

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم ادارة و تسيير الرياضي



مذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر

تخصص تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية

العنوان

اهمية الاتصال الاداري في اتخاذ القرار
داخل المنشأة الرياضية

تحت إشراف:
- د. فنوش نصير

من إعداد :
- عثمان يوسف

السنة الجامعية : 2018 / 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتَى
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ
الَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
تُحْمَلُهُ الْمَوَاقِدُ
فَيَكْفُرُ بِهَا الْغَافِلِينَ
إِنَّ رَبَّهُ لَسَدِيدٌ
إِلَىٰ عَرْشِهِ الرَّحِيمُ

شكر و عرفان

لعل لذة النجاح، هي أعظم لذات الحياة ولكن حريُّ بنا ونحن نقطف ثمرة النجاح أن نتقدم بالشكر لكل من ساندنا وشد من أزرنا لبلوغ ما بلغنا ولذا فالشكر بداية لصاحب الفضل والمنة "لله سبحانه وتعالى" الذي أنعم علي الصحة والعافية لبلوغ ما بلغت اليوم.

ثم لصاحب الفضل العظيم أستاذي و مؤطري الدكتور "فنوش نصير" المثال الأعلى في الطيبة والأخلاق الكريمة أدامه الله ذخرا للعلم .

كما أتوجه بخالص الشكر إلى اللجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذا العمل وكل أساتذة لما حظيت به من حسن اهتمام وتوجيه طوال مدة دراستي في

القسم

كما لا يفوتني أن أشكر كل ساندني وشد من أزرني لبلوغ ما بلغت، وكل من مدني بيد المساعدة سواء بنصيحة أو بانتقاد من قريب أو من بعيد .

شكرا لكم

الاهداء

إلى اللذان قال فيهما الرب جل وعلى " واخفض لهما جناح الذل من
الرحمة وقل ربى إرحمهما كما ربياني صغيرا" - أمى وأبى -

إلى الينبوع الصافى الساطع الذى يملأ ويضيء لى طريقي بحنانها
وحبها أمى الغالية ، إلى رمز الحنان والعطاء إلى الذى أفنى عمره
لأجلنا إلى الذى يحمل كل المصاعب من أجل تربيتنا وسعادتنا أبى
العزىز.

إلى المصابيح التى تضىء بيتنا

إلى من كان شريكاً لى فى تقديم هذا العمل من قريب أو بعيد.

إلى الذين كانوا لى خير سند وخير رفقاء:

الفهرس

الاهداء

الشكر

قائمة الجداول

مقدمة:

الجانب التمهيدي

- 1- اشكالية البحث 03
- 2- تساؤلات البحث 03
- 3- فرضيات البحث 04
- 4- اهداف البحث 04
- 5- اهمية البحث 04
- 6- مصطلحات البحث 05
- 7- الدراسات السابقة و المشابهة 07
- 8- مناقشة الدراسات السابقة 09
- 9- الخلاصة 11

الدراسة النظرية

الفصل الاول: الاتصال الاداري

- الاتصال الاداري:

- 1- مفهوم الاتصال 13
- 2- نظريات الاتصال 13
- 3- أهمية الاتصال الاداري 15
- 4- العناصر الرئيسية لعملية الاتصال 16
- 5- اهداف الاتصال الاداري 18
- 6- وظائف الاتصال الاداري 19
- 7- انواع الاتصال الاداري و خصائصه 20
- 8- اساليب الاتصال الاداري 23
- 9- معوقات الاتصال 25

الفصل الثاني : اتخاذ القرار

- اتخاذ القرار:

- 1-تعريف عملية اتخاذ القرار.....30
- 2-مراحل عملية اتخاذ القرار.....31
- 3-أنواع القرارات و أشكالها32
- 4-خصائص عملية اتخاذ القرار.....34
- 5-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.....35
- 6-الأمور الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرار.....35
- 7- أساليب اتخاذ القرار.....35
- 8- مقومات عملية اتخاذ القرار.....36
- 9-مقومات القرار الإداري.....37
- 10-نظريات اتخاذ القرار.....38
- 11-اتخاذ القرار و ارتباطه بالمستقبل.....42

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث : منهجية البحث والاجراءات الميدانية

- تمهيد-.....46
- 1- الدراسة الاستطلاعية47
- 2- المنهج المتبع في الدراسة.....47
- 3- مجتمع وعينة الدراسة :
1-3-مجتمع الدراسة.....47
- 2-3-عينة البحث.....48
- 3-3-ضبط متغيرات الدراسة48
- 4-ادوات جمع البيانات و المعلومات :
1-4-استمار الاستبيان48
- 2-4- الخصائص السيكومترية للأداة.....48
- 5-اجراء التطبيق الميداني49
- 6- الاساليب الاحصائية المستعملة50
- 7- الخلاصة.....51

الفصل الرابع : عرض وتحليل النتائج

1- عرض النتائج.....53

الفصل الخامس: مناقشة النتائج و تفسيرها

1- مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.....66

2- الاستنتاجات66

3- الاقتراحات.....67

4- فرضيات المستقبلية.....67

5- الخاتمة69

6- المصادر و المراجع

7- الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	جدول يوضح مدى اهتمام الادارة بايصال المعلومات الى كل المصالح	53
02	جدول يوضح المعلومات التي تنقل واضحة و فعالة	53
03	جدول يوضح مدى اشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار	54
04	جدول يوضح مدى جلسات المشورة مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل خاصة بعملية اتخاذ القرار	55
05	جدول يوضح مدى تطبيق نتائج الجلسات	55
06	جدول يوضح مدى هل يشارك الموظفين في تعبير عن ارائهم حول اتخاذ القرار	56
07	جدول يوضح مدى وصول القرارات الصادرة في الوقت المناسب	57
08	جدول يوضح مدى المدير يقوم بزيارات اثناء العمل و تقدم بعض التوجيهات و الارشادات	57
09	جدول يوضح ماذا كان المرؤوسين يتصلون برؤسائهم	58
10	جدول يوضح ما اذا كانت العلاقة بين المرؤوس و الرئيس حسنة	59
11	جدول يوضح ما اذا كانت هناك طرق مناسبة لتحسين العلاقة بين المرؤوس و الرئيس	59
12	جدول يوضح ماذا كان المرؤوسين يتصلون بالمدير فور مواجهتهم لمشكلة في عملية اتخاذ القرار	60

60	جدول يوضح ما اذا كان المرؤوسين يقدمون طلبات للرئيس المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار	13
61	جدول يوضح ما اذا كانت توجد استجابة و رد لطلب قدم لرئيسك فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار	14
62	جدول يوضح ماذا كانت هنالك تعدد للاساليب التي يستعملها المرؤوسين للاتصال برؤساهم لتنظيم عملية اتخاذ القرار	15
62	جدول يوضح الاتصال بالرؤساء يقلل من الاخطاء في عملية اتخاذ القرار	16
63	جدول يوضح ما اذا كان المرؤوسين يتصلون بزملائهم داخل الادارة	17
64	جدول يوضح مدى استجابة زملائك للمشاركة في عملية اتخاذ القرار	18

مقدمة

مقدمة:

شهد العالم تطورات جذرية من بينها ظهور الثورة الصناعية التي اولت الاهتمام بالجانب الصناعي الذي ساهم في ظهور عدة اتجاهات مختلفة الا ان هدفها بقي واحد وهو رفع الانتاجية، هذا ما ادي الي سخط العمال الي أن ضهرت مدرسة العلاقات الانسانية فاتحة المجال امام الاهتمام بالسلوك الانساني في المنظمة ، مما زاد الاهتمام بالعملية الاتصالية كبعد من ابعاد التطور الصناعي و تمثله نوع العلاقة التي تربط الرئيس بالمرؤوس وضبطها لما يخدم مصالح المنشأة .

ان القدرة علي الاتصال الاداري و التفاهم مع الاخرين لازمة لكل انسان لكنها ضرورية بشكل خاص للرئيس و المرؤوس ، كما لا يمكن للمدير ان يؤدي أعماله ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جيدة داخل المنشأة وما لم يكن لديهم المهارات الفردية اللازمة للاتصال الفعال بغيرهم .فالاتصال الاداري يهدف الي تدفق البيانات و المعلومات اللازمة لاستمرار العملية الادارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الاتجاهات داخل المنشأة و خارجها .

وقد اثبتت معظم الدراسات الخاصة بالاتصال العلاقة الوثيقة بين زيادة الانتاج و ارتفاع الروح المعنوية ووجود أنظمة اتصالية رفيعة المستوى، فتدفع المعلومات من الادارة الي العاملين ووضوح هذه المعلومات يساعد عل القيام بعمل ذو كفاءة عالية و يقضي عل الغموض و التردد ، كما يساعد عل اتخاذ القرارات التي بدورها تعد الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات و المواقف أثناء العمل. ولذا فان عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الادارية ، اذ عدم الشروع باتخاذ القرارات عدم اتخاذها بشكل المناسب و الصحيح من شأنه أن يخلق اخفاق عن اداء المهام و النشطة المطلوبة لتحقيق الأهداف المبتغى انجازها اذ ان القرار الصحيح سهم بشكل اساسي في تمكين المنظمة او منشأة من مواصلة أنشطتها الادارية بكفاءة و فعالية ، فان عملية اتخاذ القرارات تتغلغل و بصورة مستمرة في نشاط المنشأة و في جميع عناصر العملية الادارية من تخطيط ، تنظيم ، توجيه و رقابة وهي لا تقتصر عل عامل دون غيره أو مستوي اداري دون سواء فأني اداري يتوجب عليه أن يمارسها لأداء مهامه ، وكي يتسن له اتخاذ قرارات يتطلب توفير لديه المعلومات الدقيقة في المكان و الزمان المناسبين. ولكي يشعر العاملون بأهميتهم فلا بد أن يكون هناك دائما هدفا واضحا يؤمنون به و يعملون علي تحقيقه ولا بد أ يدركوا تقدمهم نحو تحقيق هذا الهدف و اسهامهم في بلوغه.

الجانب التمهيدي

1-الإشكالية:

يعد الاتصال الإنساني جانباً مهماً في الحياة فهو أداة فعالة من أدوات التغيير والتطوير والتفاعل بين الأفراد والجماعات. ويلعب دوراً مهماً في التطور والتغير الاجتماعي والثقافي والاقتصادي، فكلما اتسعت وتنامت خطوات التغيير والتطور، اتسعت وازدادت الحاجة إلى المعلومات والأفكار والخبرات، وبالتالي إلى قنوات الاتصال لنقلها وإيصالها إلى الأفراد والجماعات؛ أي يعتبر بمثابة الدورة الدموية التي تؤمن الرموز المعلومات والبيانات لكافة العناصر التنظيمية في المنشأة. فبواسطته تتحقق الأهداف المسطرة وتتحقق الغايات داخل التنظيم وبين أي جماعة من الناس ذات نشاط بناء رياضي (محمد مصطفى الثعالبي 1974 ، ص53) ، إذن هو بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطاً ديناميكياً.

فليس من الممكن تصور جماعة أي كان نشاطها دون أن تصور في نفس الوقت عملية الاتصال أو سلوكا اتصاليا يحدث داخل أقسامها أو أفرادها أو عناصرها، تجعل منه وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بالقيام بكل الأعمال والأنشطة.

فالالاتصال الإداري يمكن القادة من التعرف على كل صغيرة وكبيرة، مما يؤمن لهم قدراً كبيراً من المعلومات والبيانات تؤهله إلى اتخاذ قرارات فعالة تضمن التوازن والاستقرار وتحقق المتطلبات الوظيفية للمنظمة، هذا بالإضافة إلى توجيه المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا وسرعة حل المشكلات ومواجهتها.

وبالرغم من أن الاتصال وسيلة الإدارة الناجحة لتحقيق أهدافها من خلال السرعة في نقل وتبادل المعلومات التي تفيد الإدارة في إنجاز أعمالها، وبالتالي اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة ، إلا أن الاتصال الإداري داخل المنظمة يتفاوت من قسم لآخر ومن شخص لآخر، نظراً لوجود معوقات وصعوبات تحول دون الاستفادة من الاتصالات وتدفق المعلومات لدى صانعي القرارات، نظراً لوجود إختلافات جوهرية وبالغة الأهمية على عدة مستويات تخص تارة متخذ القرار في جوانبه العديدة : النفسية، الاجتماعية، التكوينية، والمهارية.....، وتارة أخرى تتعلق بنوعية الاتصالات وأخرى معوقات تنظيمية تخص الجهاز الإداري.

وفي ضوء هذا كله جاءت هذه الدراسة التي تتناول أهمية الاتصال الإداري في تحقيق كفاءة وفعالية عملية اتخاذ القرار داخل المنشأة الرياضية.

2-تساؤلات البحث:

وعليه تنحصر هذه الدراسة في التساؤل العام التالي:

هل للاتصال الإداري أهمية في اتخاذ القرار داخل المنشأة الرياضية ؟

وتنطوي تحته التساؤلات الفرعية التالية:

-هل للاتصال النازل دور في اتخاذ القرار داخل المنشأة الرياضية ؟

- هل للاتصال الصاعد دور في اتخاذ القرار داخل المنشأة الرياضية ؟
- هل للاتصال الافقي دور في اتخاذ القرار داخل المنشأة الرياضية ؟

3-الفرضيات:

تعتبر الفرضيات أهم خطوة من خطوات البحث العلمي، فهي تأخذ في الغالب الصيغة التعميمية، كما تصاغ بأسلوب منسق يظهر العلاقة بين مختلف المتغيرات التي يحاول الباحث من خلالها الإجابة على تساؤلات الإشكالية حيث وردت حولها مجموعة من التعاريف نذكر منها :

الفرضية عبارة عن فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة وموضوع الدراسة والعوامل المرتبطة والمسببة لها عبارة عن الإجابة الاحتمالية للسؤال المطروح في إشكالية البحث، يخضع للاختبار سواء عن طريق الدراسة النظرية أو عن طريق الدراسة الميدانية(رشيد زرواتي، 2002 ، ص22)

الفرضية العامة :

للاتصال الإداري أهمية في اتخاذ القرار داخل المنشأة الرياضية.

الفرضيات الجزئية:

- للاتصال النازل دور في اتخاذ القرار داخل المنشأة الرياضية.
- للاتصال الصاعد دور في اتخاذ القرار داخل المنشأة الرياضية.
- للاتصال الأفقي دور في اتخاذ القرار داخل المنشأة الرياضية

4- أهداف الدراسة:

بالارتكاز على ميزان اختيار الموضوع وأهميته وبلاستناد إلى مختلف تصورات النظرية ومن خلال ملاحظتنا للدؤوبة نسعى من خلال قيامنا بهذا البحث إلى أهداف وغايات كثيرة منها:

- التعرف على دور الاتصال النازل في اتخاذ القرار داخل المنشأة الرياضية
- التعرف على دور الاتصال الصاعد في اتخاذ القرار داخل المنشأة الرياضية
- التعرف على دور الاتصال الافقي اتخاذ القرار داخل المنشأة الرياضية

5- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من طبيعة الموضوع الذي نتناوله من جهة ونوع المشكلات التي نطرحها للتحقيق والتقصي من جهة أخرى ولهذا اكتسى موضوع الاتصال أهمية بالغة في كل ميادين الحياة وذلك أن السلوك الاتصالي يعد سبب وجود الإنسان لأن الإنسان لا يستطيع العيش دون أخيه الإنسان كذلك حال المنظمات، فالاتصال مثل الدورة الدموية ينقل المعلومات والبيانات إلى جميع أعضاء المنشأة الرياضية ليمدها بما يلزم من المعلومات والمعطيات تساعد الأفراد في اتخاذ القرارات وربط علاقات العمل ودفع الحيوية والنشاط في كل أفراد المنشأة الرياضية لهذا اكتسى موضوع الدراسة في المنشأة أهمية ضرورية التي ارتأينا إبراز أهميته من خلال محاولة اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف داخل المنشأة الرياضية قصد المساعدة في حل المشاكل الاتصالية والعمل على تطويرها وجعلها في خدمة المنشأة ناهيك عن أهمية الاتصال في

اتخاذ القرار في المنشأة الرياضية، لأن القرار الفعال والسليم لا يبنى إلا من خلال عملية الاتصال فإذا كان متخذ القرار متحرك ي العملية الاتصالية كان صنع القرار أكثر موضوعية ومرونة.

6-مصطلحات البحث :

الاتصال:

لغة : وصل الشيء بالشيء وصلا ووصولاً أي بلغه وانتهى إليه واوصله واتصل : أي لم ينقطع عنه (الفيروز ابادي، مجد الدين محمد يعقوب 1987. 1380)

اصطلاحاً : كلمة الاتصالات communications مأخوذة من الاصل اللاتيني ويقصد بها الاتصال الذي يجري بين شخصين بهدف إيجاد تفاهم أو وحدة الاراء والافكار (العشيمين فهد بن سعود بن عبد العزيز 1993 ص 15) ويرى اخرون بان الاتصال هو تلك العملية الهادفة إلى نقل المعلومات وتبادلها والتي على اساسها يتوحد الفكر وتتفق الدفاهيم وتتخذ القرارات (عبد الكريم ابو مصطفى 2001 ، ص 226)

-التعريف الاجرائي : هو عملية نقل وتبادل المعلومات والاراء والافتراحات بين المستويات ووحدات التنظيم ، داخل المنظمة، باستخدام اساليب ورسائل لتحقيق أهداف الإدارة، وهو يتضمن الاتصال الإداري الرسمي وما يشمله من انواع (الاتصال النازل -الاتصال الصاعد -الاتصال الافقي)

ا -الاتصال النازل :

وهو اتصال داخلي رسمي ويعد هذا النوع الاتصالي من ابرز انواع الاتصال، هو أكثرنا انتشارا في المنشآت، حيث بواسطته تنساب المعلومات و البيانات وتنتقل من المستويات الادارية الاعلى إلى المستويات الدنيا بغية توضيح أهداف المنشأة وسياستها ويتضمن هذا الاتصال ما يلي (محمد فتحي 2003 ص 110_ 111)

-اصدار الاوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين

-توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة

-الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها

-إبلاغ المدروسين بمستوى أدائه ، ومدى تقدمه ونقاط ضعف الأداء

ب -الاتصال الصاعد :

وهي الاتصالات من اسفل المستويات الادارية إلى اعلاها، وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلات وتذليل العقبات التي تتعرض تنفيذ اوتلك التي تؤدي الى ادخال برامج تدريبية أو اعادة تنظيم أو تقدير العاملين والثناء عليه (عبد الكريم درويش وليمي تكلا 1976ص 477) وعن طريقها يمكن توفير المعلومات والبيانات أمام المديرين في المستويات الاعلى، بما يتدرج لهم الفرصة لاصدار القرارات السليمة القائمة على معلومات وبيانات دقيقة.

أ -الاتصال الافقي:

هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهرمي بالمنظمة، و يعتبر هذا النوع من الاتصال امراً ضرورياً لتحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات التنظيمية، حيث يتم تبادل المعلومات والبيانات والاراء ووجهات النظر

حول المسائل و الموضوعات المشتركة بينهما، وتنسيق ما يجب اتخاذه من إجراءات، وتدير لحل مشكلات التي تم
الاطراف المعنية (محمد منير حجاب: 2004 ص 11)

القرار :

لغة :مشتق من القر و أصل كلمة على ما نريد هو " التمكن "فيقال قر في مكان , أي قره وتمكن فيه. (نادرة أيوب ,
1999, ص 12)

اصطلاحا :بمفهومه البسيط يعني التوصل الى نتيجة او حل لمشكلة قائمة او لمواجهة مواقف محتملة الحدوث أو لتحقيق
أهداف مرسومة(أبو رمضان , 2000,ص 102)

تعريف معهد الكسندر هيملتون : القرار هو الإجابة عن سؤال يدور حول حقائق مبهمة تؤدي إلى توضيح الحقائق
لاستخلاص الإجابة النهائية(غزاري عمر , 2007, ص 103)

كنعان نواف :عرفو بأنو مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره انسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز هدف أو الأهداف
التي يبتغيها (كنعان نواف , 2001, ص 19)

التعريف الإجرائي :القرار هو وسيلة اختيار مدرك و واع لأحسن البدائل المتاحة محققا لأكبر عائد و بأقل تكلفة أو محققا
لأهداف مطلوبة.

اتخاذ القرار

لغة :اتخاذ القرار و تعني اختيار البدائل

اصطلاحا: هو عبارة عن عملية اختيار بديل من بدلين أو أكثر لتحقيق هدف او مجموعة من الأهداف خلال فترة
زمنية معينة في ضوء معطيات البيئة الداخلية و الخارجية و الموارد المتاحة للمنظمة (عبد الغفار حنفي و آخرون , 1993
ص132)

أو بمفهوم آخر " هو تحليل و تقييم لكافة المتغيرات المشتركة التي تخضع بمحملها للتدقيق و التمهيص بحيث يت إدخالها
و إخضاعها جميعها للقياس العلمي و معادلات البحث العلمي و النظرية العلمية و الأساليب الكمية الإحصائية
للوصول إلى أو نتيجة . و أخيرا إلى استنتاجات و توصيات لوضع هذا الحل أو الحلول في مجال التطبيق العلمي و حيز
التنفيذ" (ظاهر الكلالدة , 1997, ص 31) .

وهي أيضا عملية الاختيار من بين أفضل البدائل و أفضل السبل لتحقيق الهدف المنشود و اختبار مدى كفاءة الرؤساء
و القادة وقدرته على تحمل المسؤولية و البث في الأمور (النمر وآخرون , 1997, ص306).

وتعريف هيربرت سيموت " إن الاتخاذ القرار هو قلب الإدارة وان مفاهيم نظرية الإدارة يجب إن تكون مستمد من منطق
سيكولوجية الإنساني, و يضيف بان عملية اتخاذ القرار هي بمثابة عملية البحث عن حل و يبسط للمشكل

المطروح (Herbert , Simon , 1983,p325)

التعريف الإجرائي: هي عملية عقلية هامة قد تكون بسيطة أو معقدة يتوصل المرء للوصول إلى اختيار أو انتقاء سبيل
أوامر أو فكرة يواجهها ليصل إلى الهدف الذي يريد المدير أو متخذ القرار.

