

الاتصال الداخلي وعلاقته بفعالية عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة دراسة ميدانية بمجمع سونلغاز بالجزائر العاصمة.

أ. مزياني طاهر
جامعة بجاية.

ملخص:

يعتبر الاتصال الداخلي في المنظمة وعملية اتخاذ القرارات أحد أهم العمليات الأساسية التي تهتم بها إدارة المنظمة. هذه العمليات تتم بطريقة مستمرة وتمس كل المستويات الهرمية للمنظمة وكذا جميع الفاعلين فيها. حيث أصبحت عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف على قدرة وكفاءة المدير على اتخاذ القرارات المناسبة .

وعملنا على دراستها من الناحية النفسية للكشف عن الصعوبات التي يعيشها الإنسان في حياته اليومية والمسؤول في المنظمة بصفة خاصة وتكون بذلك وسيلة تبيين أحسن الطرق والتقنيات التي من الجيد أن يتبعها في العمل.

ولقد قمنا بإجراء هذه الدراسة على مستوى المديرية العامة لمجمع سونلغاز وعلى مستوى المديرية العامة الجهوية بالجزائر العاصمة و المديريات الجهوية التابعة لها. اعتمدنا في هذه الدراسة إليها على المنهج الوصفي على عينة عشوائية عنقودية تتكون من 75 إطارا ساميا يعملون في مختلف المستويات الهرمية للمجمع.

أما عن أدوات البحث فقد قمنا بإعداد مقياسين نفسيين لعملية الاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات وطبقناهما على أفراد العينة. وبعد تفرغ البيانات تحصلنا على النتائج التي مفادها أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بلغة 0.60 بين عملية لاتصال الداخلي وعملية اتخاذ القرارات في مجمع سونلغاز وهي علاقة دالة عند مستوى 0.01. فإدارة المجتمع تعتمد على استراتيجية نشر المعلومات على مختلف المستويات الهرمية اعتمادا على أحدث الوسائل بما فيها الأنترانيت.

والأنترنيت أما عن عملية اتخاذ القرارات فلقد عمدت إدارة المجمع على مركزية اتخاذ القرارات عدى القرارات الروتينية.

ويقول أصحاب النظرية المعرفية أن قرارات الإنسان محدودة من حيث عقلانيتها بقدرات الإنسان المعرفية المحدودة على معالجة كم كبير من المعطيات المتعلقة بموضوع القرار في آن واحد فكلما كانت المعلومات كثيرة كلما واجه الإنسان صعوبة في اتخاذ قرارات أكثر عقلانية .
الكلمات الدالة: الاتصال الداخلي، عملية اتخاذ القرارات، مجمع سونلغاز.

مقدمة:

يعتبر الاتصال الوسيلة الوحيدة المستعملة لتبادل الأفكار والآراء والخبرات في جميع مراحل نمو الكائن البشري. بغض النظر عن انتمائه أو ثقافته أو جنسه. و إن اختلفت وسائله في الماضي والحاضر إلا أن نقل الأفكار والأحاسيس والتجارب والعواطف والأوامر والمعلومات بصفة عامة يتطلب اتصالاً بين إنسان وآخر. ولكي يحافظ الإنسان على كل تلك الثروات المعرفية العلمية كان لزاماً عليه أن ينقل هذه المعلومات لغيره حتى يكمل ما أنجزه الأول. بهذه الكيفية أصبح الإنسان المعاصر يملك قاعدة غنية بالأفكار والمعلومات في شتى المجالات. وبما أن الحاجة للمعلومات لم ولن تنتهي فإن الإنسان لا يزال في سباق لكسب المزيد من الأفكار في محيط يغلب عليه الطابع الرسمي لتجسيد دور مهم ينجزه الإنسان في منظمة غنية بأنواع وأشكال عديدة من الاتصال الذي يعد الرابط الوحيد بين مختلف الجهود المبذولة في المنظمة وإلا كيف يدرك العمل والفارق بين ما يجب القيام به وما تم انجازه فعلاً وكيف يدرك العامل الوظيفة التي يؤديها كل يوم خاصة إذا كان العمل يتميز بالحركية، وكان ذلك على مستوى منظمة كبيرة الحجم. فكلما كان حجم المنظمة كبيراً كلما ازدادت عملية الاتصال أهمية لتغذية عملية اتخاذ القرارات التي تصبح هي الأخرى أكثر تعقيداً. لهذا يعتبر البروفيسور (بارنارد Barnard) أن الاتصالات هو إحدى العناصر الثلاثة الهامة للمؤسسة مع الهدف العام والرغبة في العمل والبقاء في ساحة المنافسة . (إيهاب صبيح محمد زريق ، 2001 ، ص 96) و كما يقال: "السلطة في يد من له المعلومات" (م. سعيد أوكيل و آخرون. 1994، ص 133).

رغم التزايد المستمر والتكثيف في استخدام تكنولوجيا المعلومات والنماذج الكشفية ونماذج التوقع لما سيكون في اتخاذ القرارات إلا أن ذلك كله لا يقلل من أهمية الفرد كمركز اتخاذ القرارات و الاتصال الداخلي هو الوسيلة الوحيدة لبعث النشاط في المنظمة وحتى القرارات التي تتخذ فإنها في نفس الوقت رسائل تبعث إلى الجهات المعنية في التنظيم. وتزداد أهمية ذلك عندما نعرف أن عملية اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير مما أدى بهذه العملية إلى أن توصف على أنها قلب العمليات الإدارية" (LASARY ;2006,p 106) وأن كل الأنشطة التي تتجز في المنظمات مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني. لهذا يوصف المدير على أنه متخذ قرارات وأن قدرته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري. (نواف كنعان، 2003، ص: 93).

من هنا أصبحت عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف على قدرة وكفاءة المدير على اتخاذ القرارات المناسبة باعتبار أن هذه العملية تشمل كل جوانب التنظيم الإداري وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب اتخاذ القرارات (هيربرت سيمون، 1960). وباعتبار أن هذه العملية مرتبطة بالدرجة الأولى بعمل الإنسان فإن من الواجب دراسة هذه العمليات الإنسانية الهامة من وجهة علم النفس للتعرف على أحسن الطرق والمناهج التي يستحسن إتباعها في معاملاتنا اليومية سواء في حياتنا اليومية أو على مستوى التنظيمات المتنوعة والمعقدة في الوقت الحاضر والمستقبل. ولا يتم هذا إلا بإعطاء هذه الدراسات طابعا عمليا تدعمه مقاييس علمية تمكن المختصين من تحليل هذه العمليات الإنسانية التي يهتم بها مسيري الموارد البشرية على مستوى المنظمات (Jacques IGALENES et autres, 1998,p,24. والواقع الذي يعيشه العالم بصفة عامة والمنظمات يفرض علينا الانضمام إلى أكثر من تنظيم واحد سواء من الناحية السياسية أو المهنية أو التربوية أو العلمية... كلها تنظيمات تفرض علينا التواصل بأشكال مختلفة واتخاذ قرارات متعددة خاصة إذا تقيد الشخص بمسؤوليات في هذه التنظيمات.

