وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس- المدية-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

دور الاتصال التنظيمي في تفعيل اتخاذ القرارات الإدارية

دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -المدية-

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع – تخصص تنظيم وعمل-

إعداد الطالبتين:

تشوكتش فتحية

شريط حفيظة

تحت إشراف :

الدكتورة عرابجي إيمان

السنة الجامعية: 2020-2021



شكر وعرفان

نشكر الله عز وجل على نعمه وفضائله وتوفيقه لنا

والصلاة والسلام على نبيه الكريم خير خلق الله

أما بعد

نتقدم بكافة الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة" **عرابجي إيمان"** التي تكرمت بالإشراف علينا

وساعدتنا ووجهتنا في هذا العمل.

وكذلك نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساعدنا في مؤسسة سونلغاز وعلى رأسهم" **أمين بطاش".**

وأخيرا نتقدم بالشكر الخالص لكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد.

وجزى الله الجميع خير جزاء.

الإهداء

الحمد الله على عظيم كرمه، وبركة عطائه، وشمول نعمته

والصلاة والسلام على حبيب الله المصطفى صاحب النبوة

والرسالة خير عباد الله "سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

إذا كان هذا الإهداء يعبر ولو بجزء من الوفاء فالإهداء إلى اللذان لا تكفيهما الكلمات والشكر والعرفان إلى **الوالدين الكريمين أطال الله عمرهما**

إلى إخوتي وأخواتي**: زينب،سارة،إسلام ، وليد، محمد**

إلى ابنتي عمي **هاجر وإنصاف**

إلى جميع الأهل والأقارب

إلى رفيقة دربي في هذا العمل المتواضع: **حفيظة**

إلى أخواتي ورفيقات دربي في المشوار الدراسي: **أحلام، أحلام، ابتسام**

إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة إلى جميع الأساتذة الأفاضل وأخص بالذكر **"إبراهيم بولعراس"، "موسى".**

وإلى الأستاذة المشرفة **"عرابجي إيمان".**

وإلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد اهدي هذا العمل المتواضع.

فتحية

إهداء

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:" من لم يشكر الناس لم يشكر الله ومن اهدي إليكم معروفا فكافئوه فان لم تستطيعوا فادعوا له".

وعملا بهذا الحديث واعترافا بالجميل نحمد الله عز وجل ونشكره على أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة**"عرابجي إيمان"** التي رافقتنا طيلة هذا البحث وأمدتنا بالمعلومات والنصائح القيمة راجين من الله عز وجل أن يسدد خطاها ويحقق مناها فجزاها الله عن كل خير.

إلى ذلك الحرف اللامتناهي من الحب والرقة والحنان التي بحنانها ارتويت ويدفئها احتميت وبنورها اهتديت والتي كانت تتمنى رؤيتي وأنا أحقق هذا النجاح، وشاء الله ا نياتي هذا اليوم اهدي هذا العمل إلى **أمي.**

إلى درعي الذي به احتميت وفي الحياة به اقتديت والذي شق لي بحر العلم والتعلم إلى من افتقرت شموعه ليضيء لنا درب النجاح ركيزة عمري وصدر أماني **أبي** أطال الله في عمره

إلى من يذكرهم القلب قبل أن يكتب القلم إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها تحت سقف واحد أخواتي إلى الكتاكيت **صلاح الدين ، ريماس، سيف الدين، فارس** حفظهم الله، والى جدتي الغالية التي تحببني في بسمتها أطال الله عمرها إلى جدي الغالي وأخوالي وخلاتي والى أحسن ما عرفني بها القدر أختي وصديقتي صاحبة القلب الكبير والبسمة الدائمة **فتحية** حفظها الله رفيقة مشواري الدراسي **أحلام.**

حفيظة

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

الإهداء

الملخص

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال والجداول

المقدمة العامة .....ا- ب

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد.....16

1-أسباب اختيار الموضوع.....17

2-أهمية اختيار الموضوع.....17

3-أهداف اختيار الموضوع.....18

4-الإشكالية.....19

5-الفرضيات.....20

6-تحديد المفاهيم.....21

7-الدراسات السابقة.....26

خلاصة الفصل.....30

الفصل الثاني:الاتصال التنظيمي

تمهيد:.....33
المبحث الأول:ماهية الاتصال.....34
المطلب الأول:مفهوم الاتصال.....34
المطلب الثاني:عناصر عملية الاتصال.....36
المطلب الثالث:خصائص الاتصال.....39
المطلب الرابع:مهارات الاتصال.....40
المبحث الثاني:ماهية الاتصال التنظيمي.....41
المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي.....41
المطلب الثاني:نظريات الاتصال التنظيمي.....42
المطلب الثالث:أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي.....47
المبحث الثالث:أنواع وأساليب ومعوقات الاتصال التنظيمي.....49
المطلب الأول:أنواع الاتصال التنظيمي.....49
المطلب الثاني:أساليب الاتصال التنظيمي.....53
المطلب الثالث:معوقات الاتصال التنظيمي.....55
خلاصة الفصل 59

الفصل الثالث : القرارات الإدارية

تمهيد.....62
المبحث الأول:ماهية القرار الإداري.....63
المطلب الأول:مفهوم القرار الإداري.....63
المطلب الثاني:أنواع القرار الإداري 65
المطلب الثالث:مراحل القرار الإداري.....67
المبحث الثاني:أهمية وخصائص وأساليب القرار الإداري.....70
المطلب الأول:أهمية اتخاذ القرار الإداري 70
المطلب الثاني:خصائص القرار الإداري.....71

المطلب الثالث:أساليب اتخاذ القرار الإداري.....72
المبحث الثالث:العوامل ونظريات القرار الإداري وأهميته.....74
المطلب الأول:العوامل المؤثرة في اتخاذ الفرار الإداري.....74
المطلب الثاني: نظريات اتخاذ القرار الإداري.....75
المطلب الثالث:أهمية الاتصال التنظيمي في تفعيل اتخاذ القرارات 81
خلاصة الفصل 84

الفصل الرابع : الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد:.....87
1-مجالات الدراسة.....88
2-منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات.....93
3-العينة وطريقة اختيارها.....94
4-عرض وتحليل بيانات الفرضيات.....94
4-1 عرض وتحليل البيانات الشخصية.....94
4-2 بناء وتحليل جداول الفرضية الأولى.....96
4 -3 بناء وتحليل جداول الفرضية الثانية.....98
4-4- نتائج الفرضية الأولى.....101
4-5 نتائج الفرضية الثانية.....102
5- الاستنتاج العام.....103
6- التوصيات 104
خاتمة.....106
قامة المصادر والمراجع.....108
الملاحق.....113

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
الشكل رقم (01)	يبين الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية المدية	89

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
جدول رقم(01)	توزيع المبحوثين حسب الجنس	94
جدول رقم(02)	توزيع المبحوثين حسب السن	95
جدول رقم(03)	توزيع المبحوثين حسب الاقدمية	95
جدول رقم(04)	توزيع المبحوثين حسب الصفة المهنية	96
جدول رقم(05)	الوسائل المعتمدة في نقل المعلومة	96
جدول رقم(06)	وسائل الاتصال المعتمدة عليها داخل المؤسسة	97
جدول رقم(07)	تواصل الموظفين مع الإدارة	97
جدول رقم(08)	وسائل الاتصال الحديثة	97
جدول رقم(09)	المواضيع التي تدور حولها التقارير	98
جدول رقم(10)	التقارير أكثر الوسائل في نقل المعلومة	98
جدول رقم(11)	كيفية اتخاذ القرار في المؤسسة	99
جدول رقم'(12)	الشعور بصعوبة في نقل المعلومة	99
جدول رقم (13)	إشراك العمال في قرارات تخص مستقبل المؤسسة	99
جدول رقم(14)	كيف يتم اتخاذ القرار	100
جدول رقم(15)	مساهمة وسائل الاتصال في المؤسسة في اتخاذ القرارات	100

ملخص الدراسة:

إن نجاح أي مؤسسة يعتمد بشكل كبير على مدى كفاءة وفعالية العملية الاتصالية ، كون أن هذه الأخيرة هي العصب المحرك لمختلف العمليات الإدارية ، فالاتصال ضروري في كل المنظمات سواء أكانت خدماتية أو اقتصادي، فهو يساعد على اتخاذ قرارات رشيدة وفعالة وتتوقف فاعلية هذه القرارات غلى مدى توفر المعلومة وكذا وصولها في الوقت المناسب.، وهو الأمر الذي أدى بنا إلى إجراء هذه الدراسة في مؤسسة سونلغاز.

وتهدف الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في تفعيل اتخاذ القرارات الإدارية، ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها:

والتي مفادها أن الاتصال التنظيمي يساهم بشكل كبير في تفعيل اتخاذ القرار داخل مؤسسة سونلغاز حيث أوضحت نتائج الدراسة الميدانية ذلك، حيث أن الاتصال التنظيمي في المؤسسة يوفر المعلومات والبيانات الضرورية لسير العمل وانجاز المهام المطلوبة، كما يرسي دعائم المشاركة الجماعية والتعاون بين الموظفين في المؤسسة مما يحقق الراحة والاستقرار النفسي للأفراد وكل هذا يحتم عليهم بذل المزيد من الجهد قصد تقديم أداء أفضل، كما يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام ومراقبة الأفعال والتصرفات وبالتالي تجاوز الأخطاء الإدارية المحتملة.