7-الدراسات السابقة و المشابهة:

7-1-دراسة هجان (2006م)رسالة دكتوراه بعنوان:

وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية

أهداف الدراسة:

-التعرف على وسائل الاتصال الإداري المستخدمة في مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية
-التعرف على الاسباب التي تؤثر على فاعلية الاتصال الإداري في هذه المدارس وذلك من وجهة نظر التربويين العاملين في المدارس.

-عينة الدراسة: وتم اختيار عينة عشوائية من (228) معلم و (102) مدير مدرسة واختار

-أدوات الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة للدراسة

المنهج المستخدم: المنهج الوصفي التحليلي

اهم نتائجها:

-يجب استخدام كل من وسائل الاتصال الإداري الشفهية، في مدارس التعليم العام
-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية افراد العينة ازاء كل من وسائل الاتصال الإداري الشفهية والكتابية ومعوقات الاتصال الشخصية والتنظيمية والبيئية تعزي إلى كل من الوظيفة، والمرحلة التعليمية، والتخصص، والمؤهل العلمي، والخبرة في مجال التعليم.

7-2- دراسة صالح بن نوار دكتوراه دولة2004:لفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين

والمشرفين أجريت الدراسة الميدانية بالمنشأة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي - مركب المحركات والجرارات -قسنطينة.

اهداف الدراسة:

واعتقد الباحث بان موضوع دراسة ينبه إلى ان النجاح في العمل وتحقيق النتائج المطلوبة لا يهدي ولايمنح وانما يؤخذ بعد ان نوفر له كافة أسباب النجاح وانحسن التخطيط .اذن فكان اختيارهم هذا الموضوع بدافع تحديد اهم الأليات والحوافز والدوافع التي يعتقد الصناعيين انها تساهم في نمو وتطوير المنشآت الوطنية وفعاليتها.

عينة الدراسة:

قسم الباحث مجتمع الدراسة الفئتين أو عينتين العينة الأولى متمثلة في الإداريون وعددهم قسم الباحث مجتمع الدراسة إلى فئتين أو عينتين، الفئة الاولى متمثلة في الإداريون وعددهم 175 هذه الفئة طبقت عليهم استمارة مقابلة .أما الفئة الثانية بلغ عددها (1299)عاملا واعتمد الباحث على أسلوب المسح بالعينة : بنسبة12

ادوات الدراسة :الاستمارة :استخدام الباحث استمارة خاصة بالإطارات والمسؤولين، وكانت استمارة المقابلة تضمنت 12سؤال مفتوح.

-المنهج المستخدم: المنهج الوصفي

- نتائج الدراسة - : العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات الهامة التي تؤدي بالعامل إلى جهود أكبر في عمله لإنتاج المنشأة.

يعتبر الاتصال الأفقي عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة، فهو يساعد العمال على ابداء لرائهم في المسائل التنظيمية الخاصة، بهم يزيد من دافعيتهم إلى للعمل.

7-3-دراسة العربي بن داود:

عنوان الدراسة (فعالية الاتصال التنظيمي في المنشأة الجزائرية) و تمت الدراسة بمركب الرافعات و المجارف بعين السمارة ولاية قسنطينة تسعى الدراسة إلى تحقيق الاهداف التالية:

الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق ه اساسي او عام يتجلى من خلال مدى اهتمام المنشأة لتحقيق فعالية الاتصال بين الإدارة و العمال . و معرفة او ابراز اهمية الاتصال في المنشأة و دوره في تحقيق اهدافها.

-الكشف عن انماط الاتصال و خصائص و الوسائل , و كذلك القنوات المتبعة في العملية الاتصالية.

- كذلك ابراز المشاكل التي تحول دون تحقيق فعالية اتصالية.

لخصت الدراسة إلى النتائج التالية:

العلاقات الانسانية الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات الهامة التي تؤدي بالعامل إلى بذل جهود أكبر في عمله لالصاح المنشأة.

يعتبر الاتصال المفتوح عامل رئيسي لاشاعة روح الجماعة , فهو يساعد العمال على ابداء ارائهم بالمسائل التنظيمية الخاصة بهم, مما يزيد من دافعيتهم للعمل.

-اما فيما يخص في عملية اتخاذ القرار و المشاركة فيه, لقد توصلت النتائج إلى غالبية المبحوثين مستثنون من هذه العملية و ذلك راجع حسبهم ان هذه العملية هي من مهام المدير وحده.

7-3-دراسة تتعلق باتخاذ القرار:

دراسة سنبل سنة 1994 تحت عنوان (مشاركة عضو هيئة التدريس في صنع القرار الجامعي بجامعة ام القرى) هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مشاركة هيئة التدريس بجامعة ام القرى في صناعة القرار الجامعي و تشخيص بعوائق التي تؤدي إلى احجام عضو هيئة التدريس عضو هيئة التدريس عن المشاركة , و استخدم الباحث المنهج الوصفي و بلغت عينة الدراسة (193 فردا بنسبة 3) من المجتمع الكلي للدراسة, واعد الباحث استبياناه لتحقيق اهداف الدراسة , و توصل الباحث إلى النتائج التالية:

-يشارك اعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات الاكاديمية المرتبطة بالمواد الدراسية التخصصية و طرق التدريس.

-يشارك اعضاء هيئة التدريس في صنع القرارات المالية المرتبطة بشراء المراجع و الدوريات و الكتب , و الوسائل التعليمية و ما شابه ذلك.

-هناك امور كثيرة تتعلق بالنواحي الاكاديمية و الدالية لا يشارك فيها عضو هيئة التدريس.

-عدم وجود قنوات معروفة لصنع القرار.

-احتكار القرار من قبل الذين يشغلون مناصب ادارية.

7-4-دراسة تتعلق بصنع القرار واتخاذها:

هدفت الدراسة إلى معرفة الواقع الحالي لاداء مجالس اقسام كليات التربية لمهامها, طبقا لما حدده قانون تنظيم الجامعات رقم 49 لسنة 1972 م , و الوقوف على اهم المعوقات التي تحد من مشاركة مجالس اقسامها في صنع القرارات الخاصة بها , و اهم العوامل المجتمعية المؤثرة على اتخاذ القرار في تلك المجالس و استخدم الباحث المنهج الوصفي , اما مجتمع الدراسة فكان كليات التربية بمصر و قام الباحث باعداد استبيان لهذا الغرض , و توصل الباحث إلى عدد من النتائج من اهمها:

-لستتثار المجلس بالوقت المخصص لاجتماع المجلس.

-ندرة مشاركة اعضاء المجلس في تحديد موضوعات جداول الاعمال بجانب عدم وصول هذه الجداول قبل الاجتماع بوقت كاف و فيما يتعلق بمعوقات مشاركة اعضاء مجالس الاقسام في صنع قراراتها.

7-5-دراسة ديلو رينزو:

عنوان الدراسة(العلاقة بين التعاون و المشاركة و الرقابة الفعالة على زيادة فعالية و سرعة صنع القرارات) هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى فعالية مجالس الاقسام في عملية اتخاذ القرارات بكليات المعلمين السبع عشرة في المملكة العربية السعودية , اضافة إلى تحديد دور المتغيرات التالية : المرتبة العلمية و الجنسية و الخبرة في كليات المعلمين على فعالية مجالس الاقسام في عملية اتخاذ القرارات , و أجريت الدراسة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة بلغ عددهم(334) عضوا اي بنسبة 34 بالمئة من مجتمع الدراسة و هم اعضاء هيئة التدريس في كليات المعلمين و قد طبق الباحث عليها مقياس تم بناؤه , و توصلت الدراسة إلى:

-منح المجالس المزيد من الصلاحية.

-ضرورة تفعيل مجالس الاقسام كوحدات ادارية لها سلطة اتخاذ القرار.

-ضرورة توفير المعلومات الكافية عن كل موضوع او قضية تعرض على مجالس القسم.

8-مناقشة الدراسات السابقة:

احتوت الدراسات السابقة على عدد من الأفكار التي مدت الباحث ببعض التوجيهات والأفكار الدهمة في مجال الدراسة الحالية، فقد أشارت غالبية الدراسات إلى ان الاتصال الإداري لو دخل في جميع المجالات، لذا وجب دراسته وتطبيقه في ميدان الإدارة الرياضية لما يلعبه في أحداث التغييرات والتطور وتحقيق الأهداف داخل المنشأة.

تدل الدراسات السابقة على أهمية الدراسة وموضوعها، وقد استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في عدة جوانب أهمها ما يلي:

-تحديد الجوانب التي سبق دراستها والجوانب التي لم تتناول بعد

-المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة وبيان أهميتها

-المساعدة على تحديد منهج الدراسة والأدوات الأكثر ملائمة

- الاستفادة من توصيات الدراسات السابقة والنتائج المتوصل اليها
- من خلال استعراض الدراسات السابقة يتضح انها تناولت في مجملها نقاطا وأبعاد مختلفة أدت بالإشارة إلى موضوع معين، ولا توجد من بينها دراسة واحدة تكون قد تعرضت للموضوع أو تناولته كوحدة واحدة حيث ان لكل منها مجال مختلف عن الدراسة الحالية، حيث ان هذه الأخيرة ركزت على دور الاتصال الإداري في اتخاذ القرار داخل المنشأة

خلاصة:

من خلال ما سبق خلصنا إلى ان العملية الاتصالية تعتبر من اهم وابرز العمليات الإدارية في المنظمة، وذلك نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه خاصة فيفهم مضمون الرسالة والذي يتوقف على عدة عوامل من بينها ظروف الموقف والغرض من الاتصال والاتجاه الفكري السائد في المنظمة الإدارية، والحالة النفسية لطرفي الاتصال ومهارات الاتصال، مما يتطلب مراعاة المدخل السلوكي عند إجراء أي اتصال للاستفادة من مميزات الاتصال الفعال في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها من العمليات الإدارية وهذا كله من اجل المساهمة في تطور المنظمات وازدهارها.

ان الوظيفة الإدارية الأولى للمدير هي تطوير وصياغة نظام الاتصالات في المنظمة، من خلال بلورة التفاعلات بين الإدارة والموظفين أو بين الموظفين فيما بينهم من خلال الإشراف الفعال والتسيير العقلاني للمنظمة، عن طريق نقل البيانات والمعلومات من الرئيس إلى المرؤوسين التي تساعدهم في الاقبال على العمل والتفاني فيه.

الفصل الاول: الاتصال الاداري

-الاتصال الإداري:

1- مفهوم الاتصال: هو عملية إرسال واستقبال للمعلومات بين الطرفين (مرسل ومستقبل) وهذا يعني التفاعل والمشاركة بينهما حول معلومة أو رأي أو اتجاه أو سلوك، وكلمة اتصال هي مشتقة من الأصل اللاتيني للفعل communicat وهي تعني المشاركة وهناك من يرى ان الكلمة الاتصال ترجع للكلمة اللاتينية communis وتعني common اي مشترك او عام .

وفي كلتا الحالتين، نجد أن كلمة الاتصال مرتبطة بفكرة أو شيء أو فعل ما (جابر محمد: 1983 ، ص 11) وترى "جيهان رشتي" أن الاتصال هو : العملية التي يتفاعل بمقتضاها المتلقي ومرسل الرسالة في مضامين اجتماعية معينة، وفي هذا التفاعل يتم نقل أفكار ومعلومات بين الأفراد عن قضية معينة أو معنى مجرد ، فنحن عندما نتصل نحاول أن نشرك الآخرين ونشرك معهم في المعلومات والأفكار فالاتصال يقوم على المشاركة في المعلومات والصور الذهنية والآراء.. (جيهان رشتي: 1975 ، ص 53)

ويرى " عاطف عدلي العبد " أن الاتصال هو " تنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات من طرف لآخر من خلال عملية ديناميكية مستمرة ليس لها بداية أو نهاية أما سمير حسين فيعرّف الاتصال على أنه "النشاط الذي يستهدف تحقيق العمومية أو الذبوع أو الانتشار أو المألوفة لفكرة أو موضوع أو قضية عن طريق انتقال المعلومات والأفكار والآراء أو الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى باستخدام رموز ذات معنى موحد ومفهوم بنفس الدرجة لدى كل من الطرفين" (عاطف عدلي العبد: 1993 ، ص 12)

من كل هذه التعريفات نستطيع تعريف الاتصال الإداري على أنه : تلك العملية التي من خلالها إيصال المعلومات والأفكار من مختلف الأقسام أو الإدارات الفرعية المكونة للهيكل التنظيمي للإدارة أو العكس والتي على أساسها تتخذ القرارات.

2- نظريات الاتصال:

2-1- نظرية أرسطو:

هو صاحب نظرية متطورة نحو فهم ظاهرة الاتصال رغم بعده عن عصرنا الحالي بحوالي 2500 عام، فهو أول من إطارا نظريا لعملية الاتصال من خلال ثلاثة عناصر هي : الخطيب والخطبة والمستمع.

وبترجمة هذه العناصر لتتفق مع عناصر الاتصال المباشر: يمكن القول أنا تتضمن مرسلا ورسالة ومستقبلا، بالإضافة إلى بروز ثلاثة مبادئ هي : تدفق لاتصال ذي الاتجاه الأحادي اعتماد نجاح الاتصال على قدرات المرسل.

عدم معرفة كيفية استقبال الرسالة (حبيب راكان، وآخرون: 2002 ، ص 56) والاتصال بالنسبة لأرسطو اتصال غير مباشر، يحاول فيه المتحدث أن يقنع غيره، وان يحقق هدفه مع المستمع، عن طريق صياغة قوية للحجج التي يعرفها (برنت روبن: 1992 ، ص 68)

2-2- نظرية كينيث بيرك Burke.k.

تنتمي هذه النظرية إلى الاتجاه الدرامي في دراسة الاتصال البلاغي، من خلال النظر إلى الحدث وأهم مفاهيم الدراما المثيرة لحوافز الفعل الاتصالي، بمعنى وجود علاقة قائمة بين الحدث والمعنى بالاتصال ويرى " حبيب وآخرون أن هذا النموذج مكون من خمسة أركان هي: (عبد الكبير أحمد: 2013/2012، ص08)

-الحدث الذي يشمل الفعل الحادث والمشهد المشكل لخلفية الحدث، وموقف فعل الاتصال القائم بالاتصال ومشاركته في فعل العمل الاتصالي

-الوسائل والأدوات المستخدمة

-الهدف المسبب لإحداث الفاعل للعمل الاتصالي.

-ويتضمن هذا النموذج النقاط المتعلقة بنموذج(أرسطو) ولكنه يتميز بوجود عناصر: الوقت، الوسيلة والسبب.

2-3- نظرية لازويل LASSWELL

يرى (روبن برنت) ان صاحب هذه النظرية قد فسر عملية الاتصال بالعبارة : من يقول ماذا ولمن وبأي وسيلة وبأي أثر (برنت روبن 1992 ، ص68)

2-4- نظرية شانون وويفر SHA NOON WEAVER

هذه النظرية تتضمن مصدرا ومرسلا وإشارة ومستقبلا وهدفا ويرتبط بالإشارة وسيلة اتصال تقع تحت تأثير التداخل أو التشويش ، وينقسم هذا التشويش أو الضوضاء إلى تشويش طبيعي أو مادي وآخر دلالي ومن أمثلة النوع الأول حدوث صوت مزعج كصوت الجمهور أو صوت المذياع أثناء الحديث مما يشوش على المعنى ، أو يمنع وصوله ومن أمثلة النوع الثاني اختلاف مدلولات الألفاظ ضمن عبارات الحديث، مما يحدث تفاوتاً في فهم المعنى المقصود، و التأثير به . (أحمد يالم: 2004 ، ص22)

2-5- نظرية بيرلو berlo

لا يختلف هذا النموذج عن النماذج السابقة في توجيه تدفق الاتصال حيث يتألف من أربعة عناصر هي المصدر، الرسالة، الوسيلة والمستقبل، وهذا النموذج بتربط مكوناته يقدم بعداً جديداً لعملية الاتصال، بالإشارة إلى هذا المنظور لا يمكن تحديد بداية عملية الاتصال أو نهايتها، لأنها تحدث متصلة وهذا النموذج دال على أن الهدف من عملية الاتصال التأثير على الآخرين، وان الاتصال أداء شخصي يعتمد على قدرات المرسل، واتجاهاته (سعد بن الحمان الدايل و عبد الحافظ محمد سلامة: 2003 ، ص80)

2-6 نظرية شرام SHRAMM

هذه النظرية قد أشارت إلى أن عملية الاتصال اللفظي عملية دائرية، تبدأ بإرسال للرسالة اللفظية بعد تحليلها للوقوف على مناسبتها للموقف، والهدف، ثم سيستقبلها المستقبل ليقوم هو الآخر بتحليلها للوقوف على مضمونها، واتخاذ قرار يتعلق بردة الفعل المناسبة، و التي هي بمثابة رسالة جديدة يستقبلها المرسل الأول(عبد الكبير أحمد: 2013/2012 ، ص09)

7-2 نظرية ويستلي وماكلين westeley et Maclean

هذه النظرية تعتبر الأكثر شمولاً لعناصر عملية الاتصال، ومتغيراتها الرئيسية، والأكثر مناسبة لنظم مستويات الاتصال من الناحية الوصفية، إذ انه يعد الأدوار الاتصالية المختلفة، والمتوقعة جزء من البيئة المرتبطة بحدث الاتصال أو إحدائه، كما أنها نظرية تهتم بالتغذية الراجعة من حيث فهم أثرها على بيئة الاتصال ومكوناتها، وتشير إلى عنصر اتصالي مهم، وهو ما يسمى بالقصدية والدال على وجود رسائل هادفة، ومقصودة لإحداث أثر محدد ووجود رسائل غير هادفة، ولا تقصد التأثير المباشر في المتلقي (عبد الكبير أحمد: 2013/2012، ص9)

3- أهمية الاتصال الإداري:

إن أي منظمة عبارة عن نسق إجماعي مفتوح يضم أفراداً وجماعات تعمل معا لتحقيق آمال ورغبات وأهداف مشتركة، ويمثل الإيصال - تبادل المعلومات والآراء والمشاعر والمقترحات والخطط والسياسيات ... وغيرها بين أجزاء المنظمة - روح المنظمة والعنصر الحيوي في ديناميكية التجمع البشري، فالاتصال الفعال هو مفتاح الإدارة، وعليه يتوقف بقاؤها (حسين حريم 2004: ص243) إضافة إلى أن أي عمل في الاتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما، فهو يعمل على الربط بين أهداف الفرد والجماعات وأهداف المنظمة، فهناك علاقة طردية بين الاتصال من ناحية، وبين الأداء والإبداع والالتزام الوظيفي.

وما يؤكد أهمية الاتصال في المنظمة، مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية - التون مايو - حيث أن الدراسة الاجتماعية يجب أن تبدأ بملاحظة دقيقة لما يسمى الاتصال، فهذه المشكلة بدون شك هي نقطة التي تواجه الحضارة اليوم (طلعت إبراهيم لظفي 1982، ص69)

فيشير التون مايو إلى أهمية الاتصال باعتباره أحد العوامل الرئيسية لقيام العلاقات الإنسانية داخل المنظمة. وأشارت العديد من البحوث والدراسات بأن الاتصال يستغرق ما بين 75%-90% من ساعات العمل اليومية لذلك يعتبر بمثابة الدم المتدفق عبر الشرايين الحياتية للمؤسسة إذ لولا الاتصال لا تستطيع المنظمة (المنشأة) أن تحقق سبل الاستقرار والبقاء، بل أنها تتعرض حتى للضمور وتموت الحركة الدائبة للمؤسسة (علي عيا صرة 2006، ص27)

فالدراسة الراهنة تشير إلى دور الاتصال (الإداري) في تطوير الإدارة بقيام علاقة إيجابية بين الموظفين والإدارة، خاصة اذا وجدت الإدارة طريقة مثلى لتحقيق أهدافها، والمتمثلة في تدعيم الاتصالات الرسمية، وهذا التحقيق والتعاون المتبادل والمترايب بينها وبين الموظفين مبني على أساس الثقة المتبادلة بينهما.

فمن خلال ما سبق نلاحظ أن أهمية الاتصال تنبع من كونه أحد المواضيع الهامة والضرورية في التنظيم، فهو ينتشر في جسم الوظيفة الإدارية كلها ولا يوجد عمل يتم عن طريق التعاون مع الآخرين، إلا وكان الاتصال عاملاً حاسماً فيه، فهو يعمل على تحقيق النجاح والفعالية الإدارية، ويمكن إنجاز الأهمية التي ينطوي عليها الاتصال في المنظمة (خضير كاظم محمود: 2002، ص118)

-الاتصالات وسيلة هادفة في ضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.

-الاتصالات عبارة عن نشاطات إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة.

-تعتبر الاتصالات بين الأفراد والعاملين وسيلة ضرورية في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين الفردي والجماعي في المنظمة.

-تعتبر الاتصالات وسيلة أساسية لإنجاز الأعمال والمهام والفعاليات المختلفة داخل المنشأة.

-يتم من خلال الاتصال إطلاع الرئيس على أنشطة مرؤوسيه، كما يستطيع التعرف على مدى تقبلهم لآرائه وأفكاره ، وصيغ عمله داخل المنظمة.

-يتم من خلال الاتصال نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة للاتصال مما يساهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية، وتحقيق المنظمة لنجاحها ونموها وتطورها.

4-العناصر الرئيسية لعملية الاتصال الإداري:

من الضروري لاستكمال عملية الاتصال التعرف على عناصره المختلفة ولا يمكننا الحديث عن هذه العملية "الاتصال " إلا اذا بينا ولو بشكل وجيز العناصر الأساسية التي تتكون منها عملية الاتصال:

4-1-المرسل : هو الجهة الذي ينقل الرسالة، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر، وهذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه، وقد يكون المرسل فردا أو جماعة داخل المنشأة (francis vanoyne 1973 p13) وليس من الضروري أن يكون المرسل هو المدير ، بل قد يكون أحد المرؤوسين الذي يتولى عملية بث هذه المعلومات ، وفي بعض الأحيان يعتبر المرسل المسؤول عن إعداد وتوجيه المعلومات والمفاهيم والأفكار.