1 - أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي من موضوعنا هذا هو تعزيز البحث العلمي في ميدان علم النفس العمل والتنظيم بدراسة يفرضها الواقع اليومي الذي نعيش كأفراد وكأعضاء فاعلين في تنظيمات مختلفة في المجتمع كما أن الحديث عن موضوع الاتصال وعلاقته بفعالية عملية اتخاذ القرارات في المنظمة يقودنا مباشرة إلى الحديث عن الدور الذي يؤديه المسؤول في المنظمة. ذلك لارتباط هذه العمليات بالدرجة الأولى بالإنسان وباعتبارنا أخصائيين في علم النفس العمل والتنظيم كان لزاما علينا أن ندرس هذه العمليات الأساسية والهامة في المنظمة بدراسة الواقع الذي يعيشه المسير مع هذا الموضوع بالذات لأن الدور الأساسي الذي يقوم به المسير في المنظمة يدور حول الاتصال واتخاذ القرارات وكل ما له علاقة بذلك.

فهذه الدراسة هي نوع من البحوث التي تكشف عن الصعوبات التي يعيشها الإنسان في حياته اليومية و المسؤول في المنظمة بصفة خاصة وتكون بذلك وسيلة تبين أحسن الطرق والتقنيات التي من الجيد أن يتبعها في العمل. ،كما أن لهذه الدراسة فائدة للإنسان الذي يقبل على تقليد مهام ومسؤولية في منظمة معينة. إضافة على أن هذه الدراسة تبين الواقع الحقيقي الذي يعيشه بعض المسؤولين خاصة بالنسبة للمنظمات الجزائرية التي تعيش نوع من المنافسة ونوع من التحدي لتحافظ على دورها في الاقتصاد الوطني والدولي.

2 - الإشكالية:

تعتبر عملية الاتصال الداخلي في المنظمات المعاصرة من أهم مظاهر التحول الذي يميز هذا العصر الذي يعيش حملة من التنافس فيما بين هذه المؤسسات و في العالم لتحقيق أهدافها التنظيمية في الإنتاج و التسويق وامتلاك والسيطرة على الأسواق الداخلية والخارجية وكذا التوصل إلى استعمال أحسن التقنيات والمناهج في التسيير الإستراتيجي. ومن أجل ذلك تعتمد هذه المؤسسات على إستراتيجية مبنية على عملية الاتصال الداخلي والمبنية هي الأخرى على التحكم في تدفق وانتقال المعلومات داخل وخارج المؤسسات. استعملت ولا تزال تستعمل هذه الإستراتيجية قصد التحكم في سيولة وتدفق المعلومات التي أصبحت حاليا عامل قوة جد فعالة يمتلكه صاحب المعلومة

بعدما كانت القوة ترجع للذي يملك المواد الأولية الصناعية والطاقوية في الماضي (Fanelly :09, NGUYEN-THANA, 1991.p):

أصبح النزاع الآن حول من يتحصل على أكبر قدر من المعلومات حتى يبني عليها قراراته الإستراتيجية الرامية إلى تحقيق أهداف المؤسسة في المدى القريب والمتوسط والبعيد. هذا ما أجمع عليه العديد من علماء الإدارة على أن مشكلة الإدارة في وقتنا هذا هي مشكلة الاتصالات وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية. وإن كانت هذه المعلومات ضرورية لنشاط هذه المنظمات فإنها أكثر أهمية لعملية اتخاذ القرارات لأن الاتصال واتخاذ القرارات يشكلان جانبيين هامين من الجوانب العملية لإدارة المنظمات. (نواف كنعان، 2003). والمشكلة التي تواجه المديرين والمسؤولين في هذا العصر ليس في اتخاذ القرارات وحسب بل في إيصالها إلى الشخص أو الأشخاص المقصودين (موسوعة رجل الأعمال الناجح، ص:13). هذا ما جعلنا نعيش في وقت يتميزه التنافس الحاد بين الدول والمؤسسات الصناعية والخدماتية في العالم ولم يمس هذا التحول هذا الجانب - الاتصال الداخلي - وحسب بل شمل أيضا جانبا مهما في المؤسسات يتعلق بتسييرها وهو عملية اتخاذ القرارات. فبعد أن شهدت هذه المؤسسات توسعا في مجال نشاطها سواء من حيث الزمن أو المساحة التي تشغلها في الوطن أو خارجه أصبحنا نتحدث عن الشركات المتعددة الجنسيات وعن عدة مؤسسات وشركات تملك عدة فروع ووحدات في نفس البلد. هذه التغيرات ألزمت المسؤولين وأرباب العمل والشركاء على تقسيم المسؤوليات على مدرء الفروع ورؤساء الدوائر على مستوى فروع هذه المؤسسات المكلفين بتسييرها والسهر على تحقيق أهدافها. ذلك باتخاذ القرارات المناسبة بعد الحصول على المعلومات اللازمة والمعطيات الواردة ومن ثمة تحليلها ليقوموا باتخاذ القرارات على أساسها وبناء الاستراتيجيات التي تتماشى مع أهداف المؤسسات الشيء الذي يمكنه من تحقيق النجاح الاقتصادي (Emmanuel-arnoud PATEYROR , 1994;p:05) .

وباعتبارنا نعيش هذه التغيرات الاقتصادية ، الجزائر تعد من أهم الدول المصدرة للمواد الطاقوية والأولية وفي نفس الوقت تعد من أهم الدول المستهلكة للمنتجات الصناعية والزراعية الأجنبية . فمن المهم التطرق إلى دراسة هذه المواضيع وخاصة و أننا نعيش نوعا من الحركية في الجانب الصناعي على مستوى بعض المؤسسات الوطنية في الجزائر حيث نعيش كغيرنا من دول