مقدمة

مقدمة:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة، وهذا في جميع الميادين العلمية وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها هذا الموضوع، وذلك لأنه يعتبر أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها وفي أي مكان سواء داخل الأسرة أو في المدرسة أو في المصنع أو في أي مكان يوجد فيه أفراد فلابد أن يكون هناك اتصال بينهم، وهذا فيما يخص الاتصال بصفة عامة ولكن ما يهمنا نحن هنا هو الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة أمر ضروري وأساسي جدا، لأنه يربط أعضاء المنظمة أو المؤسسة فيما بينهم لينشر بينهم المعلومات والأفكار والحقائق حتى يتمكنوا من أن يؤذوا أعمالهم بكفاءة اللازمة، كما يساعد أيضا على التعاون في العمل ويوجه ويحفز الأفراد أداء مهامهم على أكل وجه، ويعمل الاتصال كذلك على تجميع وجهات النظر والمعتقدات لإقناع العاملين والتأثير في سلوكهم ويساعدهم على التعرف على محيطهم الذي يعملون فيه، وبذلك تقوم العلاقات الإنسانية الناشئة بين أف ا رد التنظيم أو المؤسسة بتنمية روح التعاون بين هذه الجماعات، ويحفظ الاتصال هذه العلاقات ويبقى على استمرارها حيث يتمثل هدفها حقيقي في تكامل جهود جميع العاملين في المنظمة سواء أكانوا وإطارات أو عمال بحيث يشاركون بجهودهم وأفكارهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويعتبر الاتصال التنظيمي الوسيلة الوحيدة والفعالة لكل نشاط اجتماعي سواء كان هذا الاتصال داخل أو خارج التنظيم، إلا أن واقع الاتصال في المؤسسة الجزائرية نلاحظ أنه لم تعطي له دوره الحقيقي والأساسي، وهذا ما نلاحظه بحيث يوجد خلل كبير على مستوى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وخاصة في مجال اتخاذ القرارات الإدارية، وهذا من خلال الصعوبة التي يجدها المسؤولين في إيصال أوامرهم وقراراتهم وتعليماتهم إلى العمال، وأيضا الصعوبة التي يجدها العمال في فهم محتوى القرارات والتعليمات وكذا تنفيذها فيما بعد وهذا يعود لنقص التكوين وضعف المستوى التعليمي لجملة المسؤولين وأيضا عدم احترام مبدأ الرجل الناسب في المكان المناسب كل هده الأمور عادت على ميدان

اتخاذ القرارات بالسلبية التامة وذلك لعدم وجود مشاركة جماعية لأعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات وكذلك تلك الأمور عادت إلى جانب التخطيط والتنظيم والمراقبة بالضعف وعدم التنسيق، وبالرغم من أن التطور التكنولوجي يفرض علينا اليوم إتباع إستراتجية مدروسة ومنظمة خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات التنظيمية الآنية والمستقبلية والتي تخص وتتعلق بتحقيق أهداف المنظمة.

ونظرا لأهمية الموضوع خاصة في محاولة إثراء الحقل المعرفي في مجال الاتصال التنظيمي كذا اتخاذ القرارات الإدارية.

جاءت هذه الدراسة التي تظهر أهميتها العلمية خاصة فيما يتعلق بتوجيه المسؤولين والمسيرين، إلى نقاط الضعف التي تخصهم في مجال الاتصال التنظيمي وكذا محاولة إرشادهم إلى الأهمية التي يكتسبها فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة وأيضا الإستراتجية التي يجب إتباعها في مجال اتخاذ القرارات الإدارية وهذا من خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات الإدارية خاصة

التي تتعلق بمجال عملهم، كل هذه الأمور لها تأثير كبير في دفع عجلة التنمية للمؤسسة الجزائرية .

وقد قسمت هذه الدراسة إلى أربعة فصول:

الفصل الأول :

الإطار المنهجي للدراسة حيث تم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة ، فرضيات الدراسة ،أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة أهداف الدراسة ، وكذا كلا من تحديد المفاهيم والدراسات السابقة.

الفصل الثاني:

فصل حول الاتصال التنظيمي:حيث تم عرض فيه ثلاث مباحث :**المبحث الأول** يتعلق حول ماهية الاتصال .**المبحث الثاني**: ماهية الاتصال التنظيمي التنظيمي،**المبحث الثالث** :أنواع وأساليب ومعوقات الاتصال التنظيمي.

الفصل الثالث:

القرار الإداري: الذي ضم ثلاث مباحث، **المبحث الأول ماهية القرار الإداري،**

المبحث الثاني:أهمية وخصائص وأساليب اتخاذ القرار الإداري، المبحث الثالث: العوامل ونظريات اتخاذ القرار وأهمية الاتصال التنظيمي في تفعيل اتخاذ القرارات الإدارية.

الفصل الرابع:الجانب التطبيقي للدراسة:

والذي تم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة: المنهج وأدوات جمع البيانات،العينة وطريقة اختيارها،عرض وتحليل بيانات الفرضيات، الاستنتاج الخاص بالفرضية الأولى والثانية، الاستنتاج العام،التوصيات،خاتمة.

الفصل الأول:
الإطار المنهجي للدراسة

- تمهيد.

1- أسباب اختيار الموضوع.
2- أهمية اختيار الموضوع.
3- أهداف الدراسة.
4- الإشكالية.
5- الفرضيات.
6- تحديد المفاهيم.
7- الدراسات السابقة.
- الخلاصة .

تمهيد:

يعد الإطار المنهجي للدراسة الجانب الأكثر أهمية فمن خلاله يمكن وضع البحث أو الدراسة في إطارها السوسيولوجي الذي يساعدنا في الوصول إلى الإطار العام للدراسة الميدانية التي تبين لنا الجوانب المهمة و الأساسية لموضوع الدراسة، والتي يتم توضيحه أكثر عن طريق البحث الميداني والتعرض إلى كل ما يخص موضوع الدراسة ألا وهو دور الاتصال التنظيمي في تفعيل اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة.

إن البحث السوسيولوجي يتميز عن غيره من البحوث بعدة خطوات منهجية تتلخص في توضيح أسباب وأهمية و أهداف الدراسة وتحديد إشكالية البحث أو الموضوع و الفرضيات التي تخدم موضوع البحث، ثم تحديد المفاهيم الأساسية واستعراض بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا .

1- أسباب اختيار الموضوع :

أ- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية والعلمية في دراسة الموضوع.

- الميل إلى هذا الموضوع (الاتصال التنظيمي ودوره في تفعيل اتخاذ القرارات الإدارية) من خلال الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع والرغبة في إجراء الدراسة الميدانية تتناول العلاقة والأثر بين المتغيرين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة.

- من أجل الكشف عن الأوضاع السائدة في المؤسسة ومعرفة الأسباب التي تؤدي إلى سوء الفهم في الاتصال بين العمال ومدى اتخاذهم القرار المناسب.

ب- الأسباب الموضوعية :

- السهولة التي يتمتع بها هذا الموضوع فهو في متناول الجميع.

- معرفة الأسباب التي تعيق دور الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار في المؤسسة.

- الأهمية البالغة لموضوع الاتصال التنظيمي ومدى مساهمته في فعالية اتخاذ القرارات الرشيدة و الفعالة داخل المؤسسة.

- النزول بهذا الموضوع إلى الميدان لتحقيق أهدافه والتأكد من صحة الفرضيات.

2- أهمية اختيار الموضوع:

تبرز هذه الدراسة في أهمية الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار التي أصبحت في المؤسسة، وذلك من اجل تحقيق أهداف المنظمة و تطوير نشاطها، حيث يلعب الاتصال دورا هاما في عملية التنسيق بين مختلف مصالح الإدارة العليا، خلال الاحتكاك بمجتمع الدراسة وذلك للتعمق و معرفة درجة و طريقة الاتصال الذي يتم على مستواها، إضافة إلى كون أن عملية اتخاذ القرار تزداد أهمية لكونها وظيفة إدارية حساسة في معظم المؤسسات فهي مفتاح النجاح أو الفشل، الأمر الذي يتطلب وجود نظام اتصال فعال يمكن من تسهيل العملية .

وكذا أهمية الاتصال في علاقته الوثيقة والواضحة بعملية صنع واتخاذ القرارات وهي التي تهم هذه الدراسة حيث انه يجب أن تكون عملية صنع واتخاذ القرارات من طرف المسئولين نتاج على جهد مشترك من طرف جميع أعضاء المؤسسة.

كذلك يجب أن يكون هناك تقيم لما بعد اتخاذ القرار، فمجرد اتخاذ القرار لا يعني شيئا بالنسبة للمؤسسة إذا ما بقي حبيس إدراج مكتب المدير، ويظل عديم الأثر ما لم تتم عملية نقله وتوصيله إلى من يهمهم الأمر من وحدات وأفراد.

3- أهداف الدراسة:

- محاولة تطبيق مدى استيعابنا للمادة العلمية التي تلقيناها خلال السنوات الماضية من خلال دراستنا لهذا الموضوع دراسة منهجية.
- معرفة واقع الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة ومدى توافقه مع ما يتخذ من قرارات داخل المؤسسة.
- التعرف على تقنيات الاتصال التنظيمي التي تستخدم بشكل كبير في خدمة عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- تحديد مدى فعالية الاتصال التنظيمي في زيادة فعالية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- اكتساب مفاهيم حول الاتصال و عملية اتخاذ القرار.
- معرفة واقع الاتصال التنظيمي و دوره في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة المستقبلية.

4-الإشكالية:

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تناولها الباحثين بالدراسة، وهذا نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع في جميع الميادين العلمية ، وذلك لما تقتضيه التنظيمات الاجتماعية الحديثة، فهي عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد، كان غرضها أو هدفها سواء داخل نواة المجتمع أو الأسرة أو في المدرسة أو المصنع أو في أي مكان يتواجد فيه الأفراد فلابد أن يكون هناك اتصال بينهم.