-يقوم المرسل بتحديد الأفكار والآراء والاتجاهات التي يرغب بإيصالها الى الآخرين ، ومن ثم ينظمها ويختار الأسلوب الأنسب لنقلها.

-يقوم المرسل بتوضيح هذه الأفكار والآراء والاتجاهات لمنه في حاجة اليها ولكي يكون المرسل فعالا يجب عليه مراعاة ما يلي (أمين عبد العزيز حسن : 2001 ،ص176)

أ - يجب أن يعرف المرسل ما يريد إيصاله، فإذا لم تكن الرسالة واضحة في ذهنه ، فسيكون في الغالب عاجزا عن شرحها أو إيصالها لأي شخص.

ب - يجب أن يتأكد المرسل من معرفته للمعنى الذي يريد للشخص الآخر أن يحصل عليه من الرسالة ، فالمعنى الذي سيحصل عليه المستقبل يحدد في الغالب شكل السلوك الذي سيسلكه أو تحدد طبيعة الاستجابة لهذه الرسالة.

ت - أن يختار وسيلة التعبير المناسبة بحيث يستطيع المستقبل فهمها

4-2-الرسالة:

هي الركن الثاني في عملية الاتصال وأهم عنصر من عناصر الاتصال، فهي تتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها ، أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين وقد تأخذ هذه المعاني صورة لفظية ، شفوية أو مكتوبة، أو غير لفظية كالإشارات وغيرها فيجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها(أمين عبد العزيز حسن 2001 :،ص177) ولكي تحقق الرسالة غايتها وهدفها كان

لا بد أن تتوفر فيها الخصائص التالية(علي عياصرة وآخرون : 2006 ،ص34،35)

أ - دقة بناء وإخراج الرسالة ، سواء كان ذلك في اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة نفسيا في المستقبل أو في استخدام العبارات الفعالة في الجمهور المعني بالرسالة.

ب -عدم وجود بدائل متوفرة وجاهزة للرسالة، ففي حالة وجود بديل أو أكثر للفكرة أو المضمون فإنه يتوجب على المرسل التأكد من عدم لجوء المستقبل إلى الفكرة أو المضمون الذي تحمله الرسالة الأخرى خاصة اذا ما تميزت عليها ببعض الجوانب المؤثرة.

ج -خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية التعبيرية في الاتصال الشفوي والمسموع، وحتى المكتوب

4-3-القناة:

وتسمى أيضا الوسيلة، وهي القناة أو الإدارة التي تستخدم في نقل الرسالة أو المعلومة، وقد تكون هذه الوسيلة إما لفظية مثل: "النشرات أو الخطابات" أو إما كتابية كالكتب والمذكرات و التقارير وحتى تصويرية كالصور أو الرسوم التوضيحية ، هذا بالإضافة إلى جملة من الرسائل كالتلفون ، الفاكس، المقابلات الشخصية كما يمكن أن تكون الوسيلة رسمية أو غير رسمية فالرسمية منها هي التي يعترف بها الهيكل التنظيمي للإدارة كالتقرير والخطابات مثلا . أما الوسائل غير الرسمية كالأحاديث الودية، والحفلات ، والمناقشات في فترات الراحة فهي مهمة أيضا ، وعليه فكلاهما ضروري بالنسبة للإدارة، ويتوقف اختيار الوسيلة على عدة عوامل منها:

-مدى أهمية الرسالة

-درجة سرية الرسالة

-السرعة اللازمة لإجراء الاتصال

-تكلفة استخدام الرسالة.

4-4-المستقبل:

وهو الشخص أو الجهة التي توجه اليه الرسالة، ويجب على المرسل اليه ان يقوم بحل أو فك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتواها وفهم معناها، ويتلقن المستقبل الرسالة من خلال السمع أو البصر ويجب ألا يقاس نجاح عملية الاتصال بدا يقدمه المرسل، ولكن بما يقوم به المستقبل من سلوكيات تدل على نجاح الاتصال وتحقيق الهدف.

ولكي يكون المستقبل فعلا في عملية الاتصال عليه مراعاة التالي (أمين عبد العزيز حسن 2001 :ص 177-178)

- ان يقوم بتنمية قدراته على الإدراك والاستيعاب (أي ثقافته وخبرته ومعرفته بالموضوع الذي يقوم باستقباله)

- ان يكون حساسا في الإنصات والاستماع بموضوعية

-وتجدر الإشارة إلى ان الاتصال عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل ويتم التفاعل بينهم من خلال تبادل الرسائل في نفس الموقف الاتصالي، بمعنى ان المرسل يصبح مستقبلا والمستقبل يصبح مرسلا وهكذا يتم تبادل الأدوار بشكل متتابع، وبخاصة عندما يتم الحوار بينهما، وبالتالي فان عملية الاتصال لا تسيد باتجاه واحد بل باتجاهين

-وعلى المرسل اليه بعد تسلمه الرسالة ان يقوم بفك الترميز ثم فهم الرسالة أو عدم فهمها ثم بعد ذلك يقرر القبول أو الرفض.

4-5- التغذية الراجعة :

تشكل التغذية الراجعة الأداة الأهم التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المستقبل لرسالة المرسل وقبولها أو رفضها، أي ان التغذية الراجعة تجسد التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل، ويقدم بها التغذية الراجعة أنها جميع أنواع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المستقبل، والتي تمكن المرسل من التعرف على درجة فعاليته في عملية الاتصال (علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل 2006 ،ص 44 ، 41)

وبعبارة أخرى أنها تمكن من إصدار الأحكام على قدرته في عملية الاتصال، ومن خلال التغذية الراجعة يتبادل المرسل والمستقبل للأدوار، بحيث يصبح المرسل مستقبلاً مرة أخرى ويصبح المستقبل مرسلًا تارةً ومستقبلاً تارةً أخرى، ومن خلالها تتم دورة عملية الاتصال.

4-6- التشويش:

وهو كل ما من شأنه ان يعيق ويقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال وقد يتواجد في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال وعلى هذا الأساس فان التشويش عادة ما يكون معنوياً اذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل كما قد يكون مادياً اذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية. والتشويش مفهوم شامل يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دوراً حاسماً ومهماً في التأثير سلباً على عملية الاتصال ولذلك فانه من الضروري استيعاب وادراك أسبابها وأثارها ومحاولة التغلب عليها.

5-أهداف الاتصال الإداري:

يرى الباحثون ان الاتصال الإداري هو عملية تبادل المعلومات بين إدارات وأقسام المنظمة، وجوهرها الخارجي من منظمات وأفراد، من اجل تحقيق أهداف معينة(عبد الله إبراهيم الغمار وآخرون 1995 ،ص 21) والأهداف التي تسعى الاتصالات إلى تحقيقها تتمثل في:

ينسق الاتصال بين تصرفات وفعال المنشأة، تصبح المنشأة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضهم البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، وتمثيل المنشأة الإدارية إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

5-1-المشاركة في المعلومات:

يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم، وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

1-توجيه سلوك الأفراد وناحية تحقيق الأهداف

2-توجيه الأفراد في أداء مهامهم، وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

5-2- اتخاذ القرارات:

يلعب الاتصال دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرارات، فلا تأخذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل، وتقييم البدائل، واختيار البديل الأفضل والأحسن، وتنفيذ القرارات، وتقييم نتائجها (نجبية ههوب 2002/2001، ص24.23)

5-3- التعبير عن المشاعر الوجدانية:

يساعد الاتصال الموظفين أو العاملين في التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رايه في موقف دون حرج أو خوف، كما يمثل الاتصال جزءا هاما في عمل المدير، فهو يساعده على الاتصال بالموظفين في جميع المستويات الإدارية، بهذا يتغلغل الاتصال في جميع وظائف وأنشطة المنشأة. كذلك يمكن إدراج هدف اخر للاتصال، لا يقل من حيث الأهمية عن سابقه، هذا الهدف يتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة وسط العمال، فعند انتشارها في وسط العمال بشكل كبير، تكون الكارثة في المنظمة ككل. ولتجنب ذلك هنالك بعض الإجراءات نذكرها فيمايلي : (صالح بن نوار: 2005/2004، ص68)

-توخي الصدق والإخلاص عند مزاولة عملية الاتصال

-مراعاة الأمانة في استلام وتسليم ونقل المعلومات دون زيادة أو نقصان.

-تشجيع الآراء البناءة.

6-وظائف الاتصال الإداري:

يقصد بوظيفة الاتصال الإداري مدى استعمال الاتصال في مختلف الظروف لتحقيق أهداف معينة وتأثير هذا الاتصال في عملية التنظيم بصفة عامة، وبناءا على ذلك ستقوم بعرض اهم وظائف الاتصال داخل المنظمة بحيث هي شكل من أشكال التنظيم والإدارة، وقد حدد سكوت وميشيل الوظائف الرئيسية التي تؤديها عملية الاتصال داخل المنظمة فيما يلي (علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل 2006، ص28)

6-1الانفعالات (العواطف):

تعتبر شبكات الاتصال من ابتكار الناس، وان كثير مما يتصل به الناس م بعضهم البعض يحتوي على مضمون عاطفي أو انفعاليين، وقد اتضح بان الحاجة الى التفاعل مع الآخرين كأحد العوامل الدفاعية لعاملين، إذ من خلال عملية الاتصال -سواء كان رسمي أو غير رسمي - يستطيع العاملون التعبير عن إحباطاتهم وقناعاتهم للإدارة، ولبعضهم البعض، ومن شان ذلك أن يخدم حالة التوازن المطلوبة في سلوك الفرد(محمد قاسم القروي 2006 :، ص287) - الكتب مضر للفرد -بالإضافة إلى ذلك إن الاتصال عن طريقه يستطيع الأفراد مقارنة الاتجاهات وحل الغموض بشأن أعمالهم، والأدوار التي يقومون بها، كذلك مناطق الصراع بين الأفراد والجماعات، فإذا لم يكن العامل او الموظف راضيا عن أجره، فنه غالبا ما يتصل بالآخرين بشكل غير رسمي ان كانت أحاسيسه مبررة أم لا.

6-2-الدافعية:

ان الوظيفة الرئيسة الثانية للاتصال هي تحفيز وتوجيه ورقابة وتقويم أداء أعضاء المنشأة، ويلاحظ ذلك في مجال القيادة على حقيقة ان هذه الأخيرة هي عملية تأثير يحاول الرؤساء من خلالها السيطرة على سلوك المرؤوسين وأدائهم، ويعد الاتصال الوسيلة الرئيسية المتاحة للدافعية بالنسبة للرؤساء، وان نشاطات القيادة وممارستها ن إصدار الأوامر، ومكافأة السلوك والأداء، ومراجعة الأداء، وتقويمه حيث يتضمن حديد المهمات وتدريب المرؤوسين، وتطوير القيام بعملية الاتصال.

6-3-المعلومات:

اي جانب الوظائف العاطفية والتحفيزية، يؤدي الاتصال وظيفته تتعلق بالمعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات فتسهل عملية اتخاذ القرارات على المستويين التخطيطي والتنفيذي من خلال توفت المعلومات للأفراد والجماعات وعلى خلاف المشاعر والتأثير فالاتصال في هذه الحالة توجيه تقني، حيث ركزت البحوث التجريبية في هذا المجال من الاتصال على العمليات والنشاطات الخاصة بمعالجة المعلومات وسبل او طرق التحسين دقة قنوات الاتصال التي تحمل إلى الفرد والجماعات والقرارات التنظيمية.

وتعدد نوعية المعلومات التي يحتاجها الإداري، والتي تشكل حور عملية الاتصال، ومنها : (محمد قاسم الربوتي 2006 ، ص288)

- معلومات عن البيئة الخارجية التي يعمل فيها التنظيم
- معلومات عن التنظيمات المشابهة والمتعاونة والمنافسة.

6-4-الرقابة:

يرتبط الاتصال بالهيكل التنظيمي ارتباطا وثيقا، حيث تحاول المنظمات السيطرة أو فرض الرقابة على نشاطات الأفراد من خلال الهيكل التنظيمي باستخدام قنوات الاتصال الرسمي، على اعتبار ان الهياكل التنظيمية تميل إلى روتينية اتخاذ القرار باستخدام البرامج، وان معظم أنماط البرامج أو إجراءات العمل المقننة لها تمثل جزءا أساسيا من الاتصال الواسع لهذه البرامج، كما ادعى - مارش وسيمون - ان النشاطات والقرارات الروتينية يبادر بها عن طريق الاتصال الرسمي، وان نوع الأداء والنتائج يمكن إرجاعها وتكوينها من خلال القنوات الرسمية، مما يعني ان قنوات الاتصال الرسمي تمثل وسيلة هيكلية رئيسية للرقابة داخل المنشآت (علي عياصرة، محمد محمود عودة الفاضل : 2006، ص29-30)

وخلاصة القول ان الاتصال في المنظمات سواء كان مكتوب أو شفوي، رسمي أو غير رسمي، فانه موجه نحو تأدية الوظائف الأربعة السابقة الذكر على الأقل.

7-أنواع الاتصال الإداري وخصائصه:

تتعدد أنواع الاتصالات الإدارية ما بين اتصالات رسمية، تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة اتصالات غير رسمية، تعتمد على مدى قوة العلاقة الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه، ولكل نوع من هذه الإتصالات قنواته الخاصة و ذلك على النحو التالي (الة لوزي موسى، 1999، ص117.113)

7-1-الاتصال الرسمي: وهو الاتصال الذي يتم بين الأفراد داخل التنظيم (الإدارة، حسب ما تقرره اللوائح التنظيمية، داخل الهيكل التنظيمي الرسمي، وتعتبر الاتصال اتصالاً رسمياً لأنه محدد بمراكز تنظيمية محددة، ويتم من خلالها انتقال المعلومات والبيانات من خلال القنوات الرسمية للاتصال والتي تحددها خطوط السلطة داخل المنشأة (محمد فتحي 2003ص106)

وهناك ثلاث قنوات للاتصال الرسمي:

7-1-1-الاتصال النازل:

وهو اتصال داخلي رسمي ويعد هذا النوع الاتصالي من ابرز أنواع الاتصال، وأكثرها انتشاراً في المنشآت، حيث بواسطته تنساب المعلومات والبيانات، وتنتقل من المستويات الإدارية الأعلى إلى المستويات الدنيا بغية توظيف أهداف المنشأة وسياستها ويتضمن ها الاتصال ما يلي (محمد فتحي 2003 /ص110-111)

-إصدار الأوامر والمعلومات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسين

-توجيهات وشرح جزئيات العمل، والعمل على التنسيق بين الأعمال المختلفة

-الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها.

-إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم، ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء

بمعنى ان أهميتهم تكمن في إصدار التوجيهات والمعلومات أي ان مركز اتخاذ القرار هو الذي يحسم السلطة القانونية أو الرسمية ولا بد ان تعطى له الأهمية، لان القيادة هي التي تطلع العاملين على نوعية المهام التي يقومون بها، والتغيرات التي يمكن إدخالها على برامج العمل، وطرق العمل التي ينبغي اتباعها عند تطبيق التعليمات الواردة من أعلى، وتقديم الاقتراحات المتعلقة بمعالجة المشاكل التي تبرز من حين إلى آخر (عمار بوحوش، 1984 ص99-100) الاتصال المبني على أسس عملية موضوعية يوضح الخطط والمعلومات ويمكن العمال من فهمها كما يمكن العمال من العمل وفق التعليمات الدقيقة والمحددة، ويث فيهم الشعور التكاملي في الأعمال اذا الدور الذي يلعبه الاتصال الهابط بو النقل الجيد والسليم للمعلومات من اعلى المستويات الإدارية إذ أدناها التي يمثلها الموظفون.

لهذا يمكن القول بان على المدير ان يكون مسلحاً بالمعلومات قبل ان يتصل بالعمال وهذا حتى يستطيع الإجابة على تساؤلاتهم والرد عليهم، كذلك وضع خطط للاتصال التي تساعد على تنمية السياسات والإجراءات، فالمدير الناجح هو الذي يحاول ان يشاطر عامليه المعلومات التي يشعر انهم يحتاجونها، وتعد الاجتماعات أو اللقاءات وجهاً لوجه، والمكالمات الهاتفية والمذكرات المكتوبة والتوجيهات من اكثر الوسائل استخداماً في الاتصال الهابط، وهناك وسائل اتصال اخرى متوفرة للاستخدام في هذا النوع من الاتصال مثل: النشرات، الملصقات، المطبوعات، الرسائل إلى البيوت، أفلام التدريب، والتقارير السنوية... الخ.

7-1-2-الاتصال الصاعد:

وهي الاتصالات من اسفل المستويات الإدارية إذ أعلاها وهي تتضمن المعلومات التي تستدعي التدخل لحل المشكلة وتذليل العقبات التي تعترض التنفيذ أو تلك التي تؤدي إلى إدخال برامج تدريبية أو إعادة التنظيم أو تقدير العاملين

والثناء عليهم (عبد الكريم درويش وليلى تكلا : 1976ص 477) وعن طريقها يمكن توفير المعلومات والبيانات أمام المديرين في المستويات الأعلى، بما يتدرج لهم الفرصة لإدراج القرارات السليمة القائمة على معلومات وبيانات دقيقة. والملاحظ ان الرئيس الذي يشجع هذا النوع من الاتصالات التي تكون لديه صورة شاملة عن المنظمة والعاملين بها وكيفية سير العمل، وهذا ما يساعده على اتخاذ قرارات رشيدة، ويتوقف مدى تدفق المعلومات الصاعدة إلى الرئيس على اتجاهاته نحو العاملين، وقد أثبتت التجارب والدراسات العلمية انه كل ما زادت الاتصالات الصاعدة وكثرة على الاتصالات النازلة كلما كانت هناك ديمقراطية في الإدارة وهذا يؤدي إلى زيادة الانتاج وتطور المنظمة (عبد الكريم درويش وليلى تكلا 1976ص478)

ويتضمن الاتصال الصاعد مايلي (مصطفى عشوي 1992 ص 146-147)

-تقديم شكاوي وطلب مساعدة والتعلمت التي يحتاجها العمال

-تقديم تقارير عن الاداء وظروف العمل

-تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الاخرين

-الاجابة عن الاسئلة الواردة من الاعلى

-طلب توضيحات واستفسارات في سياسة أو في اداء عمل ما.

وبما ان الاتصال من اسفل إلى اعلى غير توجيهي بل على شكل استفسارات وتقارير واتخاذ تقارير واتخاذ القرارات فهو يمثل نظام المعلومات المرتدة.

7-1-3-الاتصال الأفقي:

هو ذلك الاتصال الذي يتم بين الوحدات التنظيمية المتكافئة في التدرج الهمي بالدنظمة، ويعتبر هذا النوع من الاتصال أمر ضروريا لتحقيق التنسيق الجيد 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 تمم الأطراف المعنية(محمد منير حجاب 2004 ، ص 11)

وعملية توفير هذا النوع من الاتصال الرسمي يعد من الأمور التي تغفل أو تنسى معظم الأحيان ، وخصوصا عند القيام بتصميم اطار أو هيكل معظم المنشآت والمنظمات على الرغم من أن أهميتها للنجاح لا تقل عن أهمية الاتصال إلى أعلى وإلى أسفل ، لأن الاتصال بين إدارات المؤسسة يعد ضروريا لعملية التنسيق والتكامل بين الوظائف المختلفة والمتنوعة (علي عياصرة ومحمد محمود العودة الفاضل 2006 ، ص 65-66)

ويعد ذلك النوع من الاتصال ضروريا، وعلى درجة من الأهمية في تنسيق العمل، وتبادل الآراء ووجهات النظر وطرح الأفكار ومناقشتها بين الأفراد بعضهم البعض حيث يعتقد البعض أن ذلك النوع من الاتصال يعد مثار للعديد من المشكلات، ويعتقد البعض الآخر بأنه يمكن التخلص من بعض تلك المشكلات عن طريق استخدام التخصص الوظيفي والتنسيق للأعمال والتعاون من خلال دعم المنظمة لفرق العمل، وتنمية روح العمل كفريق دائم بمعنى أن الاتصال الأفقي يوفر السند المعنوي والاجتماعي حيث أن التفاهم المتبادل بين الزملاء يعد من عوامل تماسك وقوة جماعة العمل

بالإضافة إلى أمور التنسيق في العمل تظهر هنا أيضا أهمية هذا النوع من الاتصال الذي يلجأ اليه العمال بغية الحصول على معلومات لا يمكن الحصول عليها بواسطة الاتصالات العمودية ، ومن جهة أخرى يرى البعض أنه يسهل ويشجع قيام علاقات صداقة قوية بين العمال داخل الدؤسسة وخارجها، وكما يرى " هنري فايول " أنه من أجل تحقيق سرعة نقل المعلومات، ضرورة تشجيع الاتصال الأفقي المباشر كوسيلة للتحقيق فعالية الإدارة والعلاقات (الاتصالات) الإنسانية السليمة إلا أنه يعتبر من بين أهم الوسائل التي يلجأ اليها العمال لتبادل الأفكار والآراء ببعضهم البعض، مع مراعاة شرطين (عبد الرحمان عزي وآخرون، 1992 ص24)

أ - ينبغي أن يحصل العامل على موافقة مسؤوله قبل إعطاء أي بيانات أو معلومات لمصلحة أخرى، والتحكم أكثر في هذه العملية يمكن وضع سياسة تحدد الأنماط الاتصالات التي تسمح بتبادلها على هذا المستوى.

ب - وجوب إعلام المسؤول بنتائج الاتصالات الأفقية.

