

## تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار دراسة حالة الشركة الجزائرية للمياه بسكرة . A.D.E

أبركان دليلة

جامعة بسكرة

### الملخص:

تعد عملية اتخاذ القرار من أهم الأدوار التي يقوم بها أفراد المنظمة، و لا يستطيع متخذ القرار القيام بعمله ما لم تتوفر له معلومات، أو ما لم يقم باتصالاته، و إلى جانب ما يحصل عليه من معلومات رسمية يستخدمها لاتخاذ القرارات داخل المنظمة، فان هناك معلومات غير رسمية أو اتصالات غير رسمية تؤثر بدورها على هاته القرارات .  
تهدف هذه الورقة البحثية إلى معرفة كيف يؤثر الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، و هذا من خلال القيام بدراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للمياه A .D.E .  
**الكلمات المفتاحية:** اتصال غير رسمي، اتخاذ القرار

### Résumé :

le processus de prise de décisions est le rôle le plus important parmi les rôles des membres dans l'Organisation , et le décideur ne pourrait pas prendre la décision, ni d'effectuer son travail, sans avoir des informations, ou à moins que ses contacts, et en plus de ce qui a obtenu d'informations officielles aient eu l'habitude de prendre des décisions dans l'Organisation, est là des informations informelles ou des contacts informels sur cela affectent à leur tour aux décisions.

L'objectif de cette étude est de savoir comment la communication informelle affecte sur le processus de prendre de décision en utilisant dans ce cas une étude de cas sur la société algérienne des eaux (Algérienne des Eaux) A.D.E

**Mots clés :** Communication informelle, prendre de décision

### مقدمة :

تعد عملية اتخاذ القرار من أبرز وأهم نشاطات المنظمة، ويرجع ذلك إلى أن القرار يعد مظهرا مباشرا لممارسة الإدارة لأعمالها، وأن عمل متخذ القرار هو أن يتخذ القرارات بصفة مستمرة وفي مواقف العمل المختلفة، هذا القرار يقوم أساسا على توفير المعلومات التي تتناسب بطريقة رسمية عبر المستويات التنظيمية المختلفة، حيث يتم استخدام هذه المعلومات لاتخاذ القرار المناسب و الذي يتعلق عادة بحل المشاكل التي قد تواجه المنظمة،

و إلى جانب هاته المعلومات الرسمية هناك معلومات تمتاز بقدر كبير من الأهمية في عملية اتخاذ القرار إذ يمكن الحصول عليها في إطار التنظيم غير الرسمي أو عن طريق ما يعرف بالاتصال غير الرسمي و الذي ينشأ عادة كنتيجة للعلاقات الشخصية بين الأفراد وتفاعلهم ، أو نتيجة للمصالح المتبادلة بينهم، و تعد مدرسة العلاقات الإنسانية من أول المدارس التي أثارت موضوع العلاقات غير الرسمية و أثرها على الإنتاجية و الأداء ، و قد توصل رواد هاته المدرسة و على رأسهم "التون مايو" إلى أنه بالإضافة إلى التغيير في الظروف الطبيعية هناك عوامل أخرى تؤدي إلى زيادة الإنتاجية كالظروف الاجتماعية و النفسية، أي أن طاقة الفرد لا تحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية فحسب بل كذلك إلى درجة التفاعل و التفاهم بينه و بين زملائه و رؤسائه ، فالتفاعل يعد من ابرز مميزات المنظمات ، و وجوده يؤدي إلى ارتفاع مستوى الولاء التنظيمي وخفض مستوى الغموض و الصراع التنظيمي مما يؤدي إلى تحسين القرار الإداري. و تأسيسا على ما سبق نحاول في هذه الدراسة التعرف على كيفية تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، وهذا من خلال طرح التساؤل المحوري التالي:

**كيف يؤثر الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة**

#### **الاقتصادية؟**

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار، وكذا كيفية التعامل مع الاتصال غير الرسمي وجعله يوافق أهداف ومصالح المنظمة، أو بعبارة أخرى ما مقدار الفوائد التي تحققها المنظمة إذا أخذت بعين الاعتبار الاتصال غير الرسمي أثناء عملية اتخاذ القرار.

في هذا الصدد تأطرت هذه الدراسة في جانبين نظري يتناول أدبيات الموضوع وما يتعلق باتخاذ القرار والاتصال غير الرسمي وتأثير هذا الأخير على عملية اتخاذ القرار، أما الجانب التطبيقي يتضمن الدراسة الميدانية التي تم فيها إسقاط موضوع البحث على واقع المؤسسة محل الدراسة، وقد وقع اختيارنا على الشركة الجزائرية للمياه ببيسكرة مستخدمين في ذلك المقابلة كأداة أساسية للبحث، وبهدف الإلمام بمختلف جوانب موضوع البحث والوفاء بحقه من الدراسة والتحليل سنتعرض إلى المحاور الأساسية التالية:

1 -الاتصال غير الرسمي :إطار مفاهيمي.

2 - ماهية عملية اتخاذ القرار .

3 - علاقة الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار .

1 -الاتصال غير الرسمي: إطار مفاهيمي

1-1 مفهوم التنظيم غير الرسمي و عوامل ظهوره:

إن التنظيم غير الرسمي هو العلاقات الاجتماعية التي تظهر بين أفراد التنظيم خارج خطوط السلطة الرسمية ، و هناك العديد من الدراسات التي تمت في هذا المجال تؤكد على أن هناك مجموعة من العوامل التي تساهم في ظهور التنظيم غير الرسمي أو تكوين الجماعات غير الرسمية ، و من بينها نذكر دراسة لـ Flippo Edwin و التي أشار فيها إلى بعض هاته العوامل و المتمثلة فيما يلي:

-عدم سلامة التنظيم الرسمي ووجود اختلالات كثيرة به كفشل القيادة الرسمية في أداء الأعمال المسندة إليها —

-عدم استيعاب التنظيم الرسمي لفئات من الموظفين والعمال ، و تهميشهم بالشكل الذي يدفعهم إلى التجمع خارج التنظيم الرسمي —

- فشل نظام الاتصال الرسمي في توحيد الجهود الجماعية ، و توجيهه نحو التعاون والتكامل ، وبالتالي ملاً الفراغ بتنظيم غير رسمي ، و قيادة غير رسمية —

- الضغوط الاجتماعية المختلفة ، و الولاءات السياسية ، و الإيديولوجية .

جميع هذه العوامل تدفع في اتجاه تشكيل جماعة غير رسمية ضاغطة على الجماعات الرسمية. الأمر الذي يتطلب من الجماعات الرسمية انفتاحاً أكثر على اتجاهات العاملين ، و معرفة رغباتهم حاجاتهم بالشكل الذي يمكنها من القدرة على توجيه تلك الجماعات في الاتجاه الذي يحقق رغبات الأفراد و التنظيم على حد سواء (Flippo Edwin,1961 p-p. 493-498) .

