعل بين الرئيس والمرؤوس ووجود البيروقراطية في

التعامل والتي تعتبر من معوقات اتخاذ القرار كما أشرنا إليه في الجانب النظري، من شأنه أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير سليمة تسير عكس مصلحة المؤسسة ويتسبب في عدم تحقيق أهدافها المسطرة .

ومما لا شك فيه أن القرار الذي يصنع بمشاركة مختلف أفراد المؤسسة يكون أكثر فعالية من القرار الذي يصنعه فرد واحد، لأن توسيع دائرة المشاركين في صنع القرار، يضمن التعاون والالتزام من طرف الأفراد في المنظمة وفي تنفيذ القرار الذي ساهموا في صنعه ، كما أن إشراكهم في صنع القرار له آثار نفسية عليهم كرفع معنوياتهم ، مما ينعكس سلبا على إدائهم ويجعلهم أكثر قدرة على تحمل المسؤولية، خاصة وأن المشاركة قد تؤدي إلى إعداد قادرة مدربين على اتخاذ قرارات سليمة، فضلا عن بث روح التعاون والتنسيق والتفاهم بين كافة أفراد التنظيم وغيرها من الآثار الإيجابية التي سنأتي على ذكرها وتعديدها في تحليلاتنا وخلاصاتنا واستنتاجاتنا المقبلة.

الجدول رقم 22: يمثل العلاقة بين تبادل الاقتراحات بين العمال ومدى تشجيع المؤسسة لذلك:

تشجيع المؤسسة للاقتراحات / تبادل الاقتراحات مع الزملاء	تشجع الاقتراحات		لاتشجع الاقتراحات		المجموع	
يتبادل الاقتراحات	9	%69.2	13	%16.5	22	%23.9
لا يتبادل الاقتراحات	4	% 30.8	66	% 83.5	70	**%76.1**
المجموع	13	% 100	79	% 100	92	%100

يظهر لنا من خلال الجدول الظاهر أعلاه أن أغلبية المبحوثين لا يتبادلون الاقتراحات فيما بينهم وذلك بنسبة **76.1 %** ، في حين أن 23.9 % من المبحوثين أجابوا بنعم ، أي أن المؤسسة لا تشجعهم على تبادل الاقتراحات بينهم في ما يخص العمل ، ما يفسر أن التنظيم السائد في المؤسسة هو بيروقراطي، حيث ترفض المؤسسة تشجيع تبادل الآراء والاقتراحات فيما بين مواردها البشرية والعمل الجماعي وتفضل العمل الفردي وعدم التواصل بين عمالها ، وهو ما ينعكس سلبا على أدائها .

كما تظهر الأرقام أن 83.5 % ممن لا تشجعهم المؤسسة على إعطاء وجهات نظرهم وآرائهم ، لا يتبادلون الاقتراحات فيما بينهم ، رغم أن الدراسات الحديثة تؤكد على الأهمية البالغة إن لتشجيع عملية تبادل الاقتراحات والمعلومات والمعرفة والانطباعات والآراء بين العمال حول طبيعة العمل وأدائه وحول علاقاتهم في العمل وما ينبغي أن تكون عليه، وإشراك كل العمال والسماح بتبادل معارفهم من أجل دراستها في مداولات خاصة أسبوعية أو شهرية، هذه أحسن وسيلة عصرية

لمؤسسة تأخذ على عاتقها السير الحسن لكل عناصرها البشرية والمادية لتطوير مستواها الإنتاجي و البشري، وتفتح مجال اهتمام حول مواضيع المؤسسة ومناقشتها بين العمال.

فهذه المبادرة يجب ان يتبناها صانع القرار في المؤسسة بأن تكون لديه قناعة بأهمية تبادل المعلومات بين عماله، بل يشجع ذلك ويخصص له جزءا من الوقت والجهد المال اللازم ، أما الوسائل فتبدأ بالتواصل الثنائي بين العمال والمستخدمين إلى تبادل الاحاديث في أوقات الاستراحة وصولا إلى مجاميع النقاش المركزة وورش العمل والتدريبات واستضافة الخبراء ، ومن الضروري ان يتم ذلك كله في جو من العلاقات الودية بين العمال ، بحيث يتقبل الجميع النصح من الجميع بهدف تنمية قدرات جميع العمال على التواصل الفعال والعمل بروح الفريق الذي يطمح بتطوير العمل.

الجدول رقم 23: يمثل تبادل الاقتراحات بين العمال وعلاقته بنمط العمل :

نمط العمل / تبادل الاقتراحات بين العمال	فردي		جماعي		المجموع	
يتبادلون الاقتراحات	7	%10	19	%86.4	26	%28.3
لا يتبادلون الاقتراحات	63	% 90	3	%13.6	**66**	**% 71.7**
المجموع	70	%100	22	% 100	92	% 100

تبين لنا إحصائيات الجدول أن الاتجاه العام في خانة " لا" وذلك بنسبة **71.7 %** أي أن الموارد البشرية لا يتبادلون الاقتراحات فيما بينهم فيما يخص العمل ، في حين أن نسبة 28.3% من المبحوثين أجابوا "بنعم" أغلبهم يعتمدون نمط العمل الجماعي بنسبة 86.4%.

هذا ما يؤكد على ضرورة العمل الجماعي الذي يقوم على مبدأ التعاون، فكلما كان العمل ضمن جماعات متعاونة ومتناسقة وكان الاتصال فيما بين أعضائها فعالا كلما كانت بيئة العمل مناسبة لإبداء الآراء والأفكار والاقتراحات التي من شأنها أن تخدم مصلحة المؤسسة وهذا ما لم نلمسه في مؤسسة بحثنا .

فالعمال عندما يعملون كفريق واحد، فإن ذلك يشجعهم على التواصل مع بعضهم البعض، ويمكن أن يساعد هذا التواصل في حل المشكلات وتحسين جودة العمل، ويؤدي أيضا إلى فهم أفضل للمهام وسير العمل بسلاسة، بالإضافة إلى ذلك يمكن للعمل الجماعي أن يعزز الشعور بالزمالة والتعاون بين العمال، كما تتكون بيئة عمل أكثر تماسكًا وفهمًا أفضل لنقاط القوة والضعف لدى بعضهم البعض.

والعمال الذين يعملون معًا كفريق واحد أكثر إنتاجية من أولئك الذين يعملون بشكل مستقل، حيث يسمح العمل بشكل جماعي للعمال بمشاركة الأفكار وأعباء العمل مما قد يؤدي إلى زيادة الكفاءة والإبداع، وهو ما لم تنتبه له مؤسسة بحثنا، فعندما يشعر العمال بأنهم جزء من فريق، فمن المرجح أيضًا أنهم يشعرون بالرضا عن وظائفهم ومهامهم وبالتالي يحفزهم على بذل قصارى جهدهم في سبيل نجاح الفريق.

كما أنه غالبًا ما يُنظر إلى الإبداع على أنه نشاط فردي، ولكن تظهر الأبحاث أن العمل بشكل جماعي يمكن أن يحسن الإبداع بالفعل، فعندما يعمل الأشخاص معًا في مهمة ما فإنهم يجلبون وجهات نظرهم ومهاراتهم الفريدة إلى الطاولة والذي يؤدي إلى حلول أكثر إبداعًا مما لو كان شخص ما يعمل على المهمة بمفرده، لذا في المرة القادمة التي تشعر فيها بالعجز في التفكير، حاول العمل مع فريق وسوف تندهش من النتائج.

وبالحديث عن أهمية وفوائد العمل الجماعي، فلا حصر لها ، حيث أن الميزة الأكثر وضوحًا هي أنها تجعل عملية العمل أكثر كفاءة، عندما يكون الفريق قادرًا على الاجتماع والعمل بشكل تعاوني، يمكن إكمال المهام بسرعة أكبر وبأخطاء أقل، ويمكن أن تؤدي هذه الكفاءة المتزايدة إلى نتائج أفضل ومستوى أعلى من الإنتاجية بشكل عام، بالإضافة إلى جعل خطة سير العمل أكثر كفاءة. وأيضا عندما تعمل ضمن فريق لتحقيق هدف مشترك، يكون من السهل الحفاظ على تركيزك وتحفيزك، بالإضافة أنك تستطيع الاعتماد على الآخرين لمساعدتك في المهام التي تقع خارج مجموعة المهارات الخاصة بك.

الجدول رقم 24: إشراك المورد البشري في صنع القرار وعلاقته بالفئة المهنية:

الفئة المهنية / إشراك المورد البشري في صنع القرار	تحكم		إطار		المجموع	
يتم إشراك المورد البشري في صنع القرار	5	%8.2	11	%35.5	16	%17.4
لا يتم إشراك المورد البشري في صنع القرار	56	% 91.8	20	%64.5	**76**	**% 82.6**
المجموع	61	%100	31	%100	92	% 100

يتضح لنا من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول الظاهر أعلاه أن الاتجاه العام يصب في خانة "لا" وذلك بنسبة **82.6 %** بغض النظر عن الفئة المهنية التي ينتمي إليها مجتمع البحث ، في حين أن نسبة المبحوثين الذين كانت إجابتهم بـ"نعم" هي 17.4% ، تمثل فئة الإطارات منها

أعلى نسبة، هذا ما يؤكد انحصار صنع واتخاذ القرار في فئة محددة من الإدارة العليا ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن تشتمل على باقي الفئات .

وحسب تصريحات بعض المبحوثين ممن كانت لهم الفرصة في المشاركة في صنع القرار بالمؤسسة، فقد انحصرت مشاركتهم في بعض القرارات التكتيكية التي تتعلق باقتراح واختيار بعض البرامج المعلوماتية وقرارات خاصة بالتسويق والبحث عن عملاء جدد وخطوط الإنتاج.

والأمر الذي تهمله عديد المؤسسات ومن بينها المؤسسة محل الدراسة هو أن إشراك العمال فلسفة إدارية تستخدم لمنح المستخدمين فرصة المشاركة في القرارات التي تؤثر على أداء المؤسسة، كما أنها تسهم في تحفيز المستخدمين ورفع روحهم المعنوية نتيجة لشعورهم بالمسؤولية وتكوين علاقات أفضل مع فريق العمل وتنمية مهاراتهم والاستفادة من خبرات وقدرات زملائهم، كما تستفيد منها المؤسسة في تحسين ممارسات العمل والتعزيز من عملية صنع القرار وتحقيق الرضا الوظيفي.

فعندما تنجح المؤسسة في اختيار طريقة مشاركة رأس المال البشري وتوجيه طاقتهم في الاتجاه الصحيح فيما يفيد العمل، فإن تلك المشاركة تعود على المستخدمين وعلى المؤسسة بالنفع من خلال زيادة إنتاجية العامل، فالعامل المشارك في صنع القرار يصبح أكثر إنتاجية من غيره، حيث أنه يعمل ويبذل أقصى جهوده لتطوير وتحسين أداء العمل، إضافة إلى تعزيز الاحتفاظ بهذا العامل، فالمشاركة تعني بالنسبة له اعتراف المؤسسة بمساهمته كما أنه يحصل على فرص لتطوير مهاراتهم بالإضافة إلى قدرته على التواصل الفعال مع فريق العمل والإدارة فهذه البيئة تجعله متمسك بالعمل داخل المؤسسة، إلى جانب تحقيق المؤسسة لمستويات أعلى من الإنتاج نتيجة لالتزام العاملين وبذلهم قصارى جهدهم في إنجاز المهام المكلفين بها على أعلى مستوى، نتيجة

لتحقيق التوازن بين رغبة المورد البشري في أداء المهمة وقدرته على أدائها وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة وتحسين كفاءتها.

نتائج الفرضية الثانية:

يمكننا إيجاز أهم النقاط التي توصلنا إليها من خلال تحليلنا لجداول الفرضية الثانية وهي كالآتي :

- أغلب المبحوثين يعملون في فئتهم المهنية بطريقة فردية وليست جماعية مع وجود عدد من المبحوثات ممن يفضلن العمل الجماعي على الفردي وذلك لما يوفره هذا النمط من تقسيم للمهام فيما بينهن واختصار وقت إنجاز المهام الموكلة إليهن ، إضافة إلى أن العنصر النسوي يميل بطبيعته إلى تكوين علاقات عمل جماعية .

- أغلب المبحوثين غير مرتاحون في العمل ، وعليه فإنه كلما كان العمل جماعيا وكان هناك تناسق وتكامل بين أفراد الفئة المهنية الواحدة، كلما زاد ارتياح المورد البشري في منصب عمله ، وهذا ما لم يتحقق في المؤسسة إلا لدى فئة محدودة .

- أغلب المبحوثين لا يتبادلون الاقتراحات في العمل بغض النظر عن الفئة المهنية التي ينتمون إليها ، وذلك لكونهم مهمشين ولا يتم أخذ مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم المتعلقة بالعمل بعين الاعتبار أي أنهم غير محفزون معنويا في العمل ، وهو ما يطرح قضية البيروقراطية في التعامل وهي هيمنة السلطة في أياد معينة "

- بعض المبحوثين يتبادلون اقتراحات لا تتعدى القرارات الروتينية كالإجازات وبعض القرارات التنظيمية مثل إصدار اللوائح والتعليمات، أما فيما يخص القرارات الهامة كالتوسع في النشاط وفتح فروع جديدة فهي منحصرة في يد عناصر محددة في الإدارة العليا فقط و لا يسمح لأي مورد بشري مهما كان منصبه إبداء رأيه في هذا النوع من القرارات .