العالم الصناعية مشكل مس المؤسسات الصناعية الكبرى الذي لا يكمن فقط في معرفة كيفية تنظيم الإنتاج فحسب بل في معرفة كيفية تنظيم المعلومات من أجل اتخاذ القرارات وما يرتبط بذلك من حيث كيفية تحليل واستغلال المعلومات وكذلك كيفية الحصول عليها و التحكم فيها H. Simon (1983)، (Emmanuel-arnoud PATEYROR 1994; p:05) ولقد تطرق العديد من الباحثين إلى دراسة هذا الموضوع دراسة معمقة وتوصلوا إلى بناء نظريات في هذا الموضوع وهم كل من (هيربرت سيمون) حيث توصل إلى أن التنظيمات لا تقوم على عامل أو صفة واحدة ولكن تقوم على مبدأ تقسيم العمل والتخصص وخاصة التخصص الأفقي لما لهذين البعدين من أهمية في المستويات العليا في رسم واتخاذ القرارات وكذا المستويات الدنيا في رسم السياسات التنظيمية وإشراكها في اتخاذ القرارات (عبد الله محمد عبد الرحمان، 1999، ص180). كما حضي أيضا موضوع اتخاذ القرارات باهتمام كبير من طرف الباحثين. فلقد تطرق (H. Simon, 1957) إلى هذا الموضوع وتوصل إلى أن القرارات الإنسانية هي قرارات عقلانية ونفس النتائج توصل إليها مع (H. Simon et A. NEWELL, 1972) حيث توصلوا إلى أن المسير يستعمل كل المعلومات المتوفرة لصنع واتخاذ قرارات عقلانية (Rationnelles). ولقد أجرى (Linbdlom, 1965) دراسات حول عملية اتخاذ القرارات في الإدارة العمومية و توصل إلى أن معالجة المشكلات التي تصادف سير العمل أمر نسبي. فليس من الممكن بلوغ درجة عالية من الرشد في اتخاذ القرارات رغم توفر المعلومات وتوفر عدة بدائل. وذهب (H. Simon 1978 – 1982) إلى أن علم النفس المعرفي له القدرة على التوصل إلى وضع أنظمة لاتخاذ القرارات الصائبة بغض النظر عن الظروف المحيطة بمتخذي القرارات (D.MERUNKA, p18) هذا وقد تطرق الباحثان (محمد ياغي و يوسف خاشقيخي) عام (1989م) إلى دراسة عملية اتخاذ القرارات التربوية في المنظمات الإدارية التابعة لجهاز الخدمة الاجتماعية في المملكة العربية السعودية وقد توصل إلا أن نسبة استخدام المديرين للأساليب العلمية في اتخاذ القرارات ضئيلة وتكاد تكون منعدمة و توصل إلى أن هناك علاقة قوية بين المستوى الوظيفي ونوع القرارات التي يتخذها المدير كما أن نوع القرار هو الذي يحدد حجم المعلومات المطلوبة لاتخاذ ذلك القرار (نقلا عن محمد عبد الفتاح ياغي، 1986). (ياحي محمد شديفات و محمد سليمان الجرايد، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد: 20، 2003، ص:10).

وقام النظاري عام (1990م) بدراسة تهدف إلى البحث في نظام المعلومات وأثر المعلومات في فعالية اتخاذ القرارات في المصاريف التجارية الأردنية والمدى الذي تساهم به في الوصول إلى قرارات أكثر عقلانية ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين المعلومات من حيث دقتها ومرونتها وملائمتها وفعالية اتخاذ القرارات في المصاريف الأردنية. (مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد: 20، 2003، ص:10).

وأجرى لاري (Larry Paul,1999) دراسة هدفت إلى فهم عملية اتخاذ القرارات وكذلك معرفة دور المعلومات في اتخاذ القرارات وتم القيام بهذه الدراسة في ولايتي نيويورك و داكوتا الشمالية(الولايات المتحدة الأمريكية) واعتمد الباحث على أسلوب المقابلة لجمعه البيانات وتوصل إلى أن للمعلومات دورا فاعلا في اتخاذ القرارات كما أكدت على ضرورة توفر المعلومات في الوقت المناسب الذي يتم فيه اتخاذ القرارات. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد: 20، 2003، ص:13).

كما قام ميشال (Michael paul.1997) بدراسة حول مدى استخدام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومعرفة أنواع المعلومات المستخدمة ومستوى استخدامها وكيفية الاستفادة منها وأجريت الدراسة في شركات خاصة وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك تأثيرات إيجابية ومباشرة للمعلومات في عملية اتخاذ القرارات وخصوصا القرارات الإستراتيجية وأكدت كذلك الدراسة على ضرورة إشراك العاملين في مجال المعلومات في دورات تدريبية متخصصة من أجل تطوير مستوى الخبرة لدى المستخدم. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد: 20، 2003، ص:13).

و اعتمادا على دراسة واقع هذين المتغيرين في هذه المناصب من أجل إثراء هذا الموضوع بالدراسة والبحث ونظرا لما يفرضه واقعنا الذي يميزه التحول في جميع الأصعدة خاصة ما يفرضه واقع المنظمات الاقتصادية الجزائرية من تحولات تتطلب إجراء عدة دراسات للكشف عن أحسن المناهج التي يُعتمد عليها في التسيير لهذا نقوم بدراسة هذا الموضوع من خلال طرح التساؤلات التالية: هل لإستراتيجية الاتصال الداخلي علاقة بفعالية عملية اتخاذ القرارات التنظيمية في المنظمة؟ وكيف يمكن لعملية الاتصال داخل المنظمة أن تؤثر تأثيرا إيجابيا أو سلبيا في عملية

اتخاذ القرارات ؟ هل يرجع نقص فعالية اتخاذ القرارات إلى النقص في تدفق المعلومات في المستويات الهرمية للمنظمة ؟ هل هذا راجع إلى نقص التحكم في عملية الاتصال الداخلي للمنظمة ؟ ما هي المعوقات التي يمكن أن تقلل من فعالية اتخاذ القرارات؟ كيف يمكن أن نحسن إستراتيجية الاتصال داخل المنظمة لتفعيل عملية اتخاذ القرارات؟ ما هو نوع الاتصال الداخلي المناسب للزيادة في فعالية القرارات الإستراتيجية التي تتخذها المنظمة ؟

3_ تحديد المصطلحات:

أ - الاتصال الداخلي اصطلاحاً:

تعريف عملية الاتصال الداخلي في المنظمة على أنه العملية التي يتم عن طريقها إيصال المعلومات المختلفة بين الأعضاء في جماعات العمل للحفاظ على الوضع الحالي للمنظمة أو إحداث تغييرات (د محمد عمر الطنوبي، 2001، ص: 16).

ب - التعريف الإجرائي لعملية الاتصال الداخلي:

هو عملية تبادل المعلومات داخل المنظمة وكل ما ينظمه من أوامر و تعليمات و كذا عملية نقل النتائج والمعطيات إلى مختلف المصالح مع مراعاة تسلسل المسؤوليات في الهرم التنظيمي.و يتم ذلك بطريقة رسمية و غير رسمية وباستعمال أداة.