ومع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات التي لا يمكن أن تتطور وتستمر بدونه، وهكذا أصبح الاتصال عنصر حضري جوهري دخلت في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

ويعد الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة والتي تعد كيان بشري له خصوصياته السوسيولوجية والثقافية التي تحكم العلاقات والممارسات التي تتم بداخلها سواء كانت اقتصادية أو خدماتية، فهو يعتبر أمر ضروري وأساسي جدا من خلاله يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة، كما يساعد على نشأة التعاون في العمل، يوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم فيه على التعرف محيطهم الذي يعملون.

فالاتصال التنظيمي يعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات، بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة تنظيم جماعة وأفراد، فالمعلومات أصبحت تمثل القوة لعملية الصناعة

والحركة اللازمة لحياة التنظيم في عالم المؤسسات اليوم، بطبيعة الحال فإن كل من يود المنافسة والاستمرار في ظل انفتاح السوق والبقاء في مجتمع المعرفة والتكنولوجيات الحديثة أن يكون ضمن عالم الاتصال والاتصالات.

والهدف من الاتصال التنظيمي توجيه السلوك التنظيمي للأفراد من أجل ضبط سلوكهم وتوجيههم بالمهام والنشاطات التي نريد منهم أن يؤدوها أو يمتنعون عن أدائها من اجل رفع الفعالية و المردودية .

إذ يتوقف نجاح كفاءة المنظمة ليس فقط على أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات، لعملية اتخاذ القرار الذي يعد أهم العمليات وأكثر تأثيرا في حياة الأفراد والتنظيمات الإدارية، حيث تعتمد الآليات التسييرية من طرق ومناهج وتقنيات التي تستعملها الفئة القيادية في اتخاذ القرار على قوة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف، فكلما زادت قوة الاتصال التنظيمي لدى القادة الإداريين كلما أثر ذلك على كفاءة الإجراءات الإدارية المتعلقة بعملية باتخاذ القرارا ت، إذ لا يمكن لأحد أن يقوم على مشروع ما لم يضع له الترتيبات اللازمة من خطط وبرامج وتحديد الأهداف،أن الاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة يعد العمود الفقري فهو أساس عمليات التسيير ،حيث يجمع بين

الاتصال الداخلي والخارجي معا، فالاتصال الداخلي يعمل على تنسيق التفاعل بين جميع وحدات المنظمة ويزيد من فعالية الإطارات والموظفين كما يزيد من فعالية ونجاح القرارات الإدارية،

في نفس الوقت إذ تعمد عملية اتخاذ القرارات انعكاسا لمستقبل يترتب عن نتائج متوقعة ولا تستطيع المنظمة اتخاذ أي قرار دون وجود اتصالات تنظيمية بين وحداتها، ويعد اتخاذ القرار إدارية وعملية تنظيمية تعتبر من المسؤوليات التي تحملها القائد ،فخي عملية اكبر من أن يتحملها لوحده فهي نتيجة لمجهودات كبيرة يقدمها ويساهم الاتصال التنظيمي الفعال في تحقيقها.

وعلى ضوء ما سبق يتم طرح التساؤل العام:

- هل يلعب الاتصال التنظيمي الفعال دورا هاما في تفعيل اتخاذ القرارات الإدارية ؟

التساؤلات الفرعية:

- هل يساهم الاتصال التنظيمي الفعال في نقل المعلومات والبيانات اللازمة التي تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة ؟
- هل يساهم الاتصال التنظيمي الفعال في تحقيق الفعالية في اتخاذ القرار؟

5-فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة

- يلعب الاتصال التنظيمي الفعال دورا هاما في تفعيل اتخاذ القرارات الإدارية.

الفرضيات الجزئية:

الفرضية الأولى:

- يساهم الاتصال التنظيمي الفعال في نقل المعلومات والبيانات اللازمة في اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.
- **الفرضية الثانية:**
- يساهم الاتصال التنظيمي الفعال في تحقيق الفعالية في اتخاذ القرار.

6- تحديد المفاهيم:

إن عملية ضبط المفاهيم وتحديدها بدقة خطوة أساسية لا غنى عنها بالنسبة للبحث فهي الأساس الذي يبنى عليه باقي خطوات البحث .

6-1- مفهوم الاتصال التنظيمي:

الاتصال لغة:

اتصل الشيء بمعنى التام، اجتمع إلى القوم، انتهى إليهم، ولم ينقطع واتصال بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه : كما اتصل به بخير بمعنى علمه[1] :

ويقال : كان على اتصال به أي على علاقة ،وارتباط وصلة، كما يريد بمعنى التصاق، تقارب واشتراك[2] ويعرف كذلك بأنه: وصل الشيء بالشيء وصلا بمعنى نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص أو أكثر أو بين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين.[3])

والتي تقابلها في اللغة الانجليزية " Communis " أما مصطلح الاتصال فقد انشق من كلمة لاتينية أي مشترك فالاتصال هنا يعني الاشتراك في معلومة " Common أو بالضبطCommunication " أو تبادل المعلومات والمشاعر.

ب - اصطلاحا: لقد تعددت واختلفت مفاهيم الاتصال بحسب الباحثين والدارسين له وبحسب منطلقاتهم الفكرية فالبعض ينظر إليه على أنه علم والبعض الآخر يعتبر " نشاط "ويرى آخرون أنه " مجال الدراسة" ويعتمد البعض أنه " فن وصيانة " وكل باحث يعرفه من ا زويته التي يرتكز عليها وسوف نتطرق فيما يلي إلى بعض التعاريف:

ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات : يعرفه عالم الاجتماع تشارلز كولي على أنه الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان[4].

- فيعرف بأنه : نوع من التفاعل يحدث بواسطة الرموز قد تكون "lunberg" أما جورج لندر برج حركات أو صور أو لغة أي شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك[5].
- يرى محمد عبد الحميد بأنه: العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء

---

[1]– هزاز راتب قبيعة وآخرون،المعجم العربي المقروء يعيون بشرى حي ،دار راتب بجامعة لبنانص16

[2]–المنجد في اللغة العربية المعاصرة،دار المشرق،بيروت،ط5 ،2001،ص73.

[3]–سلوى عثمان الصد يقي،هناء حافظ البدوي،أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث،مصر ،1999،ص100.

[4]– فضيل دليو،الاتصال المفاهيم ، نظرياته،ووسائله،دار الفجر للنشر والتوزيع،2003، ص14.

[5]– فضيل دليو،مقدمة في وسائل الاتصال الجماهيري،ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، ابن – عكنون،الجزائر ، ص19.

والأفكار في رموز دالة، بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة[1] .

- كما أنه هناك من يرى الاتصال بأنه :العملية التي من خلالها ينقل الفرد أو الجماعة المرسل

المرسلون بعض الرسائل من أجل التأثير على سلوك الأفراد أو جماعات أخرى المتلقي، المتلقون وتغييره حسب رغبة محددة

- ويعرف الاتصال في مجال التربية، كما يرى " جون ديوي " بأنه :عملية مشاركة في الخبرة بين شخص أو أكثر حتى تعم هذه الخبرة، وتصبح مشاعا بينهم، بترتب عليه حتما إعادة تشكيل وتعديل المفاهيم والتصورات السابقة لكل طرف من أطراف المشاركة في هذه العملية[2] .

-**أما التعريف الإجرائي للاتصال**: هو عملية تبادل المعلومات بين طرفين حيث يقوم أحد الأطراف بإرسال رسالة تتضمن رموز أو تكون مكتوبة أو شفوية إلى الطرف الآخر المستقبل من أجل التأثير في سلوكهم سواء كانوا أف ا رد أو جماعات.

2-6-تعريف التنظيم:

أ -لغة :كلمة " تنظيم " مشتقة من الفعل " نظم " و "نظم الشيء " أي ألفه ورتبه وجمعه، و " انتظم الأمر من الفعل " "organisation " "أي استقام واتسق[3] ، ويقابل مفردة التنظيم في اللغة الفرنسية والذي يعني " تحضير الشيء وفق خطةorganiser "[4] "

ب -اصطلاحا:

يستخدم مفهوم التنظيم في العديد من المجالات وبين أوساط الباحثين والمفكرين، وحتى في الحياة العامة فالمصطلح يشير إلى العدد الذي يتوفر على الخصائص البنائية والديناميكية مثل : المصنع الجامعة، المستشفى، بمعنى أن كلمة التنظيم تطلق على كل مؤسسة أو هيئة ذات طابع إداري، صناعي فلاحي، يشترط أن يكون هناك التنسيق بين جميع العناصر لتحقيق الأهداف المرغوبة، وأن التنظيم بالمعنى البسيط هو عكس " الفوضى" ، ويمكن القول بأن المفاهيم والآراء المتعددة حول هذا المصطلح وأن كل الباحثين والعلماء ينظرون له من زوايا مختلفة.

في معجم العلوم الاجتماعية " :يقدم معنيين لكلمة تنظيم وها المعنى الأول وهو منظمة ويدل على أن مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة ولوائح محددة وأهداف

[1]– محمد عبد الحميد، نظريات الإعلام واتجاه التأثير،عالم الكتب، القاهرة،1998،ص21.

[2] –فضيل دليو،الاتصال في المؤسسة،مخبر علم الاجتماع والاتصال،جامعة منتوري، الجزائر،2003،ص14.

[3]–عبد الفتاح النبي،تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق،دار العربي للنشر،القاهرة،1999/ص19.