7-2- الاتصال غير الرسمي:

إن عملية الاتصال داخل المنشأة لا تقتضي فقط على الاتصالات الرسمية، بل تتعادها إلى الاتصالات الغير رسمية، والتي غالبا ما تكون لها ألفتها الخاصة في التنظيم، وعملية الاتصال الغير رسمي تملها مجموعة من العوامل منها الاجتماعية والنفسية التي ترتب أنماطا معينة، من التفاعل والتعامل والاتصال، بالإضافة إلى الوجود الطبيعي للصداقات والعلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين بعض العاملين، وهو الأمر الذي يستحيل التخلص منه ولذلك ينمو إلى جانب الاتصالات الرسمية نوع اخر من الاتصالات يسمى بالاتصالات الغير رسمية وهي تلك الاتصال التي تتم بأسلوب غير رسمي أو خارج قنوات الاتصال الرسمية (لزمود فهمي العطر وزى 1969 ،ص357)

ونأخذ هذه الاتصالات عادة احد الاتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية ، فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة، كان يريد مثلا مدير المستشفى بلاغ نصيحة إلى احد الأطباء التابعين له، ولا يريد ان يبلغها له بصفة رسمية، فيوعز بها إلى احد الزملاء، حتى يتولى نقلها اليه بصفة شخصية، وقد تأخذ شكل الاتصالات الصاعدة كان يريد مهندس فني تقديم اقتراح إلى رئيسه بصفة غير رسمية، ولكن لعدم ارتياحه له يسر الخبر إلى صديقه الذي تربطه بالرئيس علاقة طبيعة لكي يقوم بدوره بنقل الاقتراح اليه أو تأخذ شكل الاتصالات الأفقية، كاتصال مدير المبيعات بدير الإنتاج لكن دون استعمال وسائل الاتصال التي يقرها التنظيم (إبراهيم عبد العزيز شبيحة 1997 ص397)

كذلك الاحاديث التي تدور بين الزملاء عن مشاكلهم، وطموحاتهم وأمالهم وتمنياهم، أو الشكاوي التي تصل مباشرة إلى الرئيس دون احترام التسلسل الرئاسي... الخ

8-أساليب الاتصال الإداري:

من بين أساليب الاتصال الإداري -أسلوب الاتصال الكتابي أي ان الاتصال الكتابي يتم بين المرسل والمرسل اليه بواسطة الكلام المكتوب مثل الوسائل والتقارير والمذكرات أو عبر الهاتف أو البرقيات أو عبر شبكة المعلومات العالمية للإنترنت أو رسالة قصيرة على الهاتف وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات المنظمات كبيرة الحجم، وذات الاتساع في التنظيم والمستويات الإدارية الهرمية (أبو سمرة 2008 ص72) والاتصال الكتابي يعتمد على العبارات والمصطلحات المكتوبة في

نقل البيانات والمعلومات موضوع الاتصال واذا كانت الاتصالات شفوية تبلغ نسبتها حوالي % 75 فليس معنى ذلك قلة أهمية الاتصالات الكتابية حيث يستخدمها المسيرين على اختلاف مستوياتهم الإدارية والتنظيمية، اذ يقومون يوميا بكتابة الرسائل والمذكرات والتقارير وتعبئة النماذج لتحقيق أهداف معينة ولتسهيل القيام بالأعمال الإدارية، (العميان 2005، ص 233-235)

- أما عيوب الاتصال الكتابي فهي تتمثل في: البطء في نقل مضمون الاتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجيا، وكذلك يستغرق وقتا في عملية الأعداد والسياغة وأيضا يتبادر إلى ذهن المستقبل إلى معنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراسته وخبرته في العمل ويتحقق الاتصال الكتابي باتباع عدة طرق تشمل التقارير بالمذكرات والمقترحات والأوامر والتعليمات، والمنشورات والكتب الدولية (العميان 2005، ص 233-235)

- أما أسلوب الاتصال اللفظي (عبد الباقي 2001، ص 269-270) هذا الإتصال يمثل الجزء الأكبر اليومي في أية منظمة فالفرد يستغرق في هذا النوع من الاتصال ما نسبة % 75 من مجموع اتصالاته وهذا الاتصال يتم فيه تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شافهيا أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة وهو ما يسمى باللفظ. والاتصال المباشر يعتبر اقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة وصراحة، وهو أكثر فعالية من أشكال الاتصال الأخرى، حيث انه طريق ذو اتجاهين لتبادل الراي يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبلها ومواقفه واتجاهاته واستجاباته، كما يوفر الاتصال المباشر فرصة فهم مضمون الرسالة من خلال السماح بطرح الأسئلة وإعطاء الفرصة لمناقشة كافة تعبيرات وجه مستقبل الرسالة وانفعالاته لكي تحدد ما اذا انقلنا معنى المقصود من عدمه.

- غير ان هناك عدة سلبيات للاتصال اللفظي من اهمها عدم وجود الاثبات المكتوب للحديث للرجوع اليه فيما بعد، وايضا يتطلب الاتصال اللفظي قدرة على الحديث الكلام الواضح المفهوم المعبر، وعلى ترتيب المعلومات خصوصا اذا كانت المسألة معقدة وللاتصال اللفظي عدة طرق من بينها المقابلات الشخصية: احد الاساليب الفعالة، كما تعد المقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها اذ ان جانبا مهما من الامهارة في الإدارة يتوقف على القدرة على اجراء مقابلات الشخصية لتعرف على الحقائق أو الاقتراحات أو الشكاوي أو التظلم في المنظمة والوقوف على استعداد المسيرين وقدراتهم وقياس مدى استعداد الموظف على العمل والتدريب (ماهر 2007: ص 367) والمقابلة عادة ما تكون وجها لوجه، ولأنها تختلف عن الوسائل الأخرى لأنها تمتاز بجانب الاخذ والرد والتحليل والتفاهم ولذلك تعقد عادة بين الرؤساء والمديرين.

- أما الاجتماعات والمؤتمرات: هي احدى وسائل الاتصال اللفظي وهي عبارة عن مواعيد دورية يلتقي فيها الأفراد ويتبادلون الافكار والاراء والمعلومات، وفيها يناقش التقرير السنوي الذي يعبر عن المنجزات التي قامت دال المنشأة في ضوء الخطة الموضوعية كذلك علاج المشكلات المختلفة، وتعتبر الاجتماعات احدى للاتصال الديمقراطية حيث يتاح للجميع فرصة المشاركة والتعبير عما يدور بداخلهم (القوزي محمد علي 2007، ص 49)

- أما الاتصال الغير اللفظي: هو نوع من انواع الاتصال لا تستخدم فيه الالفاظ والكلمات بل تستخدم فيو الحركات باليد والجسم مثل تعبيرات الوجه والعين وتستخدم فيه ايضا الوسائل البصرية كلها مثل الملصقات والصور واشرطة الفيديو

وغيرها ان كل ما سبق يستقبله المتلقي عن طريق العين، لذلك فالاتصال غتَ اللفظي لا يتم الا عن طريق لاتصال الشخصي المرئي رؤية المرسل والمستقبل حتى يستطيع المرسل في هذه الحالة الاستجابة لها التعبيرات والتعامل معها، ومن عوامل نجاح الاتصال غير اللفظي (جلعوط :2006،ص26-27)

-الابتسامه :امن الابتسامه من العوامل الهامة والاساسية في نجاح الاتصال الغير لفظي لانها تساعد على الالفة والمودة بين المرسل والمستقبل وتزيل الحاجز النفسي بينهما وكذلك توصل العينين :ان التواصل بالعينين بين المرسل والمستقبل هام لاستمرار الحديث بين الاثنين ويحدث هذا احيانا في حياتنا العملية عندما يحدثنا شخص فنشغل عنه بالحديث أو العمل في شئى اخر .أما الإنصات :ان الإنصات الجيد من العوامل التي تساعد على التواصل الجيد بين الطرفين.

9-معوقات الاتصال :

يمكن النظر إلى معوقات الاتصال بأنها كل الأشياء التي تمنع من تبادل ونقل المعلومات أو تعطلها، أو تؤخذ ارسالها أو استلامها، أو تؤثر في كمياتها، وبالتالي تشتت المعلومات وتشوهها وتحول دون انسيابها بالشكل المطلوب، وبالتالي تحول بين دون تحقيق اتصال فعال . وبالتالي فان أي شيء يمنع فهم الرسالة يعد حاجزا وعائقا للاتصال ومن هذه المعوقات نذكر (Bennis warren , Leadership 2011,p142)

9-1-المعوقات التنظيمية:

تنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم الذي يشعر بدوره بالعجز عن مواكبة مطالب واحتياجات المنظمة، حيث يمثل التنظيم الرسمي الاطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من اوجه النشاط الذي تمارس داخل المنظمة، والذي يعمل الأفراد في حدودها طبقا لطبيعة للهيكل التنظيمي.

وعلى العموم تتمثل المعوقات التنظيمية فيما يلي : (ابراهيم عبد العزيز شييحا 1993 ،ص402)
أ -البعد المكاني بين المرسل والمستقبل:

ان ازدياد عدد الوظائف واتساع نطاقها، وتعدد وحدتها وكبر حجم المنظمة يؤثر بلا شك على عملية الاتصال. فالموظف يجد صعوبة اذا اراد الاتصال بالمدير، وهناك امثلة كثيرة يحول فيها بعد المسافة بين القائد الإداري والعاملين دون امكان الاتصال، وحصول القادة الاداريين على الدلعومات الكافية عن سير العمل ومدى ما يتعرض التنفيذ من عقبات، ورغم التقدم التكنولوجي في وسائل الاتصال واتسامها بالسرعة، فان الاتصالات التي تتم عن طريق هذه الوسائل - كالهاتف مثلا - قد لا تصلح بديلا عن المقابلات الشخصية، ولا يمكن اعتبارها وسيلة هامة وفعالة في كثير من المواقف، اذ هي تقتصر إلى ميزة كشف التعبير الذي يطرا على وجه المرسل اله أو مستقبل الرسالة.

ب - تعدد المسؤوليات الادارية بين المرسل والمستقبل:

قد يكون تعدد المستويات الادارية في الجهاز الإداري من اكبر العقبات في عملية الاتصال، ما تتعرض المعلومات اثناء مرورها بين المستويات المتعددة إلى عملية ترشيح حتى تصل إلى المدير الاعلى أو بالعكس حتى تصل إلى قاعدة المنظمة (ابراهيم عبد العزيز شييحا، ص402-403)فيتأثر الاتصال الصاعد مثلا عندما تعتمد بعض المستويات في التنظيم إلى حجب الاخبار أو المعلومات السارة عن الرؤساء الاداريين ذلك ان كل مستوى يريد ان يظهر أما م المستويات العليا في

صورة حسنة، ويشعرها ان العمل يسير سيرا طبيعيا ومنتظما حتى تكتشف احوال الدارة السيئة امام هؤلاء الرؤساء، ويخفون عنهم بالتالي ما يواجه الإدارة من عقبات أو مشاكل.

ويتاثر الاتصال الهابط ايضا عندما تعمد بعض المستويات في التنظيم إلى تحريف ما يريد الرئيس نقله إلى المستويات الدنيا من معلومات.

هكذا تعتبر ظاهرة تعدد المستويات الادارية عقبة من عقبات الاتصال الجيد لاحتمال تحريف مضمون الرسالة المراد نقلها، وذلك ما لم تكن قنوات الاتصال أمنية وغيورة على تحقيق متطلبات العمل الإداري وحريضة على انضمامه ولصاحه.

ج - طبيعة العمل:

فالمُنظمات تختلف عن بعضها البعض من حيث النشاط الذي تمارسه كل واحدة، ولهذا فان الانشطة التي تمارسها تؤثر على انواع وانماط الاتصال، فالاعمال المتداخلة المتشابهة تتطلب اتصال مباشر، وقد يبدوا الاتصال غير الرسمي فيها بشكل واضح، فالاتصال المباشر يكون اكثر بساطة وسهولة.

د - حجم الجماعة:

لحجم الجماعة المستقبلية اثر على نجاح عملية الاتصال أو فشلها (بوفلجة غيات 2006، ص42) اذ كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان بالامكان تركيز العناية، واستقبال الاستفسارات والرد عليها، بينما تزيد صعوبة الاتصالات مع زيادة حجم الجماعة المستقبلية.

9-2-المعوقات النفسية:

وتتمثل في الاساليب الشخصية المعرقلة للاتصال الحسن، فقد تكون هذه المعوقات في صورة إدراكات اختيارية للفرد، أي ان الفرد يميل إلى اختيار ما يسمعه ويعيه ويتذكره، بينما هناك معلومات أخرى لا تلفت انتباهه لهذا فهو لا يدركها ولا يتذكرها وكأنه لا تعنيه، وبالتالي فان هذا يؤثر على طبيعة الاتصالات ومدى فعاليتها

أ - معوقات في المرسل:

تنحصر الاخطاء في المرسل إلى عدم التبصر بالعوامل الفردية أو النفسية التي تعمل بداخله، والتي تؤثر في حجم الأفكار والمعلومات التي يود ان ينقلها إلى المرسل اليه، وهذه العوامل هي: الخبرة، والتعلم، والفهم، والادراك، والشخصية، والعمليات والوجدانية والعقلية، أما اهم الأخطاء التي يقع بها المرسل فهي:

- ان دوافع المرسل تؤثر في طبيعة وحجم المعلومات التي يقوم بأرسالها إلى المستقبل.

- اعتقاد المرسل ان سلوكه في كامل التعقل والموضوعية

- التحيز لطبيعة الأمور والأحداث.

ب - معوقات في المستقبل:

يقع المرسل اليم في الخطا عند استقباله للمعلومات التي يرسلها المرسل، وتشابهه الاخطاء التي يقع فيها المستقبل مع تلك

الاطياء التي يقع فيها المرسل (احمد ماهر 2002 ص361، 359)

وقد يتأثر المرسل اليه بما يصله في الرسالة تبعاً لحالته النفسية، فإذا كان يشعر بالارتياح وارتفاع في حالته المعنوية فإنه يفسر مضمون الرسالة بكيفية تختلف عما إذا كان يشعر بالخوف أو الضيق نتيجة انخفاض روحه المعنوية. فالمستقبل يفسر مضمون الرسالة بطريقة يغلب عليها التفاؤل أو يغلب عليها التشاؤم حسب ارتفاع أو انخفاض حالته النفسية، بدلاً من النظر للأمور نظرة موضوعية، مما يشكل عقبة كبرى إزاء عملية الاتصال.

ج - فقدان عنصر الثقة والتعاون بين أعضاء التنظيم:

قد ينتج عن العوائق النفسية أثر سلبي على الاتصالات، فيسود المنظمة جو ينتفي فيه التفاهم والتعاون بين أعضاء التنظيم، قادة ومرؤوسين، أو بين الأخيرين في المستويات الإدارية المختلفة.

د - المبالغة في عملية الاتصال أو الإقلال منها:

إذا كانت الاتصالات تعد عاملاً مهماً وحيوياً في التنظيم، وأمر لازماً لاستمرار الحياة في جميع أطرافه - إلا أن الإفراط أو الإقلال منها يؤدي عادة إلى عدم فعاليتها بل إلى فشلها. فمن ناحية تؤدي كثرة الاتصالات في الأمور الهامة والتأهية إلى أن يصبح الاتصال عبئاً ثقيلاً على المستقبل، ويكون في الكثير من الحالات مضيقاً للوقت، فقد يعتمد بعض المديرين إلى كثرة اللقاءات والاجتماعات بخصوص موضوعات تتعد كثيراً عن المشكلات الحقيقية للتنظيم رغبة منه في إبراز إمكانية أو إرضاء غروه، ولا شك أن الإغراق في عملية الاتصال يؤدي إلى عزوف المرؤوسين عن حضور الاجتماعات أو عدم اكتراثهم بموضوع الاتصال.

هـ - الفروق الشخصية أو الذاتية بتُّ المرسل والمستقبل (معوقات اللغة)

فالمرسل حينما يريد إبلاغ المستقبل بمعلومات معينة، فإنه يصيغها في كلمات شفوية أو مكتوبة تتعدد وفقاً لمشاعره وسلوكه وخلفيته وخبرته السابقة، ومركزه الوظيفي، وقيمه وعاداته، والمرسل إليه حينما يستقبل هذه الكلمات فإنه يستقبلها تبعاً لمشاعره وسلوكه... والاختلاف في هذه المشاعر والقيم والعادات وغيرها، قد يؤدي إلى فهم المرسل إليه لموضوع الاتصال على نحو مالم يكن يقصده المرسل وعملية الاتصال ليست هينة وإنما هي عملية معقدة يتوقف سلامة القيام بها على مدى تالف أو تنافر المتغيرات التي سبق الإشارة إليها بين كل من المرسل والمرسل إليه (إبراهيم عبد العزيز شبحا 1993، ص 405-406)

9-3- المعوقات الفنية والمادية (الوسيلة، الرسالة)

وتنصب هذه المعوقات على الجوانب الخاصة بالعمل أو الواجب المكلف به الشخص ويمكن القول أن الجانب المادي من هذه المعوقات يرتبط بالأشياء الملموسة في الاتصال كالادوات الاتصالية والعناصر المادية ذات الصلة الوثيقة ببيئة الاتصال، أما الجوانب الفنية فهي مكملة للجانب المادي، وتعطى لعملية الاتصال بعد أكثر ضبط وتنظيماً وترتبط بالجوانب الشكلية (علي عياصرة، محمد محود العودة الفاضل 2006، ص 70-73)

9-4- معوقات بيئة:

من المعروف أن المنظمة عبارة عن نظام مفتوح، فهي عبارة عن كيان متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء ذات العلبقة المتداخلة، والتي يؤثر فيها، وذلك لضمان لصاحبها واستمرارها، فالمنظمة تأخذ مدخلاتها من البيئة، وبالمقابل تعطىها

مخرجاتها، وتقرر أنشطتها بناء على احتياجات المجتمع، فعملية التفاعل بين المنظمة والبيئة لن تتم الا في ظل تدفق كميات هائلة من المعلومات بصفة مستمرة لخدمة أهداف النظام ككل ليتسنى للمنظمة القيام بمزاوية أنشطتها وعملها بدون معوق

الفصل الثاني:

إتخاذ القرار

-اتخاذ القرار:

1-تعريف عملية اتخاذ القرار:

ترتكز مختلف التنظيمات الإدارية على القرار باعتباره البنية الأساسية في التنظيم الداخلي لكل مؤسسة فكل جديد تأمل مؤسسة معينة في إنشائه لابد إن يضع القرار من طرف الهيئات , و القرارات تختلف من مؤسسة إلى أخرى بحسب أهداف البرنامج المسطر و لقد اختلف العلماء حول تحديد مفهوم القرارات باختلاف الأهداف , و يمكن أن نعرض أهم هذه التعاريف و التي لها علاقة بموضوع البحث و تعطي في النهاية صورة واضحة عن عملية اتخاذ القرار.

اتخاذ القرار :هو نشاط أنساني معقد مثله مثل عمليات التفكير الإنساني المختلفة ,و يختلف الأفراد في قدراتهم و استعداداتهم لاتخاذ القرارات ,و غالبية الأفراد يعتبرون ان اتخاذ القرار هو عملية تتطلب نوعا من التروي, و التفكير الواعي و يبدأ اتخاذ القرار بشعور من الشك و عدم التأكد من الفرد حول ما يجب فعله في مشكلة ما او تنتهي باختيار احد الحلول التي تم بحثها و التي تزيل حالة الشك و عدم التأكد او بمعنى آخر التوصل إلى حل المشكلة (ميسون سليم السقا , 2009ص25) كما يعرف اتخاذ القرار بأنه تعبير يشير الى عملية الاختيار التي يتم بموجبها اختيار و تبنى حل معنى لمشكلة ما بين عدد من الحلول البديلة , وتتم عملية الاختيار استنادا إلى هدف ينبغي على متخذ القرار تحقيقه , ضمن قيود و شروط محددة , و هذه العملية تستوجب الدقة و الحذر في اختيار المؤشرات الكمية و الكيفية لاتخاذ القرار و قيوده و قواعد صنعته و سبل تنفيذه.

و يعرف كذلك بأنه عملية اختيار بديل من عدة بدائل أخرى و هذا يتطلب اتخاذ إجراءات ومن الممكن إن يكون ذلك بحت ضغوط و ظروف غير مؤكدة , و هذا ممكن ان يعرض متخذ القرار للخطر للوصول إلى الهدف المطلوب (سعاد حرب قاسم 2011 ,ص53-54)

و تعرف أيضا عملية اتخاذ القرار :هي العملية الإدارية برمتها لأنها تمثل اختيارا مدروسا للغايات و السبل من البدائل الممكنة في المواقف و لأن القرارات لا تعني شيئا إن لم يستجيب لها المرؤوسين و يكون عملهم موجهها بها فإن الصعوبة في اتخاذ القرارات تأتي من البحث عن القرار الإداري الفعال لا يتخذ بغرض تأكيد الإداري للسلطات التي يمتلكها و إنما يأتي من المنطلقات التالية:

-خدمة لأهداف المنشأة و غاياتها ,محاولة لتطوير المنشأة و تفعيلها ,معالجة لمشكلة تواجهها المنشأة اختيارا واعية لأفضل البدائل المطروحة في الموقف(سامي سلطي عريفج , 2001 ,ص82)

-أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين و من هذا نستنتج إن اتخاذ القرارات يتم من خلال إتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوبا منطقيا في الوصول إلى حل امثل ,أن لأي موقف أو مشكلة عامة حلولا بديلة يجب تحديدها و تحليلها و مقارنتها على مدى قواعد و مقاييس محددة ,إن طريقة اكتشاف البدائل و تحديد قواعد الاختيار و اختيار الحل الأمثل , تعتمد كلية على هدف أو مجموعة من الأهداف يمكن تحقيقها , و المعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار , و تدرج عملية اتخاذ القرار في إطار معين يشمل 06 عناصر هي:

1-الموقف (المشكلة)

2-متخذ القرار

3-الهدف

4-البدائل

5-قواعد الاختيار

6-عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل (عبد الهادي الجوهري, 2001, ص82)

تعتبر عملية إتخاذ او صنع القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية , فهي إدارية لأنها من المسؤوليات التي يتحملها المديرون , و هي تنظيمية كونها عملية ناتجة عن مجموعة جهود لكثير من الأفراد و الجماعات و تتأثر و تؤثر بالكثير إن لم نقل جميع المسؤوليات و الوظائف الأخرى ذات العلاقة الهدفية في المنشأة.