1-2- مفهوم الاتصال غير الرسمي و أسبابه:

تتكون الجماعات غير الرسمية من أعضاء المنظمة و يربط بينهم خط اتصال غير رسمي يختلف عن نظام الاتصال الرسمي، و تستمد هذه الجماعات قوتها من مدى مساندة أعضائها لبعضهم البعض في ظل الظروف المشتركة التي تجمعهم. و يعرف الاتصال غير الرسمي بأنه: "الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون عادة بدون قواعد محددة و

واضحة، ويتميز بسرعته قياسا بالاتصال الرسمي " (خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم حمود، 2000، ص.209).

إن الاتصال غير الرسمي لا يظهر من خلال الهيكل التنظيمي للمنظمة، بل ينشأ عادة و تلقائيا نتيجة لروابط أو مصالح معينة، ولتحقيق أهداف محددة ويمكن حصر أهم أسباب وجود الاتصال غير الرسمي في النقاط التالية:

- إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد التي لا يسمح بها التنظيم الرسمي المحكوم بجملة من القوانين التي لا تترك مجال لإشباع هذه الحاجات؛
- الفضول الذي يدفع الأفراد لمعرفة كل ما يدور حولهم من أمور أو من أجل الحصول على معلومات إضافية حول المنظمة؛
- توافق أهداف الأعضاء بأهداف الجماعات غير الرسمية، والتي تتمثل عادة في الترابط بين الأعضاء وتحقيق التكامل الفردي والجماعي عن طريق تبادل الآراء، الأفكار والمعلومات.

إضافة إلى ذلك فإن الاتصال غير الرسمي ينسم ببعض الخصائص يمكن إيجازها فيما يلي (سعيد عيمر، 2000، ص.114):

- عدم وضوح و تحديد قنوات الاتصال غير الرسمي بصفة عامة.
- عدم الاستمرارية نظرا للتغيرات التي تطرأ على أعضاء جماعات العمل غير الرسمية بين لحظة وأخرى.
- المزج بين العلاقات الشخصية والاجتماعية وبين متطلبات العمل.
- عدم الدقة في تفصي الحقائق التي يسفر عنها الاتصال غير الرسمي، وذلك نظرا لعدم وجود حدود للسلطة والمسؤولية.
- غياب نظام مكتوب للاتصال غير الرسمي ، بمعنى انه لا توجد مفاهيم ثابتة و مكتوبة لمساعدة الأفراد على إنجاز الأهداف.

### 1-3- قنوات الاتصال غير الرسمي و أنواعه:

ويعتمد الاتصال غير الرسمي على مجموعة من القنوات قد تكون مكتوبة أو شفوية و قد تكون عن طريق اللقاءات الجماعية، اتصالات هاتفية، أو اتصالات شخصية مباشرة، و

تتفاوت استخدامات قنوات الاتصال غير الرسمي بحسب عدد أفراد الجماعة، طبيعة العمل، حجم المنظمة...

و مهما كان حجم المنظمة وطبيعة نشاطها فإن الاتصال غير الرسمي ذو أهمية بالغة لذلك لابد من وجوده كوسيلة مكملة للاتصال الرسمي، والمسير الناجح هو الذي يستطيع الاستفادة منه في نقل واستقبال المعلومات التي يحتاجها، وهذا بالتدخل في الجماعات غير الرسمية من خلال القائد. وينقسم الاتصال غير الرسمي إلى نوعين: النوع الأول: الاتصال الذي يتفق في أهدافه مع أهداف الاتصال الرسمي. النوع الثاني: هو الذي تختلف أهدافه عن أهداف الاتصال الرسمي.

لقد لفت النوع الثاني أنظار أصحاب النظرة التقليدية في الإدارة، حيث أن اهتمامهم كان منصبا على النواحي السلبية من الاتصال غير الرسمي، حتى أمسى هذا المفهوم مقترنا بالمساوئ والمشكلات والجوانب السيئة. أما باحثو النظرة الحديثة فلا يعتبرون أن الاتصال غير الرسمي معرقل أو خطر على النظام، بل يمكن أن يكون إيجابيا. والفصل في الرأيين هو للإدارة الحكيمة الرشيدة التي تسعى إلى التعرف على مصادر الاتصال غير الرسمي ومساراته وتحليل محتواه ومحاولة تغذيته بالحقائق والمعلومات التي تهيئ الأفراد والجماعات للعمل في تعاون نحو تحقيق الأهداف المرغوبة. (هنا حافظ بدوي، 2003، ص.153).

## 2 - ماهية اتخاذ القرار :

### 2-1- تعريف عملية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، وعلى الرغم من أن "سايمون" اعتبر أن اتخاذ القرار مرادفا للإدارة، و أن "وايت" اعتبر أن اتخاذ القرار هو القلب النابض للإدارة، إلا أن عملية اتخاذ القرار ليست سهلة لكثرة تعقيداتها من جهة، و كثرة المؤثرات التي تواجه متخذ القرار من جهة ثانية، و لكونها تتطلب عددا من الإجراءات والأنشطة العلمية للوصول إلى قرارات رشيدة.

جاء في اللغة قر بمعنى سكن واطمأن، وقرر الأمر رضا عنه وأمضاه، وتقرر الأمر بمعنى ثبت واستقر، والقرار هو ما انتهى إليه الأمر (سرير عبد الله رابع، 2006، ص.40) و يشير اتخاذ القرار إلى: "عملية اختيار دقيق بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة التي يمكن إتباعها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة" (نواف كنعان، 2003، ص.140).

ويقول "هربرت سايمون" في تفسيره لعملية اتخاذ القرار «إن اتخاذ القرار هو قلب الإدارة وان مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تستند على منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني» (علي الشرفوي، 2002، ص.129) هذا التعريف يركز على العنصر الإنساني والنواحي النفسية أو السيكولوجية في الاختيار.

كما أن عملية اتخاذ القرارات هي "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج و المبيعات، و يتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة (بشير العلق، 1998، ص.140).

من التعريف السابقة نستنتج أن لاتخاذ القرارات عناصر أساسية مشتركة وهي :

- أن اتخاذ القرار يمثل عملية ذهنية أو حركية أو كليهما يتم من خلالهما الوصول إلى القرار المناسب.

- أن اتخاذ القرار يقوم على أساس الاختيار من بين عدة بدائل أو خيارات حيث يمثل البديل الذي يتم اختياره هذا القرار .

- أن هناك هدفاً أو غاية من وراء اتخاذ القرار حيث يتمثل هذا الهدف في حل مشكلة ما أو تعديل وضع قائم.