– أغلب المبحوثين لا يتبادلون الاقتراحات في العمل ، بغض النظر عن الفئة العمرية التي ينتمون إليها ، فبالرغم من أن مجتمع البحث أغلبيته الساحقة من الشباب الذين لا يتجاوز سنهم الأربعين سنة وهو سن الإبداع والابتكار وطرح أفكار عصرية من شأنها النهوض أكثر بالمؤسسة وتحقيق فعاليتها ونجاعتها وتنافسيتها ، غير أن المؤسسة لا تعطيهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومتطلعاتهم والسماح لهم بتفجير طاقاتهم الإبداعية في مجال عملهم ، أي أن السلطة دائما محصورة في فئة محدودة ومعينة.

إن هذه النتائج جاءت مناقضة لما يدعو إليه **برنارد تشيستر** الذي يرى أن التنظيم هو عبارة عن نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد ، حيث تقوم نظرية النظام التعاوني عند **بارنارد** على أساس توافر ثلاثة عناصر رئيسية في التنظيم الرسمي وهي : وجود هدف مشترك يجمع أعضاء التنظيم، إمكانية الاتصال بينهم والرغبة في العمل والمساهمة من جانب هؤلاء الأعضاء.

– أغلب المبحوثين لم يسبق أن اتُخذ قرار في المؤسسة بناء على اقتراحاتهم وهذا بغض النظر عن مستواهم التعليمي، في حين أن الأقلية من المبحوثين الذين عبروا بـ "نعم " ، كان أغلبهم ذوو مستوى تعليمي جامعي ، هذا ما يظهر لنا مركزية صنع واتخاذ القرار بالمؤسسة ، فبالرغم من أن مجتمع بحثنا ينحصر في فئتي التحكم والإطارات وهما الفئتان اللتان من المفروض إشراكهما في صنع القرار واتخاذه غير أن واقع هذه المؤسسة يثبت العكس ، فصنع القرار واتخاذه محصور في فئة محددة ولا يسمح للمورد البشري مهما كانت فئته المهنية من أن يحظى بفرصة المشاركة في صنع القرار بالمؤسسة إلا نادرا.

هذا الواقع الذي تعيشه المؤسسة حتى وإن اعتبرت أنه من صالحها باعتبارها مؤسسة ذات طابع خاص غير أنه قد ينعكس سلبا على أدائها ، فتهميش مواردها البشرية وعدم إشراكها في صنع واتخاذ قرارتها وتغييب الانسجام والتفاعل بين الرئيس والمرؤوس ووجود البيروقراطية في التعامل والتي تعتبر من معوقات اتخاذ القرار كما أشرنا إليه في الجانب النظري من شأنه أن يؤدي إلى اتخاذ قرارات غير سليمة تسير عكس مصلحة المؤسسة.

وحسب تصريحات بعض المبحوثين ممن كانت لهم الفرصة في المشاركة في صنع القرار بالمؤسسة، فقد انحصرت مشاركتهم في بعض القرارات التكتيكية التي تتعلق باقتراح واختيار بعض البرامج المعلوماتية وقرارات خاصة بالتسويق والبحث عن عملاء جدد وخطوط الإنتاج.

الفصل الثامن :

الاتصال غير الرسمي وأثره على مشاركة المورد البشري في صنع القرار ببسكتة شرشال

الفصل الثامن :

الاتصال غير الرسمي وأثره على مشاركة المورد البشري في صنع القرار ببسكتة شرشال

تمهيد

تحليل بيانات الفرضية الثانية

نتائج الفرضية الثالثة

تمهيد :

بعد تحليلنا لجداول الفرضية السابقة المتعلقة بالاتصال الأفقي وأثره على مشاركة المورد البشري في صنع القرار بالمؤسسة، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى تحليل الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة والأخيرة والمتمحورة حول الاتصال غير الرسمي وأثره على مشاركة المورد البشري في صنع القرار ببسكتة شرشال :

الجدول رقم 25: يمثل تأثير الجنس على العلاقة مع الزملاء في مختلف الفئات المهنية:

الجنس / العلاقة مع مختلف الفئات المهنية	ذكر		أنثى		المجموع	
جيدة	8	%12.3	10	%37	18	%19.6
عادية	57	%87.7	17	%63	74	**%80.4**
المجموع	65	%100	27	% 100	92	% 100

يتبين لنا من خلال الجدول أن **80.4 %** من المبحوثين صرحوا بأن علاقتهم مع باقي زملائهم في مختلف الفئات المهنية عادية أي يغلب عليها الطابع الرسمي وهي منحصرة فيما يتعلق بالعمل فقط ، وهذا ما لمسناه في تحليلنا للجداول السابقة أين وجدنا أن نمط العمل السائد والغالب في المؤسسة هو نمط العمل الفردي ، في حين أن نسبة المبحوثين الذين يعتبرون أن علاقتهم مع

زملائهم جيدة كانوا إناثا أكثر منهم ذكور وهذا ما يعزز النتائج التي توصلنا إليها فيما يخص تفضيل العنصر النسوي للعمل ضمن جماعات أكثر من العمل بشكل فردي.

هنا يظهر إهمال المؤسسة للجانب غير الرسمي للعمل رغم أهميته البالغة في تهيئة الظروف التي يمكن للتنظيم الرسمي أن يمارس في ظلها أعماله المحددة ومن بين أهم الوظائف التي يمكن للتنظيم غير الرسمي أن يقوم بها داخل التنظيم الرسمي حسب بارنارد تشيستر هي : تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم وأجزائه وتحقيق التماسك والترابط بينها وكذا تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم الرسمي .1

فالمؤسسات اليوم تشهد على اختلاف أنواعها وأحجامها ، في ظل العولمة والمنافسة الاقتصادية الشديدة ، تطورات متسارعة وهامة في مختلف نشاطاتها من أجل ضمان بقائها وتحسين أدائها والحفاظ على كيانها ومكانتها الاقتصادية كإحدى أهم لبنات السوق، تحقيقا لأهدافها المسطرة وبالتالي هي مجبرة على الاهتمام بكافة الجوانب التي تضمن لها تحقيق هاته الأهداف ومن بينها النقطة التي توصلنا إليها من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول والمتعلقة بالتنظيم غير الرسمي لما له من أهمية بالغة في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي للمؤسسة.

ومن الفوائد البارزة للتنظيم غير الرسمي أنه يقوم بتمثيل متطلبات واحتياجات أعضائه وتقديمها للمنظّمة، و يقاوم الأضرار التي قد تصيب حقوقهم المادية أو الحقوق المعنوية ، كما يمكن الاستفادة من التنظيم غير الرسمي كوسيلة من وسائل الاتصال بالنسبة للموظفين ويعتبر المتنفس لأفراد الجماعة يُعبّرون فيه عمّا يواجهون في المنظّمة من مشاكل ومتاعب، كما يقومون بتبادل

[1] أ.د الفضيل رتيمي وآخرون.**مرجع سبق ذكره**، ص65.

الأفكار والآراء حول المواضيع التي تهمهم ويساعد التنظيم غير الرسمي في أغلب الأوقات في زيادة الإنتاجية في المنظّمة، وهذا عندما يكون هناك التقاء بين أهداف التنظيم غير الرسمي مع أهداف وغايات التنظيم الرسمي.

الجدول رقم26: يمثل تأثير السن على العلاقة بين الزملاء في مختلف الفئات المهنية :

الفئة العمرية / العلاقة مع الزملاء	20-29 سنة		30-39 سنة		40 سنة فما فوق		المجموع	
جيدة	16	% 88.9	1	%5.6	1	%5.6	18	%19.6
عادية	48	%64.9	21	% 28.4	5	%6.8	74	**%80.4**
المجموع	64	%69.9	22	% 23.9	6	% 6.5	92	%100

على ضوء معطيات الجدول نرى أن أغلبية المبحوثين يروا أن علاقتهم بزملائهم في مختلف الفئات المهنية عادية، وذلك بنسبة **80.4 %** على اختلاف فئاتهم العمرية ، فبالرغم من أن مجتمع البحث الأغلبية الساحقة فيه من فئة الشباب غير أن علاقات العمل فيما بينهم تتسم بالطابع الرسمي وتكاد تخلو من العلاقات غير الرسمية ، حيث اعتبر **تشستر بارنارد** هذه الأخيرة من بين أهم الحوافز التي تدفع المورد البشري للعطاء والعمل مؤكدا أن اتصالات العنصر البشري

في المؤسسة وتفاعلاتهم فيما بينهم في إطار التنظيم غير الرسمي تحتل مكانا بارزا في حركة التنظيم. 1

فالاتصال غير الرسمي هو ذلك الاتصال الذي يقوم على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين العاملين داخل المنظمة2 حيث تلعب جماعات العمل دورا هاما في عملية الاتصالات غير الرسمية لضمان توصيل المعلومة توصيلا فعالا تحقيقا لأهداف المؤسسة ونجاعتها.

ويعبر الاتصال غير الرسمي العفوي والتلقائي عن مشاكل وقضايا تتعلق بالتنظيم وما يجري بداخله، ويؤدي إلى الإشباع النفسي أكثر من الاتصال الرسمي، كما تعتمد عليه الإدارة في مراقبة المعلومات بطريقة أفضل لأنه يحمل معلومات أكثر تفصيل، ويتميز بسرعة الانتشار كما قد يذاع الخبر قبل إعلانه عبر القنوات الرسمية ويساعد في صنع قرارات تهم المؤسسة.

كما أن هذه الاتصالات غير الرسمية تؤدي إلى دعم وتعزيز مكانة وقوة المسؤولين داخل المؤسسة ، لذا فإن الأشخاص المسؤولين الذين يقومون ببناء شبكة من الاتصالات غير الرسمية ، وينجحون في أن تكون فعالة ولها مكانتها في وضع القرار المناسب ، هؤلاء الأشخاص تستمر فاعليتهم فترة طويلة من الوقت، أكثر من غيرهم من المسؤولين الذين لم يقوموا بتطوير مثل هذا النوع من الاتصال، أو الذين يرفضونه من البداية، أيضا على مستوى المنظمات المختلفة، التي يقوم قسم منها بتطوير نظام الاتصال غير الرسمي، الذي يقوم بمساندة ودعم نظام الاتصال

[1] أ.د الفضيل رتيمي وآخرون.**مرجع سبق ذكره**، ص65.

[2] محمد سعيد أحمد، **مرجع سبق ذكره**، ص157.

الرسمي، مثل هذه المنظمات تملك القدرة على الحركة السريعة والسيطرة على المواقف والأمور المختلفة ، التي تحدث أو من الممكن أن تحدث داخلها، ومقدرتها بالتغلب على التعقيدات الموجودة داخلها، والتي تؤدي إلى المعاناة لدى العاملين، مما يؤدي لعدم الانجاز بالشكل المطلوب.

الجدول رقم 27: يمثل العلاقة بين وجود صداقة خارج أوقات العمل والجنس :

الجنس / الصداقة خارج أوقات العمل	ذكر		انثى		المجموع	
توجد صداقة	12	%18.5	20	%74.1	32	%34.8
لا توجد	53	%81.5	7	%25.9	60	**%65.2**
المجموع	65	%100	27	% 100	92	% 100

يتضح لنا من خلال الجدول الظاهر أعلاه أن **65.2 %** من المبحوثين والتي تعتبر أعلى نسبة، ليست لديهم علاقات صداقة خارج أوقات العمل وهو ما يعزز ما رأيناه في الجدول السابق ، إذ يظهر شبه غياب للعلاقات غير الرسمية في المؤسسة رغم أهميتها القصوى للارتقاء بها وتطويرها، في حين أن نسبة **34.8%** من المبحوثين قالوا أن لهم علاقات صداقة خارج أوقات العلم معظمهم من العنصر النسوي الذي يتسم بطبيعته بالمرونة في العلاقات المهنية والاجتماعية ، كما أن عدد من المبحوثات اللواتي أجبن بـ"نعم" أكدن أنهن يقطنن في نفس المنطقة حسب تصريحاتهن وتجمعهن علاقات صداقة حتى قبل التحاقهن بالمؤسسة .

ويشير الجدول والإحصائيات الظاهرة أعلاه، إلى أن المؤسسة لا تشجع على ربط علاقات صداقة خارج أوقات العمل، وذلك رغم أهميتها بدليل اهتمام المنظمات في الدول المتقدمة بالعلاقات غير الرسمية التي تكون بين الزملاء في العمل بشكل كبير، لدورها الكبير في خلق نوع من الألفة والانسجام بين فريق العمل وإزالة الكلفة بينهم ، وإزالة الرواسب المتراكمة أحياناً بسبب المنافسة التي قد تحدث في العمل ، كما يمكن من خلالها مناقشة مواضيع كثيرة متعلقة بالعمل وسبل تطويره بعيداً عن ضغوط العمل، كما تقوم بشحذ همم العاملين وتجديد النشاط والحيوية فيهم من جديد وتفتح آفاقا مستقبلية بينهم، وتدفعهم إلى البحث عن حلول تخص العمل وتقديم اقتراحات من شأنها أن تكون مقدمة لصنع القرار في المؤسسة التي ينتمون إليها.

ورغم أهمية العلاقات الرسمية التي تكون بين الزملاء في مكان العمل والتي تحرص المنظمات على الاهتمام بها وتنظيمها بشكل يحقق أهداف المنظمة، ويزيد من إنتاجية العاملين فيها، إلا أن العلاقات غير الرسمية لا تقل عنها أهمية، وهذا بدليل قيام كثير من المؤسسات عبر العالم اليوم بتنظيم الرحلات وإقامة المناسبات الاجتماعية لمنسوبيها وتنفق الكثير من الأموال على هذه المناسبات، إيمانا منها بأهمية هذه العلاقات في زيادة إنتاجية العاملين فيها وزيادة الترابط والانسجام بين الموظفين وتشجيعهم وتحفيزهم ماديا ومعنويا وحثهم على الانتماء أكثر للمؤسسة والولاء لها ومشاركتهم في صنع القرار بها، مما يعود بالفائدة على الجميع وجعلهم يحسون بأهميتهم في المؤسسة وأنهم ليسوا مجرد آلات مكلفة بتنفيذ مهام محددة وهو ما كان محل انتقاد مدرسة العلاقات الإنسانية لرائدها **إلتون مايو**.