إن عملية إتخاذ القرار يجب إن لا يخضع لعامل الصدفة, بل يجب إن تعكس ظروف العمل و أن تكون متزنة و متلائمة معه , و ان تتميز بالدوام و الاستمرارية , و هذا يحقق عنصر الاستقرار حيث ييح القرار جزء من كيان المنشأة وهذا ما نسميه " مبدأ الالتزام " لان المدير الذي يتخذ قرارا يكون دائما مسئولاً عن درجة صحته أو عدمها , بل إن لصاح المدير يتوقف على النتيجة من تطبيق ما يتخذه من قرارات . و تتميز أيضا بأنها نشاط ذهني أو فكري للأفراد و مقدرتهم على التصور و التعلم و التذكر و استيعاب العوامل المحيطة بطريقة تساعدهم على إتخاذ القرارات الين رشيدة و هذه الصفة تعكس رغبات المديرين في تحقيق الأهداف المحددة(موسى خليل, 2005, ص209)

ومن خلال هذه التعاريف و التي تدور في محلها حول مضمون إتخاذ القرارات تلاحظ ان هذه العملية في غاية الصعوبة و الأهمية , و يتوقف لصاح المنشأة و فشلها عليه و على مدى فعالية إتخاذ القرارات المتخذة و من خلال ما سبق من تعاريف و محتوياتها يمكن ان نصل إلى تعريف شامل لعملية إتخاذ القرار, فاتخاذ القرار عبارة عن لحظة اختيار قرار واحد من بين مجموعة من البدائل او القرارات المدروسة من قبل الهيئة المدروسة.

2- مراحل و خطوات إتخاذ القرار:

يختلف علماء الإدارة في تحديد خطوات إتخاذ القرار , حيث يقتصر البعض على ذكر 03 خطوات و هي:
تحديد البدائل -تقييم كل بديل - اختيار أفضل بديل , بينما يرى كل من " نيومان " و " كيربي " ان صناعة القرار تتطلب أربعة خطوات هي - التشخيص - البحث - العرض - الاختيار , بحيث تمهد كل خطوة بعدها , هذا و يتطلب صناعة القرار الرشيد الخطوات التالية:

أ-التعرف على المشكلة.

ب-تحليل المشكلة.

ج-تنمية البدائل.

د-تقييم البدائل.

هـ -الاختيار من بين البدائل.

و-إتخاذ القرار.

و سنقدم شرحا موجزا فيما يلي لكل خطوة من الخطوات السابقة:

2-1- التعرف على المشكلة: يقع على عيب المستويات الإدارية العليا التعرف على المشكلات و كل ما محيط بها من عوامل و متغيرات , ذلك لان معرفة المشكلة و تحديدها يجعل من القرار الذي سيتخذ بشأنها قرار سليما , لذا يتطلب الأمر إن يكون لدى الرؤساء الاستعداد الكافي للتعرف على المشكلة و تحديدها.

2-2- تحليل المشكلة: أي تحديد إبعاد المشكلة و تقييمها لمعرفة من سيتخذ القرار ؟ و لمن يبلغ؟ من الذي يجب استشارته؟ و ما العوامل المؤثرة في المشكلة؟ و يتطلب هذا توفير كافة البيانات و المعلومات عن المشكلة لاتخاذ القرار السليم بشأنها.

2-3- تنمية البدائل لحل المشكلة: وتختلف باختلاف المشكلة و لكن الحلول البديلة هي الطريق الوحيد لجلب الفروض الأساسية إلى مستوى الواقع و تستلزم تفكيرا و قدرة على التخيل حتى يمكن العثور على الحلول البديلة التي تصلح لمواجهة الموقف أو حل المشكلة.

2-4 تقييم البدائل: أي تحديد المزايا و العيوب المتوقعة لكل حل بديل الأمر الذي يستلزم التنبؤ بالنتائج المتوقعة , بهدف ترجيح احد الحلول البديلة التي تصلح لحل المشكلة في إطار الظروف التي تحيط بها و هي من أدق مراحل عملية إتخاذ القرار.

2-5- الاختيار من بين البدائل: و هذا البديل هو أكثر الحلول احتمالا بالنجاح و هذه العملية ليست بهذه البساطة في الحياة العملية.

2-6- إتخاذ القرار: قد يعتقد البعض أن اختيار أفضل بديل هو الوصول بعملية إتخاذ القرار للنهاية و لكنها لا تنتهي الا بوضع القرار موضع التنفيذ , أي تحويله إلى عمل فعال , الأمر الذي يتطلب من الرؤوسين فهم التغيرات المتوقع حدوثها في سلوكهم و تصرفاتهم و كذلك التغيرات المتوقعة في سلوك و تصرفات الآخرين مع ضرورة إحساس الرؤوسين أن القرار هو قرارهم و ترغيبهم المر الذي يتطلب ضرورة إشراكهم في عملية إتخاذ القرار (حافظ فرج 2003, ص98) و يمكن أن تتحدد مراحل إتخاذ القرار وفق الخطوات التالية:

- تحديد الهدف أو المشكلة التي تحتاج قرار بشأنها.

- تحليل طبيعة الهدف أو المشكلة و ذلك بجمع المعلومات الكاملة عنها.

- إيجاد بدائل مقترحة لحل المشكاة المطلوب إتخاذ القرار بشأنها و تقييم هذه البدائل.

- اختيار أفضل البدائل.

- تنفيذ القرار و مراقبة عملية التنفيذ و نتائجه (جمال الدين لعويسات, 2003, ص87)

3- أنواع القرارات و أشكالها: هناك عدة تصنيفات للقرارات و أنواعها و فيما يلي عرض لأهم التصنيفات:

3-1 القرارات المتعلقة بالمادة او المحتوى و القرارات المتعلقة بالطريقة:

أما ما يتعلق منها بالمادة او المحتوى فيمكن تمثيله ببناء و تنظيم المنتهج البرامج التعليمية و مدى تحقيق هذه البرامج و المشروعات للاغراض المنشودة من التربية , و أما فيما يتعلق منها بالطريقة فيتمثل في كيفية تحسين المدير لاستخدام وقته

و جهده و على أي حد يشرك غيره في إتخاذ القرار و كيف يقوم بالعمل في مكتبه (جودت عزت عطوي, 2004, ص 148)

3-2- تقسيم وفق معيار طبيعتها:

هناك قرارات تنظيمية و قرارات شخصية فعندما يتصرف المدير في إطار دوره كمسئول رسمي فانه يتصرف في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن و المعروف للمجتمع , و هذا النوع من القرارات يمكن التفويض فيه للمستويات الإدارية و التي تأخذ قراراتها في النظام المقرر.

أما القرارات الشخصية فإنها القرارات التي يتخذها المدير في إطار تقديره كفرد و من ثم هي لصيقة بشخصه و هذا النوع من القرارات عادة لا يوفق فيه.

3-3- تقسيم حسب درجة إمكان جدولتها:

هناك قرارات روتينية متكررة و من ثم فإنها ليست حالات معينة أو مميزة أو فريدة من نوعها , و هناك قرارات التي لا يمكن جدولتها وفقا لروتين معين لكونها تميز بان موضوعاتها ليست متشابهة أو متماسكة , و تلك تستلزم النظر في كل حالة على حدا وفق ظروفها و موضوعها و تتطلب عملية إتخاذ القرار وفق الموقف المعين.

3-4- تقسيم حسب محتواه من درجة التأكد:

فبالنسبة لبعض القرارات تكون البيانات المنشأة عليها متاحة و دقيقة و كاملة , و النتائج المتوقعة منها مؤكدة و بعض القرارات الأخرى يتوافر عنها بيانات اجتماعية و من ثم فان نتائجها ليست مؤكدة و تأخذ قراراتها في إطار من المخاطرة بإمكان الحصول على النتائج المرجوة أو عدم الحصول عليها , على إن مثل هذه القرارات يمكن جدولتها في إطار نسب من الاحتمالات إن هذا التقسيم في الحقيقة تقسيم المدلول نوعية البيانات المتاحة عن الموقف موضوع القرار و الذي أصبح يدرس الآن تحت ما يعرف بنظرية القرار و التي تدور أساسا حول المنطق الرياضي للاختيار تحت ظروف عدم التأكد(عبد الهادي الجوهري, 1987, ص 89, 90)

3-5- تقسيم حسب الموضوع لحل القرار:

فهي قد تكون قرارات أجندة أي القرارات التي تحدد المشاكل و وضع الأولويات لبحثها , و قد تكون قرارات تغطي للاجراءات الأساليب المناسبة للوصول إلى حلول للمشاكل المقررة , و قد تكون قرارات تخصصية كما قد تكون تنفيذية متعلقة بتحديد من يقوم بماذا و متى و أين و كيف.

3-6- تقسيم حسب درجة التغير المطلوبة:

و تفهمنا لطبيعة الموقف محل القرار و لآثار المترتبة عليه , و يمكن تفهم هذا النوع من التقسيم في إطار امتداد لبعدين هما:
-البعد الأفقي :يبين درجة التأثير التي لحدثها القرار و من ثم فإنه يقع على امتداده قرارات بتداني ما لحدثه من تغيير إلى درجة الجدية.

-البعد الرأسي :يبين درجة تفهم طبيعة الموقف طبيعة الموضوع القرار و النتائج المترتبة على إتخاذه و من ثم فإنه يقع على امتداده قرارات يتعاضم فهمنا لتابعاتها(عبد الهادي الجوهري, نفس المرجع, ص 90-91)

4- خصائص عملية اتخاذ القرار:

- يتفق غالبية العلماء على إن هناك 08 مرحل مشتركة لعملية إتخاذ القرارات في جميع المنظمات و هي:
- مرحلة تعريف المشكلة و أسبابها و التي تستلزم إتخاذ قرار إداري.
- مرحلة تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها.
- مرحلة البحث عن البدائل المتاحة و الممكنة التي يمكن أن تقود على تحقيق الهدف المرغوب.
- مرحلة تحديد معايير التقييم أو المفاضلة بين البدائل الممكنة و ترتيب هذه المعايير حسب أهميتها النسبية.
- مرحلة تقييم البدائل على أساس المعايير المحددة.
- مرحلة اختيار أفضل البدائل و توقع الآثار السلبية التي يمكن أن تترتب على تطبيقه.
- الاستعداد لمواجهة الثار السلبية للبدل المختار , ولأي تغير قد يطرأ في ظروف المستقبل.
- إتخاذ القرار بالبدء في التنفيذ(سعيد محمد المصري, 1999 ,ص 95-96)

5-العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار:

هناك مجموعة من العوامل التي تأثر في عملية إتخاذ القرار أهمها:

5-1- كمية المعرفة الأساسية أو المعلومات المتاحة : و التي تتصل بالمشكلة أو بالموضوع المطلوب إتخاذ القرار بشأنه , إذ تتحدد درجة الرشد في القرارات على مدى توفير المعلومات التي يمكن الثقة فيها , و الاعتماد عليها في إتخاذ القرار , و لا يقتصر الأمر عند هذا الحد , بل يتعداه إلى إن هذه المعلومات يجب أن تكون متوفرة لدى جميع الأفراد الدشتركين في عملية إتخاذ القرار , هذا بالإضافة إلى مدى قدرة الأعضاء العقلية على استيعاب المعلومات التي تتوفر لديهم.

5-2-عوامل تتصل بدوافع و قيم و ولاء الأعضاء : إذ تؤكد بعض البحوث إن الإنسان لا يمارس سلوكا عقليا أو رشيدا بالدرجة التي تتصورها , فهناك دوافع لا شعورية توجه سلوكه نحو غايات شخصية معينة , بل و تحدد له التي اختارها لتحقيق هذه الغايات كما تلعب القيم دور في عملية صنع القرار , فكلما كانت قيم الأعضاء الدشتركين في إتخاذ القرارات و اتجاهاتهم مختلفة , ساعد ذلك على اختلافهم حول أفضل القرارات لتحقيق الهدف(إبراهيم عبد الرحمن المليحي, 1997 ,ص 195-196)

5-3-مدى سهولة و توفر قنوات الإتصال داخل التنظيم : فكلما كانت قنوات الإتصال تسمح و تسهل مرور و نقل المعلومات اللازمة , كلما أدى ذلك إلى سهولة عملية إتخاذ القرار , و تجدر الإشارة إلى انه ليست العوامل السابقة هي كل العوامل التي تؤثر في عملية إتخاذ القرار بل هناك عوامل أخرى تتصل بالتنظيم و القيود التي يفرضها التنظيم على سلوك أعضائه عند قبولهم للاشتراك في هذا التنظيم بمبدأ التوازن بين الحوافز أو البواعث و بيت الإسهام الفردي , و هو نفس المبدأ الذي يتوقف عليه استمرارهم في التنظيم(إبراهيم عبد الرحمن , نفس الدرجم ,ص 195-196)

و تتأثر عملية إتخاذ القرار كذلك بالبيئة , فهي تؤثر على مراحل إتخاذ القرار فتسمح بظهوره أو تحدد منه(حسين عبد الحميد رشوان, 2004 ,ص 93)

6- الأمور الواجب مراعاتها عند اتخاذ القرار

إن الأمور الواجب مراعاتها لاتخاذ القرار هي كالتالي:

-توخى الحذر و الحرص الشديدين عند تحديد المشكلة.

-تجنب مأزق الحصول على قرارات مثالية , و يجب أن يعرف الإداري أن الكمال لله وحده و أن قدرته محدودة و بالتالي يطلب منه الوصول إلى قرارات قريبة من المثالية.

-استخدام الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات عند مواجهة مشكلات معقدة في بيئات عنيفة.

-تعلم طريقة التفويض و هو العامل الرئيسي في نجاح الإداري و أن يتجنب الإداري عمل كل شيء بنفسه.

-أن يتأكد الإداري أن نجاح مجموعة من مرؤوسين و معاونين هو نجاح له و لمنظمته في النهاية(جودت عزت عطوي,مرجع سابق,ص104).

-يجب إن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف , المر الذي يتطلب منا معرفة هذا الهدف حتى يساعد و يبسط من مهمة اتخاذ القرار.

-إن العمليات التي يقوم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مفاهيم و أفكار ذهنية لذلك يجب التحول من العمل الذهني إلى العمل المادي.

-عملية اتخاذ القرارات تستلزم وقتا كافيا حتى يمكن إعطاء المشكلة موضع القرار التفكير الكافي و التقييم السليم قبل البدء فيها و لكن هذا لا يعني تأجيل اتخاذ القرارات إلى ما لا نهاية لأن التأخر في ابزاد القرارات عن الحد المألوف يؤدي إلى سحب السلطة من متخذ القرار و في نفس الوقت فالقرارات السريعة أو الفجائية لا تعني عمل جيد و لكنها في العادة تعكس التجربة و الحكم الشخصي و الفهم اللاشعوري لمتخذ القرار.

-ينبغي على متخذ القرار إلا يخشى ما يترتب على اتخاذ القرار من تغيرات لأنها عمله الأساسي و إن تترك الأمور كما هي يعتبر هروب من اتخاذ القرار(حافظ فرج احمد, محمد صبري حافظ ,مرجع سابق,ص98).

7- أساليب اتخاذ القرار:

تخضع عملية اتخاذ القرار إلى أسلوبين أساسيين يحددان الخطوات الأساسية في تناول المشكلة يطلق على احدهما المنهج العلمي الكمي و الآخر السلوكي , يتم تناول كل واحد منهما على حدا.

7-1-المنهج العلمي الكمي : و يعتبر الأسلوب المخطط ابرز الأساليب يدور حول الخطوات التالية في عملية اتخاذ القرار و حل المشكلات.

7-2-الملاحظة: العرضية او المقصودة للحقائق , الآراء و الأغراض المحيطة بالظاهرة , وترتبط بالملاحظة بقدرة الفرد على الإدراك و الثقة في استخدام المعلومات في التشخيص الأولي لمسببات الظاهرة و يشير " مينر" إلى أهمية الفرد على معالجة المعلومات و من ثم الوصول إلى حل فعال للمشكلة , و حيث يقول أن قدرة الفرد على إيجاد حل للمشكلة تحددها بدرجة كبيرة قدرته على التذكر المباشر.

7-3- التحديد الدقيق للمشكلة : وترتبط بالقدرة على التحديد الدقيق لمجموعة العوامل , المتغيرات , العوائق المحيطة بجوانب المشكلة أكثر ضرورة في إيجاد حل لها , و الذي قد يكون نوع من المهارات التحريبية والرياضية , وحيث يقتضي إثارة الجديده من التساؤلات , الجديده من الاحتمالات تناول القديم من التساؤلات بمنظور جديد مختلف , ضرورة تمتع بخيال خلاق مما يعد تقدم حقيقي للعلم.

7-4- تحديد البديل : حيث يتم فحص المعلومات و تصنيفها طبقاً لأهميتها و حصر لجميع الفروض و تحديد مدى ارتباطها بجوانب المشكلة و اختيار أفضلها , و في هذه المرحلة يتم فحص و تصنيف المعلومات إلى مجموعتين رئيسيتين احدها إستراتيجية الفحص و تتناول مجموعة المعلومات المتراكمة و الثاني إستراتيجية التّركيز و تتضمن التدرج في تناول المشكلة مع توجيه النشطة نحو البحث عن المعلومات و وضع الفروض.

7-5- اختيار البديل الأمثل : يحدد مدى طبيعة المشكلة و نوعية النموذج الملائم لها , و حيث يرتبط اختيار و فحص مجموعة البدائل المطروحة و اختيار أصلحها و اللجوء إلى استخدام إجراءين احدهما اتجاه التحليل ويمثله الاستقراء الرياضية الجبر , الحساب و الثاني العددي باستخدام الكمبيوتر و حيث تتم مقارنة النتائج التي تم الحصول عليها مقارنة بقيم المتغيرات الضابطة المؤدية إلى امثل الحلول (محمد حسن مرسى, 2004 - 102 , ص 101).

7-6- المنهج السلوكي : لا يفترض إن كل قرار يتم الوصول إليه ناجم عن ممارسات فكرية منطقية و بالأحرى استناد على مبادئ الاستدلال الصحيح , و ليكن قد يعترض القائم على صنع القرار إلى العديد من المؤشرات منها الجهل , الكبرياء , الحاجة الشديدة أو الضغوط , مما يحدو به إلى اللجوء إلى احد الأساليب العديدة لصنع القرار و منها:

7-7- الأسلوب الانفعالي : ينجم عنه قرارات تعكس مشاعر متباينة قوية لصنع القرار , الكبرياء , الحقد , الخوف , و حيث يتم التّركيز على الأعمال التي تؤدي إلى استشارة أعظم قدر من الاستحسان من جانب الأفراد.

7-8- الأسلوب التفاوضي : الاتفاق جوهره , و حيث تصبح النتيجة النهائية التي يتم التوصل إليها عرضة لقبول أو رفض الجماعات المشتركة في النقاش.

7-9- الاتجاه الديمقراطي : يعتمد على المشاركة الفعالة لجميع الأفراد الذين يؤثر فيهم القرار , و حيث تم مناقشة القضايا المطروحة و اتخاذ القرار و استناداً إلى الأدوار الوظيفية لكل فرد و مدى ارتباطها بالقضايا (محمد حسن مرسى , مرجع سابق 101 , 102)

8- مقومات عملية اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار هي التي تضع السياسة العامة و السياسة الإدارية و القرارات لتحقيق الأغراض و الأهداف التي ترتضيها الجماعة داخل المنظمات و بالتالي القرارات الإدارية السليمة المستمرة هي القرارات المستمدة من ضمير المنظمة و المعبرة عن اتجاهاتها.

و قد اجمع علماء الإدارة إن عملية اتخاذ القرارات الادارية هي العملية التي تنطوي على نشاط فردي مستقل به القائد الإداري وحده و لكنها في حقيقة الأمر النشاط التعاوني يضم جهود جماعة يشترك فيها القائد الإداري مع من يتبعوه و ينتهي بإصدار القرار الذي يعلن عنه باسم القائد وحده معبراً عن إرادة الجماعة التي يقودها. فعملية اتخاذ القرارات

عملية جماعية يشترك فيها العديد من الأفراد و تقوم على التفاهم و التوافق في الادارة بينهم , و قد أتجهت الكتابات المعاصرة في الإدارة في التركز على العمل الجماعي في جميع صور النشاط الإداري ومراحلها و يؤكد البعض انه بجانب القرار الجماعي يوجد السند القانوني الذي يسانده(سامية محمد فهمي, 1996 -ص81.80).

و استنادا إلى هذا الرأي يقول العلامة "تشير برنارد" أن الرئيس العلى ليس هو صاحب السلطة كامنة في التوافق الجماعي القائم و الناجح من الولاء الاجتماعي في نطاق التنظيم.

و تماشيا مع هذا الرأي يرى "برنارد" إن الموظفين الذين يشغلون أماكنهم في المستويات الدنيا المدرج الرسمي يملكون في الحقيقة قوة أكبر من القوى التي يملكها الرؤساء و القادة في المستويات العليا التي يتحدد على أساسها كيان القرارات الإدارية لأنهم الأقرب إلى مواقع العمل التي يتم فيها تحقيق الأهداف التي تنطوي عليها برامج الخطة المتفككة عليها.

بل إن الأهم من ذلك إن القرار الإداري لا تنشئه ديناميكية العمل الجماعي وحدها , ولا تصفه إرادة القائد المستوحاة من مركزه و صفاته و قدراته و مواهبه فحسب , و لكنها عملية تفاعلية تقوم على أساس إمكانية التوفيق بين هاتين القوتين , قوة الجماعة , و قوة القائد و توجيهها في اتجاه واحد لتحقيق الأهداف العامة.