كما تجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين اتخاذ القرار و صنع القرار حيث أن هذا الأخير هو الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المؤسسة لعلاج المشكلات ، وتصميم السياسات ، ورسم الخطة و البرامج ، وعليه فإن صناعة القرار تنسب إلى التنظيم أو المؤسسة ، والأفراد بمختلف أسلاكهم متواجدين داخل التنظيم يؤثرون فيه ، ويتأثرون به ،لذا فعلمية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبتدئ من إثارة المشكلة ، مروراً بجمع المعلومات ، اتخاذ القرار ، ثم تنفيذ القرار . أي أن اتخاذ القرار هو جزء من عملية صنع القرار . (رابح سرير عبد الله ، 2006، ص. 41).

## 2-2- أهمية عملية اتخاذ القرار :

تعتبر عملية اتخاذ القرارات محور عمل المدير، فهو يتخذ قراراً عندما يوقع رسالة، أو يوافق على إجازة موظف، أو يجيب على استفساره، أو يطلب من أحد موظفيه أداء عمل ما، أو يقوم بتشكيل لجنة، أو تعيين رئيس قسم، أو ترقية موظف أو إيفاده في برنامج

تدريبي، أو تغيير أسلوب العمل... الخ، و هكذا فإن اتخاذ القرارات هو من المهام الأساسية للمدير أو الرئيس ، وتزداد أهمية هاته العملية مع زيادة تعقد أعمال المؤسسات و توسعها و تنوعها، و تزايد التحديات التي تواجهها من تغيرات متسارعة، و منافسة حادة، و تسارع ظاهرة العولمة و قد أصبح أساس الحكم على المدير الناجح هو كفاءته و مقدرته في اتخاذ القرارات الصائبة السليمة، و الإخفاق في ذلك يعني تجرد العمل و شل النشاط و بالتالي اضمحلال المؤسسة و فنائها، و هكذا ترتبط كفاءة و فعالية المؤسسة بكفاءة و سلامة القرارات التي تتخذ في مستوياتها المختلفة. (حسين حريم، شفيق حداد و آخرون، 1998، ص.139).

### 2-3- تطور عملية اتخاذ القرار:

لقد تطورت عملية اتخاذ القرارات بشكل كبير بعد أن حاول "فر يدريك تايلور" تطبيق طرق البحث العلمي في ذلك عوضا عن الأحكام الشخصية و التخمين و بعد ذلك استمر التطور في نظرية القرارات بشكل عادي حتى بداية الخمسينات، و اكتسب مفهوم اتخاذ القرارات أهمية كبرى، حيث أشار "بيتر دراكر" إلى أن "الفكر الإداري قد ركز اهتمامه قبل تلك الفترة على دراسة العلاقات الإنسانية في التنظيم و نظريات التنظيم و الإدارة و التحليل الاقتصادي و النشاطات التي يمارسها المديرون و إعطاء الاهتمام الكافي لمفهوم اتخاذ القرارات و أساليب اتخاذها كجزء أساسي من عمل المدير". (ناديا أيوب ، 1997، ص.22) ثم ظهر ما يسمى بالرشد الإداري في اتخاذ القرار كرد فعل على الاتجاه الكلاسيكي أو ما يطلق عليه "بالرجل الاقتصادي" الذي يتميز حسب هذا الاتجاه بالرشادة المطلقة أثناء اتخاذ القرار". (جمال الدين لعويسات، ص.62). و نظرا لصعوبة الرشد الاقتصادي في الواقع فقد استخدم هيربرت سايمون مفهوم الرشد الإداري كبديل عنه، و يعني الرشد الإداري أن يتصرف المدير في إطار الظروف المؤثرة على المنظمة، و يتخذ قراراته في ضوء هذه الظروف، و على ذلك فإن المدير عندما يتخذ القرار فإنه يختار البديل الأنسب، و هو الذي يحقق أفضل النتائج الممكنة أو يحقق امثل النتائج في إطار الظروف المؤثرة و العوامل المحيطة بالقرار. (بوزيد سليمة، 2010، ص.322)

### 3-4- محددات اتخاذ القرارات و عناصرها:

وتتحكم في عملية اتخاذ قرار مجموعة من المحددات ولا يمكن اتخاذ قرار عقلاني إلا بوجودها و تتمثل فيما يلي:

- ✓ حصر وضبط الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة ، ومدى قدرة الإدارة على استخدام تلك الإمكانيات.
  - ✓ مستوى الضغوط المختلفة ، مصادرها ، واتجاهاتها ، والحسابات التي توضع لمواجهتها ، ومن ثم تقدير درجة الاستجابة المنتظرة من الطرف الذي يعنيه القرار ، أو الذي سيوجه له.
  - ✓ السلوك البشري ، ودرجة التأييد أو المعارضة من قبل المنفذين ، ومدى اقتناعهم لبث الحماس والمشاركة في تنفيذ القرار (سعد الدين عشاوي، 2000، ص.88،)
- إن عملية اتخاذ القرار هي الاختيار القائم على أساس عدة معايير لبديل واحد من بين بدائلين محتملين أو أكثر بغرض تحقيق الهدف. وبهذا يعتبر القرار بمثابة الوسيط بين التفكير والفعل الحقيقي. و تتطوي عملية اتخاذ قرار على ثلاثة عناصر رئيسية وهي:
- **الاختيار:** قد يتوافر لمتخذ القرار حرية واسعة في الاختيار في بعض الظروف، وقد تتعدم هذه الحرية تماما في ظروف أخرى. إن اختلاف درجات حرية الاختيار من الموضوعات الهامة في الإدارة هي نتيجة لأن المدير عليه أن يتخذ قرارا في ظروف بيئية تتكون من قيود إنسانية، قيود فنية، قيود اقتصادية، بصرف النظر عن المستوى فالمشرف على العمال عليه أن يتخذ قراراته داخل قيود محددة كالسياسات والإجراءات والجدول التي تحددها الإدارة العليا ، ورئيس مجلس الإدارة عليه أن يتخذ قراراته في ظل قيود قانونية أو اجتماعية أو اقتصادية، وكلما اتجهنا إلى المستويات العليا في الهيكل التنظيمي كلما زادت القيود التي تضبط الاختيار والعكس صحيح.
  - **البدائل :** إن الادعاء بأن المشكلة ليس لها سوى حل واحد، يرجع عادة إلى عدم كفاية التحليل أو إلى العجز في تكوين البدائل، لأن عملية اتخاذ القرار تتطلب وجود عدد كبير من البدائل وعلى المدير في مثل هذه الحالات، تخفيض عدد هذه البدائل إلى أدنى حد ممكن.
  - **الأهداف والدوافع:** إن العنصر الثالث هو الأهداف والدوافع وتأتي أهمية هذا العنصر من ضرورة استخدام معيار محدد لاختيار البديل ، ومن الطبيعي أن لكل