الجدول رقم 28: يمثل العلاقة بين الصداقة خارج أوقات العمل وعلاقتها بالسن :

الفئة العمرية / الصداقة خارج أوقات العمل	20–29 سنة		30–39 سنة		40سنة فما فوق		المجموع	
توجد صداقة	26	%40.6	5	%22.7	1	%16.7	32	%34.8
لا توجد	38	%59.4	17	% 77.3	5	%83.3	**60**	**%65.2**
المجموع	64	%100	22	% 100	6	% 100	92	%100

يظهر من خلال هذه الأرقام أن الاتجاه العام للمبحوثين في خانة "لا" وذلك بنسبة **%65.2** أي أنه لا توجد أية علاقة صداقة بينهم خارج أوقات العمل في حين أن 34.8 % أجابوا بـ"نعم" ، خاصة الفئة العمرية الأولى من 20 إلى 29 سنة ، فحسب تصريحات بعض المبحوثين من هذه الفئة الذين أجرينا معهم مقابلات شخصية وجدنا أن أغلبيتهم كانت تجمعهم علاقات صداقة في مراحل تكوينهم الجامعي باعتبارهم حديثو التخرج وحديثو التوظيف في المؤسسة .

ورغم أهمية هذه الصداقة خارج وداخل المؤسسة بين المنتسبين إليها بصرف النظر عن سنهم، إلا أنها مغيبة ولم يتم الاستثمار فيها إيجابيا فيما يسمى بالإطار غير الرسمي للتنظيم والذي يساهم إلى حد كبير في نجاح التنظيم الرسمي .

ورغم أن المنظرون المعاصرون في مجال الإدارة والتنظيم يؤكدون أن التطورات والتغيرات السريعة التي تحصل في المؤسسات الاقتصادية خاصة تلك المتعلقة بالإطار التنافسي والنظم القانونية والاجتماعية أدت إلى التأكيد على أهمية المشاكل قبل وقوعها بشكل مستديم مما يتطلب وجود أنظمة متكاملة من أجل صنع واتخاذ القرارات السليمة والرشيدة ،والتي تخرج بسلسلة من

الاستجابات الفردية أو الجامعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة مواقف معينة، إلا أن بسكتة شرشال لم تعر ذلك الاهتمام اللازم، متناسية الجانب السوسيولوجي في المؤسسة وخاصة الجانب غير الرسمي الذي يتجاوز ما هو مخطط له سلفا في مشاركتها ودعمها أو إعاقتها لعمليات صنع القرار.

وكنا قد رأينا وبالتحليل في الجانب النظري أن ميشال كروزيي قد رأى أن النسق الأفضل ، ليس الأكثر عقلانية، ولكن ذلك الذي يسمح بتطور المنظمة في أقصر مدة ممكنة، وذلك في إشارة إلى النصف الثاني من التنظيم ألا وهو التنظيم غير الرسمي.

ويجب على المؤسسة أن تعي جيدا الفوائد المنتظرة من التنظيم غير الرسمي في تحقيق تنافسيتها وتطويرها، والمتمثلة في تحقيق التعاون بين أفراد المنظمة وجماعاتها غير الرسمية ،إلى جانب تسهيل العملية الاتصالية فيما بينهم وتقديمه لخدمات للمؤسسة، حيث أنه يوفر مناف للتعبير وبذلك يبرر الحاجة للاتصال وإدراك المؤسسة بعاطفة مواردها البشرية ويهيء الطريق إلى المعلومات غير الودية التي يمكنها عادة أن تمر خلال المسالك الرسمية للتنظيم ، وتحقيق السرعة في انتقال المعلومات وتجاوز العقبات التي تقف أمام الاتصال الرسمي، إلى جانب تحقيق التماسك بين أفراد التنظيم والرضا الوظيفي ودعم أهداف المؤسسة ، كل ذلك سيمهد لا محالة إلى التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم فيما يتعلق بالعمل وظروفه وبالتالي يساهم في المشاركة في صنع قرارات تخدم المؤسسة.

الجدول رقم 29: يمثل العلاقة بين مناقشة مواضيع العمل خارج أوقاته والفئة المهنية:

الفئة المهنية / مناقشة مواضيع العمل خارج أوقاته	عون تحكم		إطار		المجموع	
تتم مناقشة المواضيع	12	%19.7	19	%61.3	31	%33.7
لا تتم	49	%80.3	12	%38.7	61	**%66.3**
المجموع	61	%100	31	%100	92	% 100

يظهر لنا من خلال قراءتنا الإحصائية للجدول أن **66.3 %** من المبحوثين لا يناقشون مواضيع العمل خارج أوقاته مهما كانت الفئة المهنية التي ينتمون إليها ، أي أن اهتمامهم بالعمل ومواضيعه يكون منحصرا في أوقات العمل الرسمية فقط ، هذا ما يدل على غياب التحفيز المعنوي لديهم ، في حين أن نسبة 33.7% أجابوا بـ" نعم " ، كانت نسبة 61.3% منهم من فئة الإطارات، فمن خلال المقابلات التي أجريناها مع بعض المبحوثين من هذه الفئة، صرحوا بأن المواضيع التي يتم مناقشتها فيما بينهم خارج أوقات العمل تكون بسيطة ومتعلقة بتقسيم المهام فيما بينهم وتكون عادة في فترة الاستراحة الخاصة بوقت الغداء، أما المواضيع التي تكون ذات أهمية بالغة فلا تمنح لهم أية فرصة من أجل إبداء رأيهم أو اقتراحاتهم حولها.

وتؤكد الأغلبية الساحقة لأعوان التحكم، أنه لا تتاح لهم الفرصة لمناقشة مواضيع العمل خارج الأوقات الرسمية للدوام ، وذلك بنسبة 80.3 % ، في حين يتمتع بعض الإطارات بقليل من الحرية في ذلك بدليل أن 61.3% أكدوا أنهم يناقشون مواضيع خارج أوقات العمل .

وبغض النظر عن الفئة المهنية محل الدراسة ، فإن جل المبحوثين لا يستطيعون مناقشة مواضيع خارج أوقات الدوام بشكل طبيعي ومن ثمة التحاور فيما بينهم والتفاهم على ما يتعلق بالعمل وبالتالي المشاركة بطريقة عفوية في صنع القرار بالمؤسسة.

وتبرز أهمية التنظيم غير الرسمي ومناقشة المواضيع خارج أوقات العمل لدى إطارات المؤسسة وأعوان التحكم، في التعاون في إيجاد الحلول وطرح البدائل وفي عملية التنفيذ، وتحقيق التماسك بين أعضاء التنظيم والذي يمثل أكثر من مكسب للمنظمة، والرفع من الرضا الوظيفي والذي أثبتت الدراسات أهميته البالغة، وكذا دعم الاتصال التنظيمي بقنوات اتصال خفية وأكثر مرونة من شأنها الرفع من فعالية أنظمة اتخاذ القرار ودعم الأهداف التنظيمية والعمل على تحقيقها وكذا تبني الأهداف التنظيمية وبالتالي القرارات المتخذة، والمنافسة البناءة والإيجابية والتي تحقق مستويات أداء عالية ، إلى جانب المشاركة في صنع القرار بالمؤسسة، لذا يجب على الاهتمام به وإيلائه العناية اللازمة.

الجدول رقم 30: يمثل مناقشة مواضيع العمل خارج أوقاته ومع من يتم ذلك :

مع من يتم ذلك / مناقشة المواضيع	نفس الفئة المهنية		مختلف الفئات		المجموع	
تتم المناقشة	28	%31.5	03	%100	31	%33.7
لا تتم	61	%68.5	0	%0	61	**% 66.3**
المجموع	89	%100	03	%100	92	%100

نلاحظ من خلال الجدول الظاهر أعلاه أن **66.3 %** من المبحوثين لا يناقشون مواضيع العمل خارج أوقات العمل بغض النظر عن الفئة المهنية، في حين أن 33.7% من المبحوثين أكدوا أنهم يناقشون مواضيع العمل خارج أوقات العمل ، منهم 31.5 % مع نفس الفئة المهنية .

فبالرغم من وجود مبحوثين يناقشون مواضيع العمل خارج أوقاته ، غير أن نسبتهم تبقى قليلة ولا تخرج عن إطار الفئة المهنية الواحدة ، هذا ما يؤكد غياب شبه كليلكافى أشكال التنظيم غير الرسمي في المؤسسة .

و أكد الباحث **محمد علي محمد** من خلال دراسته التي أجراها على شركة النصر للأصواف والمنسوجات للنساء بالإسكندرية، حيث توصل إلى أن شبكات الاتصال التي تنشأ حول الاستشارة في مشكلات العمل تأخذ طابعا غير رسميا يزيد من التماسك فيما بينهم ويقضي على التوتر، هذا الاتصال من شأنه أن يحقق وظيفة التكامل والتوزان التنظيمي بين الوحدات المختلفة للمؤسسة، وهو ما يساهم في إتاحة الفرصة للمورد البشري في التعبير عن آرائه وأفكاره وبالتالي تقديمه

لاقتراحات من شأنها أن تساهم في بناء قرارات تخدم المؤسسة التي ينتمي إليها، وهذا ما وجدناه غائبا في مؤسسة بحثنا هذه.

وأيضاً قد تهدف تلك العلاقات غير الرسمية إلى تعويض النقص في هيكل التنظيم الرسمي والعديد من العاملين بالمؤسسة، أو محاولة كسب الثقة في النفس وكسب ثقة الآخرين، هذا ويجب أن يكون هناك اتصال مباشر حتى يمكن تجميع الناس في مجموعات لها صفة الدوام، ولذا فإن مكان المؤسسة أو الشركة هو أفضل مكان لهذا التجميع أي المكان، فعند فحص خريطة التنظيم لأي مؤسسة فإن الخطوط الرسمية للاتصال تكون من أعلى (الرئيس) إلى أسفل (المرؤوس)، ولكن التنظيمات غير الرسمية تتشابك فيها الخطوط لتكوين شبكة معقدة من الاتصال والعلاقات بين مختلف الأفراد والجماعات والقطاعات داخل المؤسسة، ويسهم في نشر المعلومات الصحيحة وتبادل الأفكار والمقترحات والآراء داخل المؤسسة، وهو ما لم نلمسه في بسكتة شرشال الجديدة.

الجدول رقم 31: يمثل التواصل خارج أوقات العمل ومع من يتم :

مع من يتم التواصل / التواصل خارج أوقات العمل	كل العمال		زملاء الفئة المهنية		المجموع	
يتم التواصل	9	%13	8	%34.8	17	%18.5
لا يتم	60	%87	15	%65.2	75	**%81.5**
المجموع	69	%100	23	% 100	92	%100

نلاحظ من خلال أرقام الجدول أن **81.5%** من المبحوثين لا يتواصلون خارج أوقات العمل في حين أن 18.5% منهم أكدوا أنهم يتواصلون خارج أوقات العمل خاصة مع نفس الفئة المهنية وذلك بنسبة 34.8% .

هذا ما يدل على أن تشكل العلاقات غير الرسمية في العمل يكون بشكل محدود وينحصر غالبا بين أفراد ينتمون لنفس الفئة المهنية بحكم تواجدهم في نفس المكتب أو المصلحة طوال أوقات العمل. هذا ما يؤكد أيضا الخلل الموجود في شبكة الاتصال على مستوى المؤسسة والذي أشرنا إليه من خلال تحليلنا للجداول الإحصائية الخاصة بالفرضية الأولى.

وبما أن الإتصال غير الرسمي يساهم بشكل كبير في تثبيت العلاقات الناتجة خارج إطارها الرسمي، والتي بدورها تبرز شبكة من العلاقات الإجتماعية والأخوية و تظهر في حالات التآزر والدعم بين جماعات العمل، لاسيما عند حدوث أزمات سواء كانت صحية أو متعلقة بالعمل

وتكون فضاء للتعبير عن الآراء والاقتراحات والتعاون خارج العمل، كان لابد على المنظمات والمؤسسات أن تسعى لتشجيع هذا النوع من الاتصال وتمكين منتسبيها من المشاركة في صنع قراراتها، خدمة لمصالح المؤسسة مع مراعاة الضوابط والتنظيمات المعمول بها بطبيعة الحال.

الجدول رقم 32: بمن يتصل المورد البشري في حالة حدوث مشكلة وعلاقته بالجنس:

الجنس / الاتصال مع من يتم	ذكر		أنثى		المجموع	
أحد الزملاء	14	% 21.5	0	% 0	14	%15.2
رئيس المصلحة	27	%41.5	11	%40.7	38	**% 41.3**
النقابة	12	% 18.5	0	% 0	12	% 13.1
المدير	12	%18.5	16	%59.3	28	% 30.4
المجموع	65	% 100	27	%100	92	% 100

يتبين لنا من خلال قراءة أرقام الجدول الظاهر أعلاه أن **41.3 %** من المبحوثين يتصلون برئيس المصلحة في حالة حدوث مشكلة ما و30.4 % يتصلون بالمدير، كما أن 21.5 % من الذكور يتصلون بالنقابة أو بأحد الزملاء و71.7 % منهم يتصلون برئيس المصلحة في حين أن 42.9 % منهم يتصلون بالمدير، في حين أن 57.1 % من الإناث يتصلن بهذا الأخير و28.9 % يتصلن برئيس المصلحة ولا يتصلن بأحد الزملاء أو بالنقابة في حالة حدوث مشكلة.

