

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا



الموضوع :

**العملية الإتصالية و أثرها في إتخاذ القرارات
البيداغوجية لدى رؤساء الأقسام
دراسة ميدانية ب : جامعة عمار ثليجي بالأغواط**

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع
تخصص: علم إجتماع الإتصال

إشراف الدكتور:

- طلحة بشير

إعداد الطالب:

- بوفاتح أحمد ياسين

لجنة المناقشة:

د/ زيزاح سعيدة.....رئيسا

د/طلحة بشيرمشرفا و مقررا

د/ بكاي رشيد.....مناقشا

السنة الجامعية 2019/2018

إهداء

أهدي ثمرة عملي هذا إلى أبي و أمي و جداتي و إخوتي

و الأعمام و الأخوال

كما أهديتها إلى كل الزملاء و طلبة دفعة ماستر

2019/2018 بقسم علم الإجتماع تخصص إتصال

و لكل من أعانني من قريب أو من بعيد لإنجاز هذا العمل

و إلى كل طالب علم و إلى أصدقائي

وكل من ساندني ، أسئله أن يبارك لي فيكم ويسدد

خطاكم

شكر و عرفان

بعد الحمد والشكر الله تبارك وتعالى الذي أعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع، ويسر لي أموري وأمدني بالصبر والعزيمة. اتقدم بجزيل الشكر والعرفان والامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور: طلحة بشير على دعمه العلمي وتوجيهاته القيمة، ومساعدته لي بنصائحه الهادفة طيلة إنجاز هذا العمل، وكذا اتوجه بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية. كما اتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور أحمد سويسي على المساعدة والجهود المعتبرة التي قدمها لي وكل من ساهم الزملاء في هذا العمل.

و أخص بالذكر أخي و صديقي حميدات حسين و إلى زملائي بقسم علم الاجتماع الإتصال أخواتي : نجات حبيرش ،أمينة تقارو ، مباركة الذيب و إلى كل من ساهم في عملي هذا من قريب أو بعيد

ملخص الدراسة :

في ظل التحولات و التغييرات المتسارعة خاصة في المجال الإداري و البيداغوجي أصبحت المؤسسة الجامعية تسعى لضمان تواجدها حيث تجد نفسها مجبرة على إعادة إكتشاف نفسها بإستمرار ، و محاولة التكيف مع مستجدات المحيط ، و ذلك من خلال الإعتماد على العملية الإتصالية في التنظيم البيداغوجي لها خاصة في إتخاذ القرارات البيداغوجية ، من أجل ذلك توفر إمكانيات جديدة لمساعدة المسيرين لها على التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة و إثبات كفاءة رؤساء الأقسام على السير الحسن وفق ما تتطلبه أهداف المؤسسة .

و من خلال دراستنا الميدانية التي قمنا بها في جامعة عمار ثليجي بالأغواط و ذلك على مستوى رؤساء الأقسام إتضح لنا أن الإستفادة من العملية الإتصالية لا بد من توفير بعض الشروط أهمها إعتماد العملية الإتصالية كتوجيه أساسي من أجل إتخاذ قرارات بيداغوجية ذات فعالية عالية و جودة كبيرة تخدم أهداف المؤسسة و الإطلاع على ماهو جديد خاصة في التسيير تالبيداغوجي بين الأساتذة و الرؤساء و زملائهم مما يساهم في تبادل الخبرات و المعلومات و الإطلاع على مهارات جديدة تزيد من أداء و كفاءة الرؤساء و زملائهم ، و تحسين العلاقات المتبادلة بينهم لذلك حاولنا من خلال دراستنا الإجابة على التساؤل الرئيسي و المتمثل في : إلى أي مدى يمكن أن تؤثر العملية الإتصالية على إتخاذ القرارات البيداغوجية، و قد أدرجنا أسئلة فرعية :

-كيف تؤثر العملية الإتصالية على إتخاذ قرارات بيداغوجية ناجحة و فعالة ؟

- كيف نستطيع تحقيق قرارات بيداغوجية ناجحة بناء على فعالية العملية الإتصالية ؟

- ما هي السبل و الطرق التي نستطيع من خلالها تحسين العملية الإتصالية لدى المؤسسة ؟

بالإضافة إلى تحديد أهمية و أهداف الدراسة، كما إعتدنا على المنهج الوصفي لهذه الدراسة و من خلال النتائج المتوصل إليها بعد الدراسة الميدانية و جمع المعلومات حول هذه الإشكالية عن طريق أدوات جمع البيانات و المتمثلة في : إستمارة إستبيان والمقابلة التي طبقناها على عينة من رؤساء الأقسام لجامعة عمار ثليجي بالأغواط وهي مجتمع بحثنا و تم توزيع عليهم تسعة و عشرين (29) مفردة خلال شهر جانفي ثم أستؤنف البحث في أوائل شهر ماي لينتهي البحث في أوائل شهر جوان .

و من خلال النتائج المتوصل إليها أثبتت الدراسة أن أفراد العينة و هم رؤساء الأقسام بجامعة
عمار ثليجي بالأغواط و هم يختلفون من حيث الجنس و السن و الأقدمية المهنية و أيضا
إختلاف فئاتهم العمرية .

كما بينت الدراسة الدوافع التي جعلتنا نفضل العملية الإتصالية على إتخاذ القرار البيداغوجي
بالجامعة محل الدراسة .

الكلمات المفتاحية : العملية الإتصالية ، إتخاذ القرارات البيداغوجية ، رؤساء الأقسام

Abstract :

In light of the transformations and rapid changes, especially in the field of administrative and pedagogical, the university institution seeks to ensure its presence where it finds itself forced to re-discovery itself constantly, and try to adapt to the latest developments, through the reliance on the communication process in the organization of pedagogy, especially in taking The educational decisions, therefore, provide new possibilities to assist the managers in planning, organizing, directing, supervising and proving the competence of the department heads to pass the good according to the objectives of the institution

And through our field study at Ammar Thaliji University in Laghouat. At the level of the heads of the departments, it became clear to us that benefiting from the communication process has to provide some conditions, the most important of which is the adoption of the communication process as a basic guidance for making educational decisions of high efficiency and The organization and the view of what is new, especially in the management of students, presidents and colleagues, which contributes to the exchange of experiences and information and knowledge of new skills increase the performance and efficiency of presidents and colleagues, and improve mutual relations between them so we tried through our study On the main front and the question of: the extent to which the process can affect resolvability decision-making pedagogical, and :may have included sub-questions

How does the communicative process affect successful and effective - pedagogical decisions ?

How can we make successful pedagogical decisions based on the effectiveness - of the communication process ?

What are the ways and means by which we can improve the communication - process in the institution?

In addition to determining the importance and objectives of the study. We also relied on the descriptive approach to this study and the results obtained after the field study and the collection of information about this problem through the data collection tools, namely: questionnaire form and interview we applied to a sample of department heads Ammar Thiligi Balagwat, our research community was distributed twenty-nine (29) single during the month of January and .resumed research in early May to end research in early June

The results of the study showed that the sample members are heads of departments at Ammar Thaliji University in Laghouat and they differ in terms of .gender, age, professional seniority and age difference

The study also showed the motives that made us prefer the communicative .process to make the pedagogic decision in the university in question

فهرس المحتويات

الإهداء

الشكر و العرفان

ملخص الدراسة

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة.....أبجد

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي و المنهجي للدراسة

الاشكالية :.....4

أسباب اختيار الموضوع.....5

أهمية الدراسة.....5

أهداف الدراسة6

تحديد المفاهيم.....6

المقاربة السوسيولوجية10

دراسات سابقة11

صعوبات الدراسة.....15

الفصل الثاني : العملية الإتصالية و محددات فعاليتها

تمهيد.....17

فهرس المحتويات

18.....	المبحث الأول : ماهية العملية الإتصالية.....
18.....	المطلب الأول : مفهوم الإتصال.....
19.....	المطلب الثاني : أنواع الإتصال.....
21.....	المطلب الثالث : أهمية الإتصال
23.....	المطلب الرابع : عناصر العملية الإتصالية و أنواعها.....
29.....	المبحث الثاني :وظائف و عوامل فعالية العملية الإتصالية.....
29.....	المطلب الأول :وظائف العملية الإتصالية
31.....	المطلب الثاني : عوامل فاعلية العملية الإتصالية
33.....	المطلب الثالث :معوقات العملية الإتصالية
37.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الثالث :إتخاذ القرارات

39.....	تمهيد.....
40.....	المبحث الأول ماهية إتخاذ القرارات.....
40.....	المطلب الأول : مفهوم إتخاذ القرارات.....
40.....	المطلب الثاني : أهمية إتخاذ القرارات
41.....	المطلب الثالث : عناصر إتخاذ القرارات.....
44.....	المطلب الرابع : أنواع إتخاذ القرارات.....
46.....	المبحث الثاني: أساليب و عوامل إتخاذ القرارات
46.....	المطلب الأول: أساليب إتخاذ القرارات.....

فهرس المحتويات

50.....	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات.....
50.....	المطلب الثالث : نظريات إتخاذ القرارات
57.....	المبحث الثالث : الأداء الإداري و البيداغوجي لرؤساء الأقسام.....
57.....	المطلب الأول : أنواع القرارات البيداغوجية
60.....	المطلب الثاني : معوقات القرارات البيداغوجية
80.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الرابع:الإطار الميداني

82.....	تمهيد
83.....	بطاقة فنية لجامعة عمار ثليجي بالأغواط.....
85.....	الهيكل التنظيمي لجامعة عمار ثليجي بالأغواط.....
86.....	تعريف رئيس القسم.....
90.....	مجالات الدراسة.....
91.....	المنهج المستخدم
90.....	عينة الدراسة و طرق إختيارها.....
93.....	أدوات جمع البيانات.....
94.....	عرض نتائج الإستمارة.....
110.....	مناقشة نتائج الفرضيات.....
111.....	خلاصة الفصل

فهرس المحتويات

الإستنتاجات العامة.....112.....

الخاتمة113.....

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
94	توزيع العينة حسب متغير الجنس	01
94	توزيع العينة حسب متغير السن	02
95	توزيع العينة حسب متغير الأقدمية المهنية	03
96	وجود اتصال رسمي بين رئيس القسم و الأساتذة في اتخاذ القرارات البيداغوجية	04
96	استشارة رئيس القسم لزملائه الأساتذة في اتخاذ القرارات البيداغوجية الحاسمة	05
97	معارضة بعض العاملين في القسم في اتخاذ قرارات بيداغوجية هامة	06
98	العملية الاتصالية لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة	07
98	طبيعة الاتصال الذي يعتمد عليه في الإدارة	08
99	وجود ردة فعل من طرف الأساتذة اتجاه القرارات البيداغوجية المتخذة	09
100	الوسائل المتاحة لك داخل الإدارة تجعلك تحل المشاكل الإدارية و التنظيمية داخل القسم	10
100	استطاعت تحقيق قرارات بيداغوجية بناء على العملية الاتصالية	11
101	وجود رضا لدى الزملاء في اتخاذ القرارات البيداغوجية	12
101	العملية الاتصالية لها تأثير على اتخاذ القرارات البيداغوجية	13
102	علاقة الجنس بوجود اتصال رسمي بين رئيس القسم و الأساتذة في اتخاذ القرارات البيداغوجية	14
103	علاقة السن باستشارة رئيس القسم زملائه الأساتذة في اتخاذ القرارات البيداغوجية الحاسمة	15
104	علاقة الأقدمية المهنية بمعارضة بعض العاملين في القسم في اتخاذ قرارات بيداغوجية هامة	16
105	أهمية العملية الاتصالية في تحقيق أهداف المؤسسة و علاقتها بتقييم بعض القرارات البيداغوجية بالرجوع للزملاء	17
106	وجود طرق نستطيع من خلالها تحسين العملية الاتصالية داخل المؤسسة وعلاقتها بوجود قرارات بيداغوجية فردية أم تشارك مع الآخرين	18
108	عملية الاتصالية الفعّالية في تنمية العلاقات الانسانية و الروح الجماعية وعلاقتها بتقييم بعض النقائص في حالة فشلها	19
109	العملية الاتصالية ضرورية و أساسية و علاقتها باتخاذ قرارات بيداغوجية ذات فعالية كبيرة تؤثر على أهداف المؤسسة	20

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
21	إتجاهات و مسارات الإتصال	01
85	الهيكل التنظيمي لجامعة عمار ثليجي بالأغواط	02

مقدمة

مقدمة :

منذ وجود الإنسان على سطح الأرض و هو يسعى إلى الاتصال مع الآخرين مستعملا أساليب تتوافق كل منها مع طبيعة المرحلة الحضارية التي تمر بها البشرية ، و هذا من أجل التبادل الخبرات و المعلومات اللازمة فوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط و التنظيم و اتخاذ القرارات و التنسيق و الإشراف و المتابعة و الرقابة تؤدي جميعها بواسطة الاتصال ، كما أن المبادر بالاتصال الجيد و في الوقت المناسب يكون وراء نجاح الكثير من النشاطات و الأعمال الرسمية ، خاصة في الاتصال و قد تم تشبيه دور الاتصالات الإدارية السليمة في تسيير الموارد البشرية و ذلك أنه يعمل داخل المؤسسة كما تعمل الدورة الدموية في الجسم . كما أن للنظم الإدارية السليمة و الدقيقة تأثير كبير على فاعلية المؤسسة و هي ضرورة لتحديد المواقف و المشاكل الإدارية و البيداغوجية بشكل واضح ، ووضع حلول مناسبة مع حساب كل التوقعات و النتائج المترتبة على ذلك ، فعملية اتخاذ القرارات تبنى على مجموعة من المعطيات و المعلومات الصحيحة ذات الصلة بالموضوع المطلوب و المراد حله و عليه فإن قدرة منظومة الاتصالات على نقل و توصيل المعلومات بالسرعة و الدقة المطلوبين يمثل عائقاً أمام عملية اتخاذ القرارات البيداغوجية فالمسير الذي يعلم على أنه على اتصال دائم مما يجري من أحداث في بيئته التي يعمل بها و هو قادر على ممارسة وظائفه بفعالية ، هو الذي سيتخذ القرار المناسب و في الوقت المناسب

لحل المشاكل التي تواجهه و يساهم ببقاء مؤسسته تعمل بجدارة بين المنافسين الآخرين فاتخاذ القرار هو نشاط و مواجهة و حل المشاكل التي تواجهها الإدارة ، و من ثمة هو نشاط يتطلب بداية الاعتراف بوجود مشكلة ، و تظهر العديد من المشاكل نتيجة وجود فجوة بين الواقع و ما يجب أن يكون مما يدعو إلى ضرورة اتخاذ إجراء معين . و قد قسمت هذه الدراسة إلى أربعة فصول حيث تناولنا في الفصل الأول والذي كان عبارة عن فصل منهجي حيث يحتوي على أسباب اختيار الموضوع ، إشكالية الدراسة ، فرضيات الدراسة ، أهداف الدراسة ، أهمية الدراسة ، تحديد المفاهيم ، الدراسات السابقة ، المقاربة السوسيولوجية . و أما الإطار النظري فقسم إلى فصلين : الفصل الأول قسم إلى مبحثين و تناولنا في المبحث الأول : مفهوم الاتصال ، أنواع الاتصال ، أهمية الاتصال ، عناصر الاتصال ، أما المبحث الثاني فتناولنا فيه عوامل و معوقات العملية الاتصالية ، أما الفصل الثاني فقسم إلى ثلاث مباحث ، إذ تطرقنا في المبحث الأول إلى مفهوم اتخاذ القرارات ، و أهميته ، و أنواعه ، أما المبحث الثاني فيحتوي على أساليب اتخاذ القرارات ، عوامله ، معوقاته ، نظرياته ، المبحث الثالث يتضمن : أنواع القرارات البيداغوجية ، مراحل اتخاذ القرارات البيداغوجية ، و معوقات اتخاذ القرارات البيداغوجية ، و أخيرا صفات

الأستاذ الجامعي . أما الفصل الرابع فهو عبارة عن فصل ميداني : و تناولنا فيه تعريف بالمؤسسة محل الدراسة ، مهام المؤسسة ، و من ثم تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة (المنهج المستخدم ، مجتمع البحث ، نوع العينة ، و أدوات جمع البيانات ، ثم عرض و تحليل البيانات العامة و بيانات فرضيات الدراسة و وصولا إلى الاستنتاج العام ، و من ثم الخاتمة و قائمة المراجع و أخيرا الملاحق .

الفصل الأول

الإطار المنهجي و المفاهيمي للدراسة

- 1- الإشكالية
- 2- أسباب إختيار الموضوع
- 3- أهمية الدراسة
- 4- أهداف الدراسة
- 5- تحديد المفاهيم
- 6- المقاربة السيسولوجية
- 7- الدراسات السابقة
- 8- صعوبات الدراسة

أولا . الاشكالية :

تعتبر العملية الاتصالية داخل المؤسسة عملية ضرورية و أساسية ومعيار مهم لقياس مدى تطور ونجاح تلك المؤسسة او فشلها وعدم تحقيق اهدافها هذا لأنه تعتبر وسيلة هامة للتعرف على اخر ما وصلت اليه التكنولوجيا والمعرفة العلمية , لكن هذا لا يعني ان الاهتمام بموضوع الاتصال يقتصر فقط على جوانبه التقنية والمعدات والوسائل التكنولوجية والمعرفة العلمية بل هو عملية انسانية واجتماعية تربط فيما بينهم داخل المؤسسة ,وينسق كذلك بين وحدات المؤسسة الواحدة وبين مصالحها .

في واقع الامر لا يوجد خلاف في الاهمية التي تكتسبها العملية الاتصالية الحيدة والفعالة بين الافراد داخل المنظمات او خارجها , لأن عملية الاتصالية الفعالة تساعد على تنمية العلاقات الانسانية وروح الجماعة كما يحس العاملين بأهميتهم ودورهم في انجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من اجلها والفرد داخل اتصالات دائمة مع غيره من الافراد داخل المنظمة , فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤسين وغيرها من الشكال الاتصال داخل المنظمة .

العملية الاتصالية عملية اساسية وضرورية خاصة فيما يتعلق بتفعيل وترشيد القرارات وبخاصة بالقرارات البيداغوجية داخل المنظمة وخارجها , لان من طبيعتها تساعد على تنمية العلاقات الانسانية وروح الجماعة , وكذلك يظهر دور واهمية العاملين في انجاح المشاريع التي تريد المؤسسة القيام بها , وكذلك اثبتت التجارب ان عدالة الادارة في معاملة موظفيها ليس كافي في حد ذاته اذ لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتفسيرات والتعليمات والقرارات ومبررات اتخاذها من طرف المسؤولين ومدى مشاركة الموظفين في تنفيذها , اي بمعنى اخر ان يكون هناك تفاعل اتصالي بين المسؤولين والموظفين داخل المؤسسة.

ومن هذا كله يمكن العملية الاتصالية عملية حيوية تكتسي اهمية بالغة داخل المؤسسة , هذا لأنها مستمرة ولا تقف عند مرحلة معينة وانما تستمر طوال حياة المؤسسة ,فهي تنشط التخطيط والتنظيم وتعطي حيوية كبيرة في اتخاذ قرارات ناجحة وفعالة خاصة فيما يتعلق بالقرارات البيداغوجية.

واعتبر للأهمية الكبيرة التي تكتسبها العملية الاتصالية المعقدة من جهة ومحاولة معرفة تأثير تلك العملية الاتصالية على اتخاذ القرارات البيداغوجية داخل المؤسسة , وذلك من اجل الوصول بالمؤسسة الى مستوى راقى وتحقيق اهدافها من جهة واهداف افرادها من جهة اخرى ومن هذا كله فان الاشكالية المطروحة في موضوعنا هذا هي :

الى اي مدى يمكن ان تؤثر العملية الاتصالية داخل المؤسسة على اتخاذ القرارات البيداغوجية ؟

التساؤلات الجزئية :

1. كيف تؤثر العملية الاتصالية على اتخاذ قرارات بيداغوجية ناجحة وفعالة ؟
2. كيف نستطيع تحقيق قرارات بيداغوجية ناجحة بناء على فعالية العملية الاتصالية ؟
3. ماهي السبل والطرق التي نستطيع من خلالها تحسين العملية الاتصالية داخل المؤسسة؟

الفرضيات :

1. للعملية الاتصالية تأثير داخل المؤسسة في اتخاذ قرارات بيداغوجية.
2. نجاح القرارات البيداغوجية ونجاحتها داخل المؤسسة مرتبط بمدى فاعلية العملية الاتصالية.

ثانيا. أسباب اختيار الموضوع :

- ملائمة موضوع الدراسة مع تخصصنا ورغبة في معرفة مدى استخدام المؤسسة الجامعية للعملية الاتصالية .
- تقديرنا لمدى اثر العملية الاتصالية في المؤسسة الجامعية لرفع وتيرت اتخاذ القرارات البيداغوجية
- الرغبة في اجراء دراسة ميدانية تتناول العلاقة بين الادارة والاساتذة من خلال نوعية الاتصال السائد فيها .
- الدافع المعرفي بهدف التطلع على الدور الكبير للعملية الاتصالية وتأثيره على اتخاذ القرارات البيداغوجية داخل الجامعة خاصة لدى رؤساء الاقسام.
- محاولة تشخيص واقع وعوائق العملية الاتصالية التي تحد من عملية وتفعيل اتخاذ القرارات البيداغوجية في الجامعة.

ثالثا. أهمية الدراسة :

تكتسي هذه الدراسة اهميتها من الاهمية المرتكزة على اهم عناصر العملية الاتصالية نظرا لما تكتسيه من جوانب ايجابية وسلبية , ان لم تعطى لها الاهمية البالغة ولم تراعى فيها الشروط الواجب توفرها في الاتصال الفعال , التي تنعكس على عملية اخاذ القرارات البيداغوجية داخل الجامعة وخاصة لدى رؤساء الاقسام بحيث تسعى هذه الدراسة الى توضيح دور العملية الاتصالية وتأثيرها في اتخاذ القرارات البيداغوجية , وتتبنق هذه الدراسة من كون الجامعة لها اتصال مباشر بالستاذ والطالب مما توفره من خدمات جد هامة تخدم الاساتذة والطلبة معا من اجل ضمان سيرورة المؤسسة ونجاحها, لذلك من المتوقع

ان تساهم هذه الدراسة في استنباط دراسات جديدة تتناول دور العملية الاتصالية وانجاح القرارات البيداغوجية للوصول الى قرار سليم.

رابعاً .أهداف الدراسة :

1. الاجابة على التساؤل الرئيسي والمتمثل في تاثير العملية الاتصالية على اتخاذ القرارات البيداغوجية بجامعة عمار ثليجي بالاغواط
2. معرفة مدى فاعلية العملية الاتصالية وتأثيرها في اتخاذ القرارات البيداغوجية التي تعد جد مهمة في استمرار سير المؤسسات الجامعية من اجل تحقيق نتائج جيدة ومردود عالي .
3. ابراز مكانة العملية الاتصالية واتخاذ القرارات البيداغوجية في المؤسسات الجامعية وخاصة لدى رؤساء الاقسام محاولة معرفة مدى مساهمة الافراد والجماعات في عملية اتخاذ القرارات البيداغوجية كل حسب مجاله العملي في المؤسسة .
4. تشخيص ووصف طبيعة الاتصال السائد في الجامعة بخاصة لدى رؤساء الاقسام ومعرفة مدى انسجام العملية الاتصالية .
5. رفع كفاءة وفعالية اداء رؤساء الاقسام بالاقسام الجامعية بصفة عامة.

خامساً .تحديد المفاهيم :

إن تحديد المفاهيم التي تبنى عليها الدراسة تعد من أهم الخطوات العلمية و المنهجية التي ينبغي أن يخطوها أي باحث ، لأنها تحدد المجال العلمي ،النظري و التطبيقي للدراسة ، كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريده الباحث أن يصل إليه ، و كذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة و تحديدها لتجنب الإستنتاجات الخاطئة . و أهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا :

1. مفهوم الإتصال :

تناولت الكثير من الدراسات موضوع الاتصال منذ ظهور هذا المصطلح إلى الآن، وسنحاول الآن تقديم أهم التعاريف التي أحاطت بمفهوم الاتصال :

المعنى اللغوي :

أما في اللغة العربية فقد ورد تحديدها في قاموس المحيط ولسان العرب، على أنها مشتقة من

"وصل" والذي يعني الصلة وبلوغ الغاية، فوصل الشيء إلى الشيء وصولاً وتوصل إليه أي انتهى إليه وبلغه ويعني أيضاً المواصلات والبلاغ .¹

المعنى الإصطلاحي :

ويعرف الاتصال اصطلاحاً على أنه: "نقل الأفكار والمشاعر والمعلومات والتأثيرات" بالإضافة للتوزيع والتفاوض."

ويرى الباحث "جورج لندبرج" أن كلمة "اتصال" تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صور أو لغة أو شيء آخر، تعمل كمنبه للسلوك أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز.²

المعنى الإجرائي :

هو عملية تواصلية بين طرفين أو أكثر من أجل تبادل معلومات و أفكار بهدف تحقيق التأثير و التأثير .

2. العملية الإتصالية :

المعنى اللغوي :

هي العملية التي يتم بها نقل المعلومات والمعاني والأفكار من شخص إلى آخر أو آخرين بصورة تحقق الأهداف المنشودة في المنشأة أو في أي جماعة من الناس ذات نشاط اجتماعي . إذن هي بمثابة خطوط تربط أوصال البناء أو الهيكل التنظيمي لأي منشأة ربطاً ديناميكياً . فليس من الممكن أن نتصور جماعة أياً كان نشاطها دون أن نتصور في نفس الوقت عملية الاتصال التي تحدث بين أقسامها وبين أفرادها وتجعل منها وحدة عضوية لها درجة من التكامل تسمح بقيامهما بنشاطهما. الاتصال في أي منشأة أو منظمة يحدث وفق التنظيم الرسمي وأيضاً في التنظيم غير الرسمي الذي قد يحس به المسؤولون في المنشأة أو يحسون بجزء منه أو لا يحسون ولكنه على أية حال ذات أثر قد يفوق في شدته الاتصال عن طريق التنظيم الرسمي.

¹ حسن عماد مكاوي، ليلي حسين، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط4، (القاهرة :الدار المصرية اللبنانية، 2003)، ص23
² Trends in American sociology (with Read Bain and Nels Anderson). Harper, 1929. Edited volume of a symposium of young sociologists.

المعنى الإصطلاحي :

هي تفاعلات أو تعامل طرفين أو أكثر في موقف معين لتبادل المعلومات بهدف تحقيق تأثير معين لدى أيّ (أو كل) من الطرفين. أو هي تبادل رسائل (Messages) بين أطراف مختلفين باستخدام وسائل (قنوات) للتوصيل.

الاتصالات عملية تأثير متبادل بين طرفين (أو أكثر) بهدف كل منهما للسيطرة على سلوك الآخر.

المعنى الإجرائي :

هي عملية تواصلية تتم بين طرفين أو أكثر من أجل إيصال معلومات أو نقل أفكار من أجل التأثير و التأثير .

3. القرارات :

المعنى اللغوي :

القرار و هو المستقر من الأرض ، و القرار في مكان هو الإستقرار فيه ، نقول قررت بمكان أي حتى إستقر فيه.¹

كلمة قرار هي كلمة إنجليزية هي : DESISION مشتقة من الأصل اللاتيني DECETUM ، و نقصد بها البث النهائي و الإدارة المحددة بشأن ما يجب عمله للوصول إلى وضع معين و إلى نتيجة محددة و نهائية.²

المعنى الإصطلاحي :

عرف روبر القرار بأنه عبارة عن إختيار من بين بديلين أو أكثر ، و هو يتكون من سلسلة الخطوات المتتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة و تنتهي بتقسيم فعال للبديل الذي تم إختياره .
و عرفه " هاريسون " بأنه مرحلة من العمليات المستمرة تسعى بموجبها إلى تقييم البدائل لإنجاز هدف معين .

إتخاذ القرار :

المعنى اللغوي :

¹ لسان العرب لابن منظور ص44

² محمد بهجت جاد الله كشك ، المنظمات و أسس إدارتها ، المكتب الجامعي الحديث ط1 ، الإسكندرية ، 1999 ص173.

تُشير معاجم اللغة العربية إلى تعلق مصطلح اتخاذ القرار بالنظم الإدارية؛ إذ تُعرّفها المعاجم بأنها شغلُ المدير ومشغلته، واتخاذ القرار في اللغة هو اختيار نهج، أو طريق، أو آلية للسلوك من بين عدد من البدائل والخيارات الممكنة أو المتاحة، أو هو الرأي عند من يملك اختياره وتصديره.

المعنى الإصطلاحي :

تتنوع التعريفات الاصطلاحية لاتخاذ القرار في طرحها بالإشارة إلى اتجاه العملية وتصنيفها من الأصل، فعملية اتخاذ القرار طبقاً لمن يصنّفها بأنها عملية تفكير أو مهارة عقلية عُليا تُعرّف بأنها إحدى عمليات التفكير المركّبة والهادفة إلى اختيار البديل الأفضل، أو الحلّ الأمثل والأكثر ملائمة لتحقيق الهدف بما يتناسب مع خصائص الموقف، وتنوع البدائل، كما توصف وفق هذا النمط بأنها عملية عقلية مُخطّطة ومنظمة، تعتمد المفاضلة بين جميع البدائل والحلول المطروحة لحلّ موقف، أو مشكلة، أو حالة من اللاتوازن؛ لاختيار أنسب الحلول وأنجحها في الوصول إلى الهدف اعتماداً على المعلومات الأولية المدروسة، وانتهاجاً لمهارات التشخيص، واستمطار جميع البدائل الممكنة وتقييمها، ثم تنفيذها بعملية مُخطّطة مسبقاً، ثم تقويم نتائج القرار المُنتقى وتقييمه.

المعنى الإجرائي لاتخاذ القرار :

هو عملية الإختيار بين البدائل المتاحة و التي يتم بموجبها تحقيق أهداف معينة .

البيداغوجيا :

المعنى اللغوي :

يعرف قاموس لاروس LA ROUSSE البيداغوجيا الآتية من الكلمة الإغريقية PAIDAGOGIE و التي تعني:¹

- علم تربية الأطفال

- صفة البيداغوجي الجيد

- طريقة التدريس

المعنى الإصطلاحي :

في موسوعة علم النفس فرونسا زبار مصطلح بيداغوجيا مرادف لمصطلح التربية و يعرف رولان البيداغوجيا بأنها الممارسات المعتمدة و المواقف القابلة للتوقع و الأقوال القابلة للتكرار التي تعني عبرها طريقة المعلم سواء كانت هذه الطريقة معتبرة أم لا.

المعنى الإجرائي :

هي القدرة على ممارسة الطرائق و التقنيات و المواقف و الأقوال التي يظهرها معلم أو أستاذ للوصول إلى فكر التفاعل مع الطلبة و تحفيزهم و ذلك لإعدادهم فكريا إلى إتجاه معين.