[4]–المرجع تفسه،ص12.

مرسومة، مثل المؤسسات الصناعية و كما أن يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع [1]الجمعيات الخيرية.

وحسب " طه طارق " فإن التنظيم هو الوظيفة المتعلقة بترتيب وتنسيق المنظمة بشرية، مادية معلوماتية اللازمة لإنجاز مهام تحقيق أهدافها[2].

من خلال التعريف السابق يتضح أن التنظيم وظيفة أساسية من وظائف الإدارة بمقتضاها تتحدد المسؤوليات والسلطات، وتتحدد طبيعة العلاقة بين العمال داخل المنظمة، فمن خلال التنظيم يمكن توزيع الأدوار، وتحديد الوحدات داخل المنظمة، هذه الوحدات والأجزاء لا تعمل منفصلة، وإنما تترابط مع بعضها البعض بواسطة علاقات فهذه الوظيفة أو العملية هي التي تحدد هذه العلاقات التي تقوم بعملية الربط بين هذه الوحدات، وينتج عن هذا ما يسمى بالهيكل التنظيمي والذي من خلاله تبرز الفروق وتتضح المسؤوليات والمراكز والأدوار داخل المنظمة.

التعريف الإجرائي للتنظيم: التنظيم هو عملية هيكلة الموارد البشرية والمادية لتحقيق أهداف المؤسسة حيث يقوم بتقسيم الأنشطة وتوزيع الأدوار ويوضح السلطة والمسؤولية، فهو يساعد المؤسسة على العمل بكفاءة وفعالية.

3-6- تعريف الاتصال التنظيمي:

إن التنظيم يشكل حقلا جيدا لدراسة الاتصال فكثير من الباحثين يرون أنه من غير الممكن فصلها عن بعض والشفوية وغير اللفظية، فأول المدارس التي تعرضت للاتصال التنظيمي هي "مدرسة الأنساق المفتوحة" ها، عند القيام ببحوث حول التنظيمات فهذه الأخيرة تتحقق بواسطة الرسائل المكتوبة فقد حاولت دراسة الاتصال الرسمي وغير الرسمي على جميع المستويات التنظيمية واهتمت بتفاعل البيئة الخارجية مع التنظيم ولقد حظي بالكثير من اهتمام الباحثين، ولهذا تعددت تعريفاته حسب مجالات استعماله واتجاهات الباحثين ونذكر من هذه التعريف مايلي:

يقصد بالاتصال التنظيمي: تلك الوسائل التي تستخدمها المنظمة أو المديرون أو الأفراد العاملون بالمنظمة لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف المنظمة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالمنظمة[3].

أما " محمد علي محمد فيرى أن الاتصال التنظيمي، عبارة عن شبكات مصممة من أجل نقل المعلومات داخل البناء الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد يبعضهم البعض داخل جماعة العمل، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية، والعلاقات الإنسانية[1].

---

[1]–المرجع السابق،ص13.

[2]–منجد الطلاب،دار المشرق،بيروت،2001،ص807.

[3] –la rousse seger :dictionnaire de francais paris 2004 .p295.

هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير :ويعرف بأنه الأفراد، بمعنى على التأثير في الدافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية، ولوائح الإعلانات.[2]

أما " إبراهيم أو عرقوب فيعرفه بأنه: الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين[3] .

وكتعريف إجرائي للاتصال التنظيمي: هو مجمل النشاطات والأعمال و السلوكيات المتخذة من طرف الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي وغير رسمي لتحقيق أهداف المؤسسة.

6-4- مفهوم القرارات الإدارية:

أ-لغة: قرر بمعنى سكن واطمئنان وقرر الأمر :رضي عنه وتقرر الأمر أي تبث واستقروا القرار ما انتهى إليه الأمر .[4] .وفي الق آ رن الكريم في سورة غافر إن هذه الآية وأمثالها وردت فيها كلمة القرار ومعناه أقره في المكان شبه وأسكنه.

ويقال قرر المسألة أو الرأي: وصفه وحققه، ونقرر الأمر، استقر وثبت في مادة ما في مرحلة معينة[5].

ب - اصطلاحا :يعرفه القريوتي :بأنه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وآثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة .

ج-القرار في علم الإدارة :إفصاح الإدارة عن سلطتها الهامة بقصد إحداث آثر قانوني ابتغاء مصلحة عامة[6].

التعريف الإجرائي :من خلال التعاريف السابقة يمكن نخلص إلى أن القرار هو اختيار بديل من عدة بدائل متاحة في سبيل تحقيق هدف معين.

اتخاذ القرار: يعرف اتخاذ القرار على أنه :عبارة عن عملية تحديد المشكلة وتقديم الحلول المناسبة عن طريق اختيار البدائل المتاحة وتنفيذه[1] .

---

[1]–ميلود طبيش،الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستر في علم الاجتماع،2011،ص17.

[2]–عمر وصفي عقيلي،إدارة الموارد البشرية،رؤية معاصرة،دار وائل للنشر،ط2009،2،ص 12.

[3]–حسين حريم،مبادئ الإدارة الحديثة،دار حامد للنشر والتوزيع،2006 ،ص120 .

[4]– المرجع السابق،ص121.

[5]–صالح بن نوار،الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية،رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه،2005،ص25.

[6]–احمد ماهر،كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال ، الدار الجامعية،الإسكندرية،2004،ص60.

- من خلال هذا التعريف نستنتج أن عملية اتخاذ القرار تتم وفق مجموعة من الخطوات المتتابعة يسعى متخذ القرار من خلاله إلى اختيار البديل الأفضل والأنسب لحل المشكلة.
- كما يعرف اتخاذ القرار هو عملية أو أسلوب الاختيار الراشد بين البدائل لتحقيق هدف معين[2] .
- كما يمكن تعريفه أيضا على أنه الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين
- أو أثر ويكون القرار هو البث أو التحديد بما يجب أن يتم وذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضع القرار[3]
- ركز هذا التعريف على الموضوعية والعلمية في دراسة مختلف البدائل التي استجمعت من الواقع كما يجب أن يكون القرار ملم بجميع التوقعات للبديل المختار وذلك لإنهاء وضع معين.
- الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار :يعرفه عبد الكريم درويش على أنه [4] والاتصالات والجدل والدراسات التي تمت في مستويات مختلفة في المؤسسة.

التعريف الإجرائي: من خلال التعريف السابقة الذكر نخلص إلى:

- أن اتخاذ القرار هي عملية إدارية منظمة مبنية على أسس تتمثل في مجموعة بدائل ناتجة عن وجود مشكلة تواجه الباحث والبحث عن الهدف من أجل هذه المشكلة وذلك من تحقيق أقصى عائد بأقل تكلفة وهذا انطلاقا من وعي وإدراك القائمين بهذه العملية و مراعاة ظروف بيئة اتخاذ القرار التي تنعكس على سلوك وتقنية متخذ القرار.

تعريف القرار الإداري:

أ **-اصطلاحا:** وعرفه" **لامبردج**" بأنه: العملية المتضمنة التي بها وصل بها شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها.

عرفه "**تاننباوم وزملاؤه**" الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر، من مجموعات البدائل السلوكية.

ويعرفه "**نيجرو** "بأنه الاختيار المدرك(الواعي)بين البدائل المتاحة في مواقف معينة.

---

[1]–علي الشرقاوي،العملية الإدارية،وظائف المديرين،الدار الجامعية الحديثة للنشر والتوزيع،مصر،ط3،2003،ص284.

[2]–خضير كاضم محمود،السلوك التنظيمي،دار الصفاء للنشر والتوزيع،عمان،2002،ص116.

[3]–فضيل دليو،الاتصال مفاهيمه نظرياته وسائله،المرجع السابق،ص16.

[4]–محمد حافظ حجازي،دعم القرارات في المنظمات،فلمنج للطباعة، الإسكندرية،ص16.

أو هو السلوك أو التصرف الواعي المنطقي ذو الطابع الاجتماعي ،ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لمتخذ القرار. أو هي عملية بحث عن حل وسط أي أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقا تاما غير البديل ، الذي تم اختياره .

ب-التعريف الإجرائي:

القرار الإداري هو عملية اختيار واعية لبديل من مجموعة البدائل المتاحة ، لتحقيق هدف أو معالجة مشكلة قائمة تنتهي بتفضيل على بديل أخر.

7-الدراسات السابقة

تنطوي الدراسات السابقة على أهمية بالغة في حقول المعرفة والدراسات والبحوث العلمية، ذلك أن المعرفة مبنية على التراكم، فالمعرفة الراهنة ما هي إلا امتداد للمعارف السابقة، وفيما يلي إشارة لأهم البحوث والدراسات العربية والجزائرية والتي تتمثل في:

الدراسة الأولى:

7-1- دراسة حياة سكودارلي وظريف حياة 2012: الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة دراسة حالة : المخبر الصيدلاني الجزائري "LPA"

مشكلة الدراسة: كيف يساهم الاتصال في ترشيد قرارات المؤسسة؟
فرضية عامة : يساهم الاتصال في ترشيد قرارات المؤسسة؟
منهج الدراسة : وصفي تحليلي
أدوات الدراسة: الملاحظة والاستبيان.
العينة الدراسية: يشتمل مجال الدراسة على 200موظف تم الاعتماد على العينة الطبقية المقصودة والتي تتمثل في رؤساء الأقسام والمصالح وكانت تقدر بـ 120فرد.
نتائج الدراسة:
- المؤسسات حاليا تعاني من عدة مشاكل تواجه أو تحد من تحقيق أهداف الاتصال بكفاءة وفعالية مما يؤدي إلى نقص المعلومة وبالتالي نقص الأداء الوظيفي ونقص فعالية القرارات.
- إن المؤسسة الجزائرية واعية بأهمية الاتصالات وتقدر أهميتها فيما يخص عملية اتخاذ القرارات، إلا أنها في ارض الواقع لا توليه اهتماما.