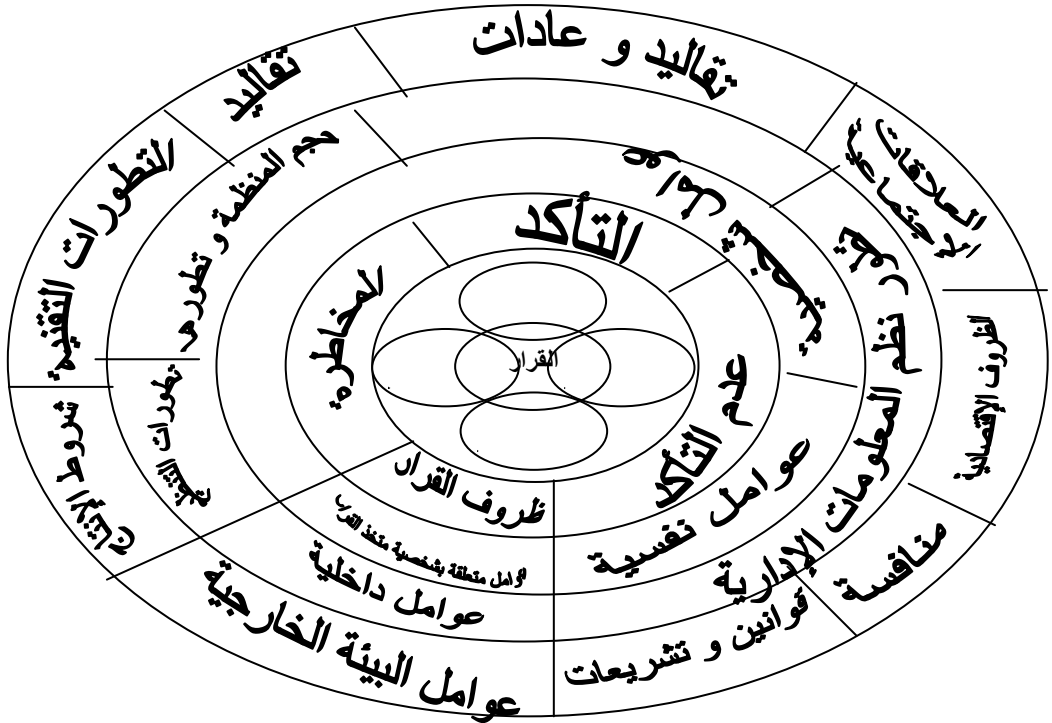


قرار دافع معين، وتعتمد نتائج القرارات على أهمية الدوافع التي تحرك السلوك وعلى قوتها، ففوة الدافع تحدد الأهمية النسبية للهدف المرغوب تحقيقه.

## 2-5- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:

مهما تعددت و تنوعت القرارات<sup>1</sup> التي يتخذها المدير أو المسير ، فإنها تتأثر بمجموعة من العوامل، بعضها داخل المنظمة ( عوامل داخلية)، و بعضها من خارج المنظمة ( عوامل خارجية)، و بعضها الآخر سلوكي أو إنساني، بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة،(كاسر نصر المنصور، 2000،ص35) و يمكن توضيح العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في الشكل الموالي.

الشكل رقم (1): العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار



المصدر: كاسر نصر المنصور ،نظرية القرارات الإدارية"مفاهيم وطرائق كمية"،دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع،عمان،2000.

من خلال الشكل يمكن ذكر العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار و هي كالتالي :

### 1. عوامل البيئة الداخلية:

- وتتمثل في العوامل التنظيمية و خصائص المؤسسة و تؤثر هذه العوامل على الظروف المحيطة بمتخذ القرار، و كذا تأثير القرار على الأفراد داخل المؤسسة ، و الموارد المادية و البشرية التي تمتلكها المؤسسة و نذكر أهمها :
- ✓ عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد؛
  - ✓ عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد و الإدارات و الأقسام؛
  - ✓ درجة المركزية و حجم المؤسسة؛
  - ✓ درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة؛
  - ✓ مدى توافر الموارد المالية و البشرية و الفنية للمؤسسة؛
  - ✓ القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

### 2. عوامل البيئة الخارجية

- و تتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي لا تخضع لسيطرتها بل إن إدارة المؤسسة تخضع لضغوطها و تتمثل هذه العوامل بما يلي :
- ✓ الظروف الاقتصادية و السياسية و المالية السائدة في المجتمع؛
  - ✓ التطورات الثقافية و التكنولوجية و القاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية؛
  - ✓ الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين و الموردين و المستهلكين؛
  - ✓ العوامل التنظيمية الاجتماعية و الاقتصادية مثل النقابات و التشريعات و القوانين الحكومية و الرأي العام و السياسة العامة للدولة و شروط الإنتاج؛
  - ✓ درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.

### 3. عوامل نفسية و شخصية:

تنشعب العوامل النفسية فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص، و منها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به و أثره في عملية اتخاذ القرار خاصة في مرحلة اختيار بديل من مجموعة البدائل المتاحة. أما العوامل الشخصية فتتعلق بشخصية متخذ القرار و قدراته ، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية و الشخصية للفرد التي تطورت معه قبل

وصوله إلى المؤسسة، و عليه تشكل عمليات اختيار الأفراد و تدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في المؤسسة.

### 3- علاقة الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات والوظائف التي يقوم بها الفرد في المنظمة فعندما يمارس وظيفته فهو بذلك يتخذ مجموعة من القرارات التي يوجه بها مرؤوسيه وينسق مجهوداتهم ويحفزهم على الأداء الجيد، و يتأثر متخذ القرار بالعديد من العوامل والتي تؤثر بدورها وبشكل كبير على قراراته سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية، كما قد تكون عوامل إنسانية، اجتماعية، تنظيمية او بيئية... كل هذه العوامل تفرض طبيعة ونوعية معينة من القرارات، إضافة إلى ذلك تتأثر عملية اتخاذ القرار بنوع قناة الاتصال سواء كان رسمية أو غير رسمية.

### 3-1- أهمية ودور الاتصال غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار:

نظرا لأهمية الاتصال غير الرسمي فإنه يمكن لمتخذ القرار أن يستفيد بشكل كبير من هذا النوع من الاتصال نظرا لما يتيح من معلومات وبيانات قد تغيب في حالة الاتصال الرسمي، وتحدد درجة استفادة المنظمة من هذا النوع من الاتصال تبعا لحجمها وطبيعة عملها والهدف الذي تسعى لتحقيقه، وإذا ما توفر نظام اتصال غير رسمي إلى جانب نظام اتصال رسمي فذلك سيجعل المنظمة قادرة على جمع كم كبير من المعلومات والبيانات وبالتالي تكون قادرة على اتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب.