معنى القرارات البيداغوجية :

يعتبر اتخاذ القرار العملية المعرفية الناتجة عن اختيار المعتقد أو إجراء بين العديد من الاحتمالات الممكنة. وتقدم كل عملية من عمليات اتخاذ القرار خيارًا نهائيًا، قد يفضي إلى اتخاذ إجراء والتي قد أو قد لا تحت على اتخاذ أي تصرف

اتخاذ القرار هو عملية تحديد واختيار البدائل القائمة على القيم والتفضيلات والمعتقدات من صانع القرار¹

سادسا.المقاربة السيسولوجية :

إعتمدنا في دراستنا هذه على المقاربة السيسولوجية و المتمثلة في البنائية الوظيفية حيث تعتبر البنائية الوظيفية المجتمع مجموعة من التنظيمات المترتبة التي يساهم كل منها في الاستقرار الاجتماعي للمجتمع، هذا يعني أن الوظيفية تركز أكثر ما يكون التركيز في التوازن الاجتماعي و ليس على التغير الاجتماعي فالعناصر المكونة تدرس من حيث الوظيفة الخاصة و المحددة التي تقدمها للحفاظ على ترابط النسق الاجتماعي لهذا المجتمع أو ذلك ، أما النسق الاجتماعي فهو عبارة عن مجموعة من العناصر المترابطة بعضها ببعض و أي خلل في إحداها لا بد أن يؤثر في باقي العناصر و بدورهم يقول الوظيفيون أن النسق الاجتماعي يمكن أن يحافظ على الاستقرار طالما أن كل عنصر يقوم بوظيفية ، أخيرا يمكن القول أن "كونت " و "دوركايم " و "سبينسر " ، كانوا أهم ثلاثة رواد إجتماعيين أثروا تأثيرا كبيرا على النظرية البنائية الاجتماعية .

قد تجلى لنا أن النظرية الوظيفية هي النظرية التي يمكن تطبيقها على موضوع دراستنا ، فهذه النظرية هي أكثر النظريات التي تعنى بإستخدامات العملية الاتصالية ، إنطلاقا من ضرورة الحياة التي يسعى رئيس القسم في إستخدامها و إتباعها و تساهم أيضا هذه النظرية في الدور الذي تلعبه العملية الإتصالية و مدى تأثيرها في إتخاذ القرارات البيداغوجية و المساهمة في تفعيلها و ذلك من خلال إبراز المكانة و

1

https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A7%D8%AA%D8%AE%D8%A7%D8%B0_%D8%A7%D9%84%D9%82%D8%B1

، الساعة 18:30 : يوم 2019/07/10.

الوظيفة التي تلعبها العملية الإتصالية ، و المتمثلة في تحسين العلاقة بين الأستاذ و رئيس القسم و أيضا التفاعل بينهم من أجل خلق جو يسوده الإحترام و تبادل الأفكار و الآراء ، وهذا الدور الذي تقوم به العملية الإتصالية يساهم في إنجاح قرارات بيداغوجية ذات فعالية و كفاءة عالية من شأنها تحقيق التوازن بين مختلف المهام الإدارية بإعتبار ان العملية الإتصالية أحد هذه المهام و القرارات البيداغوجية جزء لا يتجزأ منها فهي تبادل التأثير و التأثير .

سابعاً. دراسات سابقا :

(1) الدراسة الأولى¹ : الإتصال البيداغوجي أستاذ - طالب محاولة لدراسة بعض العوامل البيداغوجية

و النفسو إجتماعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،الشعبة :علم النفس التربوي من إعداد

الطالبة لكل وهيبة ، تحت إشراف : الأستاذ بوفولة بوخميس .جامعة باجي مختار -عناية ،

السنة الجامعية :2012/2011.

و لقد إنطلق هذا البحث من تساؤلات هي :

- ما هي العوامل البيداغوجية التي تساعد على فعالية عملية الاتصال البيداغوجي أستاذ طالب من وجهة نظر الطالب الجامعي؟

- هل تساعد كفاءة الأستاذ على فعالية عملية الاتصال البيداغوجي أستاذ -طالب؟

- هل تساعد الوسائل التعليمية على فعالية عملية الاتصال البيداغوجي أستاذ -طالب؟

- ما هي العوامل النفس إجتماعية التي تساعد على فعالية الاتصال البيداغوجي أستاذ طالب من وجهة نظر الطالب الجامعي؟

- هل تساعد دافعية الطالب على فعالية عملية الاتصال البيداغوجي أستاذ-طالب؟

- هل يساعد الاحترام المتبادل بين الأستاذ و الطالب على فعالية الاتصال البيداغوجي أستاذ-طالب ؟

¹ مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،الشعبة :علم النفس التربوي من إعداد الطالبة لكل وهيبة ، تحت إشراف : الأستاذ بوفولة بوخميس .جامعة باجي مختار -عناية ، السنة الجامعية :2012/2011. طالب محاولة لدراسة بعض العوامل البيداغوجية و النفسو إجتماعية

و تلخصت أهداف هذه الدراسة فيما يلي :

-وضع فرضيات أو اقتراح البحث أو الدراسة.

-ضبط عينة الدراسة من اختيار المستوى الدراسي الملائم

-معرفة أهم العوامل البيداغوجية و النفسواجتماعية التي تساعد على فعالية عملية الاتصال البيداغوجي
أستاذ-طالب.

-معرفة وجهة نظر الطالب نحو الاستاذ.

منهج الدراسة : إتمدت الباحثة في موضوع بحثها الذي يهتم بدراسة الوضع الراهن للاتصال البيداغوجي
أستاذ - طالب فإنها تحتاج إلى المنهج الوصفي لكي تصف العوامل التي تؤثر فيه، و يحدد العلاقات
الارتباطية بين المتغيرات التي تؤثر على هذه الظاهرة، فهي دراسة مسحية وصفية.

و من أجل تحقيق أهداف الدراسة إستعانت الباحثة بأدوات منها :

- المقابلة

- الإستبيان

- الدراسات الإستطلاعية

أما الإستنتاج العام الذي قدمته فيتمثل في :

1- قد مكنتنا نتائج الدراسة من وضع الفرضية الإجرائية الرابعة.

2- تمكنا من اختيار عينة الدراسة و ضبطها من طلبة السنة الثالثة LMD و السنة الرابعة

من النظام الكلاسيكي و طلبة الماستر و ذلك لاحتكاكهم الكافي بالأساتذة، و الذي يسمح لهم بأخذ نظرة
عن العلاقة البيداغوجية أستاذ - طالب.

3- ينظر بعض الطلبة إلى الأساتذة من خلال النقطة التي يصنعها له في آخر العام الدراسي بغض
النظر إلى المعلومات التي تحصل عليها من خلال الدراسة عند ذلك الأستاذ.

(2) الدراسة الثانية¹ : دور الإتصال الإداري في عملية إتخاذ القرار .دراسة حالة مؤسسة الخزف المنزلي لتافنة بمغنية -سيرتاف ، مذكرة لنيل شهادة الماستر ل.م.د. تخصص إدارة الموارد البشرية من إعداد الطلبة : لوزيم جمال و زقاي محمد الأمين ، تحت إشراف الأستاذة خلوط عواطف . الملحقة الجامعية مغنية بجامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان .

و لقد إنطلق الباحث من تساؤلات هي :

- ما المقصود بعملية الاتصال في المؤسسة؟

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

- كيف يتم اتخاذ قرارات رشيدة من خلال الاتصال؟

و قد سعوا من خلال هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- اكتساب مفاهيم حول الاتصال و عملية اتخاذ القرارات .

- معرفة واقع عملية الاتصال و دورها في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة .

- إبراز مدى أهمية الاتصال في المؤسسة من خلال بناء إستراتيجية فعالة للاتصال.

أما المنهج المتبع لدراسة موضوع هذا البحث و محاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة قاموا بإتباع

منهج " وصفي و تحليلي "فاعتمدوا على المنهج الوصفي في الجانب النظري و على المنهج التحليلي في

الجانب التطبيقي الخاص بمؤسسة الخزف المنزلي لتافنة- سيرتاف.

و من أجل تحقيق أهداف الدراسة إستعانوا بأدوات منها :

- الإستبيان

- المقابلة

أما نتائج الدراسة فقد كانت :

¹ مذكرة لنيل شهادة الماستر ل.م.د. تخصص إدارة الموارد البشرية من إعداد الطلبة : لوزيم جمال و زقاي محمد الأمين ، تحت إشراف الأستاذة خلوط عواطف . الملحقة الجامعية مغنية بجامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان . دور الإتصال الإداري في عملية إتخاذ القرار

- العلاقة بين الإدارة و العمال توصف بأنها باردة لا تهتم بأمور العمال بقدر اهتمامها بالأمور الإدارية الروتينية، كما أنها لا تهتم بشكاوي العمال إلا نادراً، و لا تحاول توطيد العلاقة بينها و بين العمال.
- بالنسبة للارتياح في العمل نجد أن أغلبية العمال مرتاحين في عملهم لكن نسبة العمال غير المرتاحين معتبرة لأن الحالة النفسية للعامل تلعب دوراً كبيراً في رفع إنتاجيته و بالتالي كفاءته.
- وجود مجموعة من العمال تريد تغيير جماعة العمل، فجماعة العمل هي من أهم العوامل التي تساعد العامل على التكيف مع جو العمل وبالتالي إما رفع الإنتاج و منه الكفاءة الإنتاجية في حالة العلاقة الطيبة بين أفراد جماعة العمل، و إما انخفاض الإنتاج و بالتالي الكفاءة الإنتاجية في حالة تدهور العلاقات بين أفراد الجماعة.
- أغلبية العمال تربطهم علاقات عادية بمرؤوسيهـم رغم ذلك توجد هناك بعض المعاملات السيئة و التوترات و إن كانت قليلة.
- وجود مجموعة من العـمال غير راضين عن مناصب عملهم الحالية مقارنة بما قدموه للوحدة من تضحيات، و بالتالي هناك إجحاف في حقهم، في حين أغلبية العمال هو راضون عن مناصبهم الحالية مقارنة بالجهد المبذول من طرفهم.
- بالنسبة للتكوين نجد أن أغلبية العمال لم يستفيدوا من أية دورة تكوينية أو تدريبية، أما بالنسبة للعمال الذين استفادوا من التكوين أكدوا على أن ذلك ساعدهم على تحسين أدائهم و إكسابهم الخبرة و بالتالي فإن عمليات التكوين بصفة عامة تؤدي إلى رفع أداء العامل و تحسين مهارته و بالتالي يؤدي ذلك إلى رفع كفاءته الإنتاجية.

ثامنا. صعوبات الدراسة :

لا يخلو أي بحث علمي من الصعوبات التي تجعل وصوله إلى نتائج علمية واضحة و مثل أي بحث فإن بحثنا هذا واجه بعض الصعوبات من أبرزها :

- صعوبة الحصول على المراجع خاصة المتعلقة بالقرارات البيداغوجية .
- تعطل البحث الميداني خلال شهر أفريل لظروف مرت بها البلاد .
- صعوبة الحصول على مواعيد مع رؤساء الأقسام بسبب الإنشغالات الكثيرة .

الفصل الثاني

العملية الإتصالية و محددات فعاليتها

تمهيد

1- المبحث الأول . ماهية العملية الإتصالية

المطلب الأول. مفهوم الإتصال

المطلب الثاني . أنواع الإتصال

المطلب الثالث . أهمية الإتصال

المطلب الرابع . عناصر العملية الإتصالية و أنواعها

2- المبحث الثاني . وظائف و عوامل العملية الإتصالية

المطلب الأول . وظائف العملية الإتصالية

المطلب الثاني . عوامل فعالية العملية الإتصالية

خلاصة الفصل

تمهيد :

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مفهوم الإتصال و لقد تعددت طرق ووسائل الإتصال منذ وجود الإنسان، و كذلك تناولنا أنواع الإتصال التي تعددت المراجع و المصادر في تصنيفها ثم معرفة أهمية الإتصال داخل المؤسسة و حتى في المجالات الحياتية. و سنحاول وضع العوامل التي تساعد على فعالية العملية الإتصالية ، و كذلك تناولنا العوائق التي تقف حائلا في مسار العملية الإتصالية مع التطرق إلى توضيح محددات العملية الإتصالية و مدى فعاليتها و ذلك من أجل بلوغ غايتها و أهدافها داخل المؤسسة.

المبحث الأول . ماهية العملية الإتصالية:

مطلب الأول . مفهوم الإتصال :

تعددت المفاهيم و التعاريف التي تناولت الاتصال، و سنحاول ذكر أهمها فيما يلي:

إن كلمة اتصال communication تعني لغويًا التعبير و التفاعل من خلال بعض الرموز لتحقيق هدف معين و تنطوي على عنصر القصد و التدبير، و هذه الكلمة مشتقة من الأصل اللاتيني communis و تعني بالانجليزية common أي مشترك.¹

أما لغتنا العربية، فكلمة اتصال مشتقة من الجذور " وصل "والذي يحمل معنيين، الأول هو ربط كائنين أي شخصين، بمعنى محاولة إيجاد علاقة من نوع معين تربط طرفين، و أما المعنى الثاني فهو يدل على البلوغ و الانتهاء إلى غاية معينة و من هنا يمكن القول بأن الاتصال في اللغة العربية هو الصلة و العلاقة و البلوغ إلى غاية معينة من تلك الصلة.

أما اصطلاحًا فقد عرف كثير من الكتاب الاتصال على أنه عملية نقل معلومات من شخص مرسل إلى شخص مستقبل، غير أن البعض يرى أن هذا التعريف ناقص و يضيفون إلى عملية تبادل المعلومات تبادل الفهم بين طرفي الاتصال.

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

و يعرف "chantal bussenault" الاتصال بأنه " عملية تتم بين فردين أو أكثر باستعمال رموز على شكل حركة أو كلمة أو تعبير بهدف فهم المعلومات المحولة من المرسل إلى المستقبل ".³

و تعرف الجمعية القومية لدراسة الاتصال بأنه " : تبادل مشترك للحقائق أو الأفكار، أو الآراء أو الأحاسيس، مما يتطلب عرضا و استقبالا يؤدي إلى التفاهم المشترك بين كافة الأطراف ،بصرف النظر عن وجود انسجام ضمني " .⁴

¹ فريد كورتل وإلهام بوغليطة ، " الاتصال واتخاذ القرار " ، ص36

² ناصر دادي عدون ، " الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دراسة نظرية وتطبيقية ،دار المجدية العامة ، الجزائر، 2004، ص14.

³ G.Bessier, " oeganization theory :Integrating structure and behaviour " , Engl Wood chiffs.N.J Prentice,Hall INC 1980, P 73.

⁴ Chantal Bussenault, Martine pretet, "Organisation et gestion de l'entreprise structure décision

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

المطلب الثاني. أنواع الإتصال :

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

1. الاتصالات الرسمية:

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

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

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

stratégie", librairie vuiber, Paris, 1999, p42.

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

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

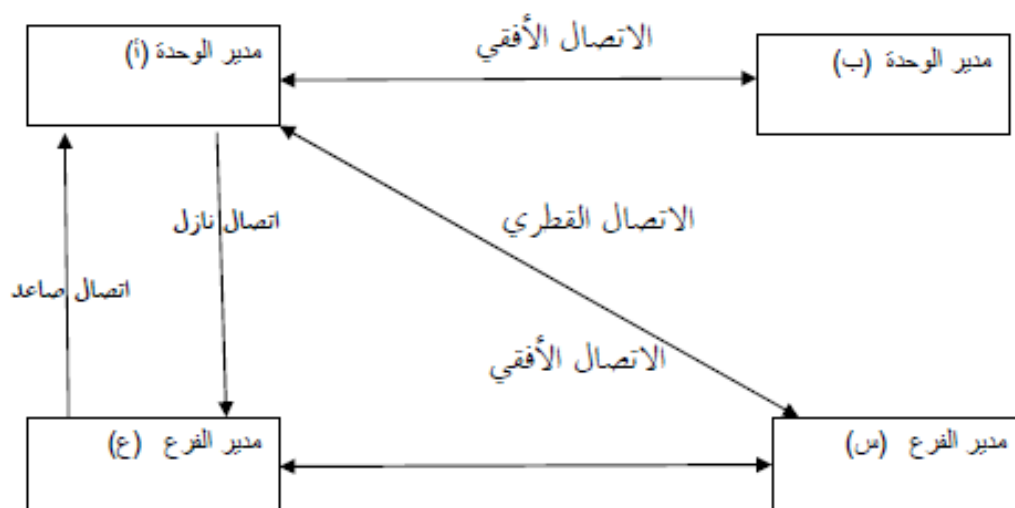
و تسمى الأفقية أو المتوازية، تميزا لها عن الاتصالات الصاعدة أو النازلة، هذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة، كما أنها توفر من الوقت اللازم لأداء الأعمال.

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

2. الاتصالات غير الرسمية:

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

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



عنوان الشكل :اتجاهات ومسارات الاتصال.¹

المطلب الثالث. أهمية الإتصال :

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

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

يتوقف بلا شك على وجود منافذ جيدة و واضحة للاتصال بكل ما يساهم في عملية صنع القرار.²

¹ محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري :إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنش و الطبع ،الإسكندرية، 1997 ، ص272

² زاع شبيب خالد السبيعي ، " دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية "رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ،2003، ص25 .

إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد و العمل على تعديل سلوكهم أي الأداء الجيد، و مهما يكن فبواسطة الاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة و التي تتلخص فيما يلي:¹

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

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

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

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

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

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

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

و الاحترام بينهم.

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

9- شرح أهداف و خطط المؤسسة للعاملين.

10-الاستشارة و مناقشة المشاكل، أي تعريف المشكلات و سبل علاجها و إعطاء

العاملين المعلومات عن الإجراءات و الممارسات الخاصة بالعمل.

¹ فريد كورتل وإلهام بوغليطة ، الاتصال واتخاذ القرار ، نفس المرجع ،سبق ذكره ، ص 51 و 52 .

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

12-تقديم معلومات للأفراد العاملين بالمؤسسة تسمح لهم ب:

-تفهم المحيط الاقتصادي للمؤسسة و سير العمل داخلها.

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

الوظائف.

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

إن اهتمام مختلف المفكرين و المدارس الفكرية بالاتصال أسهم في إبراز الدور الأساسي.

الذي يحققه الاتصال الجيد في المؤسسات، هذا ما فسح المجال واسعاً أمام الاهتمام بالاتصال داخل المؤسسات فتعددت وظائفه، و تنوعت النماذج التي يسير عليها و التي من خلالها تتفاعل عناصر الاتصال، و طورت المبادئ و المهارات التي يقوم عليها و التي تعمل على الحد من المعوقات التي تعترض الاتصال.

المطلب الرابع .عناصر العملية الاتصالية وأنواعها:

1.عناصر العملية الإتصالية :

كان الاتصال بالنسبة للإنسان البدائي تلبية لحاجة ضرورية، تساعده على التكيف مع بني جنسه أي هدف المشاركة للاستجابة إلى حاجة نفسية أو فيزيولوجية ما، كما أن المعنى اللغوي لكلمة اتصال Communication يشير صراحة إلى عنصر المشاركة والتفاعل بين أطراف العملية الاتصالية، والتأكيد على أن العملية الاتصالية هي عملية اجتماعية، يجبرنا على الأخذ بعين الاعتبار مجموعة عناصر تساهم في العملية الاتصالية، والتي تم الإشارة إليها لأول مرة من طرف الباحث ديفيد بيرلو **David berlo** سنة 1920 إذ يشير أن أهم الجوانب إثارة في النموذج الاتصالي الذي قدمه بيرلو هو اشتماله على عناصر مثل المصدر، الرسالة والقناة والمستقبل¹ فسر بيرلو العملية الاتصالية، من خلال العناصر المكونة لها دون التطرق إلى عنصر الأثر، الذي تتركه وسائل الإعلام، هذا العنصر الذي أورده الباحث

¹ عبد الله الطويرقي، صحافة المجتمع الجماهيري، سوسولوجيا الإعلام في مجتمعات الجماهير، ط1، مكتب العبيكان، الرياض، 1997 ص 17

ويلبر شرام سنة 1925¹ واعتبر أن التغذية الراجعة وهو مصطلح يأخذ أسماء عديدة منها الأثر، رجع الصدى - يعد متغيراً أساسياً في فهمنا للعملية الاتصالية، وهو يتعلق بالصورة التي يولدها الاتصال في المواقف الشخصية.

وتتم العملية الاتصالية في إطار هذه العناصر التي تم ذكرها، لا يجب إغفال طبيعة الموقف الاتصالي بين طرفي الاتصال من حيث الجدية والتفاهة والبساطة والتعقيد، والمتعلقة بالمرسل والمستقبل، بالإضافة إلى تحديد مهارات الاتصال ومعرفة كل طرف منهما بالشروط الاجتماعية والثقافية الواجب توفرها لنجاح العملية الاتصالية أو فشلها.

متعارف عليه، يمكن به نقل المضامين والأفكار والرسائل بصورة عملية في المواقف الاجتماعية، وهي بذلك تتوقف على مدى فعالية كل عنصر من عناصر العملية الاتصالية المتمثلة في المرسل، والذي يعد مصدر الرسالة سواء كانت هذه الأخيرة رموز أو كلمات مكتوبة أو منطوقة أو إشارات، أصوات أو حركات لنقل رسالة ما ، أي المضمون المراد نقله، ويعد المضمون إما مادة مطبوعة، مسموعة، أو مرئية تتوفر على دقة المحتوى و سهولة الاستيعاب لدى المستقبل، وهو الجهة التي توجه إليها الرسالة، ويمكن أن يكون المستقبل شخصاً أو مجموعة أشخاص، وبذلك يتم تحقيق هدفين هما: الأول الاستجابة التي يقصدها منتج الرسالة، والثاني الاستجابة التي يقصدها مستقبل الرسالة.

وكان الاهتمام في البداية بالمرسل، باعتباره مصدر الرسالة الإعلامية، إلا أن هذا الاهتمام أخذ اتجاهها آخر، وبدأت دراسات الاتصال تهتم بالمستقبل، أو ما يسمى بالجمهور أو الجماهير، وإلى حد الساعة، اهتمت معظم الدراسات الإعلامية بالجمهور، لمعرفة خصوصياته باعتبار أن تحديد الرسالة الإعلامية لا يمكن التعرف عليها من خلال المرسل، بل من خلال سلوك المستقبل، الذي تتدخل في تحديده خبرات اجتماعية وثقافية ونفسية مختلفة، ولا تعد عناصر العملية الاتصالية شيئاً مطلقاً، بل أن هناك من العلماء، من اكتفى بذكر هذه العناصر الثلاث من بينهم أرسطو الذي يعد من المجتهدين الأوائل في مجال الاتصال، وحدد نظريته في الاتصال من خلال كتابه **Rethorica** التي دامت إلى أواخر القرن

18م.²

¹ عبد الله الطويرقي، نفس المرجع، ص18

² نبيل عارف المردي، مقدمة في علم الاتصال، ط3 ، مكتبة الإمارات العين، الإمارات، د ت، ص 40

ويرى أن العملية الاتصالية تنصب على ثلاث عناصر، هي : المرسل (المتحدث)، الرسالة(الحديث)، المستقبل (الشخص الذي يستمع)، واعتبر نموذج أرسطو أساس النماذج التي أتت بها النظريات الأخرى، التي اهتمت بعنصرين آخرين، وهما القناة أي الوسيلة التي يتم بواسطتها ربط المرسل بالمستقبل، كما أنها تلعب دور في تحديد ردود فعل المتلقي، التي تختلف حسب نمط الاتصال، أما عنصر رجوع الصدى الذي أخذ تسميات عدة مثل الأثر أو **Feed Back** الذي لقي اهتمام الباحثين في حقل الإعلام، باعتباره يمكننا معرفة أثر العملية الاتصالية الذي يظهر من خلال ردة فعل أو انفعال خارجي أثناء العملية الاتصالية، التي تساعدنا على تعديل أفكارنا ومواقفنا، وأدوارنا التفاعلية داخل المجتمع.

وعدا نموذج أرسطو، فإن معظم النماذج التي ظهرت بعد ذلك تناولت العناصر ذاتها المكونة للعملية الاتصالية، والمتمثلة في المرسل، المستقبل، الرسالة، القناة، الاستجابة، حيث اجتهد كل باحث في إيجاد نموذج خاص به، يفسر فيه دور كل عنصر من هذه العناصر، حيث أشار دنيس ماكويل **Denis Macuel**¹ إلى وجود أكثر من ثمانين نموذجا للاتصال، فالبعض منها يعتمد على المفاهيم الرياضية، مثل نموذج شانون سنة 1948 الذي ربط الاتصال بعمل الآلات أو الوسائل التي تنقل المعلومات، ويحدد عناصر العملية الاتصالية لديه في المصدر، الإشارة، المستقبل، الهدف، التشويش أثناء نقل الرسالة، أما ويلبر شرام اهتم في نمودجه بالخبرات المشتركة بين طرفي العملية الاتصالية وذلك للوصول إلى فهم المعاني والرموز، أما لاسويل فأصاغ نمودجه على شكل تساؤلات هي : من ؟ (المرسل)، ماذا ؟ (الرسالة) ، كيف ؟(الوسيلة)، بأية وسيلة ؟ ، وما هو التأثير الناجم ؟ (الأثر، رجوع الصدى) ، والملاحظ هنا أنه لم يهتم بالمستقبل إلا من خلال دراسة الأثر، وأبرز ميلفين في نمودجه المصدر ويقصد به حجم المضمون، والمرسل، القناة، الهدف، التشويش، ورغم اختلاف هذه النماذج، بتواجد العناصر ذاتها في نماذج وغياب بعض منها في أخرى، إلا أنها اعتبرت نماذج خطية تجعل العملية الاتصالية تسير في اتجاه واحد، وتتجاهل قدرة المتلقي في ترجمة ما تلقاه وإعادة إرساله بصفة أخرى، ولتفسير هذا الوضع، ظهر النمودج المركز **Concentrique** ل راي هيربرت، دونالد انقوريت وتوماس بون، واختصر هذا النمودج ب :نمودج **HUB** تبعا لمؤسسيه الثلاث سنة 1974 ، وهو عبارة عن شكل لولبي للاتصال، يهتم بقدرة المتلقي في الفرز، وترجمة الرسائل التي يتلقاها من المرسل، لأن

¹ نيل عارف المردي: نفس المرجع، نفس الصفحة

الاتصال الذي يتم هو في الحقيقة عملية تفاوض، وصفقة دائمة بين المرسل والمستقبل يتم تقديمها على شكل دائري.

يفسر هذا النموذج الاتصال الجماهيري، حيث يوضح هذا الأخير، أنه مجموعة عوامل مركزة تتضمن فعلا وردة فعل، على شكل إصدار أي رسالة من طرف المرسل، فهي شيئاً فشيئاً تصل إلى الجمهور العريض، وتعود أحياناً إلى نقطة البداية وهي المرسل، وبذلك فإن وسائل الاتصال الجماهيري، تأخذ مركز الوسط بطريقة تجعلها تبث الرسالة بين المرسل والمستقبل كما يلي: في مرحلة أولى، فإن المرسل سواء كان هيئة تحرير جريدة ما، أو مجموعة صحافيين في السمعي البصري، أو أعضاء من وكالة إشهار، هم في بداية عملية الاتصال، يقومون ببث الرسالة الإعلامية بطريقة مرمزة سواء كانت رسائل مكتوبة أو سمعية بصرية.

وقبل بث هذه الرسالة فإنها تخضع لعملية المراقبة من طرف المراقبين، أو ما يسمى **gate keepers** المكلفين بفرز الرسائل وبثها، وبعدها تتم عملية البث عن طريق وسائل الإعلام بمختلف أنواعها، بعدها تصل الرسالة إلى المستقبل حيث تولد لديه آثاراً مختلفة ولم ينس النموذج عنصر التشويش والذي يتمثل في : عدم خضوع الصوت أو الصورة، أو استعمال جمل غير مفهومة، أو تضخيم الأمور أو إخضاع المستقبل لعملية الضغط من طرف المراقبين ، تؤكد هذه النماذج الاتصالية سواء النماذج الخطية، أو النموذج المركز، على أهمية وجود تفاعل مشترك بين أطراف العملية الاتصالية، خاصة منهم المرسل والمستقبل، ونجد في هذه الحالة تطابق نموذج كل من ارسطو و ويلبر شرام فيما يتعلق بالعناصر الثلاث المتمثلة في المرسل والمستقبل والرسالة، وهذا في حالة الاتصال المباشر الذي يقوم به الشباب أثناء أي عملية اتصالية، سواء كان ذلك للحصول على معلومة ما، أو لتبادل الآراء حول موضوع ما، بالإضافة إلى النموذج المركز أثناء عملية الاتصال خاصة، عند اعتماد الشباب لوسيلة الإنترنت، إلا أنه في هذه الحالة نجد غياب عنصر المراقبين، الذي من مهامهم مراقبة المضامين المبتوثة، لأن هذه الأخيرة لا تخضع لأي مراقبة في مضامينها.

2.أنواع العملية الإتصالية :

من المنطقي جداً أن يتم التعرف على المستويات التي يولد فيها الاتصال، والفوارق التي تنشأ

¹ Claude Jean Bertrand , Médias, introduction a la presse, radio et télévision, édition Ellipses, Paris, 1999, p17

بينها، جراء حجم المشاركين في العملية الاتصالية، وكذا الوسائل المستعملة، بالرغم من أن هذه

المستويات متداخلة ومرتبطة بعضها ببعض، فهناك من يجعله اتصالا مباشرا قائما على مبدأ الغريزة باعتباره خاصية كل فرد، أو اتصالا تقنيا قائما على الوسائط التقنية المعتمدة وعلى الاتصال الاجتماعي باعتبار أن الاتصال حاجة اجتماعية.¹ ، ويتفق معظم الباحثون في دراسات الاتصال على التقسيمات التالية:

الاتصال الذاتي، الاتصال وجها لوجه، اتصال الجماعات الصغرى، الاتصال التنظيمي، الاتصال العام،

الاتصال الجماهيري، و يتحدد التمييز بين هذه الأنماط وفق عناصر العملية الاتصالية التي تم التطرق إليها مسبقا.

-الاتصال الذاتي :الإنسان هو أول من استخدم حواسه لفهم عمله وعلى ضوء ذلك حدد سلوكه، وهذا

أدرك ما يدور حوله من كائنات طبيعية، ولم يكن الإدراك إلا عن طريق الاتصال الذي يجريه الفرد مع ذاته، ولهذا فإن الاتصال الذاتي هو أساس الاتصال البشري، باعتباره يساعد في التفتح على أشكال الاتصال، كما أن الاتصال الذاتي يسمح للفرد اتخاذ قرارات استنادا إلى المعلومات التي تتلقاها حواسه، ويتحدد هذا الاتصال في جميع العمليات التي تحدث داخل الفرد في شكل مونولوج لغوي يشبه إلى حد كبير حالة معالجة البيانات التي تحدث في جهاز الكمبيوتر، ويعرف الاتصال الذاتي أيضا، أنه تفاعل صغير بين الإنسان والصور الذهنية والتجارب والمعارف والمواقف السابقة التي عايشها، كما أنه يمكننا من فهم الكيفية التي يتعاطى فيها الإنسان مع عالمه الخاص والعالم المحسوس.²

-الاتصال وجها لوجه أو البين شخصي **Interpersonnel communication**:

ويعرف أيضا بالاتصال من شخص لآخر، وسدت هذه العملية الهوية بين الملموس والتجريدي فصار ممكنا إنجاز اتصال مع أشخاص أو أشياء غير منظورين.

