

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإسلامية والحضارة
قسم علوم الإعلام و الإتصال



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص : إعلام و إتصال

مركزية القرار وتأثيرها على الأداء الاتصالي داخل المؤسسة

دراسة ميدانية لمؤسسة الحماية المدنية بالأغواط

المشرف:

إعداد الطالبين:

رماش محمد

د/محمد عزوزي

صيافة محمد عمار

2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

دعاء

ياري إن أعطيتني نجاحا فلا تأخذ تواضعي وإن
أعطيتني تواضعا فلا تأخذ إعترازي بكرامتي وإذا أسأت
للناس فأمحي شجاعة العفو

أمين يارب العاملين



الشكر



كلمة شكر و عرفان

اللهم لك الحمد و الشكر و انت المستعان

و افضل الصلاة والسلام على نبيك المصطفى العدنان

وعلى اله وصحبه ومن تبعه باحسان الى يوم الدين

وشكرا جزيلا و عرفانا جميلا الى استاذي المشرف ذو الوجه البشوش

محمد عزوزي

وكل اساتذة الاعلام والاتصال بجامعة الأغواط



الإهداء

الإهداء

إلى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير؛
فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي
(والدي الحبيب)، علي أطال الله في عُمره.
إلى من وضعتني على طريق الحياة، وجعلتني رابط الجأش،
وراعتني حتى صرت كبيراً
(أمي الغالية)، مسعودة عبير أطال الله في عُمرها.
إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب.
إلى البرعمتين ابنتاي نور اليقين وصبرين
إلى جميع أساتذتي الكرام ؛ د/محمد عزوزي ؛ د/مسعود هويشر ممن
لم يتوانوا في مد يد العون لي.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

رماش محمد

الإهداء

الموضوع	الصفحة
شكر وعرفان	
الاهداء	
فهرس المحتويات	
المقدمة	02
الفصل الأول :الإطار المنهجي	
الإشكالية	4
التساؤلات الجزئية	6
فرضيات الدراسة	6
أهداف الدراسة	6
أسباب إختيار الموضوع	7
تحديد المفاهيم الدراسة	7
الدراسات السابقة	9
الفصل الثاني : المركزية والقرارات	
تمهيد	18
المركزية واللامركزية	19
مفهوم المركزية واللامركزية	19
الأنظمة وتحديد درجة اللامركزية	21
مزايا المركزية	23
عوامل وأسباب الأخذ بأسلوب المركزية	25
عيوب المركزية	27

28	القرارات الإدارية
29	مفهوم إتخاذ القرار
29	أنواع القرارات
31	عناصر إتخاذ القرارات
31	مراحل إتخاذ القرارات
35	أساليب إتخاذ القرارات
39	العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات
41	أهمية إتخاذ القرارات
42	دور الإتصالات في إتخاذ القرارات
الفصل الثالث : الأداء الإتصالي	
47	تمهيد
48	الأداء
48	مفهوم الأداء
48	محددات الأداء
49	عناصر الأداء
50	نظام تقييم الاداء
51	أهداف نظام تقييم الأداء
52	عناصر نظام تقييم الأداء
55	مفهوم العلمية الإتصالية وعوامل فعاليتها ومعوقاتها
55	الإتصال لغة
55	الإتصال إصطلاحا

55	عوامل الإتصال
58	معوقات الإتصال
الفصل الرابع :الإطار التطبيقي	
63	تمهيد
64	منهج الدراسة
64	عينة الدراسة
65	حدود الدراسة
66	تعريف الحماية المدنية
66	المهام الأساسية للحماية المدنية
67	رتب أسلاك الحماية المدنية
69	مجتمع وعينة الدراسة
69	مجتمع الدراسة
71	عينة الدراسة
79	النتائج
80	الخاتمة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	الملخص

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
68	يمثل الهيكل التنظيمي للمديرية الولائية للحماية المدنية لولاية الاغواط	01

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
69	عينة الدراسة حسب السن	01
70	عينة الدراسة حسب الرتب	02
70	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	03
71	العينة حسب الحالة العائلية	04
73	تأثير بيئة العمل على الاداء الاتصالي	05
75	تأثير النمط القيادي على الاداء الاتصالي	06
77	تأثير البيئة الامنية للمؤسسة على الاداء الاتصالي	07

مقدمة

المقدمة : يرى الكثير من علماء الادارة أن مشكلة الادارة الأولى في يومنا هذا هي مشكلة الاتصالات ، أي مشكلة توفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية ولاتخاذ القرارات . وإذا كانت الاتصالات ضرورية ولازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة، فهي أكثر ضرورة وأهمية العملية اتخاذ القرارات، لان الاتصالات واتخاذ القرارات يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل واحد منهما على الآخر ويتأثر به. بمعنى أن هناك علاقة متبادلة بين القرار والاتصال . و هذا ما عبر عنه سيمون (Simon) عندما قال " أنه يجب أن تتطبق مراكز اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصالات أو أن تكون الأخيرة ملحقه بالأولى. (Dorsey , 1980 : p307)

ولقد أكد الكثير من كتاب الادارة على أهمية العلاقة بين الاتصال واتخاذ القرارات . فقد أشار دورسي (Dorsey) إلى أن اتخاذ القرار الإداري يتم بناء على نوع من الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات . وأن هناك علاقة اعتمادية متبادلة بين القرار والاتصالات . إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرارا معين .

و يرى الباحث بان للاتصال الإداري دور مهم وحيوي في عمل أجهزة الدولة ومؤسساتها المختلفة وخاصة التعليمية منها ، ذلك لأن فاعلية العملية الإدارية في أي جهاز حكومي تتوقف على فاعلية وكفاءة قنوات اتصالاته المختلفة ، والتي تربط بين وحداته الإدارية وبين المجتمع الذي يتفاعل ويتعامل معه والتي من خلالها ايضا ترد المعلومات من مختلف أرجاء الجهاز إلى الإدارة وتصدر التعليمات والتوجيهات والأوامر إلى مراكز التنفيذ ، وبالتالي يستطيع القادة التنسيق بين رؤوسهم والتأثير في سلوكهم الوظيفي ، وتوجيه جهودهم وتشجيعهم للوصول إلى مستوى أداء أمثل .

وإذا كان وجود نظام للاتصال أمر حتمية ولازمة لقيام المنظمات بأعمالها و انجاز مهامها ، فانه يعتبر أمرا لا غنى عنه فان المؤسسات ذات الطابع الامني كمؤسسة الحماية المدنية .

وقد اعتمدت هاته الدراسة على الجانب النظري ,المنهجي, التطبيقي, وكل ما يخص المركزية والقرارات في مؤسسة الحماية المدنية بالاغواط من خلال المنهج الوصفي وطريقة جمع البيانات عن طريق الاستبيان .

وقد تطرقنا في هذه الدراسة الى التالي:

ففي الفصل الاول اي (الاطار المنهجي), بدانا بطرح اشكالية الدراسة وكل ما يدور حو السؤال الرئيسي للدراسة. ثم عرض التساؤلات الجزئية .ثم الى وضع فرضيات الدراسة, محاولين الاجابة عنها بعد ذلك . جاءت اهداف الدراسة ثم اسباب اختيار الموضوع من اسباب ذاتية وموضوعية وبعدها تحديد مفاهيم الدراسة بعد ذلك الدراسات السابقة واحتوت على ثلاث دراسات, بعدها الفصل الثاني والذي ظم كل من المركزية وتعريفها, واللامركزية وكل من مزاياهما وعيوبهما, وكل ما يتعلق بالقرارات, يليه الفصل الثالث والذي جاء فيه الاداء ومفاهيمه ومحدداته ثم العملية الاتصالية ومعوقاتها و عوامل فعاليتها .

بعد ذلك الفصل المنهجي والذي ظم منهج الدراسة , عينة الدراسة وحدود الدراسة الزمانية والمكانية والبشرية. بعدها التعريف بمؤسسة الحماية المدنية ومهامها ثم مجتمع معينة الدراسة بعدها نتائج الدراسة و في الاخير تأتي الخاتمة .

الفصل الأول

الاطار المنهجي

أولا : الاشكالية :

المركزية الادارية هي أول النظم التي عرفتھا الدول في الحكم و الادارة ، فهي تقوم على أساس التوحيد وعدم التجزئة اما اداريا فنعني بها توحيد النشاط الاداري وتجميعه و حصره في يد الهيئات الادارية الموجودة في العاصمة أو في المقاطعة، أي في سلطة ادارية واحدة و هي الحكومة المركزية سواء باشرت الاختصاصات بنفسها أو بواسطة موظفين يمثلونها ويعملون لحسابها ويخضعون لسلطاتها الرئاسية وتصدر القرارات باسم الحكومة المركزية تلعب الإدارة دورا مهم في حياتنا العلمية والعملية ولا يمكن الاستغناء عن ذلك في كافة المجالات. ونظرا لأن البناء التنظيمي للحكومات يحتوي على وظائف ووحدات تنظيمية تنتظم في مستويات فإن ثمة علاقات للسلطة والرقابة تنشأ بين عناصر هذا البناء التنظيمي . وتتفاوت هذه العلاقات من نواحي عديدة، لعل أبرزها هو ما يتعلق بتوزيع صلاحيات التصرف وصنع القرارات أي توزيع السلطة بين المستويات التنظيمية المختلفة. فهناك أنماط لهذه العلاقات تتميز بتركيز السلطات وصلاحيات التصرف واتخاذ القرارات لدى المستوى التنظيمي الأعلى أو المستوى التنظيمي المركزي. وتسمى هذه الأنماط بالأنماط المركزية وفيها لا تتمتع المستويات التنظيمية التي تقع أدنى من مستوى الأعلى بسلطات أو صلاحيات التصرف واتخاذ القرارات ، وهناك أنماط أخرى مغايرة تتميز بتمتع المستويات التنظيمية الأدنى فيها بسلطات وصلاحيات التصرف واتخاذ القرارات. هذه الأنماط الأخيرة من العلاقات تعرف بالأنماط اللامركزية إشارة إلى عدم تمركز السلطات والصلاحيات لدى المستوى الأعلى المركزي، وإلى توزيعها وتشتتها بين الوظائف والوحدات التنظيمية المختلفة. ولعل أكثر ما يشغل الأجهزة الأمنية في الدول

المتقدمة والنامية على حد سواء هو التبعية للقيادة العليا التي تتأرجح ما بين المركزية واللامركزية.

وكي تتحقق هذه الانماط أصبحت العملية الاتصالية من مميزات ومكونات المؤسسات الحديثة ،لأنها تساهم في تحقيق نجاح هاته الانماط (المركزية،اللامركزية) وهي وسيلة فعالة لخلق الانسجام الداخلي من خلال ضمان تدفق المعلومات بين مختلف الوظائف ، وكلمما زاد نمو المؤسسة زاد حجم وأهمية التخصصات الموجودة بها ، والمؤسسة بحاجة لها في جمع المعلومات ودراسة المشكلات، إعداد التقارير، توجيه الأشخاص والاتصال معه . وبدون وجود الاتصال داخل المنظمة تفقد هذه الأخيرة القدرة على الرقابة، على العمل وانجازاته. ويرجع السبب في ذلك إلى أن أنظمة الإتصال الإدارية والتنظيمية تزود الممارسين بالإجراءات والخطوات والنماذج والإرشادات الخاصة بالاتصالات (التقارير، الرسائل، المذكرات والاجتماعات)، وبوجود هذه الأنظمة الخاصة بالاتصال تعطي إمكانية للممارسين استخدام أنواع الاتصالات المختلفة بدقة وكفاءة تمكنهم من إنجاز أعمالهم وتحسين أدائهم بشكل يساعد على تحقيق أهداف المنظمة والإدارة . وانطلاقا من هذه الأهمية التي تلعبها الاتصالات داخل المنظمة في تدعيم وتحسين أداء المؤسسة من خلال أداء عمالها،

ومن هذا الطرح يتجلى التساؤل التالي:

ما تأثير مركزية القرار على الأداء الاتصالي في مديرية الحماية المدنية

لولاية الأغواط ؟

ثانيا : التساؤلات الجزئية :

(1) كيف تآثر بيئة العمل على الاداء الاتصالي داخل مديرية الحماية المدنية ؟

(2) كيف يآثر النمط القيادي على الاداء الاتصالي داخل مديرية الحماية

المدنية ؟

(3) كيف تآثر الطبيعة الامنية للمؤسسة على الاداء الاتصالي داخل مديرية

الحماية المدنية ؟

ثالثا : فرضيات الدراسة :

1-تؤثر بيئة العمل على الاداء الاتصالي داخل مديرية الحماية المدنية.

2-يآثر النمط القيادي على الاداء الاتصالي داخل مديرية الحماية المدنية.

3-تآثر الطبيعة الامنية للمؤسسة على الاداء الاتصالي داخل مديرية الحماية المدنية.

رابعا : أهداف الدراسة :

سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1-التعرف على نوع الأسلوب الإداري (المركزية في اتخاذ القرارات) المستخدم

في مديرية الحماية المدنية لولاية الاغواط .

2-التعرف على تأثير مركزية القرار على الأداء الاتصالي داخل المؤسسة

3-التعرف على مدى إختلاف الأداء الاتصالي باختلاف القرارات .

خامسا : اسباب اختيار الموضوع :

1-الاسباب الذاتية :

أ- الميل بدراسة هذا الأسلوب (مركزية القرار) المتخذ في بعض الادارات المحلية وبالأخص مديرية الحماية المدنية .

ب- بصفتي موظف داخل المديرية وميلي بدراسة جوانب الاتصال في مديرية الحماية المدنية

ج- نقص التعرض لهذا النوع من الدراسات خاصة في مديرية الحماية المدنية

2- الاسباب الموضوعية :

أ- معرفة مدى فاعلية الأداء الاتصالي داخل المؤسسة

ب-اكتشاف مديرية الحماية المدنية

ج- التعرف على طبيعة المؤسسات الشبه عسكرية

سادسا : تحديد مفاهيم الدراسة:

1 -المركزية واللامركزية :

المركزية تعني وجود السلطات جميعها في يد مستوى إداري عال

يصرف الأمور كلها . و هو المركز الذي تصدر عنه التعليمات وتجب له

الطاعة ، حيث لا يتاح لباقي المستويات الإدارية أن تتصرف إلا بناء على

أوامر ذلك المستوى الأعلى أو على الأقل بعد موافقته.

(الصباب 1417هـ، ص134)

والمركزية هي مدى درجة تركيز السلطة في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

(سالم وآخرون ،1995م، ص117)

أما اللامركزية فتعني درجة توزيع أو انتشار السلطة في مستويات

المنظمة كافة . (الحبيب وآخرون ، 1402هـ، 74)

وترتبط المركزية واللامركزية بتفويض السلطة أي أنه كلما زاد تفويض

السلطة كلما زادت اللامركزية والعكس صحيح ويمكن النظر إلى المركزية

واللامركزية على أنهما قطبان متباعدان يندر وجود أي منهما كاملاً

في التطبيق العملي .