ت - مفهوم عملية اتخاذ القرار:

يعرّف القرار على أنه: مسلك معين أو محدد من بين مجموعة من البدائل لمواجهة احتمالات المستقبل. و هذا بوجود أكثر من بديل أمام متخذ القرار. فإذا لم يكن هناك سوى بديل واحد ينبغي وجود عنصر اختيار ويصبح متخذ القرار أمام الأمر الواقع (علي شريف و محمد فريد الصحن، 1988، ص: 11).

كما يعرف القرار على أنه البت النهائي و الإدارة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول إلى وضع معين و إلى نتيجة محددة ونهائية (محمد حسين يس، إبراهيم درويش، 1975، ص: 201).

ث - التعريف الإجرائي لعملية اتخاذ القرارات :

هي عملية معرفية تتم في اختيار الفرد لأحسن الأفكار و الحلول والإجراءات الممكنة لمختلف المشاكل التي تواجهها المنظمة أو أية مصلحة منها بعد الحصول على أكبر قدر من المعلومات اللازمة. ليتم تحديد الحل المناسب على شكل قرار ينتظر أن يجسد فعلا في الحاضر أو المستقبل من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية و يتم اتخاذها إما بطريقة فردية أو جماعية.

4 - منهج البحث العلمي المستعمل:

نظرا لطبيعة الموضوع والأهداف التي نسعى إليها اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي اعتبرناه المنهج المناسب لدراسة هذا الموضوع دراسة أكاديمية. بهذا نتمكن من الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع حتى يستفيد منها المطلع على هذه الدراسة سواء من الناحية المعرفية ومن الناحية المهنية إذ أننا قمنا بجمع عدد لا بأس به من المعلومات لكلا المتغيرين و بعد هذا قمنا بدراسة هذين المتغيرين في الميدان باتباع الخطوات التي يقتضيها هذا المنهج.

5 - عينة البحث:

ليس من مقدورنا دراسة كل الطاقات البشرية العاملة في المجمع نظرا لكبر عددهم وانتشارهم في كامل التراب الوطني. لهذا قمنا بتطبيق الدراسة التطبيقية على عينة عشوائية تتكون من 75 إطارا سامي مسؤول يعملون بصفة دائمة في المديرية العامة للمجمع وعلى مستوى بعض المديرية العامة لوحدة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة وعلى مستوى المديرية الجهوية التابعة لها. ينقسم هؤلاء المسؤولين إلى ثلاثة فئات يتمثلون في المدراء وعددهم 12 أي 16% من أفراد العينة و رؤساء الدوائر وعددهم 16 أي 21% من أفراد العينة ورؤساء المصالح وعددهم 47 أي 63% من أفراد العينة. ولقد تم اختيارنا لهذه العينة بطريقة عشوائية عنقودية. بهذه الطريقة تحصلنا على عينة ممثلة لكل مستويات المسؤولية للهرم التنظيمي للمجمع ذلك حتى تكون للدراسة أهمية وفائدة علمية وعملية. ولقد تم اختيار المسؤولين الساميين لأنهم هم المعنيين باتخاذ القرارات والسهر على تطبيق سياسات واستراتيجيات المنظمة هذا فضلا على أنهم مكلفين بالاتصال مع المستويات العليا والدنيا للمنظمة وبالتالي فهم معنيين بموضوع الاتصال الداخلي بصفة مباشرة.

6_ أدوات البحث:

لإجراء الدراسة الميدانية قمنا بإعداد دليل مقابلة لإجراء مقابلات نصف موجهة مع بعض مسؤولي المجمع. واعتمدنا على هذه التقنية للحصول على أكبر قدر من المعلومات الميدانية المتعلقة بموضوع دراستنا خاصة أننا أجرينا هذه المقابلات مع مسؤولين ساميين في المنظمة يمثلون الفئة المكلفة برسم الاستراتيجيات واتخاذ القرارات. فلقد قمنا بتصميم مقياسين للتقدير يقيسان على التوالي: إستراتيجية الاتصال الداخلي و فعالية عملية اتخاذ القرارات. وانتهينا إلى تصميم مقياسين لتحديد درجة حدوث سلوك ما وبخاصة في المواقف التي يكون فيها الأداء أو الإنتاج جوانب متعددة يتطلب كل منها تقديرا خاصا. تتكون مقياسي التقدير من مجموعة من الخصائص أو الصفات للحكم عليها. (رجاء محمود أبوعلام، 2007) صممنا هذين المقياسين في شكل نسختين الأولى باللغة العربية والثانية باللغة الفرنسية وذلك حتى يكون استعمالها أسهل في الميدان خاصة وأن اللغة المتداولة في الشركة هي اللغة الفرنسية. ولقد تأكدنا من صدق مقياسي الدراسة بعد عرضها على عدد من الأساتذة المحكمين ومن ثمة قمنا بتطبيق اختبار ألفا لقياس ثبات المقياسين باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 8.0).

أما عن الأدوات الإحصائية المستعملة أجل دراسة هذه العلاقة اعتمدنا على حساب معامل الارتباط "بيرسون" عن طريق الانحرافات إضافة إلى النسب المئوية للتعبير عن تكرار نفس السلوك لدى أفراد العينة المدروسة.

7_ عرض ومناقشة وتحليل النتائج:

تظهر نتائج تطبيق مقياسي الدراسة على عينة المسؤولين الساميين العاملين على مستوى إدارة مجمع سونلغاز و على مستوى مديرية وحدة توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر العاصمة وعلى مستوى بعض المديريات الجهوية التابعة لها والبالغ عددهم 75 مسؤولا ساميا أن أغلب المؤشرات كانت إيجابية وأن المجهودات التي تبذلها إدارة المجمع لتفعيل إستراتيجية الاتصال الداخلي للمجمع ولتفعيل قراراتها الروتينية والإستراتيجية من خلال الاستفادة من جميع الكفاءات العاملة على مستواها قد حققت نتائج إيجابية في الميدان. ومع أن هناك من المؤشرات التي تعبر عن وجود ثغرات في إستراتيجية الاتصال الداخلي أو في فعالية عملية اتخاذ القرارات فإنه من الطبيعي أن يكون هناك

نقص في ذلك فالعدد الكبير من العمال الذين يشتغلون على مستوى المجمع والموزعين في كامل التراب الوطني وبالنظر إلى أسلوب إدارة المجمع الذي يتميز بأنه مركزي في التسيير وفي اتخاذ القرارات فإن من الصعب جدا التحكم في جميع القضايا لأن ذلك يعيق سير العمل على مستوى الإدارة العامة. وبما أن الصلاحيات المخولة للمديرين في المستويات المتوسطة من الهرم التنظيمي محددة فإن هذا يقلل من إمكانية التدخل باتخاذ قرارات معينة. ظاهريا يتبين لنا أن هذا يعيق من سير النشاط لكن التعمق في دراسة نظام تسيير المنظمة يجعلنا ندرك أن بهذا الأسلوب استطاعت إدارة المجمع أن تتحكم في سير العمل في جميع مناطق الوطن. بل أكثر من ذلك اعتمدت إدارة المجمع على تقسيم مهامها على عدة مديريات لنفس الوحدة (مثل وحدة توزيع الكهرباء والغاز) وقسمت مهام كل مديرية على عدة مديريات جهوية تابعة لمديريات هذه الوحدات. بهذا التقسيم استطاعت إدارة المجمع أن تعالج أغلب الصعوبات التي تواجهها في الميدان.