هذا ما يبين لنا أن المبحوثين وفي ظل غياب المرونة في العمل وغياب الاتصال غير الرسمي واعتماد المؤسسة في نظامها على الاتصال الرسمي يلجؤون مباشرة إلى أحد الزملاء في حال حدوث مشكلة ما كحل سريع لها أو إلى النقابة التي يتخذونها وسيلة للخروج من هاته المشاكل واستعمالها كوسيلة ضغط على الإدارة، أما بالنسبة للإناث فبحكم طبيعتهن فإنهن يتحاشين الانخراط أصلا في العمل النقابي أو استعمال النقابة كوسيط مع الإدارة لحل المشاكل وذلك حسب تصريحات أغلب المبحوثات ويلجأن إلى الحلول المباشرة سواء مع رؤساء المصالح أو المدير مباشرة.

الجدول رقم 33: يمثل وقت الاتصال بالرئيس وعلاقته بالفئة المهنية :

الفئة المهنية / وقت الاتصال	تحكم		إطار		المجموع	
أثناء العمل	44	% 72.1	22	% 70.9	66	**% 71.7**
أثناء الراحة	12	% 19.7	4	% 12.9	16	% 17.4
بعد انتهاء العمل	5	%8.2	5	% 16.2	10	% 10.9
المجموع	61	%100	31	% 100	92	% 100

يظهر لنا من خلال قراءتنا لأرقام الجدول أن **71.7 %** من المبحوثين يتواصلون فيما بينهم أثناء وقت العمل هذا ما يبين أن نمط الاتصال الغالب في المؤسسة هو الاتصال الرسمي ، في

حين أن من أجابوا أنهم يتصلون "أثناء الراحة" فكانت نسبتهم 17.4 **%** و "بعد انتهاء العمل" بنسبة 10.9 % واللتان تعبران عن نمط الاتصال غير الرسمي.

وبغض النظر عن الفئة المهنية التي ينتمي إليها المبحوثون ، فإن هؤلاء يتجهون في اتصالهم أكثر إلى الاتصال الرسمي الذي يميز المؤسسة بعيدا عن أي اتصال غير رسمي وهو ما تعكسه الأرقام الظاهرة في الجدول ، فالاتصال غير الرسمي والذي يعرف على أنه "ذلك النوع من الاتصالات التي لا تخضع لقواعد وإجراءات مثبتة ، مكتوبة ورسمية والذي ينشأ بصفة عشوائية غير مخططة بين مختلف الفاعلين في المؤسسة من شأنه أن يعزز التماسك والترابط والتعاون بين أفراد المؤسسة الواحدة ، رغم اختلاف المستويات المهنية التي ينتمون إليها ، مما يسمح بتبادل الأفكار والتطلعات والآراء فيما بينهم والتي تساهم في بناء قرارات أو حتى طرح حلول بديلة تخدم المؤسسة، وهذا ما وجدناه غائبا في مؤسسة بحثنا.

نتائج الفرضية الثالثة:

بعد تحليلنا لجداول الفرضية الثالثة والأخيرة والتي كانت تتمحور حول الاتصال غير الرسمي ودوره في أشراك المورد البشري في صنع القرار في المؤسسة، توصلنا إلى النتائج التالية:

- أكد المبحوثون أن علاقتهم مع باقي زملائهم في مختلف الفئات المهنية عادية أي يغلب عليها الطابع الرسمي وهي منحصرة فيما يتعلق بالعمل فقط ، حيث أن نمط العمل السائد والغالب في المؤسسة هو نمط العمل الفردي ، وفي نفس الوقت هناك من المبحوثين من صرح بأن علاقته مع زملائه جيدة خاصة الإناث اللواتي يفضلن العمل ضمن جماعات.

ومن هذا المنطلق يظهر لنا إهمال المؤسسة للجانب غير الرسمي للعمل رغم أهميته البالغة في تهيئة الظروف التي يمكن للتنظيم الرسمي أن يمارس في ظلها أعماله المحددة ومن بين أهم الوظائف التي يمكن للتنظيم غير الرسمي أن يقوم بها داخل التنظيم الرسمي حسب بارنارد تشيستر الذي يعتبر أن التنظيم غير الرسمي يساهم في تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم وأجزائه وتحقيق التماسك والترابط بينها وكذا تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم الرسمي .

- أغلب المبحوثين ليست لهم علاقات صداقة خارج أوقات العمل وهو ما يعزز ما تحدثنا عنه سابقا، إذ يظهر شبه غياب للعلاقات غير الرسمية في المؤسسة رغم أهميتها القصوى للارتقاء بها وتطويرها، وفي المقابل هناك بعض المبحوثين قالوا أن لهم علاقات صداقة خارج أوقات العمل معظمهم من العنصر النسوي الذي يتسم بطبيعته بالمرونة في العلاقات

المهنية والاجتماعية ، كما أنهن يقطنن في نفس المنطقة حسب تصريحاتهن وتجمعهن علاقات صداقة حتى قبل التحاقهن بالمؤسسة.

- أغلب المبحوثين خاصة الشباب منهم صرحوا أنه لا توجد أية علاقة صداقة بينهم خارج أوقات العمل في حين أن البعض منهم أكدوا وجود هاته العلاقة منذ مراحل تكوينهم الجامعي باعتبارهم حديثو التخرج وحديثو التوظيف في المؤسسة .

ورغم أن وجود هذه الصداقة خارج المؤسسة إلا أنها مغيبة داخلها ولم يتم الاستثمار فيها إيجابيا من قبل المؤسسة فيما يسمى بالإطار غير الرسمي للتنظيم والذي يساهم إلى حد كبير في نجاح التنظيم الرسمي .

فحري بالمؤسسة أن تسعى للمحافظة على رأسمالها البشري والاعتناء به وإيلائه الأهمية البالغة من أجل تحقيق تنافسيتها وجودتها من خلال إشراكه في صنع أهم قراراتها.

- كما أن أغلب المبحوثين لا يناقشون مواضيع العمل خارج أوقاته مهما كانت الفئة المهنية التي ينتمون إليها ، أي أن اهتمامهم بالعمل ومواضيعه يكون منحصرا في أوقات العمل الرسمية فقط ، هذا ما يدل على غياب التحفيز المعنوي لديهم ، في حين أن بعض الإطارات صرحوا بأن المواضيع التي يتم مناقشتها فيما بينهم خارج أوقات العمل تكون بسيطة ومتعلقة بتقسيم المهام فيما بينهم وتكون عادة في فترة الاستراحة الخاصة بوقت الغداء، أما المواضيع التي تكون ذات أهمية بالغة فلا تمنح لهم أية فرصة من أجل إبداء رأيهم أو اقتراحاتهم حولها.

هذا ما يدل على أن تشكل العلاقات غير الرسمية في العمل يكون بشكل محدود وينحصر غالبا بين أفراد ينتمون لنفس الفئة المهنية بحكم تواجدهم في نفس المكتب أو المصلحة طوال أوقات العمل. هذا ما يؤكد أيضا الخلل الموجود في شبكة الاتصال على مستوى المؤسسة مثلما توصلنا إليه بعد تحليلنا لبيانات الفرضية السابقة.

- وفي حال وقوع أية مشكلة يلجأ المبحوثون للاتصال برئيس المصلحة أو بالمدير أو النقابة أو أحد الزملاء هذا ما يبين لنا أنه وفي ظل غياب المرونة في العمل وغياب الاتصال غير الرسمي واعتماد المؤسسة في نظامها على الاتصال الرسمي يلجؤون مباشرة إلى أحد الزملاء في حال حدوث مشكلة ما كحل سريع لها أو إلى النقابة التي يتخذونها وسيلة للخروج من هاته المشاكل واستعمالها كوسيلة ضغط على الإدارة، أما بالنسبة للإناث فبحكم طبيعتهن فإنهن يتحاشين الانخراط أصلا في العمل النقابي أو استعمال النقابة كوسيط مع الإدارة لحل المشاكل وذلك حسب تصريحات أغلب المبحوثات ويلجأن إلى الحلول المباشرة سواء مع رؤساء المصالح أو المدير مباشرة.

وبغض النظر عن الفئة المهنية التي ينتمي إليها المبحوثون ، فإن هؤلاء يتجهون في اتصالهم أكثر إلى الاتصال الرسمي الذي يميز المؤسسة بعيدا عن أي اتصال غير رسمي.

خاتمة

خاتمة :

تلعب عملية الاتصالات دورا حيويا في حياة المجتمعات التي يسعى أفرادها منذ الأزل إلى التواصل فيما بينهم ، مستعملين في ذلك مختلف الأساليب التي تتوافق كل منها مع طبيعة المرحلة الحضارية التي تمر بها، و بما أن الإنسان اجتماعي بطبعه فإنه يسعى إلى تبادل الخبرات والمعلومات اللازمة والآراء مع أفراد مجتمعه وتوطيد العلاقات فيما بينهم.

وعلى صعيد المؤسسات مهما كانت طبيعتها فإن الاتصالات تساهم في رفع الكفاءة الإنتاجية للمشروعات من خلال تأثيرها على اتجاهات وسلوك الأفراد من جهة، ودوافعهم للعمل وتقبلهم لأهداف وسياسة الإدارة من جهة أخرى، حيث يعتبر العنصر البشري من أهم الركائز التي تقوم عليها المؤسسة من أجل إنجاح مشروعها، وهذا لما للسلوك الإنساني من تأثير كبير على تحقيق الهدف الوظيفي لها، إذ لا يمكن تصور أي سلوك إنساني منظم دون اتصال، هذا الأخير يعد ضرورة تنظيمية وحتمية تظهر نتيجة للتفاعل بين الأفراد في إطار هيكل تنظيمي يقتضي تبادل المعلومات بين مختلف المستويات الهرمية للمؤسسة.

كما أن اتخاذ القرارات الإدارية تعتبر من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، إذ أن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفاعليتها، وتدرك أهمية وضوحها ووقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها .

فأصحاب القرار غالبا ما يواجهون مشاكل دائمة وعليهم أن يجدوا الحل الأمثل لها، وأن يتعلموا فنيات اتخاذ القرارات الصائبة التي من شأنها تحقيق فاعلية وتنافسية مؤسساتهم والرقي بها.

خاتمة

ومما لا شك فيه فإن كل وظائف الإدارة التي تعنى بالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والإشراف والرقابة والتحكم والمتابعة والقيادة واتخاذ القرارات، لا تؤدى إلا بالاستعانة بما يعرف بالاتصال التنظيمي أو الاتصال المؤسساتي الذي لا يحقق أهداف التنظيم ونشاطاته إلا إذا كان فعالا وهادفا.

وبعد تناولنا لموضوع **الاتصال الداخلي وأثره على المشاركة في صنع القرار بالمؤسسة** على مستوى بسكتة شرشال بولاية تيبازة والتي مست 92 مبحوثا من أعوان التحكم والإطارات ، توصلنا إلى مجموعة من النقاط والنتائج التي سنوجزها فيما لي :

-هناك وجود خلل في شبكة الاتصالات داخل المؤسسة من حيث اللغة المستعملة ونمط الاتصال الشفهي مما يحول دون وصول المعلومة بالشكل المطلوب إلى المرسل إليه سواء كان رئيسا أو مرؤوسا، كما أن المبحوثون ليسوا على دراية بالنظام الداخلي رغم أنهم من فئة الإطارات وأعوان التحكم وليسوا عمال تنفيذ، مما يؤثر سلبا على درجة انضباطهم واطلاعهم على حقوقهم وواجباتهم.

- غياب الرضا الوظيفي وانعدام روح المبادرة لدى المبحوثين بسبب التهميش وعدم السماح لهم بإبداء آرائهم وأفكارهم، بسبب القيادة الاستبدادية في المؤسسة والتي لا تشجع على الاتصال حتى تستأثر بكل قرارات المؤسسة، وتندرج هذه النقطة ضمن معوقات الاتصال، كما أن إشراك المورد البشري في صنع قرار ذي صلة بمجال عمله في المؤسسة يكاد يكون منعدما فهو محصور في فئة قليلة جدا ذات مستوى تعليمي جامعي دون أن تتجاوز القرارات الروتينية غير المهمة بالنسبة للإدارة العليا، كما أن أغلبية المبحوثين غير راضون عن نمط الاتصال الشفهي المطبق مع

المرؤوس، أي أنهم يحبذون الاتصال الكتابي الذي يترك أثرا في الإدارة على اعتبار أن الإدارة تكتب ولا تتكلم وأن علاقاتها الرسمية تكون عبر الوثائق المكتوبة .

– أغلب المبحوثين يعملون في فئتهم المهنية بطريقة فردية وليست جماعية وهم غير مرتاحون في العمل ولا يتبادلون الاقتراحات بغض النظر عن الفئة المهنية التي ينتمون إليها أو سنهم أو مستواهم التعليمي، وذلك لكونهم مهمشين ولا يتم أخذ مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم المتعلقة بالعمل بعين الاعتبار، رغم أن بعض المبحوثين يتبادلون اقتراحات لا تتعدى القرارات الروتينية كالإجازات وبعض القرارات التنظيمية مثل إصدار اللوائح والتعليمات، أما فيما يخص القرارات الهامة كالتوسع في النشاط وفتح فروع جديدة فهي منحصرة في يد عناصر محددة في الإدارة العليا فقط و لا يسمح لأي مورد بشري مهما كان منصبه إبداء رأيه في هذا النوع من القرارات .