أما سلطة القائد الإداري في إصدار القرارات و هي تستمد من مسؤولية القيادة نفسه , فوظيفته تنطوي من الناحية الرسمية على مسؤولية ضخمة و على سلطة تتناسب مع هذه المسؤولية , و هي صفة ليست لصيقة بشخصية القائد الإداري و لكنها مرتبطة بمسؤوليات وظيفته.

و لذلك يقال دائما إن القيادة الإدارية الناجحة دائما ترتبط بخدمة الجماهير و القائد الحقيقي هو الشخص الذي ينظر غالبا مركزه الوظيفي باعتباره موقعا يستلهم منه قوة يضيفها إلى القوة المستمدة من الجماهير ليصل إلى أفضل القرارات.

9-مقومات القرار الإداري:

يعتمد القرار الإداري على أربع مقومات هي:

-اتفاق الجماعة على تصرف تختاره الجماعة وقائدها وعلى الهدف المراد تحقيقه نتيجة لهذا التصرف(سامية محمد فهمي ,مرجع سابق, ص82)

-أن يكون الاختيار مدروسا أي قائما على دراسة لبدائل أو عدة بدائل ولوسائل وأساليب التنفيذ لكل منها.

-تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار.

-تحديد الأهداف المراد تحقيقها.

ويمكن تفسير كل من هذه الموثقات في الآتي:

أولا:القرار الإداري أساسه إرادة الجماعة:

و يقصد بهذا إن تنفق الجماعة و قائدها على تصرف معين تختاره ليكون قرارهم الإداري.

و لا يكفي القرار المختار قد انعقدت عليه الجماعة و قائدها و حسب , و لكن يكون متماشيا مع أهداف و إرادة المجتمع المتمثلة في أحكام القانون كما سبق الإيضاح عند دراسة طبيعة عملية إصدار القرارات الإدارية فإذا لم يتواجد هذا الأساس انتفى من القرار الإداري أو مقوماته.

ثانيا :يختار القرار الإداري من بديلين أو أكثر:

فالاختيار العفوي المبني في الأذهان قبل نشوء فكرة إصدار هذا القرار لا يعتبر اختيار , فلا بد من وجود بديلين على الأقل أو عدة بدائل لاختيار الفضل منها.

ولابد من جمع البدائل ووسائل تنفيذها فإذا وجد القائد نفسه أمام مسلك واحد لا بديل لو فلا بد أن تحميه اللوائح و التنظيمات.

ثالثا :القرار المراد اتخاذه يكون هدفا:

إن البحث عن القرار المنشود من بين عدة قرارات يجب أن يكون هدفا أي أن يكون الدافع لو هو تحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف المحددة في إطار السياسة العامة للدولة و السياسة الإدارية في حدود القانون.

رابعا :تحديد الوسائل و الأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار:

إن القرار الذي يقع عليه الاختيار يجب أن يتضمن تحديدا واضحا لوسائل و إجراءات التنفيذ.

فالقرار الذي يدفع الإشارة الى الخطة التي سوف تتبع عند تنفيذه و على أسلوب و طريقة هذا التنفيذ لا يعتبر قرار بل اقرب إلى الوعود أو الإعلام (سامية محمد فهمي,مرجع سابق,ص83)

10- نظريات اتخاذ القرار:

لقد تعاقب العديد من العلماء و المفكرون عبر عدة فترات زمنية على وضع أسس و تحاليل ونظريات للقرار,ومع تقدم التفكير العلمي تقاربت هذه النظريات وظهرت أفكار جديدة اقرب إلى الواقع ,وقبل الخوض في هذه النظريات بالتفصيل نوجزها في ثلاث اتجاهات.

أ-الاتجاه الراشد:

بالنسبة لهذا الاتجاه متخذ القرار رجل اقتصادي راشد من جميع النواحي ,وهي اول نظرية ظهرت للوجود تغني للقرار,حسبها الرجل الاقتصادي يبحث عن الفائدة القصوى ,و مبدئيا فالمشكلة محددة تحديدا جيدا ,ومتخذ القرار ملم بكل المعلومات والبيانات وعلى النتائج المتوقعة من تنفيذ القرار,ولجل الاقتصادي الوقت الكافي لتحلل المشكلة من جميع النواحي التي تظل دون تغيير تنتظر الحل(خلاصي مراد سنة, 2007 ص19)

هذا الاتجاه انتفت أسباب وجوده ولم يعد صالحا فلا الرجل الاقتصادي راشد بمعنى الكلمة ولا الظروف المحيطة بالمشكلة تظل حبيسة الى ان يصدر الرجل الراشد قرارا لحلها ولا يوجد إنسان دون إحساس وشعور وشخصية تمنع من اتخاذ قرار راشد.

ب -الاتجاه الاحتمالي:

ينطلق هذا الاتجاه من نفي الرشد عن الإنسان ولكل ترد عدة احتمالات.

-أصحاب الاتجاه الرياضي جعلوا لكل وضعية عدة معايير للاختبارات الممكنة ويمكن أن تقيمها كميا (رياضيا) لاختيار أحسنها أو انسبها(نظرية اللعبة) .

"هربرت سيمون" ادخل سنة 1978 مصطلح الرشد المحدود فبالنسبة لو متخذ القرار يعتمد على معلومات غير كاملة ولا يتحكم في عواقب قراراته , لا يبحث عن النتيجة المثالية بل يقوم باختبار مقبول لاتخاذ قراراته اعتمادا على إمكانياته وتوافقا مع محيطه.

ج-الاتجاه النفسي:

آخر النظريات وأقربها إلى الواقع, تعتمد على الإستراتيجية العقلية لمتخذ القرار لحل المشكلة في نطاق شخصيته و دوافعه , هذه النظرية تأخذ بعين الاعتبار ذاتية موضوعية متخذ القرار.

و كان الزمان يعود ثانية فأول نظرية تتكلم عن الرشد الكامل لمتخذ القرار الرجل الاقتصادي , و آخرها تجعل متخذ القرار إنسان غير راشد تتحكم فيه أهواؤه و عواطفه و دوافعه فهو عبد لها و فيما يلي نعرض أهم النظريات و علماء هذا الميدان(خلاصي مراد , ص20).

10-1-نظرية هربت الكسندر سيمون:

تجلت نظرية " سيمون" في إتخاذ القرارات لأول مرة في شكل كامل السلوك الإداري وجه سيمون خلالها انتقادات لمن سبقوه من كتاب وباحثين واعتبر أنهم انطلقوا من المثالية في كل شيء,بينما نظر هو إلى الإدارة بمنظور عقلائي تتحكم فيه قواعد متعلقة ومرتبطة بالمحيط, فهو ينظر إلى المسير بأنه يملك تصرفا عقلايا منطقيًا ولكنه محدود من طرف المحيط,فالعقلانية أحيانا مقننة ومشروطة بتحقيق غايات وأهداف يسعى إليها متخذ القرار من خلال تأديته لمجموعة من الأدوار والأفعال قد تصطدم مع سبب من الأسباب,حيث تبرز قيم وأهداف شخصية تؤثر على الموقف وعلى المعلومات الموجودة في المحيط, فهو ينظر إلى السلوك الإداري بأنه:"نظام مفتوح متفاعل مع البيئة يؤثر ويتأثر بالظروف".

إن القرار ضروري أن يرتبط و ينسجم مع السياسة والخطوط العامة للإدارة كما انو ضروري أن تتسم بالمعرفة و العقلانية التي تمكنه من طرح البدائل أو ما يسمى عقلانية القرار المناسبة.

فإذا كان شخصان لهما نفس القيم و المعلومات والأهداف وتحكمهم نفس الظروف والمتغيرات ,فمن الناحية المنطقية يصلان إلى نفس القرار تقريبا إذا ما اتبعنا المنهج العلمي في إتخاذ القرارات.

هذا وقد ميز سيمون بين رشد الشخص الذي يسعى إلى تعظيم إمكانيات الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة وبين الرشد الموضوعي الذي يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة والذي يقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة لاختيار الأحسن لكل منها (خلاصي مراد:مرجع سبق ذكره,ص 20)

كما ميز سيمون بين الرشد الإداري و الرشد التقني المتمثل في تطور المعرفة التقنية و استخدامها في التصميم ,ومهما يكن فالمسير غير راشد بشكل تام ولا متأثر بالمحيط بشكل مبالغ فيه و لا يوجد قرار كامل.

و يقول سيمون أن عملية الإدارة ما هي إلا عملية إتخاذ قرارات ,ما المدير الا متخذ القرار ,و يعني سيمون من خلال هذا القول أن جميع العمليات التنظيمية تدور حول إتخاذ القرارات و أن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة لاتخاذ القرارات.

10-2- نظرية ريتشارد شنايدر :

يتميز شنايدر عن أصحاب نظريات الأنظمة و القرارات بمنهج تحليلي إزاء المواضيع المطروحة , حيث اهتم بمتابعة الأحداث المحيطة بالقرار , كما ركز على فكرة القدرة على التعامل مع المواقف المتحركة إن عملية تحليل القرار مبنية على تحليل العمليات و القدرة على التعامل مع المواقف المشتركة , إضافة إلى تحليل طبيعة التغيير بين نقطتين زمنيتين فالتعامل مع الأحداث يساعد على التحليل , و التحليل يساعد على وصف العلاقة القائمة بين الظواهر يطرح التساؤلات : لماذا ظهر الموقف بهذا الشكل ؟ و كيف نغير لاحقاً؟ هذا و تبرز عملية التحليل التفاعلي قبل إتخاذ القرارات , و كل تحليل يحتاج إلى مدخل عام لفهم الظواهر الكبرى و الصغرى الذي يؤدي إلى فهم مثمر يساعد على إتخاذ القرارات .

تعتمد صنع القرارات حسب هذه النظرية على إبعاد نفسية سلوكية متعددة الأشكال معقدة و متشابكة مع أبعاد أخرى اجتماعية و سياسية وتاريخية و أخرى تكنولوجية و اقتصادية.

و يرى شنايدر إن التحليل يعتمد على توظيف المعلومات التي تسبق القرارات , كما انه يحلل إبعاد التحول أثناء خطوات إتخاذ القرار و من ثم يحدد خطوات القرار (خلاصي مراد ,ص22)

10-3- النظريات السلوكية . و تشمل 03 نظريات :

أ- نظرية الدافع الغريزي :

يعتقد بعض العلماء إن التفكير المنطقي للانسان ما هو إلا قشرة رقيقة تغطي السلوك الإنساني , وان الكثير من تصرفاتنا مدفوعة عبارة عن نماذج نسجت في داخل أدمغنا , وعظامنا, وعضلاتنا, بالضبط مثل الدبور الذي لديو غريزة عشه أو الطيور التي تغرد بالطريقة المميز بها.

البشر أيضا لهم تصرفاتهم الغريزية يقومون بها تلقائيا , مثل البحث عن الطعام , الزواج , الابتعاد عن مسببات الألم , وبالرغم من أن نظرية الدافع الغريزي توصف هذه النماذج لكن لا تفسرها.

فمن الصعب أو غير كاف إن تعتمد على تصرفات البشر الراشدين بما فيها من العواطف و القيم و الطموح و مواقف و ميول.

ب- نظرية الحافز السببي : غالبا ما نعتبر أنفسنا مخلوقات راشدة قادرة على الاختيار وفقا لمعايير حقيقية أو موضوعية , نحن نشعر أن معظم قراراتنا نتيجة لضرورة منطقية و ليست نتيجة لذوى النفس أو نزواتها.

و بالرغم من معرفتنا أن الاحتياجات و الرغبات الشخصية هي القوى المحركة لتصرفات البشر إلا أننا نؤكد أننا نعلم على السبب لتحقيق ما نريده بكفاءة و بدون خسارة , و بوجود السبب نستطيع الحصول على ما نريده في جدول الموارد المتاحة و كثير منا تعلم كيفية تطبيق تقنيات المنطقية في وضع قراراتهم بغض النظر عما تميله عليهم رغباتهم الشخصية(خلاصي مراد ,مرجع سابق,ص28)

يقول الناقدون لهذه النظرية إن ما نسميه " سببا " ما هو إلا هاوية من الرغبة اللاواعية قليلا و الحالات التي تغلب العقل , و هم يؤكدون أن العلاقات الإنسانية حكمها قوى عاطفية غير منطقية , و إنما يلعبه المنطق من دور هذه التصرفات الإنسانية إنما هو دور ثانوي.

المؤيدون للنظرية الحافز السلبي يرون إن جميع تصرفاتنا تعتمد على المعادة و المحاكاة و الاقتراح و غيرها من نماذج التفكير الشبه المنطقي , لكنها نادرا ما تعتمد على المنطق , أما تصرفاتنا المخططة ما هي إلا نتيجة للتحليل الذي نقوم به لمعرفة أي من أولياتنا تخدم أهدافنا على أفضل ما يمكن , و أن أولياتنا هذه تتأثر بالعادة و التدريب أكثر من تأثرها بالتفكير المنطقي .

ج - نظرية المجال الحركي:

يشير علماء السلوك إلى أثر عوامل البيئة على سلوك النسيان , و يرون أننا نتصرف كرد فعل لمجال متحرك من الضغوط و التوتر و نتيجة لإحساسنا بان البيئة تنكرت أو عجزت عن إشباع حاجاتنا و رغباتنا بشكل كاف .
أهم ما جاءت به نظرية السلوك:

تعتمد هذه النظرية على مجموعة من المبادئ و المفاهيم في ظل أسلوب علمي يقوم على التحليل و التجربة و البرهان و تتمثل في ما يلي:

* الإنسان كائن معقد له دوافع متعددة تختلف استجابة فرد معين عن آخر لنفس المنبه و بنفس الطريقة .

* كل سلوك له سبب لذا يسعى السلوكيون لمعرفة أسباب السلوك وإدراك السلوك العوامل المؤثرة فيه فهم يركزون على الفرد وتفهم شخصيته وتصرفاته وأسباب اختلاف هذه التصرفات (خلاصي مراد: مرجع سابق, ص 29)

* تحليل سلوك الفرد من داخله باعتباره كائن نفس اجتماعي له دوافع وميول واتجاهات .

* تحليل الدوافع باعتباره مؤشرات داخلية تدفع للتصرفات بطريق ما, فالتصرفات المختلفة تستجيب لمنبهات داخلية او خارجية باعتبارها دوافع ذاتية كما أن هناك دوافع عامة تتحكم في تصرفات الأفراد للعمل على إشباع حاجات باعتبارها دافعة, وفي حالة عدم إشباع تلك الحاجات نتيجة توتر وقلق او فشل فان ذلك يكون محل التحليل العلمي لتلك الردود الفعلية, كما أن هناك دوافع مرتبطة بالاتجاهات والرغبات, والميول والأهداف تنمو وتعتمد وفقا للديناميكية السائدة في المجتمع من استقرار وتوتر .

* تأثير القيم الثقافية من معتقدات وعادات حيث تصبح بمثابة محددات نشطة للسلوك وفقا لفلسفة وأراء الشخص وتفصيل بعض القيم والعادات والتي تمكنه من إدراك بعض حاجاته لتحقيق مآربه الاجتماعية و النفسية أثناء التفاعل مثل الآخرين سواء أفراد أو جماعات لان السلوك مرتبط أيضا بمميزات المحيط أو الوسط الاجتماعي .

* السعي إلى فهم التحفيز وتنمية القدرات و المهارات للشخص العامل في موقع عمله حيث يمارس تخصصه المهني أن تظهر كفاءته و قدراته من اجل الوصول إلى المناصب العليا والمرموقة دون أن يسبب ضررا للغير حيث يسعى إلى استعمال قدراته الذهنية الإدراكية و المعرفية التي تدفعه لتحقيق الذات من اجل الاحتمام و التقدير لما لذلك من دور رئيسي في ممارسة بعض الوظائف .

يرى بعض السلوكيين إن الإدارة عبارة عن سلسلة من اتخاذ القرارات و أي قرار يتوقف على حالة متخذ , فكلما كان متخذ القرار غير منفعل كانت له قيمة عالية من العقلانية, وكلما كان متخذ القرار غير منفعلا كلما زادت فرص التأثير

النفسية والانفعالات غير العقلانية باعتبارها مشحونة بالتأثيرات العاطفية دون غيرها، بمعنى ان القرار يتأثر (خلاصي مراد: مرجع سابق، ص 30)

بشخصية متخذة أو صانعة فكل عمليات اتخاذ القرار تتأثر بأفعال وردود الأفعال التي يعاني منها متخذ القرار .

10-4- إتخاذ القرار و المنظور الإسلامي:

يحتاج العمل الإسلامي دوماً إلى القائد البصيرة الذي يستطيع إتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب والذي يدرس مدى المصالح والمفاسد المترتبة على قراره .

والقران الكريم يبين لنا في كثير من المواضيع أن القائد ينبغي لو أن يتأسس بذوي الخبرة ثم عليه أن يتخذ القرار متوكلاً على الله سبحانه وتعالى، لقوله تعالى (فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين) .

الشورى ومكانتها في القرار الإسلامي: لاشك أن الإسلام أمر بهذه الشورى إذ يقول سبحانه وتعالى (وأمرهم شورى بينهم) (سورة الشورى الآية 38) ومعنى الشورى في القرار الإسلامي هو تبادل الأفكار اتجاه قرار معين، وما يترتب على ذلك من طرح للآراء ونقد للآراء الآخرين بغية الوصول إلى أفضل القرارات .

بل إن الإسلام جعل لكل قائد مجموعة من الخبراء والحكماء والعلماء والقادة ليستشروهم عند الرغبة في إتخاذ القرار وسماههم الشرع " أهل الحل والعقد" (خلاصي مراد: مرجع سابق، ص 31)

11- إتخاذ القرار وارتباطو بالمستقبل:

يتعلق إتخاذ القرار بالمستقبل المجهول الذي يتميز بالشك، وعلى هذا فاتخاذ القرارات يكون بمثابة مخاطرة او مضاربة تتوقف نتيجتها على مطابقة الافتراضات التي عملت عن المستقبل بالمستقبل ذاته وفي الحقيقي فان هذه المشاكل في ذاتها تكون المبرر من ضرورة إتخاذ قرارات فلو كانت المشكلة والبدائل كلها معروفة، والنتائج معروفة ومطابقة للنتائج التي تستحدث فعلياً، مع عدم وجود ارتباطات سابقة لها كانت هناك ضرورة لاتخاذ القرار .

ويوضح " فرانك نايت" العلاقة الأساسية بين عدم التأكيد واتخاذ القرار فيقول: "انه في ظل عدم التأكيد يصبح أداء الأعمال جزء ثانوي في الحياة وتصبح المشكلة الحقيقية هي إتخاذ القرار عن المطلوب وكيف يتم هذا العمل" ولما كانت القرارات هي جوهرها اكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بالضرورة تصف حالة مستقبلية فهناك تفضيل لها على حالة أخرى، وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها قيمة بالإضافة إلى محتواها الواقعي إن التخطيط للمستقبل عمل مرهق فالناس لا ثقة فيم يقال لها من توقع للمستقبل ولا تقتنع، فهم يستطيعون اختيار م يرون لهم دون التضحية حينما يخبرون مايمكن أن يحدث فعلاً فلا يقتنعون وقد تكون التنبؤات خاطئة و هذا يدفع إلى القول بأن القرارات:

-تصف حالة مستقبلية.

-تعتمد القرارات على مايمكن أن يحدث مستقبلاً في غياب القرار الذي يمكن أن يتخذ في الواقع.

-إن التفكير التنبؤي يتم قبل إتخاذ القرار.

- إن التفكير يرتبط بالمجهول (هناك حافظ بدوي 1999 :ص212)

الدراسة الميدانية

الفصل الثالث

منهجية البحث و الاجرات الميدانية

تمهيد:

تهدف الدراسات و البحوث العلمية بصفة عامة إلى التنقيب عن الحقائق و مختلف الاسباب و العوامل المؤدية إلى ظهور المشكلات و مختلف الظواهر في المجتمع، وذلك قصد توضيح كل السبل الممكنة لحل ومعالجة هاته المشكلة والظواهر، وقمنا بهذه الدراسة المتواضعة والتي تطرقنا الى جزء منها في الاطار النظري الذي يشمل توضيح اهم الجوانب التي تدور حول الإشكالية العامة المتمحورة حول اهمية الاتصال الاداري في اتخاذ القرار داخل المنشأة الرياضية ومن اجل الضبط الموضوعي لجوانب موضوع الدراسة قمنا بتحديد المنهج المستخدم لها والذي يكمن في المنهج الوصفي الذي يتماشى مع طبيعة الدراسة، وكذا قمنا باختيار عينة البحث واليت تمثلت في الإداريين الذين يعملون على مستوى مركب الرياضي طولقة ، ثم بعد ذلك قمنا بتحديد اهم أدوات الدراسة التي تمثلت في الاستمارة الاستبائية قصد جمع معلومات والبيانات المهمة وذلك بطريقة سليمة وعملية نزيهة ويكون الباحث فيها موضوعي إلى ابعد حدود، أما المبحوث هو أساس الدراسة، وكذلك قمنا بعرض الحدود التي تضمنتها الدراسة.

وكل هاته الخطوات المنهجية للبحث تساعدنا للوصول إلى نفي أو صحة الفرضيات ومن ذلك الوصول إلى توضيح عام لموضوع بحثنا.

1-الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية هي تلك البحوث التي تتناول موضوعات جديدة لم يتطرق اليها أي باحث من قبل ولا تتوفر عليها بيانات أو معلومات وهدفها التعرف على المشكلة، وتقوم الحاجة إلى هذا النوع من البحوث عندما تكون المشكلة محل بحث جديدة لم يسبق اليها أو عندما تكون معلومات أو المعارف المتحصل عليها قليلة وضعيفة (ناصف ثابت 1984 ص 71)

على هذا الاساس تعتبر الدراسة الاستطلاعية من اهم المراحل التي يجب على الباحث القيام بها قصد التأكد من ملائمة مكان الدراسة للبحث، ومدى صلاحية الإدارة المستعملة حول موضوع البحث، ولهذا قمنا بدراسة استطلاعية على مستوى مركب الرياضي طولقة وقد كان الهدف من هذه الدراسة جمع المعلومات التي لها ارتباط وثيق ومباشر لمتغيرات الدراسة والتي يمكن من خلالها التأكد من مركب في موضوع دراستنا.