ويعتبر الاتصال من شخص إلى شخص، عادة يومية يتم استخدامها، ولكن لو اقتصر الاتصال في المجتمع على هذا النوع، لكان عدد الأشخاص الذين نتصل بهم محدودا جدا، ويعرف هذا النوع من

¹ مي العبد الله سنو، الاتصال في عصر العولمة، الدور و التحديات الجديدة، ط2 ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت 2001 ، ص34

² عبدالله الطويرقي، مرجع سابق، ص35

الاتصال، بحالة التفاعل التي يلتقي فيها شخص بشخص آخر، مثلما يحدث لنا في لقاءاتنا اليومية، وفي هذا التفاعل يتبادل أدوار المصدر والمتلقي، وتكون الحركات أو الحوار اللغوي كوسيط في العملية الاتصالية، أما ردود الفعل فيه تكون مباشرة وأنية، لهذا يعد هذا النمط من أكثر المواقف إثارة و عفوية لأنه يحدث مباشرة.

- اتصال الجماعات الصغرى **Small Groups Communication** :

لا يخرج هذا النمط من الاتصال عن الاتصال وجها لوجه، لأنه هو الآخر يتم بشكل مباشر و عفوي، ولكن الاختلاف يكمن في أن هذا النوع من الاتصال يتعدى الشخصين، ليصل عدد محدود من الأشخاص، ويتواجد هذا النوع من الاتصال في اللقاءات الرسمية والغير رسمية والاجتماعات سواء في العمل أو في الحياة الاجتماعية العادية، أين يكون استقبال وإرسال الرسائل كمصدر متلقي في أي وقت من الأوقات ويتميز هذا الاتصال بزيادة حجم التفاعل.

وهذا النوع من الاتصال نجده أيضا في منابر النقاش المتواجدة عبر مواقع الإنترنت المختلفة، حيث يسمح فيها للمتلقي المرتبط بالشبكة، الدخول في مجموعات النقاش حول مواضيع معينة يتم فيها تبادل الآراء حول الموضوع المقترح.

- الاتصال العام **public communication** :

لا يختلف هذا الاتصال عن الاتصال وجها لوجه، إلا أن المرسل في هذا النمط الاتصالي يسعى لتوصيل أفكاره للجمهور، ونجد هذا النوع في الخطب والندوات والمحاضرات، وهنا يصبح المصدر متلقيا في آن واحد أثناء أداءه لعملية الإرسال لردود فعل الجمهور، من ألفاظ وحركات وإيماءات، وفي هذا النوع أيضا يلعب المرسل فيه الدور المهم في العملية الاتصالية، ولكن هذا لا يعني إغفال العناصر الأخرى، بل إن طبيعته المباشرة مع الجمهور دون توفر حواجز زمانية أو مكانية يسهل التفاعل المتبادل بين الطرفين.

- الاتصال التنظيمي **Organisationnel Communication** :

إن تعقد الحياة الاجتماعية أنجم عنه ضرورة وجود تنظيمات أخرى داخل المجتمع الذي تحكمه أسس وقواعد تنظمه، وتشمل هذه التنظيمات، الجمعيات على اختلاف أنواعها والمؤسسات سواء الاقتصادية أو الثقافية، ويشتمل الاتصال التنظيمي داخل هذه الهيئات أو فيما بينها، تفاعلها اليومي مع غيرها من

المؤسسات أو الأفراد سواء كان ذلك بصفة رسمية أو غير رسمية، وفي هذا النوع يتعدد المتلقي وتكون الوسائط الاتصالية مختلفة.

-الاتصال الجماهيري Mass Communication:

يعد من أعقد الأنواع الاتصالية باعتباره يتم بين المصدر وجمهور متباعد ومختلف، سواء في الجنس أو الوعي أو المستوى الثقافي و غيرها، ويتم هذا النوع من الاتصال، عن طريق وسائط إلكترونية، مسموعة أو مسموعة مرئية، لها قدرة بث العديد من الرسائل لهذا الجمهور، متجاوزة حاجز الزمان والمكان أو العلاقة بين الطرفين، يهدف إلى التأثير في سلوكهم أو دفعهم لتبني مواقف أو اتجاهات بعينها أو الترفيه أو تزويدهم بالمعلومات والأخبار، ويلعب الاتصال الجماهيري دورا في صناعة الرأي العام المحلي والعالمية، تجاه القضايا المعاصرة.

المبحث الثاني .وظائف وعوامل فعالية العملية الإتصالية:

المطلب الأول. وظائف العملية الإتصالية :

وظائف العملية الإتصالية ، والتي تحقق مجموعة من التأثيرات المتنوعة والبعيدة النتائج ، سواء على مستوى الفرد أو الجماعة ، او المجتمع ، وهذه الوظائف نلخصها فيما يلي :

1. وظيفة الاخبار

وهي وظيفة تتمثل بنقل الاخبار سواء أكانت محلية أو اقليمية أو دولية ، ومهما كان نوعها اقتصادية ، او سياسية ، او اجتماعية ، أو فنية ، وذلك لمتابعة ما يجري المرء في عالمه الصغير والكبير وتهدف الاخبار الى وصل الانسان بالعالم الخارجي غير الشخصي وتزويده بما يستجد من اخبار .

2. وظيفة الاعلام والتعليم :

والاعلام والتعليم وظيفتان تكمل كل منهما الاخرى . فبينما تقدم وظيفة الاعلام للمرء المعلومات التي يستفيد منها وتوفر له مادة يستفيد منها المرء في حياته ، مادياً او فكرياً أو اجتماعياً فان التعليم في حقيقته وظيفة تقدم له نوعاً من المعلومات المنهجية التي تستخدم اما لتدعيم عملية التعليم الرسمي ، او تقدم معلومات تكسب المرء مهارات جديدة في اطار التعليم غير الرسمي .

3. وظيفة ترابط المجتمع ونقل تراثه :

ان الاتصال هو السبيل الوحيد الى ترابط المجتمع ، فهو الذي يربط افراد الاسرة بعضهم ببعض وهو الذي

يربط افراد المجتمع بعضهم البعض الاخر . ويربط الشعب بحكومته . ومن خلال نقل تراث الشعب - قيمته وعاداته وتقاليده ولغته - يقوم الاتصال بأهم وظيفة له اذا تمكن شعباً ما من ان يمتلك خصائصه المميزة ، وتجعله كذلك قادراً على حفظ تماسكه ووحدته . ان اقنية الاتصال ضرورية لتحقيق آمالهم واهداف مجتمعاتهم . من ثم فانه عن طريق الاتصال تتم التنشئة الاجتماعية والتنشئة الجسم كلاهما يعمل على تماسك الاعضاء وتنسيق حركاتها .

4. وظيفة الترفيه :

لا تقل الوظيفة الترفيهية للاتصال أهمية عن الوظائف الاخرى ، ان المرء لا يمكنه ان يعيش حياته حياة عمل جادة ، بحيث لا يجد فيها ما يسري عنه ويخفف متاعبه .

ان وظيفة الترفيه اساسية لتحقيق بعض الاشباع النفسية والاجتماعية ، ولإزالة التوتر الانساني على مستوى الافراد والجماعات في اي مجتمع كان ، ولكن هذا يستدعي ان يكون هناك توازن بين وظائف الاتصال فلا يغلب الترفيه على الوظائف الاخرى ، كما يلاحظ في برامج معظم المحطات الاذاعية والتلفزيونية العربية .

5. وظيفة الرقابة " الرقيب العمومي " :

تمثل لهذه الوظيفة احد الدروع الاساسية لحماية المجتمع وصيانته من الفساد والمخالفات واساءة استخدام السلطة . ولذا فقد اطلق على الصحافة اسم السلطة الرابعة . ان وظيفة الرقابة والاشراف على البيئة التي - يتم فيها الاتصال - هي من الوظائف التي يجب ان تسعى الحكومات لا يجادها ، لانها تمثل عوناً لها في كشف اشكال الفساد ، التي يمكن ان تحدث وبهذا تلعب وسائل الاعلام دوراً مسانداً للحكومة في تادية دورها على اكمل وجه كما انها تلعب دوراً اساسياً للدفاع عن مصالح الناس .

6. الاعلان والترويج :

يعتبر الاعلان من الوظائف الاساسية للاتصال في المجتمعات الحديثة والاعلان هو الوسيلة الحديثة لترويج السلعة ، التي عرفت اشكالاً مختلفة منذ كانت التجارة والمقايضة . ويقوم الاعلان بتقديم خدمات على مستويات عدة : فهو يخدم المستهلك ، ويخدم المعلن صاحب السلعة ، ويخدم الوسيلة الاعلامية التي اعلن فيها ويقدم خدمة لتنشيط الحركة الاقتصادية والتجارية والوطنية والعالمية . وفي ظل المجتمعات الاستهلاكية غير المصنعة مثل الدول العربية ودول العالم الثالث فان الاعلان برغم فوائده الاقتصادية في تنشيط الحركة الاقتصادية وفي تعريف المستهلك على انواع من السلع التي يحتاجها، الا ان له تأثيرات سلبية تتمثل في تشجيع الروح الاستهلاكية، وتكوين عادات شرائية في مجتمعات تستهلك سلعاً تستوردها

ولا تنتجها مما يتقل ميزانيات الافراد وميزانية الدولة ، وتقوم في الانفاق على كماليات يمكن الاستغناء عنها ، ويؤدي ذلك الى عجز في ميزانية المدفوعات في تلك الدول ذات الطبيعة المستهلكة غير المنتجة .

7. تكوين الآراء والاتجاهات :

من الوظائف العامة والرئيسية التي تؤديها وسائل الاتصال الجماهيرية ، وظيفة تكوين الآراء والاتجاهات لدى الافراد والجماعات والشعوب إذ أن لها دورها الهام في تكوين الرأي العام . واذا كانت هذه الوظيفة لا يمكن عزلها عن بعض الوظائف الاخرى مثل وظيفة الاخبار ، ووظيفتي الاعلام والتعليم ، إلا انها تمتاز بخصوصية تكمن في الهدف من هذه الوظيفة ، والتي تُعنى بتشكيل الآراء والاتجاهات لدى الجمهور . ومن ثم تدخل الدعاية والعلاقات العامة وتكوين الرأي العام ضمن هذه الوظيفة .

المادة المعروضة اعلاه هي مدخل الى المحاضرة المرفوعة بواسطة استاذ(ة) المادة . وقد تبدو لك غير متكاملة . حيث يضع استاذ المادة في بعض الاحيان فقط الجزء الاول من المحاضرة من اجل الاطلاع على ما ستقوم بتحميله لاحقا . في نظام التعليم الالكتروني نوفر هذه الخدمة لكي نبقيك على اطلاع حول محتوى الملف الذي ستقوم بتحميله

المطلب الثاني.عوامل فعالية العملية الإتصالية :

تحدث عبد الفتاح محمد ديودار على فعالية الاتصال و حصرها في أربعة عوامل رئيسية

هي:

العمل التقني : و يتلخص بنوعية القناة الموصلة للرسالة، فكلما كانت هذه النوعية أفضل كلما كان الاتصال أوضح و أفضل.

1.العامل النفسي الاجتماعي : و يتلخص بتقريب الفوارق الذاتية و التفاعلية و العلائقية ما بين المرسل و المستقبل.

2.العامل التنظيمي : و يتخذ هذا العامل أهمية عندما تتعقد عملية الاتصال لتتجاوز مستوى الحوار الثنائي إلى اتصال يشترك فيه أكثر من شخصين، و فيه يلجأ المرسل لاختيار أفضل الطرق لإيصال رسالته إلى المستقبلين و أفضل الطرق لتلقي تأثرهم برسالته.

3.العامل الثقافي : و يلخص هذا العامل كافة العوامل السابقة و يصورها محددات أنماط، الاتصال من خلال تحديده لأنماط السلوك في المجتمع¹

4.عوامل تتصل بالمصدر أو المرسل:

أن يكون المصدر أو المرسل موضع ثقة لأن هذه الثقة هي الذي يبنى عليه المستقبل تصديقه للرسالة، و المعيار هنا ليس الثقة المطلقة و لكن المعيار الحقيقي هو ما يتصوره المستقبل نفسه بصرف النظر عن الدافع.

ينبغي أن يتوفر في المستقبل مجموعة من الشروط منها:

-وجود مهارات اتصالية خاصة في استخدام اللغة اللفظية.

-توافر مستويات معرفية مناسبة.

عوامل متصلة بالرسالة : هناك مجموعة من الشروط الواجب توافرها في إعداد الرسالة لضمان استجابة المستقبل لها:

* أن تصمم الرسالة بحيث تجذب انتباه المستقبل و حتى يتحقق ذلك ينبغي مراعاة:

- أن يتناسب موضوع الرسالة مع حاجة المستقبل

- صياغة الرسالة حيث تحتوي على مثيرات تضمن استمرار انتباه المستقبل و تشوقه لمتابعة الرسالة.

- اختيار الوقت المناسب لاستقبال الرسالة

* يجب أن يصوغ المرسل رسالة صياغة تناسب المستقبل فلا يستعمل إلا الرموز أو اللغة التي يفهمها هذا المستقبل.

¹ عبد الفتاح محمد ديويدار، نفس المرجع السابق، 2005 ص 18-19

* ينبغي أن تصاغ الرسالة بما يتناسب مع وسائل الاتصال المتاحة للمرسل.

عوامل متصلة بالمستقبل:

يؤثر الإطار الدلالي للمستقبل على استجابته للرسالة، تصبح مجرد حروف معينة و لا قيمة لها حينما ينعدم الفهم و تكون الرموز غير مفهومة للمستقبل.

- قصور الإدراك الحسي للمستقبل .

دافعية المستقبل إلى المعرفة : من خطأ الاعتقاد أن إدراك المستقبل للرسالة أمر مضمون بمجرد أن يرسلها المرسل عبر وسيلة اتصال، إذ لوحظ أن الإنسان يدرك ما يريد أن يدركه و يعرف عما لا يهتم به و يتوقف ذلك على ما لدى الإنسان من دوافع و حاجات يريد إشباعها، سواء كانت أولية أو ثانوية. الظروف المحيطة بالشخص المستقبل للرسالة تؤثر تأثيرا كبيرا على مدى تقبله الرسالة أو رفضها.

عوامل متصلة بوسائل الاتصال :

يجب أن تكون الوسيلة مناسبة مع الهدف المقصود و تتناسب مع صيغة الرسالة، و مع طبيعة مستقبل ل و خصائصه، إذ لوحظ أن هذه الرسائل تتباين أيضا في مدى قدرتها على نقل رسالة معينة، و مع طبيعة المستقبل و خصائصه¹

المطلب الثالث .معوقات العملية الإتصالية :

و يمكن تقسيم معوقات العملية الاتصالية إلى ما يلي:

1.معوقات نفسية جسدية و الشخصية:

و هي من أكثر المعوقات أثرا على الاتصال، و منها ما هو ثابت و دائم كمثل معاناة الشخص من اضطرابات الحواس أو الاضطرابات الإدراكية المستقرة، و منها ما هو متغير بمعنى مرور الشخص بحالة نفسية عابرة كمثل الاضطرابات المصاحبة للعادة الشهرية، و حالات الانفعال و القلق العابرة بحيث

تؤثر هذه الحالة على الاتصال بشكل مؤقت.¹

¹ هناء حافظ بدوي، 2003 ، ص42-49

كذلك الخوف عند أحد الأطراف من الطرف الآخر، و عدم الرغبة في الاتصال أو غياب الدافعية، و التعصب و الأنانية و الرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات و ترشيحها، و الشعور بالعظمة عند المرسل أو المستقبل، و الإكراه على الاتصال، و مشكلة الشك عند أحد الأطراف فيما ينقله الآخر.²

2. المعوقات التنظيمية :

و تتمثل في عدم وجود خريطة تنظيمية واضحة و قصور أنظمة الاتصال المتوفرة لدى المؤسسة، عدم وجود نظام للمعلومات، عدم استقرار التنظيم المتوفرة لدى المؤسسة، عدم وجود نظام للمعلومات، عدم إستقرار التنظيم الإداري، غموض السلطة التي تصدر الأوامر و عدم وضوح نطاق السلطة و الإشراف.³

3.المعوقات الثقافية و الاجتماعية :

و تتمثل في بعض العادات و التقاليد أو طقوس الاتصال الواجب إتباعها، التخلف الثقافي عند أحد الأطراف، التحيز الاجتماعي و الثقافي و الصراع بين الطبقات الاجتماعية و الثقافية و مشكلة الرقابة على الاتصال و قنواته.⁴

و يذكر عبد الفتاح محمد دويدار أهم معوقات الاتصال الثقافية الاجتماعية في ما يلي:

1.3.التباعد الاجتماع : و يزداد أثر هذا التباعد على عملية الاتصال مع ازدياد الفوارق اللغوية و العرقية و الدينية و المذهبية و الفكرية و السياسية و يتعمق هذا التباعد بإهمال أهمية الاتصال بين المجتمعات أو بالعمل على إعاقة هذا الاتصال.

2.3.الانحياز الاجتماعي : و عنه ينشأ التعصب العرقي و الديني و الإقليمي والفئوي،...الخ.

3.3. طقوس الاتصال : لكل مجتمع طقوسه الخاصة بعملية الاتصال و ذلك بحيث تكون معرفة هذه الطقوس واجبة و ضرورة أساسية للاتصال بهذا المجتمع.

¹ عبد الفتاح محمد دويدار، 2005 ، ص20

² ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، 2003 ، ص144

³ ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، 2003 ، ص144

⁴ ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس، 2003 ، ص144

4.3. سيمياء الاتصال : و هو علم بحد ذاته يهتم بدراسة الدلالات اللغوية للمعاني و للكلمات، فلكل مجتمع شفرته الخاصة به، فحتى المجتمعات التي تتكلم ذاك اللغة فإنها لا تستخدم نفس السيمياء.¹

5.3. المعوقات الاقتصادية : كالفقر سواء عن د الأفراد أو الدول و الذي يحول بينها و بين التعامل مع وسائل و تكنولوجيا الاتصالات المتقدمة.²

و يورد عبد الفتاح محمد دويدار معوقات الاتصال من قبل المرسل و من قبل المستقبل.

6.3. معوقات الاتصال من قبل المرسل : كثيرا ما تتمحور الصعوبات التي يواجهها المرسل في إيصال رسالته للمستقبل حول الأسباب التالية:

- عجز المرسل عن صياغة رسالة واضحة .

- تركيز تفكير المرسل حول ذاته .

- التشويش الذاتي .

- تكوين المرسل لأفكار و أحكام مسبقة تتعلق بالمستقبل .

- تدخل اللاوعي في عملية الاتصال، بمعنى أنه يقوم المرسل بإسقاط دوافعه و حاجاته اللاوعية على المستقبل، أو أن يقوم المستقبل بكبت أجزاء من رسالته أو أن يتماهى المرسل بشخصية أخرى ... و هذه التدخلات اللاوعية من شأنها أن تشوه الرسالة الأصلية و أن تعيق عملية التفاعل الطبيعي مع المرسل.

- قصور التخطيط لعملية الاتصال .

- خلل في قدرة المرسل على تقييم درجة تفاعل المستقبل مع الاتصال.

7.3. معوقات الاتصال من قبل المستقبل :

بعض هذه المعوقات مشتركة بين المرسل و المستقبل، و يمكننا تلخيص المعوقات الخاصة بالمستقبل فيما يلي:

¹ عبد الفتاح محمد دويدار، 2005، ص 23، 24

² ربحي مصطفى عليان محمد عبد الدبس، 2003، ص 146

- سوء إنتقاط الرسالة الذي قد ينجم عن التسرع في تف سير الرسالة عن
- قصور حسي أو إدراكي في إنتقاطها ، كما أن عوامل التشويش الذاتي تؤثر على حسن إنتقاط الرسالة.
- الإدراك الإنتقائي المفرط : بحيث يركز المستقبل على بعض أجزاء
- الرسالة و يعطيها تفسيراً يتعارض مع تفسيرها الحقيقي.
- سوء إرجاع الأثر : و يتجلى بعدم إعطاء ردود الفعل الدالة على حسن
- إستقباله للرسالة و تفاعله معها مما يؤدي إلى إرباك عملية الإتصال برمتها.
- لأحكام و المواقف المسبقة و هي قد تدفع المستقبل إلى التعامل مع الرسالة و مرسلها بناء على
- اسقاطاته، و توقعاته المبنية أساس على هذه الأحكام المسبقة.
- إنحسار الطاقة ف ي جهاز الاستقبال، نعني بها عجز المستقبل عن فهم الرسالة أو بعض أجزاءها
- بسبب قصوره الثقافي أو الذهني.
- تباين الخبرات و الإطار الذهني، يعتبر التجانس العقلي واحداً من أهم الشروط للتواصل بين المستقبل
- و المرسل، فاضطراب هذا التجانس يؤدي إلى سوء تفسير الرسالة، و بالتالي فإنه يؤدي إلى سوء
- الاتصال.¹

¹ عبد الفتاح محمد دويدار، 2005 ، ص22

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى مفهوم الإتصال ، و لقد تعددت طرق ووسائل الإتصال منذ بداية وجود الإنسان ، و كذلك تعرفنا على أنواع الإتصال التي تعددت المراجع و المصادر في تصنيفها ، و معرفة مدى أهمية الإتصال داخل المؤسسة حتى في المجالات الحياتية و سنحاول توضيح العوامل التي تساعد على فاعلية العملية الإتصالية ، و كذلك تناولنا العوائق التي تقف أمام مسار العملية الإتصالية و إيضاح محدداتها و مدى فاعليتها و هذا من أجل بلوغ أهدافها و غايتها .

الفصل الثالث

إتخاذ القرارات

تمهيد

1- المبحث الأول . ماهية إتخاذ القرارات

المطلب الأول . مفهوم إتخاذ القرارات

المطلب الثاني . أهمية إتخاذ القرارات

المطلب الثالث . عناصر إتخاذ القرارات

المطلب الرابع . أنواع إتخاذ القرارات

2- المبحث الثاني . أساليب و عوامل إتخاذ القرارات

المطلب الأول . أساليب إتخاذ القرارات

المطلب الثاني . العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات

3- المبحث الثالث . الأداء الإداري و البيداغوجي لرؤساء الأقسام

المطلب الأول . أنواع القرارات البيداغوجية

المطلب الثاني . معوقات

تمهيد :

يعتبر إتخاذ القرار القلب النابض للإدارة و الشريان الذي يمر من خلاله جميع هذه العمليات ، فهذه العملية تعتمد بشكل كبير على مهارات متخذ القرار ، و كفاءته و كذلك أساليب إتخاذ القرار . و سنتطرق في هذا الفصل إلى الخلفية النظرية لإتخاذ القرار حيث تطرقنا إلى عرض مفهوم إتخاذ القرارات ثم تعرضنا إلى أهمية و عناصر إتخاذ القرارات ، كما تناولنا في هذا الفصل أساليب و عوامل و معوقات إتخاذ القرارات بالإضافة إلى النظريات و أخيرا تعرضنا للأداء الإداري و البيداغوجي لرؤساء الأقسام بجامعة عمار ثليجي بالأغواط.

المبحث الأول . ماهية إتخاذ القرارات :

المطلب الأول . مفهوم إتخاذ القرارات :

هناك تعاريف متعددة لاتخاذ القرار من بينها:

القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها¹ .

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

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

كذلك يعرف الهمشري اتخاذ القرار على أنه " عمل فكري و موضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب لكل مشكلة معينة من بين مجموعة من البدائل المتاحة أمام متخذ القرار و ذلك بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة و بما يتماشى مع الظروف الداخلية و الخارجية التي تواجه متخذ القرار."³

المطلب الثاني . أهمية إتخاذ القرارات:

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير ، وأن مقدار النجاح الذي حققته أي منظمة إنما يتوقف أولاً على قدرة وكفاءة القادة الإداريين ، وفهمهم للقرارات الإدارية و أساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن أن تكون القرارات الإدارية ذو فعالية أكيدة ، ويدرك أهمية وضوحها ودقتها وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

اتخاذ القرارات هي العملية الإدارية تدخل في جميع وظائف الإدارة، فمثلاً عندما تمارس الإدارة

نشاط 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 إختيار أفضل الطرق و الأساليب لتشغيلها.

¹ خليل محمد العزاوي ، " إدارة إتخاذ القرار الإداري "، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 2، 2006، ص1-21

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

³ زكي مصطفى عليان ، " أسس الإدارة المعاصرة "، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2007، ص 69 .

ويتم تحديد الأفراد التي تحتاج اليهم للقيام بالأعمال المختلفة، ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة و المسؤولية.¹

ومن هنا يتبين الدور الذي تلعبه عملية إتخاذ القرار، بالنسبة للمؤسسة عامة فهي تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة ، وعلى قائم بإتخاذالقرار (متخذ القرارات) بصفة خاصة فهو يعكس نسبة كبيرة الجهود المبذولة من قبله لحل مشكلات خاصة بالمؤسسة ، كون هذه العملية هي العمود الفقري لكل العمليات الإدارية.

المطلب الثالث.عناصر إتخاذ القرارات :

هناك ثلاثة عناصر رئيسية هي:

1.1.الاختيار:

يشير الاختيار إلى فرصة الانتقاء من بين مجموعة من البدائل و بالتالي فإن انتقاء الاختيار يعني عدم وجود قرار ، إن حرية المدير في الاختيار ليس مطلقة بل أن الحرية في الاختيار تختلف من موقف إلى آخر وفقا للظروف التي يتخذ في ظلها القرار .

2.1.البدائل :

تمثل البدائل مجموعة التصرفات المحتملة و التي يتم الاختيار من بينها ، و إن لم تتوفر البدائل فلن تكون هناك عملية اختيار و من ثم لا يوجد قرار .

3.1.الأهداف:

تستخدم الأهداف كمعيار عند المفاضلة بين البدائل لاختيار أفضل بديل".

¹ عياصرة، معن محمود، مروان ، بن أحمد (2008) . القيادة والرقابة والإتصال الإداري . الأردن : دار حامد

4.1. أنواع القرارات:

يمكن تصنيف القرارات بطرق مختلفة تصنف القرارات التي يتخذها المدير آخذا بنظر الاعتبار طبيعة مشكلة القرار إلى:

1.4.1. القرارات شبه المبرمجة:

هي القرارات التي تكون فيها مشكلة القرار شبه محددة تماما، كأن تكون بعض الإجراءات محددة مسبقا وهناك جوانب أخرى غير واضحة و ليست معلومة لمتخذ القرار، مثل قرار تعيين موظف جديد هناك جانبين في هذا القرار، ما يتعلق في تحديد مقدار الراتب لهذا الموظف الجديد يمثل جانب روتيني بالقرار، أما ما يتعلق بجوانب الترقية لهذا الموظف تعتبر جوانب غير روتينية بالقرار لأنها غير معلومة لمتخذ القرار عند لحظة اتخاذ القرار في تعيين الموظف الجديد.

2.4.1. القرارات المبرمجة:

القرارات المبرمجة، هي تلك التي تعالج مواقف شبه يومية متكررة بأسلوب نمطي أي وفقا لقواعد مصممة مسبقا، و لأنها قرارات متكررة فهي تسير وفق قواعد و إجراءات روتينية، تتبع كلما واجه المدير نفس الموقف بإجازة، الإعلان عن مناقصة، ترقية ومن أمثلتها تلك القرارات الخاصة بطلب مستلزمات إنتاج، ترخيص بالأقدمية.

3.4.1. القرارات غير المبرمجة:

القرارات غير المبرمجة هي تلك التي تعالج مواقف لا تتكرر، مواقف متميزة تحدث بشكل عارض ولا توجد سوابق لمعالجتها، و تزيد درجة تعقيدها و درجة المخاطرة المتضمنة بها، و تتطلب بالتالي قدرا معتبرا من التفكير الابتكاري، و من أمثلة هذه القرارات، دمج شركة مع أخرى، إضافة نشاط جديد لأنشطة المنظمة ودخول سوق أو أسواق جديدة.

4.4.1. قرارات تشغيلية:

تتعامل القرارات التشغيلية مع الأنشطة اليومية أو قصيرة المدى، في هذا النوع من القرارات تكون المعايير قياسية و ثابتة، يمكن القول إن هذا النوع من القرارات يتطلب الالتزام بأساليب و قواعد و أوامر معينة تتعلق بعمليات رقابية مخططة مسبقا، هذا يعني أن معايير هذه القرارات قد حددت مسبقا و على متخذ القرار الالتزام بها و تطبيقها و مراقبة تنفيذها، و أن هذه القرارات ممكن برمجتها ونظم تكنولوجيا المعلومات ممكن أن تؤديها بسرعة و بكفاءة عالية وهذا بدوره يساعد منظمة الأعمال على تخفيض الكلف التشغيلية، ومن أمثلة القرارات التشغيلية مراقبة المخزون بمختلف مكوناته.

معظم القرارات التشغيلية ذات طابع روتيني يمكن برمجتها بسهولة، حيث يوضع لها قواعد و شروط معينة بحيث يمكن اتخاذ القرار بصفة آلية عندما تنطبق القواعد و تتوافر الشروط المحددة مسبقا .

5.4.1. القرارات التكتيكية:

هي القرارات التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى و تتعامل مع الأنشطة متوسطة المدى للوصول بها إلى الأداء المثالي ، و من هذه الأنشطة الوظيفية كالإنتاج و التسويق و إعداد الموازنات وتحليل الأعمال المالية و غيرها.

إن القرارات التكتيكية عبارة عن خليط من كل من نشاطي التخطيط و الرقابة، إن مستوى اتخاذ القرارات التكتيكية الذي يتعامل في معظم الحالات مع قرارات شبه مبرمجة، يتطلب نظم تكنولوجيا معلومات خاصة تلائم طبيعة هذا النوع من القرارات مثل نظم دعم القرارات ونظم دعم القرارات الجماعية.

6.4.1. القرارات الإستراتيجية:

تتعامل القرارات الإستراتيجية مع الأهداف و الخطط الرئيسية لمنظمة الأعمال و تغطي فترة زمنية طويلة نسبيا ، مثل إعداد أهداف المنظمة، و من هذه الأهداف ينشأ عدد من القرارات الإستراتيجية مثال :

• توظيف و إنفاق رأس المال .

• التوسع في نوعية و حجم منتجات المنظمة.

• التفكير في دخول أسواق جديدة.

إن بنية المشكلة لهذا النوع من القرارات تكون غير محددة لذا يصعب برمجتها حيث أنها تتعلق بمواقف يصعب التنبؤ بها، تحتاج القرارات الإستراتيجية إلى نوع خاص من أنظمة تكنولوجيا المعلومات التي توظف إمكانيات التنقيب على البيانات و من تطبيقاتها الحالية نظم دعم الإدارة العليا.¹

المطلب الرابع.أنواع إتخاذ القرارات :

تقسم القرارات المتخذة في المنظمة إلى أنواع مختلفة و التي تتمثل في:

1. القرارات المصيرية أو القرارات في ظل المخاطر و القرارات في ظل التأكيد :

التي تكون في ظل المخاطر تتخذ في ظروف معينة مع إحتتمالية حدوثها ،و التي تكون في ظل التأكيد تكون نتائجها مسبقا.