و نظرا للدور المهم الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي في عملية اتخاذ القرار فإنه من غير المنطقي إغفال هذا الدور ويتضح ذلك من خلال النقاط التالية:

- نتيجة التطورات وتكنولوجيا المعلومات تعاضم دور المعلومات وتزايدت أهميتها متى كانت بالموصفات الكمية والنوعية والدقة، وغالبا ما يتاح هذا من خلال الاتصال غير الرسمي.

- الفرد هو محور العملية الإدارية وإذا كانت هناك قرارات تخالف أهدافه ورغباته فإنه يحاول التأثير عليها بكل السبل والوسائل لجعلها تلي رغباته وحاجاته، وبهذا فإنه يلجأ إلى الاتصال غير الرسمي كوسيلة للتعبير عن آرائه.

### 3-2- عوامل الاتصال غير الرسمي و أثرها في متخذ القرار:

و من العوامل المتحكمة في الاتصال غير الرسمي و المؤثرة في متخذ القرار عند قيامه بعملية اتخاذ القرار يمكن ذكر ما يلي:

#### أ. الثقة:

الثقة هي الاختيار الذي يمارسه كل شخص عند إيمانه بشخص أو شيء ما (www.ipc-wk.com) ، و تعتبر عامل مهم يربط بين أفراد المنظمة ، وترتكز الثقة على مصداقية الأفعال فالالتزام و الإخلاص في العمل و الوفاء بالوعد تجعل الفرد محل ثقة لدى غيره من أفراد المنظمة، إضافة إلى ذلك درجة التفاهم المتبادل والتي تتولد عن وجود عوامل مشتركة تساعد على وضع أساس للتفاهم ، والذي بدوره يولد الثقة بين الأطراف، هذه العوامل تجعل متخذ القرار يقوم بعمله وهو راض طالما أنه يثق فيمن حوله من حيث سلوكهم و أعمالهم وأيضا معلوماتهم ، وبالمقابل يتقون هم فيه وفي قراراته. والعكس إذا لم يثق الموظفون ببعضهم من حيث تبادل المعلومات فهذا سيولد الشك والريبة بينهم و سيصعب من مهمة متخذ القرار ، ومن ثم يمكن القول أنه كلما زادت درجة ثقة الأفراد ببعضهم البعض كلما زادت مصداقية معلوماتهم وقدراتهم على تسهيل عملية اتخاذ القرار.

#### ب. الإشاعة:

هي " تأكيد غير مؤسس يتم إرساله شفويا ويلقى صدى ايجابيا من حيث تصديقه وتبنيه و يجهل مصدره" (thierry libeart,2001 ,p,101) ، و تأتي الإشاعة في العمل بعدة أشكال و لكن غالبا ما تكون في شكل مفهوم سلبي وجانب غامض وتنتقل عادة شفويا مع عدم وجود أدلة على صحتها ، وكلما كبرت و انتشرت تغير محتواها.و عموما الإشاعة السلبية تمثل خطرا على سمعة المنظمة وبالتالي يمكن أن ينعكس هذا سلبا على قراراتها ، لذا يجب الوقوف في وجهها ومعرفة مصدرها والقضاء عليها سواء بالتفاوض مع مروجيها أو معاقبتهم. والأهم من كل هذا هو الوقاية منها وهذا بتوفير المعلومات اللازمة في المكان والزمان المناسبين.و تسرب الإشاعة لا يؤثر فقط على العمال في المنظمة بل أيضا على المهتمين من خارجها سلبا أو إيجابا على حسب نوع الإشاعة إذا كانت في صالح أو ضد

العمل . إذن للإشاعة سواء في شكلها الايجابي أو السلبي دور هام في تغيير مجرى الأمور وتأثير على عملية اتخاذ القرار ككل أو على مرحلة من مراحلها قد تؤدي إلى تجميدها أو تؤثر على متخذ القرار وتجعله يتخذ قراراته وفقا لما يخدم هذه الإشاعة.

#### ت. القيادة غير الرسمية:

تعرف القيادة بأنها "عملية تأثير متبادل لتوجيه السلوك الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه ويقتنعون بأهميته، فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة و سيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف" (أحمد مسعودان، 2007، ص.284) ، و تظهر القيادة غير الرسمية انطلاقا من وجود تنظيم غير رسمي داخل المنظمة . والقائد هو شخص يتم اختياره عن قناعة بوجود من يتولى توجيه الجماعة والعمل على تماسكها وتلاحمها ، وهذا الأخير يكون عضوا من أعضائها ويحضى بالثقة نظرا لمميزات وخصائص يتمتع بها كالبداهة، المبادرة، قوة الشخصية، القدرة على التأثير... هذه المميزات تساعد هذا الشخص وتؤهله لقيادة الجماعة، إذن فمصدر سلطة القائد غير الرسمي هو رضا الجماعة و ليس المركز الوظيفي وبالتالي يمكنه أن يستعمل هذا المركز كوسيلة ضغط على متخذ القرار أو الإدارة بصفة عامة لتلبية حاجات ورغبات أفراد الجماعة غير الرسمية.

#### ث. العلاقات الشخصية:

تنشأ العلاقات الشخصية غالبا من توافق الاهتمامات، الانتماءات القبلية، الفكرية والمهنية، السمات الشخصية، إضافة إلى المركز الاجتماعي والمالي .  
والحقيقة أن هناك نوعين من العلاقات التي تنشأ في العمل، علاقات شخصية وعلاقات مهنية، و غالبا ما يكون هناك خلط بين العالقتين مما يكون له اثر على متخذ القرار ، و نجاح العلاقات الشخصية و المهنية معا يتم بمعرفة المشكلات النابعة من الخلط بينهما، و يمكن أن يرجع هذا الخلط إلى :

- عدم القدرة على التفريق بين ما هو شخصي و ما هو مهني؛
- عدم إدراك أن العلاقات الشخصية تتطلب طرق اتصال مختلفة؛
- عدم إدراك أن للعلاقات الشخصية و المهنية أغراضا مختلفة .

### ج. نظام القيم:

تتسم قيم الأفراد بالتغير وهذا يعود إلى نتائج معرفة الفرد وخبرته في الحياة . وفي ضوء ذلك فإن متخذ القرار يجب أن يدرك أن العاملين معه ليسوا متجانسين بل هم خليط يختلفون في أفكارهم وانطباعاتهم وأحكامهم وتقديرهم للأمور، وإن تناقض قيمه مع قيم العاملين قد يسبب تناقض بين الطرفين مما يؤدي إلى سوء التفاهم و صعوبة اتخاذ القرار .