–أكد المبحوثون أن علاقتهم مع باقي زملائهم في مختلف الفئات المهنية عادية أي يغلب عليها الطابع الرسمي وهي منحصرة فيما يتعلق بالعمل فقط، حيث أن نمط العمل السائد والغالب في المؤسسة هو نمط العمل الفردي، إذ أن المؤسسة لا تولي للجانب غير الرسمي للعمل أي اهتمام رغم أهميته البالغة في تهيئة الظروف التي يمكن للتنظيم الرسمي أن يمارس في ظلها أعماله المحددة ومن بين أهم الوظائف التي يمكن للتنظيم غير الرسمي أن يقوم بها داخل التنظيم الرسمي، كما أنهم ليسوا على علاقة صداقة خارج أوقات العمل ولا يناقشون مواضيع العمل خارج أوقاته مهما كانت الفئة المهنية التي ينتمون إليها ، أي أن اهتمامهم بالعمل ومواضيعه يكون منحصرا في أوقات العمل الرسمية فقط ، هذا ما يدل على غياب التحفيز المعنوي لديهم وفي حال وقوع أية مشكلة يلجأ المبحوثون للاتصال برئيس المصلحة أو بالمدير أو النقابة أو أحد الزملاء

هذا ما يبين لنا أنه وفي ظل غياب المرونة في العمل وغياب الاتصال غير الرسمي واعتماد المؤسسة في نظامها على الاتصال الرسمي.

التوصيات والاقتراحات :

وبعد عرض وتحليل وتفسير البيانات والنتائج الواردة في الدراسة ، وبعد التوصل إلى مجموعة من النتائج وبغية تثمين هذه النتائج سنعرض مجموعة من الاقتراحات والتوصيات الآتية :

- ضرورة التنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة في المؤسسة.
- يجب الاهتمام بالاتصال غير الرسمي تشجيعا للتفاعل بين إطارات المؤسسة مما يضمن راحة أكبر لهم.
- من الضروري إشراك واستشارة أكبر عدد ممكن من الإداريين والأخذ بآرائهم، فالنجاح يرتكز على أساس المشاركة في صنع واتخاذ القرار.
- اهتمام المؤسسة بوسائل الاتصال بشتى أنواعه وضرورة تفعيلها وهذا لمنح الفرصة لطرح انشغالات الموارد البشرية وقضاياها واقتراحاتها.
- إصلاح كل الاختلالات التي تشهدها شبكة الاتصالات داخل المؤسسة من حيث اللغة المستعملة ونمط الاتصال قصد تبليغ المعلومة بالشكل المطلوب إلى المرسل إليه سواء كان رئيسا أو مرؤوسا.

- إيلاء الاهتمام بالجانب غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة مع التشجيع على العمل الجماعي، بهدف تهيئة الظروف التي يمكن للتنظيم الرسمي أن يمارس في ظلها أعماله المحددة .

- تشجيع روح المبادرة لدى المبحوثين والمرونة في العمل والاتصال غير الرسمي والسماح لهم بإبداء آرائهم وأفكارهم، وإشراكهم في صنع قرار ذي صلة بمجال عملهم في المؤسسة.

- إطلاع الموارد البشرية للمؤسسة على النظام الداخلي من أجل رفع درجة انضباطهم واطلاعهم على حقوقهم وواجباتهم وما لهم وما عليهم.

- تشجيع العمل الجماعي وتبادل الاقتراحات وأخذ مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم المتعلقة بالعمل بعين الاعتبار.

ونشير في الأخير إلى أن هذا البحث ما هو إلا لبنة من أجل السعي لإعطاء تقييم موضوعي دقيق لواقت الاتصال الداخلي وأثره على صنع واتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية والذي يعتبر من بين المواضيع بالغة الأهمية في مجال علم الاجتماع التنظيم والعمل .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية:

أ- الكتب :

01- أ.براون، **علم النفس الاجتماعي في الصناعة**، ترجمة السيد محمد خيري وآخرين، دار المعارف، القاهرة، 1928.

02- إبراهيم شهاب، **مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية** ، جملة الإداري، العدد 61، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1995.

03- إبراهيم عيسى عثمان، **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع**، دار الشروق، الأردن، 2008 .

04- إحسان محمد الحسن، **مناهج البحث الاجتماعي**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2005.

05- أحمد إبراهيم أحمد، **تحديث الإدارة التعليمية**، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، 2002.

06- أحمد صقر عاشور، **إدارة القوى العاملة**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1983.

07- أحمد صقر عاشور، **السلوك الإنساني في المنظمات**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1985

08- أحمد ماهر، **كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال**، الدار الجامعية للطباعة والتوزيع، مصر، 2004.

09- أحمد محمد المصري، **الإدارة الحديثة**، مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

10- أنجرس موريس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية: تدريبات علمية**، تر بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة،ط01، الجزائر، 2006.

11- إيهاب صبيح محمد زريق، **إدارة العمليات و اتخاذ القرارات السليمة**، سلسلة الإدارة في أسبوع الجزء 3 ، دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، القاهرة 2001

12- البدوي منصور، **دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات**، الدار الجامعية، ط01، الإسكندرية، مصر، 1998.

13- بوحوش عمار ،**الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.

14- بوحوش عمار ومحمد محمود ذنيبات، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.

15- بوحوش عمار ومحمود محمد الذنيبات، محمود زياد عمر، **البحث العلمي**، مطابع الهيئة المصرية للكتاب، مصر، 1999.

16- بودون وبوريكو، **المعجم النقدي لعلم الاجتماع**، تر سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.

17- بوفلجة غياث ، **مقدمة في علم النفس التنظيمي**، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.

18- جامع محمد نبيل، **التنمية في خدمة الأمن القومي: الطاقة البشرية و الطاقة النووية في الميزان**، منشأة المعارف، **الإسكندرية**،2000 .

19- جلال إبراهيم العبد، **إدارة الأعمال "مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات"**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.

20- جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال**، دار النهضة العربية، بيروت، 1978 .

21- الجوهري محمد الجوهري، **مقدمة في علم الاجتماع الصناعي**، دار الكتاب للتوزيع، القاهرة، مصر، 1979.

22- حسن حريم، **السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

23- حسين حريم ، شفيق حداد وآخرون، **أساسيات الإدارة**. ، دار الحامد، الأردن، 1998.

24- حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، دار حامد للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2006.

25- حسين عبد الحميد أحمد رشوان، **علم اجتماع التنظيم**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.

26- حسين عثمان محمد عثمان، **أصول علم الإدارة العامة**، منشورات الحلبي الحقوقية، الطبعة الأولى، لبنان، 2007 .

27- حسين موسى راغب ونعيم حافظ أبو جمعة، **إدارة الإنتاج**، بدون دار نشر ، ط2، مصر، 1982.

28- حمد التويجري ومحمد البرعي، **الأسلوب القويم في صنع القرار السليم**، الطبعة الأولى مكتبة الميكان، الرياض، 1997

29- حمد بن المحيا المطيري، **تاريخ دراسة الإتصال**، جامعة الملك سعود، السعودية، 2008.

30- حمد سعيد أوكيل، وآخرون، **الاقتصادية استقلالية المؤسسات العمومية تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي**، جامعة الجزائر، 1994 .

31- حمد على فرهاد، **الاقتصاد الإداري:مدخل في اتخاذ القرارات على مستوى الوحدة الاقتصادية**، مكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة،2008.

32- الحموي شريف، **مهارات الاتصال**، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006.

33- الخزعلة ياسر وآخرون، **الإدارة الشرطية المعاصرة:النظرية والمفاهيم**، دار الخليج، عمان، الأردن، 2017.

34- خضير كاظم محمود، **السلوك التنظيمي**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2002.

35- خضير كاظم محمود، **مبادئ إدارة الأعمال**، إثراء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008.

36- الخطيب أحمد ، **الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009.

37- خيري خليل الجميلي، **الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997.

38- دادي عدون ناصر، **الإتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004 .

39- دينكن ميشيل، **معجم علم الاجتماع**، تر: إحسان محمد الحسن، دار الطباعة بيروت، 1981 .

40- رتيمي الفضيل وآخرون، **سوسيولوجية المؤسسة: قراءة نظرية تحليلية**، دار التل للطباعة والنشر،ط01، البليدة، الجزائر، 2019.

41- رحيم حسين، **إستراتيجية المؤسسة**، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، ط1 ،2008 .

42- زكي محمود هاشم. **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، ذات السلاسل للطباعة والنشر، الكويت، 1989.

43- زكي مكي إسماعيل عبد الرحمن، **أصول الإدارة والتنظيم** ، شركة مطابع السودان المحدودة، ط 02، السودان، 2009 .

44- زيد منير عبوي، **إدارة الموارد البشرية**، دار كنوز المعرفة، ط01، الأردن، 2007.

45- سعدي فاطمة ، **مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة**، شركة بريطانية، لندن، 2015.

46- سلاطنية بلقاسم وآخرون، **التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفاهيم**، دار الفجر للنشر و التوزيع، بسكرة، الجزائر، 2008.

47- سليمان حفى محمود ، **السلوك الإداري**، دار المعرف المصرية، القاهرة 1978.

48- سيد الهواري، **التنظيم ، الهياكل والسلوكات والنظم** ، جامعة عين شمس ، القاهرة، مصر ، 1997.

49- السيد علي شتا، **المنهج العلمي وعلم الاجتماع**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995.

50- السيد فهمي محمد، **تكنولوجيا الاتصال في الخدمة الإجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.

51- شوقي ناجي جواد. **السلوك التنظيمي**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

52- طلعت لطفي إبراهيم، **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

53- طلعت همام، **قاموس العلوم النفسية والاجتماعية**، الشركة المتحدة للنشر والتوزيع، ط01، لبنان، 1984.

54- الظاهر نعيم إبراهيم، **الإدارة الحديثة نظرات والمفاهيم**، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.

55- عادل حسن، **الإدارة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998.

56- عاطف علي العبد عبيد، **مدخل إلى الاتصال والرأي العام**، دار الفكر العربي، ط03، القاهرة، مصر، 1999.

57- عبد الباقي زيدان، **أساليب الاتصال الجماعي في الحالات الاجتماعية والإدارية**، المكتبة الأنجلومصرية، القاهرة، مصر، 1974.

58- عبد الجواد بكر، **السياسات التعليمية وصنع القرار**، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الإسكندرية، 2002 .

59- عبد الحميد البدري طارق، **أساسيات الإدارة التعليمية ومفاهيمها**، دار الفكر، ط2، عمان، الأردن، 2005.

60- عبد الحي مرعي، **المعلومات المحاسبية وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات**، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1998.

61- عبد الرحمن بدوي، **مناهج البحث العلمي**، ط3، وكالة المطبوعات، الكويت، 1977 .

62- عبد الرزاق حبيب، **إقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط02، الجزائر، 2002.

63- عبد الرزاق محمد الدليمي، **مدخل إلى وسائل الإعلام الجديدة**، دار المسيرة، ط01، عمان ، الأردن، 2012.

64- عبد الغفار حنفي، **إدارة السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية** ، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.

65- عبد الغني بسيوني عبد الله، **أصول الإدارة العامة**، منشأة المعارف بالإسكندرية، 2006.

66- عبد الله محمد عبد الرحمن، **علم الاجتماع الصناعي-النشأة والتطورات الحديثة-** ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 1999.

67- عبد الهادي الجوهري ، وإبراهيم أبو الغفار، **إدارة المؤسسات الاجتماعية-مدخل سوسيولوجي-**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001.

68- عثمان إبراهيم عيسي، **النظرية المعاصرة في علم الاجتماع**، دار الشروق، الأردن، 2008 .

69- عدلي أبو طاحون، **النظريات الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث، ط01، الإسكندرية 1905.

70- عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

71- العلاق بشير ، **أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 1999.

72- علي السلمى، **إدارة السلوك التنظيمي**، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2004.

73- علي السلمي، **إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية**، القاهرة، دار المعارف ، مصر، 1970.

74- علي الشرقاوي ، **التنظيم**، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، دون سنة نشر.

75- علي محمد منصور. **مبادئ الإدارة**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.

76- الفصل مؤيد، **الأساليب الكمية و النوعية في دعم قرارات المؤسسة**، مؤسسة وراق للنشر، الأردن، 2008.

77- فليب جونز ،**النظريات الاجتماعية والممارسة البحثية**، تر:محمد ياسر الخواجة، العربية للتوزيع والنشر، ط01، مصر ،2010.

78- فؤاد البهي السيد، **عبد الرحمان سعد، علم النفس الاجتماعي رؤية معاصرة**، دار الفكر العربي، القاهرة،1999.

79- القريوتي محمد قاسم ، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط03، عمان، الأردن، 2008.

80- قولا تيماشيف، ت: محمد الجوهري وآخرون، **نظرية علم الاجتماع**، دار المعارف، ط6، القاهرة ،1980 .

81- كاسر نصر المنصور، **نظريات القرارات الإدارية، مفاهيم وطرائق كمية**، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000.

82- الكبيسي عامر، **التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة**، دار الشرق للطباع والنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 1998.

83- كلود ليفيك موران، ولويس غونزالز، **الجماعة،السلطة والإتصال**، تر نظر الجاهل، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1996.

84- كنعان نواف، **اتخاذا القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، دار الثقافة للنشر و التوزيع، الأردن، 1998.

85- لحسن عبد الله باشيوة وآخرون، **البحث العلمي مفاهيم، أساليب وتطبيقات**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

86- اللوزي موسى، **إجراءات العمل والتنظيم** ، دار وائل للنشر والتوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2002 .

87- ماجد راغب الحلو، **علم الإدارة العامة ومبادئ الشريعة الإسلامية**، دار الجامعة الجديدة للنشر،ط01، الإسكندرية،2006.

88- مجدي عبد الكريم حبيب، **سيكولوجية صنع القرار**، مكتبة النهضة المصرية، ط 01، مصر، 1997.

89- محمد أبو سمرة، **الاتصال الإداري والإعلامي**، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

90- محمد الفاتح المغربي، **إدارة الإنتاج والعمليات** ، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، مصر، 2018.

91- محمد المهدي بن عيسى، **علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة**، مطبعة امبابلاست، ط1، الجزائر ،2010 .

92- محمد بدوي، **المنهجية في البحوث والدراسات الأدبية**، دار الطباعة والنشر، تونس،–د.ت.ن.