2القرار :

منهج للتصرف يختار من بين عدد من البدائل ليحدث أثر ويحقق

نتيجة .(الصاب،1418هـ، ص 375)

3-اتخاذ القرار :

هو جوهر العملية الإدارية ويتطلب قدرة كبيرة على التحليل والدراسة

للعوامل المختلفة التي تؤثر في القرارات، كما يتطلب قدرة على التخيل واقتراح

حلول مختلفة مع اعتبار أن القرار هو الاختيار من بين بدائل يتم المفاضلة

بينها لعلاج مشكلة معينة... (خماخم ، 1412هـ ، ص 11)

و اتخاذ القرار عبارة عن اختيار حل معين من بين حلين أو أكثر من

الحلول . (بدر 1994 م ، ص194،)

سابعا : الدراسات السابقة :

1-عنوان الرسالة : المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات وعلاقتها بالأداء الوظيفي "دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض"

إعداد الطالب: خالد بن فيحان المنديل

إشراف: الدكتور. خالد بن محمد العيبان

ومقرر لجنة المناقشة :

- الدكتور. خالد بن محمد العيبان مشرفاً

- الاستاذ الدكتور . عامر بن خضير الكبيسي عضواً

- الدكتور . عبد اللطيف بن عبد العزيز خامخام عضواً

تاريخ المناقشة : 2003/07/02 م الموافق 02/ 05/1424 هـ

أ- مشكلة البحث : لاحظ الباحث ما تسببه مركزية ولا مركزية اتخاذ القرارات الإدارية من تأثير على الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض وهذا ما دفعه إلى إجراء دراسته والتي صاغ مشكلتها في السؤال التالي:

ما مدى علاقة كل من المركزية و اللا مركزية في اتخاذ القرارات بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض ؟

ب-أهمية البحث : تكمن أهمية الدراسة في كونها تتصل بالحياة اليومية للجهاز الأمني (المؤسسات الإصلاحية) والأفراد هم محور هذه الدراسة سواء بالنسبة للقيادات الإدارية التي تتخذ القرارات أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركونهم في تنفيذ هذه القرارات، و تتمثل الأهمية التطبيقية في التوصيات والنتائج التي

ستسفر عنها هذه الدراسة، والتي يمكن وضعها محل التطبيق العملي . وأيضاً في النتائج التي توصل إليها الباحث والحلول التي طرحتها الدراسة

ج-أهداف البحث : سعت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على نوع الأسلوب الإداري (المركزية . اللامركزية) المستخدم في المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض.
- التعرف على علاقة تطبيق المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرارات بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض .
- التعرف على مدى اختلاف الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة .

د - تساؤلات البحث :

- ما هو الأسلوب الإداري (المركزية . اللامركزية) المستخدم في المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض ؟
- ما علاقة تطبيق المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرارات بالأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض ؟
- إلي أي مدى يختلف الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الشخصية و الوظيفية لمفردات الدراسة ؟

هـ - منهج البحث :

استخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي بأسلوبه المسحي للعينة، واقتصرت عينة الدراسة على الضباط و ضباط الصف (الأفراد) البالغ عددهم (350) فرد، (88) ضابط (273) ضابط صف

و- أهم النتائج :

- تشجيع العاملين بالمؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض من فئة ضباط الصف بصفة خاصة على الاتصال بالرؤساء بشكل مباشر ويتم ذلك بتوفير جو من الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين أن يترك أمر اتخاذ القرار للمرؤوسين على أن يتم إقراره من قبل الرئيس بعد الاتفاق عليه .
- إتاحة الفرصة للمرؤوسين في المشاركة في وضع الخطط الخاصة بالقسم الذي .توفير بيئة عمل مشجعة لآخذ القرارات التي تسهم في التغلب على المعوقات التي تحول مباشرة على الإداء الوظيفي .دون فاعلية القرارات الإدارية والتي تؤثر تأثيرا
- عقد دورات تدريبية في كيفية اتخاذ القرارات للعاملين بالمؤسسات الإصلاحية لزيادة الثقة لديهم.

2-عنوان الدراسة: " دور نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات "

حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة "

إعداد الباحث : مصعب اسماعيل طبش

إشراف الأستاذ الدكتور : يوسف حسين عاشور

قدمت هذه الرسالة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال 1429 هـ - 2008م

أ- ملخص الدراسة:

ب- **مشكلة الدراسة :** تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة البحث عن الدور التي تلعبه نظم و تقنيات الاتصال في مساعدة متخذي القرارات في أداء أعمالهم ، ومدى استفادتهم من ثورة الاتصالات والتكنولوجيا المنتشرة في هذا العصر . وتمثلت مشكلة الدراسة بالإجابة على السؤال التالي إلى أي مدى تساهم نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة عملية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة ؟

ج- **أهمية الدراسة :** تكمن أهمية الدراسة في الكشف عن أهم تقنيات الاتصال التي تستخدمها الوزارة

- تكمن أهمية الدراسة في الكشف عن أهم تقنيات الاتصال التي تستخدمها الوزارة للحصول على المعلومات اللازمة والضرورية لعملية اتخاذ القرارات .
- بالإضافة إلى ما سينتج من هذه الدراسة من توصيات تساعد في تنمية ورفع كفاءة الرؤساء في عملية الاتصال وبالتالي في فعالية اتخاذ القرار .
- كما تتبع أهمية هذه الدراسة إلى عدم وجود دراسات سابقة تناولت تقنيات الاتصال وعلاقتها باتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة حسب علم الباحث .

د- **أهداف الدراسة :** تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي :

- التعرف على تقنيات الاتصال الإداري التي تستخدم بشكل كبير في خدمة عملية اتخاذ القرارات بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة .
- تحديد مدى مساهمة توظيف نظم و تقنيات الاتصال في فعالية عملية اتخاذ القرارات بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة .
- تحديد مدى فعالية وسائل الاتصالات الإدارية في خدمة عملية اتخاذ القرارات بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة .
- الوقوف على المعوقات التي تحد من كفاءة نظم و تقنيات الاتصالات الإدارية في خدمة عملية اتخاذ القرارات بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة .

- الوقوف على أهم المقترحات التي تزيد من كفاءة نظم و تقنيات الاتصالات الإدارية في خدمة عملية اتخاذ القرارات بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة .
- معرفة مدى اختلاف رؤية أفراد العينة حول محاور استخدام نظم و تقنيات الاتصال المختلفة وفقا لبعض الخصائص الديموغرافية والوظيفية (العمر ، الخبرة ، المستوى الوظيفي ، المؤهل العلمي) .

ب - أهم النتائج:

- أظهرت الدراسة بان واقع نظم و تقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة ولكنها تحتاج إلى تحسين وتطوير .
- أظهرت الدراسة بأن نسبة أفراد العينة يميلون إلى الموافقة بشكل كبير على أن توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء المهام و في اتخاذ القرارات
- أظهرت الدراسة بان أكثر تقنيات الاتصال استخداما بالوزارة حسب الترتيب (الهاتف ، الجوال ، الفاكس) . وقلة استخدام تطبيقات الانترنت (البريد الالكتروني ، الشات) .
- بينت الدراسة أن أكثر وسائل الاتصال فعالية في اتخاذ القرارات هي الاتصالات الكتابية ثم الاتصالات الشفهية يليها الاتصالات المصورة والاتصال الالكتروني ، بينما الاتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في اتخاذ القرارات بالوزارة .
- أظهرت الدراسة بان هناك معوقات تحد من استخدام تقنيات الاتصال في اتخاذ القرارات وأكثر هذه المعوقات هي المعوقات المتعلقة بتقنية الاتصال يليها المعوقات الشخصية ثم المعوقات التنظيمية .

- تشير الدراسة إلى أن أكثر المقترحات أهمية في تحسين عملية الاتصال واستخدام التقنيات هي تنمية مهارات العاملين وتزويدهم بالمهارات اللازمة لاستخدام هذه التقنيات وتخصيص موازنة لتنفيذ الخطط المطروحة في مجال تقنية الاتصال .

3-عنوان الرسالة : "القيم الاخلاقية لدى الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلبة وتأثيرها على فاعلية الاداء الإتصالي "

دراسة مسحية على اتجاهات عينة من طلبة الاعلام و الاتصال بجامعة محمد
خيضر بسكرة

اعداد الطالبة :

جميلة سليمان

اشراف :

د/ بوزيد رملي

لجنة المناقشة:

د /نبيل لحر

د/ نجيب بخوش

قدمت هاته الدراسة لنيل شهادة ماستر إعلام واتصال

ونوقشت بتاريخ 2019/07/02

أ- أهمية الدراسة :

تتوقف أهمية أي دراسة أو بحث علمي على أهمية الظاهرة المدروسة ، وعلى ما يمكن أن تقدمه من فوائد علمية وعملية للجامعة والباحث على حد سواء ، وتتجلى أهمية دراسة القيم الأخلاقية لدى الأستاذ الجامعي، من أهمية القيم في حد ذاتها باعتبارها الضابط والموجه لسلوك الأستاذ في الجامعة ، فهي تبصره بالتزاماته الأخلاقية، وتضبط سلوكه الاتصالي مع طلابه ومع زملائه ، وتوعيته بأبعاد الرسالة التعليمية التي يحملها للفرد والمجتمع على حد سواء ، كما تكمن أهمية هاته الدراسة في المكانة التي يحظى بها التعليم الجامعي وموقعه في برامج التنمية والتطور والتقدم في المجتمعات الحديثة.

ب- أهداف الدراسة :

لكل بحث أو دراسة علمية مجموعة من الأهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها ، وقد تم تحديد أهداف دراستنا في :

- محاولة التعرف على رأي الطلبة حول ما إذا كان الأستاذ الجامعي في قسم العلوم الانسانية بجامعة بسكرة يلتزم بالقيم الأخلاقية في مهنته .
- التعرف على تأثير عامل الخبرة والسن على مستوى تمثيل الأستاذ للقيم الأخلاقية في أدائه الاتصالي مع الطلبة .
- التعرف على انعكاسات تمثيل القيم الأخلاقية على العلاقات الاتصالية بين الأستاذ والطالب .

ج- تساؤلات الدراسة

- كيف يتمثل الأستاذ الجامعي للقيم الأخلاقية من وجهة نظر الطلبة في علاقتها بفعالية أدائه الاتصالي؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل في :
- كيف يلتزم الأستاذ الجامعي بالقيم الأخلاقية في مهنته من وجهة نظر الطلبة ؟

- كيف يؤثر عامل الخبرة والسن في مستوى تمثل الأستاذ للقيم الأخلاقية في أدائه الاتصالي مع الطلبة؟

- ماهي انعكاسات تمثل القيم الأخلاقية على العلاقات الاتصالية بين الأستاذ والطالب

د- المنهج المستخدم :

يرتبط تحديد المنهج العلمي الذي يستخدمه الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة معينة، بموضوع ومحتوى الظاهرة المدروسة، بمعنى أن مناهج البحث العلمي تختلف باختلاف الظواهر والمشكلات المدروسة، وما يصلح منها لدراسة معينة قد لا يصلح لدراسة أخرى، نظرا لاختلاف الظواهر المدروسة ، "، من هذا المنطلق فإننا نرى بأن منهج المسح الاجتماعي هو المنهج الأنسب لهاته الدراسة ، وذلك راجع إلى طبيعة الظاهرة والأهداف التي يسعى الباحث للوصول إليها.

هـ - اهم النتائج:

- نجد أن الطلبة يتفوقون باختلاف جنسهم وسنهم على أن الأساتذة بقسم العلوم الإنسانية بجامعة بسكرة، يلتزمون بالقيم الأخلاقية في مهنته.

- أن الطلبة مختلفين في رأيهم حول أن عامل الخبرة يؤثر على مستوى تمثيل الأستاذ للقيم الأخلاقية في مهنته، ، فبعضهم يرى الخبرة الطويلة للأستاذ تجعله يراعي القيم الأخلاقية ويتمثل لها في سلوكه أكثر من غيره ، لكن والبعض الآخر يرى أن بعض الأساتذة على الرغم من أن لديهم سنوات خبرة طويلة لكن لا يتمثلون للقيم الأخلاقية في سلوكهم

- أن الطلبة يتفوقون بشدة على أن القيم الأخلاقية تنعكس بشكل كبير على العلاقات الاتصالية بين الأستاذ والطالب ، فهي تساهم في تعزيز التواصل والتفاعل بينهما ، كما أنها تضبط السلوك الاتصالي للأستاذ مع طلبته وتوعيه بأبعاد الرسالة التعليمية التي يحملها للفرد والمجتمع ، كما أكدت إجابات المبحوثين على أن القيم الأخلاقية تدرب

الأستاذ على أساليب التعامل اللائق مع طلبته ، وتجعله يحرص على أن يكون مثالا صالحا في الأخلاق وقدوة لهم.



الفصل الثاني

المركزية

والقرارات

تمهيد :

إن الاختيار بين المركزية واللامركزية يعتبر من أكبر المشاكل المتصلة بتفويض السلطة في المنظمات الإنسانية مهما اختلفت أنواعها، ومما يزيد من حدة هذه المشكلة. عدم القدرة على تغلب أحدها على الآخر، فكل منها يحقق مزايا لا تتوفر في الآخر .

أولاً: مفهوم المركزية واللامركزية

هناك تعريفات شائعة للفرقة بين المركزية واللامركزية، يقول الأول بأن المركزية تعني التركيز الجغرافي، أي وجود المنظمة في مكان واحد . في حين أن اللامركزية تعني التشتيت الجغرافي ، بمعنى توزيع فروع المنظمة على أماكن متفرقة .

أما التعريف الثاني ، فيعني أساساً درجة تفويض سلطة اتخاذ القرارات على المستويات التنظيمية ، حيث تميل المنظمة إلى الأخذ بأسلوب اللامركزية بزيادة درجة تفويض السلطة ، والعكس في حالة استبقاء سلطة اتخاذ القرارات في المستوى الأعلى .

كما يعرفها (عبد الوهاب 1402هـ) بأنه يقصد بالمركزية تجميع صلاحيات اتخاذ القرارات في إدارة أو شخص واحد أو عدد محدود من المديرين. وأما اللامركزية فهي انتشار صلاحية اتخاذ القرارات في أكثر من جهة أو إدارة أو شخص. ويقصد بصلاحيات اتخاذ القرارات ممارسة الوظائف الرئيسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة. وتأخذ المركزية واللامركزية درجات مختلفة. فتزيد درجة المركزية إذا انحصرت صلاحية التصرف واتخاذ القرارات في يد شخص واحد أو عدد قليل. ومن جهة أخرى كلما كان هناك تفويض للسلطات للمستويات الإدارية المختلفة، فإن هذا يعني زيادة اللامركزية.

لا يوافق (ألن 1958م) على اعتبار اللامركزية الجغرافية شكلاً

أشكال اللامركزية الإدارية. ويدل على ذلك بقوله أنه عندما تقوم إحدى المنظمات ذات المركز الرئيسي في مدينة ما ببناء وحدتين في مدينتين أخريين،

فإنها في الواقع توزع تسهيلات الإنتاجية على أماكن متفرقة، وليس ضرورياً أن تكون لا مركزية، لأن اللامركزية الإدارية ليس من الضروري أن تتواجد مع التشتت الجغرافي .

ويأخذ (فايول) بنفس المعنى عندما يقول أن كل ما يزيد من أهمية المرؤوسين في المنظمة يعد شكلاً من أشكال اللامركزية، وبالعكس فإن كل ما يقلل من أهميتهم يعتبر ميلاً نحو المركزية .