و اتجاهات الأفراد العاملين تختلف باختلاف نظام القيم لديهم كنتيجة لاختلاف القراءات، التربية، و المعارف، ... وهذا له تأثير كبير على عملية انسياب وتدفق المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار، وكذلك على أهداف المنظمة (www.ngoce.org)، حيث أن الأفكار والاعتقادات والقيم الإيجابية السائدة التي تتناسب مع أهداف المنظمة تؤثر إيجابا على فعالية اتخاذ القرار، و تكون عملية الاختيار للبدل المناسب سهلة و دقيقة وبناءا على معطيات تخدم هذه العملية، والعكس صحيح فإن تلك التي تتعارض مع أهداف المنظمة وقراراتها تكون ذات تأثير سلبي عليها.

### ح. الاتجاهات:

الاتجاه عبارة عن فكرة مفعمة بالمشاعر ونزوع مسبق لفعل ما قد تكون هذه الفكرة إيجابية أو سلبية وقد تتحول المشاعر إلى نوايا لاتخاذ قرار ما ، ويتطلب تغيير الاتجاهات السلبية إلى إيجابية توظيف مجموعة من العوامل الهامة التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار. ويعتبر الاتجاه موقف فكري للفرد إزاء قضايا أو مواضيع أو أشخاص ، وهناك آراء متعددة حول إمكانية تغيير الاتجاهات غير أنه أحيانا تكون هذه الاتجاهات ثابتة نسبيا ويصعب تغييرها ( أحمد ماهر، 2000، ص.227) من جهة أخرى هناك من الباحثين من يرى أن الاتجاهات غير ثابتة بل هي ذات طبيعة ديناميكية متحركة وتتغير بتغير المواقف والأحداث والظروف المحيطة التي هي بطبيعتها غير ساكنة(جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، 2001، ص.277) كذلك الاتجاه إذا ما احتوى فكرة موجبة بالنسبة لمتخذ القرار فقراراته ستكون وفق ما يخدم اتجاهاته و العكس صحيح .

هذه مجموعة العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة و التي يمكن اعتبارها عبارة عن تساؤلات نحاول الإجابة عنها انطلاقا من

دراسة ميدانية و قد وقع الاختيار على الشركة الجزائرية للمياه للقيام بهاته الدراسة كما سبق الذكر .

قبل التطرق إلى محتوى الدراسة الميدانية لا بأس من إعطاء تعريف موجز لهاته الشركة ، إذ تأسست هذه الأخيرة بمرسوم رئاسي رقم 256\_2006 لـ 26 أوت سنة 2006 باسم الشركة الجزائرية للمياه A. D. E تحت وصاية وزارة الموارد المائية ، و هي ذات طابع صناعي و تجاري تتمتع بالاستقلالية المالية ، أما بالنسبة للإعانات التي تتلقاها الشركة من الدولة فهي عبارة عن إعانات مادية فقط تتمثل في حافلات أو آلات تستعملها الشركة للقيام بأعمالها . و من مهام الشركة الجزائرية للمياه نذكر مايلي :

- تغطية احتياجات السكان من الماء الصالح للشرب عبر كافة تراب الولاية؛
- المراقبة المستمرة لجودة الماء الصالح للشرب الذي يتم توزيعه؛
- صيانة الآبار و مناقب المياه و المحافظة على قنوات توزيع المياه،
- التسيير الجيد لعمليات الإنتاج ، النقل ، المعالجة ، التخزين و التوزيع للماء الصالح للشرب؛

- محاربة الإسراف و ذلك بالقيام بإجراءات تحسيسية للمواطن قصد المحافظة على الماء.

تتكون الشركة من مديرية عامة تقع في مقر الولاية ، و لتسهيل مهام هاته الأخيرة يتفرع عنها 3 مراكز و هي مركز غرب، مركز شرق و مركز طولقة و هاته المراكز تتكون من وحدات تعمل و تنسق جهودها معا و توجه حصيلة نشاطها إلى مقر المديرية العامة.

#### 4- منهجية الدراسة:

لمعالجة إشكالية الدراسة تبعنا الأسلوب الاستكشافي في جمع المعلومات عن طريق القيام بمقابلات ، وهذا لتقديم معلومات مباشرة عن كيفية تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار ، حيث تعد المقابلة من أهم أدوات البحث المستخدمة لجمع المعلومات من طرف الباحث رغم ما تتطلبه من وقت و جهد فقد عمدنا في بحثنا إلى إجراء مقابلات مع عينة عشوائية بنسبة 15 % من عمال الشركة و المقدر عددهم بـ 278 عامل أي حوالي 42 عاملا بما فيهم إطارات و عمال تحكم و عمال تنفيذيين ، إلا أننا بعد إجراء مقابلات أولية و هذا بقصد جمع معلومات حول الشركة و نشاطها و كذا كيفية اتخاذ

القرارات فيها، خلصنا إلى أن فئة الإطار هي التي تقوم بعملية اتخاذ القرار في الشركة و بالتالي ميدانيا هم المعنيين بالمقابلة، من هنا فقد تم اختيار إطارات الشركة كعينة للإجابة عن أسئلة المقابلة، و يبلغ عدد هؤلاء 50 إطارا أخذنا نسبة 25 % منهم أي حوالي 13 إطارا منهم 4 إناث، جل إطارات العينة هم رؤساء مصالح كمصلحة الموارد البشرية، الاستغلال، الإنتاج و الموازنة، و للعلم فإننا سجلنا غياب المدير العام للشركة أثناء فترة إجراء المقابلة و هذا في مهمة خارج الولاية و قد ناب عنه رئيس مصلحة التجارة .

دارت الأسئلة حول المتغيرات التي تناولناها نظريا و التي يمكن أن تؤثر على قرارات الإطارات و المتمثلة في العلاقات الشخصية، الإشاعة، عامل نظام القيم و الثقة و كذا القيادة غير الرسمية، بالإضافة إلى الاتجاهات . و تمكنا من خلال المقابلات من ملاحظة سلوكيات الأفراد و ردود أفعالهم حول الأسئلة مما يستلزم علينا أحيانا إعادة صياغتها و هذا حتى يتم الإجابة عنها .

موضوع تأثير الاتصال غير الرسمي نبحت فيه عن آراء شخصية أو فردية إذن فالأنسب هو المقابلة الفردية نصف الموجهة لأن المقابلة الموجهة عبارة عن استمارة، بذلك فإن أول مقابلة لنا كانت مع رئيسة مصلحة الموظفين، و بدورها دللتنا على رؤساء المصالح و الإطارات الأخرى و بهذا تم استجواب 13 إطارا كما سبق الذكر. و قد تم إجراء المقابلات في مكاتب المعنيين منفردين، أو في مكاتب زملائهم و هذا يدل على تفهمهم لبعضهم و قد استمرت مدة المقابلة بين 20 و 35 دقيقة نظرا لارتباطهم بأشغالهم .