نلاحظ من خلال هذا أن الجهود المبذولة من طرف إدارة المجمع لتفعيل نشاطها على مستوى كامل التراب الوطني مبنية على نوع الاتصال الذي يربط بين جميع أعضاء المجمع وهذه العملية مبنية على أسس علمية مدروسة بشكل جيد اكتست بعدا إستراتيجيا في التسيير لأن من المستحيل أن يكون هناك تكامل في نشاط المجمع دون أن يكون هناك نظام محكم للاتصال الداخلي يظهر ذلك في جودة القرارات التي اتخذت إلى حد الآن من طرف مسيري المجمع والمتمثل في الإنجازات التي حققوها داخل وخارج الوطن.

و لقد عبر عن واقع هذه الثنائية ما حصلنا عليه من نتائج تشير إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة وذات دلالة إحصائية بلغت 0.60 عند مستوى دلالة 0.01 فكلما كانت نتيجة مقياس إستراتيجية الاتصال الداخلي مرتفعة كلما ارتفعت نتيجة مقياس فعالية اتخاذ القرارات. ولهذا السبب تعمل إدارة المجمع على الرفع من فعالية إستراتيجية الاتصال الداخلي باعتبار أن نتيجة ذلك هو الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات والقرارات بحد ذاتها. ويظهر ذلك من خلال النتائج المتحصل عليها حيث حصلنا على علاقة إرتباطية موجبة بين فعالية القرارات المتخذة و درجة سيولة المعلومات والمعطيات حول موضوع القرارات فبلغت 0.55 عند مستوى دلالة 0.01 فكلما توفرت المعلومات الضرورية ذات الصلة بالمسائل التي تتطلب اتخاذ إجراءات معينة كلما أدى ذلك إلى

بلوغ نتائج إيجابية في الميدان تسبقها عملية تخطيط ودراسة كيفية إجراء تعديل والتدخل في الوقت المناسب من أجل بلوغ أهداف مسطرة. هذا إضافة إلى أننا تحصلنا على علاقة ارتباطية موجبة بين متغيري شمول العملية الاتصالية جميع مستويات الهرم التنظيمي و فعالية القرارات المتخذة حيث بلغت العلاقة 0.47 عند مستوى دلالة 0.01 ورغم أن هذه العلاقة متوسطة إلا أن لها دلالة في المنظمة (ميدان الدراسة) التي تعتمد على سياسة مركزية التسيير واتخاذ القرارات فرغم أن العلاقات الاتصالية بين مستويات الهرم حسنة إلا أن عملية اتخاذ القرارات تبقى من صلاحيات الإدارة العليا للمجمع و ليس في مقدور المسؤولين في المستويات الهرمية المتوسطة والسفلى أن يتخذوا قرارات ماعدا بعض القرارات الروتينية المتعلقة بسير العمل والتي تتميز بطابعها الروتيني.

أما فعالية عملية اتخاذ القرارات بمشاركة فيها عدد من عمال فلقد تحصلنا على علاقة ارتباطية موجبة بين متغيري هذه الدراسة حيث بلغت 0.53 وهذه العلاقة دالة عند مستوى 0.01 فيما أن هذه المنظمة تعتمد في تسيير شؤونها على مبدأ المركزية في التسيير واتخاذ القرارات إلا أن هذا لا يعني أن جميع القرارات يتخذها شخص واحد بل تعمل إدارة المجمع على عقد عدة اجتماعات لمناقشة مختلف الأوضاع واتخاذ القرارات ورسم الإستراتيجيات. ومن أجل ذلك تهتم إدارة المجمع بعنصر الموارد البشرية خاصة ذوي التجربة الطويلة في الميدان وذوي التكوين العالي الذين يكلفون بإعداد الدراسات ودراسة مختلف المشاريع التي تعرض على الإدارة. وللعلم فإن هذه العملية خاصة فقط بالمسؤولين الذين يشغلون مناصب المديرين ورؤساء الدوائر أما رؤساء المصالح فإنهم مطالبين بتقديم اقتراحاتهم إلى المستويات المتوسطة ليتم دراسة الأفكار الحسنة من طرف مختصين في أعلى الهرم التنظيمي.

تسهر المديرية والمديريات الأخرى على سبولة المعلومات الأساسية وعلى نوعية وكميتها ومن ثمة يتم الاعتماد على هذه التفاصيل لاتخاذ القرارات والتدابير التي يراها المسؤولون ضرورية في أعلى المستويات الهرمية التابعة للمديريات الجهوية وكذا في أعلى المستويات الهرمية التابعة لمديرية الوحدات وكذا على مستوى إدارة المجمع. وتختلف أهمية المعلومات باختلاف أهمية القرارات التي يتم اتخاذها. فإذا كانت القرارات التي تتخذ روتينية فإنها عادة ما يتم اتخاذها في المستويات الهرمية المتوسطة من الهرم التنظيمي. أما القرارات المتعلقة بالمديرية العامة فإنها تتخذ في أعلى