إن الرأي الغالب هو أن التشتت الجغرافي يمكن أن يكون أحد الأسباب التي تؤدي إلى اللامركزية. وعليه، فإن لفظ اللامركزية إنما يعني مدى التوسع في تفويض سلطة صنع و إصدار القرارات. (أيوب، 1414 هـ، ص199)

درجة اللامركزية إن اللامركزية - بمعنى التوسع في تفويض السلطة - لا يمكن أن تكون مطلقة وهذا يعني أن أي تنظيم إداري لمنظمة ما، لا بد أن يتضمن من المركزية قدراً وقدرًا آخر من اللامركزية. ولغرض التدليل على هذا الرأي، فلو تصورنا حالة افتراضية يحتفظ فيها الرئيس الأعلى لإحدى المنظمات بجميع السلطات اللازمة لاتخاذ جميع القرارات، نكون قد حققنا المركزية الكاملة، على العكس من ذلك، إذا تمتع كل إداري في جميع المستويات بسلطة تحديد ما يشاء من الأهداف، و ما يريد من القرارات، نكون قد حققنا اللامركزية الكاملة أو المطلقة، والحالة الأولى مستحيلة التنفيذ عملياً، خصوصاً في منظمة كبيرة الحجم متعددة النشاط.

أما الحالة الثانية - اللامركزية الكاملة - فتعني نوعاً من الفوضى .

معنى ما سبق أن اللامركزية - وكذلك المركزية - هي تعبير نسبي. ومن ثم،

فإن التوازن بين المركزية واللامركزية يصبح أحيانا وهذا التوازن تحدده العلاقة التنظيمية بين المستويات التنفيذية والمستويات العليا، ويمكن الاستدلال عليه من ناحيتين

- الناحية الأولى: القرارات التي يحتفظ المستوى الأعلى بحق إصدارها .
- الناحية الثانية : مدى مساهمة المستويات التنفيذية في صنع القرارات التخطيطية والرقابية. (أحمد وآخرون ، 1402هـ ، ص 69)

1- فروض مدخل الأنظمة وتحديد درجة اللامركزية :

أ- الفرض الأول : حجم المنظمة

إن زيادة حجم المنظمة (مقاسا بعدد العاملين) تعني زيادة تعقد عملياتها ، هذا الوضع يؤدي إلى تعقد عملية اتخاذ القرارات التي تحتاج عندئذ إلى وقت أطول لتحليل المعلومات ودراسة المشاكل المختلفة. كل ذلك ينتج عنه زيادة العبء على كاهل المديرين في المستويات العليا، عندئذ فإن التفويض يصبح ضرورة ملحة، بناء عليه، فإن زيادة حجم المنظمة تزيد من احتمالات اللامركزية .

ب-الفرض الثاني: التداخل بين الأنشطة

كلما زادت درجة التداخل بين الأنشطة، يكون من الأفضل تطبيق المركزية في اتخاذ القرارات، وذلك لكي يمكن الحصول على جميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من مصدر واحد .

ج-الفرض الثالث: شخصية العاملين

إن شخصية العاملين - أي مهاراتهم وقدراتهم وصفاتهم الشخصية - تعتبر عاملا مؤثرا في المفاضلة بين المركزية واللامركزية. إن تمتع العاملين بمستوى عال من المهارة والمقدرة، يعد من الأسباب التي تبرر اللامركزية .

د-الفرض الرابع: توافق الأهداف

عندما تكون أهداف العاملين متوافقة مع أهداف إدارات وأقسام المنظمة، وعندما تكون الأهداف الأخيرة متوافقة مع الهدف العام للمنظمة، فمعنى ذلك إمكانية تحقيق مستوى مرتفعا من التنسيق، عندئذ فإن اللامركزية يمكن أن تطبق بنجاح .

هـ-الفرض الخامس: مستوى صنع القرار

إن صنع القرار المناسب - سواء في المستوى الأعلى أو المستوى الأدنى يتوقف على نوع النشاط، عموما فإن قرارات التمويل والأفراد، عادة ما يحتفظ بها في المستوى الأعلى، أي تكون القرارات مركزية .

و-الفرض السادس: كفاءة النظام

يقصد بكفاءة النظام الكلي للمنظمة قدرتها النسبية في تحقيق أهدافها ومعدل النمو في عملياتها، وطبيعة النشاط الذي تزاوله ، وكفاءة عمليات الرقابة .

إن المنظمة التي يمكنها تحقيق أهدافها المالية بنجاح يصبح لديها دافعا قويا لزيادة إسهام العاملين ومشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، أي تتجه نحو اللامركزية. من حيث معدل النمو، فإن النمو البطيء والتدريجي يمكن استيعابه في ظل المركزية السابق تطبيقها في الحجم الصغير. أما إذا كان

معدل النمو سريعاً ، أو متمثلاً في التوسع عن طريق شراء وضم منظمات أخرى، فإن التحول إلى اللامركزية يصبح أمراً ضرورياً. أما طبيعة النشاط الذي تزاوله المنظمة فإنه يعد سبباً رئيسياً للمركزية أو اللامركزية حتى لو تعارض مع المبررات الأخرى لأيهما، ويقصد

بطبيعة النشاط تلبية حاجات العملاء، مصادر المواد الأولية، ومواقع التسهيلات الصناعية للمنظمة .

أخيراً فإن مدى كفاءة عمليات الرقابة في المنظمة تعتبر عاملاً محدداً لمستوى اللامركزية، فالمدير لا يمكن أن يفوض السلطة إلا في وجود وسائل رقابية فعالة تضمن له متابعة الأداء والحكم على مستواه. والعكس صحيح. (أيوب، 201-199ص، هـ 1414)

2- مزايا المركزية:

- أ. للمركزية مجموعة من المزايا تتلخص فيما يلي :
- أ. سهولة التنسيق وتوحيد السياسات والممارسات بين الإدارات المختلفة .
- ب. التشغيل الاقتصادي الأمثل للإمكانات المتاحة .
- ج. صحة القرارات المتخذة نتيجة استغلال الخدمات الاستشارية المتخصصة .
- د. تكوين فريق متعاون من متخذي القرارات على مستوى الإدارة العليا .
- هـ. عدم حدوث ازدواجية في القرارات .
- و. سهولة الرقابة وإجراءاتها. (عبد الوهاب 1402هـ، 101 ص)

3- كيف تتحقق المركزية ؟

تتحقق المركزية الإدارية بطرق عديدة، هي :

أ - تتحقق المركزية الإدارية عندما يتم تصعيد كل موقف أو مشكلة تتطلب حلاً إلى القيادات العليا في الجهاز الإداري الحكومي (أي الوزراء) من أجل البت فيها، ووضع الحلول المناسبة لها. وهذا يعني عدم امتلاك المستويات الدنيا في الهرم التنظيمي صلاحية إيجاد الحل أو التصرف إزاء هذه المشاكل إلا بعد موافقة القيادات العليا. ومثلما يكون من صلاحية هذه القيادات العليا مهمة اتخاذ القرار، فإنها تمتلك الحق كذلك في الرفض والتعديل والإلغاء إذا ما تطلب الأمر ذلك ، وما على الجهات الأدنى إلا تنفيذ ما تقرر هذه القيادات العليا .

ب - وتتحقق المركزية بواسطة إصدار لوائح وتعليمات وقرارات تفصيلية من قبل الجهات العليا وتلتزم الجهات الأدنى بتطبيقها، دون أن يكون لها حق التصرف والاجتهاد بما يخالف هذه القرارات والتعليمات صورة رسمية وتتسم بطابع العمومية ، بمعنى أنها تطبق على جميع الحالات المتشابهة .

في هذه الحالة تعفى المستويات الإدارية العليا من اتخاذ قرارات مباشرة منفردة تتعلق بكل حالة على حدة أو بكل موقف من المواقف التي تواجه الأجهزة الإدارية ذات المستوى الأدنى ، فتحصيل الضرائب الجمركية مثلاً تنظمه قواعد ولوائح تحدد إجراءات تثمين السلع والجهة التي تقوم بالتثمين ونسبة الضريبة المفروضة على كل نوع من أنواع السلع وحالات وشروط وحدود الإعفاءات الجمركية ، وعلى دائرة الجمارك أن تطبق هذه القواعد واللوائح بكل دقة دون أن يكون لها حق التصرف والاجتهاد .

ج - كما يمكن تحقيق المركزية بطريقة الخلط بين الطريقتين

السابقتين، فقد يصدر المركز لوائح وتعليمات تفصيلية منظمة للعمل في الجهاز الإداري ، على أن تعرض على المركز الحالات والمشاكل التي يكون لها طابع مميز ،أو حين لا تتضمن اللوائح والتعليمات حلولاً إزاءها. (العيكلي،1992م،ص161)

4- عوامل وأسباب الأخذ بأسلوب المركزية :

تكمن عوامل وأسباب الأخذ بالمركزية الإدارية كأسلوب في إدارة التنظيم الحكومي لاعتبارات عديدة، تكون في ذهن الرئاسة الإدارية محور فكرها في تركيز السلطة وممارستها في إدارة الجهاز الحكومي. فصدور القرارات من مركز واحد وصدور القواعد المنظمة لعمل الوحدات الإدارية من جهة مركزية واحدة يضمن توحيد أنظمة العمل الحكومي ويضمن توحيد المعايير التي تقوم عليها تصرفات العاملين في الأجهزة الإدارية، وفي هذا المجال يمكننا إبراز أهم العوامل والأسباب التي تؤدي إلى الأخذ بنظام المركزية الإدارية في الآتي :

أ- من الأسباب التقليدية لإتباع أسلوب المركزية: رغبة الرئيس الإداري في مباشرة السلطة بنفسه نظراً لحبه لها واستئثاره بها وعدم ثقته في مساعديه أو مديري الوحدات الإدارية الأدنى أياً كانت أسباب عدم الثقة .

ب - الرغبة في توحيد أساليب وأنماط النشاط والعمل الإداري في مختلف مرافق الدولة وفي مختلف مناطقها، وهذه الرغبة تتحقق من جراء الاعتماد على مصدر مركزي واحد في إصدار القرارات التي تكون ملزمة لجميع أجزاء الجهاز الإداري .

ج - انتفاء العيوب التي كانت تترافق مع اتباع أسلوب المركزية من خلال التطورات العلمية الحديثة التي سهلت عملية الاتصالات وسرعة إيصال القرارات والتعليمات إلى أجزاء الجهاز الإداري من المركز ، هذا بالإضافة إلى أن التخوف من المسؤولية الإدارية في التنظيمات الحكومية الحديثة والتي تتم من خلال عديد من أجهزة الرقابة الإدارية، قد أدت إلى ممارسة السلطة في إدارة التنظيم بأسلوب مركزي .

د - إن تطبيق أسلوب المركزية في الإدارة يؤدي إلى تأكيد وضمان وحدة الدولة من الناحية القانونية والسياسية، ويسهم في تثبيت سلطة الحكومة المركزية سيما في حالة وقوع الأزمات ذات الطابع القومي. فالتركيز هنا يفضي إلى عدم تفتيت الدولة، ويحقق وحدتها، كما أنه يضمن صدور القرارات، بما يفي بالاعتبارات القومية، والمصلحة العليا للدولة .

فحالات الحرب، والأزمات الاقتصادية ، والكوارث الطبيعية ، والاضطرابات السياسية، والاجتماعية، والعرقية، وغيرها، كثيراً ما تقتزن بعملية سحب صلاحيات وسلطات الأجهزة من الوظائف الأدنى وتركيزها في القيادات العليا في الجهاز الحكومي .

هـ - يتم اللجوء إلى الأسلوب المركزي ، نتيجة لاعتباره الوسيلة الأمثل لتنفيذ خطط التنمية الشاملة .. ذلك أن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تمر بها هذه الدول في مسيرة نموها وتطورها، تستوجب توفر رؤية قومية شاملة، وتتطلب نوعاً من التوجيه والسيطرة والرقابة المركزية على مختلف أجهزة الدولة، المنوطة بها تنفيذ هذه التحولات. وهذا طبعاً لا يمكن توفيره إلا من خلال إتباع نمط إداري، له درجة عالية من المركزية.

و- يلعب شكل الدولة، ومساحتها، وعدد سكانها، دوراً في إتباع أسلوب المركزية في العمل الإداري، فإذا كانت الدولة بسيطة (غير مركبة)، وذات إقليم صغير، وكثافة سكانية قليلة، فإن هذه الأمور تشجع إلى حد السياسية في الدولة أن تركز في يدها سلطات كثيرة، دون إعطاء فرصة للمستويات الأدنى في حرية التصرف، ويكون هذا التركيز مقبولا إلى درجة كبيرة حيث لا يعوقه شكل الدولة، أو تشتت إقليمها، أو كثرة عدد سكانها .

(العيكيلي، 1992م، ص 161- 165)

5- عيوب المركزية:

للمركزية مجموعة من العيوب منها ما يلي :

أ) عدم تكوين صف ثان أو تنمية طبقة بديلة من متخذي القرارات في المنظمة .

ب) انخفاض الروح المعنوية للرؤساء على المستويات الإدارية الأدنى .

ج) قد يغفل متخذ القرار في المستوى الأعلى عن بعض العوامل الهامة التي تعاشها المستويات الأقل.

د) خطورة القرار الفاشل تمتد لتشمل قطاعا كبيرا أو المنظمة بأكملها .

هـ) قد تؤدي المركزية إلى نوع من الإتكالية أو الاعتماد، عند أعضاء المستويات الإدارية الأدنى، فلا يتصرفون في أي موقف انتظار للقرار من الإدارة العليا، الأمر الذي يعطل الابتكار ويضيع الأفكار الجديدة، هذا ما يخص الأسلوب المركزي في إدارة المنظمات الحكومية.

ثانيا : القرارات الإدارية

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية و الوظائف الأساسية للمدير ، وإن مقدار النجاح الذي تحقّقه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها ، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفاعليتها ، وتدرك أهمية وضوحها ووقيتها ، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها و يعد موضوع اتخاذ القرارات من أهم العناصر وأكثرها أثرا في حياة الأفراد ، وفي حياة الدول والمنظمات . كما أنه يعد من أهم الوظائف الأساسية و الجوهرية القائد الإداري ومتخذ القرارات في كافة المنظمات الإدارية العامة منها و الخاصة على حد سواء ، ولذلك يوصف القادة الذين يتخذون قرارات بأنهم العامل الأول والأساسي في هذه الإدارة اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية و المحور الأساسي الفعال لدراسة الإدارة ونشاطها ، كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وتحليل السلوك الوظيفي داخل المنظمات الإدارية . هذا فضلا عن ارتباط مهمة عملية اتخاذ القرارات بمجالات النشاط الإنساني و تأثيرها على أجهزة الإدارة ككل ، ولذلك توصف عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة واعتبرها " هيرت سايمون " مرادفه للإدارة إذ قال بان الإدارة في اتخاذ القرارات واتخاذ القرارات هي الإدارة (عبد الحميد ، 1996 : ص463-464) .

ويقصد باتخاذ القرارات في هذه الدراسة هو أن تتم عملية اتخاذ القرارات في الوزارة بطريقة منظمة لمواجهة مشكلة ما أو موقف معين ، على أن يكون هناك أكثر من بديل أو حل ، ومن ثم اختيار أنسب تلك البدائل أو الحلول بهدف تحقيق الأهداف المرجوة على أحسن وجه ممكن ، ذلك للوصول إلى قرارات فعالة تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة .

1- مفهوم اتخاذ القرار:

إن كلمة قرار (Decision) تعني " البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية (شاويش 1993 ص 245) .

وتعرف اتخاذ القرارات من وجهة نظر عبد القادر بأنها عملية اختيار بديل من عدة بدائل وان هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار للوصول للأهداف المرجوة . (عبد القادر، 1992 ص 165) ، ويرى الباحث أن عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفير البيانات والمعلومات اللازمة الاختيار بديل معين من عدة بدائل و على مقدار الحرية الممنوحة لمتخذ القرار .