- إن التطور والتغير في البيئة الحديثة أصبح يفرض على المؤسسة استخدام تقنيات الاتصال الحديثة التي تتماشى مع التقدم التكنولوجي الحاصل لغرض اتخاذ قرار فعال.

2-7 الدراسة الثانية:

-دراسة (مصعب إسماعيل طبيش) 2008: دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات – دراسة ميدانية بوزارة التربية و التعليم في قطاع غزة–

مشكلة الدراسة تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة البحث عن الدور الذي تلعبه دور نظم وتقنيات الاتصال في مساعدة متخذي القرارات في أداء أعمالهم ، ومدى استفادتهم من ثورة الاتصالات المنتشرة في هذا العصر ، من خلال الإجابة عن السؤال التالي : إلى أي مدى تساهم نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم ؟

الفرضية العامة : يساهم توظيف نظم وتقنيات الاتصال الإداري في فعالية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك من اجل زيادة التعمق والتحليل الفعال لمشكلة الدراسة .

أدوات جمع البيانات : استخدم الباحث المقابلة الشخصية والاستبيان مع مدراء وزارة التربية والتعليم.

عينة الدراسة: كان مجتمع الدراسة يتكون من 120موظف تتراوح درجاتهم بين مدير عام ورئيس شعبة، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصار لشامل ، وتم توزيع 120استمارة واسترجعت منها إلا 90استمارة ، حيث تمثل نسبة 75 %من المجتمع الأصلي.

نتائج الدراسة:

أظهرت الدراسة بأن واقع نظم وتقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة ، ولكنها تحتاج إلى تحسين وتطوير.

- أظهرت الدراسة بأن نسبة العينة يميلون إلى الموافقة وبشكل كبير على توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في سرعة أداء المهام و في اتخاذ القرارات .

- أظهرت الدراسة بأن أكثر تقنيات الاتصال استخداما بالوزارة حسب الترتيب(الهاتف ، الفاكس ،الجوال.)

- بينت الدراسة أن أكثر الوسائل الاتصال فعالية هي الاتصالات الكتابية ، ثم الاتصالات الشفهية ثم يليها الاتصالات المصورة والاتصال الالكتروني ، بينما الاتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في اتخاذ القرارات في الوزارة

7-3الدراسة الثالثة:

- دراسة سليم كفان2005: دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية – دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعة الحبوب ومشتقاتها - الرياض – سطيف.

- **مشكلة الدراسة :**إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة و فعالة و رشيدة.

الفرضية العامة : للاتصال.التنظيمي الفعال في المؤسسة دور كبير و أساسي في تفعيل التنظيمية.

الفرضيات الجزئية:

1- فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية.

2- المعوقات النفسية والانفعالية للاتصال لها تأثير سلبي على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة.

3-نجاح القرارات التنظيمية و نجاعتها داخل المؤسسة كنتيجة لفعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

منهج الدراسة اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي.

أدوات جمع البيانات : الملاحظة ،المقابلة،الاستبيان.

عينة الدراسة استخدم الباحث العينة العشوائية من خلال تقسيم مجتمع البحث إلى 5 فئات نظرا لوجود 5مصالح وكانت العينة تقدر ب 40فرد.

نتائج الدراسة :وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

- الأهمية و الدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في المؤسسة و خاصة إذا كان فعالا و هو ما سينعكس بالإيجاب على عملية إنجاح القرارات التنظيمية.

- الاتصال الفعال له دور كبير و ضروري في المؤسسة و خاصة في مجال إنجاح القرارات التنظيمية.

- تؤثر معوقات الاتصال التنظيمي الفعال على اتخاذ القرارات .

- تتشابه متغيرات الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار مع دراستنا الحالية وكذلك من حيث المنهج وأدوات جمع البيانات: الملاحظة ، المقابلة و الاستمارة ، حيث أفادتني هذه الدراسة في التعمق والفهم لهاتين العمليتين التي لا تخلو منها أي مؤسسة.

التعقيب على الدراسات الثلاث:

تتشابه هذه الدراسات مع دراستنا الحالية من حيث متغيرات الدراسة الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار والمنهج وأدوات البحث : الملاحظة ، المقابلة و الاستمارة ، حيث أفادتني هذه الدراسة في التعمق والفهم لهاتين العمليتين التي لا تخلو منها أي مؤسسة.

كما أفادتني هذه الدراسة في معرفة مدى مساعدة عملية الاتصال المدراء في اتخاذ قرارات صائبة و دقيقة من شأنها زيادة فاعلية المؤسسة ككل، وكذلك في معرفة الوسائل الاتصالية بدقة ومدى تأثيرها في اتخاذ القرار .

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل الذي أدرج تحت عنوان " دور الاتصال التنظيمي في تفعيل اتخاذ القرارات الإدارية، التطرق إلى الإشكالية و فرضيات الدراسة، و تناولنا أهم الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، وبعدها تناولنا أهمية الدراسة وأهدافها، وهذا بغية التعرف على التأثير الذي يمارسه الاتصال التنظيمي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسات الجزائرية، لنتطرق بعد ذلك إلى المفاهيم الجوهرية للموضوع، وأخيرا وبهدف تدعيم دراستنا قمنا بالاستعانة بدراسات سابقة حول الموضوع.

الفصل الثاني:
الاتصال التنظيمي

تمهيد:

المبحث الأول:ماهية الاتصال

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

المطلب الثاني: عناصر عملية الاتصال

المطلب الثالث:خصائص الاتصال

المطلب الرابع: مهارات الاتصال

المبحث الثاني:ماهية الاتصال التنظيمي

المطلب الأول:مفهوم الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني:النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي

المطلب الثالث:أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث:أنواع وأساليب ومعوقات الاتصال التنظيمي

المطلب الأول:أنواع الاتصال التنظيمي

المطلب الثاني: أساليب الاتصال التنظيمي

المطلب الثالث:معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة

خلاصة

تمهيد:

يعد الاتصال التنظيمي بمثابة القلب النابض والرادار الذي يتحسس ما يدور خارج هذا الجسم التنظيمي من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفراد فالمعلومات أصبحت تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة ولحركة السوق ولحياة المنظمات في عالم المؤسسات اليوم وبطبيعة الحال فالهدف العام للاتصال التنظيمي توجيه مختلف أوليات الأفراد و تحقيق أهداف المنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أف ا ردها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، في المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات .

انطلاقا من هذه المعطيات سوف نتعرض في هذا الفصل إلى ماهية الاتصال من خلال عرض العناصر الآتية: مفهوم الاتصال خصائص وعناصر العملية الاتصالية ومهاراته، ثم انتقلنا إلى الاتصال التنظيمي بعرض أهميته وأهدافه ، وكذا أنواع وأساليب الاتصال التنظيمي ونظرياته ومعوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة .

المبحث الأول: ماهية الاتصال

المطلب الأول: مفهوم الاتصال

1-تعريف الاتصال:

إن تحول الإنسانية إلى الحياة الاجتماعية هو تحول يدين في أساسه إلى صفات التفاعل والى قدرات الاتصال المتطورة التي يتمتع بها الإنسان بالنسبة لسائر الحيوانات فالاتصال يعتبر العمود الفقري للمجتمع، حيث يعد عملية جوهرية لسائر المخلوقات، وبدون اتصال يعيش الإنسان منعزلا عن أخيه الإنسان في بقية المجتمع سواء انعزال حضاري أو انعزال اجتماعي . ونظرا لأهمية الاتصال فقد حضي باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة كعلم النفس، عم الاجتماع، الإنثروبولوجيا حيت تناول كل علم حسب ما يتناسب مع اهتماماته وبحوثه.

ويمكن تعريف الاتصال من وجهين أساسين هما:

1-1 /من الناحية اللغوية:

اتصل الشيء -بمعنى التام -ولم ينقطع، واتصل بفلان بمعنى بلغه وانتهى إليه . . .كما يقال : اتصل به بخبر بمعنى علمه[1]

ويقال كان على اتصال به أي على علاقة، ارتباط وصلة، كما يرد بمعنى التصاق، تقارب . واشتراك[2]

كما يعرفه قاموس **روبار الصغير** بمعنى ":أن يكون على علاقة مع "....وحسب

قاموس **لاروووس الصغير** فيقول ":الاتصال هو ثقل المعارف و إعطائه أتقاسم، إقامة علاقة،ارتباط".

في حين عرفها **مختار القاموس** بأنها "وصل الشيء بالشيء وصلا ".بمعنى "نقل المعلومات والمعاني والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف "أو غرض معين[3] .و بالتالي نصل إلى أن أي من هذه التعاريف توضح لنا أن لفظ الاتصال يتضمن المشاركة والتفاهم حول موضوع أو فكرة معينة بغية تحقيق هدف ما.