2-المنهج المتبع في الدراسة:

بناء على طبيعة الدراسة والاهداف التي نحاول الوصول إلى تحقيقها فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع.

يعرف المنهج على انه " مجموعة من العمليات و الخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه" (عثمان حسن عثمان 1998ص 29).

ويعرف المنهج الوصفي على انه " المنهج الذي يهدف إلى جمع المعلومات والبيانات ومحاولة اختيار فروض أو اجابات عن تساؤلات تتعلق بالحالة الراهنة لافراد العينة والدراسة الوصفية تحدد وتقرر الشيء كما هو عليه في الواقع " (عثمان حسن عثمان 1998 :ص 30).

كما يعرف المنهج الوصفي بانه دراسة استطلاعية نقوم بها بقصد الكشف عن مشاكل المجتمع، أو بانه محاولة منظمة لتقرير وتحليل وتفسير الوضع الراهن لنظام اجتماعي أو لجماعة معينة (مروان عبد المجيد إبراهيم 2002 ص 92).

3-مجتمع وعينة الدراسة:

3-1-مجتمع الدراسة:

ان المجتمع يعتبر شمول كافة وحدات الظاهرة التي نحن بصدد دراستها، ومجتمع الدراسة يتكون من اداريي مركب الرياضي طولقة والبالغ عددهم(55) اداري حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من رئيس قسم الموارد البشرية في المنشأة. والمجتمع حسب تعريف grawitz هو " مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا التي تركز عليها الملاحظات" (موريس الصرس 2004 : ص 29).

ومجتمع البحث في العلوم الانسانية هو مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها التقصي (رشيد زرواتي 2002 : ص 119).

3-2- عينة البحث:

نظرا إلى حجم مجتمع الدراسة ونظرا إلى القاعدة العلمية في اختيار العينة من المجتمع الكلي للدراسة وحتى تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث قمنا باستخدام اسلوب المسح الشامل من خلال دراسة جميع مفردات المجتمع الدارسة والبالغ حجمه 35 اداري وذلك لتحقيق نتائج اكثر دقة وموضوعية.

ان تحديد واختيار عينة الدراسة له أهمية كبيرة واساسية في أي بحث علمي وهي تختلف باختلاف الموضوع فصحة نتائج الدراسة أو خطئها يتوقف على طريقة اختيار العينة حيث ان اختيار العينة الملائمة للبحث من اهم المشكلات التي تواجه أي باحث في اي بحث اجتماعي، فالعينة من الضروري ان تحمل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع الاصلي الذي اخذت منه العينة، حيث تمثل تمثيلا صحيحا(رشيد زرواتي 2002 ص122).

3-3- ضبط متغيرات الدراسة:

استنادا إلى فرضيات الدراسة تبين لنا جليا ان هناك متغيرين اثنين احدهما مستقل والاخر تابع.

اولا :تعريف متغير المستقل:

هو ما يسمى المتغير التجريبي وهو عبارة عن المتغير الذي يفترض الباحث انه السبب أو احد الاسباب نتيجة تعيين دراسته والتي تؤدي إلى معرفة تأثيره على متغير اخر(رشيد زرواتي 2002 ص87) وعلى ضوء ما سبق فان المتغيرالمستقل في بحثنا هو الاتصال الإداري:

ثانيا :تعريف المتغير التابع:

هي المتغيرات الناتجة على العمليات التي تعكس الاداء أو السلوك وعلى ذلك فان المثير هو المتغير المستقل بينما الاستجابة تمثل المتغير التابع والمتغير التابع في بحثنا هو :اتخاذ القرار.

4- ادوات جميع البيانات والمعلومات:

4-1- استمارة الاستبيان:

هي وسيلة لجمع البيانات لدراسة ما، وذلك للحصول على اجابات للعديد من الاسئلة المحددة والمكتوبة من طرف افراد العينة، وهي ايضا اداة لجميع البيانات اللازمة لاختيار الفروض، وتعد اكثر الادوات استخداما لسهولة بنائها وتفريغها وقلة تكلفتها، كما تعرف بانها نموذج يضم مجموعة من الاسئلة توجه إلى الأفراد من اجل الحصول على معلومات حول المشكلة أو موضوع ما (رشيد زرواتي 2002 ص123).

ويمكن تعريف الاستمارة الاستبائية على انها تصميم لمجموعة من الاسئلة أو البنود حول موضوع معين بحيث يغطي كل جوانب الموضوع كما يمكن الحصول على البيانات اللازمة للبحث من خلال اجابات المفحوصين (عبد المحي حسن 2000ص93).

4-2- الخصائص السيكومترية للأداة:

4-2-1- الصدق :ويعد اهم الشروط الواجب توفرها في ادوات القياس، وهو من اهم معايير جودة الاختيار ويعرفه

ليند كويس(1951) هو الدقة التي يقيس بها الاختبار ما وضع لاجله (محمد نصر الدين رضوان 2006 ص177)

كما تعتبر درجة الصدق هي العامل الاكثر أهمية بالنسبة للمقياس والاختبارات وهو يتعلق اساسا بنتائج الاختبار (محمد حسن علاوي محمد نصر الدين غضبان 1996 :، ص321)

وهناك انواع من الصدق منها صدق المحكمين، صدق المضمون، صدق المحتوى، الصدق الظاهري والصدق العاملي، وقد تم اجراء اختبار صدق اداة الاستبيان، أي التحقق من اداة الدراسة (الاستبيان) وهل هو صالح لقياس ما تهدف إلى قياسه حيث تم التأكد من صدق الاستبيان من خلال:

-صدق المحكمين:

للتأكد من وضوح الاستبيان ومدى تحقيقه الغرض الذي وضع لاجله، تم عرضه على جملة من الخبراء والاساتذة المتخصصين في مجال الدراسة، وذلك لتزويدنا برائهم من حيث ملائمة الفقرات للمجال الذي اندرجة تحته، ومدى وضوح الصياغة اللغوية للفقرات وبناءا عليه تم تعديل بعض الاسئلة لنحصل في الاخير على الاستبيان الموضح في الملاحق الصدق الذاتي: يقاس عن طريق حساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاداة.

4-2-2-الثبات: حسب ليو اتليد " ثبات الاختبار: هو مدى دقة الاتساق الذي يستقيه هذا الاختبار لسمة ما " (احمد السعاف صالح: مدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، دون جهة نشر دون طبعة، الرياض السعودية، 1986 ص 169) أي عند تطبيق الاختبار على افراد العينة وعند اعادة الاختبار خلال فترة زمنية معينة تكون النتائج متقاربة (عن طريق معامل الارتباط بين نتائج الاختبار الاول والثاني)، كما يعرف الثبات بانه نسبة التباين الحقيقي في الدرجة المستخلصة من اختبارها (ليلي السيد فرحات 2001 : 144).

4-2-3-الموضوعية:

من العوامل المهمة التي يجب ان تتوفر في الاختبار الجيد شرط الموضوعية و التحرر من التحيز والتعصب وعدم ادخال العوامل الشخصية للمختبر كرائه واهوائه وميولاته وحتى تحيزه وتعصبه، فالموضوعية تعتبر ان تصف قدرات الفرد كما هي موجودة لا كما نريد ان تكون (مروان عبد المجيد ابراهيم 1999 :، ص86).

5-اجراء التطبيق الميداني:

تم اجراء الدراسات الاستطلاعية لعينها قدرها (10) بمركب الرياضي طولقة ، ابتداءا من (10_04_2019) وهذا من اجل التأكد من صدق وثبات الاداة المستخدمة في الدراسة، وبعد تاريخ 27 افريل تم تفرغ النتائج وحساب الثبات بعد ضبط اداة الدراسة في شكلها النهائي قام الباحث باجراء تطبيقي للدراسة حيث قمنا بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة قوامها(25)اداري، وكان هذا بعد استبعاد افراد العينة الاستطلاعية، في الفترة (01_05_2019) وكان ذلك عن طريق التسليم الشخصي للأداة، حيث تم شرح بعض العبارات ليتسنى للمستوجب فهمها وبعد تاريخ (20_05_2019) تم استرجاع 20استمارة في حين 5 من الافراد العينة لم يسترجع اسمارتهم الموجهة اليهم

6-الاساليب الاحصائية المستعملة:

لغرض الخروج بنتائج موثوق بها علميا استخدمنا الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية والتي يرمز لها اختصارا بالرمز
SPSS

خلاصة:

نستخلص مما سبق ان الدراسة علمية بدون منهج، وكل دراسة علمية ناجحة ومفيدة لا بد لها ان تتوفر لدى الباحث الذي يقوم بها منهجية علمية معينة ومناسبة تتماشى مع موضوع ومتطلبات البحث، ولا بد ان تكون ادوات البحث لمختارة بدقة (عينة، ومتغيرات، ادوات جمع البيانات، اساليب احصائية...الخ)، لكي تتماشى مع متطلبات البحث وتخدمه بصفة تسمح له بالوصول إلى حقائق علمية صحيحة ومفيدة للباحث والمجتمع.

ومنه فان الاستعانة بالجانب المنهجي يعد امرا ضروريا في البحوث العلمية الحديثة قصد ربح الوقت والوصول إلى النتائج المؤكدة، اضافة إلى وجوب ان تكون المنهجية والادوات المستخدمة في البحث واضحة وخالية من الغموض والتناقضات.

وفي الاخير يمكن القول ان الباحث الذي يتبع هذه الاجراءات اثناء انجازه لبحثه يكون قد حقق خطوة كبيرة في اثبات صدق عمله وكذا توضيح الركائز العلمية التي اعتمد عليها للوصول إلى نتائج علمية ودقيقة يمكن الاعتماد عليها مستقبلا وحتى امكانية تعميمها.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج البحث

تحلل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة وتفسيرها :

*المحور الأول: للاتصال النازل دور في اتخاذ القرار

السؤال رقم 1: هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات إلى كل المصالح؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت الإدارة بإيصال المعلومات إلى كل المصالح

الجدول رقم 1: يوضح مدى اهتمام الإدارة بإيصال المعلومات إلى كل المصالح

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	13	57.5
لا	07	42.5
المجموع	20	100
كا ² =0.900	درجة الحرية 1	مستوى الدلالة=0.05

من خلال البيانات الواردة في الجواب رقم 5 يتضح مايلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن الإدارة تهتم بإيصال المعلومات إلى كل المصالح، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم، كانت نسبتهم 57.5 من العدد الإجمالي للعينة بينما الذين يرون بأن الإدارة لا تهتم المعلومات إلى كل المصالح كانت نسبتهم 42.5 وهذا ما أكدته اختبار كا الذي كانت قيمتها =0.9 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.34 ، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

ومنه نستنتج ان الإدارة تهتم بإيصال المعلومات إلى كل المصالح

السؤال رقم 2: المعلومات التي تنقل اليكم هل هي واضحة و فعالة؟

الغرض منو: معرفة ما إذا كانت المعلومات التي تنقل اليكم هل هي واضحة و فعالة؟

الجدول رقم 2: يوضح المعلومات التي تنقل واضحة و فعالة

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	06	40
لا	14	60
المجموع	20	100
كا ² =1.600	درجة الحرية 1	مستوى الدلالة=0.206

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 6 يتضح مايلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن المعلومات التي تنقل اليكم هي واضحة و فعالة ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم 06، كانت بنسبتهم 40 % من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بأن المعلومات التي تنقل اليكم غير واضحة والذين اجابو بلا 14 كانت فعالة بنسبتهم 60 % وهذا ما أكده اختبار كا² الذي كانت قيمتها =1.600 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.206 ، وهي أقل من 0.05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

ومنه نستنتج ان المعلومات التي تنقل الى المرؤوسين غير واضح

السؤال رقم 3 : هل تميل إلى إشراك مرؤوسيك في اتخاذ القرار؟

الغرض منه :معرفة ما إذا كان يميل إلى إشراك مرؤوسيك في اتخاذ القرار؟

الجدول رقم 3 :يوضح مدى إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار؟

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	04	35
لا	16	65
المجموع	20	100
كا ² =3.600	درجة الحرية 1	مستوى الدلالة=0.058

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 7 يتضح مايلي :

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن إشراك مرؤوسيك في اتخاذ القرار ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم 04 ، كانت نسبتهم 35% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بأنه لا يوجد إشراك مرؤوسيك في اتخاذ القرار حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بلا 16 كانت نسبتهم 65% وهذا ما أكده اختبار كا² الذي كانت قيمتها =3.6 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.058 ، وهي اكبر من 0.05، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

ومنه نستنتج عدم ميول الرئيس في اشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرار.

السؤال رقم 4 :هل تعقد جلسات مشورة مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل خاصة بعملية اتخاذ القرار الغرض منه :

معرفة ما إذا كانت جلسات المشورة مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل خاصة بعملية اتخاذ القرار

الجدول رقم 4: يوضح مدى جلسات المشورة مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل خاصة بعملية اتخاذ القرار

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	13	57.5
لا	07	42.5
المجموع	20	100
$\chi^2=0.900$ ك	درجة الحرية 1	مستوى الدلالة=0.343

من خلال البيانات الواردة في الجول رقم 8 يتضح مايلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن الجلسات المشورة مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل خاصة بعملية اتخاذ القرار . حيث 5% ان المبحوثين الذين أجابوا بنعم 13 ، كانت بنسبتهم 57.5% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون أن الجلسات المشورة مع الموظفين لا تناقش من خلالها مشاكل خاصة بعملية اتخاذ القرار، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بلا 07 نسبتهم 42.5% وهذا ما أكدته اختبار χ^2 الذي كانت قيمتها =0.9 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.343، وهي أكبر من 0.05 ، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

ومنه نستنتج بأن الرئيس يعقد جلسات مشورة مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل خاصة بعملية اتخاذ القرار

السؤال رقم 5: في رأيك هل تطبق نتائج هذه الجلسات؟

الغرض منو :معرفة ما إذا كانت تطبق نتائج هذه الجلسات

الجدول رقم 5: يوضح مدى تطبيق نتائج هذه الجلسات

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	15	75
لا	5	25
المجموع	20	100
$\chi^2=10.000$ ك	درجة الحرية 1	مستوى الدلالة=0.002

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 9 يتضح مايلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بان تطبيق نتائج هذه الجلسات، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم 15 ، كانت نسبتهم 75% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بأنه لا يوجد تطبيق نتائج هذه الجلسات، حيث أن

المبحوثين الذين أجابوا بلا 05 ، كانت نسبتهم 25% وهذا ما أكدته اختبار χ^2 الذي كانت قيمتها = 0.9 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.002 ، وهي أقل من 0.05 ، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية. ومنه نستنتج بأنه يوجد تطبيق نتائج هذه الجلسات.

السؤال رقم 6 : هل يشارك الموظفون في التعبير عن آرائهم حول اتخاذ القرار؟

الغرض منه : معرفة ما إذا كانت مشاركة الموظفين في التعبير عن آرائهم حول اتخاذ القرار

الجدول رقم 6 : يوضح مدى هل يشارك الموظفون في التعبير عن آرائهم حول اتخاذ القرار

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	18	70
لا	02	30
المجموع	40	100
$\chi^2 = 6.400$	درجة الحرية 1	مستوى الدلالة = 0.011

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 10 يتضح مايلي :

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن مشاركة الموظفين في التعبير عن آرائهم حول اتخاذ القرار، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم 18 ، كانت نسبتهم 70% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بأن الموظفين لا يشاركون في التعبير عن آرائهم حول اتخاذ القرار، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بلا 02 ، كانت نسبتهم 30% وهذا ما أكدته اختبار χ^2 الذي كانت قيمتها = 6.400 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.011، وهي أقل من 0.05 ، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

ومنو نستنتج ان الموظفين يشاركون في التعبير عن آرائهم حول اتخاذ القرار.

السؤال رقم 7 : هل تصل اليكم القرارات الصادرة في الوقت المناسب ؟

الغرض منه : معرفة ما إذا كانت هل وصول القرارات الصادرة في الوقت المناسب

الجدول رقم 7: يوضح مدى وصول القرارات الصادرة في الوقت المناسب

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	12	55
لا	08	45
المجموع	20	100
كا ² =0.400	درجة الحرية 1	مستوى الدلالة=0.527

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 11 يتضح مايلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن القرارات الصادرة تصل اليهم في الوقت المناسب، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم 12 ، كانت نسبتهم % 55 من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بأن القرارات الصادرة لا تصل اليهم في الوقت المناسب ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا، بلا 08 كانت نسبتهم %45 وهذا ما أكده اختبار كا² الذي كانت قيمتها =0.400 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.527، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

ومنه نستنتج ان القرارات الصادرة تصل في الوقت المناسب.

السؤال رقم 8: هل المدير يقوم بزيارات اثناء العمل و تقديم بعض التوجيهات و الارشادات؟

الغرض منه :معرفة ما إذا كانت هل المدير يقوم بزيارات اثناء العمل و تقديم بعض التوجيهات و الارشادات

الجدول رقم 8: يوضح مدى المدير يقوم بزيارات اثناء العمل و تقديم بعض التوجيهات و الارشادات

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	17	67.5
لا	03	32.5
المجموع	20	100
كا ² =4.900	درجة الحرية 1	مستوى الدلالة=0.027

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 12 يتضح مايلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن المدير يقوم بزيارات اثناء العمل و تقديم بعض التوجيهات و الارشادات ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم %27، كانت نسبتهم %67.5 من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بأن المدير يقوم

بزيارات اثناء العمل و تقديم بعض التوجيهات و الارشادات ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بلا 03 ، كانت نسبتهم 32.5% وهذا ما أكدته اختبار χ^2 الذي كانت قيمتها = 4.900 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.027، وهي أقل من 0.05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

ومنه نستنتج ان المدير يقوم بزيارات اثناء العمل وتقديم بعض التوجيهات و الارشادا

المحور الثاني : للاتصال الصاعد دور في اتخاذ القرار.

السؤال رقم 9 : هل تتصل برؤسائك ؟

الغرض منه : معرفة ما إذا كان المرؤوسين يتصلون برؤسائهم.

الجدول رقم 9 : يوضح ما إذا كان المرؤوسين يتصلون برؤسائهم.

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	05	37.5
لا	15	62.5
المجموع	20	100
$\chi^2=2.500$	درجة الحرية 1	مستوى الدلالة=0.114

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 13 يتضح ما يلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن المرؤوسين يتصلون برؤسائهم ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم، كانت نسبتهم 37.5% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يتصلون المرؤوسين برؤسائهم كانت نسبتهم 44% وهذا ما أكدته اختبار χ^2 الذي كانت قيمتها = 2.500 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.114، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

و منه نستنتج أن المرؤوسين يتصلون برؤسائهم.

السؤال رقم 10 : هل العلاقة بينك و بين رئيسك حسنة ؟

الغرض منه : معرفة ما إذا كانت العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس حسنة.

الجدول رقم 10 : يوضح ما إذا كانت العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس حسنة

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	11	52.5
لا	09	47.5
المجموع	20	100
كا ² =0.100	درجة الحرية 1	مستوى الدلالة=0.752

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 14 يتضح ما يلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس حسنة ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم، كانت نسبتهم 52.5% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس ليست حسنة كانت نسبتهم 47.5% وهذا ما أكدته اختبار كا² الذي كانت قيمتها=0.100 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.752 وهي أكبر من 0.05، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية. و منه نستنتج أن هناك علاقة حسنة بين المرؤوسين و الرئيس.

السؤال رقم 11: هل توجد طرق مناسبة لتحسين العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس؟

الغرض منه :معرفة ما إذا كانت هناك طرق مناسبة لتحسين العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس.

الجدول رقم 11 : يوضح ما إذا كانت هناك طرق مناسبة لتحسين العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس.

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	03	32.5
لا	17	67.5
المجموع	20	100
كا ² =4.900	درجة الحرية 1	مستوى الدلالة=0.027

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 15 يتضح ما يلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأنه لا توجد هناك طرق مناسبة لتحسين العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا لا، كانت نسبتهم 67.5 % من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بأنه نناك طرق مناسبة لتحسين

العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس. كانت نسبتهم 44% وهذا ما أكده اختبار كا2 الذي كانت قيمتها =4.9 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.027، وهي أقل من 0.05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية. و منه نستنتج بأنه لا توجد طرق مناسبة لتحسين العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس.

السؤال رقم 12: هل تتصلون فوراً بالمدير في حالة مواجهتكم لمشكلة في عملية اتخاذ القرار؟
الغرض منه: معرفة ما إذا كان المرؤوسين يتصلون بالمدير فور مواجهتهم لمشكلة في عملية اتخاذ القرار
الجدول رقم 12: يوضح ما إذا كان المرؤوسين يتصلون بالمدير فور مواجهتهم لمشكلة في عملية اتخاذ القرار

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	14	60
لا	06	40
المجموع	20	100
كا ² =1.600	درجة الحرية 1	مستوى الدلالة=0.206

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 16 يتضح ما يلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن المرؤوسين يتصلون بالمدير فور مواجهتهم لمشكلة في عملية اتخاذ القرار ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم، كانت نسبتهم 60 % من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بأن المرؤوسين لا يتصلون بالمدير فوراً مواجهتهم للمشكلة في عملية اتخاذ القرار كانت نسبتهم 40% وهذا ما أكده اختبار كا2 الذي كانت قيمتها = 1.6 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.206 ، وهي أكبر من 0.05 ، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية. و منه نستنتج أن المرؤوسين يتصلون بالمدير فوراً مواجهتهم للمشكلة في عملية اتخاذ القرار

السؤال رقم 13: هل سبق لك و أن قدمت طلب لرئيسك المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كان المرؤوسين يقدمون طلبات للرئيس المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار.

الجدول رقم 13: يوضح ما إذا كان المرؤوسين يقدمون طلبات للرئيس المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار.