93- محمد بكر نوفل، فريال محمد أبو عواد :**التفكير والبحث العلمي**، دار المسيرة للنشر، عمان ، الأردن، 2009.

94- محمد بهجت جاد الله الكشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1999.

95- محمد جاسم فلحي الموسوي، **نظريات الإتصال والإعلام الجماهيري**، الأكاديمية العربية المفتوحة، قسم الإعلام والاتصال، جدة، السعودية، 2006.

96- محمد حافظ الحجازي، **دعم القرارات في المنظمات**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 01، الإسكندرية، مصر، 2006.

97- محمد حافظ الحجازي، **دعم القرارات في المنظمات**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، ط 01، الإسكندرية، مصر، 2006.

98- محمد حسن إسماعيل، **مبادئ علم الإتصال ونظريات التأثير**، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الدويت، ط1، 2003.

99- محمد حسنين العجمي، **صناعة القرار التربوي واتخاذه**، دار الجامعة الجديدة، ط 1، مصر، 2008.

100- محمد سعيد أحمد، **التنظيم وتطوير أساليب العمل: النظريات والاتجاهات الحديثة**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1971.

101- محمد سعيد أوكيل، **وظائف ونشاطات المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991 .

102- محمد شاكر عصفور، **أصول التنظيم والأساليب**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط06، عمان، الأردن، 2009 .

103- محمد طه بدوي، **المنهج في علم السياسة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، 2000.

104- محمد عاطف غيث، **قاموس علم الاجتماع**، دار المعارف الجامعية، مصر، 1979.

105- محمد علي شهاب، **إدارة العمليات و الإنتاج في المؤسسات الصناعية والخدمية، مؤسسة روزانيون، القاهرة، مصر، 1983.**

106- محمد علي محمد ،**علم اجتماع التنظيم ، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج** ، دار المعرفة الجامعية ، ط03، الإسكندرية ، مصر ، 2003.

107- محمد علي محمد، **علم الاجتماع والمنهج العلمي**، دار المعار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986.

108- محمد فريد الصحن وآخرون، **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية 2001/2002 .

109- محمد منير حجاب، **المعجم الإعلامي**، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 2004.

110- محمد ياسين عطوف، **مدخل إلى علم النفس الاجتماعي**، دار النهار للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت ،1981.

111- مسلم محمد، **المدخل إلى علم النفس العمل**، دار قرطبة للطباعة والنشر والتوزيع، ط01، الجزائر، 2007.

112- مصباح، **منهجية البحث في العلوم السياسية والإعلام**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2017.

113- مصطفى عشوي، **أهمية الإتصال في المؤسسات: عالم الإتصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

114- معن خليل عمر، **مناهج البحث في علم الاجتماع**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط01، الأردن، 2004.

115- منال طلعت محمود، **مدخل إلى علم الاتصال** ،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2001-2002.

116- منعم زمرير الموسوي، **اتخاذ القرارات الإدارية – مدخل كمي في الإدارة**، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، 2016.

117- مهدي حسين زويلف وآخرون، **التنظيم والأساليب والاستشارات الإدارية**، دار وائل للنشر، ط01، عمان، الأردن، 1999.

118- ناصر محمد العديلي، **إدارة السلوك التنظيمي**،دار النشر للفجر والتوزيع، ط01، الرياض، السعودية، 1995.

119- نجلاء محمد صالح، **مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية –الأسس النظرية والعملية–**، دار الثقافة، ط01، عمان، الأردن، 2012.

120- نواف كنعان، اتخاذ **القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، مطابق الفرزدق التجارية، الرياض، 1985.

121- نوري منير ، كورتل فريد، **إدارة الموارد البشرية**، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، ط 01، عمان، الأردن، 2011.

122- هوشيمار معروف، **القيادة والتنظيم**، دار الشؤون العامة، ط1، بغداد، العراق، 1992.

123- هيلقا دومند ، **اتخاذ القرارات الفعالة**، دليلك العملي في الإدارة، ترجمة: مصطفى إدريس مطابع أطلس للاوفست الرياض 1991

124- يس عامر سعيد وعلي محمد عبد الوهاب، **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، مركز وايد سيرفيس للإستشارات والتطوير الإداري، ط2، مصر ، 1982.

ب- المجلات :

121-أبو سمرة محمود، عماد أحمد البرغوثي، **منهجية البحث العلمي**، مجلة الجامعة الإسلامية، جامعة القدس، فلسطين، المجلد 16، العدد02، 2008.

122-أحمد ابراهيم أحمد، **صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية**، مجلة دراسات تربوية، مجلد02، جزء 6، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، مارس 1987، ص 247 مدني عبد القادر، الإدارة ، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، الرياض، 1994.

123-أكروفت تاكليت وآخرون، **مجلة الاقتصاد والإحصاء التطبيقي**، رقم 13، 2010.

124-بن جديد عبد الحق ، **الاتصال وإدارة المنازعات الدولية**، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، دار الهدى، الجزائر، العدد 11، 2007.

125-جبارة عطية جبارة، **الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2001.

126-حبيتر عبد القادر وشايب ذراع ميدني،**فعالية التنظيم بمنظور نظريات الإدارة التقليدية**،مجلة علوم الإنسان والمجتمع 02 جوان 2021.

127-رتيمي الفضيل و رتيمي أسماء ،**عقلنة المنظمة ونظريات التنظيم**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية 10 جوان 2013.

128-بدر فاطمة ، **أساسيات الإدارة)** سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2018.

129-خربيش عبد القادر، **التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزي**، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27 ،العدد الأول و الثاني، 2011.

130-عبد الواحد الهدهود دلال، **واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بدولة الكويت،** دراسة ميدانية، المجلة الربوية، الكويت، مجلس النشر العالمي، ح41، مجلد 11، 1996.

131-عبد الودود مكروم، **الأهداف التربوية بين صناعة القرار ومسؤولية التنفيذ**، دراسة تحليلية في ضوء مفهوم وإدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة، ع32 سبتمبر 1996

132-كروم موفق ،**نظرية ماسلو Maslow للحاجات في ظل الحجر الصحي**، مجلة الرواق للدراسات الاجتماعية والإنسانية 01 جوان 2020.

133-كعباش رابح، **علم اجتماع التنظيم**، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ،قسنطينة ، الجزائر ،2006.

134-فتيحة محمدي، نصر الدين غراف، **تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاتصال الداخلي في المنظمة**، مجلة العلوم الاجتماعية، يوم 2021/12/21 على الساعة 21:16.

ج- المطبوعات الأكاديمية :

135- بوقلقول الهادي بوقلقول،" **محاضرات في مادة مدخل إلى إدارة الأعمال لطلبة السنة الأولى** قاعدة التعليم المشترك لميدان العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية "، مطبوعة، جامعة باجي مختار عنابة،2015.

136- فلياشي سامية، **مدخل لإدارة الأعمال** ، مطبوعة دروس، جامعة الجزائر 2017-2018.

137- غربي علي، **تنمية الموارد البشرية**، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2004.

د-أطروحات الدكتوراه :

138-تاوريريت نور الدين ،**قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي: مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي**، أطروحة دكتوراه في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2005-2006.

139-جغيم الطاهر، **واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية، جامعتا منتوري وباجي مختار نموذجا**، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2005.

140-الغزالي محمود طلعت احمد محمد ، **استخدام معلومات لترشيد اتخاذ القرارات في المؤسسات الصحفية**، رسالة دكتوراه، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، 1997.

141-اسماعيل طبش مصعب، **دور نظم الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات-حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة**، فلسطين، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين، 2008.

142-بن غنام لخضر ،**الإشباعات الخارجية وأثرها على دافعية العمال داخل المنظمات: دراسة ميدانية على عمال التربية بمقاطعة صالح باي ولاية سطيف**، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2006-2007.

143-بونخلة فريد، **تأثير القائد على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية في مصنع صيدال فرع -فرمال بمدينة عنابة**، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006/2007.

144-سنون لطيفة، **واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بين البعد الاقتصادي والبعد الاجتماعي**، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02، 2012.

145-طيباوي أحمد، **دور الاتصال الداخلي في بناء ثقافة المؤسسة الجزائرية**، رسالة ماجستير إدارة أعمال، البليدة، جانفي 2010.

146-عزوز محمد ، **دور الإتصال الداخلي في رفع الأداء الوظيفي لدى مستخدمي الإدارة المحلية**، رسالة ماجستير علم الاجتماع، الجزائر 2009-2010.

147-علي الخليوي سليمان، **معوقات الاتصال لفعال**، رسالة ماجستير في القيادة الأمنية، منطقة الرياض، 1998.

148-مهنا إبراهيم شفيق إبراهيم، **العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية**، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2006.

149-وخام كريمة، **الصراع بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وأثره على الخدمة الصحية بالمستشفى الجامعي**، رسالة ماجستير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2017.

هـ- الملتقيات العلمية :

150-شوية إسلام الدين، **سلوك المستهلك والمؤسسات الخدماتية**، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عنابة، 2006.

151-عبد الفتاح بوخمخم،"**نظريات الفكر االداري تطور وتباين أم تنوع وتكامل**"ورقة عمل قدمت ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول:"عولمة الإدارة في عصر المعرفة"،جامعة الجنان طرابلس لبنان، 15-17 ديسمبر 2012،).

و- المواقع الإلكترونية:

152-https://berber.ahlamontada.com.

153-https://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k311568r/f59.item

154-www.damascusuniversity.edu.sy/mag/

155-www.hrdiscussion.com.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية :

A-ouvrages :

156- ARMAND ET Michelle Mattelad, **Histoire des théories de la commination**, Paris, 1997.

157-Benois Denis , **Introduction aux sciences de l'information et de la communication**, les éditions d'organisations, Paris,France, 1995.

158-Blondin et sekiou**, Gestion du personnel**, ed collection gestion, organisation monterial, québec, canada, 1986.

159-Bonen François et Bruno Henriet, **DRH...c'est Dé déjà**, Edition organisation, 1998 .

160-Boudon, Raymond, **Les méthodes en sociologie**,Presse universitaire de France , Paris.

161-C.H.Cooley:Social Organization, Cité par: Judith Lazar : **La science de la communication**, colloque sais-je, PUF,Paris, France.

162-Chantl Russenault et Maritine Pretet, **Economie et Gestion d'entreprise**, ED Dunod, France.

163-Durand Claude, **Le travail enchainé**. Seuil, paris, 1978.

164-Durkheim Emil ,**Règles de laméthode sociologiqu**e, Ed PUF.2013.

165-E. Delavallée ,**La culture d'entreprise**, Edition d'organisation paris. 2002.

166-Edouard Renker, **Le Nouveau Visage de La Communication Interne**, Edition d'Organisation, 2008.

167-EVERETT. C.HUGHIES : **Le regard sociologique**, édition de l'école des hautes études en sciences sociales, Paris, France,1996.

168-Fayol. H. **Administration industrielle et générale**. Ed gestion et andese, paris, 2016.

169-Gravitz (M), **METHODES DE SCIENCES SOCIALES**, 3eme ed, Dalloze, Paris, 1976.

170-Gregory Wagniere, **Les outils de communication pour l'entreprise, Haute école de Gestion**, de Geneve, 2010.

171-Guy le portef ,**Le chima directeur des emplois et des ressources humaines ,** Un outil de management stratégique , édition d'organisation paris , 1998.

172-J.R Sulzer ,**Comment Construire le Tableau de bord ,** (ed dunod ,03 eme edition , 2014, Paris)

173-Jean luc Michel, **Théories de la communication**, 2007- 2008.

174-Jean Marc Legall , **Gestion des ressources humaines**, call que sais-je, P.U.F, Paris, France,6éme édition, 2004.

175-Jean marie peretti, **Gestion des Ressources humaines** 8edition paris,2003.

176-Jean-Marie Peretti,**Gestion des ressources humaines**, 19e édition. Pari

177-Julie Arpmanet, **La Performance de La Communication Interne**, Master Par Alternance Promotion, Communication Marketing, France, 2013.

178-Lamiri Abdelhak, **Management de l'information redressement et mise a niveau des entreprises**, office de publication universitaires , Alger ,2003.

179-LOSADA VÁSQUEZ, Ángel: **La Comunicación institucional en la gestión del cambio**: el modelo universitario, Salamanca, Universidad pontificia de Salamanca, 1998 .

180-Madeleine Grawitz , **Lexique des sciences sociales**, édition Dalloz, Paris, France,6éme édition, 1994

181-Madeline gravitez , **Méthodes des sciences sociales** , 3ème Ed, paris, 1976.

182-Marie Hélène Westphalien**, Le dicom**, triangle édition, Paris, France,1992.

183-Maurice Angers, **INITIATION PRATIQUE À LA METHODOLOGIE DES SCIENCES HUMAINES**, éd Casbah, Alger, 1997.

184-Mechel Gervaism , **Control de Gestion** » Economica, Parais,7 eme Edition, 2000)

185-Mechel Gervaism , **Control de Gestion Set stratégie de L'entreprise** , (Economica, Parais, 4 eme Edition, 1991).

186-Michel Crozier et Frèdberg, **L'acteur et le système**, Cité par:AndréAkoun,

187-Pierre Ansard : **Dictionnaire de sociologie**, dictionnaire de Robert/seuil, France, 1999.

188-Michel Dguy, **Définition de fonctions-évaluation des emplois** , les éditions d'organisation , paris , 1986.

189-MichelDguy, **Définition de fonctions-évaluation des emplois** , les éditions D'organisation , paris , 1986.

190-Mintezberg Henri, **Structure et technique des organisations**, édition d'organisation 1982, paris.

191-Muccheilli Alex,**Etude des communications, informations, communication interne**, Armand Colin, Paris, France ,2éme édition , 2001.