2. القرارات المتعلقة بمشكلة معينة :

يتخذ الرؤساء قرارات لحل المشكلة القائمة أو المتوقعة بينما آخرون يتخذون قرارات لإغتنام فرصة سائحة للنمو و زيادة الأرباح في المؤسسة.

3. القرارات الصريحة ،القرارات الضمنية

القرارات الصريحة التي يوضح فيها المدير مسلكه بخصوص مشكلة معينة، والقرار الضمني يتم استنتاجه من سلوك فالمدير في موقف معين دون أن يصرح به.

4. القرارات الشاملة والقرارات الجزئية :

يتم على أساس درجة الشمول ،فالقرارات الشاملة هي التي يمتد اثارها ونتائجها إلى معظم وحدات المنظمة، أما القرارات الجزئية فتشمل وحدة أو فئة معينة من الموظفين.

¹ مذكرة لنيل شهادة الماستر بوطويل سليمة – الوهابي ريمة. الإتصال التنظيمي و تأثيره على إتخاذ القرار. تخصص علم الإجتماع تنظيم و عمل قسم علم الإجتماع. جامعة أكلي محند أولحاج –البويرة - 2014.2015.

5.القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية:

تكون على أساس اثار القرارات والنتائج التي تترتب على القرار ، تعتبر القرارات الإستراتيجية هامة وحيوية وتتميز بالتعقيد والشمولية وأثارها المستمرة لمدة طويلة ، أما القرارات التشغيلية فهي تعنى بتسيير الأعمال اليومية الروتينية البسيطة.

6. القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية المكتوبة :

الإعلانات، اللوائح الشفوية هي التي تبلغ تبليغا شفويا.

7.القرارات الفردية والقرارات الجماعية :

الفردية هي التي تكون من قبل المدير والجماعية بإشتراك المساعدين ورؤساء الأقسام

8.القرارات التنظيمية و القرارات الشخصية :

القرارات التنظيمية هي التي يتخذها المدير بصفة رسمية ، أما الشخصية فهي القرارات التي يتخذها بصفة شخصية وتكون خارج عن نطاق وظيفته وعمله.

9. القرارات حسب مجال التخصص:

هناك تخصصات مختلفة : إنتاجية، تسويقية، شرائية، قانونية..

القرارات المحددة والمبرمجة والقرارات غير المحددة :

على أساس طبيعة القرار ودرجة تكراره، فالقرارات المحددة والمبرمجة هي روتينية ومتكررة ومع مرور الزمن تطور المنظمة إجراءات محددة للتعامل مع هذه القرارات ،أما القرارات غير المحددة فهي جديدة و إستثنائية وغير متكررة.¹

مما سبق يتأكد لنا أن القرارات تتنوع وتختلف وذلك راجع إلى نوع وطبيعة نشاط المؤسسة ، فكل

قرار لابد وأن يكون متناسب والمجال الذي تنشط فيه المؤسسة.

¹ نهر،هادي،الخطيب ،أحمد محمود5110

..إدارة الإتصال والتواصل(ط.2) عمان:عالم الكتب الحديثة.

المبحث الثاني. أساليب و عوامل إتخاذ القرارات :**المطلب الأول .أساليب إتخاذ القرار :**

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

1.1.الأساليب الكيفية:

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

1.1.1.الحكم الشخصي أو البديهية:

إن المعيار في إتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي هو نظرة المدير للأمر و تقديره لها و التي تبنى عادة على أسس شخصية غير موضوعية، و تنطلق من التكوين النفسي و الأفضلية و التأثير بمجريات الأحداث، و المدير عند إتخاذ القرارات في هذه الحالة إنما يستند إلى معلومات سابقة.

1.2.حقائق :

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

¹ فريد كورتل وإلهام بوغليطة , "الاتصال واتخاذ القرار " , دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ,الأردن , ط , 2011, ص173.174.

3.1. التجربة (خبرة) :

تمثل التجارب السابقة مصدرًا مهمًا يمكن الاستعانة به في إتخاذ القرارات، إلا أنها قد تكون غير كافية للحكم على موقف ما، فعلى المدير أن لا يتقيد بهذه التجارب ويجعلها المقياس الوحيد لإتخاذ القرارات، بل لابد أن يعتمد على حكمه الشخصي و تقديره للأمور.

1.4. آراء :

إن الاعتماد على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في إتخاذ القرارات و هو الأسلوب لا ينتهجه المديرين و لكنه يظل أسلوب أفضل في إتخاذ القرارات، و إن القرار المبني على المشاركة و إعطاء الرأي يشجع العناصر المعنية بتنفيذه كل في المجال الذي يخصه، غير أن هذا الأسلوب قد لا يكون الوسيلة المثلى في إتخاذ القرارات العاجلة و التي لا تحتمل المداولة و التأخير.

5.1. الأساليب الكمية:

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

1.5.1. بحوث العمليات:

يصف البعض بحوث العمليات بأنها المدخل العلمي لإتخاذ القرارات الخاصة بعمليات المؤسسة، حيث تطبق بحوث العمليات على الحالات التي تعنى بإدارة و تنسيق التعليمات و الأنشطة، و تشمل ذلك جميع أنواع الأنشطة و العمليات في المؤسسات، و تتبع بحوث العمليات الطريقة العلمية في حل المسائل، و التي تبدأ بالملاحظة الدقيقة و تحديد المسألة ثم بناء النموذج العلمي الذي عادة ما يكون نموذجًا رياضيًا على أن يمثل بقدر الإمكان جميع الأبعاد الحقيقية للمسألة في الواقع العلمي و تهدف بحوث

¹ فريد كورتل وإلهام بوغليطة ، "الاتصال واتخاذ القرار" ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ،الأردن ، ط 1 ، 2011، ص173-174.

العمليات للوصول إلى الحل الأمثل، و هذا يعني أن الحل الذي يتم التوصل إليه أفضل الحلول و لا يوجد بديل آخر يعطي نتائج أفضل، و إن استخدام هذا الأسلوب لا يزود المدير بقرار نهائي و لكن يساعده في إتخاذ القرارات في ضوء الحلول التي يضعها و التي يمكن المقارنة بينها على أسس رقمية، ذلك لأنه رُشد الحل يعتمد على مدى قدرة النموذج الرياضي على تمثيل المشكلة محل القرار، و تدليل الصعوبات التي تعترض الصياغة الرياضية للمشكلة، كما يعتمد على توفر القدرات و المهارات اللازمة في متخذ القرار و التي تمكنه من تشخيص المشكلة و جمع البيانات و تحليلها و تقييمها و إتخاذ الخطوات اللازمة لتنفيذ الحل.

2.5.1. نظرية الاحتمالات:

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

3.5.1. نظرية المباريات:

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

4.5.1. أسلوب شجرة القرارات:

تعتبر شجرة القرارات من أكثر الأساليب استعمالاً لمعالجة مشكلات إتخاذ القرارات في حالة المخاطرة، و يعتمد هذا الأسلوب في التحليل على التمثيل البياني لجميع البدائل المتاحة و نتائجها المتوقعة و احتمالات تحققها، و تتكون شجرة القرارات من عدد من المراحل تختلف باختلاف حجم و نوع المسألة و هناك نوعان من المراحل، مرحلة قرارات و مرحلة احتمالات، و تتكون كل مرحلة من مجموعة من الأفرع

و الجذور و يمثل كل فرع في مرحلة القرارات بديل من البدائل المتاحة، بينما يمثل كل فرع في مرحلة الاحتمالات، حالة من الحالات أو نتيجة من النتائج المتوقعة لبديل ما، و يمثل الجذر في أي مرحلة من

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

5.5.1. أسلوب دراسة الحالات:

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

6.5.1. البرمجة الخطية:

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

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

رغم اعتماد عملية إتخاذ القرارات على أساليب عملية تساعد على تحقيق الفعالية و الوصول إلى الحل السليم و المناسب، إلا أنه هناك العديد من المعوقات التي تقف حاجزاً أمام عملية إتخاذ القرارات.

المطلب الثاني. العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات :**1. القيم و المعتقدات :**

للقيم و المعتقدات تأثير كبير في إتخاذ القرار و دون ذلك يتعارض مع حقائق و طبيعة النفس البشرية و تفاعلها في الحياة ..

2. المؤثرات الشخصية :

لكل فرد شخصية التي ترتبط بالأفكار و المعتقدات التي يحملها و التي تؤثر على القرار الذي سيتخذه ، و بالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار و التوجهات الشخصية للفرد.

3. الميول و الطموحات :

لطموحات الفرد و ميوله دور مهم في إتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله و طموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أ و الحسابات الموضوعية المرتبطة على ذلك .

4. العوامل النفسية :

تؤثر العوامل النفسية على إتخاذ القرار و صوابيته ، فإزالة التوتر النفسي و الإضطراب و الحيرة و التردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل و تحقيق الأهداف و الطموحات و الآمال التي يسعى إليها الفرد.¹

المطلب الثالث. نظريات إتخاذ القرار:**1. النظرية الحديثة لاتخاذ القرارات Decision Making Theory**

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

¹ سيد صابر تغلب: نظم و دعم القرارات الإدارية، دار الفكر ناشرون و موزعون المملكة الأردنية الهاشمية ، ط1 ، عمان ، 2011، ص113.

و من رواد هذا الفكر " هيربرت سايمون " حيث يرى " سايمون " أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات إتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم، و بالتالي فإن فهم ذلك السلوك و التنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات و معرفة المؤثرات التي تحددها. و قد قسم " سايمون " صور الرشد في القرارات إلى سنت أنواع فيما يلي:

1-القرار الرشيد موضوعيا : Objectively rational هو ذلك القرار الصحيح ذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة في موقف معين.

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

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

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

5 -القرار الرشيد تنظيميا Organizational rational.

6-القرار الشخصي الرشيد Personally rational هو القرار الذي يوجه تمامً لتحقيق الأهداف الشخصية للمدير متخذ القرارات.

و في هذا الإطار اعتبر " سايمون " أن الرشد الإداري أو القرار الرشيد هو ذلك القرار الذي يجمع بين صفتي الرشد التنظيمي و الرشد الشخصي مع الأخذ بعين الاعتبار أن المدير متخذ القرار هو شخص يشغل مركزاً إدارياً رسمياً داخل التنظيم و لذلك عليه أن يوازن بين أهدافه الشخصية و أهداف المنظمة التي يعمل بها.

يترتب على ذلك القرارات التنظيمية تتأثر بمجموعة من العوامل التالية:

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

2 عوامل تنظيمية غير شخصية مرتبطة بالمنظمة و بنيتها.¹

2. نظرية تشستر برنارد Chester barnard

و هو يعتبر صاحب مدرسة النظام الاجتماعي Social system school لأنه

حلل الكيان التنظيمي تحليلًا منطقيًا مستخدمًا في ذلك مفاهيم علم الاجتماع على الإدارة، فقد نظر إلى المنظمة على أنها " نظام رسمي لمجموعة جهود أو قوى منسقة لشخصية أو أكثر " كما نظر إلى الجانب غير الرسمي و حدده بأنه نظام تعاوني لتحقيق الأهداف. و قد أَلَّف كتاب " :وظائف المدير التنفيذي " الذي يركز فيه على العوامل النفسية و الاجتماعية و الأخلاقية و دورها الهام في الإدارة.

و ركز في كتابه هذا على الجوانب السلوكية للتنظيم بدرجة تفوق الجوانب الرسمية حيث ركز على عنصر النظام و عنصر الأفراد كمحورين أساسيين للتنظيم و اعتبر أن المنظمة موجودة عندما تتصف بالصفات التالية:

1- القدرة على الاتصال بين الأفراد العاملين في المنظمة.

2- وجود الرغبة في المشاركة لانجاز العمل عند هؤلاء الأفراد دون ضغط أو إكراه.

3- أن يكون هدف الرغبة في المشاركة لانجاز العمل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة

و بالمقابل فقد اعتبر أن التنظيمات غير الرسمية مهمة للأسباب التالية:

1- يعتبر التنظيم غير الرسمي مركزًا للمعلومات التي لا تصل للمنظمات الرسمية و وسيلة

للاتصالات المتبادلة.

2- سبب للتماسك ولالاتحام بين أفراد التنظيم و تعاون لتحقيق أهداف المنظمة.

3- وسيلة لحماية كرامات الأفراد و شخصيته من تأثيرات المنظمة السمية.

حدد بواعث العمل ب:

1- الباعث المادي :و يتضمن الرواتب و المزايا المادية.

¹ خليل محمد العزاوي ، " إدارة إتخاذ القرار الإداري "، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2006 ، ص 21

2-المناخ الطبيعي للعمل و يتضمن العلاقات التنظيمية و ظروف العمل.

3-الشهرة و التميز و السلطة.

4-مبادئ مثالية مثل كرامة العمل والشعور بالكفاءة.

و عرف مفهوم السلطة :بأنها قبول الرؤوس سلطة الشخص الذي يصدر الأمر أو قبول القرار .

و فرق أيضا بين السلوك الفردي و السلوك التنظيمي فيرى " بيرنارد "أن الأول يتميز

بالعضوية أما الثاني فيعتمد على العقلانية و القصد، و فرق أيضا بين القرار الشخصي

و القرار التنظيمي و اعتبر أن القرار الشخصي هو قرار المساهمة في أعمال المنظمة و لا

يفاوض، أما القرار التنظيمي فهو عملية تجرد القرار من صفاته الشخصية لأنه جزء من

العمل التنظيمي و عليه فقد حدد " برنارد "ثلاثة أنواع للقرارات:

1-القرارات التتازلية :و هي القرارات التي تأتي من مستويات عليا في المنظمة على شكل

أوامر .

القرارات التصاعدية :و هي القرارات التي تتبع من المستويات الدنيا و ترفع المسؤولية

2- باتخاذ القرار النهائي بشأنها و تسمى بالحالات الاستثنائية.

3- القرارات الناتجة عن المبادلة و المبادرة الشخصية للإداري.¹

3.مدرسة كارنجي Carnegie school:

و هي مدرسة فكرية في إتخاذ القرارات، و من روادها المشهورين " هيربرت سايمون "

و" جيمس مارتنش "و "رتشارد سايرت "و هم أساتذة الإدارة في جامعة كارنجي ميلون

بالولايات المتحدة الأمريكية.

¹ خليل محمد العزاوي ، " إدارة إتخاذ القرار الإداري "، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الأردن ، ط 1 ، 2006 ، ص 105-106

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

- كار هيربرت سايمون في مجال إتخاذ القرارات.

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

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

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

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

المرؤوسين.

- النظرية المثالية الجزئية لسايمون :

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

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

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

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

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

عناصر نظرية التنظيم و السلوك الإداري لسايمون :

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

- أن وراء كافة أنواع الأعمال الإدارية عملية اختيار و تحديد.
- أن إتخاذ القرارات يشمل التنظيم الإداري كله بنفس القدر الذي يعم الأداء الفعلي للأعمال.
- ينقسم أعضاء المنظمة إلى فئتين المنفذين الذين يؤدون الأعمال و ينفذون القرارات و فئات متخذي القرارات.
- عملية اختيار البدائل هي من وظيفة متخذي القرار.
- التركيز والاهتمام على المنفذين لأنهم سبب في نجاح أو فشل المنظمة.
- أن عملية إتخاذ القرار هي دائما بحث عن الوسط حيث لا يوجد بديل قادر على تحقيق الأهداف تحقيقا تاما.

أهمية انتشار هرم سلطة يتدرج من القمة للقاعدة.

- صنف سايمون القرارات إلى نوعين:

1- قرارات مبرمجة Programmed decisions : هي روتينية بسيطة متكررة ظروفها ثابتة و تتخذ عادة من قبل الإدارة الدنيا و تستخدم فيها الأساليب التقليدية.

2- القرارات الغير المبرمجة Non-programmed decisions : و تتصف بأنها

غامضة و معقدة لأنها تتعلق بمشكلات ذات طبيعة غير متكررة و غير مألوفة، و ظروفها متغيرة و تحتاج إلى جهد ذهني كبير و تفكير و إبداع، حيث تستخدم فيها الأساليب الحديثة مثل البرامج الخطية و بحوث العمليات و تتخذ هذه القرارات عادة من قبل الإدارة العليا.

- من رواد المدرسة كارنجي :

1- نموذج سايمون و مارتنش : حيث يرى هربرت سايمون و جيمس مارتنش أن القاعدة

التي تقوم عليها النظريات الفكرية غير واقعية لأن المدير متخذ القرارات ليس على علم كامل بجميع البدائل و نتائجها كما أنه لا يستطيع أن يتنبأ بآثار كل بديل و نتائجه، لذلك قدم سايمون و مارتنش نموذجا لاتخاذ القرارات مكونا من أربعة عناصر مترابطة و هي:

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

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

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

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

2- نموذج سايرت و مارتنش لعملية إتخاذ القرار :

يحتوي هذا النموذج على أربعة أسس لاتخاذ القرارات:

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

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

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

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

- انتقادات موجهة إلى مدرسة كارنجي:

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

4. تشارلز لندبلوم:

وجه " لندبلوم " انتقادات للنموذج العقلاني التقليدي حيث رأى أن الأسلوب العلمي في إتخاذ القرارات الذي يفترض العقلانية الكاملة هو أسلوب غير واقعي و قدم لنا المدخل دريجي incremental approach فيها أن المدير متخذ القرار يركز فقط على السياسات الحالية بدلا من محاولته المسح الشامل و تقييم جميع البدائل و اعتبار عدد قليل من البدائل و تقييم عدد محدود منها، و إعادة تحديد تلك المشكلة و إيجاد قرارات تدريجية لحل المشكلة.

5. امتياي اتزيوني.

صاحب نموذج المسح المختلط حيث يقدم وصفاً واقعياً للإستراتيجية التي يستخدمها المدير متخذ القرار في مجالات متنوعة إستراتيجية للمدير الفعال للملاحقة والتعقيب لذلك هذا النموذج يجمع بين الإستراتيجية العقلانية و التدريجية و يعطي مرونة في مراجعة القرار في أي مرحلة من مراحل إتخاذ القرار .
النموذج السلوكي في المنظمة العامة:

المرحلة الأولى :بناء النموذج عن طريق تجميع المعلومات.

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

المبحث الثالث .الآداء الإداري و البيداغوجي لرؤساء الأقسام

المطلب الأول .أنواع القرارات البيداغوجية :

تصنف القرارات البيداغوجية و تحدد أنواعها وفق إستخدام معايير متعددة فالمعيار المستخدم هو الذي يحدد نوع القرار و فيما يلي بعض من هذه القرارات :

1- قرارات مبرمجة و قرارات غير مبرمجة : تعتبر القرارات المبرمجة لأن معيار الحكم فيها عادة ما تكون واضحة و غالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها و من السهل تحديد البدائل فيها ، و يوجد تأكيد نسبي بشأن البدائل المختارة و هي قرارات روتينية و محددة جيدا ، لها إجراءات معروفة و محددة مسبقا للتعامل معها .

القرارات الغير مبرمجة عادة ما تظهر الحاجة لإتخاذها عندما تواجه المنظمة المشكلة لأول مرة و لا توجد خبرات مسبقة بكيفية ، و لا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل و الإختيار بينها ، و لذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد بشأن بدائل نتائج التصرفات البديلة و نتيجة لهذه الخصائص ، فإن كل قرار يتم صنعه وفقا للمتطلبات و ظروف و خصائص المشكلة ، و لا توجد أنماط موحدة لحل هذا النوع من المشكلات ، و يمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة إستخدام حكمه الشخصي و تقييمه و رؤيته للمشكلة ، و هي قرارات غير متكررة و كل منها له طبيعته المميزة و غالبا ما تكون على درجة من الأهمية

معايير التفرقة : قرارات مبرمجة و قرارات غير مبرمجة :

طبيعتها روتينية و متكررة غير منتظمة و غير متكررة

معايير الحكم فيها واضحة يمكن إستخدام الحكم الشخصي

تحديد البدائل سهلة تتسم بنوع من الصعوبة

ظروف إتخاذ القرارا عدم تأكد نسبي

الإجراءات محددة و غير محددة مسبقا

المعلومات متوفرة قليلة جدا و غير كافية

أدوات طرق الحل الخبرة

2- تصنيف القرار حسب نوع المشاركة :

و نعني بهذا التصنيف من يخول لهم القانون بصنع القرارات داخل المنظمة و الآثار التي تترتب عن ذلك قرارات فردية و هي التي يقوم بإتخاذها مدير واحد بصفته المسؤول الأول في المنظمة و القانون يسمح له بإتخاذها كقرارات متعلقة بالتوظيف و الترقية و الفصل

قرارات تنظيمية : و هي التي يشارك في إتخاذها العديد من المديرين و اللجان في الإجتماعات للقواعد العامة ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد مثلا : إصدار اللوائح و تحديد السلطات الواجب إتباعها

3- تصنيف القرار حسب المستويات الإدارية :

قرارات إستراتيجية هي تلك القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي و علاقتها المتبادلة و مدى التفاعل معها أو هي تلك التي تهدف إلى تغيير أهداف المنظمة في المدى الطويل أي هي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المنظمة في المستقبل مثل حجمها أو مركزها التنفسي أو حصتها السوقية و الإدارة العليا هي المسؤولة عن هذا النوع من القرارات و من أبرز خصائصها كونها نادرة التكرار و تتعلق بالمنظمة ككل و تتخذ في حالة عدم التأكد

قرارات تكتيكية : هي القرارات الوظيفية التي يتم إتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى للوصول بالأنشطة الوظيفية المختلفة في المنظمة كالإنتاج و التسويق ووظيفة الموارد البشرية و غيرها إلى الأداء الأمثل و تتميز بكونها تتعلق بالأنشطة قصيرة الأجل و تنطوي على درجة مقبولة من التأكد و هي تكون عادة أقل غموضا و تعقدا و أقل تكرارا مثل إتخاذ قرار يخص وضع مصلحة المراقبة على جميع خطوط الإنتاج المالية و الإدارية.... إلخ

قرارات تشغيلية : و هي المتعلقة بالتأكد من أن المهام و الأنشطة قد تم تنفيذها بكفاءة و فعالية و هي تهدف لتسيير الأمور العادية و حل المشاكل اليومية و هي قرارات كثيرة التكرار مثلا قرار تحديد الكمية اللازمة من المغادرة الأولية و قرار مراقبة جودة المنتج

4- القرارات في ظل التأكد مقابل القرارات في ظل المخاطرة :

فالقرارات في حالة التأكد هي التي تتخذ في حالة التأكد التام بنوع المتغيرات و طبيعتها التي تؤثر في القرار المطلوب إتخاذه و علة فنتائج القرار و تأثيره تكون معروفة بشكل مسبق .أما القرار في ظل المخاطرة تكون فيه أهداف القرار واضحة مع توفر كمية جيدة من المعلومات المتاحة لصانع القرار لكن العوائد المستقبلية المرتبطة بكل خيار من الخيارات هي عرضة للإحتمال و عدم اليقين

5- القرارات المتعلقة بمشكلة معينة مقابل القرارات المرتبطة بالفرصة السانحة : يتخذ بعض المدراء و الرؤساء قرارات لحل مشكلة قائمة أو متوقعة في حين يتخذ آخرون قرارات لإغتنام فرصة سانحة للنمو و الزيادة في الأرباحو هنا تكون قراراتهمفي الغالب إبتكارية

أنماط إتخاذ القرار و تكون كالتالي :

1- الحاسم و هو وصف للرئيس أو المدير الذي يعتمد على حد أدنى من المعلومات لغرض الوصول إلى القرار فهو يهتم بالسرعة و النتائج و إهماله للتقارير و الدراسات المفصلة أو أن يعيدها إلى من قام بإعدادها

2- المرن : و هو المدير الذي يفضل التقارير الملخصة التي تشتمل على تشكيلة من البدائل المطروحة بإختصار لغرض قيامه بإختيار أحدها و بدلا من تفصيل الحلول المهيكله و المعروفة فإنه يرجح تلك الحلول التي تنشأ و تنال القبول التدريجي من قبل الآخرين

3- الهرمي : يقوم المدير هنا بفحص و دراسة مجموعة كبيرة من المعلومات قبل الوصول إلى الحل فهو يبتغي الكمال و الدقة و الشمولية و بالتالي ينظر إلى التقارير المختصرة كونها غير كافية لإتخاذ القرار التكاملي : هو المدير الذي يستعمل أكداً المعلومات الواسعة و المتنوعة لتوليد حلول ممكنة و عديدة ف يأن واحد و يرفض التقارير المختصرة مفضلاً الدراسات المعمقة والمعقدة للإحاطة بالمشكلة

المطلب الثاني. معوقات القرارات البيداغوجية :

إن حياتنا اليومية مليئة بالقرارات التي تتعلق بكافة شؤون الحياة، فما دامت هناك مسائل تحتمل الإجابة عليها بنعم أو لا، أو تختلف وجهات النظر في تصريفها أو معالجتها فإن الأمر يحتاج إلى إتخاذ قرار إن مختلف العمليات التي يقوم بها القائد أو المدير وما يصاحبها من أنشطة إدارية إنما هي في شأنه الواقع سلسلة من القرارات، فالسياسة العامة ما هي إلا نتاج قرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا لتوجيه سلوك المرؤوسين، والإجراءات هي الأخرى تأتي نتيجة قرارات تحدد كيفية تنفيذ مختلف العمليات التخطيطية والتنظيمية إذا أن أي موقف إداري أو تعليمي يمثل مشكلة ما أو فكرة ما يتطلب إتخاذ قرار سليم نحو المشكلة بهدف حلها أو نحو الفكرة بغرض تنفيذها. والإنسان العادي يواجه في حياته اليومية مئات من المواقف والمشكلات التي تتطلب منها إتخاذ العديد من القرارات

ومن الملاحظ أن صنع القرارات من قبل الفرد قد لا يكون دائماً وفقاً للأسلوب السليم إذ ليست كل قرارات الفرد تمثل الحل الأمثل حيث أن قدرة الفرد محدودة على الاختيار وفقاً لظروف كل موقف يستلزم إتخاذ قرار بشأنه، ووفقاً لحجم ونوع المعلومات المتوفرة وكذلك وفقاً لمستوى خبرة الفرد ودرايته ومرانه وقدرته على إتخاذ القرار الرشيدوفي الواقع أن بعض القرارات التي تتطلب من المدير جهداً كبيراً ووقتاً أطول للحصول على أفضل البدائل تجاه مشكلة معينة وقد لا يصل في النهاية إلى البديل الأمثل حيث لا يمكن للفرد أن يحيط علماً بجميع البدائل الموجودة. وقد يجد نفسه أنه ليس لديه القدرة على البت في إتخاذ القرار. ويقول في ذلك " سيمون " أستاذ الإدارة: (أن من الصعوبة بمكان أن يتم حصر كل البدائل

لاختيار القرار الرشيد). ولذا فإن إتخاذ أي قرار سريع وحاسم قد يكون أفضل بكثير من تأجيل القرار أو رئيس شركة أمريكية فهو يقول: (إتخاذ . Lester Hogan "عدم إتخاذ. وهذا هو رأي "ليستر هوجان أي قرار أفضل من عدم إتخاذ، إذ أن عدم البت في الأمور شيء مرعب وذلك لسببين: الأول تأثير الروح المعنوية للموظفين إذا لاحظوا عدم قدرة رئيسهم على التوصل إلى حل حاسم لمشكلة ما، مما قد يقلل روح الحماسة عندهم

والسبب الثاني: أنك إذا أجلت إتخاذ قرار حاسم لمشكلة ما، فإن النتيجة أنك لن تحصل على مزيد من المعلومات عنها بعد أسبوع أو شهر أكثر مما لديك الآن، وبذلك لا تكون قد فشلت في إتخاذ قرار فحسب؛ بل لن يكون لديك مزيد من الوقائع أو الحقائق التي تساعدك على إتخاذ القرار السليم أما إذا إتخذت قراراً وكان خاطئاً فسرعان ما يتضح لك هذا الخطأ وتستطيع حينئذ تداركه وإصلاحه، لأنه بمجرد إتخاذك القرار وبدئك في تنفيذه سيتبعك الآخرون في نفس الإتجاه، وستتطور الأمور إما للأحسن وإما للأسوأ. فإذا كانت النتيجة سيئة فعليك أن تعترف بخطئك وتتخذ خطوة إيجابية لإصلاحه، فمع هذا الحسم لا تدع الكبرياء يمنعك من الصراحة ومن أن تعترف لمرؤوسيك أنك كنت مخطئاً... إن إتخاذ أي قرار خاطئ أفضل من عدم إتخاذ مطلقاً لأن القرار الخاطئ سوف يعطيك مزيداً من المعلومات، أما (فشلك في إتخاذ أي قرار فلن يعطيك شيئاً على الإطلاق).

ويقول "سيمون" إن إتخاذ القرارات هو قلب الإدارة... فالقرارات ما هي إلا سلسلة متصلة بعضها ببعض وكل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات إلى الحد الذي تكون فيه القرارات صغيرة جداً، فكل قرار يسبقه قرار أو يتبعه قرار إلى أن يتم تنفيذ وتحقيق الأهداف فبذلك نصل إلى أن إتخاذ القرارات عملية معقدة ومركبة وتتداخل فيها عوامل متعددة تعترض متخذ القرار وتصبح حواجز للقرار الرشيد ومنها:

.عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً

.عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية

.عدم الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة

.عدم معرفة جميع النتائج المتوقعة لجميع الحلول

الفرد محدود في إتخاذ القرارات بمهاراته وعاداته وانطباعاته الخارجة عن إرادته ومحدود أيضاً بقيمه الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية وبمعلوماته وخبرته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته وقدرته على التمييز بين الحقيقة والقيمة وبين التفكير بطريقة منطقية وبطريقة ابتكارية وعنصر الوقت يسبب ضغطاً على متخذ القرار

ومن ناحية أخرى فإن المشاكل والمعوقات الإدارية التي تعرض عملية إتخاذ القرار متعددة متنوعة وسوف أقوم باستعراض عدد منها كما يلي :

يذكر أن المعوقات التي يصادفها المدير في الدول النامية أثناء عملية إتخاذ القرار تتلخص فيما يلي :

المشاكل والمعوقات الإدارية

المشاكل المعوقات البيئية

المشاكل والمعوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية

المشاكل والمعوقات الإدارية

أولاً: المركزية الشديدة وعدم التفويض

لقد أكدت الدراسات العملية أن القيادات في الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية تمارس قدراً كبيراً من المركزية في إتخاذ القرارات مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات في الصف الثاني من السلم الإداري.. وتبرز مظاهر هذه المركزية في كثرة الإماءات والموافقات والشروحات التي تشترط لمصلحة الأعمال ونظاميتها، ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين والروح البيروقراطية التي تقترن دائماً بالمركزية الجامدة

ومن الوسائل الفعالة للحد من ظاهرة المركزية في الدول النامية تدريب القيادات صانعة القرار على تفويض السلطات للمرؤوسين باستخدام أساليب التدريب المناسبة كدراسة الحالات وتمثيل الأدوار وغيرها من الأساليب التي تبين أهمية التفويض ومساوى المركزية والاستئثار بالسلطة من خلال مواقف عملية من شأنها التأثير في السلوك الإداري لهذه القيادات.. وتوفير سبل الطمأنينة للمرؤوسين لتشجيعهم على قبول تفويض بعض السلطات، وحسن استخدام الوقت الذي يعتبر عنصراً هاماً ومؤثراً في التخفيف من حدة المركزية

ثانياً: الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية

تتسم الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية بسمات معينة تنعكس آثارها السلبية على عملية إتخاذ القرارات.. ومن أهم هذه السمات ما يلي

أ. تعد مستويات التنظيم وضيق نطاق التمكين للمديرين على مرؤوسيهـم: ذلك أن تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يؤدي إلى كثرة الفواصل بين هذه المستويات، وكذلك بين هذه المستويات الإدارية وقمة الهرم التنظيمي.. ويترتب على ذلك صعوبة أحكام عمليات التوجيه وصعوبة استخدام أدوات وقنوات الاتصال المختلفة مما يؤدي إلى إعاقة وصول البيانات والمعلومات التي مراكز إتخاذ القرارات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب

ب. تشتت أقسام ووحدات التنظيم الواحد: فقد أكدت الممارسات الإدارية تشتت أقسام ووحدات المنظمة الإدارية - كالوزارة مثلاً - في أكثر على النطاق المحلي والإقليمي، وقلة الاتصال بين هذه الوحدات

وبينها وبين الإدارة المركزية، تعتبر من المشاكل والمعوقات التي تحول القرارات ج. التكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية: يُرجع بعض كتاب الإدارة أسباب هذه الظاهرة إلى عدم وجود فلسفة تنظيمية واضحة لتقسيم الأعمال بين الأجهزة الحكومية المختلفة، وتباين المعايير المستخدمة لمنح الصلاحيات عبر التطور الإداري وما خلفه من رواسب عالقة من عهود التبعية. ويترتب على تكرار وازدواجية الاختصاصات والصلاحيات الممنوحة للإدارات إحداث الفوضى والارتباك وتشتت المسؤولية وتفتت الجهود وفقدان الرقابة وضياح الوقت وزيادة التكاليف.. وهذه كلها تشكل عقبات وتقرض قيوداً على متخذ القرار.

د. وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية التي تظهر داخل التنظيمات الإدارية وتلعب دوراً هاماً في التأثير على سلوك العاملين، كما أنها قد تكون عبئاً على المدير متخذ القرار مما يعيق قراراته، كما قد تؤثر جماعة معينة على إتخاذ بعض القرارات، إلى ذلك أن وجود مثل هذه التنظيمات غير الرسمية قد يساعد الضاغطة والمتعاونة مع هذه التنظيمات أو المستفيدة على استخدامها قرارات المدير وتوجيهها لخدمة مصالحها¹

ثالثاً: البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات

تعاني الإدارة في معظم الدول النامية من مظاهر البيروقراطية التي يترتب عليها عقبات تواجه متخذي كما تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة عقبة تواجه متخذي القرارات في الدول النامية.. ذلك أن القرارات تعقد الإجراءات يؤدي إلى فرض قيود على متخذي القرارات، وقد يقضي في بعض الأحيان كثيرة على روح المبادرة والابتكار لديهم، وكل ذلك يؤدي إلى عدم صواب القرارات المتخذة.. حتى أنه قيل بحق أن الروتين هو المنافس القوي للقرار الإداري الواعي

رابعاً: عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار

سبق أن بينا عند الكلام عند المرحلة الخاصة بجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار أن سلامة وفعالية القرار الإداري تتوقف بالدرجة الأولى على سلامة ودقة وكفاية المعلومات التي سيبنى على أساسها وقد أكدت معظم الدراسات والأبحاث التي تناولت النظم الإدارية في الدول النامية أن معظم.. القرار الأجهزة الإدارية في هذه الدول تعاني من نقص في المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات وعدم دقتها أو حداقتها، وعدم توفر الأساليب العلمية الحديثة للحصول على المعلومات وتنسيقها وحفظها ومن الصعوبات والعقبات الأخرى التي تواجه متخذي القرارات في الدول في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات: قصور أجهزة الإحصاء والأجهزة التنفيذية في إعداد البيانات والمعلومات الضرورية وتنظيمها ومراجعتها.. وتردد من المؤسسات والدوائر عن تقديم البيانات والمعلومات لمراكز إتخاذ القرارات تعاونها في تسهيل مهمة الباحثين أو المسؤولين... وإحجام المختصين عن إعطاء

¹ الحكمي، إبراهيم حسن. (2003). الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقتها ببعض المتغيرات بكلية التربية والعلوم بجامعة أم القرى، الطائف السعودية. مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 90.

والمعلومات بل وإنكار وجودها في بعض الأحيان عن شعور خاطئ بتملكها لادعائهم سرية هذه المعلومات لطابعها العسكري والأمني أو عدم توفرها، منهم في التظاهر بالأهمية، أو الخوف من النتائج غير السارة التي قد تعكس المعلومات، أو بفعل الضغوط النفسية والاجتماعية.. واقتصار متخذي معلوماتهم على تلك الموجودة في سجلات المنظمة فقط رغم ضآلة هذه المتوفرة وقدمها وافتقارها للدقة والوضوح خامساً: التخطيط غير السليم

يعتبر التخطيط غير السليم من الظواهر السلبية الملموسة في الأجهزة الإدارية للدول النامية.. ووجود هذه الظاهرة يترتب عليه عدم تحديد ووضوح الأهداف لخطط التنمية ويجعل الرؤيا غير واضحة أمام صانعي القرارات في عملية التنبؤ والتوقع بالنسبة للمستقبل عند إتخاذ القرارات.. يضاف إلى ذلك أن العلاقة بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ في أغلب المؤسسات والمصالح الحكومية غير واضحة مما يترتب عليه آثار سلبية تعيق إتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الخطط المرسومة

المشاكل والمعوقات البيئية

إن معظم المشاكل والمعوقات البيئية التي تواجه عملية إتخاذ القرارات في أغلب الدول النامية تتبع من اعتبارات سياسية واجتماعية وفنية، وضغوط وتأثيرات شخصية تمارسها الجماعات الضاغطة أو المنظمات المهنية.. وأن هذه المشاكل والمعوقات تحول دون التزام متخذي القرارات بالموضوعية، وتؤدي بالتالي إلى عدم إتخاذ القرارات السليمة أو عدم ترشيد عملية إتخاذها

أولاً: عدم استقرار الأنظمة السياسية

تبدو ظاهرة عدم استقرار الأنظمة السياسية في الدول النامية واضحة. ومثل هذا الوضع أفقد التنظيمات الإدارية في هذه الدول واستمراريتها، وخلق المشاكل الاجتماعية والنفسية للقيادات الإدارية يضاف إلى ذلك أن جو الانقسامات السياسية والاجتماعية والدينية بالأجهزة الإدارية وقياداتها في الدول النامية يجعل قادة هذه الأجهزة يشتمت الأمن والاستقرار بما يؤدي إلى تخوفهم من المسؤولية وترددهم

ثانياً: الموارد الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد

هناك الكثير من الأوضاع والظواهر الإدارية السلبية النابعة من العادات السائدة في مجتمعات الدول التركيب الطبقي وتفاوت المستويات الاقتصادية السائدة في النامية والتي تنعكس آثارها على القرارات منها بعض العادات والتقاليد والأعراف وأنماط السلوك الاجتماعي السائدة في معظم مجتمعات الدول النامية، الوساطات وأشكال المحاباة التي تتم بدوافع حزبية أو طائفية أو مذهبية أو عشائرية، وتؤدي إلى إقحام هذه الأمور في العمل الإداري وعلى حسابه، و إتخاذ القرارات التي تبدو فيها هذه الأسباب واضحة بعض أنماط العلاقات الاجتماعية والعرف الاجتماعي التي تؤدي إلى تحول بعض القرارات إلى شعارات الاحتكاك بين المصالح العامة والمصالح الخاصة الذي غالباً ما يكون سببه الانحراف.. ويؤدي هذا الاحتكاك إلى تبدل القرار من قرار يخدم المصلحة العامة إلى قرار على حسابها، مما يترتب عليه تبديل الأموال وذلك تحت ضغط أصحاب النفوذ السياسي أو الاجتماعي، أو بسبب الفساد انفراد المسئول باتخاذ

القرار أحياناً نتيجة الاعتذار بالكبرياء والغرور أو في الظهور بمظهر التمتع بالسلطة، أو نتيجة ممارسة السلطة الممنوحة له والأصدقاء والأنصار والأقارب

ثالثاً: غموض وجمود الأنظمة واللوائح

تلعب الأنظمة واللوائح دوراً هاماً في تنظيم وضبط العلاقات بين أفراد الجهاز الإداري لتمكينه من ممارسة نشاطه وتحقيق أهدافه.. وفي مجال إتخاذ القرارات تحدد هذه الأنظمة واللوائح سلطات المديرين والسياسات التي يجب الالتزام بها في إتخاذ قراراتهم.. إلا أن هذه الأنظمة واللوائح يمكن أن تكون أداة فعالة لتمكين المديرين من إتخاذ القرارات السليمة والفعالة التي تحقق أهداف الإدارة، كما يمكن أن تكون عائقاً خطيراً يحول دون تمكين المدير من الوصول إلى القرار الفعال

ومن أهم المشاكل والمعوقات - النابعة من الأنظمة واللوائح - التي تواجه متخذ القرار في الدول النامية، والتي كشفت عنها بعض الدراسات

جمود وتعقد الأنظمة واللوائح: إذ أن عدم مرونة الأنظمة واللوائح بالشكل الذي يساعد على مواجهة متطلبات العمل الإداري والأسرع في إتخاذ القرارات المناسبة لحل المشاكل وخاصة الطارئة منها.. يشكل عقبة رئيسية تحد من سلطة المدير متخذ القرار وتعيق استخدامه الفعال لهذه السلطة في مواجهة المواقف الصعبة التي تعترضه وإتخاذ القرارات المناسبة لحلها

غموض اللوائح: الذي يؤدي بمتخذ القرار إلى الاجتهاد في إيجاد البدائل التي يراها مناسبة لحل المشكلة التي تواجهه.. فالمدير الذي يواجه مشكلة خاصة بترقية أحد موظفين اثنين في إدارته يستحقان الترقية في الوقت الذي توجد فيه درجة واحدة ولا توجد لائحة صريحة في هذا المجال، يمكنه أمام هذا الموقف طرح عدة بدائل منها: اختيار الشخص الذي يعتقد أنه كفاء في الإنتاج، أو الشخص الذي يحقق الانسجام مع المجموعة العاملة، أو رفع الموضوع إلى الرئيس الأعلى للتصرف، أو تشكيل لجنة لدراسة الموضوع والأخذ بقرارها الدراسة الموضوعية عن كل من الموظفين من حيث كفاءته وإمكانية انسجامه مع المجموعة العاملة، ثم تدريس متطلبات الوظيفة ويتخذ قراره مع الاستمرار من يثق بهم حول الموضوع، وكل هذه الجهود التي بذلت لحل المشكلة يمكن الاستغناء عنها لو وجدت نصوص صريحة وواضحة تحدد البديل المناسب¹

كثرة التعديلات والتفسيرات: ذلك لأن الإفراط في تعديل وتفسير الأنظمة يؤدي بالمدير متخذ القرار إلى الاجتهاد في إيجاد الحلول للمشكلة التي تواجهه، والذي يحصل في الواقع العملي أن تتم التعديلات والتفسير متتابع دون اطلاع المديرين عليها، وبناء قراراتهم على أساس صورتها قبل التعديل أو التفسير، مما يسبب تناقض أو تعارض نصوص الأنظمة واللوائح

رابعاً: عدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في الإدارة

¹ ماحي إبراهيم و بشير معمرية.(2003). خصائص الأستاذ الجامعي كما يدركه طلابه : دراسة ميدانية على طلاب جامعة باتنة. فعاليات الملتي الوطني للتقويم التربوي في المنظومة الجامعية : واقعه وسبل تطويره.

ومن الصعوبات والمعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية والتي تنعكس على عملية إتخاذ القرارات - انغلاق إدارة التنمية - في الدول عن تجارب الإدارة والبحث وعدم الإستفادة من العلم والتكنولوجيا وأمام الثورة التكنولوجية التي تشهدها الدول المتقدمة، لم يعد هناك مفر أمام الدول النامية من الإستفادة من تكنولوجيا الدول المتقدمة في مجال الإدارة بشكل عام وإتخاذ القرارات بشكل خاص حيث يمكن الإستفادة من تكنولوجيا الدول المتقدمة في مجال الإدارة بشكل عام وإتخاذ القرارات بشكل خاص حيث يمكن الإستفادة مما قدمته الإختراعات العلمية في هذا المجال مثل الحاسبات الالكترونية والأساليب الكمية التي تساعد على ترشيد عملية إتخاذ القرارات

ويتضح من العرض السابق أن عوائق التكنولوجيا للدول النامية منها في مجال الإدارة تنقسم إلى نوعين عوائق تتعلق بالدول النامية الطالبة للتكنولوجيا: إذ أن هذه الدول المعرفة، فهي دول تصل نسبة الأمية في عدد كبير منها إلى 80% القدرة على الإستيعاب، كما تنقصها الموارد التي تسمح لها بإستخدام التكنولوجيا، فضلاً عن عدم وجود سياسة علمية -تكنولوجية محددة عوائق تتعلق بالدول المتقدمة الناقلة للتكنولوجيا، ومعها الشركات المتعددة الجنسية المسيطرة على تصدير العلم والتكنولوجيا، وهل هي مستعدة لنقل التكنولوجيا إلى الدول النامية؟ وإن كانت مستعدة فإلى أي مدى مستعدة لذلك؟ وما هي أنواع هذه التكنولوجيا؟

المشاكل والمعوقات النابعة من وضع القيادات الإدارية

إن من أهم المشاكل والمعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية والتي تنعكس على عملية إتخاذ القرارات، عجز القيادات الإدارية التي بيدها صنع القرار عن القيام بدورها القيادي، وحل المشاكل المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية في هذه الدول في مرحلتها الحالية

أولاً: عدم توفر الكوادر القيادية التي تتميز بالكفاءة

أثبتت الدراسات التطبيقية أنه من غير الممكن عملياً العثور على الأشخاص الذين تتوافر فيهم السمات اللازمة للنجاح في القيادة بالأعداد المطلوبة حتى في المجتمعات المتقدمة وإذا كان هذا هو الواقع بالنسبة للأجهزة الإدارية في الدول المتقدمة المشكلة تبدو أكثر صعوبة في الأجهزة الإدارية في الدول النامية

ثانياً: عدم سلامة طرق وأساليب إختيار القيادات الإدارية

من المشكلات التي تواجهها الدول النامية في تنفيذ خططها الطموحة إختيار وإعداد القيادات الإدارية التي تحتاج إليها أجهزتها الإدارية في هذه المرحلة لتكون قادرة على مواجهة تحديات مرحلة التنمية التي تعيشها، وهناك بعض السلبيات النابعة من أساليب إختيار القيادات الإدارية في الدول النامية والتي كشفت التطبيقات العملية أهمها

أ) أن معظم الدول النامية لجأت إلى ملء المناصب القيادية في أجهزتها بالعسكريين

ب) أن معايير اختيار الكثير من القيادات الإدارية في الدول النامية عوامل نابعة من طبيعة أنماط السلوك الاجتماعي السائدة في مجالات الدول: مثل المحسوبية السياسية والاجتماعية، وطبيعة النظم العائلية

ج) أن هناك اتجاهاً - يسود الإدارة في الدول النامية - يرى أن اختيار القادة المتخصصين لقيادة مشروعات تنسجم تخصصاتهم مع نشاطاتها يضمن نجاح هذه المشروعات في تحقيق أهدافها، وترتيباً على ذلك فإن أنسب القادة لتولي إدارة أي مشروع يكون نشاطه ذا طابع فني، هو القائد الفني المتخصص في مجال النشاط الفني لهذا المشروع، فاختيار الطبيب لإدارة مستشفى هو الضمان الوحيد لنجاح هذا المستشفى، واختيار مهندس كيميائي لإدارة مصنع للكيماويات هو الضمان لتشغيل هذا المصنع بكفاءة، واختيار مهندس زراعي متخصص في الصناعات الغذائية لإدارة مصنع للألبان يضمن تحقيق إنتاجية عالية لهذا المصنع، وهكذا، وبالمقابل فإنه ليس من المناسب أن يتم اختيار القيادات غير المتخصصة لقيادة مشروعات تكون نشاطاتها ذات طابع فني، لأن ذلك لا يضمن نجاح هذه المشروعات في تحقيق أهدافها

ثالثاً: عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية من المشاكل التي تواجه قادة الأجهزة الإدارية في الدول النامية في إتخاذ القرارات عدم إحساسهم بالاطمئنان والأمان عند إتخاذهم للقرارات، وتبدو مظاهر ذلك في خوف القادة من المسؤولية وتردد بعضهم واحجام البعض الآخر عن المبادرة والمواجهة الجريئة للمشاكل الطارئة ورجوعهم بصفة مستمرة إلى رؤسائهم لأخذ موافقتهم على القرارات التي يتخذونها للاطمئنان إلى سلامة وصحة هذه القرارات وانسجامها مع الأنظمة

وأهم أسباب خوف أو تردد أو إحجام القادة الإداريين في الدول النامية عن إتخاذ القرارات ما يلي
أ) ضعف كفاءة القائد: وهذا يحرمه من القدرة على تحديد البدائل والنتائج التي تترتب على كل منها، سواء كانت إيجابية أو سلبية

ب) خوف القائد من إتخاذ القرارات: وتتعدد الأسباب التي تكمن وراء ذلك، فمنها ما يرجع إلى نشأة القائد أو المحيط الاجتماعي والمهني الذي يعيش فيه، ومنها ما يرجع لعدم الاستقرار في الأنظمة الإدارية وكثرة التعديلات والتقلبات، وعدم وضوح الرؤية وغموض الأهداف

ج) حداثة القائد في العمل: فالقائد الجديد غالباً ما يشعر بعدم الاطمئنان ويميل إلى تأجيل إتخاذ القرار عسى أن تطرأ ظروف تعفيه نهائياً من عبء الاختيار

رابعاً: عدم اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرارات
تؤكد الممارسات العملية أن الاهتمام بالأساليب الكمية - وخاصة بحوث العمليات - لاتخاذ القرارات في الدول النامية ومنها الدول العربية لازال محدوداً، ويُرجع - بعض الباحثين - أسباب ذلك إلى عدم إيمان القيادات الإدارية في هذه الدول بجدي هذه الأساليب؛ إذ أن الرأي السائد لدى هذه القيادات أن هذه

الأساليب يصعب تطبيقها، وأنها لا تلاؤم الظروف وأنماط السلوك الإداري السائدة في الدول النامية وإنما تلاؤم الظروف السائدة في الدول المتقدمة، رغم أن بعض التطبيقات التي أجريت في هذا المجال أثبتت عدم صحة هذا الرأي، يضاف إلى ذلك نقص الكوادر القادرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة وفي مقدمتها بحوث العمليات وتخلّف نُظم المعلومات الإدارية، وعدم وجود الأبحاث والدراسات التي تشجع القيادات الإدارية على استخدام مثل هذه الأساليب في مجال إتخاذ القرارات ولعل من الوسائل التي تشجع على استخدام هذه الأساليب في مجال القرارات إتاحة الفرصة للقيادات الإدارية في الدول النامية للتعرف والاطلاع على أحدث الأساليب العلمية والتطور التكنولوجي في مجال الإدارة عامة وإتخاذ القرارات بصفة خاصة، وذلك عن طريق إيفاد قادة الأجهزة الإدارية لحضور المؤتمرات والدورات والبرامج المتخصصة في المنظمات الإدارية الرائدة، والاستفادة من المناقشات التي يُدلي بها الخبراء المشاركون في هذه الدورات أو البرامج والندوات، ومما يتولد لديهم من أفكار عند احتكاك العقول وتبادل الخبرات والأفكار وفي حين حدد¹ إلى أن هناك عدد من معوقات القرار التي تحد من فاعليته وهي على النحو التالي

التنظيم الخاطئ للمشكلات
التسرع والخطأ في إصدار القرارات
التفكير المزدوج
القرار الوحيد الذي لا قرار غيره
التقصير في عملية الاتصال

بالنسبة للإدارة المدرسية فإن هناك مجموعة من المعوقات يمكن أن تحد مدير المدرسة من إتخاذ قرار رشيد، وفيما يلي أهم تلك المعوقات

شخصية متخذ القرار :

فمن المسلم به أن عملية إتخاذ القرار يمكن أن تتأثر بالسلوك الشخصي لمتخذ القرار ذاته، والذي يتأثر بدوره إما بمؤثرات خارجية أو مؤثرات داخلية كالضغوط النفسية، واتجاهاته، وقيمه، وأفكاره، وخبراته، وهذا الأمر يترتب عليه حدوث ثلاثة أنماط من السلوك هي: الإجهاد، والحذر، والتسرع، وهذه الأنماط تنعكس آثارها على الأفراد خلال قيامهم بعملية صنع القرار، فمنهم من يتعامل مع المشكلة بحذر وببطء فتتفاقم آثارها، ومنهم من يتعامل معها بسرعة فلا يتمكن من الإحاطة بجزئياتها، والبعض الآخر يتعامل معها بتردد

التردد والخوف:

وذلك لأن عملية إتخاذ القرار تتعلق بأمر تنفذ في المستقبل وتتسأ عملية التردد نتيجة لعدم وضوح

¹ منصورى عبد الحق.(2006). سلوك المعلم و إنجاز المتعلم (دراسة مقارنة بين مرحل التعليم) أطروحة مقدسة لنيل شهادة دكتوراه في علم

النفس و علوم التربية ،جامعة وهران

الأهداف في ذهن متخذ القرار، وهذا من شأنه جعل المستقبل يتسم بالغموض، إن تنشأ من قلة خبرة متخذ القرار التي تجعله يعتقد أن قراره يجب أن يكون صحيحاً مائة في المائة، وقد تنشأ عملية التردد أيضاً من عدم قدرة متخذ القرار على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل، ومن ثم عدم ترتيبها حسب أولويتها توفير البيانات والمعلومات: إذا لم تتوفر البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة فإنها تمثل عائقاً من معوقات إتخاذ القرار التي تواجه مدير المدرسة

بيئة القرار :

حتى يكون القرار رشيداً فإنه يجب أن يكون متسقاً ومحققاً لأهداف نوعين من البيئات وهما البيئة الخارجية المتمثلة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، والبيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي وتشمل الاتصالات والعلاقات والإنسانية ومن ثم نرى أنه من الضروري ألا يتم إتخاذ القرار بمعزل من القوى والنظم المؤثرة في المجتمع حتى لا تكون معوقاً له وتعتبر مشكلة البيانات والمعلومات أحد المعوقات المهمة للأسباب التالية:

أن يكون القائمون على جمع وترتيب البيانات في المنظمة غير مؤهلين أصلاً للقيام بهذه العملية أن تتم عملية جمع البيانات ذاتها تحت ضغط ضيق الوقت، فلا يراعى فيها الدقة المطلوبة أن يكون هناك اختلاف على الأسس التي ينبغي أن يبنى عليها جمع البيانات أن يكون هناك عقبات إما انسياب البيانات والمعلومات من مصادر البيانات إلى متخذ القرار والمعلومات أساس القرار لعدة أسباب من أهمها أنه لا يمكن أن تحدد المشكلة إلا بتوافر المعلومات الوافية عنها، كما أن المعلومات تسهم في تحديد البدائل وتقييمها طبقاً للنتائج المرتقبة في كل بديل ويرى البعض أن من أهم الصعوبات التي تعترض عملية إتخاذ القرار، عدم توافر المعلومات الجيدة المتجددة عن ظروف العمل وإمكاناته، حيث تعتبر المعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لإتخاذ القرارات، ويرجع ذلك إلى المعلومات التي تفيد في تحديد المشكلة والبدائل وتقييمها طبقاً للنتائج المرتقبة من كل بديل، ويرجع ذلك إلى المعلومات التي تفيد في تحديد المشكلة والبدائل وتقييمها طبقاً للنتائج المرتقبة من كل بديل، والتغذية الراجعة عن نتائج التنفيذ ضرورية لتقييم القرار وإتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر

ويعتبر التردد من المشكلات التي تواجه متخذ القرار، وينشأ هذا التردد عن أمور كثيرة من أهمها عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تحقق بإتخاذ القرار، الأمر الذي يجعل صورة الموقف متأرجحة في نظر متخذ القرار، وعدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة، وعدم القدرة على تقييم كل من المزايا والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة وظهور بدائل وتوقعات جديدة لم يتيسر دراستها في المرحلة الأخيرة من مراحل إتخاذ القرار، ونقص خبرة متخذ القرار وسوء الاتصال أحد المعوقات الهامة في إتخاذ القرار، لأن عملية إتخاذ القرار تحتاج على شبكة اتصالات فعالة في المدرسة

لجمع البيانات والمعلومات والحقائق التي تسند عليها مراحل هذه العملية، وكذا توصيل القرار الصادر إلى من يعنيه الأمر

ولقد أشار سيمون إلى أن عملية الاتصال ليست بالغة الأهمية من للمنظمات الإدارية فحسب، بل أن توافر أساليب معينة للاتصال تحدد بدرجة كبيرة الطريقة التي يمكن أن توزع بها فعاليات إتخاذ القرار داخل المنظمة، كما أن إمكانية السماح لشخص ما لإتخاذ قرار تعتمد على مدى توافر المعلومات التي يحتاجها من أجل إتخاذ قرار رشيد وتعتمد أيضاً على الكيفية التي يتم بها إبلاغ القرار للأفراد الذين يتأثرون به، ومن ثم فإن صعوبة أو سهولة عملية الاتصال ونوع المعلومات عامل مهم في جودة القرار وقد أشار¹ إلى أنه أهم معوقات إتخاذ القرار هي نقص المعلومات الكمية والكيفية وعدم دقتها وصحتها وحداتها، ونقص الأجهزة والأساليب الحديثة لحفظها وتنسيقها، وفقدان التنسيق، وقلة نظم الاتصال الفعالة مما يؤدي إلى بعثرة الجهود والجهل بالقرارات وعدم الاهتمام بعنصر الوقت، وقلة أساليب الجدولة الزمنية والمتابعة الدورية للقرارات الصادرة والخوف من المسؤولية، وتردد بعض متخذي القرارات من المواجهة الجزئية للمشكلات

ولقد أوضح² أن عوائق القرارات عوائق داخلية وخارجية، أما العوائق الداخلية فهي تلك العوائق التي تحد من اختيار الحل المناسب وتتمثل في العوائق المالية والعوائق البشرية، والعوائق الفنية، أما العوائق الخارجية فيقصد بها المجتمع المحلي بالمؤسسة

من ذلك يمكن أن نلخص إلى أن هناك مجموعة من المعوقات التي تؤثر على فاعلية القرار المتخذ عن طريق المدير، وقد اتفق معظم علماء الإدارة على أن هذه المعوقات تتمثل في شخصية متخذ القرار، وعدم توفر البيانات والإحصائيات اللازمة، والاختلاف الواضح في إدراك المشكلات وتفسير البيانات، وعدم وجود الأشخاص الأكفاء القادرين على جمعها وتحليلها. والتردد (عدم الحسم)، وضعف الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، والتردد والتخوف من إصدار القرارات، ووجود عوائق مالية كعدم توفر البنود اللازمة للصرف على المشكلة موضوع القرار، وعدم توفر الوقت الكافي (عدم ملائمة توقيت القرار)، وضعف عملية الاتصال، وأثره على إتخاذ القرار، ونقص الخبرة الفنية المدربة والقادرة على التنفيذ وفي ضوء العرض السابق لمعوقات إتخاذ اقرار التي ساعدت الباحثين للوصول إلى أن هناك معوقات لها تأثيرها السلبي على إتخاذ القرار، وتشمل (المعوقات الشخصية، الإدارة، المادية، البشرية، الصلة بإدارة التعليم،

¹ واشرية، سعيد. (2003). تقويم مستوى تحكم الأستاذ الجامعي في بعض الكفايات التدريسية -في ظل العلاقة التفاعلية بينه وبين الطالب، دراسة ميدانية. فعاليات الملتقى الوطني للتقويم التربوي في المنظومة الجامعية : واقعه وسبل تطويره. الاغواط : قسم علم النفس و علوم التربية، جامعة الاغواط، الجزائر. أيام 7 و 8 ديسمبر. 2003. ص 150- 177.

² غنيم، احمد علي والبيحيوي، صبرية مسلم. (2004). تقويم الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر الطلاب والطالبات. منشور في مركز بحوث كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض. العدد 224.