##### 5 - تحليل أسئلة المقابلة ( النتائج ) :

عن سؤالنا حول ما إذا كان الرئيس يثق في اقتراحات مرؤوسيه و يعمل بها أثناء اتخاذه لقراراته و ما مدى مساهمة الثقة بين المرؤوسين في تسهيل هذه العملية، اجمع كل أفراد العينة أي الإطارات 13 على وجود الثقة سواء بينهم - تفويض السلطة لرئيس مصلحة التجارة من طرف المدير العام - أو بينهم وبين مرؤوسيه أو فيما بين هؤلاء الأمر الذي يساعدهم على أداء مهامهم و اتخاذ قراراتهم، لكن هاته الثقة تتركز أكثر فيمن



لهم الخبرة و الكفاءة في العمل و هذا لاستشارتهم أثناء اتخاذ القرار، كما أن الثقة المتبادلة تمكن من الحصول على المعلومات و البيانات بسهولة و بالتالي اختيار البديل الأفضل من البدائل المتاحة ، بالإضافة إلى أن هناك ارتباط قوي بين الثقة و رضا الفرد و ارتفاع الروح المعنوية و الولاء و الانتماء الشركة .

أما فيما يخص عامل العلاقات الشخصية و تأثيره على عملية اتخاذ القرار فقد صرح لنا إطران من العينة أنه بالنسبة لهما يتم الفصل بين علاقاتهما الشخصية و المهنية أثناء عملية اتخاذ القرار ، كما أكد ذلك رئيس مصلحة الاستغلال حيث لا يخلط بين علاقاته الشخصية و أعماله بحكم أن مهمته تتمثل في الإشراف على صيانة الآبار و قنوات التوزيع و مراقبة كميات الإنتاج من الماء الصالح للشرب ، و جاءت إجابات 3 إطران آخرين أن العلاقات الشخصية في أعمالهم تكون من خلال تسهيل الإجراءات و السعي في المعاملات التي يتقدم بها المقاولون و أصحاب المشاريع و هذا للإمضاء عليها بشرط أن يكون هذا في إطار قانوني و دون مخالفة اللوائح و القوانين. في حين صرح 7 إطران الباقين أي ما يقارب 54 % من المجموع الكلي أن العلاقات الشخصية تؤثر على قراراتهم في غالب الأحيان و هذا راجع لأغراض شخصية و مصالح متبادلة . و في نفس السياق أي تأثير العلاقات الشخصية على عملية اتخاذ القرارات صرح لنا أحد إطران الشركة حول قضية قرار إدماج شباب عقود ما قبل التشغيل في الشركة حيث تم توظيف أشخاص حسب الكفاءة و مناصب أخرى خضعت للعلاقات الشخصية .

فيما يخص نظام القيم و تأثيره على عملية اتخاذ القرار لدى الفرد في المؤسسة أخذنا أحد مكونات نظام القيم و هو الخبرة الشخصية و دار السؤال حول ما إذا يتم الاعتماد على الخبرة الشخصية في اتخاذ القرارات لدى إطران الشركة حيث تبين لنا من خلال مقابلاتنا أن هناك 6 إطران من مجموع العينة قد تم استلامهم لمناصبهم خلال السنتين الأخيرتين منهم إطار له 3 أشهر مدة خدمة و آخر 9 أشهر و ثالث 4 أشهر كرؤساء مصالح أي أن عامل الخبرة ينقص لدى هؤلاء لذلك يتم الاستعانة بزملائهم ممن لهم خبرة في نفس المجال للقيام بعملية اتخاذ القرار ، للعلم فقد جرت حركة تنقلات بين المديرية العامة و فروعها و كذا تعيين إطران شابة كرؤساء مصالح وهذا لمنح فرصة لهاته الشريحة لإثبات كفاءتها و استحقاقها لمناصبها ، و ما لاحظناه من خلال

دراستنا الميدانية تميزها بالعمل الجماعي و التعاون بين أفرادها و هذا على مستوى المصالح التي قمنا بزيارتها. بالنسبة لبقية الإطارات و عددهم 7 فقد صرحوا أن عامل الخبرة مهم جدا و يتم توظيفه في قراراتهم ، كذلك له دور كبير في جمع البيانات و توظيف المعلومات و اختيار البديل الأنسب و بالتالي فهو عامل مساعد و مسهل لاتخاذ القرار .

كذلك احتوت المقابلة سؤال حول الإشاعة و تأثيرها على عملية اتخاذ القرار لدى إطارات الشركة ، و قد أجمع المستجوبون على أن الإشاعات في الشركة غالبا ما تدور حول الزيادة في الأجور أو تغيير في المناصب أو ترقية، داخل هذا الجو يستمر العمل بشكل عادي و القرارات تتخذ دون مراعاة لهاته الإشاعات ، كما أجمع أفراد العينة على أن الإشاعة من هذا النوع بمرور الوقت غالبا ما تصبح قرارا رسميا ، و استدلووا في ذلك على إشاعة التغيير التي مست المؤسسة سابقا - أصبحت حقيقة- حيث كانت محفزا على القيام بالأعمال بحكم أن هذا التغيير جاء لصالح عمال الشركة كالزيادة في الأجور و تخفيض ساعات العمل و غيرها ، للعلم فان الشركة كانت تسير من طرف مصالح الولاية و بعد التغيير أصبحت تحت وصاية وزارة الموارد المائية كما ذكرنا آنفا . كما صرح لنا أحد إطارات الشركة أن الإشاعة بمفهومها السلبي حتى و إن كانت تؤثر على قراراته فهو ملزم بأداء عمله و هذا خوفا من العقاب على حد قوله .

بالنسبة للاتجاهات و تأثيرها على عملية اتخاذ القرار خلصنا إلى أنه تخيب الذاتية و الميولات الشخصية و العواطف عند أغلب أفراد العينة المستجوبة ، حيث صرح لنا 9 إطارات من مجموع 13 إطار أي بنسبة 70 % أنه بحكم مناصبهم لا تدخل الميولات و العواطف في قراراتهم كمصلحة تطوير نشاطات الاستغلال ، مصلحة الإنتاج و الموازنة و لأنهم يتعاملون بلغة الأرقام ، في حين صرح 4 إطارات الباقين من بينهم 3 نساء أن الجانب العاطفي له دور في اتخاذ القرار و هذا بمراعاة وضعية المواطنين الملزمين بالتسديد لفواتيرهم لذلك يتم التريث في اتخاذ القرارات بشأنهم أو منحهم تسهيلات كالتسديد على أقساط .