مستوى هذه الأخيرة. أما القرارات الإستراتيجية فإنها تتخذ على مستوى إدارة المجمع بعد أن يتم دراستها. وكثيرا ما تأخذ هذه القرارات شكل مشاريع يتم إعدادها من طرف مجلس إدارة المجمع الذي يتشكل من مديري الوحدات ومختصين في التخطيط وكذا الطاقم المشرف على تسيير المجمع أين يتم التطرق إلى العديد من النقاط المتعلقة بكيفية تجسيد تلك القرارات التي تكون مبنية على أهداف محددة إضافة إلى دراسة الوسائل المادية والبشرية الضرورية لذلك. بعد هذا يتم توزيع المهام على جميع الوحدات كل حسب تخصصها وتقوم إدارة هذه الأخيرة بتوزيع هذه المهام على المديرية الجهوية التابعة لها. بناء على هذا نلاحظ أن إستراتيجية الاتصال الداخلي في هذه المنظمة تشكل حلقة كاملة مع احترام أداء مهام كل جزء من هذه الحلقة. تبدأ باتخاذ القرارات في المستويات الهرمية العليا لتأخذ مسار الاتصال النازل على شكل تعليمات تنظيمية محددة ليتم توزيع هذه التعليمات في مستوى أقل من الأول حيث توزع هذه التعليمات وفق مسار الاتصال النازل ووفق نظام الاتصال الأفقي وهذا لأن مديريات الوحدات تتشكل من عدة مديريات جهوية تابعة لها. وتستمر هذه العملية في مستوى المديرية الجهوية بتوزيع هذه المهام على المصالح المعنية وهكذا حتى تصل إلى المستويات التنفيذية. وبعد هذا يتم إعادة هذه الرسائل على شكل تقارير مفصلة عن سير العمل وعن نتائج تنفيذ التعليمات وتأخذ هذه الرسائل مسار الاتصال المساعد في شكل تغذية رجعية من أجل تمكين المسؤولين في أعلى المستويات من متابعة سير العمل. رغم أن هذا النظام جد فعال في عملية التحكم والتسيير إلا أن هذا ينتج عنه تراكم لكمية معتبر جدا من المعلومات التي يعتمد عليها في اتخاذ القرارات مع اتساع رقعة نشاط المجمع فإن هذا يعد عبئاً على المسيرين الذين يطالبون باتخاذ قرارات فعالة ومن ثمة تقديمها على شكل تعليمات مع مراعاة الدقة والسهولة في نشرها والسهر على إيصالها في أوقاتها إلى جميع المسؤولين المعنيين بذلك. وتجدر الإشارة إلى أن الأسلوب المتبع في تبادل الرسائل التنظيمية هو الأسلوب الرسمي الذي يمكن المسؤولين في كل المستويات الهرمية من وضع الثقة الضرورية في نوع المعلومات التي يتحصلون عليها والتي تصبح معلومات تاريخية للمنظمة (على حد تعبير بعض المسؤولين). هذا رغم أن هناك من المعلومات التي يتم تبادلها بطرق غير رسمية ولكن هذا النوع من المعلومات كثيرا ما يكون متداولاً في المستويات التنفيذية وبالتالي لا يعتمد عليها في اتخاذ القرارات. بهذا نلاحظ أن الفرضية الجزئية الأولى من الدراسة والتي تنص على أن فعالية القرارات المتخذة تزداد كلما ازدادت كمية المعلومات

والمعطيات حول موضوع القرار وتتوافق هذه النتائج مع ما توصل إليه (MICHEAL, paul,1997) في دراسة حول مدى استخدام المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية حيث أجرى هذه الدراسة في شركات خاصة وأظهرت النتائج أن هناك تأثيرات إيجابية ومباشرة للمعلومات في عملية اتخاذ القرارات و خصوصا القرارات الإستراتيجية (مجلة العلوم الاجتماعية، عدد:20،2003، ص:13). كما جاءت نتائج هذه الدراسة متممة لما توصل إليه (النظري 1990م)، في دراسة تهدف إلى البحث في نظام المعلومات وأثرها على فعالية اتخاذ القرارات في المصاريف التجارية الأردنية والمدى الذي تساهم به في الوصول إلى قرارات أكثر عقلانية، وتوصل إلى أن هناك علاقة إيجابية بين المعلومات من حيث دقتها ومرونتها وملاءمتها بفعالية اتخاذ القرارات (مجلة العلوم الاجتماعية، عدد:20،2003، ص:10) وتبقى هذه النتائج محققة في ظل إجابات أفراد عينة الدراسة.

تنتهج إدارة مجمع سونلغاز عموماً وإدارة المديرية العامة لوحدة توزيع الكهرباء والغاز بالجزائر العاصمة والمديريات الجهوية التابعة لها نظام التنسيق في أداء المهام الموكلة لكل مستوى من هذه المستويات وبما أن نظام التسيير مركزي فإن إستراتيجية الاتصال الداخلي مبنية أساساً على تسهيل عملية نقل المعلومات ولاهتمام بالعلاقات الإنسانية بالعمل على توطيد العلاقات المهنية فيما بين جميع الأفراد العاملين في جميع المستويات الهرمية. ويظهر ذلك من خلال ما تشير إليه إجابات أفراد عينة الدراسة. فهم يعبرون عن شمول عملية الاتصال بجميع أشكاله وأساليبه إذ أن العديد من هؤلاء المسؤولين (أفراد عينة الدراسة) يعتمدون في الكثير من الأحيان على أسلوب الاتصال غير الرسمي الذي يفسح المجال أمام تكوين علاقات اجتماعية في جماعات العمل وهذا أمر مرغوباً فيه حين يكون العمل موحد من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المنتظرة من كل مستوى ومن كل عامل. وهذا ما يحدث فعلاً إذ أن تعامل العديد من أفراد عينة الدراسة بأسلوب الاتصال غير الرسمي وتفضيل هذا الأسلوب من البعض الآخر لا يعني انعدام أسلوب الاتصال الرسمي بل العكس هو الصحيح فمهما كانت طبيعة العلاقات التي تربط المسؤولين ببعضهم البعض أو مع مرؤوسيهما إلا أن التعامل بالأسلوب الرسمي يبقى معمولاً به في غالب الأحيان هذا لما لهذا الأسلوب من أهمية في ترسيخ توزيع المهام. فبهذا الأسلوب يحافظ المسؤول على مكانته في

المنظمة وبهذا الأسلوب يسود النظام ويستمر أداء المهام وفق ما تم الاتفاق عليه. و هذا ما توصلت إليه. (Westphalen Marie-Hélène,2001) حيث ترى أن العامل الذي يكون متحمسا للعمل داخل المنظمة يجعل منها منظمة محبوبة عنده وحتى خارجها فالالاتصال الداخلي عامل يبعث روح المبادرة وروح المسؤولية عند العمال.

هذا إضافة على أن إجابات أفراد العينة المدروسة تشير إلى أن أغلبيتهم يفضلون العمل في جو يسوده التعاون ويسوده الوضوح والشفافية في أداء المهام. ذلك من خلال تدعيم قنوات الاتصال الداخلي بمختلف أنواعها وأشكالها خاصة منها النازلة والصاعدة والأفقية. بهذا يكون أغلب المسؤولين على علم بما يحدث في منظماتهم. وبالتالي يعملون على تحسين أدائهم بشكل مستمر وهذا يسمح بالتقدم المستمر في تجسيد إستراتيجية المديرية والمنظمة ككل. إضافة إلى أن إجابات أفراد العينة تشير إلى أن إدارة المنظمة تولي اهتماما كبيرا لل صعوبات التي تصادف المرؤوسين الذين يمثلون المستوى التنفيذي للمنظمة وإذا كانت إدارة المنظمة تهتم بما يعيشه العمال في المستويات التنفيذية فإن هذا يدل على أن إدارة المجمع تهتم بدراسة جميع الحالات المتعلقة بكل المستويات الهرمية ذلك يعود إلى كون القرارات تصدر من أعلى الهرم ولا يتم ذلك إلا بعد مرور الرسائل من المستويات المتوسطة عبر قنوات الاتصال الصاعد. إذا فإن كل هذه المستويات تلقى الاهتمام المناسب من طرف إدارة المنظمة كما أن هذا يدل على أن أغلب القرارات التي يتم اتخاذها مبنية على ما تم تحقيقه في الميدان و من ثمة تنتقل إدارة المديرية إلى إصدار قرارات أخرى تكون مكتملة للقرارات السابقة.