وذات الصلة بالمجتمع المحلي). وقد تكون داخل المدرسة وخارجها، كل هذه المعوقات تمثل حجر عثرة في طريق مدير المدرسة للوصول إلى قرار رشيد

قائمة إرشادية لاتخاذ القرارات

المرحلة الأولى

تحديد وتوضيح المشكلة

تحديد أسبابها وأثارها

تحديد الأهداف المتعلقة بها والوقت اللازم للتعامل معها وغير ذلك

اسأل نفسك عن غيرك ما هي المعلومات المطلوبة

المرحلة الثانية

الحصول على اكبر قدر من المعلومات

عقد اجتماعات لكل من له صلة أو الذي مثل ذو علاقة واستشارته حول المشكلة والمعلومات الخاصة بها

قرر متى تنتهي استشارتك والحصول على معلومات

المرحلة الثالثة

حصر وجمع كل البدائل

تقييم كل بديل

اتخاذ القرار

وضع خطة التنفيذ إذا كان القرار استراتيجي

المرحلة الرابعة

لخص بإيجاز ماذا يمكن إن يحدث ولماذا ولمن يوجه القرار ومن يتأثر به

تؤكد إن الجميع على فهم بالقرار ومتى سيتم تنفيذه وكيف

المرحلة الخامسة تأكد من أن موجهاً التنفيذ قد عمل بها

تأكد من أن سير تنفيذ سير القرار يحقق الفعالية

راجع النتائج واعمل التعديل المناسب

القرار الرشيد هو الذي يحقق الفعالية

وهنا تنبغي الإشارة إلى انه إذا كان القرار الإداري يمثل محور العملية الإدارية وجوهرها فان الفعالية تمثل

محور القرار الإداري وجوهر رشده وان المعيار الأساسي الذي يميز بين القرارات الشخصية أو غير

الإدارية وبين القرارات الإدارية هو مدى اقترابها أو ابتعادها من الهدف الأسمى للإدارية ممثلاً في تحقيق

الفعالية

وللتعريف بالفعالية لا بد من توافر المقومات الأساسية التالية

أولاً القانونية: وهذا يفترض أن يتم القرار طبقاً للشروط القانونية المعمول بها والمتفق عليها بالمنطقة

ثانيا الكفاءة: وهذا يعني تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط سواء كانت هذه الشروط تتعلق بالكم المطلوب أو الكيف أو التكلفة أو الزمن أو غير ذلك

ثالثا الإبداع والتطوير: وهذا الشرط هو الذي يضمن استمرار المنظمة في المستقبل ولا يقتصر على مجرد ضمان كفاءتها في الحاضر وأن فعالية الإدارة أو قراراتها تعتمد على مدى قدرتها عن ضمان هذا الطلب وعلى مدى بروزه في الواقع العملي

رابعا: الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وأهداف في المجتمع من حولها

معايير القرار الرشيد

استنادا لأهم المقومات التي تقوم عليها فعالية القرار فانه يمكن استنتاج أهم المعايير التي سيتم الاستناد لها في بناء القرار وتقييمه

أولاً معيار الكفاءة "وهذا سيعني مدى قدرة القرار الإداري على تحقيق الأهداف المرسومة بأفضل جودة وبأقل تكلفة وقد ممكن وقل وقت وان القرار الإداري إلا أن يأخذ بأقل كم وبأقل وقت وان هذا القرار الإداري لا يستطيع إلا إن يأخذ هذا المعيار بالاعتبار دائما

ثانيا معيار السلامة والأمن: وهذا يعني أن القرار الرشيد هو الذي يهتم بمطلب السلامة التي قد تكون في بعض الأحيان في غاية الأهمية وان تجاهلها قد يؤدي إلى كوارث لا تحمد عقبها فإقامة مصنع للمواد البتر وكيميائية السامة أو أشعة أشعاعا خطرا أو غير ذلك بوسط أماكن مأهولة قد يكون ملائما لاعتبارات الكفاءة التي قد يكون في ذلك اختصار لتكاليف المواصلات ونقل الأيدي العاملة .. وغير ذلك ولكنه مرفوض من حيث معيار السلامة ولا يجوز وانه لا بد من ترجيح اعتبارات السلامة فوق أي اعتبار

ثالثا معيار القبول: والقبول له وجهان حتى يتحقق رشد القرار وفعالياته وهما

أ- قبول العاملون في المنظمة للقرار والإثارة المحتملة ولعل قبولهم يمثل أهم الشروط اللازمة للالتزامم بقبول القرار وبالذفاع عنه وتأييده

ب - قبول المجتمع للقرار وخاصة فئات المنتفعين بالقرار أو المتأثرين به سلبا أو إيجابا فالمنظمة أي منظمة هي ابنة بيئتها وان استمرارية المنظمة وفعاليتها قراراتها تعتمد على مدى قبول هذه البيئة لها ومما يمكن بالنسبة لهذه المعايير إن معياري الكفاءة والسلامة يرتكزان أكثر ما يكون على الجوانب الفنية الخاصة بالقرار إما معيار القبول فيرتكز أكثر ما يكون على الاعتبارات أو الجوانب الإنسانية وان العمل على تحقيق هذه المعايير ومراعاتها في عملية إتخاذ القرارات لا يعني البحث عن التوازن بينها بل لا بد من مراعاة ظروف كل موقف بحيث يتم التركيز على الاعتبارات المناسبة هذا مع ملاحظة إن الاعتبارات الإنسانية قد تقل كثيرا كلما زادت الاعتبارات الفنية والعكس بالعكس وان كان يمكن وجود بعض الحالات ايجابية المشاركة وسلبياتها

للوقوف بصورة موضوعية على الايجابيات والسلبيات لا بد من فهم فلسفة المنظمة فإذا كان جوهر هذه الفلسفة يقوم على المشاركة فانه لا بد من الالتزام بروح الفلسفة وعدم الالتفات للسلبيات المحتملة وهذا كما

يبدو لدى النموذج الياباني في الإدارة إما إذا لم تكن المشاركة مرتبطة بالفلسفة العامة بالضرورة فإنه يصبح من المتوقع حدوث ايجابيات أو سلبيات وذلك حسب أوضاع كل منظمة ومن أهم الايجابيات المحتملة

. إثراء المعلومات حول المشكلة التي يتم التعامل معها

. إثراء المعلومات حول بدائل القرار

وضع العقل الجماعي محل العقل الفردي مما يرشد القرار

.ضمان تفهم المشاركين للقرار وأهدافه وبالتالي زيادة قبولهم له وحماسهم لتنفيذه

إحساس المشاركين بمكانتهم وأهميتهم في العملية الإدارية وفي حياة المنظمة

إحلال روح العمل الجماعي محل الفردية والميول الأنانية أو الاستبدادية

المساعدة في تنسيق المواقف المشتركة من القضايا المشتركة أو من عمليات التنفيذ المشتركة

يمكن استعمال أسلوب المشاركة كمدخل ايجابي للتفاوض والحصول على تنازلات أو اتفاقات حول بعض

القضايا محل الخلاف

إما أهم السلبيات فهي¹ :

المشاركة تحتاج لوقت طويل وخاصة إذا كانت مشاركة شاملة وبذلك لا تصلح في الأزمات والطوارئ

قد تؤدي المشاركة إلى قرارات توفيقية ضعيفة

قد تعطي المشاركة انطباعا بان الرؤساء يشاركون لأنهم لا يستطيعون حل المشكلات أو مواجهتها أكثر

من رغبتهم في المشاركة

قد تؤدي المشاركة إلى تشجيع المسؤولية

يتوقف النجاح في المشاركة على القدرة على إدارة عملية المشاركة وإدارة الاجتماعات

شروط المشاركة الفعالة :

أن توفر الوقت الكافي للمشاركة- أن تكون الفلسفة العامة للمنظمة تتفق مع هذا الأسلوب -

ألا تكون المشاركة وهمية بل لا بد على المشاركة أن يلمسوا آثار مشاركتهم في القرارات -

توافر الخبرة والاستعداد لدى المرؤوسين -

وجود تخطيط لجلسات أو عمليات المشاركة حتى لا تتحول إلى جلسات منافسة تستغل لتصفية -

حسابات شخصية

صنع الرئيس للقرار ثم إبلاغه للمرؤوسين

صنع الرئيس للقرار ثم محاولة إقناع المرؤوسين به

صنع الرئيس لقرار مبدئي ثم دعوته لإجراء حوار حوله

¹ بن هويشل الشعيل.(2002).المهارات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس وحاجاتهم للتدريب عليها من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا .مجلة العلوم الإنسانية.جامعة ، قسنطينة ،الجزائر . العدد 18.ص 7- 31.

صنع بالرئيس لقرار مبدئي يكون قابلا للتغيير
 طرح الرئيس للمشكلة وتلقي مقترحات ثم اتخاذه للقرارات
 تحديد الرئيس للمشكلة والقيود على حلها ثم المشاركة مع المرؤوسين في الوصول للقرار
 تفويض صنع القرار للمرؤوسين في إطار يحدده الرئيس
 أسباب الفشل في إتخاذ القرارات
 الفشل في تحديد الأهمية النسبية للأولويات المختلفة
 الاهتمام والاعتزاز بالخبرات التي يكتسبها المدير من وظائفه السابقة
 احتكار عملية إتخاذ القرارات
 عدم إتخاذ القرارات في القضايا والمشاكل وإرجاء ذلك للمستقبل
 الاستناد إلى الحدس أو التجربة والخطأ في إتخاذ القرارات
 الإفراط في جمع البيانات والمعلومات الثانوية والغير متعلقة مباشرة بموضوع القرار
 الخوف والحرص من الفشل والنزوع للتبرير حفاظا على ماء الوجه
 الآثار والنتائج المحتملة
 السير في مسارات مختلفة عن مسارات الخطة العامة للمنظمة المعنية وعدم تحقيق الأهداف المرجوة
 عدم ملائمة القرار للظروف الجديدة من ناحية واحتكار المديرين للقرارات المتعلقة بمرؤوسيهم نظرا لعمق
 خبرتهم في ذلك
 ازدياد أعباء القيادات الإدارية وتعطيل أعمالها الأساسية عند انصرافها للاهتمام بالفرعيات إضافة إلى
 بروز عدم الحماس من المرؤوسين للتنفيذ طالما لم يشاركوا بأي درجة في القرارات التي تم إتخاذها
 تراكم الأعباء والمشكلات لدرجة لا يصير من الممكن معها التصرف مما يؤدي إلى انهيار المنظمة
 المعنية
 عدم القدرة على إتخاذ القرارات بطريقة موضوعية وعلمية مما يزيد من درجة الخطورة التي ستترتب على
 القرارات المختلفة
 زيادة تكلفة القرارات وفوات الأوان أحيانا بضياح الوقت المناسب لإتخاذ القرار
 عدم إتخاذ القرارات التي تكون فيها درجة التأكد غير عالية وعدم إخضاع النفس للنقد الذاتي الذي يلزم
 كضرورة للتعلم من الأخطاء ومواجهة الحقائق بموضوعية وجرأة وأدبية
المطلب الرابع . صفات الأستاذ الجامعي :

دراسة¹ ، التي هدفت إلى الكشف عن صورة أستاذ الجامعة من وجهة نظر الطلاب قبل دخولهم
 الجامعة، وبعد التحاقهم بالجامعة، والصورة التي ينبغي أن يكون عليها الأستاذ الجامعي .تكونت عينة

¹ مقالة بجامعة مستغانم ،أحمد فلوح ، مواصفات أساتذة الجامعة من وجهة نظر الطلبة سنة 2012

الدراسة من 500 طالبًا وطالبةً من طلاب السنوات النهائية في قسم العلوم الطبيعية، والرياضيات، والعلوم الاجتماعية والإنسانية. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانته تتكون من ثلاث أسئلة مفتوحة. وتوصلت الدراسة إلى:

1- صورة أستاذ الجامعة من وجهة نظر الطلاب قبل دخولهم الجامعة: صورة ايجابية في عمومها حملت الصفات الحسنة التالية: ذو شخصية-متعمق في تخصصه متمكن من مادته -حازم وجاد -اجتماعي-ذو هيبة ووقار-مصدر إشعاع فكري-متفهم لطلابه ومتفاعل معهم-ديمقراطي يسهل الحوار معه ،وهذه الصورة تتضمن صفات معرفية وشخصية واجتماعية . أما الصفات غير المرغوبة وجميعها صفات شخصية مثل :ديكتاتوري، قاسي تعامله ،غير موضوعي، بعيد عن طلابه،مادي، لا يهتم بطلابه ولا يناقشهم.

2-صورة أستاذ الجامعة من وجهة نظر الطلاب بعد دخولهم الجامعة:صورة سلبية في عمومها، حملت صفات غير مرغوبة واغلبها يدور حول الصفات الشخصية والاجتماعية والأخلاقية والتفاعل وعملية التدريس وتوصيل المعلومات وتقييم الطلاب وهي كالتالي : مقصر في أعماله ولا يهتم بتدريسه، مادي ديكتاتوري وقاسي في تعامله ، لا يراعي مشاعر الطلاب، غي ملتزم في أقواله وأفعاله ، غير قادر على توصيل المعلومات ل، لا يراعي الفروق الفردية ،يغتاب زملائه أمام طلابه،لا يتفاعل ولا يتعامل مع الطلاب ،غير موضوعي في أحكامه مع الطلاب،المظهرية والشكلية،يقيد حرية المناقشة ،غير متعمق وغير مسيطر على مادته،يميز بين الطلاب، يتقوه بألفاظ غير لائقة ،ضعيف الشخصية. أما الصفات الايجابية فتعلقت بالجانب العلمي الأكاديمي وهي:غزارة العلم وسعة الاطلاع، مصدر المعرفة، متمكن ومتعمق في مادته،علاقات التفاعل والتعامل مع الطلاب.

3- صورة أستاذ الجامعة كما ينبغي أن يكون من وجهة نظر الطلاب:الصفات المعرفية : غزير العلم واسع الاطلاع -الأمانة العلمية-يربط العلم بالمجتمع-متمكن ومتعمق في مادته.يناقش القضايا العامة في المجتمع،ذو كفاءة علمية عالية،صاحب فكر أصيل،الموضوعية في أحكامه مع الطلاب،قادر على توصيل المعلومات لطلابه.الصفات الشخصية والاجتماعي:التواضع في المعاملة ،الاتصال والتفاعل والمرونة مع الطلاب ،قدوة للطلاب،غير مادي،قوي الشخصية،صادق القول والعمل،اجتماعي لين الحديث،يغرس الانتماء القومي.والنتيجة النهائية أن صورة الأستاذ الجامعي المثالية تحددتها صفات علمية ومهنية واجتماعية وطرق التقويم والتدريس وصفات معرفية وأكاديمية .وان كان ميل الطلاب للصفات غير المعرفية والأكاديمية ظاهر . وفي الأخير أن هناك تقوت كبير بين المثال والواقع لصورة أستاذ الجامعة في نظر الطلاب. وفي رأي سكران سنة 2011 أن الأسباب التي جعلت الأستاذ الجامعي يمارس ما يعمل على اهتزاز صورته علميا وأخلاقيا ويوجد تلك الفجوة بينه وبين طلابه هي:

1- غياب العديد من الشروط التي تتصل بالجوانب والأخلاقية والاكتفاء بالشروط العلمية .

2-الضغوط والتحديات التي يواجهها أستاذ الجامعة في الوقت الحاضر جعلته يمارس العديد من الممارسات التي وضعت وظيفة الأستاذية لا تحسد عليه ،وألقى بضلاله على صورة أستاذ الجامعة.

3-إن استمرار هذا الوضع له تأثيره الخطير على الممارسات الأكاديمية والعلمية لأستاذ الجامعة ، لقد أصبح مشغولاً بتحسين مستقبله الاقتصادي عن القيام بالبحث العلمي،وعن القيام بالتدريس كما ينبغي ، وفي هذه الظروف يكثر الضحايا : البحث العلمي ،التقاليد العلمية ،الطلاب وإعدادهم ،المجتمع وتطوره،المعرفة وإثراءها ،الأستاذ الجامعي وكرامته.

-دراسة (هويشل الشعل وعبد الله محمد خطايبية، 2002)هدفت التعرف على ممارسة أعضاء هيئة التدريس للمهارات التدريسية الأساسية بجامعة السلطان قابوس وحاجتهم لتطويرها من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا ،وتم استخدام مقياس ليكرت خماسي التدرج ،وتكونت العينة من 130طابا وطالبة وأسفرت النتائج :وجود انخفاض في تقديرات الطلبة لأداء الأساتذة خاصة في مجال التقييم .ولقد جاء مجال الاتصال بالمتعلمين في المرتبة الأولى ب71.57بالمائة ،عرض المادة التعليمية واستخدام طرق تعليمية مختلفة 68.56، تنظيم المادة التعليمية والوقت والمكان 65.16 ،التخطيط 64.43 ،التقييم 62.32 بالمائة وهذه النسب اقل من العلامة أو النسبة المحك 80.00.

-دراسة أريج عوني يعقوب طوفان (2002) هدفت التعرف على واقع تقييم الطلبة لادوار الأستاذ الجامعي بجامعة النجاح محافظة نابلس فلسطين .تكونت العينة من 500 طالبا وطالبة طبقت عليهم استمارة مكونة من 68 فقرة موزعة على الأبعاد التالية: إدارة البيئة التعليمية و التخطيط للتدريس - التخصص الأكاديمي والثقافة العامة -الصفات الشخصية والعلاقات الإنسانية -التقييم .وكانت النتائج : أن درجة تقييم الأساتذة من قبل الطلبة كانت كبيرة في جميع المجالات المذكورة أنفا. مع وجود فروق تعزى للجنس والتخصص. أريج عوني يعقوب طوفان (2002).

دراسة وليام ميلي (2003) استطلع فيها رأي 874 طالبا من طلاب ثلاث جامعات من الولايات المتحدة الأمريكية لتحديد العادات المزعجة التي يلاحظها الطلاب في أساتذتهم ، وأظهرت النتائج أن عدم تنظيم عملية التدريس والتحدث بالسرعة أثناء الشرح واعتماد أسلوب الإلقاء والتقديم بصوت منخفض وخفض درجات الطلاب من العادات المزعجة التي يمارسه الأساتذة.

-دراسة إبراهيم ماحي وبشير معمريه (2003) هدفت التعرف على خصائص الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلاب .وتكونت العينة من 356 طالبا وطالبة من كليات جامعة باتنة طبقت استبان مكونة 41 سؤالا موزعة على أربعة أبعاد ،وكانت النتائج ،حصول الخصائص الشخصية البيداغوجية والمهنية على الرتب العشر الأولى و تراوحت نسبها المئوية بين (71.00 و 46.00) وحصول الخصائص الأكاديمية على الرتب الأخيرة بنسب مئوية اقل من (26.00) .

-دراسة إبراهيم الغزيرات (2005) التعرف على اتجاهات الطلبة نحو الكفايات التدريسية للأستاذ الجامعي بجامعة الإمارات العربية المتحدة.وتكونت العينة من 216 طالبا وطالبة .وطبقت الاستبانة مكونة كأداة

بحث وتوصلت الدراسة إلى عدم رضي الطلبة على استخدام طرق التقويم واستخدامهم الطرق التقليدية في التدريس والتعامل غير الإنساني والتعصب للرأي.

-دراسة منى حسن الأسمر (2005) هدفت التعرف على مدى ممارسة هيئة التدريس لكفايات الأداء بجامعة أم القرى ،من وجهة نظر 735 طالبا وطالبة من جامعة أم القرى ، طبق عليهم مقياس متدرج مكون من 62 فقرة موزعة على أربعة : محاور : الشخصية ، التدريسية، إدارة الصف، التقويم. وتوصلت إلى أن عضوات هيئة التدريس يمارسن كفايات الأداء بمحاورها الأربعة بدرجة متوسطة ،وان هناك اختلاف بين طلاب الكليات في تقديراتهم الأداء الأساتذة.¹

- دراسة نهى إبراهيم الشتات (2006)هدفت التعرف على آراء الطلبة للخصائص المهنية لأستاذ الجامعي بمحافظة غزة .وتكونت العينة من 400 طالبا وطالبة .طبق عليهم استبيان مكون من 40سؤالا موزع على المقومات المهنية التالية : التدريسية -الشخصية -التفاعل الاجتماعي .وأُسفرت النتائج علة التالي: المقومات التدريسية حازت على أعلى الدرجات وهي على التالي : يتسم سلوكه بالقيم الإسلامية مع الطلبة 87.00 و يمتلك القدرة العلمية الكافية لتوصيل المعلومات 83.00 .تتكامل فيه المعرفة التخصصية بالمعرفة الثقافية .المقومات الشخصية : يتمتع بظهور لائق ومنسق 86.00.يمتلك الشخصية الجذابة والفعالة للطلبة 83.00.وحصلت صفة يمتلك الدافعية والحماس وكذلك صفة التقليد والجمود على اقل الدرجات.المقومات الاجتماعية : حصلت فقرات يتمسك بالقيم الاجتماعية والثقافية - يتصف بالعلاقات الإنسانية -يراعي ظروف الطلبة-يربط موضوع المحاضرة بالإحداث الجارية -يتصف بالديمقراطية في التعامل -التواضع وعدم التكبر والغرور على الطلبة على أعلى النسب ما بين 80-85 بالمائة.

-دراسة سهيل رزق ذيابوهدف التعرف علة مكانة المدرس الجامعي والعوامل التي قد تؤثر على مكانته سلبا أو إيجابا وكذلك الخصائص التي ينبغي أن يتمتع بها .واستخدم الأداة متكونة من 75 عبارة .طبق على 100عضو هيئة التدريس وتوصلت الدراسة إلى : أن أهم الخصائص العلمية المهنية التي حظيت بالأولية التمکن من المادة العلمية والقدرة على توصيل المادة العلمية لطلابه وإعداده والتزامه وانتمائه لمهنته بالإضافة إلى اتزانه وعدالته وموضوعيته في التقويم وفي تعامله وعلاقاته الإنسانية الطيبة مع زملائه وطلابه .وعن العوامل المؤثرة على مكانة المدرس الجامعي كانت النتائج : عوامل مهنية ،الإلمام بالمادة الأكاديمية في مجال تخصصه وتمكنه منها -الإلمام بطرق

التدريس وأساليبه وقدرته على توصيل المادة -الرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي -الإعداد الجيد والتخطيط المسبق لعمله حيث حصلت على أعلى النسب .العوامل الشخصية :سلامة الحواس -قوة الشخصية -ثقة

¹ منى حسن الأسمر كفايات اداء عضوات هيئة التدريس من وجهة نظر طالبات جامعة ام القرى الناشر: مجلة العلوم التربوية بجامعة قطر ، 2005، 131.

المدرس الجامعي في نفسه وبقدراته - السلوك الشخصي وتمتعته بالوازع الديني والاستقامة. عوامل أخرى : الراتب الشهري ومدى كفايته وتغطيته لظروف المعيشة - امتهان المدرس لمهنة أخرى - الأمن الوظيفي والاستقرار النفسي . وعن واقع ممارسة الأدوار المختلفة فتبين أن الدور التعليمي يأتي في مقدمة الأدوار التي يحرص الأستاذ على أدائها من خلال إكساب الطلاب المعارف والمعلومات والمهارات المتعددة وتقديم التوجيهات اللازمة مع تقصير في تشجيع الطلبة على التأمل والبحث والتفكير. ويأتي الدور التربوي في المرتبة الثانية من خلال حرص الأستاذ الجامعي أن يكون مثلاً أعلى لطلابه والإسهام في تحقيق الضوابط الأخلاقية والسعي لتطوير ذاته. وفي المرتبة الثالثة يأتي الدور الإداري للأستاذ الجامعي . أما الدور الاجتماعي فيأتي في المرتبة الأخيرة في الترتيب ولكن بنسب مقبولة . و خلاصة نتائج الدراسة أن المدرس الجامعي يؤدي أدواره التعليمية والتربوية والإدارية أكثر من تركيزه على الدور الاجتماعي .

دراسة هدفت الدراسة التعرف على درجة تقدير أداء الأساتذة بجامعة الإسراء التعليمية التعليمية المناطة بهم من وجهة نظرهم و من وجهة نظر طلابهم . تكونت العينة من 59 أستاذا و 271 طالبا وطالبة طبقت عليهم أداة مكونة من 67 فقرة موزعة على أربعة مجالات هي : التخطيط - التنفيذ - التقييم - العلاقات الإنسانية ، وكانت النتائج أن درجة تقدير الأساتذة لأدائهم للمهام التعليمية المناطة بهم كان مرتفعا على جميع المجالات . وجود فروق لصالح الأساتذة في تقدير أداء الأساتذة ماعدا في مجال التخطيط الذي تساوى فيه تقديرات الأساتذة مع الطلبة . وجود قصور في أداء الأساتذة في مجالي التنفيذ والتقييم

دراسة اشرف السعيد احمد محمد (2007) هدفت التعرف على واقع الجودة في كليات التربية من وجهة نظر الطلبة . وتكونت العينة من طلبة البكالوريوس والليسانس 1272 من جامعات مصر . طبقت عليهم استبيان فقرة . وكانت النتائج وجود مستوى منخفض على الأداء التعليمي للأساتذة بشكل عام و خاصة في أسلوب التعامل الطلبة ، وقدرتهم على

ربط الجوانب النظرية والتطبيقية للمقرر - مراعاة الفروق الفردية ، قدرتهم على توظيف واستخدام الوسائل التكنولوجية ، تشجيعهم الطلاب على التعلم ، قدرتهم على استخدام الوقت بفعالية ، التعاون والتوجيه الذي يقدمونه للطلبة . بينما حصلت الفقرات الانتظام في حضور المحاضرات ومستوى التمكن من المادة العلمية ومستوى الإعداد والتنظيم وتقبلهم المناقشة والحوار على نسب مقبولة . والنتيجة الثانية وجود مستوى منخفض من الرضا لدى الطلبة عن نظم الامتحانات وإجراءات التقييم خاصة في مدى كفاءة أساليب ووسائل تقييم الطلاب

ثانيا: الدراسات التي بحث في الصفات التي يجب أن يتصف بها الأستاذ الجامعي، نذكر دراستين:

-دراسة (شمسان، 2001) ، التي من بينها أهدافها التعرف على آراء الطلبة في الأداء التدريسي لأعضاء هيئة التدريس في كليات جامعة صنعاء . تكونت عينة الدراسة من 144 عضواً من أعضاء هيئة التدريس الذين لا يشغلون مناصب إدارية ، و 1440 طالباً . ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام عدة أدوات هي : طريقة تحليل ظواهر العمل ، وطريقة هوزبرج (طريقة القصة) بإجراء مقابلات مع

المسؤولين ، وطريقة الاستقصاءات بإعداد استبانة لتقويم الأداء التدريسي بالجامعة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: إن التدريس الفعال يقوم على عدد من الخصائص منها : التنظيم الجيد للمادة التعليمية والمقرر ، الاتصال الفعال ، الحماس وعمق المعرفة للمادة التي يتم تدريسها ، الاتجاهات الإيجابية نحو الطلبة ، العدالة في الاختبارات وإعطاء الدرجات ، والمرونة في أساليب التدريس ، لائحة نواتج التعلم مع الأهداف المعلنة . تبني نظام فعال لتقويم كفاءة الأداء الأكاديمي لأعضاء هيئة التدريس من خلال التقويم الذاتي لأعضاء هيئة التدريس من قبل الطلبة.

- دراسة إبراهيم الحسن الحكي (2003)هدفت إعداد معيار للكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي و معرفة أكثر الكفاءات المهنية تفضيلاً لدى الأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلاب بجامعة أم القرى فرع الطائف كما هدفت إلى الكشف عن المتغيرات التي يمكن أن يكون لها تأثير في الأحكام الصادرة من الطلاب على الكفاءة المهنية المتطلبة

لمعلمهم.تكونت عينة الدراسة من (210) طلاب من طلاب كليتي التربية والعلوم بجامعة أم القرى فرع الطائف بالمستوى الأول والمستوى الأخير. واستخدمت في الدراسة قائمة الكفاءات المهنية والمشملة على (6) كفاءات رئيسية و(75) كفاءة فرعية (من إعداد الباحث). وباستخدام (كا2) واختبار (ت) تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- تتمحور الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر الطلاب حول ست كفاءات رئيسية هي (الشخصية، والإعداد للمحاضرة وتنفيذها، والعلاقات الإنسانية، والأنشطة والتقويم، والتمكين العلمي والنمو المهني، وأساليب الحفز والتعزيز).

2- توجد فروق في درجات تفضيل طلاب الجامعة للكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي، وتميل جميعها إلى ضرورة توافر متطلبات قائمة الكفاءات للأستاذ الجامعي.

3- توجد فروق بين طلاب الكليات النظرية والكليات العملية في متوسطات درجات تفضيل الكفاءات المهنية (الإعداد للمحاضرة وتنفيذها، وأساليب الحفز والتعزيز) لصالح الكليات العملية، أما بقية الكفاءات موضع الدراسة فلم توجد فيها فروق بين نوعي الكليات.

4- لا توجد فروق بين وجهات نظر طلاب المستوى الأول والأخير بالجامعة في درجة تفضيل الكفاءات المهنية للأستاذ الجامعي.

خلاصة الدراسات السابقة :

1- أن اغلب الدراسات أثبتت نقص في أداء الأستاذ الجامعي لأدواره، ونقص في صفاته.

2- أن صورة الأستاذ الجامعي بعيدة عن الصورة المرغوبة من طرف الطلبة.

خلاصة الفصل :

و في الأخير تعد عملية القرار و خاصة القرارات البيداغوجية عملية جوهرية و مركبة ،و التي تستمد بقائها من خلالها فهي تعد من أهم الأنشطة الإدارية التي تستخدم في تحليل المشكلات و إيجاد أنسب البدائل التي تمثل بدورها حلولا لهذه المشكلات.

كما أن أهداف المنظمة يرتبط تحقيقها بسلسلة من القرارات المتلاحقة و العقلانية ، الأمر الذي زاد من ضرورة الإهتمام بالأساليب سواء كانت الأساليب التقليدية و الكمية التي من شأنها إيجاد أفضل و أنسب البدائل و الحلول و كذلك الإهتمام بالأنماط التي تساعد على إتخاذ أفضل القرارات خاصة البيداغوجية التي تأخذ بالمنظمة إلى التقدم و الرقي .

الفصل الرابع

الإطار الميداني

تمهيد

1- تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

3- المهام الإدارية و العلمية لرئيس القسم

4- مجالات الدراسة

5- المنهج المستخدم

6- العينة

7- أدوات جمع البيانات

8- عرض نتائج الإستمارة

9- عرض و تحليل البيانات

10- نتائج الدراسة الميدانية

11- الإستنتاجات العامة للدراسة

تمهيد :

في هذا الفصل قمنا بدراسة ميدانية لجامعة عمار ثلجي الأغواط تعرضنا من خلاله إلى : بطاقة فنية للجامعة ، و كذا الهيكل التنظيمي للجامعة، و المهام العلمية و الإدارية المنوطة برئيس القسم تم من خلال ذلك تحديد مجالات الدراسة و المنهج المستخدم و العينة و طرق إختيارها مع إستخدام أدوات جمع البيانات و المتمثلة في : إستمارة إستبيان و المقابلة و تم عرض نتائج الإستمارة وتحليل البيانات ثم الخروج بإستنتاجات عامة للدراسة .

أولا. بطاقة فنية لجامعة عمار ثليجي بالأغواط¹ :

أنشئت جامعة الأغواط لأول مرة كمدرسة عليا لأساتذة التعليم التقني سنة 1986 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 86-165 المؤرخ في : 1986/08/05 لتضمن تكوين أساتذة التعليم التقني و الثانوي في التخصصات التالية :

- هندسة ميكانيكية

- هندسة مدنية

- هندسة كهربائية

و في سنة 1997 تم تحويل المدرسة العليا إلى مركز جامعي بموجب المرسوم التنفيذي رقم : 97-157 المؤرخ في : 1997/05/10 ليضمن تكوين في مهندس الدولة ، ليسانس ، الدراسات الجامعية التطبيقية في التخصصات التالية :

- العلوم الدقيقة ، الإعلام الآلي ، هندسة ميكانيكية ، و هندسة كهربائية ، هندسة مدنية ، كيمياء صناعية ، بيولوجيا ، علوم إقتصادية و علوم التسيير ، لغة و أدب عربي ، علم النفس و الأطفونيا ، و الحقوق.