2-أنواع القرارات:

إن القرارات كثيرة ومتنوعة ولها خصوصية و اطر تحكم إصدارها تبعا لأهميتها وتكرارها وشمولها وطريقة إصدارها كتابية أو شفوية - ودرجة وضوح محتوياتها وقد صنف علماء الادارة القرارات إلى عدة أنواع وهي :

أ- القرارات طبقا لإمكانية برمجتها :

- **القرارات المبرمجة:** وهي التي تتعلق بالمسائل الإدارية البسيطة و غير المعقدة ولا تحتاج إلى جهد كبير للبت فيها .
- **القرارات غير المبرمجة:** وهي التي تتعلق بأمور معقدة و غير متوقعة وتحتاج إلى دراسات دقيقة ومكثفة.

ب- القرارات وفقا لأسلوب اتخاذها:

- **القرارات الكيفية:** وهذا النوع يتم اتخاذه بالاعتماد على الأساليب التقليدية كالتقدير الشخصي للمدير متخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسته .

- **القرارات الكمية:** وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على قواعد وأسس علمية مدروسة.

ج - القرارات وفقا لأهميتها :

- **القرارات الإستراتيجية :** و هي تلك القرارات التي تتخذها الادارة العليا و تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة .
- **القرارات التكتيكية :** و هي تلك القرارات التي تتخذها الإدارة الوسطى وتهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة وترجمة الخطط ، وبناء الهيكل التنظيمي ، أو تحديد العلاقات بين العاملين ، أو توضيح حدود السلطة وتقسيم العمل . ج . القرارات التنفيذية : هي تلك القرارات التي تتخذها الإدارات التنفيذية المباشرة وتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المنظمة .

د - القرارات وفقا لظروف اتخاذها:

- **القرارات التأكيدية :** و هي تلك القرارات التي تتخذ بعد توافر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار
- **القرارات غير التأكيدية :** و هي تلك القرارات التي لا تتوفر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار ، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن المشكلة غير معروفة مسبقا فيتخذ المدير قرارا غامضة .

هـ - القرارات وفقا للنمط القيادي

- القرارات الفردية الأوتوقراطية : وهي تلك القرارات التي يتفرد بها المدير متخذ القرار ومن ثم يعلنها على العاملين معه في المنظمة دون إعطاء فرصة للمشاركة فيها .
- القرارات الجماعية الديمقراطية : هي تلك القرارات التي يسمح فيها متخذ القرار

للمرؤوسين للمشاركة فيها وتتميز بأنها قرارات رشيدة وبناءة

3- عناصر اتخاذ القرارات :

تدور عملية اتخاذ القرار في إطار معين وتهدف إلى معالجة مشكلة ما ، واهم هذه العناصر ستة عناصر هي :

أ. الموقف (أو المشكلة)

ب. متخذ القرار

ج. الهدف

د. البدائل

هـ. قواعد الاختيار

و. عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل

4 -مراحل اتخاذ القرارات :

ويرى الباحث بأن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية و الوظائف الأساسية للمدير ، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب

اتخاذها ، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفاعليتها ، وتدرك أهمية وضوحها ووقيتها ، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها وتعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار ، واختلف الباحثون في مراحل صنع القرار إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتفق كل الباحثين في أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها ، وهناك خمس مراحل العملية اتخاذ القرارات كما في الشكل الموضح في الصفحة التالية :

أ-تشخيص المشكلة محل القرار:

المرحلة الأولى تشخيص المشكلة : تحديد المشكلة يعد أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار ، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة يؤدي إلى قرار خاطئ مهما كانت الدقة والوضوح في تنفيذ الخطوات التالية ، فلا يقتصر دور المدير على اتخاذ القرار في المشكلة المعروضة بل يجب عليه التعرف على الجوانب المختلفة للمشكلة وتشخيصها وتحديدتها تحديدا دقيقا من حيث نوعها وكيف نشأت وإيضاح الأسباب الرئيسة للمشكلة ثم الأسباب الثانوية وعند التعرف على هذه الأسباب توجه الجهود لحل هذه المشكلة ومن الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها ، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ، ودرجة أهمية المشكلة ، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها ، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

ب-المرحلة الثانية جمع البيانات والمعلومات:

إن فهم المشكلة فهما حقيقيا ، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار ، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة

والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا من مصادرها المختلفة ، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها ، ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب . وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير إلى :

- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.
- البيانات والمعلومات الكمية .
- البيانات والمعلومات النوعية .
- الأمور والحقائق.

ج-المرحلة الثالثة : تحديد البدائل المتاحة وتقييمها, في هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة والمتوافرة لمعالجة المشكلة ويشترط وجود بديلين على الأقل ، لأن اختيار بديل واحد يسبب إنه الوحيد لا يمثل اتخاذ قرار ويمكن تسهيل عملية تقديم البدائل من خلال استخدام أسلوب يشجع على تقديم أكبر عدد من الأفكار الجيدة ، ويعتمد هذا الأسلوب على أربعة عناصر هي :

- الحرية في طرح الأفكار .
- تقديم أكبر عدد من الأفكار كلما أمكن ذلك .
- عدم نقد الأفكار المطروحة
- المزج بين الأفكار المقدمة وتحسينها

ويتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها :

وضع المنظمة ، والسياسات التي تطبقها و الفلسفة التي تلتزم بها ، وإمكانياتها المادية ، والوقت المتاح أمام متخذ القرار ، واتجاهات المدير متخذ القرار "

وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع ، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلفه الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتواترة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها

(شاويش ، 1993 ص 257)

د - المرحلة الرابعة:

اختيار البديل المناسب لحل المشكلة، تعد عملية الاختيار النهائي ما بين البدائل المتاحة لحل المشكلة المرحلة المميزة في عملية اتخاذ القرار فبعد تحديد البدائل وتقييمها نجد متخذ القرار نفسه في موقف يسمح له بتحديد بدائل أو الحل المناسب الذي يحقق الهدف ويحل المشكلة وهنا يصل متخذ القرار إلى اختيار واحد أو أكثر من البدائل التي حددها وتوصل إليها في المرحلة السابقة بحيث يكون هذا البديل هو انسب البدائل المتاحة و أفضلها (ياغي ، 1996 ص 109)

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير

- تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.
- اتفاق البديل مع أهمية المنظمة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها . و قبول أفراد المنظمة للحل البديل و استعدادهم لتنفيذه .
- درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد التنظيم .

- درجة السرعة المطلوبة في الحل البديل ، و الموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة • مدى ملائمة كل بديل مع العوامل البيئية الخارجية للمنظمة مثل العادات والتقاليد .
- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة أو معوقة لكل بديل .
- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة .
- كفاءة البديل ، والعائد الذي سيحققه إتباع البديل المختار .

هـ -المرحلة الخامسة :

- متابعة تنفيذ القرار وتقويمه:

يتم في هذه المرحلة وضع خطة لتنفيذ الحل الذي تم اختياره من قبل المدير متخذ القرار ، ويجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج . وعندما يطبق القرار المتخذ ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها ، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله . وعملية المتابعة تنمي لدي متخذ القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها . ويضاف إلى ذلك بأن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار (المنصور ، 2000 : ص 49)

6- أساليب اتخاذ القرارات : اجمع كثير من علماء الادارة على تصنيف الأساليب التي يتبعها المديرون في اتخاذ القرارات والى أسلوبين رئيسيين هما :

الأساليب النظرية والأساليب العملية ويضم كل منها عدد من الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات فيشمل القسم الأول : الخبرة ، البديهة والحكم الشخصي ، الآراء والاقتراحات ويشمل القسم الثاني : بحوث العمليات ، نظرية المباريات ، نظرية الاحتمالات ، نظرية شجرة القرارات وفيما يلي شرح موجز لكل من الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرارات :

أ - الأساليب النظرية (غير الكمية) :

• الخبرة :

يمر المدير متخذ القرار بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح أو الفشل ، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالبا ما تكسب متخذ القرارات مزيدا من الخبرة التي تساعد في الوصول إلى اتخاذ قرارات سليمة ولا تقتصر الخبرة على خبرة المدير متخذ القرار ، بل يمكنه الاستفادة من خبرات المديرين الآخرين وتجاربههم في حل المشكلة الإدارية ، والاستفادة أيضا من تجارب المديرين السابقين الذين أحيلوا على التقاعد ، وعادة ما يستخدم أسلوب الخبرة في اتخاذ القرارات المتكررة والبسيطة (كنعان ، 2003 : ص 181) .

• البديهة والحكم الشخصي :

المدير عند اتخاذ القرارات في هذه الحالة إنما يستمد حكمه من خلفياته ومعلوماته السابقة وسرعة بديهته في فهم وتبيان العناصر المؤلفة التي يتعرض لها ، وقدرته على التقييم والتحليل ، وإصدار الأحكام وربط هذه العناصر بسرعة ، وبالتالي اتخاذ القرار المناسب .

• الآراء والاقتراحات :

يقوم المدير متخذ القرار بعرض قراره المبدئي على العاملين معه في المنظمة لأخذ وجهة نظرهم حول ما يحتاجه هذا القرار من تعديل أو إقراره أو إلغائه بهدف الوصول القرار الأنسب ، والاعتماد على الآراء الاجتماعية يعد أسلوباً ديمقراطياً في اتخاذ القرارات لأنه مبني على المشاركة وإعطاء الرأي .

• الحقائق :

تعد الحقائق من الركائز الهامة في اتخاذ القرارات ، ففي حالة توافرها فان القرارات المتخذة تصبح منطقية وقوية ، أما في حالة عدم توافر الحقائق عند المدير متخذ القرار فقد 61 يقوم المدير باتخاذ قرارات غير رشيدة إزاء مواقف أو أحداث غير متوقعة (علاقي

يقوم المدير باتخاذ قرارات غير رشيدة إزاء مواقف أو أحداث غير متوقعة (علاقي ، 1996 : ص 152) .

ب- الأساليب العلمية (الكمية) في اتخاذ القرارات :

تزداد أهمية الأساليب والنظريات العلمية التي تسهم في عملية اتخاذ القرار ومع كثرتها

فان أهمها ما يلي:

• بحوث العمليات :

تهدف بحوث العمليات إلى تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشكلات الإدارية بقصد تحقيق الهدف المطلوب ويرى Miller & Star إنها تطبيق الوسائل والطرق العملية لحل المشكلات الإدارية في المواقف

المعقدة والأسلوب العلمي يفترض وجود عناصر معينة و إتباع خطوات علمية محددة تتمثل في وجود شخص أو جهة معينة تشعر بوجود المشكلة الإدارية ، وأن يكون هناك أكثر من بديل متاح لحل هذه المشكلة ، وأن يكون هناك أهداف أو نتائج يرغب الشخص أو الجهة المعنية تحقيقها ، وان يكون هناك متغيرات يمكن لمتخذ القرار السيطرة عليها وأخرى يصعب السيطرة عليها أو التحكم فيها ، وان يكون هناك قيود وضغوط يتم في ظلها اتخاذ القرار (كنعان ، 2003 ص 190-191) .

• نظرية المباريات :

تعد نظرية المباريات من الأدوات التي تفيد الادارة في اتخاذ القرارات وهي بمثابة تنافس بين منظمتين أو أكثر وتعمل بتفكير عقلي رشيد ، وتسعى إلى بيان الحل الأمثل الذي تتبناه الادارة في موقف معين من اجل تحقيق أكبر كسب ممكن وتخفيض الخسائر وعادة يكون نجاح طرف معين على حساب الطرف الآخر ، وكثيرا ما ينظر لهذه النظرية كوسيلة فعالة لتدريب المديرين على اتخاذ القرارات ، غير إنه مع استمرار التطور الرياضي لنظرية المباريات بما يتعدى حدود معالجة المواقف التنافسية البسيطة ، فانه ينتظر لها مساهمة أكبر في اتخاذ القرارات الإستراتيجية في ظروف تنافسية أكثر تعقيدا (توفيق ، 1986 : ص 126) .

• نظرية الاحتمالات:

تمثل نظرية الاحتمالات إحدى الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرار ، وبصفة خاصة في ظل ظروف المخاطرة ، أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد بالكامل من النتيجة التي ستتحقق عند استخدام بديل معين

• نظرية شجرة القرارات :

تعد نظرية شجرة القرارات أداة أو نموذج بياني يستخدم لتوضيح كيفية نمط العلاقة بين القرارات وعوامل الاحتمال وتستخدم عادة في القرارات المالية للمشاريع من حيث اختيار وتفضيل مشروع دون الآخر.

ومما تقدم يتضح أن أساليب اتخاذ القرارات النظرية والعلمية تسهم اساهما ناجحافي اتخاذ القرارات . وإتباع أي أسلوب من الأساليب النظرية والعلمية قد يختلف من مدير الآخر ومن منظمة إلى أخرى باختلاف طبيعة الموقف أو المشكلة التي نشأت في المنظمة ونوعها ومدى خطورتها على المنظمة والعاملين فيها ، وقد يوصل المدير متخذ القرار إلى نتائج مرضية ، إذا ما أحسن استخدام احد هذه الأساليب السابقة ودعم معرفته في اتخاذ القرار بأراء ومقترحات مرؤوسيه في العمل.

(مصعب ، 2008ص63)

6-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي :

أ- أهداف المنظمة:

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ و ينفذ لابد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار ، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلا هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها ، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الإستراتيجية .

ب - الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع و على الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار ، فالمنظمة لا تقوم في فراغ و إنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع . ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار .

ج - الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة :

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل . وفي رأي " سيمون " أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع ، لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار ، ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالإضافة إلى محتواها الواقعي .

د - العوامل السلوكية: يمكن تحديد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي :

الجانب الأول : ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

الجانب الثاني : ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه ، ومن ثم كان اتخاذ له .

الجانب الثالث : دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال

- تحديد الأهداف له .
- إتاحة الفرص الممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.
- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل.
- إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة

7-أهمية اتخاذ القرارات:

اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية ، ذلك إنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها ، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها ، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام ، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال . وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه وتنسيق مجهوداتهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم ، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال ، والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة ، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت ، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية .

ويرى الباحث بأن عملية اتخاذ القرارات ترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطا مباشرة بوظائف الإدارة ، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، فهي عملية تتم

في كل مستوى من المستويات التنظيمية . كما تتم في كل نشاط من أنشطة المنظمات وبالتالي فكل المستويات الإدارية يواجهون ظروفًا تتطلب منهم اتخاذ القرارات . والقرار الجيد يساعد القادة في نجاح أي سياسة جديدة أو تغيير في السياسة القائمة ، أو في تحقيق تعاون أكثر أو في مقاومة أقل في موقف معين ، ولذلك أصبحت نظرية القرارات من أهم ما تعني به النظرية العامة للقيادة الحديثة ، وللقرار أثر بالغ على الإدارة ، وإذا اتخذ قرار خاطئ تكون له تكلفته .

لذا تكتسب عملية اتخاذ القرار أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت على طرق جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها ، كما جذبت هذه العملية العديد من الأطراف في ميادين عملية متعددة إلى أهمية القرار لاستخدامه في الوصول إلى حلول لمشاكل وتم توظيف تقنيات الاتصال لهذا الغرض في سرعة نقل البيانات والمعلومات لمتخذي القرارات .