192-NguenThanh, **La communication : stratégie au service de l'entreprise**, édition economica, Paris, France, 1991.

193-Patrick d'humiere, **Management de la communication d'entreprise**, édition Eyrolles, Paris, France ,2éme édition, ,1994

194-Renard Georges, **Essai d'ontologie juridique**, Premier volume-partie juridique,Ed, Librairie du recueil Sirey Paris , vol.I, 1930.

195-Shannon Claude, et Werren Weaver, Trad, **La Théorie Mathématique de la communication**, Paris, 1997.

196-Shein E,**Psychologie et organisation**, édition hommes et techniques, paris, 1971.

197-Stephen Robbins, **Organization theory, structure designs, and applications**, 3 rd Edition new jersey, prentice hall,1990

198-Stephen Robbins: **Organization theory, structure designs, and applications**, third edition new jersey, prentice hall, 1990.

199-Talcott parsons , **The social system**, glencoe, 3, the three press , 1951.

200-Talkott Parsons, **Unity and Diversity in the Modern Intellectual Disciplines**

201-Thied art, Raymond, **Apain the Managened** PUF, Paris, France, 1980.

202-Tournay Virginie: **Sociologie des institutions**, Ed PUF, Paris coll. «Que sais-je ?», 2011

B-Revues:

203- Laval, Christian**, Le destin de l'institution dans les sciences sociales,** Revue du MAUSS, vol. 48, no. 2, 2016.

Dictionnaires :

204- Boudon.R, Besnard. P, Cherkaoui.M, Lecuyer B.P ,**Dictionnaire de sociologie**, Larousse Bordas, Paris, France.

205- **Dictionnaire Hachette**, Paris, 1985.

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة لونيسي علي –البليدة –2–

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

الاتصال الداخلي وأثره على المشاركة في صنع القرار بالمؤسسة

دراسة ميدانية: بسكتة شرشال الجديدة بولاية تيبازة

استمارة أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إعداد الطالبة : **تحت إشراف :**

لطيفة سنون **أ.د الفضيل رتيمي**

الموسم الجامعي: 2022 / 2023

نرجو من سيادتكم المحترمة المساهمة في إنجاز هذا البحث العلمي من خلال الإجابة عن أسئلة الاستمارة بكل صدق، ونؤكد لكم أن أجوبتكم لن تستعمل إلا لغرض البحث وستبقى سرية:

ضع العلامة (X) من فضلك في خانة الإجابة التي تراها مناسبة :

المحول الأول: المعلومات الشخصية :

1- الجنس: 1. ذكر ☐ 2. أنثى ☐

2- السن: .....

3-المستوى التعليمي: 1. ثانوي ☐ 2.جامعي ☐

4- الأقدمية في العمل: .....

5-الفئة المهنية: 1. عون تحكم ☐ 2.إطار ☐

المحور الثاني: الاتصال التنظيمي وعلاقته بمشاركة المورد البشري في صنع القرار :

6- كيف يتم الاتصال بينك وبين رئيسك ؟

1. كتابيا ☐ 2. شفهيا ☐

أخرى اذكرها : .....

7-ما هي اللغة المستعملة في الاتصال مع رئيسك ؟

1.عربية ☐ 2. فرنسية ☐

8-هل ترى أن لغة الاتصال المستعملة تساعدك على إبداء رأيك وتقديم اقتراحات فيما يخص العمل ؟

1. نعم ☐ 2.لا ☐

9- كيف يتم الاتصال بينك وبين مرؤوسك في العمل ؟

1. كتابيا ☐ 2.شفهيا ☐

أخرى اذكرها : .....

10- ما هي اللغة المستعملة في الاتصال مع مرؤوسك في العمل ؟

1.عربية ☐ 2. فرنسية ☐

11- هل أنت على علم بالنظام الداخلي لمؤسستك ومختلف القوانين واللوائح والتنظيمات ؟

1.نعم ☐ 2. لا ☐

12-في الغالب حول ماذا تدور التقارير في مؤسستك ؟

1.الإبلاغ عن النشاطات والمهام ☐ 2. مشكلات في المؤسسة ☐

أخرى ، اذكرها : .....

13-في الغالب، حول ماذا تدور التعليمات في مؤسستك ؟

1.تطبيق قوانين جديدة تخص مؤسستك ☐ 2. تطبيق مستجدات النظام الداخلي لمؤسستك ☐

أخرى ، اذكرها : .....

14-هل أنت راض عن نوعية الاتصال المطبق في مؤسستك بينك وبين رئيسك في المؤسسة ؟

1.نعم ☐ 2.لا ☐

لماذا ؟.....

15-هل أنت راض عن نوعية الاتصال المطبق بينك وبين مرؤوسك في المؤسسة ؟

1.نعم ☐ 2. لا ☐

لماذا ؟.....

16-هل يمكنك إبداء رأيك فيما يخص العمل بحرية ؟

1. نعم ☐ 2. لا ☐

إذا كان نعم، لماذا ؟.....

وما هي المواضيع التي يسمح لك فيها بإداء رأيك ؟

1.مواضيع خاصة بظروف العمل ☐ 2. مواضيع خاصى بطريقة العمل ☐

أخرى ، اذكرها : .....

17-هل سبق وأن تم أخذ رأيك من طرف رئيسك قبل اتخاذ قرار ذي صلة بمجال تخصصك؟

1.نعم ☐ 2.لا ☐

كيف يتم ذلك؟.....

18-هل سبق وأن تم إشراكك في صنع قرار يخص مؤسستك ؟

1.نعم ☐ 2.لا ☐

19-هل ترى أن إشراك العمال في صنع قرارات تخص المؤسسة يزيد من فرص نجاحها ؟

1.نعم ☐ 2.لا ☐

20-هل أنت راض عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرار في مؤسستك ؟

1. نعم ☐ 2.لا ☐

لماذا ؟.....

المحور الثالث : الاتصال الأفقي ودوره في مساهمة العمال في صنع القرار بالمؤسسة :

21-كيف يتم الاتصال بينك وبين زميلك في نفس الفئة المهنية ؟

1. كتابيا ☐ 2. شفهيا ☐

أخرى اذكرها : .....

22-ما هي لغة الاتصال المستعملة بينك وبين زملائك من نفس الفئة المهنية ؟

1.عربية ☐ 2. فرنسية ☐

23-ما هي اللغة التي تفضلها للتواصل معك ؟

1. عربية ☐ 2. فرنسية ☐

24- هل يتم العمل في فئتك المهنية بشكل ؟

1.فردي ☐ 2.جماعي ☐

25-هل أنت مرتاح مع زملائك من نفس الفئة المهنية ؟

1.نعم ☐ 2.لا ☐

26- هل يتم بينك وبين زملائك في نفس الرتبة تبادل للآراء والاقتراحات فيما يخص العمل؟

1.نعم ☐ 2.لا ☐

27- إذا كانت الإجابة بنعم، هل ترى أن المؤسسة تشجع هذه الاقتراحات ؟

1. نعم ☐ 2.لا ☐

28-هل سبق وأن تم اتخاذ قرار في مؤسستك بناء على مقترحاتك ؟

1.نعم ☐ 2. لا ☐

المحور الرابع :الاتصال غير الرسمي ودوره في مشاركة المورد البشري في صنع القرار بالمؤسسة :

29-كيف هي علاقتك مع زملائك في مختلف الفئات المهنية ؟

1.جيدة ☐ 2.مقبولة ☐ 3.سيئة ☐

30-هل تجمعك علاقة صداقة مع زملائك من مختلف الفئات المهنية خارج أوقات العمل

1.نعم ☐ 2.لا ☐

31-هل سبق وأن تمت مناقشة مواضيع واقتراح حلول تخص العمل خارج أوقات العمل ؟

1. نعم ☐ 2.لا ☐

32-إذا كانت الإجابة بنعم، مع من تتم هذه اللقاءات ؟

1.زملائك في نفس الفئة المهنية ☐ 2.مختلف الفئات المهنية ☐

33-هل يتم التواصل بينك وبين زملائك في العمل خارج أوقات العمل الرسمية ؟

1.نعم ☐ 2.لا ☐

34-إذا كانت الإجابة بنعم، هل يتم التواصل مع ؟

1.مختلف العمال ☐ 2.زملائك في نفس الفئة المهنية ☐

35-في حالة مواجهتك لمشكلة ما أو استشارة في أمر معين بمن تتصل فورا ؟

1. أحد الزملاء ☐ 2.رئيس المصلحة ☐

3. النقابة ☐ 4. المدير ☐

أخرى اذكرها : .....

36-ما هو الوقت الذي تتصل فيه برئيسك أثناء مواجهتك لمشكل ما ؟

1.أثناء العمل ☐ 2. أثناء الراحة ☐ 3.بعد انتهاء العمل ☐ 4.دون وقت محدد ☐

37-هل تساهم الاتصالات التي تجريها مع زملائك في المشاركة في صنع القرار ؟

1.نعم ☐ 2. لا ☐

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جـامعة البـــليـــدة 2- لونيسي علي

كلـيـة العـلوم الإنـسـانـيـة والاجتمـاعـية.
قـسـم العـلـوم الإنـسـانـيـة.
شـعـبـة: علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

دفتر التربص

CARNET DE STAGE

Nom et prénom de l'étudiant (e) ...الطيبة بن...: اسم ولقب الطالب (ة)
Année Universitaire السنة الدراسية
...../..... 2018/2019

Identité de L'Etudiant — هوية الطالب

Nom : بسبوح — اللقب:

Prénom : لطيفة — الاسم:

Date et Lieu de Naissance : 16/12/1984 بوفاريك — تاريخ ومكان الازدياد:

ولاية البليدة

Promotion : 2015/2016 — الدفعة:

Filière : علم الاجتماع تنظيم وعمل — الفرع:

Groupe : — الفوج:

N° d'inscription : 4500-121109-21-013115 — رقم التسجيل:

Suivi de stage — التأطير

Enseignant Chargé du suivi : — الأستاذ المشرف على التربص:

Correspondant : — المكلف بالتربص من طرف مؤسسة الاستقبال:

Etablissement d'Accueil — مؤسسة التربص

Dénominateur : بسكتة بئر شال الجديدة — اسم المؤسسة:

Adresse : المنطقة الصناعية وادي البلح ص.ب 24 بئر شال

ولاية تيبازة 16014 — العنوان:

Téléphone : 024.43.91.57 — الهاتف:

E-Mail : NBcherchall@gmail.com — البريد الالكتروني:

Fax : 024.43.90.67 — الفاكس:

Stage — التربص

Du 19/09/2016 — من:

Au 20/10/2016 — إلى :

التقييم النهائي للتربص(خاص بالأستاذ المؤطر)

Evaluation Finale (réservée à l'Enseignant Encadreur)

اسم ولقب الطالب(ة):.....لطيفة سنوسي..... Nom et prénom de l'Etudiant.....

اسم ولقب الأستاذ:..... Nom et prénom de l'Enseignant :.....

ملاحظات الأستاذ المؤطر:..... Appréciation de l'Enseignant chargé du suivi :.....

.....

.....

.....

.....

التنقيط:

الإنتاج في الوسط المهني:.....

Production en milieu professionnel

الاهتمام والسلوك:.....

Assiduité et intérêt manifestés

تقييم تقرير التربص:.....

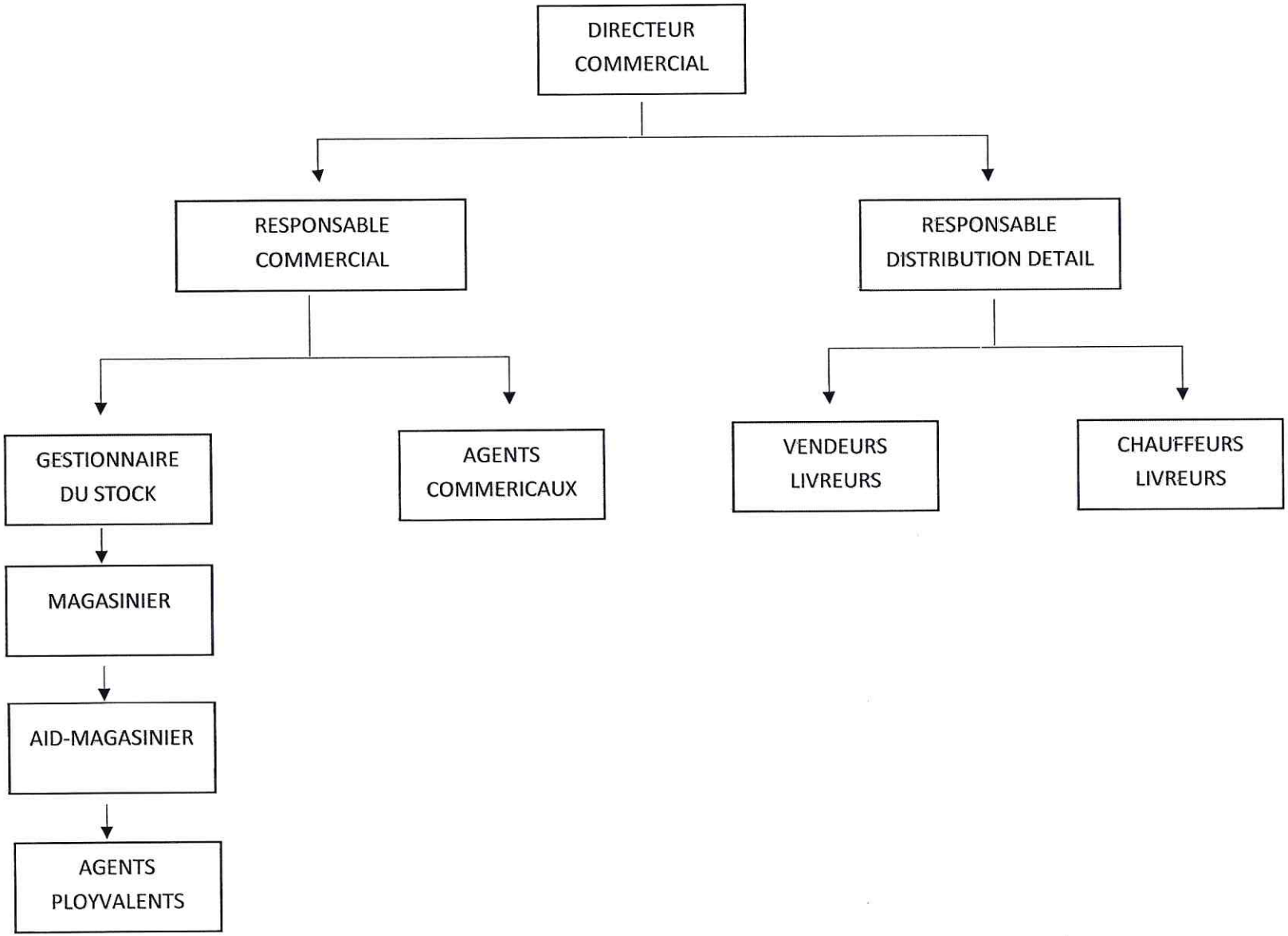
Rapport de stage

تقييم شفهي:.....