و في سنة 2001 تمت إعادة هيكلة المركز الجامعي ليصبح جامعة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-270 المؤرخ في 25 /08/ 2010 . لتضم ثلاث كليات و هي :

- كلية العلوم و التكنولوجيا

- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

- كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية

¹ <http://www.lagh-univ.dz/>

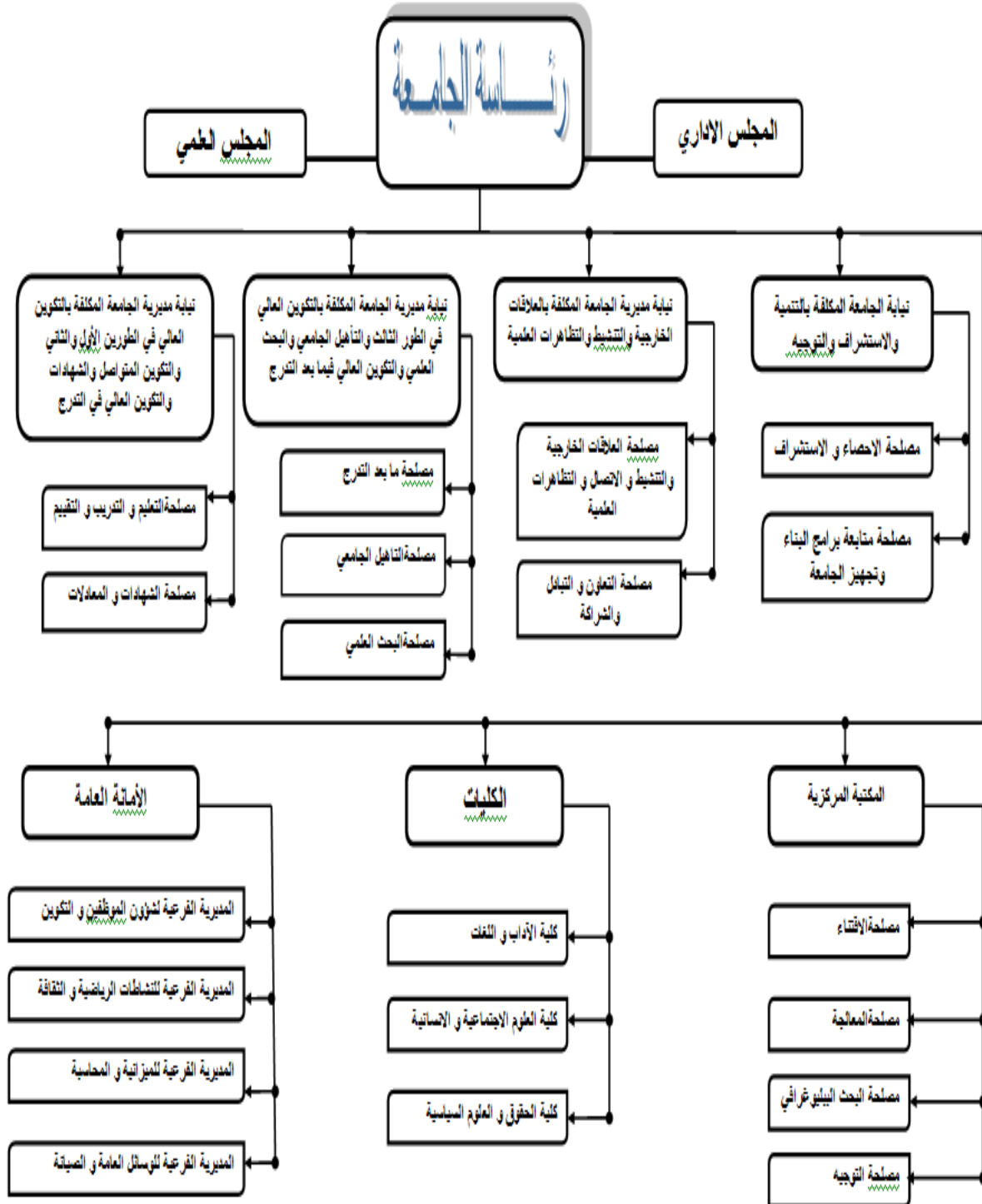
و بالموازاة مع إعادة الهيكلة التي عرفتها الجامعة خلال هذه السنة تم فتح تخصصات جديدة و هي صيانة في الهندسة الكهربائية الموارد المائية ، علوم فلاحية ، هندسة معمارية ، علوم إجتماعية و ديموغرافية و لغة إنجليزية .

و مع التحول الذي عرفه نظام التكوين بقطاع التعليم العالي بالجزائر ، تم إعتقاد النظام الجديد و فتح تخصصات جديدة في مرحلة ليسانس ل.م.د مع إنطلاق الموسم الجامعي 2006-2007 و هي : علوم المادة ، علوم و تكنولوجيا ، رياضيات و إعلام آلي ، علوم و تقنيات الرياضة ، علوم إقتصادية و علوم التسيير ، لغة فرنسية و علوم إجتماعية و مع تطبيق السياسة الرامية إلى تعميم نظام ل.م.د و قد تم فتح تخصصات مكتملة في مرحلة الماستر مع بداية الموسم الجامعي 2009-2010 بلغ عدد التخصصات المفتوح 156 تخصص في مرحلة التدرج ليسانس و ماستر ووصل عدد مشاريع التكوين في مرحلة الدكتوراة في النظام القديم 363 و 286 مشروع في النظام ل.م.د .

إستفادت جامعة الأغواط برسم ميزانية 2014 من توظيف 83 أستاذ مساعد قسم ب و 22 موظف ليصل بذلك عدد الأساتذة 915 منهم 135 في مصاف الرتب العالية .

إستلمت المؤسسة الجامعية 2000 مقعد بيداغوجي جديد لإحتضان كلية الطب ليصل العدد الإجمالي للمقاعد البيداغوجية 24153 مقعد

ثانيا . الهيكل التنظيمي لجامعة عمار ثليجي بالأغواط¹ :



¹ <http://www.lagh-univ.dz/>

ثالثاً. تعريف رئيس القسم :

رئيس القسم مسؤول عن السير البيداغوجي والاداري للقسم ويمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته.

ويساعده رئيساً القسم المساعدان: مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج.

رابعاً. المهام العلمية و الإدارية لرئيس القسم :

المهام العلمية :

رئاسة مجلس القسم والإشراف على تنظيم شؤونه والدعوة لحضور جلساته وتنفيذ قراراته وإرسال محاضر جلساته إلى عميد الكلية.

-تحقيق الأهداف والسياسات العليا في الجامعة

-تنفيذ قرارات مجلس الكلية فيما يتعلق بالقسم

-الإشراف على إعداد الخطة الإستراتيجية للقسم ومتابعة تنفيذها

-الإشراف على إدارة شؤون القسم التعليمية والبحثية والإدارية والمالية والثقافية

-الإشراف على تطوير القسم إدارياً وأكاديمياً وبحثياً-القيام بالعب التدريسي المكلف فيه لكل

فصل دراسي

-مراقبة مواظبة الطلبة وإجراء الامتحانات للمساقات النظرية والعملية

-تنسيق وتطوير علاقات القسم داخل الجامعة وخارجها

-الإشراف على توفير كل متطلبات القسم التعليمية والبحثية والإدارية والمالية

-الإشراف على رفع مستوى الجودة وتطوير مخرجاتها

-تنفيذ ومتابعة قرارات مجلس القسم

- القيام بما يفوض إليه من صلاحيات من قبل عميد الكلية
- الرفع لعميد الكلية كل ما يقع من عضو هيئة التدريس ومن في حكمه من إخلال بالواجبات المطلوبة أو أي مخالفات أخرى
- عمل المراجعة والتقييم الدوري الكفيل بتطوير مناهج القسم العلمية والأكاديمية وعرضها على مجلس الكلية
- استضافة المحاضرين الخارجيين لإلقاء محاضرات في موضوعات محددة على طلبة الدراسات الاولية والعليا
- الاشراف على سير التدريسات واساليب التدريس وعلى قيام اعضاء الهيئة التدريسية بواجباتهم
- اعداد التقارير العلمية الفصلية والسنوية عن نشاطات القسم العلمي
- عرض البحوث على اللجان العلمية لأغراض التعضيد والترقية
- توزيع الطلبة على المواقع التدريبية وتوزيع الاشراف عليه بين منتسبي القسم واصدار الاوامر الادارية اللازمة لذلك
- اقتراح اصدار الاوامر الادارية الخاصة بالتفرغ الجامعي والمحاضرات الاضافية على وفق الحاجة الفعلية وانسجاما مع الضوابط الجامعية النافذة بعد موافقة مجلس الكلية
- الاشراف على الشؤون العلمية للطلبة لمختلف المراحل الدراسية
- اقتراح الخبراء للنظر في الترقيات العلمية لتدريسيي القسم
- تكليف اي من التدريسيين للقيام بالمهام التدريسية وحسب الحاجة الى ذلك بغض النظر عن السقف المحدد من قبل الجهات الاعلى

- الموافقة على قيام اعضاء الهيئة التدريسية بإلقاء المحاضرات في البرامج التدريسية او الدراسية للأقسام الاخرى
- الموافقة على ترشيح اعضاء الهيئة التدريسية للمشاركة في اللجان الفنية والادارية والعلمية
- توجيه الاستفسارات لأعضاء الهيئة التدريسية في حالة تغييبهم او تأخرهم عن دخول المحاضرات ومساءلتهم
- رئاسة اللجنة العلمية في القسم
- مفاتحة الاقسام العلمية في الجامعة والاقسام العلمية المناظرة في الجامعات العراقية الاخرى وهيئة المعاهد الفنية فيما يتعلق بالشؤون العلمية والتدريسية او انتقاء المحاضرين واستحصال الموافقة اللازمة على الاستفادة من خدماتهم على ان تعلم عمادة الكلية بذلك
- اصدار الاوامر الادارية اللازمة فيما يتعلق بشؤون القسم العلمية بعد استحصال موافقة العمادة عليها على وفق صلاحيتها العلمية
- تحديد احتياجات القسم من التدريسيين والفنيين والاداريين
- اقتراح الاعداد والشروط الخاصة بخطة القبول في القسم العلمي وحسب الطاقة الاستيعابية
- التوصية بإقرار النتائج النهائية لطلبة القسم ومتابعة الطلبة في كل ما يتعلق بسيرهم الدراسي
- توزيع الدروس على اعضاء الهيئة التدريسية في القسم العلمي
- وضع الجداول الدراسية وجداول الإمتحانات الخاصة بالقسم وإبلاغها لعمادة الكلية
- عقد اجتماع بطلاب وطالبات القسم بما لا يقل عن مرة واحدة لكل فصل دراسي للوقوف على احتياجاتهم والمشاكل والصعوبات التي تواجههم خلال مسيرتهم العلمية بالجامعة

والاستماع إلى مقترحاتهم وأرائهم وإيجاد الحلول اللازمة بذلك ورفع توصياته لعميد الكلية إن لزم

-إعداد تقارير تقييم الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس والموظفين الإداريين في القسم التابع له ورفعها لعميد الكلية

-الإشراف على عملية الإرشاد الأكاديمي في القسم وتوزيع الطلبة على أعضاء هيئة التدريس

-إجراء معادلات المواد للطلبة المنتقلين من تخصصات أخرى أو من جامعة أخرى

-النظر في الأعذار المقدمة من الطلبة للغياب عن المحاضرات أو الامتحانات

-الإشراف على عمل المختبرات والمشاغل والورش الفنية والتأكد من صلاحية الأجهزة واستكمال النواقص

المهام الإدارية

-التوقيع على استمارة العلاوة السنوية والترفيغ في حقل الرئيس المباشر لمنتسبي القسم كافة والتوصية بمنحهم العلاوات والترفيغ

-الموافقة على منح موظفي الخدمة الجامعية الاجازات الاعتيادية التي يستحقونها بموجب

الفقرة (أ) من المادة التاسعة من قانون الخدمة الجامعية ذي الرقم (142) لسنة 1976

للتمتع بها داخل القطر مع مراعاة احكام الفقرة (1) من المادة انفة الذكر

- الموافقة على منح موظف الخدمة الجامعية من منتسبي القسم او الفرع الاجازات

الاعتيادية المتركمة عن خدماتهم خارج ملاك التدريس ان وجدت على وفق قانون الخدمة

الجامعية وبما لا يتعارض مع متطلبات العمل

-التوصية بتوجيه كتب الشكر والتقدير لمنتسبي القسم او الفرع وكذلك لمن هم من خارجه في حالات الاداء المتميز

-توزيع الواجبات على منتسبي القسم او الفرع على وفق ما تمليه مصلحة القسم العلمية واصدار الاوامر الادارية بذلك

-دعوة مجلس القسم للانعقاد في جلسات استثنائية عند الضرورة

-التوصية بإصدار قرارات الفصل بسبب الغياب لمن يتجاوز النسبة المسموح بها من طلبة القسم او الفرع على وفق التعليمات النافذة

-اصدار اوامر التنبيه ورسوب الطلبة بالغيابات او عند تقصيرهم ومخالفتهم للأنظمة والتعليمات

-اصدار الاوامر الادارية الخاصة بإلقاء المحاضرات من قبل المنتسبين او المحاضرين الخارجيين (بالتنسيق مع عمادة الكلية) وفتح السجلات او الاستثمارات الخاصة بها مع تدقيقها على وفق الاوامر الادارية الصادرة بشأنها ومتابعة صرف اجورها من قبل امانة القسم بالتنسيق مع القسم المالي في الكلية.

خامسا. مجالات الدراسة :

يعد تحديد مجالات الدراسة المختلفة من الخطوات المنهجية الهامة ، و لقد إتفق الكثير من المشتغلين في مناهج البحث الاجتماعي ، على أن لكل دراسة مجالات ثلاث رئيسية و هي :

المجال الجغرافي - المكاني ، المجال البشري - المجال الزماني .

أ- **المجال الجغرافي** : و يقصد به " النطاق المكاني لإجراء الدراسة و يعني تحديد المنطقة أو المكان الذي تجرى فيه الدراسة " ، و يتمثل هذا المجال في دراستنا في ولاية الأغواط ، و قد

إخترنا رئاسة الأقسام بجامعة عمار ثليجي لعدة مبررات .(كقرب المكان و الإنتساب لها و سهولة الحصول على المعلومات)

ب- المجال البشري : يتضمن المجال البشري جمهور البحث الذي تشمله الدراسة .

و في هذه الدراسة إعتد الطالب على عينة قصدية من رؤساء الأقسام بجامعة عمار ثليجي ، حسب ما يتفق مع متطلبات إجراء البحث و يسهل الوصول على نتائج موضوعية .

ج- المجال الزمني : إنطلق المجال الزمني لهذه الدراسة في أواخر شهر جانفي 2019 و نظرا لظروف معينة مرت بها البلاد توقف البحث لمدة ثلاث شهور ، ثم إستأنف البحث في أوائل شهر ماي 2019 ، ليكتمل في صورته النهائية في أواخر شهر جوان 2019 .

و قد مر البحث بعدة مراحل و هي :

- مرحلة جمع المادة العلمية

- مرحلة ضبط الإطار المنهجي و صياغة الإطار النظري

مرحلة الشروع في الجانب الميداني ، و هذا من خلال تصميم إستمارة الإستبيان ، و ذلك في 10 ماي 2019 بعد مناقشتها مع المشرف ، ثم عرضت للتحكيم من قبل الأستاذ (طلحة بشير) و الأستاذ (أحمد سويسبي) و ذلك في الفترة الممتدة من 10 ماي إلى 20 ماي 2019 و بعد التعديل وزعت على عينة على وحدات من مجتمع البحث في 21 ماي 2019 ، ليتم بعد ذلك توزيعها في صورتها النهائية في 27 ماي 2019 .

- مرحلة صياغة النتائج و إعداد تقرير نهائي للبحث .

سادسا. المنهج المستخدم :

البحث الاجتماعي مثله مثل كل البحوث يعتمد على مجموعة من القواعد و الإجراءات المنهجية للدراسة و أولها المنهج الذي يعد أهم خطوة يستخدمها الباحث من أجل الوصول إلى معلومات خاصة بالظاهرة التي يريد دراستها .

يعرف المنهج العلمي بأنه طريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة بواسطة مجموعة من القواعد و الإجراءات التي يتم وضعها بقصد الوصول بالحقيقة في العلم و الكشف عن تلك من أجل البرهنة عليها للآخرين ، و مناهج و طرق البحث المتبعة تختلف باختلاف طبيعة مشكلة الدراسة و التخصصات و نظرا لطبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و على ضوء الأسئلة التي تسعى الدراسة إلى الإجابة عنها و إستنادا إلى موضوع دراستنا المتمثل في العملية الإتصالية و تأثيرها على إتخاذ القرارات البيداغوجية إتبعنا المنهج الوصفي كونه يقوم أساسا على وصف الظاهرة التي هي محل الدراسة ، كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كفيماً و كميماً في الدراسة .

و في دراستنا هذه إتبعنا المنهج الوصفي بحيث يعطي للظاهرة وصفا رقمياً يوضح مقدارها أو مشكلة إجتماعية كما يقوم بوصف الظاهرة المدروسة و تطويرها كميماً عن طريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة و تصنيفها و تحليلها و إحصائها للدراسة الدقيقة .

سابعاً. عينة الدراسة و طرق إختيارها :

تعتبر العينة الممثلة للمجتمع المبحوث من أصعب الأمور التي تواجه الباحثين و الدارسين إذ شروط نجاح إختيارها و ضرورة تمثيلها لكل حالات المجتمع المبحوث و تعبيرها بصدق عن الظاهرة محل الدراسة .

نوع العينة :

إعتمدنا في هذه الدراسة على العينة القصدية لما رأيناه من سمات و مفردات لما يخدم أهداف البحث المتمثل في رؤساء الأقسام بجامعة عمار ثليجي بالأغواط .

و تعرف على أنها تلك العينة التي يتم إنتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظراً لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم .

أما عينتنا فكانت تتكون من تسعة و عشرين (29) رئيس قسم منالعدد الإجمالي من مجتمع البحث و بالتالي العينة الأنسب هي العينة القصدية.

ثامنا. أدوات جمع البيانات :

يعد إختيار و تحديد أدوات جمع البيانات الخاصة بالظاهرة المراد دراستها عنصرا هاما من عناصر الدراسة الاجتماعية و العلمية ، ففيها يتم التجميع الفعلي للبيانات و المعلومات اللازمة للبحث بواسطة أدوات جمع هذه البيانات التي إختارها الباحث التي تتوافق مع طبيعة موضوع الدراسة و الهدف المراد الوصول إليه .

و في دراستنا قد تم الإعتماد على التقنية التالية :

- الإستبيان : و هو مجموعة من الأسئلة تستخدم من أجل البحث العلمي الذي يقدم لمبجوثيه و تصميمه لتقديم معلومات مناسبة لموضوع البحث ، و يتم إستكمالها من قبل المبحوثين و عادة ما يكون ذو نهاية مغلقة .¹

كما يعرف أيضا أنه أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق إستمارة يجرى تعبئتها من قبل المبحوثين تستخدم لجمع المعلومات بشأن معتقدات و رغبات المبحوثين لجمع الحقائق هم على علم بها ، و يكون جمع المعلومات إما عن طريق تقديم الأسئلة المكتوبة بواسطة الباحث نفسه و عن طريق مساعديه كما أنها طريقة تمكن الباحث للوصول للمبحوثين جميعا في وقت محدد و بتكاليف معقولة و عليه فإن الهدف منه هو الحصول على معلومات كثيرة و بيانات واقعية للكشف عن إجابات محددة حول نظرة و آراء رؤساء الأقسام حول الدراسة .²

و يشتمل إستبيان دراستنا على تسعة و عشرين (29) سؤال مستمد من أبعاد و مؤشرات الفرضيات موزعين على ثلاث محاور :

- المحور الأول : يتضمن بيانات شخصية للمبحوثين .

- المحور الثاني :يتضمن طبيعة العملية الإتصالية .

المحور الثالث : يتضمن بيانات حول إتخاذ القرارات البيداغوجية .

¹ حسن هشام ، منهجية البحث العلمي ، بدون طبعة ، بدون نشر و بلد النشر ، 2007 ص44

² عمار بوحوش و آخرون ،مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط 4 ، الجزائر 2007 ، ص139

و بعد صياغة الأسئلة قمنا بعرض الإستبيان على أساتذة في التخصص من أجل الحصول على أكثر المعلومات و الإستفادة من آرائهم حول الموضوع و التأكد من تسلسل الأسئلة المطروحة بعدما قمنا بالتعديلات اللازمة و إعادة البناء الإستبيان وفق ما توصلنا إليه من خلال آراء الأساتذة ، و بعد الصياغة النهائية لهذا الإستبيان قمنا بتوزيعه على رؤساء الأقسام بجامعة عمار ثلجي بالأغواط ، و قد إستعنا خلال تحليلنا لهذه الإستمارة على برنامج spss.¹

تاسعا. عرض نتائج الإستمارة :

جدول رقم (01) : يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
97%	28	ذكر
3%	1	أنثى
100%	29	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الذكور أكثر من نسبة الإناث و التي تقدر ب97%بالمئة ، و في المقابل نجد أدنى نسبة عند الإناث و تقدر ب3 بالمئة .

و هذا يؤدي نسبيا إلى القول أن أغلبية رؤساء الأقسام أغلبهم ذكور ، و هذا ما يفسر الهيمنة الذكورية على إدارة القسم ، و هذا راجع إلى الطبيعة الذكورية المتمثلة في حب تقليد المناصب الإدارية ، أما بالنسبة للإناث فهناك مشاركة جد محتشمة في تقليد هذه المناصب لعدة ارتباطات .

جدول رقم (02) : يوضح توزيع العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
41%	12	[40 – 30]
45%	13	[50 – 41]
14%	4	أكثر من 50
100%	29	المجموع

معين خليل العمر ، معجم علم الاجتماع المعاصر ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2006 ص351¹

من خلال الجدول التالي و الذي يمثل توزيع العينة حسب متغير السن نلاحظ أن أكبر نسبة تقدر ب45 بالمئة و الذي يتراوح سنهم ما بين [50 – 41] سنة ، و تليها نسبة 41 بالمئة و الذي يبلغ سنهم ما بين [30 – 40] سنة ، في حين نجد أن أدنى نسبة و المتمثلة في 14 بالمئة إذ نجد سنهم أكثر من 50 سنة .

و هذا ما يفسر أن أغلبية الأفراد هم من فئة الكهول ، و هي فئة ناضجة و لديها خبرة عالية في تسيير الجيد للمؤسسة .

جدول رقم (03) : يوضح توزيع العينة حسب متغير الأقدمية المهنية

النسبة المئوية	التكرار	الأقدمية المهنية
24%	7	أقل من 10 سنوات
34%	10	[20 – 11]
41%	12	أكثر من 20
100%	29	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في توزيع العينة حسب الأقدمية المهنية نلاحظ أن أعلى نسبة لديهم أقدمية مهنية أكثر من 20 سنة و التي تقدر بنسبة 41 بالمئة ، ثم تليها نسبة 34 بالمئة ممن تتراوح أقدميتهم المهنية من [20 – 11] ، أما أدنى نسبة نجدها عند الفئة التي تتراوح أقدميتها المهنية أقل من 10 سنوات و المتمثلة في 24 بالمئة .

و منه نستنتج أن الأقدمية المهنية تلعب دور كبير في تسيير المؤسسة و هذا بحكم الممارسة المهنية الطويلة التي أكسبتهم كفاءة عالية و نضج كبير في تسيير شؤون إدارة القسم خاصة من الجانب البيداغوجي .

جدول رقم (04) : يوضح وجود اتصال رسمي بين رئيس القسم و الأساتذة في اتخاذ القرارات البيداغوجية

النسبة المئوية	التكرار	يوجد اتصال رسمي بين رئيس القسم و الأساتذة في اتخاذ القرارات البيداغوجية
66%	19	نعم
34%	10	لا
100%	29	المجموع

من خلال الجدول الذي بين أيدينا و المتمثل فيوجود اتصال رسمي بين رئيس القسم و الأساتذة في اتخاذ القرارات البيداغوجية نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين تقدر ب 66% ، و في المقابل نجد أن أدنى نسبة تقدر ب 34% الذين صرحوا بعدم وجود اتصال رسمي بين رئيس القسم و الأساتذة في اتخاذ القرارات البيداغوجية .

و منه نستنتج أن هناك أغلب المبحوثين لديهم اتصال رسمي بينهم و بين رئيس القسم و هذا ما يدل على وجود مشاركة في اتخاذ القرارات البيداغوجية و هذا ما يفسر وجود قنوات اتصالية مفتوحة لتبادل الآراء والاقتراحات التي تعمل على تقوية الصلة فيما بينهم .

جدول رقم (05) : يوضح استشارة رئيس القسم لزملائه الأساتذة في اتخاذ القرارات البيداغوجية الحاسمة

النسبة المئوية	التكرار	يستشير رئيس القسم زملائه الأساتذة في اتخاذ القرارات البيداغوجية الحاسمة
62%	18	نعم
38%	11	لا
100%	29	المجموع

من خلال الجدول التالي نلاحظ أن نسبة 62% من أفراد العينة أجابوا بأن هناك استشارة بين رئيس القسم و زملائه في اتخاذ القرارات البيداغوجية الحاسمة ، في حين نجد أن أدنى من أفراد العينة صرحوا بأنه ليس هناك استشارة بين الرئيس و المرؤوسين في اتخاذ القرارات البيداغوجية ، والتي تقدر بـ 38%.

و منه نستنتج أن أغلب المبحوثين أن هناك استشارة بين الرئيس و المرؤوسين في اتخاذ القرارات البيداغوجية الحاسمة و هذا ما يفسر وجود علاقة تبادلية فيهما بينهم وبالتالي يؤدي إلى تعزيز الثقة ويحضون بالقبول .

جدول رقم (06) : يوضح معارضة بعض العاملين في القسم في اتخاذ قرارات بيداغوجية هامة

النسبة المئوية	التكرار	هناك معارضة من بعض العاملين في القسم في اتخاذ قرارات بيداغوجية هامة
59%	17	نعم
41%	12	لا
100%	29	المجموع

من خلال الجدول الآتي يتضح أن 59% من المستجوبين أجابوا بنعم إذ يرون أن هناك معارضة من بعض العاملين في القسم في اتخاذ قرارات بيداغوجية هامة ، وفي حين تبقى نسبة 41% بمن أجابوا ب لا أي صرحوا بأنه ليس هناك معارضة في اتخاذ القرارات البيداغوجية.

و عليه نجد أن بعض المبحوثين يعارضون اتخاذ قرارات بيداغوجية و هذا قد يعود إلى عدم الاقتناع بهذه القرارات .

جدول رقم (07) : يوضح العملية الاتصالية لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	العملية الاتصالية لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة
52%	15	نعم
48%	14	لا
100%	29	المجموع

من خلال الجدول التالي و المتمثل في العملية الاتصالية لها أهمية كبيرة فيتحقيق أهداف المؤسسة نلاحظ أن أعلى نسبة من المبحوثين قدرت ب52% الذين أجابوا بنعم أي أن هناك أهمية كبيرة للعملية الاتصالية في تحقيق أهداف المؤسسة ، و في المقابل نجد أ، نسبة48% من المستجوبين أجابوا بأنهم لا يوجد للعملية الاتصالية أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة .

و منه نستنتج أن للعملية الاتصالية دور و أهمية بالغة في تحقيق أهداف المؤسسة خاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات البيداغوجية ، و أن العملية الاتصالية تعتبر الركيزة الأساسية داخل المؤسسة إذ يسهل سير المؤسسة و يعمل على زيادة التعاون بين الأفراد .

جدول رقم (08) : يوضح طبيعة الاتصال الذي يعتمد عليه في الإدارة

النسبة المئوية	التكرار	ما طبيعة الاتصال الذي يعتمد عليه في الادارة؟
62%	18	رسمي
38%	11	غير رسمي
100%	29	المجموع

من خلال الجدول التالي و الذي يمثل طبيعة الاتصال الذي يعتمد عليه في الإدارة نجد أن أعلا نسبة هي 62% و المتمثلة بالذين أجابوا أن طبيعة الاتصال الذي يعتمد عليه في الإدارة رسمي ، و في المقابل نجد أدنى نسبة تقدر ب 38% من الذين أجابوا أن طبيعة الاتصال الذي يعتمد عليه في الإدارة غير رسمي .

و منه نستنتج أن هذه طبيعة الاتصال الرسمي ملائمة للإداريين و ذلك لضمان أي أخطاء التي قد تنتج عن الاتصال غير الرسمي .

جدول رقم (09) : يوضح وجود ردة فعل من طرف الأساتذة اتجاه القرارات البيداغوجية المتخذة

النسبة المئوية	التكرار	تجد ردة فعل من طرف الأساتذة اتجاه القرارات البيداغوجية المتخذة
55%	16	نعم
34%	10	لا
10%	3	أحيانا
100%	29	المجموع

من خلال الجدول التالي و المتمثل في وجود ردة فعل من طرف الأساتذة اتجاه القرارات البيداغوجية المتخذة نلاحظ أن أعلا نسبة تقدر ب 55% من المبحوثين أجابوا بأن هناك ردة فعل من طرف الأساتذة في القرارات البيداغوجية المتخذة ، و في المقابل نجد أن 34% من المستجوبين لديهم ردة فعل اتجاه القرارات البيداغوجية المتخذة ، في حين نجد أدنى نسبة بلغت ب 10% من الذين أجابوا بأنهم في بعض الأحيان لديهم ردة فعل اتجاه اتخاذ القرارات البيداغوجية .

و عليه نستنتج أن أغلب المبحوثين يجدون أن هناك ردة فعل من طرف الأساتذة في اتخاذ القرارات البيداغوجية و هذا راجع إلى طبيعة الأستاذ في القرارات البيداغوجية المتخذة يمكن أن تؤثر عليه في الجانب البيداغوجي و التعليمي ، فتكون ردة الفعل هذه ردة فعل عادية ، تدخل ضمن طبيعة التسيير الإداري .

جدول رقم (10) : يوضح الوسائل المتاحة لك داخل الإدارة تجعلك تحل المشاكل الإدارية و التنظيمية داخل القسم

النسبة المئوية	التكرار	الوسائل المتاحة لك داخل الإدارة تجعلك تحل المشاكل الإدارية و التنظيمية داخل القسم
62%	18	نعم
38%	11	لا
100%	29	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 62% من أفراد العينة الذين أجابوا بنعم يرون بأن الوسائل المتاحة داخل الإدارة تجعلهم يحلون المشاكل الإدارية و التنظيمية داخل القسم ، و في المقابل نجد نسبة 38% أجابوا بأن الوسائل المتاحة داخل الإدارة لا تحل المشاكل الإدارية و التنظيمية داخل القسم . و عليه نستنتج أن الوسائل الإدارية المتاحة داخل الإدارة تحل المشاكل الإدارية و التنظيمية داخل القسم و هذا ما يفسر نجاح استخدام الأستاذ لهذه الوسائل و كيفية التعامل معها بطريقة جيدة مما يضمن السير الحسن للمؤسسة في إطار رسمي و قانون .

جدول رقم (11) : يوضح استطاعت تحقيق قرارات بيداغوجية بناء على العملية الاتصالية

النسبة المئوية	التكرار	تستطيع تحقيق قرارات بيداغوجية بناء على العملية الاتصالية
48%	14	نعم
52%	15	لا
100%	29	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن أعلا نسبة تقدر ب 52% الذين لا يستطيعون تحقيق قرارات بيداغوجية بناء على العملية الاتصالية ، و في المقابل نجد أدنى نسبة تقدر ب 48% الذين يرون أنه نستطيع تحقيق قرارات بيداغوجية بناء على العملية الاتصالية .

و عليه نستنتج أن هناك ضعف في استعمال العملية الاتصالية و عدم استخدامها بشكل جيد من طرف المرؤوسين ، أو ربما راجع ذلك إلى عدم فهم العملية الاتصالية و مدى تطبيقها داخل المؤسسة مما أثر سلبا على تحقيق قرارات بيداغوجية ناجحة و فعّالة .

جدول رقم (12) : يوضح وجود رضا لدى الزملاء في اتخاذ القرارات البيداغوجية

النسبة المئوية	التكرار	يوجد رضا لدى زملائك في اتخاذ القرارات البيداغوجية
45%	13	يوجد
41%	12	لا يوجد
14%	4	لا أدري
100%	29	المجموع

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان 45% من المبحوثين صرحوا بان يوجد رضا لدى زملائهم في اتخاذ القرارات البيداغوجية وفي المقابل نجد ان 41% منهم صرحوا بانه لا يوجد رضا من طرف زملائهم في اتخاذ القرارات البيداغوجية , اما 14% من المستجوبين بانهم ليسوا على دراية من طرف زملائهم في رضاهم على القرارات البيداغوجية.