---

[1]–معجم ،مجاني للطلاب،دار المجاني،بيروت،ط5، 2001 ،ص1028

[2]–المنجد في اللغة العربية المعاصرة،دار المشرق، بيروت،لبنان،ط5،2001، ص73

[3]–سلوى عثمان الصديقي،هناء حافظ بدوي،أبعاد العملية الاتصالية،رؤية نظرية وعلمية وواقعية، المكتب الجامعي الحديث،مصر،1999ص10

/ 1-2من الناحية الاصطلاحية: نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظرته ومفهومه لهذا المصطلح، ويرجع ذلك الاختلاف إلى طبيعة ميدان كل من يتناول هذا اللفظ - "فهناك من تناوله على أنه ":عملية نقل المعلومات من طرف لأخر[1]

-يعرفه **ناصر محمد العديلي** بأنه " تبادل المعلومات من شخص أو أكثر .وذلك عن طريق ." خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه[2]

-يعرفه **أندروي سيزلاقي،مارك جي والاس** بأنه "العملية التي يتم بموجبها نقل وتبادل ." المعلومات[3]

-كما عرفه **قاموس إكسفورد** بأنه "نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة[4]

-عرفته جمعية الإدارة الأمريكية بأنه" عملية خلق التفاهم وإشاعته،أي تبادل الأفكار ونقلها ونشرها بين الأفراد[5]

-كما يعرفه **عبد الغفار** على أنه ":نقل الرسالة بين فردين أو أكثر باستخدام رمز

أو مجموعة رموز مفهومة للمجموعة باستخدام قنوات اتصالية لتحقيق أهداف متعددة وبشكل يضمن التفاعل والتأثير[6]

فالاتصال يشير إلى تبادل وانتقال للأفكار والمعلومات مابين الأشخاص داخل نسق معين وفي هذا الصدد يذكر **مجدي محمد عبد الله** أن الاتصال ":العملية التي بها يتفاعل المرسلون للرسائل في سياقات اجتماعية معينة[7]

كما نجد علماء الاتصال قد عرفوا الاتصال على أنه لفظ مشتق من الكلمة اللاتينية

ويقصد به "مقاسمة المعنى وجعله عاما بين شخصين أو مجموعةCommunication أو جماعات[8]

---

[1]–جيري جراي،الإشراف،ترجمة وليد عبد اللطيف هوانه،مركز البحوث، السعودية،1988،ص331

[2]–جمال الدين المرسي،ثابت عبد الرحمان إدريس،السلوك التنظيمي،الدار الجامعية،2002،ص601

[3]– ناصر محمد العديلي،السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة،معهد الإدارة العامة ، السعودية،1995،ص164

[4]–سيزلاقي وولاس ،السلوك التنظيمي والأداء،ترجمة جعفر أبو قاسم احمد،معهد الإدارة العامة، السعودية،1991،ص632

[5]– محمود المساد،الإدارة الفعالة، مكتبو ناشرون،ط2003،1،ص173

[6]–نفس المرجع،ص178

[7]–محمد محمد عمر الطنوبي،نظريات الاتصال،الاسكندرية،ط2001،1،ص15

[8]–مجدي احمد محمد عبد الله،علم النفس الصناعي،دار المعرفة،الإسكندرية،1999،ص269

وقد ركز علماء النفس على أن الاتصال هو وسيلة للتأثير، لذلك فان الاتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه ":السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على ."الطرف الأخر[1] وينظر علماء نظم المعلومات إلى الاتصالات من وجهة النظر الرياضية والإحصائية والهندسية فالشيء محل الاتصال هو المعلومات، ووفقا لنظم المعلومات فان الاتصالات هي ": استقبال وترميز وتخزين وتحليل واسترجاع وعرض وإرسال المعلومات[2] ".

وفي إطار العمل والتنظيم فان "الحقل المغطى بكلمة الاتصال لا يعرف دائما بوضوح، **van**" **"" cranch**وإحدى المحاولات الأكثر أهمية لتحديده هي محاولة" **فان كرانش** سنة 1973 ، والذي ميز التفاعل، الإعلام، الاتصال.أما" الإعلام "فهو وحدة متعلقة بالعامل أو الآلة الذي يستنتج من ملاحظة العامل الآخر أو آلة أخر و تلقي هذه المعلومة قد تفسر بتعديل سلوك العمال أو الآلات والتفاعليعني تأثير عامل معينعامل أو آلة على آخر مهما كانت الوسائل المستخدمة لإحداث هذا التأثير بينما الاتصال هو حالة خاصة للتفاعل الذي يعرف باستعمال الرموز الممثلة مسبقا لدى المنظمة[3] .

من خلال كل هذه التعريفات يتضح أن الاتصال عملية تبادل للمعلومات وإرسال للمعاني والأفكار بين شخصين أو أكثر، وذلك بهدف إيصال المعلومات الجديدة للآخرين، أو التأثير في سلوكهم سواء كانوا أفراد أو جماعات، أو تغيير هذا السلوك وتوجيهه وجهة معينة من أجل تماسك العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين الأفراد وتعزيزها لتحقيق أهداف اجتماعية وإنسانية.

المطلب الثاني:عناصر عملية الاتصال

لا يمكن الحديث عن الاتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الاتصال من ثلاث عناصر أساسية كحد أدنى وهي المصدر المرسل،الرسالة، ومستقبل الرسالة.هذا بشكل بسيط، إلا أنه

في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال أكثر تعقيدا.

- **المصدر)المرسل source:**

وهوالشخص أو مجموعة الأشخاص أو الهيئة أو الجهاز الذي يود أن يؤثر في الآخرين ." بشكل معين يشاركوه في أفكار واتجاهات أو خبرات معينة[4]

وهو الذي تصدر عنه الرسالة الاتصالية بمحتوياتها المختلفة، ولإيصال الرسالة للجهة المستهدفة منها لابد للمصدر من إيجاد طريقة لتحويل الرسالة المقصودة ونقلها بدقة إلى الجمهور المستهدف .وهنا يمكن للمرسل استخدام إشارات أو مفردات لغوية، كلمات أو صور أو تعابير الوجه أو أية أمور أخرى لتمكين المستقبل المقصود من فهم الهدف أو المعنى المطلوب من

[1]–صلاح الدين محمد عبد الباقي،السلوك الإنساني في المنظمات،الإسكندرية،2000،ص230

[2]–احمد ماهر،السلوك التنظيمي،مدخل بناء المهارات،الدار الجامعية،الإسكندرية،ط1997،6،ص352

[3]–نفس المرجع،ص352

[4]–خواجة عبد العزيز،مدخل إلى علم النفس الاجتماعي،دار الغرب للنشر والتوزيع،وهران،2005،ص180

الرسالة .كما يجب على المصدر المرسل أن يستخدم الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة -موضوع الاتصال -بشكل يحقق الهدف من وراء إيصالها ودونما أية .عراقيل تعرقل وصولها للمستقبل المستهدف[1] قد يكون المصدر شخصا أو جماعة، أو أي مصدر أخر مثل التلفزيون، الراديو , الصحف والمجلات وغيرها، فالمرسل يقوم بوظيفتين هما[2] :

أ - تحديد الفكرة أو المهارة أو غيرها مما يرغب في توجيهه لمن يتعامل معهم،ثم دراسة هذه الفكرة وجمع المعلومات المناسبة عنها وتنظيمها وتبويبها وتحديد واختيار الأسلوب أو الوسيلة المناسبة.

ب-القيام بالشرح وتوضيح هذه الفكرة أو المهارة لمن هم في حاجة إليها عن طريق اللغة أو الوسيلة التي اختبارها في وقت معين .

***الترميزencoding:**

وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم كاستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

***الرسالة message:**

وهي جوهر عملية الاتصال، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال .ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيت الهدف، ومن حيت استخدام الرموز والمصطلحات حتى لا تحتمل تفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة .وتتناسب مع مقدرة المستلم اللغوية[3]

***القناة أو الوسيلة medium:**

هي الوسيلة أو الواسطة المادية أو أنواع للقنوات من بينها:ة لتوصيل الرموز حاملة المعاني التي تشكل الرسالة،وتوجد أنواع للقنوات من بينها:

أ- القناة اللفظية : يتم نقل المعاني في رموز صوتية وجها لوجه،أو مباشرة.

ب -القناة الكتابية : يتم فيها نقل المعلومات كتابة.

ج القناة التقنية : الهاتف بنوعيه الثابت والنقال، التلفزيون، الراديو...الخ.

---

[1]–محمد بهجة كشك،الاتصال ووسائله في الخدمة الاجتماعية،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،1993،ص14

[2]–محمد إبراهيم عبيدات،سلوك المستهلك،–مدخل استراتيجي–دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، الاردن،ط4،2004،ص255

[3]–لوكيا الهاشمي،السلوك التنظيمي الجزء الثاني،مخبر التطبيقات النفسية والتربوية،جامعة منتوري قسنطينة،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر،2006،ص214

.د -القناة التصويرية :

مثل الملصقات، لوحة الإعلانات[1] وترتبط بكافة الوسائل المتاحة الشخصية منها وغير الشخصية.ويمكن القول إن وسائل الاتصال المطلوبة لكل عملية اتصال تختلف عن الأخرى وذلك لاختلاف بيئة الاتصال واختلاف موضوع العملية الاتصالية واتجاهها وخصائصها،بالإضافة إلى أهداف المرسل

وعادات الوسيلة المرغوبة من قبل كل من المصدر والمستقبل[2] .

***المستقبل receiver:**

وهو الذي يستقبل الرسالة المرسلة من المرسل بالشكل الذي تم استهدافه من قبل المرسل. وحتى يتم ذلك لابد أن يكون المستقبل على استعداد تام لقبول الرسالة وتفسيرها التفسير المناسب وحسب خبراته السابقة .أما التأكد من أن المستقبل قد استقبل الرسالة إيجابيا أو سلبيا فغالبا ما يكون من خلال التغذية العكسية الواردة منه للمرسل وبأية وسائل اتصالية أخرى. أما الإشعار باستلام الرسالة بين شخصين فيمكن التعبير عنه بعدة طرق مثل حركات الجسم، إشعار بالقبول،ابتسامة عريضة،أو غضب أو من خلال توجيه كلام جارح أو نقد شخصي..الخ[3] .