8- دور الاتصالات في اتخاذ القرارات:

تمثل البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة أهم العناصر الأساسية في تقدير القادة للموقف. وبالرغم من صعوبة الحصول على البيانات الكاملة والصحيحة فإن البحث الدائم عن هذه البيانات ويكل الوسائل المتاحة أمر ضروري لنجاح كافة العمليات الإدارية بالمنظمة ، وتختلف البيانات والمعلومات المستخدمة لاختلاف نوع القرار ومن أجل هذا ينبغي أن تصدر الإدارة تعليماتها للوحدات التابعة لها لموافاتها بأهم البيانات والمعلومات التي ينبغي استيفائها لاتخاذ القرارات وتنفيذه ، ومن ثم تقوم كل وحدة بالبحث عن البيانات والمعلومات المطلوبة منها وإرسالها إلى القادة التي تتجمع إليها البيانات من مختلف الوحدات ، ثم تتولى تحليلها وتقويمها بحيث تصبح صالحة لأن تكون عنصر من عناصر اتخاذ القرار السليم وإذا كان متفق عليه

بين علماء الادارة على ما للبيانات والمعلومات من أهمية في اتخاذ القرارات ، فلا تزال مشكلة الادارة في الوقت الحالي هي مشكلة الاتصال بمعنى جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ، حيث إن نقص تلك المعلومات هو الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة ، والعكس صحيح فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فاعلية ما لم تكن مبنية على أساس وافر من البيانات والمعلومات الصحيحة المستمدة من نظام جيد للاتصالات ، يكفل نقل تلك البيانات والمعلومات اللازمة لمتابعة تنفيذ القرارات أول بأول ، وتصحيح كل خطأ يقع أو يوشك أن يقع ، ذلك لأن أي انحراف في التنفيذ يكون نتيجة عدم وصول البيانات التي تفيد منع هذا الانحراف . وعليه فالاتصال الجيد يحقق مزايا كثيرة للقائد الإداري الناجح ، ويعني عدم وجود وسائل اتصال فعالة بين القائد الإداري ومرؤوسيه أن يعيش في عزلة عنهم ، ولا يمكنه التعرف على نبض مرؤوسيه وردود فعلهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها ، ولا يمكنه أيضا التعرف على مشكلاتهم وشاكياتهم ، والدليل على ذلك أن أي قرار يتخذه القائد ويخص الجانب الإنساني لمجموعة أو أكثر ممن يعملون تحت رئاسته سواء كان القرار خلص بنقل أو بحرمان من علاوة أو ترقية إلى غير ذلك من المسائل دون أن يجري اتصال لجمع البيانات والمعلومات اللازمة لمعرفة حقيقة الموقف الإنساني للمجموعة التي يمسه القرار ، أو يسمح لهم بمقابلته ولو لمدة قصيرة ليتبين رد الفعل في فوس هذه المجموعة نتيجة القرار ومدى تأثيره في كفاية العمل ، وبالتالي في الكفاية الإنتاجية للمنظمة ككل ، فإن هذا القائد سوف يجد نفسه بحاجة لمراجعة قراره السابق ، حيث معرفة نظر المرؤوسين قبل اتخاذ القرار ربما تجعله يبحث عن حل آخر على أساس انه بدون ذلك سوف يجد نفسه لو أصر على القرار أمام أحد بديلين :

الأول : أن يكون القرار موضع قبول من يسهم دون استياء ، والثاني : أن يكون موضع رفض منهم ، وفي هذه الحالة يكون القرار مصدرا لاستياء بالغ ، ومثل هذه المشكلة ربما يكون من الممكن حلها بالاتصال ، ليس فقط للحصول على المعلومات الخاصة بوجهة النظر المخالفة القرار المدير ، بل قد يكون الاتصال وسيلة للحصول على هذا القبول .

(عبد الحميد ، 1996 ، ص 56-57) .

و الاتصال الجيد طريق القائد لاتخاذ القرارات الفعالة على قدر كاف من الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة ، والمتمثلة فيما يلي:

أ- تزويد القائد بالمعلومات والبيانات الصحيحة:

وهذه المعلومات أصبحت ضرورية إذا أراد القائد اتخاذ القرارات السليمة ، حتى إنه في الوقت الحاضر ظهر شكل من أشكال الإدارة يسمى " الإدارة بالمعلومات " أي إن كل سلوك وتصرف للإدارة يعتمد على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة بعيدا عن التحيزات والأهواء الشخصية ، والضغوط ، فالقائد في أدراته وعند اتخاذه للقرارات الهامة يخضع نفسه للمعلومات ولا شئ غير المعلومات .

ونظرا لأهمية المعلومات والبيانات بالنسبة للإدارة فهي تحرص على وجود نظام فعال للاتصالات وخاصة في المنظمات الكبرى يسمح بالحصول على المعلومات والبيانات وحفظها في صورة جيدة حتى يسهل للقائد ولغيره من العاملين الحصول عليها عند طلبها .

ب- جعل القائد عارفا بحقيقة ما يجري داخل منظمته:

لعل أسوأ القادة الإداريين هم الذين يتكاسلون عن معرفة ما يجري داخل منظماتهم ، حيث يبقون داخل مكاتبهم الخاصة ، وقد تكون المعلومات التي تصل

إليهم عما يجري حولهم ناقصة أو متحيزة أو مشوهة ، وهذا يؤدي بهؤلاء القادة إلى اتخاذ القرارات الخاطئة والتصرفات غير المنطقية و القائد الإداري الناجح هو الذي يحرص على توافر وسائل اتصال فعالة تمكنه من معرفة حقيقة ما يجري داخل منظمته بصورة صادقة دون تأخير أو إبطاء ، فالمعلومات والحقائق قد تصل إلى القائد الإداري ولكنها تصل متأخرة أي بعد الوقت المناسب ، مما يترتب عليه عدم جدوى ما يتخذه من قرارات .

ج- تمكن القائد الإداري من التأثير في رؤوسيه : إن القائد الإداري لا يمكنه التأثير في رؤوسيه ، والقيام بوظيفة التوجيه والإشراف على أكمل وجه بدون نظام اتصال فعال بينه وبين رؤوسيه ، فلكل قائد اتجاهاته وأفكاره ومعتقداته التي يريد توصيلها للعاملين ، كما أن القائد عند قيامه بالإشراف على العمل والعاملين ، يصدر توجيهاته و أوامره التي يريد توصيلها لهؤلاء العاملين ، وهي تلك المتمثلة فيما يتخذه من قرارات وذلك بموجب ما لديه من معلومات وبيانات توفرها له وسائل الاتصال في منظمته (مصعب ، 2008ص63) .

الفصل الثالث

الاداء الاتصالي

تمهيد :

سنتطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من المفاهيم الأساسية التي تنطوي تحت مفهوم الأداء الاتصالي من خلال التعرض إلى مفهوم الأداء و محدداته وعناصره ، بالإضافة إلى التعرف على العملية الاتصالية التي تعد العصب الأساس لمختلف التنظيمات ، فلا يمكن أن نجد تنظيم يخلو من وجود خلية للاتصال أو مكلف بالاتصال يعمل على تنسيق الاتصال بين وحدات هذه المؤسسة ، كما سنتطرق إلى بعض المفاهيم التي تخص الأستاذ الجامعي كأخلاقياته وخصائصه ووظائفه في الجامعة .

أولا :الاداء

1- مفهوم الأداء : لقد تعددت الآراء واختلفت حول مفهوم الأداء ، وهذا الاختلاف راجع إلى منطلقات الباحثين وتصوراتهم ، فهناك من يرى أن الأداء هو ناتج سلوك الأفراد في المنظمة ، وهناك من يرى أن الأداء هو انعكاس لمدى النجاح أو الفشل في تحقيق الأهداف ، ومن بين هذه التعريفات نذكر الآتي :

أ- الأداء : هو الأثر الصافي الجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور المهم والمهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للفرد .

يمكن تعريفه أنه : درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو ما يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة ، وغالبا ما يحدث لبس وتدخل بين الأداء والجهد ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة ، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .

ب- والأداء أيضا : هو تعبير عن المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه والأداء هو الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ، مديرين ، رؤساء .

2- محددات الأداء :

لقد حاول مجموعة من علماء الإدارة إعداد نموذج لمحددات الأداء حيث قدم أحدهم نموذجا يستند إلى ثلاثة عوامل رئيسية

أ- **الجهد** : وهو يشير إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته أو وظيفته وذلك للوصول إلى أعلى معدلات عطائه في مجال عمله.

ب- **القدرات** : تشير إلى الخصائص الشخصية للفرد التي يستخدمها لأداء وظيفته أو مهامه .

ج- **إدراك الدور** : هو الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله ، إن فهم الدور والمهام من طرف الفرد العامل يؤدي إلى الإلتقان والنجاح وتحقيق الغاية والهدف المطلوب . ولتحقيق مستوى مرض من الأداء لابد من وجود حد أدنى من الإلتقان في كل مكون من مكونات الأداء ، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهودا قائمة ويكون لديهم قدرات متفرقة ولكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن أدائهم لن يكون مقبولا من وجهة نظر الآخرين ، فبالرغم من بذل الجهد الكبير في العمل ، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح ، وبنفس الطريقة فإن الفرد يعمل بجهد كبير ويفهم عمله ولكنه تنقصه القدرات ، فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض .

3- عناصر الأداء :

للأداء مجموعة من العناصر التي تساهم في قياس وتحديد مستوى أداء العاملين في المؤسسات تتمثل في :

أ- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة** : وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها .

• نوعية العمل :

تعني مستوى الدقة والجودة (الجهد المبذول) ومدى مطابقتها للمواصفات ،
ففي بعض الأعمال لا يهم كثيرا سرعة الأداء بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد
المبذول .

• كمية العمل المنجز :

أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل ،
ومقدار سرعة الإنجاز .

• نمط إنجاز العمل:

يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله، ويقاس ببعض الحركات والوسائل
والطرق التي قام بها العامل في أدائه لعمله .

• المثابرة والوقوف:

وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية وإنجاز
الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل
المشرفين وتقيي

4-نظام تقييم الأداء :

تعتبر عملية الأداء وظيفة منظمة ومستمرة وضرورية لتسيير الموارد البشرية
تحقق فعالية أكبر إذا كانت مرتبطة بإستراتيجية العمل وبأسلوب تسيير المنظمة
ومن أهم الاعتبارات التي تساعد على وضع نظام فعال للتقييم ما يلي :

أ- التركيز على تدعيم الايجابيات يعني تشجيع وحث العمال وإظهار نتائجهم
الايجابية .

- ب- تقديم معلومات مرتدة على الأداء يجب أن تكون مرتبطة بالواقع الفعلي .
- ج- تشجيع وتدعيم الابتكار يعني فسخ المجال للعمال لتحديد القدرات الخلاقة .
- د- زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظم الحديثة ، لأن النظم التقليدية أثبتت عدم قدرتها على التقييم الفعال للأداء . (حمداوي وسيلة ، 2004 ، ص 123)
- هـ - تعريف تقييم الأداء هو عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه .

(حمداوي وسيلة ، 2004 ، ص 123)

كما يعرفه ميتشانسكي (Muchinsky1983) : بأنه عبارة عن مراجعة منظمة الأداء عامل لمهمة حيث يستخدم هذه الأخيرة لتقويم فعاليته في الشغل . (مصطفى عشوي ، ، 1994 ، ص 244)

5- أهداف نظام تقييم الأداء :

يعمل تقييم الأداء على أغراض عدة منها :

- أ- معرفة الكفاءات: يعني الكشف على المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المنظمة. مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية العدد السابع جانفي 2012
- ب- تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة : ويتم لك بتعريف وتشجيع العمال المحصلين على نتائج جيدة في العمل .
- ج- تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال والتكوين في الغالب أهمهم .
- د- تسهيل اتخاذ القرارات خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (الترقية والنقل) .

هـ- تحليل الفجوات بين الأهداف المسيطرة والنتائج المحققة.

و- توزيع المسؤوليات: معرفة قدرات الأفراد تسهل توزيع المسؤوليات بطريقة صحيحة على كل المسؤوليات.

ز- تحضير مخطط استراتيجي للتكوين من خلال تحديد الاحتياجات الفردية والجماعية ومن خلال عملية التكوين .

ويسمح نظام تقييم الأداء من اكتشاف العوامل التي تعوق المنظمة وتمنعها ومراقبة هذه العوامل تسمح لها بتغيير سياستها وأساليب تسييرها ومن تعديل معلوماتها عن الأفراد العاملين بها. (حمداوي وسيلة ، 2004 ، ص 123-124)

6- عناصر نظام تقييم الأداء :

يعتمد نظام التقييم الأداء على عدة عناصر يجب تحديدها حسب طبيعة الوظائف والسلوك الوظيفي المطلوب في المنظمة ، ومن أهم هذه العناصر :

أ- عوامل الأداء :

وهو العوامل أو العمليات التي تؤثر على أداء العامل مباشرة ويقوم على أساسها الفرد ، مثل كمية الإنتاج ونوعية الخدمة المقدمة للعملاء ، المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور ، الكفاءة الخ وتعتبر عوامل الأداء ، المعبرة عن سلوك الفرد في عمله ، في إطار أسلوب التسيير بالأهداف ، هدافا موضوعية مسبقا في بداية فترة التقييم يتعين على العامل تحقيقها خلال فترة زمنية معينة .

ب- معايير قياس الأداء :

من المهم وضع المعايير التي تبرز المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات ، وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة في الخطة ، وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال ، المصلحة والفرع من الناحية الكمية والكيفية ، ويمكن تصنيف هذه المعايير إلى ثلاثة أنواع:

ج- نواتج الأداء :

تعتبر معايير موضوعية نظرا لاعتمادها على عنصرين أساسيين : كمية ناتج وجودة ناتج الأداء وهناك صعوبة في إيجاد مقياس موضوعي دقيق للجودة بالنسبة للعنصرين الثاني لذلك يتطلب الأمر تعريف الجودة بصورة محددة وبالاعتماد على أهداف العمل ذاته .

د - سلوك الاداء :

يعتمد أسس غير مباشرة تمس السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق الناتج مثل معالجة شكاوى العملاء ، المواظبة على العمل ، التعاون مع الزملاء ... الخ
Richard ARCAND 1999 p215.

هـ - تحليل وتوصيف العمل :

تعتمد أساس على تحديد مكونات الأداء من خلال معرفة الأنشطة والمهام التي يحتويها العمل ، الخصائص والمواصفات المطلوبة من القائم بالعمل. J. loplet1977 p45-55.

و- تحديد مواعيد التقييم : يتم تحديد مواعيد التقييم في ضوء أغراض التقييم والوقت اللازم لإجراء هذا التقييم ، حيث يمكن للمنظمة أن تقرر إجراء التقييم في

نهاية كل سنة أو كم ستة أشهر كما تستطيع أن تقرر إجراءاته عند ترشيح أي شخص لمنصب جديد (ترقية أو نقل) .

ز - الإشراف على تقييم الأداء: غالبا ما يقيم الفرد العامل في المنظمة من طرف الرئيس المباشر ومدير الإدارة التي ينتمي إليها وتتولى إدارة الموارد البشرية مهمة توزيع الاستثمارات اللازمة لعملية التقييم ، إعطاء تعليمات تنفيذها ، تحليل النتائج ، واقتراح الإجراءات المناسبة للأفراد . وبالإضافة إلى ذلك تستعمل بعض المنظمات التقييم الذاتي ، من طرف الزملاء أو تقييم الخبراء الخارجين في حالة أعضاء الإدارة العليا.