يعد نجاح هذه المنظمة في نشاطها إلى انتهاجها لنظام المركزية في التسيير واتخاذ القرارات ويعود هذا إلى أن حجم هذه المنظمة الكبير وتعدد الوحدات التابعة لها وتتنوع نشاط كل وحدة. فاعتمدت على النظام المركزي للتسيير واتخاذ القرارات. بهذا استطاعت أن تواجه كل التحولات الواردة على الصعيدين المحلي والدولي ومن أجل ذلك اعتمدت إدارة المجمع على نظام عقد الاجتماعات لمناقشة جميع المشاريع والصعوبات التي تواجه نشاط المنظمة و رسم الخطط و الإستراتيجيات وإجراء التعديلات الضرورية من أجل التحكم الجيد والمستمر في نشاطها. ولقد عملت إدارة هذه المنظمة على انتهاج هذا المنهج في التسيير كونه من أحسن الطرق المؤدية إلى تشكيل

قنوات اتصالية متينة حيث يتم عقد اجتماعات تكاد تكون دائمة إذ يشارك في هذه الاجتماعات جميع المسؤولين الساميين وعلى رأسهم الرئيس المدير العام للمجمع مع باقي أعضاء الطاقم المتكون من مدراء الوحدات ومدراء أجهزة المديرية العامة ومدراء المديرية الفرعية التابعة للوحدات وكذا العديد من المختصين في التسيير. كل هؤلاء يجتمعون كلما استدعى الأمر ذلك وبما أن الحيز الذي تنشط فيه هذه المنظمة هو أكثر بكثير من 02 مليون كلم² فإن إدارة المجمع تقوم بعقد اجتماعات عمل بشكل دائم (ولقد لاحظنا ذلك أثناء إنجازنا لهذه الدراسة). ولا يتوقف الأمر على المسؤولين في أعلى الهرم التنظيمي بل الأمر مس جميع المسؤولين العاملين في هذه الوحدة وكذا المديرية التابعة لها حيث يعمل الجميع على أداء المهام الموكلة إليه على أحسن وجه مشكلين بذلك فريق عمل موحد قاسمهم المشترك يتمثل في تحقيق الأهداف التنظيمية ثم تحقيق أهدافهم الشخصية المتنوعة. وحتى ترفع إدارة المنظمة من دافعية هؤلاء المسؤولين تقوم بإشراكهم في العديد من المناسبات لاتخاذ بعض القرارات حيث يميل أغلب المسؤولين إلى الاعتماد على هذا المنهج. إذ يشارك جميع المسؤولين بالإدلاء بآرائهم وتقديم ملاحظاتهم وانتقاداتهم لمختلف المواضيع المعروضة للنقاش والتي تنتهي باتخاذ قرارات حولها. ولقد انتهجت إدارة المنظمة هذه الطريقة في التسيير من أجل الرفع من روح المسؤولية لدى هؤلاء المسؤولين وحتى يشعروا بقوة انتمائهم لها خاصة أن أغلبهم شباب. فمن المهم جدا إشعارهم أن نتائج المنظمة تعود بالفائدة عليهم جميعا. هذا من جهة ومن جهة أخرى تعمل إدارة المنظمة على الرفع من قدرة هؤلاء المسؤولين على تحمل المسؤولية في المستقبل باعتبارهم سيصبحون مسؤولين ساميين ينقلدون مسؤوليات أكبر في المستقبل القريب وبالتالي من المهم تدريبهم وتكوينهم على تحمل المسؤوليات واتخاذ أحسن القرارات. و حتى تستفيد المنظمة من جميع الكفاءات التي تشغلها زودت أغلب مديرياتها بنظام الأنترانيت الذي يسهل عملية نقل المعلومات فيما بين جميع المستويات وفيما بين جميع المصالح. بهذه الكيفية تمكنت إدارة المنظمة من الاستفادة من جميع الكفاءات خاصة عند اتخاذ القرارات بهذا يتجسد مبدأ الشورى في عملية اتخاذ القرارات وسهل ذلك هذه الوسائل التي تسهل عملية المشاركة في عملية اتخاذ العديد من القرارات. وهذا ما توصل إليه "دافيد امري D.Emery" إذ يرى أنه: يمكن للمدير خلق الجو النفسي والموقف الملائم الذي يحفز العاملين على بذل أقصى جهودهم لتحقيق أعلى مستوى الإنتاج كما

يمكنه التوفيق بين مصالح رغبات العاملين ومصالح التنظيم من خلال توسيع الدور الذي يقوم به المرؤوسون وهو ما أسماه " دور غير المديرين " وإمكانية تحقيق ذلك لا يأتي إلا عن طريق مشاركة المرؤوسين الذين يبادرون باقتراحاتهم وآرائهم التي تيسر على المدير اتخاذ القرارات الصائبة وتضمن له في نفس الوقت حسن تنفيذها (عن نواف كنعان، 2003).

من خلال جميع هذه التفاصيل وغيرها يمكن اعتبار سياسة التسيير المركزي الأسلوب الجماعي في اتخاذ أغلب القرارات خاصة الإستراتيجية منها مبنية على مرجعية نظرية تتمثل في مبدأ الشورى في اتخاذ القرارات وعلى مضمون النظرية المعرفية لعملية اتخاذ القرارات والتي يرى أصحابها (Philip Johnson LAIRD, Daniel KAHNEMAN , AMOS Tavesky. (الذين يرون أن القرارات الإنسانية لا يمكن أن تكون عقلانية بصفة دائمة مثلما يرى أصحاب النظرية الكلاسيكية للقرارات وهم (Jerone BRUMER, Jean PIAJET, Allon NEWLL,) (Herbert SIMON. إنما يقول أصحاب النظرية المعرفية أن قرارات الإنسان محدودة من حيث عقلانيتها بقدرات الإنسان المعرفية المحدودة على معالجة كم كبير من المعطيات المتعلقة بموضوع القرار في آن واحد فكلما كانت المعلومات كثيرة كلما واجه الإنسان صعوبة في اتخاذ قرارات أكثر عقلانية (H. BOUCHAFA, et autres, 2003, p 62).