عن سؤالنا حول احتكاك الإطارات بالجماعات الضاغطة أو ما يعرف بالثقابة و على رأسها القائد ، و هل لهذا تأثير على قرارات الشركة ، 11 إطارا من العينة أي حوالي نسبة 85 % من مجموع الإطارات المستجوبة صرحوا أنهم لا يتعاملون مع الجماعات الضاغطة و لا تؤثر على قراراتهم و هذا بمن فيهم حديثي التنصيب كما سبق الذكر، إلا أن هناك رئيسا مصلحتين صرحا أنهما سبق لهما التعامل مع الجماعات الضاغطة من خلال القائد أو مسؤول الثقابة حيث تم تقديم شكوى ضد عاملين لعدم الانضباط في العمل ، و كان ذلك في اجتماع و بحضور الأطراف الثلاثة رئيس المصلحة، القائد و العامل ، و قد كان القرار النهائي لصالح الإطارين (رئيس مصلحة التجارة ، و رئيس مصلحة الاستغلال ) في الحالتين ،إن فحسب تصريحات العينة فان التعامل مع الجماعات الضاغطة و على رأسها القائد يتم في إطار القانون، و يتم حضور ممثل العمال للاجتماعات الرسمية بشكل عادي.

#### 6- خاتمة:

المنظمة عبارة عن نظام مفتوح تؤثر و تتأثر ، و نشوء الثقابات بين العنصر البشري فيها أدى إلى ظهور الثقابات التنظيمية الرسمية و الثقابات غير الرسمية و ما ينجر عنها من اتصالات غير رسمية نابعة من الرغبة في تلبية حاجات و رغبات و مصالح مشتركة ، هذا النوع من الاتصال له دور هام و تأثير على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة و يتجلى هذا من خلال المعلومات التي يتم الحصول عليها بطرق غير رسمية و التي قد تغيب عن الاتصال الرسمي، كذلك يؤثر على اتخاذ القرار مجموعة من المتغيرات التي تتحكم في الاتصال غير الرسمي كالإشاعة و هذا عن طريق تعديلات على القرار بما يخدم هذه الإشاعة، بالإضافة إلى ذلك فإن الجماعات الضاغطة يمكن أن تؤثر على اتخاذ القرار من عدة أبعاد أهمها مقاومة القرار المتعارض مع مصالح بعض أعضاء التنظيم .كما أن عامل الخبرة و الثقابات الشخصية ، الثقة و كذا نظام القيم كل هاته المتغيرات تؤثر على عملية اتخاذ القرار.

ميدانيا و بعد إجراء مجموعة مقابلات مع عينة من إطارات الشركة الجزائرية للمياه ببسكرة توصلنا إلى النتائج التالية:

- لا يمكن الاستغناء عن الثقة في عملية اتخاذ القرار، و غياب عنصر الثقة يجمد

- القرارات و يصعبها و يجعلها في أيدي أشخاص محدودين ؛
- الخبرة عامل مهم و مساعد لاتخاذ القرار ؛
  - الإشاعة بمفهومها السلبي لا تؤثر على القرارات العادية للشركة ، بينما هذه الأخيرة أي القرارات تتأثر غالبا بميولات و اتجاهات متخذ القرار ، و كذا المنصب الذي يشغله .
  - و عليه و بموجب هاته النتائج يمكن اقتراح بعض التوصيات :
  - إدراك أهمية المعلومات التي تأتي بطرق غير رسمية في مزاوله العمليات الإدارية و خاصة في عملية اتخاذ القرار .
  - للقيام بعملية اتخاذ القرار يجب إبعاد العلاقات الشخصية لجعل هذه العملية موضوعية و سليمة ، و ليكون اختيار البديل و تنفيذه أكثر مصداقية و بناء على معلومات دقيقة لا على أساس العواطف و المشاعر .
  - عدم إغفال الإشاعات أو السكوت عليها ، بل يجب تقديم الحقائق و المعلومات و توضيح الرؤية لدى جميع أفراد المؤسسة .
  - منح العامل فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات و تحسيسه بأهمية أرائه، فالمشاركة تؤدي إلى خلق ما يسمى الصف الثاني من الأشخاص المدربين على اتخاذ القرار السليم ، وكذا تعزيز الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم .

### المراجع:

- 1 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل إلى بناء المهارات. الإسكندرية، ط.7، الدار الجامعية، 2000.
- 2 - احمد مسعودان، الإدارة المدرسية الرشيدة مجال من مجالات الحكم الراشد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الحكم الراشد و استراتيجيات التغيير في العالم النامي، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 08-09 افريل 2007.
- 3 - بشير العلق، أسس الإدارة الحديثة: نظريات و مفاهيم، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان الأردن، 1988 .
- 4 - بوزيد سليمة، المشاركة في اتخاذ القرارات كآلية أساسية في تحقيق التنمية الإدارية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 20، نوفمبر 2010،
- 5 - جمال الدين لعويصات، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، الجزائر، دار هومة، دون سنة نشر.
- 6 - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

- 7 - حسين حريم، شفيق حداد وآخرون، أساسيات الإدارة. دار الحامد، عمان، 1998.
  - 8 - خليل محمد حسن الشماخ، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2000.
  - 9 - سرير عبد الله رايح، عملية صنع القرار و تطبيقاته في الإدارة العامة، رسالة دكتوراه، كلية العلوم السياسية و الإعلام، قسم العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2006
  - 10 - سعد الدين عشموي، الإدارة الأسس و تطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية و الأمنية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض، 2000.
  - 11 - سعيد عيمر، الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها. مركز وايسيرفيس للاستشارات التطوير الإداري، ط.2، القاهرة، 2000.
  - 12 - علي الشراوي، العملية الإدارية و وظيفة المديرين. دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002
  - 13 - ناديا أيوب، نظرية القرارات. الإدارية جامعة دمشق، 1997.
  - 14 - نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، بين النظرية و التطبيق. دار الثقافة، الجامعة الأردنية، عمان، 2003.
  - 15 - كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية- مفاهيم و طرائق كمية- دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000.
  - 16 - هناء حافظ بدوي، الاتصال بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 17- Thierry Libaert, **La communication de crise**. Dunod, Paris, 2001.
- 18- Flippo Edwin, **Principles Of personnel Management**, Mc Graw-Hill book Co Inc ..New York, 1961 pp. 493-498
- 19 - معلومات مستقاة من خلال مقابلة مع رئيس مصلحة التجارة

- [www.IPC-kw.com](http://www.IPC-kw.com)  
- [www.ngoce.org](http://www.ngoce.org)

1 هناك قرارات مبرمجة و قرارات غير مبرمجة، و قرارات فردية و أخرى جماعية، قرارات كمية و قرارات كيفية، قرارات إستراتيجية و قرارات تكتيكية، قرارات في حالة التأكد و قرارات في حالة عدم التأكد، و قرارات في حالة المخاطرة و للمزيد أنظر: كاسر نصر منصور، نظرية القرارات الإدارية" مفاهيم و طرائق كمية"، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000.