ثانيا : مفهوم العملية الاتصالية وعوامل فعاليتها ومعوقاتها :

1- الاتصال لغة :

الاتصال في اللغة من فعل اتصل فهو التام الشيء بالشيء عكس الفصل والهجران واتصال الشخص بالشخص أي اجتمع به وخاطبه أو بلغه ويمكن القول أن معنى الاتصال المشتق أصلا من الكلمة اللاتينية Commune's بمعنى عام أو Common وهي المشاركة وتكوين العلاقة وأرجعها البعض إلى الأصل مشترك وتتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة لتحقيق هدف أو برنامج

2-الاتصال إصطلاحا :

فهو عملية نقل للأفكار والتجارب وتبادل المعارف بين الأفراد والجماعات، وقد يكون التواصل ذاتياً بين الإنسان ونفسه أي حديث النفس، أو جماعياً بين الآخرين، وهو مبني على الموافقة، والمعارضة والاختلاف، كما ويُعدُّ جوهر العلاقات الإنسانية وهدف تطويرها؛ لذلك يوجد وظيفتان رئيسيتان للتواصل: وظيفة معرفية متمثلة في نقل الرموز الذهنية وتوصيلها بوسائل لغوية، وغير لغوية، ووظيفة وجدانية تقوم من خلال تقوية العلاقات الإنسانية

3-عوامل الاتصال :

ومن اهم العوامل الواجب توافرها في المرسل حتى يتحقق الاتصال الناجح ما يلي:

أ-عوامل تتصل بالمرسل(المصدر):

- ان يكون المرسل موضع ثقة من المستقبل ، باعتبار ان هذه الثقة تعد الاساس الذي يبنى عليه المستقبل تفاعله.

- ان تتوفر لديه مهارات اتصالية عالية ، من خلال مهاراته فى عملية الترميز ، وذلك عن طريق استخدام عنصرها اللفظى وغير اللفظى ، الامر الذى ينعكس على مدى قدرته على صياغة الرسالة المعبرة عن هدفه بوضوح ، والمراعية فى ذات الوقت لطبيعة المستقبل من الناحية الفكرية والاجتماعية والنفسية حتى تكون جاذبة ومفهومة بالنسبة له ، كما يجب ان تتوفر لدى المرسل مهارة متابعة رد الفعل لدى المستقبل حتى يتأكد من تحقيق هدفه من الاتصال على النحو المأمول.

- حسن اختيار الوقت والوسيلة الملائمة لطبيعة المستقبل ، والملائمة لطبيعة الرسالة وهدفها.

ب - عوامل متصلة بالرسالة :

عند اعداد الرسالة الاتصالية يجب مراعاة بعض الشروط لضمان استجابة المستقبل لها ، ومن هذه الشروط:

- ان يتناسب موضوع الرسالة مع المستقبل من حيث اهتمامه ، ودرجة استيعابه ، ومستوى ادراكه ، وتلبية احتياجاته ، حيث ان تاثير الرسالة هنا يتوقف على الفائدة المرجوة منها ، والجهد المبذول فى استقبالها ومن ثم فهمها والاستفادة منها.

- حسن صياغتها وتضمنها عنصر التشويق والاثارة الذى يخاطب ادراك المستقبل ، ويضمن قوة تفاعله معها ، بالإضافة الى حسن استخدام النسق الرمزي بما يتلاءم وهدف الرسالة ، وطبيعة المستقبل لها.

ج- عوامل متصلة بالمستقبل:

المستقبل هو الشخص او مجموعة الاشخاص التى تستقبل الرسالة وتقوم بترجمة رموزها ، وتفهمها فى ضوء خبراتها السابقة ، وكلما تشابهت خبرات المستقبل مع موضوع الرسالة ازداد فهمه لها ، ومن ثم ازدادت احتمالات نجاح عملية الاتصال.

- وسوف نتناول هنا العوامل المتصلة بالمستقبل:
- يقوم المستقبل بتفسير رموز الرسالة وفقا لتصوراته التى تتحكم فى سلوكه وفى نظريته للأشياء ، وهذه التصورات مشتقة من بيئته وثقافته.
- مستوى الادراك الحسى للمستقبل ، والمتمثل فى حواسه من سمع وبصر ولمس وتذوق باعتبار انها الطريق الى التعرف على الرسالة ، فاذا كانت هذه الحواس معطلة لسبب او لآخر ، فان ذلك يمثل عائقا لا يمكن التغلب عليه ، مهما بذل المرسل من جهد فى اعداد رسالته.
- دافعية المستقبل الى المعرفة: حيث انه من الخطا القول بان المستقبل يدرك الرسالة بمجرد ارسالها ، حيث لوحظ ان الانسان يدرك ما يريد ادراكه ويترك ما لا يريد ادراكه ، فكلما كانت الرسالة محققة لحاجات معينة لدى المستقبل ، كلما سعى اليها هو بنفسه.
- الظروف المحيطة بالمستقبل: حيث تدعم هذه الظروف من نوعية رسائل معينة ، وتكسبها قوة وقدرة على التأثير.
- د - عوامل متصلة بوسائل الاتصال:

وسائل الاتصال متعددة ومتنوعة فمنها (الرمز ، الشكل ، اللغة المنطوقة ، اللغة المكتوبة ، رسائل غير لفظية الخ) ولكل من هذه الرسائل مزاياها وعيوبها ، وعلى ذلك فكلما توفر عدد من

الوسائل امام المرسل كلما ازدادت الفرصة امامه لاستخدام الوسيلة المناسبة لرسالته ، و التي تتناسب مع الهدف المقصود لذلك فان التنوع في استخدام الوسائل المختلفة يزيد من فرص مقابلة الفروق الفردية بين الافراد المستقبليين ، وهذا من شأنه ان يساعد على انجاح عملية الاتصال.

4- معوقات الاتصال:

يساهم الاتصال الفعال في تحقيق أهداف المنظمات الإنسانية المختلفة إذ يتم من خلال عملية الاتصال نقل كافة المعلومات والمفاهيم والآراء بين مختلف الأفراد العاملين داخل المنظمة وبين كافة المستويات الإدارية المتعددة وإذا ما تم نقل ذلك بوضوح فإن ذلك سيساعد على أداء الأعمال بكفاءة وفاعلية ولهذا نجد أن جميع المنظمات تحاول جادة تحقيق سبل الاتصال الفعال الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرسومة، ولكن هناك بعض العقبات والعراقيل التي يمكن أن تواجه عملية الاتصال وتحد من فاعليتها وسنسلط الضوء على تلك العقبات والتي يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية :

أ- المعوقات الشخصية Personal Constrains :

وتتعلق تلك المعوقات بالفرد ذاته سواء كان مرسلًا أم مستقبل حيث أن الفروقات الفردية تلعب دوراً أساسياً في عملية الاتصال وأهم هذه المعوقات ما يلي :

• التباين في الإدراك:

ان هذا التباين في المدركات المتعلقة بالأفراد نتيجة اختلافاتهم الفردية تجعل إمكانية إدراك المفاهيم والمعاني بصورة مختلفة ومن ثم إن الأحكام التي يصدرونها للأشياء مختلفة، ومثال ذلك لو أن شخصين شاهدا حريقاً وطلبت منهم

وصف ما حدث سنجد أن هناك اختلاف في عملية الوصف للحريق مع أن الحريق واحد وهذا الاختلاف يعود إلى الاختلاف في الإدراك .

• الاتجاهات السلبية:

ويقصد بها اتجاهات المرسل السلبية حيال نفسه وحيال الموضوع وحيال المستقبل ومن هذه الاتجاهات ما يلي :

- الانطواء: وتتمثل بعدم مخالطة الآخرين وعدم تبادل المعلومات معهم .
- حبس المعلومات وعدم الإدلاء بها لزملاءه لكي يظهر بمظهر المتميز .
- المبالغة في الاتصال: وهي عكس حبس المعلومات أي الإفراط في نقل المعلومات .
- الشعور بمعرفة كل شيء وكأن كل ما يقوله هو المهم فقط.
- الضغط على المرؤوسين: وهذا الضغط يجعل الثقة بين الرئيس والمرؤوس منعدمة بسبب الضغوطات التي يحاول الرئيس فرضها على المرؤوس مما يعيق عملية الاتصال .
- تخطي خطوط السلطة: ويقصد بها أن بعض المرؤوسين يحاولون تخطي رؤسائهم أو أن الرؤساء يحاولون تخطي رؤسائهم إلى من هو أسفل منهم، وهذا الأمر يسيء إلى العلاقات بين العاملين ويثير كثير من المشكلات بين العاملين داخل المنظمة وهذا يؤثر بدوره على فاعلية الاتصال .

• القصور في المهارات:

ويقصد هنا بالمهارات التي يجب أن يمتلكها الفرد كمهارة التحدث والكتابة والتفكير المنطقي فإذا لم تتوفر تلك المهارات فلن تكون عملية الاتصال فعالة .

• تشويه المعلومات:

سواء كان عن قصد أو غير قصد فإن ذلك يؤدي إلى انحراف عملية الاتصال عن مسارها ومن ثم عدم تحقيق الهدف من ورائها .

• سوء العلاقات الفردية:

هو توتر العلاقات بين العاملين يعمل على عدم التعاون والتفاهم والثقة المتبادلة وهذا بدوره يؤدي إلى صعوبة الاتصال .

ب- المعوقات التنظيمية Organizational Constrains :

أي منظمة من المنظمات لا بد وأن يكون لديها هيكل تنظيمي يوضح فيه المستويات الإدارية، والسلطة والمسؤولية لكل مستوى بل لكل وظيفة من الوظائف والعلاقات فيما بينها لأن كل إدارة داخل المنظمة تعتمد في عملها على الإدارات الأخرى ومن ثم أي عائق بهذا الخصوص سيجعل عملية الاتصال غير فعالة ونستطيع توضيح تلك المشكلات من خلال النقاط التالية :

• عدم وجود هيكل تنظيمي واضح يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات

والصلاحيات والمسؤوليات من العقوبات التي تعيق الاتصال الفعال .

• عدم كفاءة الهيكل التنظيمي من حيث المستويات التي تمر بها عملية

الاتصالات من شأنها أن تخلق العديد من العقوبات التي تعيق الاتصال

الفعال .

- التخصص قد يصبح عائقاً في بعض الأحيان حيث أن كل تخصص يستخدم لغة معينة يتعذر على العاملين الآخرين فهمها والتعامل معها .
- قصور سياسة نظام الاتصالات وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن البنية الفكرية للإدارة .
- التداخل في بعض الأحيان بين الاختصاصات الاستشارية والاختصاصات التنفيذية .
- الاعتماد المفرط باستخدام اللجان لأن اللجان من الوسائل الاستشارية وهذا قد يؤدي إلى سوء فهم من قبل السلطة التنفيذية التي تعتبره تدخلاً في شئونها .
- عدم وجود إدارة فعالة للمعلومات من حيث جمع المعلومات وتصنيفها وتوزيعها على الإدارات المختصة يؤدي إلى عدم فاعلية الاتصال .
- عدم ربط المنظمة بالبيئة الخارجية يجعل عملية الاتصال غير فعالة لأنه كما هو معروف أن المنظمة جزء من المجتمع وتحتاج إلى معلومات من هذه البيئة عن العملاء والمنافسين والأسواق... الخ .
- عدم الاستقرار التنظيمي والتغيرات المفاجئة والمتتالية من شأنه أن يخلق مناخاً تنظيمياً سيئاً وغير ملائم لعملية الاتصال الفعال .

ج- المعوقات البيئية Environmental Constrains :

- وتتمثل تلك المعوقات بالآثار الناجمة عن البيئة التي يعيش فيها الفرد سواء كانت داخل العمل أو خارجه ومن هذه المعوقات ما يلي :
- مشكلة اللغة ومدلولاتها، حيث أن الكلمة قد يكون لها أكثر من معنى ومفهوم ومن هنا قد تكون عائق أمام عملية الاتصال حيث أن كل من المرسل والمستقبل يفهمها بشكل مختلف .

- الموقع الجغرافي: ويقصد بها التباعد الجغرافي بين متخذي القرار ومنفذي القرار .
- عدم كفاية أدوات الاتصال بحيث أنها لا تستطيع التغلب على مشكلة التشتت الجغرافي .
- الإفراط في طلب البيانات والمعلومات من قبل أجهزة الرقابة مما يؤدي إلى اختناق قنوات الاتصال في المنظمة مما يؤثر على تحقيق الأهداف .
- عدم وجود أنشطة اجتماعية في المنظمة يؤدي إلى تباعد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد والعاملين في المنظمة وهذا يؤدي بدوره إلى الحد من عملية الاتصالات الفعالة . تاريخ الاطلاع 2020/26/06 الكاتب :د. محمد بن علي شيبان العامري

<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1269&SecID=20>

الفصل التطبيقي

تمهيد:

بعد الفراغ من الدراسة الإستطلاعية وتحقيق أهم الأهداف التي تتيح المجال للدراسة الأساسية ، وذلك من خلال إكتشاف مجتمع الدراسة وتحديد العينة إضافة للأداة تم الشروع في الدراسة التطبيقية.

أولاً: منهج الدراسة:

يتوقف نجاح أي عمل من العلوم على وجود منهج محدد وواضح المعالم للبحث ، والبحث العلمي يعرف على أنه نشاط علمي منظم وله طريقة في التفكير وأسلوب للنظر في الظواهر والكشف عن الحقائق معتمداً على مناهج موضوعية من أجل معرفة الارتباط بين هذه الحقائق ثم إستخلاص الميادين والقوانين التفسيرية (بوحوش عمار ، 1995 ، ص 79)

وفي ضوء هذا يمكن تعريف منهج البحث بأنه الطريقة التي يتبعها باحث في دراسة موضوع ما للوصول إلى نتائج علمية وموضوعية تمكنه من الإجابة على الأسئلة و الإستفسارات التي يثيرها البحث ، الذي يختار المنهج الملائم الذي يمكنه من بلوغ أهدافه . (خالد حامد ، 2008 ، ص 122)

ولقد تم الاعتماد في هذه الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي من طرف الطالب الباحث ، هذا المنهج الذي يعتمد بشكل عام على مراحل هي

- فحص مجال الدراسة ومعاينة جوانبه المختلفة .
- صياغة فرضيات البحث.
- إختيار طرق الدراسة والأدوات المناسبة لها .
- تحديد العينة .
- تحديد الوسائل التي تستخدم في تفريغ البيانات ، تبويبها وتحليلها ومناقشتها

1-عينة الدراسة:

إن العينة عرفها أحمد بن مرسل على أنها " :الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق ليمثل مجتمع. البحث تمثيلاً علمياً سليماً .
وفي دراستنا هذه استخدمنا العينة العشوائية البسطة.

وتتصف العينة العشوائية البسيطة بأنها مجموعة جزئية من المجتمع الأصلي، حيث يتم إختيار المفردات من بين قوائم المجتمع المتاح أو إطار العينة، فهي تعطي لجميع المفردات فرصة متساوية ومستقلة في الإختيار، حيث كل مفردة بالنسبة للباحث لا يعبر عنها سوى رقم. ويمكن أختيار العينة العشوائية البسيطة بأحدى هذه الطرق سواء بالجدول العشوائية، أو الاختيار بالقرعة، أو بطريقة الروليت.

١- خصائصها:

* يكون لكل فرد فرصة متساوية لاختياره ضمن العينة.

* يكون اختيار كل مفردة مستقل عن الأخرى.

2- حدود الدراسة:

أ- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في أواخر الفصل الدراسي الثاني من نهاية شهر جوان 2020 .