نستنتج أن هذا يدل على التعاون و التفاهم بين الرئيس و زملائها و أن هناك شبكة اتصال بين الموظفين و الرئيس مما يؤدي إلى تنظيم المؤسسة و بالتالي يتم تحقيق الأهداف المنشودة .

جدول رقم (13) : يوضح العملية الاتصالية لها تأثير على اتخاذ القرارات البيداغوجية

النسبة المئوية	التكرار	العملية الاتصالية لها تأثير على اتخاذ القرارات البيداغوجية
55%	16	نعم
45%	13	لا
100%	29	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في العملية الاتصالية لها تأثير على اتخاذ القرارات البيداغوجية نلاحظ أعلا نسبة تقدر بـ 55% يرون أن العملية الاتصالية لها تأثير على اتخاذ القرارات البيداغوجية ، في حين نجد أدنى نسبة تقدر بـ 45% يرون أن العملية الاتصالية لا تؤثر على اتخاذ القرارات البيداغوجية .
و منه نستنتج العملية الاتصالية تعد جد هامة و يظهر ذلك من خلال مدى استخدامها من طرف رئيس القسم بطريقة جيدة و فعالة تؤثر بشكل كبير على اتخاذ القرارات ذات فعالية عالية تسمح بتفعيلها في المؤسسة .

جدول رقم (14) : يوضح علاقة الجنس بوجود اتصال رسمي بين رئيس القسم و الأساتذة في اتخاذ القرارات البيداغوجية

المجموع	أنثى		ذكر		الجنس	يوجد اتصال رسمي بين رئيس القسم والأساتذة في اتخاذ القرارات البيداغوجية
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
66%	19	0%	0	68%	19	نعم
34%	10	100%	1	32%	9	لا
100%	29	100%	1	100%	28	المجموع

من خلال الجدول التالي و المتمثل فيعلاقة الجنس بوجود اتصال رسمي بين رئيس القسم و الأساتذة في اتخاذ القرارات البيداغوجية يتضح لنا أن 66% هي أعلا نسبة من المبحوثين يرون بأنه يوجد اتصال رسمي في اتخاذ القرارات البيداغوجية موزعين على 68% من الذكور ، و في المقابل نجد نسبة 34% من الاناث ممن أجابوا بأنه لا يوجد اتصال رسمي بين رئيس القسم و الاساتذة في اتخاذ القرارات البيداغوجية موزعين على 32% من الذكور في حين نجد نسبة الاناث تقدر بـ 100%

و منه نستنتج أن أغلب المبحوثين ممن لديهم اتصال رسمي في اتخاذ القرارات البيداغوجية و هذا ما يفسر وجود هيمنة ذكورية على المناصب الإدارية ، في المقابل نجد أن المشاركة من قبل الإناث في تقلد المناصب الإدارية جد محتشمة لعدة ارتباطات .

جدول رقم (15) : يوضح علاقة السن باستشارة رئيس القسم زملائه الأساتذة في اتخاذ القرارات البيداغوجية الحاسمة

المجموع	أكثر من 50 سنة	[50 - 41]		[40 - 30]		السن			
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	يستشير رئيس القسم زملائه الأساتذة في اتخاذ القرارات البيداغوجية الحاسمة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	نعم	
		62%	18	75%	3	69%	9	50%	6
		38%	11	25%	1	31%	4	50%	6
		100%	29	100%	4	100%	13	100%	12
									لا
									المجموع

من خلال الجدول أعلاه و المتمثل فيعلاقة السن باستشارة رئيس القسم زملائه الأساتذة في اتخاذ القرارات البيداغوجية الحاسمة يتبين لنا أن أعلا نسبة تقدر ب62% صرحوا أن هناك استشارة بين رئيس القسم و زملائه في اتخاذ القرارات البيداغوجية موزعين على 75% الذين تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة ، و تليها نسبة 69% ممن تتراوح أعمارهم من 41 - 50 سنة ، و تليها نسبة 50% و الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 - 40 سنة ، و في المقابل نجد أدنى نسبة تمثلت في 38% الذي يرون أنه ليس هناك استشارة بين رئيس القسم و زملائه في اتخاذ القرارات البيداغوجية موزعة على 50% مما تتراوح أعمارهم ما بين 30 - 40 سنة ، و تليها نسبة 31% إذ تتراوح أعمارهم ما بين 41 - 50 سنة ، ثم تليها نسبة 25% و تتراوح أعمارهم أكثر من 50 سنة .

و عليه نقول أن أغلب المبحوثين يجدون أن هناك استشارة بين رئيسالقسم و زملائه في اتخاذ القرارات البيداغوجية و هذا ما يفسر وجود قنوات اتصالية مفتوحة من أجل تبادل الآراء و الاقتراحات و الأفكار والخروج بقرارات ناجحة و ذات فعالية عالية تخدم أهداف المؤسسة التي تسعى من أجل تحقيقها و ضمان استمرارية المؤسسة و بقائها مما يسمح بتطورها و تحسين جودتها .

جدول رقم (16) : يوضح علاقة الأقدمية المهنية بمعارضة بعض العاملين في القسم في اتخاذ قرارات بيداغوجية هامة

المجموع	أكثر من 20 سنة		11 - 20		أقل من 10 سنوات		الأقدمية المهنية
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	هناك معارضة من بعض العاملين في القسم في اتخاذ قرارات بيداغوجية هامة
	59%	17	50%	6	80%	8	نعم
	41%	12	50%	6	20%	2	لا
المجموع	100%	29	100%	12	100%	10	7

من خلال هذا الجدول و المتمثل فيعلاقة الأقدمية المهنية بمعارضة بعض العاملين في القسم في اتخاذ قرارات بيداغوجية هامة نلاحظ أن أعلا نسبة قدرت ب 59% من المبحوثين الذين يرون أن هناك معارضة من بعض العاملين في القسم في اتخاذ القرارات موزعة على 80% ممن لديهم أقدمية مهنية من 11 - 20 تليها نسبة 50% ممن لديهم أقدمية مهنية أكثر من 20 سنة ، و تليها نسبة 43% ممن لديهم أقدمية مهنية أقل من 10سنوات ، و في المقابل نجد أدنى نسبة 41% الذين لا يعارضون بعض العاملين في اتخاذ القرارات البيداغوجية موزعة على 57% ، و تليها نسبة 50% ، ثم تليها 20% .

و منه نستنتج أن اغلب المبحوثين يعارضون اتخاذ القرارات لاسيما أصحاب الأقدمية المهنية الذين تتراوح أقدميتهم المهنية من 11 - 20 و هذا راجع لقلة خبرتهم المهنية في رئاسة القسم و عدم اكتسابهم

كفاءة عالية و عدم المخاطرة في اتخاذ القرارات البيداغوجية ،أما من تقل خبرتهم المهنية عن 10 سنوات لا يعارضون نظرا لنقص خبرتهم في تسيير و الحنكة و نقص الخبرة المهنية .

جدول رقم (17) : يوضح أهمية العملية الاتصالية في تحقيق أهداف المؤسسة و علاقتها بتقييم بعض القرارات البيداغوجية بالرجوع للزملاء

المجموع	لا		نعم		العملية الاتصالية لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	تقيّم بعض القرارات البيداغوجية بالرجوع لزملائك		
	48%	14	43%	6	53%	8	دائما
	38%	11	43%	6	33%	5	أحيانا
	14%	4	14%	2	13%	2	أبدا
المجموع	100%	29	100%	14	100%	15	المجموع

من خلال الجدول التالي و المتمثل في أهمية العملية الاتصالية في تحقيق أهداف المؤسسة و علاقتها بتقييم بعض القرارات البيداغوجية بالرجوع للزملاء نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 48 بالمئة والموزعة على 53 بالمئة بمن أجابوا بأن العملية الاتصالية لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة و أنهم دائما يقيمون بعض القرارات البيداغوجية بالرجوع لزملائك ، في حين نجد أن نسبة من أجابوا بأن العملية الاتصالية ليس لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة و أنهم دائما يقيمون القرارات البيداغوجية بالرجوع لزملائهم ، في المقابل نجد أن أدنى نسبة تقدر ب 14 بالمئة و الموزعة على 14 بالمئة بمن أجابوا بأن العملية الاتصالية ليس لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة و أنهم أبدا لا يقيمون بعض القرارات البيداغوجية بالرجوع لزملائهم في حين نجد نسبة 13 بالمئة يرون أن العملية الاتصالية

لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة و لكن أبدا لا يقومون بتقييم بعض القرارات البيداغوجية بالرجوع لزملائهم

- من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن بعضا من المبحوثين صرحوا بأن للعملية الإتصالية أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة و بأنهم دائما يقيمون القرارات البيداغوجية بالرجوع لزملائهم ، و هذا ما يدل على الثقة المتبادلة بين رئيس القسم و زملائه و أن هناك تبادل للأفكار و المعلومات و هم يشتركون في هدف واحد و هو تحسين الخدمة في رئاسة القسم و تحقيق أهداف المؤسسة ، في حين نجد بعضا من رؤساء الأقسام أحيانا لا يقيمون بعض القرارات بالرجوع لزملائهم ، ولا يولون أهمية كبيرة للعملية الإتصالية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، وهذا راجع على عدم الثقة و نقص قنوات الإتصال مع زملائهم و ثقتهم الكبيرة بخبرتهم التي تسمح لهم بتقييم القرارات دون الرجوع لزملائهم في حين نجد بعض من رؤساء الأقسام أبدا لا يولون أهمية للعملية الإتصالية و لا يقيمون القرارات بالرجوع لزملائهم .

جدول رقم (18) : يوضح وجود طرق نستطيع من خلالها تحسين العملية الاتصالية داخل المؤسسة وعلاقتها بوجود قرارات بيداغوجية فردية أم تشارك مع الآخرين

المجموع		لا		نعم		هناك طرق تستطيع من خلالها تحسين العملية الاتصالية داخل المؤسسة هناك قرارات بيداغوجية فردية أم تشارك الآخرين معك
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
38%	11	50%	5	32%	6	فردية
62%	18	50%	5	68%	13	تشاركية
100%	29	100%	10	100%	19	المجموع

من خلال الجدول أعلاه و المتمثل في وجود طرق نستطيع من خلالها تحسين العملية الاتصالية داخل المؤسسة وعلاقتها بوجود قرارات بيداغوجية فردية أم تشارك مع الآخرين نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 68 بالمئة حيث يرون أن هناك طرق تستطيع من خلالها تحسين العملية الاتصالية داخل المؤسسة

و أن هناك قرارات بيداغوجية تشاركية مع الآخرين ، و في المقابل نجد أدنى نسبة تقدر ب 50 بالمئة بمن أجابوا بأنه ليس هناك طرق نستطيع من خلالها تحسين العملية الاتصالية داخل المؤسسة و أنه هناك قرارات بيداغوجية فردية و تشاركية في نفس الوقت .

- من خلال الجدول نستنتج أنه يستطيع رئيس القسم تحسين العملية الإتصالية داخل المؤسسة و هذا راجع إلى مشاركته في إتخاذ القرار مما يدل على سهولة الإتصال بين رئيس القسم و زملائه و إستشارتهم في إتخاذ القرارات البيداغوجية و الأخذ بأفكارهم و إطلاعاتهم على ما هو جديد في الفصل و بخاصة ما يخدم طرق تحسين العملية الإتصالية و ذلك من خلال المساهمة بمعلومات جديدة و تنمية روح الإبداع و تبادل الخبرات فيما يخص كل ما هو جديد من أجل ضمان سيرورة المؤسسة ، بينما البعض الآخر إنقسموا بين الفردية و تشارك القرارات فهم يرون أنه أحيانا ليس هناك طرق في تحسين العملية الإتصالية و التشاركية في إتخاذ القرارات و أحيانا أخرى يرون أنه هناك طرق لتحسين العملية الإتصالية و هذا راجع للإلتزامات و الضغوطات التي يعاني منها الأستاذ و المهام التي يقوم بها .

جدول رقم (19) : يوضح أن للعملية الاتصالية الفعّالية في تنمية العلاقات الانسانية و الروح الجماعية وعلاقتها بتقييم بعض النقائص في حالة فشلها

المجموع		لا		نعم		للمعملية الاتصالية الفعّالية في تنمية العلاقات الانسانية والروح الجماعية يتم تقييم بعض النقائص في حالة فشلها
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
55%	16	70%	7	47%	9	دائما
41%	12	30%	3	47%	9	أحيانا
3%	1	0%	0	5%	1	أبدا
100%	29	100%	10	100%	19	المجموع

من خلال الجدول التالي و الذي يمثل أن للعملية الاتصالية الفعّالية في تنمية العلاقات الانسانية و الروح الجماعية وعلاقتها بتقييم بعض النقائص في حالة فشلها حيث نلاحظ أن النسبة الساحقة تقدر ب 70 بالمئة بمن يرون أن للعملية الاتصالية ليس لها الفعّالية في تنمية العلاقات الانسانية و الروح الجماعية في حين أنهم دائما يقيمون بعض النقائص في حالة فشلها ، و في المقابل نجد أن أدنى نسبة تقدر 5 بالمئة إذ يرون أن للعملية الاتصالية الفعّالية في تنمية العلاقات الانسانية والروح الجماعية و أنهم أبدا لا يقيمون النقائص في حالة فشلها .

- من خلال الجدول نستنتج أن أغلب الرؤساء بأنه دائما تساهم العملية الإتصالية في تنمية العلاقات الإنسانية و روح الجماعة و بأنهم دائما يقيمون النقائص في حال فشلهم ، و هذا ما يدل على أن العملية الإتصالية تأثر بشكل كبير على تنمية روح الجماعة و تحسين العلاقات التي تربط رئيس القسم بزملائه مما يجعلهم يتبادلون خدمات ، و هذا ما يفسر قوة الشخصية التي يتمتع بها بعض رؤساء الأقسام .

بينما البعض الآخر صرحوا بأنه لا يتم تقييم النقائص في حال فشلها و هذا ما يدل على ضعف العلاقات و روح الجماعة و هذا راجع إلى عدم الإستخدام الجيد للعملية الإتصالية و إلى طبيعة الشخصية التي يتمتع بها كل رئيس ، بينما نجد البعض الآخر بأنه قال بأنه أحيانا لا يرون بأن للعملية الإتصالية الفعالة لا تساهم بشكل كبير في تنمية العلاقات الإنسانية و روح الجماعة و أحيانا يرون عكس ذلك و هذا راجع إلى عدم الثقة بالآخرين و على ميزاجية بعض رؤساء الأقسام بينما القلة القليلة ترى بأن العملية الإتصالية أبدا لا تساهم في تنمية العلاقات الإنسانية و روح الجماعة.

جدول رقم (20) : يوضح أن العملية الاتصالية ضرورية و أساسية و علاقتها باتخاذ قرارات بيداغوجية ذات فعالية كبيرة تؤثر على أهداف المؤسسة

المجموع	أبدا		أحيانا		دائما		العملية الاتصالية ضرورية و أساسية		
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	اتخاذ قرارات بيداغوجية ذات فعالية كبيرة تؤثر على أهداف المؤسسة		
	48%	14	25%	1	64%	7	43%	6	نعم
	52%	15	75%	3	36%	4	57%	8	لا
	100%	29	100%	4	100%	11	100%	14	المجموع

من خلال الجدول التالي و الذي يمثل العملية الاتصالية ضرورية و أساسية و علاقتها باتخاذ قرارات بيداغوجية ذات فعالية كبيرة تؤثر على أهداف المؤسسة نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت ب 75 بالمئة إذ يرون أن العملية الاتصالية أبدا ليست ضرورية و أساسية و أن اتخاذ القرارات البيداغوجية لا تؤثر على

أهداف المؤسسة ، و في المقابل نجد أدنى نسبة قدرت ب 25 بالمئة إذ يرون أن العملية الاتصالية ليست ضرورية و أساسية في حين يرون أن اتخاذ قرارات بيداغوجية له تأثير على أهداف المؤسسة .

- من خلال الجدول نستنتج أن أكثر الرؤساء يرون بأنه أبدا لا يرون أن العملية الإتصالية ضرورية و أساسية و في البعض الآخر يرون عكس ذلك و أنها تؤثر بشكل فعال على المؤسسة و أهدافها و هذا ما يدل على أن العملية الإتصالية يتم إستخدامها في مواضع قليلة حسب ما تمليه الحاجة التنظيمية للمؤسسة. بينما نجد البعض الآخر لا يرون أنها ضرورية و أساسية و لا تؤثر بشكل كبير في إتخاذ القرارات البيداغوجية بفعالية كبيرة و لا تؤثر أهداف المؤسسة.

عاشرا .مناقشة نتائج الفرضيات :

مناقشة الفرضية الأولى :

هناك إجماع على أن للعملية الإتصالية تأثير داخل المؤسسة بإتخاذ القرارات البيداغوجية و هذا ما صرح به المبحوثون و أكدوا على ضرورة وجودها مما يؤكد على صحة الفرضية حيث 55 بالمئة يرون أن العملية الإتصالية تعد جد هامة و لها تأثير كبير على إتخاذ القرارات البيداغوجية .

مناقشة الفرضية الثانية :

هناك إجماع على أن القرارات البيداغوجية ليست ناجحة و ناجعة و ليست مرتبطة بمدى فعالية العملية الإتصالية و هذا حسب النتائج الموضحة من عملية الإستبيان التي قمنا بها .

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق التطرق إليه في هذا الفصل تطرقنا إلى بطاقة ف=نية للجامعة كتعريف لها ثم الهيكل التنظيمي الذي يوضح المهام الإدارية و التنظيمية بالجامعة و من ثمة التعرف على رئيس القسم و مهامه الإدارية و العلمية ، بعدها وضعنا المنهج المستخدم و العينة و طرق إختيارها و وصفناها في الإستبيان الذي حللنا نتائجه إحصائيا و سيسيولوجيا . و كذا الإلمام بنتائج الدراسة و إستنتاجاتها .

الإستنتاجات العامة للدراسة :

من خلال دراستنا الميدانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط و التي كانت برئاسة الأقسام تبين لنا أن العملية الإتصالية تحتل مكانة هامة بالمؤسسة الجامعية و خاصة في إدارة القسم و التي تعمل على ضمان بقائها في بيئة العمل ، كما أن العملية الإتصالية تتم بعدة طرق مختلفة على رأسها الإتصال الذي يعتبر الركيزة الأساسية بكل ما يحمله من أنواع و عناصر فعلى الرغم من توفر وسائل أخرى جد متطورة ، إلا أن هذه الوسيلة لم تفقد بعد بريقها ، و هذا راجع لعدة أسباب من بينها الإستعمال الجيد للعملية الإتصالية من طرف رؤساء الأقسام و مدى تطبيقها و التحكم فيها بكل فاعلية و إظهار قدرتها على نقل المعلومات و الآراء و الأفكار بين الرئيس و زملائه و جميع الأطراف الواقعين تحت مسؤوليته ضف لذلك محاولة مشاركته إتخاذ قرارات بيداغوجية ذات فعالية عالية و بكفاءة تسمح للمؤسسة بالتطور و الرقي ، و كذلك التعبير على الإتجاهات و الأفكار و تظهر العملية الإتصالية كضرورة من الضروريات التي تؤثر في إتخاذ قرارات بيداغوجية مميزة و ذات جودة عالية و فاعلية كبيرة تدفع بالجامعة إلى ساحة التميز و الإبداع ، في ظل تنوع و تعدد الرؤى و التوجهات .

الخاتمة :

في عالم طغت فيه لغة العلم و المعرفة و أصبح التقدم السريع و المستمر كان لزاما على كل منظمة أن تعمل على مواكبة التطورات الحاصلة و تسخير الإمكانيات البشرية و المادية من أجل النهوض بالمؤسسة ، و في الأخير نقول أن العملية الإتصالية تلعب دور هام و أساسي في إتخاذ القرار البيداغوجي ، التي هي من أهم المحاور التي تبنى عليها مؤسسة التعليم العالي ، و يعد الأستاذ العنصر الفعال فيها و هو يساهم في تطويرها و الرقي بها و جعلها في مصاف المؤسسات الكبيرة و تقدم خدمات رفيعة المستوى و من خلال ما سبق جاء تركيزنا على العملية الإتصالية و تأثيره على إتخاذ القرارات البيداغوجية عند رؤساء الأقسام و قد تعرضنا في دراستنا هذه على جوانب الموضوع قدر الإمكان و توصلنا على مجموعة من النتائج و الإجابة على إشكالية البحث و أهم التساؤلات قمنا بتقسيم البحث إلى أربع فصول قمنا من خلالها بالتطرق إلى ماهية العملية الإتصالية و القرارات البيداغوجية و المفاهيم الأساسية ثم العملية الإتصالية و تأثيرها على إتخاذ القرارات البيداغوجية و في الأخير قمنا بدراسة ميدانية بجامعة عمار ثليجي بالأغواط لرئاسة الأقسام .

و نتائج البحث تمثلت فيما يلي :

- هناك إجماع على أن للعملية الإتصالية تأثير داخل المؤسسة بإتخاذ القرارات البيداغوجية و هذا ما صرح به المبحوثون و أكدوا على ضرورة وجودها مما يؤكد على صحة الفرضية .
- هناك إجماع على أن القرارات البيداغوجية ليست ناجحة و ناجعة و ليست مرتبطة بمدى فعالية العملية الإتصالية و هذا حسب النتائج الموضحة من عملية الإستبيان التي قمنا بها .
- العملية الإتصالية تساهم في إتخاذ قرارات بيداغوجية ذات كفاءة و نجاعة عالية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- حسن عماد مكاوي، ليلي حسين، الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط4 ، (القاهرة :الدار المصرية اللبنانية، 2003)
- فريد كورتل وإلهام بوغليطة ، " الاتصال واتخاذ القرار " ، الناشر: دار كنوز المعرفة
- ناصر دادي عدون ، " الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دراسة نظرية وتطبيقية دار المحمدية العامة ، الجزائر، 2004 .
- محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري :إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنش و الطبع ،الإسكندرية، 1997 .
- زاع شبيب خالد السبيعي ، " دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في الأجهزة الأمنية "رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003.
- عبد الله الطويرقي، صحافة المجتمع الجماهيري، سوسيولوجيا الإعلام في مجتمعات الجماهير، ط1 ، مكتب العبيكان، الرياض، 1997 د
- نبيل عارف الجردى، مقدمة في علم الاتصال، ط3 ، مكتبة الإمارات العين، الإمارات، دت،
- مي العبد الله سنو، الاتصال في عصر العولمة، الدور و التحديات الجديدة، ط2 ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت 2001 ،
- عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل، عمان، الأردن، 2001، ص 227.
- الحكمي ،إبراهيم حسن.(2003).الكفاءات المهنية المتطلبة للأستاذ الجامعي من وجهة نظر طلابه وعلاقتها ببعض المتغيرات بكليتي التربية والعلوم بجامعة أم القرى ،الطائف السعودية .مجلة رسالة الخليج العربي، العدد 90.

- ماحي إبراهيم و بشير معمريّة.(2003). خصائص الأستاذ الجامعي كما يدركه طلابه : دراسة ميدانية على طلاب جامعة باتنة. فعاليات الملتقى الوطني للتقويم التربوي في المنظومة الجامعية : واقعه وسبل تطويره

-ربحي مصطفى عليان، محمد عبد الدبس،2003

- خليل محمد العزاوي ، " إدارة اتخاذ القرار الإداري "، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، الأردن ،

- زكي مصطفى عليان ، " أسس الإدارة المعاصرة "، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ،2007

- عياصرة، معن محمود، مروان ، بن أحمد (2008) . القيادة والرقابة والإتصال الإداري . الأردن : دار حامد

- مذكرة لنيل شهادة الماستر بوطويل سليمة - الوهابي ريمة .الإتصال التنظيمي و تأثيره على إتخاذ القرار. تخصص علم الإجتماع تنظيم و عمل قسم علم الإجتماع .جامعة ألكلي محند أولحاج -البويرة - 2014.2015.

- نهر،هادي،الخطيب ،أحمد محمود(. 5110 (إدارة الإتصال والتواصل(ط.)0 عمان:عالم الكتب الحديثة.

- سيد صابر تعلب :نظم و دعم القرارات الإدارية ،دار الفكر ناشرون و موزعون المملكة الأردنية الهاشمية ، ط1 ، عمان ،2011

- حسن هشام ، منهجية البحث العلمي ، بدون طبعة ، بدون نشر و بلد النشر ، 2007
- عمار بوحوش و آخرون ،مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط4 ، الجزائر 2007 ،

- معين خليل العمر ، معجم علم الاجتماع المعاصر ،دار الشروق للنشر و التوزيع ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2006

- محمد عبد الباسط ، أصول البحث العلمي مكتبة وهبة ، 1979 ، ط2

- منصورى عبد الحق.(2006). سلوك المعلم و إنجاز المتعلم (دراسة مقارنة بين مرحل التعليم) أطروحة مقدسة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس و علوم التربية ،جامعة وهران

- واشرية ،سعيد.(2003).تقويم مستوى تحكم الأستاذ الجامعي في بعض الكفايات التدريسية -في ظل العلاقة التفاعلية بينه وبين الطالب،دراسة ميدانية. فعاليات الملتقي الوطني للتقويم التربوي في المنظومة الجامعية : واقعه وسبل تطويره .الاعواط : قسم علم النفس و علوم التربية، جامعة الاعواط، الجزائر .أيام 7 و 8 ديسمبر.2003. -غنيم، احمد علي واليحيوي، صبرية مسلم.(2004).تقويم الأداء الأكاديمي لعضو هيئة التدريس في جامعة الملك عبد العزيز من وجهة نظر الطلاب والطالبات.منشور في مركز بحوث كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.العدد224.

- بن هويشل الشعليل.(2002).المهارات التدريسية لأعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة السلطان قابوس وحاجاتهم للتدريب عليها من وجهة نظر طلبة الدراسات العليا .مجلة العلوم الإنسانية.جامعة ، قسنطينة ،الجزائر . العدد 18

- مقالة بجامعة مستغانم ،أحمد فلوح ، مواصفات أساتذة الجامعة من وجهة نظر الطلبة سنة 2012

- منى حسن الأسمر كفايات اداء عضوات هيئة التدريس من وجهة نظر طالبات جامعة ام القرى الناشر: مجلة العلوم التربوية بجامعة قطر ، 2005 ، 131.

المراجع باللغة الأجنبية :

- G.Bessier, " oeganization theory :Integrating structure and behaviour ", Engl Wood chiffs.N.J Prentice,Hall INC 1980.

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

-Claude Jean Bertrand , Médias, introduction a la presse, radio et télévision, édition Ellipses, Paris, 1999

- R.Tannenbawn & Others, «Leadership and Organisation Behavioural science approach » , M.C Granfill book co New York, 1961

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثلجي بالأغواط

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان ، الذي تم تصميمه لأغراض البحث العلمي ، بغرض جمع المعلومات اللازمة للمذكرة التي نقوم بإعدادها ، للحصول على شهادة الماستر في علم اجتماع الاتصال تحت عنوان : "العملية الاتصالية و أثرها في اتخاذ القرارات البيداغوجية لدى رؤساء الأقسام " . أرجو منكم الإجابة على الأسئلة المطروحة بمنتهى الصدق و الأمانة بوضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة . و شكرا على تعاونكم معنا .

المحور الأول : البيانات الشخصية

1 - الجنس : ذكر أنثى

2 - السن :

3 - الأقدمية المهنية :

المحور الثاني : طبيعة العملية الاتصالية

4 - هل وجد اتصال رسمي بين رئيس القسم و الأساتذة في اتخاذ القرارات البيداغوجية ؟

نعم لا

5 - هل يستشير رئيس القسم زملائه الأساتذة في اتخاذ القرارات البيداغوجية الحاسمة ؟

نعم لا

6 - هل هناك معارضة من بعض العاملين في القسم في اتخاذ قرارات بيداغوجية هامة ؟

نعم لا

7 - ما العملية الاتصالية لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

نعم لا

8 - هل هناك طرق التي تستطيع من خلالها تحسين العملية الاتصالية داخل المؤسسة ؟

نعم لا

9 - هل هناك اتصال دائما مع الأساتذة في تنظيم امتحانات نهاية السنة ؟

نعم لا

10 - ما طبيعة الاتصال الذي يعتمد عليه في الإدارة ؟

رسمي غير رسمي

11 - هل تجد ردة فعل من طرف الأساتذة اتجاه القرارات البيداغوجية المتخذة ؟

نعم لا أحيانا

12 - هل المشاكل التي تعرفها الإدارة تؤثر عليك في اتخاذ قرارات بيداغوجية هامة و ناجحة ؟

نعم لا

13 - هل الوسائل المتاحة لك داخل الإدارة تجعلك تحل المشاكل الإدارية و التنظيمية داخل القسم ؟

نعم لا

14 - هل المشاكل التي تعرفها الإدارة تقف حائل في الاتصال بينك و بين زملائك ؟

نعم لا

15 - هل أنت دائما في اتصال مع زملائك داخل الإدارة من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات البيداغوجية؟

نعم لا

16 - هل العملية الاتصالية ضرورية و أساسية ؟

دائما أحيانا أبدا

17 - هل للعملية الاتصالية الفعالية في تنمية العلاقات الانسانية و الروح الجماعية ؟

نعم لا

المحور الثالث : القرارات البيداغوجية

18 - هل هناك قرارات بيداغوجية فردية أم تشارك الآخرين معك ؟

فردية تشاركية

19 - هل يوجد رضا لدى زملائك في اتخاذ القرارات البيداغوجية ؟

يوجد لا يوجد لا أدري

20 - هل تقيّم بعض القرارات البيداغوجية بالرجوع لزملائك ؟

دائما أحيانا أبدا

21 - هل لديك البدائل الكافية و الماحة في حال فشل قراراتك المتخذة ؟

نعم لا أحيانا

22 - هل تتخذ قرارات بيداغوجية ذات فعالية كبيرة تؤثر على أهداف المؤسسة ؟

نعم لا

23 - هل يتم تقييم بعض النقائص في حالة فشلها ؟

دائما أحيانا أبدا

24 - هل العدد الطلابي كبير يخلق لك مشاكل و عوائق في اتخاذ قرارات بيداغوجية ذات فعالية كبيرة ؟

نعم لا

25 - هل القرارات المتخذة تخدم أهداف المؤسسة وطورها ؟

نعم لا أحيانا

26 - هل لديك الخبرة الكافية لاتخاذ قرارات بيداغوجية حاسمة و هامة ؟

نعم لا

27 - هل لديك صعوبات تنظيمية و إدارية تحد من اتخاذك قرارات بيداغوجية بكفاءة عالية ؟

نعم لا

28 - هل للعملية الاتصالية تأثير على اتخاذ القرارات البيداغوجية ؟

نعم لا

29 - هل تستطيع تحقيق قرارات بيداغوجية بناءا على العملية الاتصالية ؟

نعم لا