***فك الرموز :**

المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته المستقبل، وينطوي ذلك على التفسير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال، وإدراكا ته نحو المرسل.

***التغذية الرجعية feed back[4]:**

قد يؤدي الاتصال من جانب واحد إلى احتمالات التحريف أو عدم المطابقة بين الرسالة المستهدفة والرسالة الملقاة، وبالتالي عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل.

وفي مجال الإدارة يمكن لعناصر الاتصال أن تكون متسلسلة كمايلي :

---

[1]–محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال،دار وائل للنشر،عمان،ط3،2005،ص241

[2]–مصطفى حجازي،الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارة،دار الطليعة،بيروت،ط1،1982،ص14

[3]–نفس المرجع،ص255

[4]–خواجة عبد العزيز،مرجع سابق،ص180–181

-الهدف : وهي الغاية المراد الوصول إليها من عملية الاتصال.

-المرسل : قد يكون فردا، أو جماعة،وتتوقف فعالية عملية الاتصال على كفاءته وقدرته على نقل مضمون الرسالة.

-**المستقبل :**فردا أو جماعة، وهو الذي يتلقى مضمون الرسالة.

-وسيلة الاتصال :الأداة المستعملة لنقل الرسالة، وقد تكون شفهية، كتابية، سمعية مرئية ويتوقف اختيارها على مضمون الرسالة.

-**نتيجة الاتصال :**التغير الحادث عند المستقبل بعد تلقي الرسالة.

-التغذية العكسية:ويتمثل في تأكيد المرسل أن الرسالة قد وصلت وتم استيعابها وأنها أحدثت ردة الفعل المطلوبة.

-المعوقات :وهي العوامل المؤثرة في فعالية الاتصال ونجاحه وتحقيقه للهدف سواء في المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو الإدارة

المطلب الثالث: خصائص الاتصال

تتميز الاتصالات ذات الكفاءة العالية بصفة عامة السرعة وتقديمها لمعلومات مرتدة وتسجيلها، وتخصيصها على شخص معين، وملائمة شكلها لموضوعها، بقاؤها في الذهن تأثيرها على سلوك وتكلفتها المنخفضة وهذا ماس نتناوله فيما يلي:2

1- **السرعة:** مدى السرعة أو البطء في نقل المعلومات قد يعود إلى الوسيلة المستخدمة ، فعند مقارنة الهاتف بالخطاب يتبين أن الأول أسرع من الثاني وهناك بعد أخر للسرعة وهو الوصول المعلومات في الوقت المناسب حيث تفقد المعلومات قيمتها إن لم تنقل قي وقت اتخاذ القرار أو التصرف.
2- **الارتداد:** تسهل الوسائل الشفهية في الاتصال من إمكانية حصول أطراف الاتصال على المعلومات مرتدة تساعد على رد الفعل السليم وإتمام عمليات الاتصال بنجاح، أما وسائل المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير فهي بطيئة وغير فعالة في تقديم معلومات مرتدة إلى أطراف الاتصال.
3- **التسجيل:** بمكن لبعض وسائل الاتصال أن تحفظ في سجلات وملفات وذلك مثل الخطابات والمذكرات والتقارير، ويفيد هذا في إمكانية الرجوع إليها لمتابعة التقدم في انجاز الموضوعات محل الاتصال أما الوسائل الشفوية للاتصال فيصعب تسجيلها والاحتفاظ الرسمي بها.
4- **الكثافة:** تتميز بعض الوسائل بأنها قادرة على تقديم معلومات كثيفة مثل الخطابات والتقارير،الأمر الذي يمكن من استخدامها في عرض المعلومات المعقدة مثل المعلومات غير السارة،أو قي عرض المعلومات المسهبة كعرض الوقائع المعقدة أو الخطط أو النتائج المتابعة والرقابة ،وبصفة عامة كلها فدمت وسيلة الاتصال معلومات كثيفة كلما كان أفضل.

5- **الرسمية:** إذا كان موضوع الاتصال رسميا يمكن استخدام وسائل الاتصال ، فالاهلام فرد بالترقية أو النقل من خلال خطاب يعتبر وسيلة مناسبة والاتصالات الداخلية بين زملاء العمل والأقسام قد تحتاج إلى وسائل اقل رسمية مثبة المذكرات الداخلية والهاتف ،وهناك اتصالات داخلية قد تحتاج إلى الشكل الرسمي مثل الاجتماعات واللجان والتقارير.

المطلب الرابع : مهارات الاتصال

يمكن تعريف مهارات الاتصال على أنها المهارات المستخدمة في الحياة العملية ، والتي ينفل بموجبها الشخص أفكارا أو مفاهيم أو معلومات لشخص أخر عن طريق رسائل كتابية أو شفهية مصحوبة بتعبيرات الوجه ،ولغة الجسد وعن طريق إحدى وسائل الاتصال ،ثم يرد الشخص الأخر بدوره على تلك الرسالة وفقا لفهمه لها، وتلعب المهارات دورا رئيسيا في الترويج للفرد، سواء عند تقدمه لإحدى الوظائف أو تأهله لبرنامج معين يعتمد على التنافس بينه وبين الآخرين أو دخوله في إحدى الانتخابات أو تقدمه لخطبة
فتاة أو دعوته لرسالة هادفة وغبرها. وعلى ضوءها يمكن إبراز بعض مهارات الاتصال:

1- **التفكير:**وتعرف هذه المهارة بأنها سرعة استعمال الفكرة في الموقف والعلاقات المحيطة بالعمل خلال عملية الاتصال. ولابد من التفريق بين نوعين من التفكير أثناء استخدام أو دراسة مهارة التواصل مع الآخرين هما:

التفكير التحليلي: هو التفكير الذي يعتمد على المنطق كأساس للوصول إلى حل مشكلة ما ولا بد من تبتع خطوات عملية منطقية للتعرف على مراحا التي تمر بها المشكلة.

التفكير الابتكاري: هو التفكير الذي يعتمد على الخيال والإبداع للوصول إلى خل مشكلة ما، ويتميز هذا النوع بتعدد الأفكار المختلفة التي تقود الشخص للوصول إلى الحل .

مهارة التحدث: وتعرف هذه المهارة بأنها قدرة الشخص على التحدث بفعالية مع الآخرين وتجلب الوقوع في الأخطاء أثناء الحديث، وعملية توجيه الأسئلة إلى المستمع بالطريقة التي تساعد الشخص على إيصال رسالة بشكل فعال

مهارة الاستماع:

وتعرف هذه المهارة قدرة المستقبل على التركيز بمحتوى الرسالة وفهمها على الوجه المطلوب وتمر هذه المهارة بعدة مراحل:

- الاتصالات، التفسير، الاستيعاب، التذكير ، التقييم، الاستجابة.
- **مهارة الاتصال غير اللفظي:**

وتعرف هذه المهارة بأنها مجموعة من الأشكال الحركية والإيماءات التعبيرية التي توحي إلى معاني يتفق عليها مجموعة من الناس، وتستخدم هذه المهارة للتوضيح فكرة ما دون التعبير عنها بالكلام ومن أهم أنواع الاتصالات غير اللفظية والتعبيرية مايلي:

- النواحي الصوتية المساحية للكلام
- الاتصالات بالنظرات
- استخدام الوضع الجسماني في الاتصالات
- **مهارة الإقناع:**

الإقناع هو مهارة فكرية وشكلية يحاول فيها احد الطرفين التأثير على الأخر وإخضاعه فكرة ما وحتى يستطيع أي شخص إقناع الآخرين بأي فكرة لابد من أن يستخدم عدة أساليب منها:

- التجارب الميدانية المعززة بالأرقام والأدلة والبراهين
- القصة القصيرة ذات المعاني والدلالات
- الأمثال العربية الأصيلة المستمدة على الإرث الحضاري والفكري
- البراهين والحجج
- التعابير الطبيعية المتمثلة بالمودة والاحترام والتقدير والاعتزاز والسرور

المبحث الثاني: ماهية الاتصال التنظيمي

المطلب الأول:مفهوم الاتصال التنظيمي

يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الاتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق .الأهداف المبتغى إنجازها[1] .

والاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات ويشارك في للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح تسيير الأفراد، بمعنى على التأثير في دافعية الأفراد

والتماسك الاجتماعي الإعلانات[2] .

فالاتصال يعتبر من العوامل التوجيهية الهامة لأنه يشكل الجهاز العصبي لكل تنظيم

أو إدارة .فمن خلاله تنقل جميع المعلومات من مختلف نقاط جهاز التنظيم أو الإدارة

---

[1]–خضير كاضم محمود،السلوك التنظيمي،دار صفاء للنشر والتوزيع،عمان،ط2002،1،ص116

[2]– alex muchielli :les science de linformation et de la communication edition hachette paris.2001.p67

إلى مركز اتخاذ القرار وبواسطته أيضا تنقل جميع المعلومات إلى مراكز التنفيذ.

.ففعالية التنظيم والإدارة تتوقف بدرجة كبيرة على سلامة نظام الاتصالات الموجودة بها[1] .