ب- الحدود المكانية : أجريت هذه الدراسة بالوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية الاغواط الكائن مقرها وسط مدينة الاغواط وهي تابعة لمديرية الحماية المدنية والتي تعتبر مؤسسة من مؤسسات الحماية المدنية المتواجدة عبر الوطن

ج- الحدود البشرية : تجري هاته الدراسة على عمال الحماية المدنية لمختلف الرتب لولاية الاغواط

3- تعريف الحماية المدنية :

الحماية المدنية مرفق عمومي مكلف بحماية الأشخاص و الممتلكات موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية و الجماعات المحلية ، و طبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات التكنولوجية و النمو الديمغرافي في الوطن وتتمتع بتنظيم إداري (تقني و عملي لضمان التكفل الخاص بالمهمة الإنسانية المنوطة بها . الوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية الاغواط هي وحدة متواجدة بمقر الولاية تشرف وتتابع كل تدخلات ونشاطات الوحدات الثانوية عبر تراب الولاية نذكر منها (افلو، حاسي الرمل ،عين ماضي ، تاجموت ،واد مرة....الخ) عند النداء الأول تغطي القطاع الخاص بها وعند النداء الثاني تدافع وتتدخل في كل إقليم الولاية ، تضم مايقارب 320 يسهرون على السير الحسن للحفاظ على الممتلكات العامة والخاصة من خلال التدخلات اليومية .

4- المهام الأساسية للحماية المدنية:

* الوقاية والتدخلات أثناء الكوارث الطبيعية و التكنولوجية

*حراسة الشواطئ ، و نقل المرضى و الجرحى ،

* تقديم الإسعافات في الحوادث المنزلية ،

* البحث عن التائهين ،

* الإنقاذ والإسعاف ،

* إخماد الحرائق بمختلف أنواعها ،

* إعداد الدراسات الوقائية للوقاية من مختلف الأخطار ،

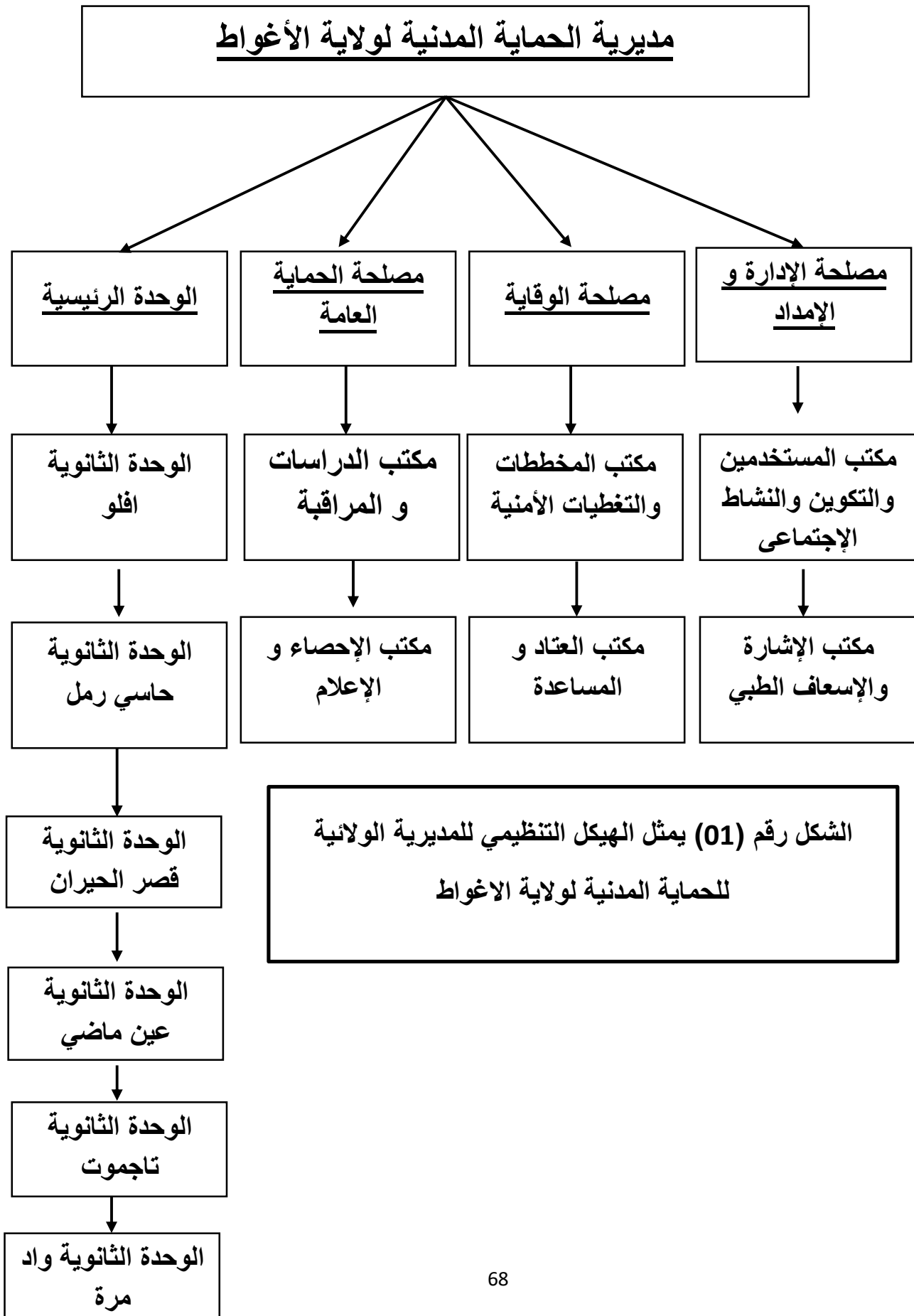
* القيام بحملات التحسيس والتوعية من مختلف الأخطار ،

* التغطية الأمنية في نقل المواد الخطيرة ،

* التغطية الامنية في التجمعات الرياضية والثقافية

5- رتب أسلاك الحماية المدنية:

- الإطفائيين : عون ، عريف ضباط الصف رقيب ، مساعد ،
- الضباط المرؤوسين: ملازم ، ملازم أول ، نقيب ،
- الضباط السيامين : رائد ، مقدم ، عقيد
- الأطباء الضباط المرؤوسين طبيب ملازم أول ، طبيب نقيب
- الأطباء الضباط الساميين: طبيب رائد ، طبيب مقدم ، طبيب



ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1-مجتمع الدراسة : يتألف مجتمع الدراسة من عمال ورجال الحماية المدنية بالوحدة الرئيسية لولاية الاغواط وعددهم 320 إضافة الى مهامهم المختلفة ووظائفهم المتعددة بين المديرية والوحدة الرئيسية ، يعملون مابين النظام العادي والعمل في إطار بالمناوبة

2- عينة الدراسة : من اللازم في الدراسة الحالية إختيار عينة إستطلاعية والغرض منها التحضير الإختيار العينة الأساسية والأطلاع على مواصفاتها والتأكد من خلالها من صدق وثبات أدوات الدراسة ، ومن أجل إختيار العينة الإستطلاعية قام الطالب الباحث بزيارة ميدانية للوحدة الرئيسية للحماية المدنية لولاية الاغواط، بعد أخذ الموافقة من طرف مؤسسة الإنتماء (قسم الاعلام والاتصال) والموافقة عليها من طرف مدير المؤسسة ، تم الاتصال بمجتمع البحث حيث استثنى الباحث منه العمال الذين يشتغلون بالنظام العادي وهم موظفو الأسلاك المشتركة والذين يبلغ عددهم 50 موظف، و منه يصبح عدد اعوان و ضباط الحماية المدنية "مجتمع البحث" 270 عون و عليه فإن عينة الدراسة تصبح: $270 \times \frac{100}{30} = 90$ مفردة. تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

الجدول رقم (01) : يوضح عينة الدراسة حسب السن:

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
من 21الى 30	35	38.8%
من 30الى 35	30	33.3%
من 35فما فوق	25	27.7%
المجموع	90	100%

يوضح الجدول (01) أن الفئة الأقل سنا هي الأكثر تمثيلا بحيث جاءت الفئة الأولى (بين 21 الى 30 سنة) بنسبة (38.8%) ثم الفئة من (30الى35) وحلت بعدها الفئة (من 35 فما فوق) وتوضح لنا هذه النسب ان مؤسسة الدراسة تعتمد على فئة الشباب أكثر وهو أمر ضروري كون طبيعة العمل ومتطلباته تتطلب فئة من العمال بهذا السن .

الجدول رقم(02) يوضح عينة الدراسة حسب الرتب:

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
عون	63	70%
عريف	17	18.9%
ضابط	10	11.1%
المجموع	90	100%

يوضح الجدول رقم (02) ان أكبر نسبة (70%) من فئة الأعوان ويقر الباحث ذلك الى طبيعة العمل الذي اغلبه تنفيذي ويحتاج الى العمال التنفيذيين والذين هم الاعوان , ثم تلت هذه النسبة فئة العرفاء بنسبة (18.9%) بحيث ان عملهم لا يختلف بصفة كبيرة عن الاعوان و بالنسبة لفئة الضباط كانت الاقل تمثيلا بنسبة (11.1%).

جدول رقم (03) يمثل توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 5سنوات	60	66.7%
اكثر من 5سنوات	30	33.3%
المجموع	90	100%

يوضح الجدول رقم (03) ان أكبر نسبة (66.7%) اقل من 5 سنوات وهو مؤشر يدل على ان أغلب افراد العينة ذو خبرة متدنية في مجال العمل كما ان الترتيب غير موجود حسب سنوات الخبرة حيث بلغت الفئة الاكثر من 5 سنوات بنسبة (33.3 %) .

جدول رقم (04) توزيع العينة حسب الحالة العائلية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة
55.5%	50	اعزب
44.5%	40	متزوج
0%	0	مطلق
0%	0	ارمل
100%	90	المجموع

يوضح الجدول رقم (04) ان نسبة العزاب بلغت نسبة (55.5%) وهي اكثر من نسبة المتزوجين التي بلغت (44.5 %) كما ان عامل السن الذي تميز به العينة يعكس الحالة العائلية .

6- اداة الدراسة:

أ- الاستبيان:

استخدمت هذه الأداة في مرحلة التحقيق من دراستنا والتي يمكن تعريفها " :بأنه مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة، والمرتبطة ببعضها البعض الآخر بشكل يحقق الهدف، أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي اختارتها لبحثه، وترسل الاستفسارات المكتوبة هذه عادة بالبريد أو أية طريقة أخرى، إلى مجموعة من الأفراد أو المؤسسات الذين اختارها الباحث كعينة لبحثه، ومن المفروض الإجابة عن مثل تلك الاستفسارات وتعبئة الاستبيان بالبيانات والمعلومات المطلوبة. فيها وإعادتها إلى الباحث

- الوصول إلى استنتاجات وتقديم إقتراحات تتلائم والظروف المحيطة بالظاهرة المدروسة.

الجدول رقم (05) تأثير بيئة العمل على الاداء الاتصالي

المجموع		مهامي يسودها نوع من الغموض							
		أبدا		أحيانا		دائما			
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
28	31.1%	8	21.6%	10	40.0%	10	35.7%	يتمكن من ممارسة عملي بدون اتصال	أبدا
33	36.7%	12	32.4%	12	48.0%	9	32.1%		أحيانا
29	32.2%	17	45.9%	3	12.0%	9	32.1%		دائما
90	100.0%	37	100.0%	25	100.0%	28	100.0%	المجموع	
8.44				قيمة مربع كاي					
0.77				قيمة المعنوية					
0.29				قيمة توافق العلاقة					

يعرض الجدول رقم 05 العلاقة بين المتغير الذي يخص (فرضية بيئة العمل) و العلاقة بين (الاداء الاتصالي) واختار الباحث عبارة مهمامي (يسودها نوع من الغموض مع عبارة بإمكانني ممارسة عملي بدون اتصال) كما انه وجود علاقة بينهما , ولكي نفسر العلاقة بينهما يجب علينا التعليق على النسب والاجابات التي حظيت بها العينة.

نبدأ بأكبر نسبة والتي جاءت 45.9 % لـ 17 فرد مهمامي (يسودها نوع من الغموض) والتي كانت اجابتها دائما اما (امكانية ممارسة عملي بدون اتصال) نفس الاجابة ومن ثم جاءت نسبة 12.0% ما يعادل ثلاثة افراد فقط بإجابة احيانا (مهمامي يسودها نوع من الغموض) و دائما (امكانية ممارسة عملي بدون اتصال), بعدها نسبة 32.1% كانت لتسعة افراد من اجمالي العينة بحيث كانت اجابتها ابدا (مهمامي يسودها نوع من الغموض) واجابة دائما (بإمكاني ممارسة ملي بدون اتصال) , ثم نأخذ النسبة 32.4% ما يعادل 12 فرد كانت اجابتها دائما (مهمامي يسودها نوع من الغموض) واجابة احيانا (بإمكاني ممارسة عملي بدون اتصال), تليها نسبة 48.0 % لـ 12 فرد جاءت اجابة (مهمامي يسودها نوع من الغموض) احيانا ونفس الاجابة (بإمكاني ممارسة عملي بدون اتصال), ثم نسبة 32.1% ما يعادل تسعة افراد جاءت مهمامي يسودها ابدا مع أحيانا (بإمكاني ممارسة عملي بدون اتصال), بقي لنا نسبة 21.6 % لثمانية افراد كانت اجابتها دائما (مهمامي يسودها نوع من الغموض) و ابدا (بإمكاني ممارسة عملي بدون اتصال) تليها نسبة 40.0% لعشرة افراد اجابتها احيانا (لمهمامي يسودها نوع من الغموض) وأبدا (بإمكاني ممارسة عملي بدون اتصال),

اخر نسبة كانت 35.7% لعشرة افراد وكانت اجابتها ابدا (مهمامي يسودها نوع من الغموض) نفس الاجابة مع (بإمكاني ممارسة عملي بدون اتصال) .

وعند فراغنا من التعليق الجدول نلاحظ أن قيمة معنوية اختبار التوافق (0.77) والتي لا تتجاوز (a= 5.00) توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين عبارتي (مهمامي يسودها نوع من الغموض) و (بإمكاني ممارسة عملي بدون اتصال) وبالنظر الى قيمة معامل

التوافق (0.29) الذي يتراوح بين قيمتي (0.1 و 3.0) وبالتالي هي علاقة ضعيفة بين المعيارين .

الجدول رقم (06) تأثير النمط القيادي على الاداء الاتصالي

المجموع		قرارات القائد تسلطية								
		دائما		أحيانا		أبدا				
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	امارس الاتصال الالفتي		
36.7	33	38.2	13	33.3	9	37.9	11			أبدا
34.4	31	29.4	10	37.0	10	37.9	11			أحيانا
28.9	26	32.4	11	29.6	8	24.1	7			دائما
100.0	90	100.0	34	100.0	27	100.0	29	المجموع		
0.89				قيمة مربع كأي						
0.9				قيمة المعنوية						
0.13				قيمة توافق العلاقة						

يعرض الجدول رقم 06 العلاقة بين المتغير الذي يخص نمط القيادة و العلاقة بين الاداء الاتصالي واختار الباحث عبارة قرارات القائد مع عبارة أمارس الإتصال الافقي كما انه رأى جود علاقة بينهما , ولكي نفسر العلاقة بينهما يجب علينا التعليق على النسب والاجابات التي حظيت بها العينة.