Test Oral

التاريخ	العلامة النهائية	إمضاء المؤطر المعين
Date	Note Finale	Signature du correspandant
19/09/27	17/20	

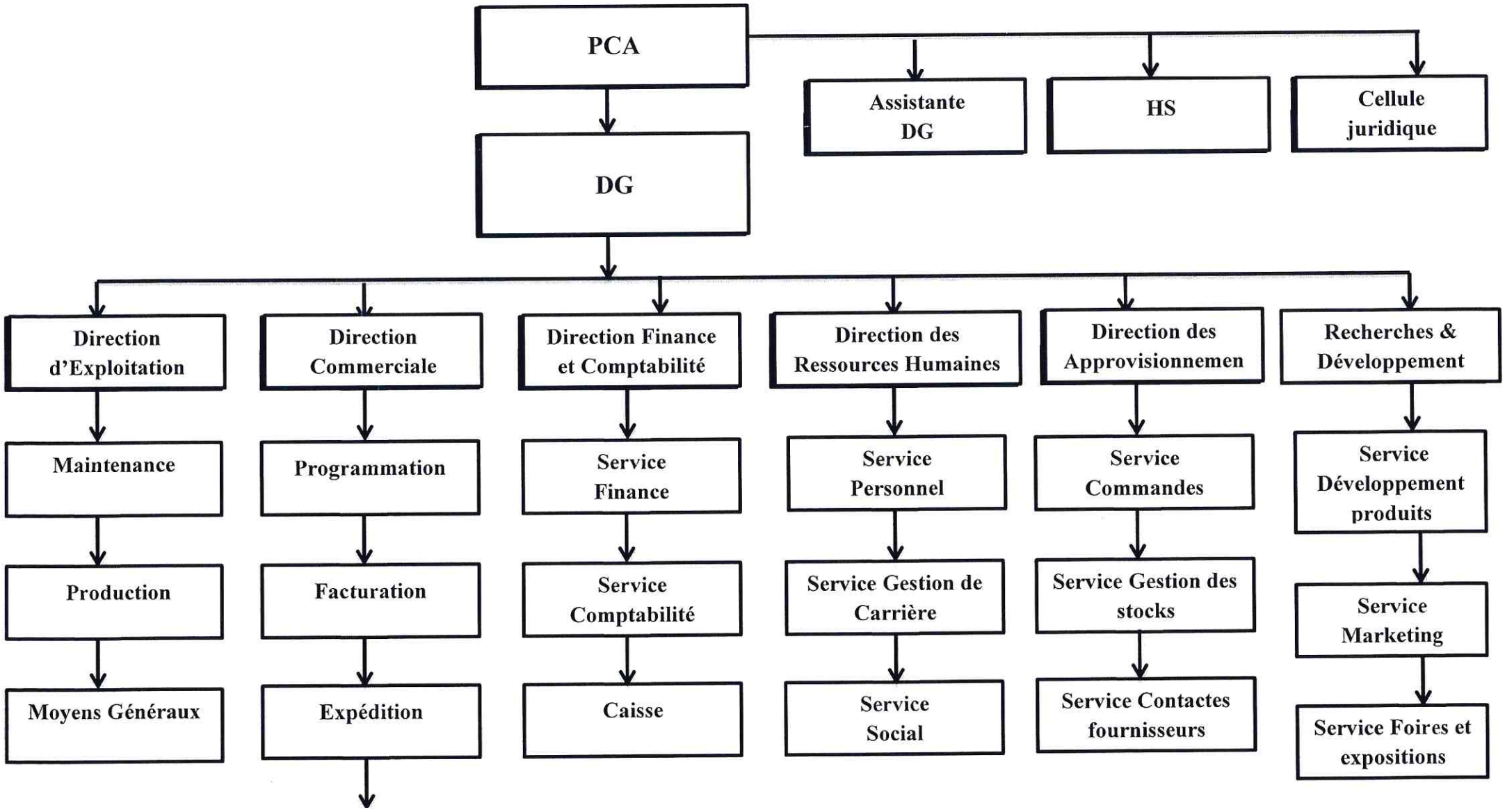
N.B :Ne doit comporter ni rature ni surcharge ملاحظة:تملأ هذه الصفحة دون أي شطب



ORGANIGRAMME DU SERVICE COMMERCIAL

ORGANIGRAMME

NOUVELLE BISCUITERIE DE CHERCHELL SPA,



NOUVELLE BISCUITERIE DE CHERCHELL SPA,
Siège social / Usine: BP24 Oued Bellah Cherchell, Tipaza
Tél: +213 (0) 24 333 536 / Fax: +213 (0) 24 333 537
Email: nbc.cherchell@hotmail.com

Date:

FICHE D'INVENTAIRE

PRODUITS	GRS	Ouverture 05 h00		ouverture 13 h00
Cherchell Chocolat	85 gr			
Cherchell Fraise	85 gr			
Cherchell Vanille	85 gr			
Cherchell Noisette	85 gr			
Cherchell Yaourt	85 gr			
Cherchell Banane	85 gr			
Cherchell Cappuccino	85 gr			
Cherchell Abricot	85 gr			
CHERCHELL TARTE AU FRAISE	85 gr			
Cherchell FRUIT DE BOIS	85gr			
CHERCHELL CHOCO	40 gr			
CHERCHELL FRAISE	40 gr			
CHERCHELL VANILLE	40 gr			
CHERCHELL NOISETTE	40gr			
CHERCHELL YAOURT	40 gr			
CHERCHELL BANANE	40 gr			
CHERCHELL CAPPUCCINO	40 gr			
CHERCHELL ABRICOT	40 gr			
CHERCHELL TARTE AU FRAISE	40 gr			
CHERCHELL FRUIT DE BOIS	40 gr			
CHERCHELL MAX CHOCO	170 gr			
CHERCHELL MAX FRAISE	170 gr			
CHERCHELL MAX VANILLE	170 gr			
SHOOT CHOCO	115 gr			
SHOOT VANILLE	115 gr			
SHOOT FRAISE	115 gr			
SHOOT NOISETTE	115gr			
SHOOT ABRICOT	115 gr			
SHOOT CHOCO	40 gr			
SHOOT VANILLE	40 gr			
SHOOT FRAISE	40 gr			
SHOOT NOISETTE	40gr			
SHOOT ABRICOT	40 gr			
AFRAH CHOCO	180 gr			
AFRAH FRAISE	180 gr			
AFRAH VANILLE	180 gr			
AFRAH CAPPUCCINO	180 gr			
AFRAH CITRON	180 gr			
AFRAH GO	50 gr			
cherchell top	30 gr			
TURTA	40 gr			
CHERCHELL POPS CHCO	250 gr			
CHERCHELL POPS Miel	250 gr			
Flan choco	50 gr			
Flan vanille	50 gr			
Flan fraise	50 gr			
RONDO Choco	90 gr			
RONDO Vanille	90 gr			
RONDO Fraise	90 gr			
Halkouma Aromatisé	400 gr			
Halkouma el wazir	500 gr			
AFRAH MIX FRAISE	450 gr			
CACAO PUR	50 gr			
TOTAL		-		

EMARGEMENT MAGASINIER

NOUVELLE BISCUITERIE DE CHERCHELL SPA,
BISCUITTERIE ET CONFISERIE
Capital Social : 1 000 000 000.00 DZD
Siège social / Usine : BP24 Oued Bellah Cherchell, Tipasa
Tél: +213 (0) 24 333 536 / Fax: +213 (0) 24 333 537
Email : nbc.cherchell@hotmail.com

RC : 01 B 0522742-42/00 - Art Imp : 42202132331 - NIF : 000116052274299 - NIS :000542229007445 - RIB : 00100427030030020179 BNA

FACTURE N° : 000948/23

Date : 05/03/2023

Code : CLI.070
Nom Client :
Activité :
Adresse :
Code Comptable :

R.C :
NIS :
NIF :
Art.Imp :
Capital Social :

N	DÉSIGNATION ARTICLE	QTÉ	UM	PU HT	Montant HT
1	CHERCHELL CHOCOLAT 85 g	1 800.00			
2	CHERCHELL FRAISE 85 g	200.00			
3	CHERCHELL VANILLE 85 g	400.00			
4	TURTA 40 g	1 000.00			
5	CHERCHELL CHOCOLAT 2×2 40 g	200.00			
6	SHOOT CHOCOLAT 2×2 40 g	200.00			
7	SHOOT CHOCOLAT 115 g	200.00			
8	AFRAH FRAISE 180 g	82.00			
9	AFRAH VANILLE 180 g	18.00			

Total HT	
RRR	
Net Ht	
T.V.A. 19%	
Timbre	
Total TTC	

Arrêtée la présente Facture de Vente à la somme de:

Mode de Paiement : Espèce

Date	Chèque ou pièce N°	Mode	Montant
05-03-23		Espèce	
		Montant Réglé	
		Reste à régler	**0.00**

Signature

NOUVELLE BISCUITERIE DE CHERCHELL SPA,
Siège social / Usine : BP24 Oued Bellah Cherchell, Tipasa
Tél: +213 (0) 24 333 536 / Fax: +213 (0) 24 333 537
Email : nbc.cherchell@hotmail.com

Bordereau de Sortie

Numéro BL : ***000948/23***
Date BL : ***05/03/2023***

Client :

CODE	DESCRIPTION	QTÉ	UNITÉ	OBSERVATION
000003	AFRAH VANILLE 180 g	18.00		
000002	AFRAH FRAISE 180 g	82.00		
000031	SHOOT CHOCOLAT 115 g	200.00		
000036	SHOOT CHOCOLAT 2×2 40 g	200.00		
000022	CHERCHELL CHOCOLAT 2×2 40 g	200.00		
000044	TURTA 40 g	1 000.00		
000014	CHERCHELL VANILLE 85 g	400.00		
000013	CHERCHELL FRAISE 85 g	200.00		
000012	CHERCHELL CHOCOLAT 85 g	1 800.00		

CHAUFFEUR

SERVICE SECURITE

DIRECTION COMMERCIALE

Nom :
Prenom :
N° P,C :
N° matricule :

CLIENT :

DESTINATION :

NOUVELLE BISCUITERIE DE CHERCHELL SPA,
Siège social / Usine: BP24 Oued Bellah Cherchell, Tipaza
Tél : +213 (0) 24 333 536 / Fax: +213 (0) 24 333 537

LISTE DES PRODUITS NBC

DESCRIPTION	*Produit*	*Grammage*	*Parfums*	*Nombre de pièce par carton*
BISCUITS	CHERCHELL	85G	CHOCOLAT FRAISE VANILLE NOISETTE CAPPUCCINO BANANE YAOURT ABRICOT TARTE AUX FRAISES FRUITS DES BOIS	24 PIECES PAR CARTON
	CHERCHELL 2×2	40G	CHOCOLAT FRAISE VANILLE NOISETTE CAPPUCCINO BANANE YAOURT TARTE AUX FRAISES FRUITS DES BOIS	48 PIECES PAR CARTON
	SHOOT	115G	CHOCOLAT FRAISE VANILLE NOISETTE ABRICOT	24 PIECES PAR CARTON
	SHOOT 2×2	40G	CHOCOLAT FRAISE VANILLE NOISETTE ABRICOT	48 PIECES PAR CARTON
	RONDOO	90 G	CHOCOLAT FRAISE VANILLE	24 PIECES PAR CARTON
	CHERCHELL MAX	170 G	CHOCOLAT FRAISE VANILLE	24 PIECES PAR CARTON
	GALETTE CHERCHELL	330 G	SEC	20 PIECES PAR CARTON
TARTELETTE	TURTA	40G	CHOCOLAT	48 PIECES PAR CARTON

BISCUIT ENROBÉ	CHERCHELL CHOC	40 G	BLEU ROSE	48 PIECES PAR CARTON
GAUFRETTE	AFRAH	180G	CHOCOLAT FRAISE VANILLE CITRON CAPPUCCINO	24 PIECES PAR CARTON
	AFRAH MIX	180G	CHOCO-FRAISE CHOCO-VANILLE	20 PIECES PAR CARTON
	AFRAH GO	50 G	CHOCO	45 PIECES PAR CARTON
	CHERCHELL TOP	30 G	CHOCO	30 PIECES PAR CARTON
PREPARATION EN POUDRE	CACAO	50 G		24 PIECES PAR CARTON
	FLAN	50 G	CHOCOLAT FRAISE VANILLE	24 PIECES PAR FARDEAU