خاتمة

تعمل إدارة هذه المنظمات في الوقت الراهن على توفير جميع الوسائل الضرورية لتنفيذ دور الاتصال الداخلي حتى تحافظ بالدرجة الأولى على الكفاءات التي تعمل فيها لأن من الجدير بالذكر أن أغلب المنظمات تعمل على استقطاب الكفاءات العاملة على مستوى المنظمات الأخرى وإذا فقدت هذه المنظمة أو منظمة أخرى إطارات ذوا كفاءة عالية فمن الصعب عليها أن تعوض ذلك النقص لأن في الوقت الذي تبحث فيه عن بديل فإن المنظمة التي أخذت هذا الإطار تستفيد بشكل مباشر من كفاءته قدرته الكبيرة على الأداء. كما أن فقدان إطار من هذا الوزن يؤدي إلى فقدان كم معتبر من المعلومات الخاصة بالمنظمة الأولى وبما أن السباق مشد للتحصول على أحسن المعلومات والتي أصبحت عامل قوة بالنسبة لمالك المعلومة فإن القوة تنتقل من منظمة لأخرى بانتقال الموارد البشرية .

وبما أننا نتحدث عن مكانة المعلومات في المنظمة فإن قنوات الاتصال الداخلي في هذه المنظمات تعمل على كسب أكبر قدر من المعلومات التنظيمية. سواء من حيث أداء العمل ومن حيث نقل التعليمات التي تصبح نتائجها تحقيقاً لأهداف مسطرة ومعلومات تعود إلى أعلى المستويات الهرمية لهذه المنظمات خاصة إذا تعلق الأمر بمنظمات تعتمد على النظام المركزي في التسيير وفي اتخاذ القرارات و حتى تنجز المهمة على أكمل وجه من الضروري أن يكون العمل جماعي خاصة أثناء اتخاذ القرارات. بهذه الكيفية تعالج جميع المعلومات من جميع الجوانب ومن ثمة تكون القرارات التي تتعرض هي الأخرى للنقاش والتحليل والنقد خلال عملية اتخاذها لتنتهي باتخاذ قرار كامل في أغلب الأحيان. وهذا ليس بالأمر الجديد علينا وعلى المسيرين إنما أبلغ دليل على هذا المنهج في التسيير مذكور في القرآن الكريم إذ يقول المولى عز وجل: **فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ** [سورة آل عمران: الآية 159]

تبقى النتائج المتوصل إليها صحيحة في حدود عينة بحثنا ويمكن الأخذ بها في إطار حجم العينة وخصائصها كما أن هذه النتائج ليست مطلقة بل من الممكن أن تتغير من مديرية لأخرى. بالمقابل تبقى نتائج هذه الدراسة مقدمة لدراسات أخرى قد تكشف الضوء على الكثير من الجوانب التي لم نتمكن من إظهارها.

قائمة المراجع:

01 - إيهاب صبيح محمد زريق، إدارة العمليات واتخاذ القرارات السليمة، سلسلة الإدارة في أسبوع عدد 03، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.

- 02- بسيوني إبراهيم حمادة، دور وسائل الاتصال في صنع القرارات في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت؛ 1993 .
- 03 - رجاء محمود أبو علام، مناهج البحث في العلوم النفسية و التربوية، دار النشر للجامعات، مصر، ط6، 2007.
- 04- سعيد أوكيل ، إستقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، جامعة الجزائر ؛ 1994.
- 05- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية، ط01، بيروت، 1999.
- 06- عزام صبري، الإحصاء الوصفي ونظام SPSS، ط 01 جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- 07- علي شريف و محمد فريد الصحن، اقتصاديات الإدارة، منهج القرارات. دار الجامعية، الإسكندرية؛ 1988.
- 08- كاسر ناصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية (مفاهيم وطرائق كمية) ، ط1، دار الحامد عمان؛ 2000.
- 09- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- 10 - محمد حسن يس ، إبراهيم درويش، المشكلة الإدارية و صناعة القرار، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة؛ 1975.
- 11 - محمد سعيد عبد الفتاح، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية؛ 1986.
- 12- محمد علي شهيب، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة. 1990.
- 13- محمد محمد عمر الطنوبي، نظريات الاتصال ، ط 1 .مصر؛ 2001 .
- 14- مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر . 1992 .
- 15 - منعم زمير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية،مدخل كمي ،ط1 ،دار الأيازوي العلمية؛ 1998.

- 16 – نواف كنعان ، إتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، ط3، كلية الحقوق، الأردن، 2003.
- 17– H.BOUCHAFA, GRANGERAN, Gereau, P. MARTIN–MATTERA, B,RAVELEAU . Initiation à la Psychologie ; Comment devenir Psychologue. Paris : Ed ; VUIBERT. 2003.
- 18 – BOURSNI, Jean–Louis. La Décision rationnelle. Paris : ed ; economica. 1996.
- 19 – CERKEVIC, Chantal . Piloter la communication Qualité. Paris : ed ; Afnor. 2001.
- 20_ D’ALMEIDA, Nicol et LIBAERT, Thierry. LA COMMUNICATION INTERNE DE L’ENTREPRISE. Paris : ed ; Dunod, 3^e. 2002.
- 21– DIRIDOLLOU, Bernard . Manager son équipe. Paris :ed ; d’organisation. 2002.
- 22–DUPUY, Emmanuel et autres. La Communication Interne, vers L’entreprises transparente. Paris : les éditions D’organisation. 1988.
- 23– LACONO, Geneviève. Gestion des Ressources Humaines. Alger : ed ; CASBAH. 2004.
- 24– LASARY . Tout sur le Management, 2006.
- 25– MARCIL, Cloude et Joanne LOUZON . Comment chercher (les secrètes de la recherche d’information à l’heure). Canada : Ed ; multi mondes. 2001.
- 26– MOREL, Christian . La prise de décision . trad. Mandane de RAINAC– FRAÏSSE. Paris : ed ; organisation. 2002.
- 27–MUCCHILLI, Alex. Approche systématique et Communicationnelle des organisations. Paris : ed ; ARMAND COLIN. 1989.

28-NGUYEN-THANH, Fanelly. La Communication : une Stratégie au Service de L'Entreprise. Paris: Ed ; Economica. 1991.

29 – PATEYRON, Emmanuel– Arnaud. Le Management Stratégique de L'information – Application à l'entreprise. Paris : ed ; Economica. 1994.

30 – ROY, Bernard. Méthodologie Multicritère d'Aide à la Décision. Paris : ed ; economica. 1985.

31-WESTPHALEN, Marie-Hélène. COMMUNICATOR, Le guide de la communication D'entreprise. Paris : ed ; Dunod, 3^e. 2001.