نبدأ بأكبر نسبة والتي جاءت 38.2 % لـ 13 فرد كأعلى نسبة بالنسبة (لقرارات القائد) والتي كانت اجابتها دائما اما (اوثق اتصالاتي) كانت الاجابة ابدأ , ومن ثم جاءت نسبة 33.3 % لتسعة افراد بإجابة احيانا (قرارات القائد) و ابدأ (أمارس الإتصال الافقي) بعدها نسبة 37.9% أي ما يعادل 11 فرد والتي كانت اجابتها ابدأ (قرارات القائد) ونفس الاجابة (أمارس الإتصال), ثم نأخذ النسبة 32.4 % لـ 11 فرد كانت اجابتها دائما (قرارات القائد) ونفس الاجابة (أمارس الإتصال الافقي), تليها نسبة 29.6 % بالنسبة لثمانية افراد كانت الاجابة (قرارات القائد) احيانا و اجابة (أمارس الاتصال) دائما , و نسبة 24.1% كانت لسبعة افراد جاءت (قرارات القائد) ابدأ مع دائما (أمارس الإتصال الافقي), بقي لنا نسبة 29.4% أي ما يعادل 10 افراد كانت اجابتها دائما (لقرارات القائد تسلطية) و احيانا (امارس الاتصال الافقي) تليها نسبة 37.0 % لـ 10 افراد اجابتها احيانا (لقرارات القائد تسلطية) ونفس الاجابة (امارس الاتصال الافقي).

واخر نسبة كانت 37.9% ما يعادل 11 فرد وكانت اجابتها ابدأ (لقرارات القائد تسلطية) وأحيانا (امارس الاتصال الافقي).

عند فراغنا من التعليق الجدول نلاحظ أن قيمة معنوية اختبار التوافق (0.9) والتي لا تتجاوز (5.00 = a) توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين (قرارات القائد تسلطية ومارس اتصالاتي) وبالنظر الى قيمة معامل التوافق (0.13) والتي تتراوح بين قيمتي (0.1 و 3.0) وبالتالي هي علاقة ضعيفة بين العبارتين.

الجدول رقم (07) تأثير البيئة الامنية للمؤسسة على الاداء الاتصالي

المجموع		واجباتي المهنية حساسة								
		دائما		أحيانا		أبدا				
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	اوثق اتصالي		
33.3	30	18.2	6	42.3	11	41.9	13			أبدا
36.7	33	36.4	12	34.6	9	38.7	12			أحيانا
30.0	27	45.5	15	23.1	6	19.4	6			دائما
100.0	90	100.0	33	100.0	26	100.0	31	المجموع		
7.86					قيمة مربع كأي					
0.97					قيمة المعنوية					
0.28					قيمة توافق العلاقة					

يعرض الجدول رقم 07 العلاقة بين المتغير الذي يخص الطبيعة الامنية للمؤسسة و العلاقة بين الاداء الاتصالي كما اختار الباحث معيار (واجباتي المهنية حساسة مع اوثق اتصالاتي) بحيث رأى الباحث وجود علاقة بينهما , ولكي نفسر العلاقة بينهما يجب علينا التعليق على النسب و على الإجابات التي حظيت بها العينة .

نبدأ بأكبر نسبة والتي كانت 45.5 % أي ما يعادل 15 فرد من العينة كأعلى نسبة بالنسبة (واجبات المهنية حساسة , اوثق اتصالاتي) كانت نفس الاجابة , ومن ثم جاءت نسبة 23.1% ما يعادل 6 أفرد بإجابة احيانا (واجبات المهنية حساسة) واجابة دائما (أوثق اتصالاتي) بعدها 19.4 % ما يعادل 6 افراد من العينة كانت اجابتها ابدا (لواجبات المهنية) و دائما (أوثق اتصالاتي), ومن ثم نأخذ النسبة 36.4% أي ما يعادل 12 فرد كانت اجابتها دائما (واجبات المهنية حساسة) و احيانا (أوثق اتصالاتي) تليها نسبة 34.6 % اي ما يعادل 9 افراد كلا المعيارين كانت اجابتهم احيانا ومن ثم نسبة 38.7% التي تعادل 12 فرد , جاءت اجابة (واجبات المهنية حساسة) ابدا مع احيانا (اوثق اتصالاتي). بقي لنا نسبة 18.2% ما يعادل 6 افراد التي كانت اجابتها دائما بالنسبة (لواجباتي المهنية) و ابدا (اوثق اتصالاتي) تليها نسبة 42.3% لـ 11 فرد اجابتهم كانت لأحيانا (لواجباتي المهنية) و ابدا (لأوثق اتصالاتي) , و اخر نسبة كانت 41.9% ما يعادل 13 فرد كانت اجابتها لكلا العبارتين ابدا.

نلاحظ أن قيمة المعنوية لاختبار التوافق (0.97) والتي لا تتجاوز (5.00 = a) توجد علاقة ذو دلالة احصائية بين الطبيعة الامنية للمؤسسة والاداء الاتصالي.

7-النتائج:

من خلال الدراسة التي أجريت على مجموعة من موظفي الحماية المدنية والذي بلغ عددهم 90 فرد توصلنا إلى مجموعة من الاستنتاجات العامة ، حسب تساؤلات الدراسة و التي كانت اسئلتها تعتمد على مقياس (ليكارد الثلاثي) دائما ، احيانا ، ابدا والتي ربط الباحث من كل محور الثاني والثالث والرابع مع المحو الاخير بتطبيق مربع كأي عليها تم الوصول الى مجموعة من الاستنتاجات التالية:

- من خلال تحليل نتائج المحور الثاني المتعلق ببيئة العمل تأثر على الاداء الاتصالي في مؤسسة الحماية المدنية انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية وترفض الفرض الصفري او العدمي وهذا ما أكدته العبارتين رقم (09) والتي تنص على " مهامي يسوده نوع من الغموض" مع العبارة رقم (31) "بإمكاني ممارسة عملي بدون اتصال".

- من خلال تحليل نتائج المحور الثالث المتعلق بنمط القيادة وتأثيره على الاداء الاتصالي في مؤسسة الحماية المدنية انه توجد علاقة ذات دلالة احصائية وترفض الفرض الصفري وهذا ما أكدته العبارة رقم (12) " قرارات القائد تسلطية " مع العبارة أمرس الاتصال الافقي "

- من خلال تحليل نتائج المحور الرابع والمتعلق بتأثير الطبيعة الامنية على الاداء الاتصالي في مؤسسة الحماية المدنية أنه توجد علاقة ذات دلالة احصائية وترفض الفرض الصفري أو العدمي وهذا ما أكدته العبارة رقم (19) "واجباتي المهنية حساسة" والعبارة رقم(32) "أوثق اتصالاتي"

خاتمة

خاتمة

ختاما يمكن القول أن مركزية القرار تؤثر على الاداء الاتصالي في مؤسسة الحماية المدنية وهذا ما خلصت اليه دراستنا كما يمكن القول أن أغلب المؤسسات الحكومية خاصة المؤسسات الأمنية تتبع أسلوب النظام المركزي الذي يساعد صناع القرار في التحكم في مفاصل التنظيم , لذا يجب مراعاة الجانب الاتصالي الذي هو من اهم عناصر سيرورة التنظيم وتوظيف التكنولوجيا الاتصالات , لتسهيل العملية الاتصالية غير أن هناك بعض من الصعوبات التي واجهت الباحث لإنجاز هاته المذكرة ونذكر منها:

- قلة المصادر خاصة التي تسلط الضوء على الاداء الاتصالي
- الظروف التي يشهدها العالم من جائحة كورونا حالت دون التنقل الى المؤسسة وجمع المخرجات منها, حيث قام الباحث بدراسة تصورية فقط بما تستجوبه الدراسة العلمية. وبالتالي خلصت الى مجموعة من النتائج والتي خدمت اشكالية البحث بشكل علمي واكاديمي.

قائمة

المصادر و المراجع

❖ قائمة المراجع :

- (1) ابو حشيش، حسن، (2005) تقنيات الاتصال المستخدمة في دوائر العلاقات العامة بالجامعة الفلسطينية، بحث غير منشور ،الجامعة الاسلامية غزة .
- (2) احمد، محمد وآخرون ،(1982م) التنظيم الاداري مطبعة المدني ، القاهرة.
- (3) الصباب، أحمد عبد الله ،(1417هـ): أصول الإدارة الحديثة ، دار البلاد للطباعة والنشر جدة
- (4) العكلي، عبد الأمير عبد العظيم ،(1992م) مبادئ إدارة العامة - مدخل بيئي وسياسي . الجامعة المفتوحة.
- (5) المنصور، كاسر، (2000) نظريات القرارات الادارية(مفاهيم وطرق كمية)الطبعة الاولى ،دار حامد للنشر، عمان.
- (6) أيوب ، ناديا، (1994م) :نظريات القرارات الإدارية ، جامعة دمشق، دمشق
- (7) بدر، حامد أحمد رمضان ، (1416هـ) : السلوك التنظيمي دار القلم للنشر والتوزيع ، الكويت.
- (8) توفيق،جميل (1978) ،ادارة الاعمال ،دار النهضة العربية ،بيروت.
- (9) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 1996 ،ص.123.

- (10) خماخم ، عبد اللطيف عبدالعزيز: (1414هـ) اتخاذ القرار ، جامعة الملك سعود ، الرياض.
- (11) درويش، عبد الكريم وليلى ت كلا، (1980م): أصول الإدارة العامة ، مكتبة
- (12) الأنجلو المصرية ، القاهرة.
- (13) شاويش ،مصطفى، (1993) الادارة (مفاهيم وظائف تطبيقات) ،دار الفرقان للنشر عمان.
- (14) عبد الوهاب، على محمد ،(1972م) : مقدمة في الإدارة، معهد الإدارة العامة ، الرياض
- (15) عبدالحميد ،عبدالعظيم (1996) القيادة الادارية ودورها في صنع القرار:دراسة مقارنة دار النهضة العربية القاهرة.
- (16) عبدالقادر، محمد(1992)اساسيات الادارة (المبادئ والتطبيقات) ، دار المريخ للنشر الرياض.
- (17) علاقي، مدني (1996) ،دراسة تحليلية للوظائف والمقررات الادارة،الطبعة الرابعة،جدة
- (18) كنعان، نواف (2003) ،اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية و التطبيق ،الطبعة السادسة ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان.

19) ياغي ، محمد عبد الفتاح، (1996م) : مبادئ الإدارة العامة ، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض.

❖ قائمة المذكرات

20) مصطفى عشوي، مدخل إلى علم النفس المعاصر، د.ط، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1994 .

21) مصعب اسماعيل طبش، دور نظم وتقنيات الاتصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارات، دراس حالة على وزارة التعليم في غزة رسالة ماجستير، ادارة أعمال، 2008.

❖ المصادر الاجنبية

- 1) Richard ARCAND et Nicole BOURDEAU, La Communication efficace, s.é Deboeck Université, 1999.
- 2) Le plat j, introduction à la psychologie du travail, édition01, Paris, France, 1977.
- 3) Dorsey ,Johne (1985).A communication model for adminstration, Adminstrative sciens Quarterly , vol .14,page 308

❖ مواقع

- تاريخ الاطلاع 2020/26/06 الكاتب :د. محمد بن علي شيبان العامري

<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1269&SecID=20>

الملاحق

جامعة عمار ثليجي - الأغواط -

كلية العلوم الإجتماعية

قسم : الإعلام والاتصال

تخصص : اتصال وعلاقات عامة

ماستر اعلام واتصال

إستمارة إستبيان بعنوان :

مركزية القرار وتأثيره على الاداء الاتصالي داخل مؤسسة الحماية المدنية لولاية الاغواط

مذكرة ماستر اعلام واتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

الاستمارة التي بين يديك صممت للحصول على بعض المعلومات وذلك في إطار إنجاز مذكرة ماستر اعلام واتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة والتي يدور موضوع بحثها تحت عنوان " مركزية القرار وتأثيره على الاداء الاتصالي داخل مؤسسة الحماية المدنية لولاية الاغواط "

ملاحظة : تحتوي هذه الاستمارة على مجموعة من الاسئلة يرجى الاجابة عليها وفق تصورا لمهنتك و شعورا نحو عملك وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة لاجابتك، وليكن في علمكم بأن إجابتك لن تستخدم إلا لأغراض علمية.

تقبلوا مني فائق التقدير والاحترام.

أشرف الدكتور:

* محمد عزوزي .

إعداد الطالبين:

* رماش محمد.

* صيافة محمد عمار.

دفعة : 2019 - 2020

* المحور الاول : البيانات الشخصية

- 1 - الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2 - العمر : ☐ من 25 إلى 30 ☐ من 30 إلى 35 ☐ من 35 فما فوق
- 3 - الحالة العائلية : ☐ متزوج ☐ أعزب ☐ طلق ☐ أرمل
- 4 - الرتبة : ☐ عون ☐ عريف ☐ ضابط
- 5 - الخبرة : ☐ أقل من 5 سنوات ☐ أكثر من 5 سنوات

* المحور الثاني : تأثير بيئة العمل على الاداء الاتصالي داخل مديرية الحماية

المدنية

الأسئلة	دائما	أحيانا	أبدا
6 - اشعر بالرضى داخل مكان العمل			
7 - عندي دافعية للقيام بالمهام			
8 - عدم الراحة اثناء حضور المسؤول المباشر			
9- مهامي يسودها نوع من الغموض			
10 - عدم الراحة اثناء حضور المسؤول المباشر			

*** المحور الثالث : ياثـر النمـط القيادي على الاداءالاتـصالي داخل مديرية الحماية المدنية**

الأسئلة	دائما	أحيانا	أبدا
11- يساهم الاتصال النازل في سيرورة العمل			
12 - قرارات القائد تسلطية			
13 - قرارات الضباط تكون صائبة			
14 - اساهم في حل المشاكل			
15- من السهل التواصل مع القادة			
16 - علاقتي طيبة مع قائدي			
17 - أادي اوامر الضباط الاعلى مني دون تدخل شخصي			
18- قرارات قائدي عشوائية			

*** المحور الرابع : تأثر الطبيعة الامنية للمؤسسة على الاداء الاتـصالي**

الأسئلة	دائما	أحيانا	أبدا
19- واجباتي المهنية حساسة			
20 - يمكن مشاركة المجتمع الخارجي بما قمت به داخل المؤسسة			
21 - الانضباط من واجباتي			
22 - اتعامل برموز التشفيري اثناء تأدية المهام خاصة الاتصالات اللاسلكية			
23 - يطغى على المؤسسة الطابع الامني			
24 - هندامي يوحى بالانتماء الى مؤسسة أمنية			
25 - من السهل التنقل خارج المؤسسة بهندام العمل			

المحور الخامس : الأداء الإتصالي

الأسئلة	دائماً	أحياناً	أبداً
26- بيئة العمل مناسبة للقيام بالاتصال			
27 - الاتصال النازل يلاقي قبول في العمل			
28 - استخدم هاتفي الشخصي للتواصل في العمل			
29 - استخدم الاتصال التنظيمي			
30- امارس الاتصال الافقي			
31 - بإمكانني ممارسة عملي بدون اتصال			
32 - يجب علي توثيق اتصالاتي			

الملخص

اهتمت الدراسة الحالية بمركزية القرار وتأثيره على الاداء الاتصالي داخل مؤسسة الحماية المدنية , وتمحورت اشكاليته حول :

ما تأثير مركزية القرار على الاداء الاتصالي داخل مؤسسة الحماية المدنية لولاية الاغواط؟

كما اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتوصلنا على النتائج التالية:

- تؤثر بيئة العمل على الاداء الاتصالي
- يؤثر النمط القيادي على الاداء الاتصالي
- تؤثر الطبيعة الامنية للمؤسسة على الاداء الاتصالي

Summary

The current study focused on the centrality of the decision and its effect on communication performance within the Civil Protection Institution, and its problems focused on:

What is the effect of centralization of the decision on communication performance within the Civil Protection Institution of Laghouat?

We also adopted in this study the descriptive analytical method and we obtained the following results:

- The work environment affects communication performance
- Leadership style affects communication performance
- The security nature of the institution affects the communication performance