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	15	62.5
لا	05	37.5
المجموع	20	100
كا ² =2.500	درجة الحرية 1	مستوى الدلالة=0.114

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 17 يتضح ما يلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن المرؤوسين يقدمون طلبات للرئيس المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم، كانت نسبتهم 62.5% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بأن المرؤوسين لا يقدمون طلبات للرئيس المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار كانت نسبتهم 37.5% وهذا ما أكدته اختبار كاي² الذي كانت قيمتها = 2.5 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.114، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

و منه نستنتج أن المرؤوسين يقدمون طلبات للرئيس المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار

السؤال رقم 14: هل توجد استجابة و رد لطلب قدم لرئيسك فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كانت توجد استجابة و رد لطلب قدم لرئيسك فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار.

الجدول رقم 14: يوضح ما إذا كانت توجد استجابة و رد لطلب قدم لرئيسك فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار.

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	05	37.5
لا	15	62.5
المجموع	20	100
كا ² =2.500	درجة الحرية 1	مستوى الدلالة=0.114

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 17 يتضح ما يلي:

أن أغلبية المبحوثين لا يرون بأن لا توجد استجابة و رد لطلب قدم لرئيسك فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بلا، كانت نسبتهم 62.5% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بأنه توجد استجابة و رد لطلب قدم لرئيسك فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار. كانت نسبتهم 37.5% وهذا ما أكدته اختبار كاي² الذي كانت قيمتها = 2.500 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.114، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

و منه نستنتج أن لا توجد استجابة و رد لطلب قدم لرئيسك فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار

السؤال رقم 15: هل تتعدد الاساليب التي تستعملها للاتصال برؤسائك لتنظيم عملية اتخاذ القرار؟

الغرض منه: معرفة ما إذا كان هنالك تعدد للأساليب التي يستعملها المرؤوسين للاتصال برؤسائهم لتنظيم عملية اتخاذ القرار.

الجدول رقم 15 : يوضح ما إذا كان هنالك تعدد للأساليب التي يستعملها المرؤوسين للاتصال برؤسائهم لتنظيم عملية اتخاذ القرار.

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	18	92.5
لا	2	07.5
المجموع	20	100
كا ² =28.900	درجة الحرية 1	مستوى الدلالة=0.000

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 19 يتضح ما يلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن تعدد الأساليب التي يستعملها للاتصال برؤسائهم لتنظيم عملية اتخاذ القرار أجابوا بنعم كانت نسبتهم 92.5% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بأن تعدد للأساليب التي يستعملها المرؤوسين للاتصال برؤسائهم لتنظيم عملية اتخاذ القرار.

كانت نسبتهم 7.5% وهذا ما أكده اختبار كا² الذي كانت قيمتها=28.900 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.000 ، وهي أقل من 0.05 وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

السؤال رقم 16: هل ترى بان الاتصال برؤسائك يقلل من الأخطاء في عملية اتخاذ القرار؟

الغرض منه : معرفة ما إذا كان الاتصال برؤسائك يقلل من الأخطاء في عملية اتخاذ القرار

الجدول رقم 16 : يوضح الاتصال بالرؤساء يقلل من الأخطاء في عملية اتخاذ القرار

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	13	57.5
لا	07	42.5
المجموع	20	100
كا ² =0.900	درجة الحرية 1	مستوى الدلالة=0.343

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 31 يتضح مايلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن الاتصال برؤسائهم يقلل من الأخطاء في عملية اتخاذ القرار ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم، كانت نسبتهم 57.5% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بان الاتصال برؤسائهم يقلل من

الأخطاء في عملية اتخاذ القرار نسبتهم %42 وهذا ما أكدته اختبار كا2 الذي كانت قيمتها =0.900 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.343، وهي أكبر من 0.05، وبالتالي توجد فروق ذات دلالة إحصائية المحور الثالث : للاتصال الافقي دور في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية.

السؤال رقم 17 : هل تتصل مع زملائك داخل الإدارة ؟

الغرض منه : معرفة ما إذا كان المرؤوسين يتصلون بزملائهم داخل الإدارة.

الجدول رقم 17 : يوضح ما إذا كان المرؤوسين يتصلون بزملائهم داخل الإدارة

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	16	77.5
لا	03	17.5
احيانا	01	05
المجموع	20	100
كا ²	درجة الحرية 1	مستوى الدلالة 0.000

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 21 يتضح ما يلي:

أن أغلبية الباحثين يرون بأن المرؤوسين يتصلون بزملائهم داخل الإدارة ، حيث أن الباحثين الذين أجابوا بنعم، كانت نسبتهم 77.5% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بان المرؤوسين لا يتصلون بزملائهم داخل الإدارة نسبتهم 17.5 أما الذين أجابوا بأحيانا فقط ما يتصلون المرؤوسين بزملائهم داخل الإدارة .

وهذا ما أكدته اختبار كا2 الذي كانت قيمتها =36.050 بدرجة حرية 1

و منه نستنتج أن المرؤوسين يتصلون بزملائهم داخل الإدارة.

السؤال رقم 18 : هل توجد استجابة لزملائك للمشاركة في عملية اتخاذ القرار.؟

الغرض منه : معرفة ما إذا كانت هناك استجابة لزملائك للمشاركة في عملية اتخاذ القرار

الجدول رقم 18 : يوضح مدى استجابة زملائك للمشاركة في عملية اتخاذ القرار

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	11	52.5
لا	09	47.5
المجموع	20	100
كا ² =0.100	درجة الحرية 1	مستوى الدلالة=0.752

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 22 يتضح مايلي:

أن أغلبية المبحوثين يرون بأن هناك استجابة لزملائك للمشاركة في عملية اتخاذ القرار ، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بنعم 11 ، كانت بنسبتهم 52.5% من العدد الإجمالي للعينة، بينما الذين يرون بأنه ليس هناك استجابة لزملائك للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، حيث أن المبحوثين الذين أجابوا بلا 09 ، كانت نسبتهم 47.5%، وهذا ما أكدته اختبار كا² الذي كانت قيمتها =0.100 بدرجة حرية 1، عند مستوى الدلالة 0.752 وهي اكبر من 0.05 ، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

ومنه نستنتج بأن هناك استجابة للزملاء للمشاركة في عملية اتخاذ القرار

الفصل الخامس

مناقشة النتائج و تفسيرها

1-مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

الفرضية الأولى: للإتصال النازل دور في إتخاذ القرار داخل المنشأة الرياضية.

مناقشة الفرضية الأولى:

بعد عرض النتائج و تحليلها ومن خلال الاستبيان الموزع على موظفي مركب الرياضي طولقة تم الوصول إلى أغلبية الحقائق التي كنا قد طرحناها في فرضيات البحث وانطلاقا من الفرضية الأولى التي نصت على أن للإتصال النازل دور في إتخاذ القرار داخل المنشأة الرياضية.

من خلال نتائج الجداول المتعلقة بال محور الأول وجدنا للإتصال النازل دور في إتخاذ القرار داخل المنشأة الرياضية ، ومن خلال الجداول رقم 01 بنسبة 57.5 و 04 بنسبة 57.5 و الجدول رقم 06 بنسبة 70 و الجدول رقم 08 بنسبة 67.5 وهذا ماكدته الدراسة السابقة دراسة هجان 2006 لذا يمكننا القول بان الفرضية الاولى قد حققت

الفرضية الثانية : للإتصال الصاعد دور في إتخاذ القرار داخل المؤسسة الرياضية.

مناقشة الفرضية الثانية:

من خلال عرض نتائج المحور الثاني الذي يخدم الفرضية الثانية التي صيغت على النحو التالي : للإتصال الصاعد دور في إتخاذ القرار داخل المنشأة الرياضية،ومن خلال الجداول رقم 10 بنسبة 57.5% و بنسبة 17.60% و بنسبة 62.5 وكذلك الجدول 15 بنسبة 92.5 ،وهذا ما أكدته الدراسة السابقة دراسة العربي بن داود:يمكننا القول بأن الفرضية الثانية قد تحققت.

الفرضية الثالثة : للإتصال الافقي دور في إتخاذ القرار داخل المنشأة الرياضية.

مناقشة الفرضية الثالثة:

من خلال عرض نتائج المحور الثالث الذي يخدم الفرضية الثالثة ومن خلال نتائج الأسئلة رقم 17 و 18 و 20 والمتمثلة في الجداول رقم 17 بنسبة 77.5% والجدول رقم 18 بنسبة 52.5% كان الغرض منهم تصور مكان العمل المستقبلي للموارد البشرية بالمنشآت الرياضية،إذن كانت نسب النتائج عالية لصالح ما افترضناه ،لذلك نقول أن الفرضية الثالثة قد تحققت.

الفرضية العامة : للإتصال الاداري أهمية في إتخاذ القرار داخل المنشأة الرياضية ،و هذا من خلال نتائج المحاور و الخلفية النظرية و الجانب التطبيقي تبين ان الفرضيات الثلاثة قد تحققت لذلك يمكننا القول أن الفرضية العامة قد تحققت

2-الاستنتاجات:

نلخص النتائج العامة لدراستنا فيما يلي:

- هناك اتصال اداري من الاعلى الى الاسفل يهتم بايصال المعلومات الواضحة والفعالة الى كل الاداريين مركب الرياضي طولقة ، كما نجد هناك اهتمام كبير من الرئيس للاستماع الى اراء الموظفين وذلك من اجل تحقيق اهداف المنظمة.

- اما الفرضية الفرعية الثانية ، والتي مفادها ان للاتصال الصاعد دور في إتخاذ القرار فقد تبين نتائج هذه الفرضية ان الادارة تبدي اهتمام كبير للاتصال الصاعد ، وذلك من خلال اتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن ارائهم واقتراحاتهم او

رفع الشكاوي وهذا ما يؤثر ايجابيا على الروح المعنوية للعمال وذلك من خلال مشاركتهم وتقبل مقترحاتهم في كل نشاطات المنشأة.

-اما الفرضية الفرعية الثالثة والتي تناولت الاتصال الافقي ،فقد كشفت لنا عن دور واثر الاتصال الافقي في المنشأة الرياضية ،حيث ان الاتصال مع الزملاء يسهم الى حد كبير في اتخاذ القرار وهذا ما يوصف بانه ايجابي في قيام العلاقات الانسانية وتقوية روح التعاون والعمل الجماعي ..

3-اقتراحات

- فتح قنوات الاتصال بين أعضاء التنظيم مما يساهم في خلق التوازن والاستقرار داخل المنشأة.
- على المدير توفير الشروط الضرورية والدائمة لتحفيز العمال بغية تحقيق الأهداف المرجوة
- الابتعاد قدر الإمكان عن المركزية في اتخاذ القرارات.
- الاعتماد على أسلوب التشاور والحوار لأن ذلك يفتح المجال للتعرف على ما يدور داخل المنشأة.
- تقدير العمال واحترامهم وفتح مجال الاتصال بينهم وبين المستويات الإدارية وذلك بغية تعريفهم أهميتهم داخل المنشأة.
- الاعتماد على الأساليب العلمية في اختيار الموظفين بحيث يكون الرجل المناسب في المكان المناسب.

4-فرضيات المستقبلية

- إجراء بحوث حول الاتصال الإداري وعلاقته بالمناخ التنظيمي بمركب الرياضي طولقة
- إجراء بحوث حول اتجاهات عمال الإدارة الرياضية نحو الاتصال الإداري.
- إجراء دراسة حول الاتصال الاداري وعلاقته باتخاذ القرار في المنشآت الرياضية.
- إجراء دراسة حول الاتصال الإداري والثقافة التنظيمية لدى العاملين بمركب الرياضي.
- دراسة مدى فعالية البرامج التدريبية في تطبيق الأساليب الإدارية التي تحقق من فعالية الاتصال الإداري وتنمي المهارات في المنشآت الرياضية.

الخاتمة

يعمل الاتصال الاداري على توفير البيانات و المعلومات التي تعتبر بدائل و حلول تسع لحل المشاكل المطروحة داخل المنشأة ، و اتخاذ القرار الا بتوفيرها و الا كان قرار غير عقلاي ولا رشيد و مشاركة العمال في هذه العملية له عدة اوجه ، منها احساس العامل بأهميته لمؤسسته ، توطيد الثقة بين العامل و المؤسسة ، تطوير فكر العمال و تنميته و تعويدهم على المشاركة في كل مايمس المؤسسة و تحمل العواقب و الازمات ، لأن اغتراب العامل داخل المنشأة سيدفع بها الى الهاوية خاصة عندما تصبح علاقته بالمؤسسة مادية لا أكثر لآكن اذ تم توفير جو من العلاقات الانسانية و توفر روح التضامن و حب العمل و سعي المسؤولين الى اقتراحهم من رؤوسيهم يعزز الروابط بينهم و يجعلهم يعملون دون ملل أو تدمر .

فتوفر الثقة و حب العمل سوف يزيد من الانتاجية و يحسن الأداء ، وهذا لا تكون دون اتصال جيد وهادف يوفر سهولة التواصل بين اعضاء التنظيم ، و المنشأة مجال الدراسة تستغل الاتصال أحسن استغلال في تسيير امورها ، لكن لم تعتمد عليه في اشراك عمالها لاتخاذ القرارات ، كون قراراتها تأتي من قمة الهرم على شكل قوانين لايمكن تجاوزها او عدم تنفيذها ، ولكن ضمن هذه الاوامر يفتح مجال ولو بسيط يسمح للعمال بالاتصال بمن هم أعلى درجة و التعبير عن رأيه حول وضع مؤسسته و ابداء رأيه حت وان لم يعمل به ، و الملاحظة من مجتمع البحث ان اكثر دافع لتحمل عبء عمل هو وجود علاقة انسانية تجعل الكل يعمل من دون كلل و لا ملل .

ان الاتصال بالمنشأة مجال دراسة متوفر ، لكن المشاركة في اتخاذ القرار غير متوفر يعني اشراك العاملين خاصة في المناصب الدنيا امر مستحيل فمسؤولية اتخاذ القرار يتحملها اصحاب المناصب العليا و ترسلها لاصحاب المناصب الوسطى لتحولها لاوامر يجب تطبيقها وهذه العملية تتم عن طريق الاتصال سواء كان كتابي او شفهي ، المهم هو التنفيذ لكن النتائج المترتبة عن القرارات يتحملها الموظفون في المناصب الدنيا.

قائمة المصادر و المراجع

6-المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة:

أولا :المصادر

-القرآن الكريم

ثانيا : المراجع باللغة العربية

1. أحمد سالم : وسائل وتكنولوجيا التعليم ، مكتبة الرشد ، الرياض ،2004،
- 2.أحمد ماهر : السلوك التنظيمي (مدخل بناء الدهارات) ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، ط 7 ، الإسكندرية ،2003.
- 3.أمين عبد العزيز حسن : إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين ، دار قباء للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر 2001.
- 4.برنت روبن : الاتصال والسلوك الإنساني ، معهد الإدارة العامة للبحوث ، الرياض ،1999،
5. جابر محمد : الاتصال الجماهيري والمجتمع الحديث ، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية ،1983
6. جيهان رشتي : الأسس العلمية لنظريات الاتصال ، دار الفكر ، ط 2 ، القاهرة ،1975،
- 7.حسين حريم : السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ،2004،
- 8.خضير كاظم محمود : السلوك التنظيمي " سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، دار الحامد للنشر والتوزيع ،2004،
9. راوية حسن : السلوك التنظيمي المعاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ،2004،
- 10.رشيد زرواني ، تدريبات في منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط 1 ، دار هومة ، الجزائر ، 2002
- 11.سعد بن عبد الرحمن الدايل وعبد الحافظ لزمدة سلامة : مدخل إلى تكنولوجيا التدريب ، ط 1 ، دار الخرجي الرياض 2003.
- 12.السلمي علي : السوك التنظيمي في الإدارة ، دار المعارف ، القاهرة ، مصر1972
- 13 طلعت إبراهيم لطفي ، علم الاجتماع الصناعي ن دار عكاظ للطباع والنشر ن جدة ، السعودية ، ط1 1982.
- 14.عاطف عدلي العبد : الاتصال والرأي العام ن دار الفكر العربي ، دط ، القاهرة ،2001،
- 15.عبد المحي حسن : منهج البحث والخدمة الاجتماعية ، دار المعرفة ، الإسكندرية ، مصر ،2000، والاقترحات
- 16.علي عياصرة : الاتصالات الإدارية وأساليب القيادة الإدارية في الدؤسسات التربوية ، دار الحامد ، عمان ، الأردن 2006.

17. سامي سلطي عريفج : الإدارة التربوية المعاصرة , دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع , ط 1, عمان, الأردن 2001 ,
18. عبد الذادي الجوري و إبراهيم ابو الفار : إدارة الدؤسسات الاجتماعية , المكتب الجامعي الحديث الازارطة, الإسكندرية 2001 ,
19. موسى خليل : الإدارة الدعاصرة- الوظائف- الدمارسة, الدؤسسة الجامعية للدراسات ة النشر و التوزيع , ط 1 بيروت , لبنان 2005 ,
20. حافظ فرج احمد , محمد صبري حافظ , إدارة الدؤسسات التربوية , عالم الكتب , ط.1 القاهرة 2003 ,
21. جمال الدين لعويسات , إدارة الجودة الشاملة , دار هومة للنشر و التوزيع , بوزريعة , الجزائر 2003 ,
- 22, 2004 جودت عزة عطوي , الدارة المدرسية الحديثة , دار الثقافة للنشر و التوزيع, ط 1
23. عبد الهادي الجوهري , علم الاجتماع الإدارة , دار المعارف , ط , 2 كورنيش النيل , القاهرة 1987 ,
24. سعيد محمد المصري , التنظيم و الإدارة(مدخل معاصر لعمليات التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة,) الدار الجامعية للطبع و النشرة التوزيع , السكندرية 1991 ,
25. إبراهيم عبد الرحمان المليحي , تنظيم المجتمع بين النظرية و لتطبيق , المكتب العلمي للنشر و التوزيع , الإسكندرية 1997
26. محمد حسن مرسي : أساسيات الإدارة التربوية . دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر , ط , 1 الإسكندرية , 2004
27. سامية محمد فهمي : الدارة في المنشآت الاجتماعية , دار المعرفة الجامعية , الازارطة , الإسكندرية , 1996
28. الصباح عبد الرحمن : نظم المعلومات الإدارية , دار زهران للنشر و التوزيع , مصر 1998 ,
29. إبراهيم سلطان: نظم المعلومات الإدارية: مدخل إداري, الدار الجامعية للطبع, نشر و توزيع, الإسكندرية , مصر , 2000
- 30 .العربي بن داود:فعالية الاتصال التنظيمي في المنشأة الجزائرية, جامعة منتوري, قسنطينة 2001 ,

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الشعبية الديمقراطية
جامعة محمد خيضر - بسكرة-
معهد العلوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية
قسم الإدارة والتسيير الرياضي
تخصص تسيير المنشآت الرياضية و الموارد البشرية
استمارة استبيان

تحية طيبة وبعد:

تعتبر الدراسة جزء من متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في الإدارة و التسيير الرياضي بعنوان:

اهمية الاتصال الاداري في اتخاذ القرار داخل المنشأة الرياضية

وهي دراسة مركب الرياضي طوّلقة وهذا سعيًا للحصول على نتائج خاصة بموضوع الدراسة والتي قد تثرى البحث وتساهم في إيجاد حلول ونتائج علما أن إجاباتكم تستعمل في حدود البحث العلمي فقط. ولهذا نرجو من سيادتكم التفضل والإجابة على أسئلة الاستبيان بوضع العلامة (x) في المكان المناسب لكل عبارة، آمليّن منكم إجابات دقيقة وهذا من اجل مصداقية البحث مقدرين تعاونكم وتفهمكم وكذا مساهمتكم في إثراء البحث.

و شكرا

تحت اشراف

فنوش نصير

اعداد الطالب

عثمان يوسف

السنة الجامعية 2018-2019

المحور الاول : للاتصال النازل دور في اتخاذ القرار

1- هل تهتم الإدارة بإيصال المعلومات و القرارات إلى كل المصالح و المكاتب؟

نعم لا أحيانا

2 - المعلومات التي تنقل اليكم هل هي واضحة و فعالة؟

نعم لا

3 - هل تميل إلى إشراك مرؤوسيك في اتخاذ القرار؟

نعم لا أحيانا

4 - هل تعقد جلسات مشورة مع الموظفين تناقش من خلالها مشاكل خاصة بعملية اتخاذ القرار؟

نعم لا

5 - في رأيك هل تطبق نتائج هذه الجلسات؟

نعم لا

6 - هل يشارك الموظفون في التعبير عن ارائهم حول اتخاذ القرار؟

نعم لا أحيانا

7 - هل تصل اليكم القرارات الصادرة في الوقت المناسب؟

نعم لا

8 - هل المدير يقوم بزيارات اثناء العمل و تقديم بعض التوجيهات و الارشادات؟

نعم لا أحيانا

المحور الثاني : للاتصال الصاعد دور في اتخاذ القرار

9 - هل تتصل برؤسائك؟

نعم لا

10 - هل العلاقة بينك و بين رئيسك حسنة ؟

نعم لا

11 - هل توجد طرق مناسبة لتحسين العلاقة بين المرؤوسين و الرئيس؟

نعم لا

12 - هل تتصلون فوراً بالمدير في حالة مواجهتكم لمشكلة في عملية اتخاذ القرار؟

نعم لا

13 - هل سبق لك و ان قدمت طلب لرئيسك المباشر فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار؟

نعم لا

14 - هل توجد استجابة و رد لطلب قدم لرئيسك فيما يتعلق بمشكلة عملية اتخاذ القرار؟

نعم لا

15 - هل تتعدد الاساليب التي تستعملها للاتصال برؤسائك لتنظيم عملية اتخاذ القرار؟

نعم لا

16 - هل ترى بان الاتصال برؤسائك يقلل من الاخطاء في عملية اتخاذ القرار؟

نعم لا

المحور الثالث : للاتصال الافقي دور في اتخاذ القرار

17 – هل تتصل مع زملاءك داخل الادارة ؟

نعم لا

18 – هل توجد استجابة لزملائك للمشاركة في عملية اتخاذ القرار؟

نعم لا