ولقد اختلفت وتباينت الآراء والمفاهيم بشأن الوصول إلى مفهوم دقيق، واضح وشامل للاتصال التنظيمي بين مختلف الباحثين والمفكرين، إلا أن هناك إجماع شامل حول الإطار الضمني لمفهوم الاتصال التنظيمي بأنه نقل رسالة من شخص إلى أخر في المنظمة سواء يتم ذلك من خلال استخدام اللغة أو الإشارات أو المعاني بغية التأثير على السلوك. وتجدر الإشارة هنا إلى أن الاتصال بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات على درجة عالية من الأهمية،إذ أن الدراسات والأبحاث العلمية تشير إلى أن نشاط الاتصالات يشكل أكثر من % 75 من أنشطة المنظمات، فهي بمثابة الدم الدافق بالحياة في شرايين المنظمة وهاما يضمن لها سبل الاستمرار والبقاء ضمن عالم المؤسسات.

"ولقد أكدت دراسات **كانت (1977)وكلاوس وباس (1982)**أن عمل المدير هو الاتصالات .فالتفاعل المباشر مع العاملين والزملاء والمديرين والاجتماعات المتعددة ." والمختلفة تمثل % 80 من نسبة الوقت المخصصة لنشاط المدير في التنظيم.[2]

كما يشير **بارناد** أن"الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشاة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير رسمي مع اختيار الأشخاص[3].

من خلال كل هذا يمكن أن نقول عن الاتصال التنظيمي كعملية:

-نشاط إداري، اجتماعي ونفسي داخل المنظمة، يساهم في نقل وتحويل الأفكار عبر القنوات الرسمية لهدف خلق التماسك في وحدات التنظيم وتحقيق أهداف المنظمة.

-يعتبر وسيلة ضرورية وهامة في توجيه وتغيير السلوك على المستوى الفردي والجماعي في المنظمة.

-وسيلة أساسية لانجاز المهام والوظائف وكل الأنشطة المختلفة للمنظمة.

المطلب الثاني :النظريات المفسرة للاتصال التنظيمي

لقد تعددت المداخل لدراسة موضوع الاتصال مع تعدد المدارس التنظيمية والإدارية، ويمكن تصنيف الاتصال والنظريات ضمن المداخل الأساسية التي عرفها الفكر الإداري:

-1حركة الإدارة العلمية: ظهرت هذه النظرية في أواخر القرن 19 على يد فردريك تايلور وزملائه جال برت، جانت إميرسون، الذين ساهموا في تطوير الإدارة بشكل علمي بدلا من

[1].–لوكيا الهاشمي،مرجع سابق،ص226

[2]–نفس المرجع،ص226–227

[3]– gerer lentreprise pupliqe .opu.alger.1990.p221:taieb hafsi

التجربة والتخمين الخطأ، لكن الأب الشرعي والروحي لهذه المدرسة هو تايلور حتى سميت التايلورية نسبة إليه.

حيث كان تيلور يعمل في إحدى شركات الحديد والصلب الأمريكية، وكان يلاحظ أن العمال ينتجون إنتاجا يقل عن طاقتهم الإل لعمال، وأنه ليس هناك علاقة واضحة وثابتة بين الإنتاج والأجور، نتيجة لملاحظاته المكثفة والمركزة على ا إنتاجية، كما لاحظ أنه ليس هناك معيار واحد ومحدد للإنتاجية المتوقعة الوصول إلى طرق وأساليب علمية لتحسين الأداء، حيث قام بتجارب خلال سنوات بدراسة الحركة والزمن تمكن من زيادة إنتاجية العمال مما كانت عليه قبل دراسته، واستطاع أن يحقق أهدافه، والتي تتمثل في زيادة الأجر، رفع الإنتاجية، تخفيض التكلفة.

وقد توصل تايلور إلى أربعة مبادئ في الإدارة العلمية[1]

1-إحلال التحليل العلمي والمنطقي محل التجريب والتخمين الذين كانا يستخدمان في مجال الأداء والعمل- .

2- اختبار وتعليم وتدريب العاملين بطريقة علمية تحسن أدائهم بدلا من الطريقة القديمة، التي تعتمد على قيام الملاحظ لهذا الدور.

3-التعاون بين الإدارة والعمال، حتى يتم تطبيق الأعمال بأسلوب علمي.

4-تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط ويتولى العمال مهمة التنفيذ.

بالرغم من أن تايلور عمل على إدخال الأسلوب العلمي في الإدارة، إلا انه اهتم بعناصر الكفاية الإنتاجية وعامل الفرد على أنه آلة ميكانيكية، لها مهام تؤديها دون نقاش حيث أ رأى أن سلوك العامل يجب أن يتلاءم مع متطلبات الوظيفة، ويعاب على هذه النظرية أيضا ركزت على الحافز الاقتصادي باعتباره الدافع الوحيد لتحفيز العمال، وأغفلت الجانب الإنساني والحافز المعنوية في الاتصالات الإدارية وأن الاتصالات في ضلها تأخذ طريق دون اتجاه واحد مركزية اتخاذ القرار ،فهي تفصل بين وضيفتي التخطيط والتنفيذ – رئيس ومرؤوسين – وبذلك قطبي الاتصال يكون مقتص ا ر على وثائق مكتوبة عن طريق المسير، والمنفذ يستلم الأوامر دون إجراء تعديل أو استغلال لخبراته.

2- -نظرية الإدارة التنظيمية:

تنسب هذه النظرية إلى الفرنسي " هنري فايول" ، حيث اهتمت هذه المدرسة بالأعمال الإدارية من حيث كتاباته على جانبين مبادئ الإدارة ووظائفها فوضع أربعة عشر مبدأ، وذلك من خلال معالجته الإدارية على مستوى المديرين والمنظمات الكبيرة، وهذه المبادئ هي[2]:

---

[1]– محمد قاسم القريوتي،مهدي حسن رويلف،المفاهيم الحديثة في الإدارة،مكتبة دار الشروق،عمان الأردن،ط1993،3،ص31–33

[2]–محمد بهجت،جاد الله كشك،المرجع السابق،ص65

1-تقسيم العمل :حسب فايول التخصص أمر طبيعي أي أن كل عامل يتخصص في جزء بسيط من عملية العمل، تسمح له بالتمرن عليها بشكل جيد.

2-السلطة والمسؤولية :ويميز " فايول " بين نوعين من السلطة المستمدة من م ا ركز الشخص في البناء التنظيمي – السلطة القانونية – والسلطة المستمدة من شخص الفرد، نفسه وخبرته – السلطة الكاريزمية– كما يرى أن المسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة.

3-الانضباط :يتجلى في شكل اتفاقيات تحترم وتسمح بتحديد العلاقات بين مختلف الفئات والأقسام داخل المؤسسة، ويأخذ النظام شكل قواعد وإجراءات تحكم هذه العلاقات بين مختلف المستويات.

4-وحدة الأمر :وهي أن يتلقى العامل أو الموظف التعليمات من رئيس واحد بدلا من عدة رؤساء، حتى لا يكون هناك مصدر للصراعات

5- وحدة التوجه :هي أن يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من النشاطات ذات العلاقة بهدف واحد.

6-إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة الذاتية :وهذا يعني عندما تعارض الأهداف الشخصية مع الجماعة يجب تقديم الأهداف العامة على الخاصة.

7-تعويض أو مكافئة الأفراد يعني تعويضهم على أساس الخدمات التي يقدمونها بحيث تحقق لهم الرضا الوظيفي.

8-المركزية :إن المركزية في نظر " فايول " لتقسيم العمل أمر يتطلبه منطق الطبيعة، هذا المبدأ يتعلق بمدى تركيز السلطة في المستويات العليا لإدارة المنظمة.

9-تدرج السلطة :اعتمد " فايول " على مبدأ تدرج السلطة في تنظيم المؤسسة وإدارتها لوضع الأسس العلمية والمنطقية لانتقال المعلومات والاتصالات من خلال المستويات المختلفة للسلطة.

- 10الترتيب :يجب القيام بعملية ترتيب المدخلات المادية والبشرية.

- 11المساواة والعدالة :تطبيق مختلف القواعد والقوانين التي تبنتها المنظمة على أساس المساواة.

- 12الاستقرار الوظيفي للعاملين :ذلك بتوثيق العلاقة بين العاملين المديرين، المنظمة.

- 13المبادرة :القدرة على الإبداع والابتكار، وهي مصدر قوة للمؤسسة.

- 14الروح الجماعية :تعني توحيد الجهود والعمل من خلال انسجام المصالح.

وبالإضافة إلى هذه المبادئ اقترح " فايول " خمس وظائف أساسية للإدارة والمديرين هي[1]

[1]–ناصر محمد العديلي،المرجع السابق،ص31

1-التخطيط :هو القيام بكل الأنشطة التي يقوم بها المدير والتي يتم من خلال التكاليف.ها.

2-التنظيم :يعني الأنشطة ذات العلاقة بترتيب الموارد الاقتصادية لتحقيق أهداف المنظمة بأقل التكاليف.

3-الأمر :تعني توجيه جهود المرؤوسين والعاملين في المنظمة.

4-التنسيق :وضع الجهود الخاصة بالعاملين في المنظمة في نسق واحد لتحقيق الهدف العام للمنظمة.

5-الرقابة :تعني التأكد من أن الجهود العملية منسجمة مع الخطط الموضوعية.

وترى هذه النظرية أنه توجد طريقة مثلى لتنظيم العمل عن طريق التوفيق بين لموارد البشرية والمادية، ومراعاة العلاقة التي تربط أف ا رد المنظمة، غير أنها هي الأخرى أهملت جانب الاتصال في المؤسسة لأنها تعتمد في قراراتها على السلطة والأوامر المباشرة من المدير فقط.

تقدير النظرية :أكد " فايول " على عنصر تحقيق التعاون داخل المؤسسة سواء بين العمال أنفسهم أو بين العمال والإداريين، لكن في هذه النقطة بالذات يكون إصدار الأوامر من جانب واحد وهو السلطة من أجل توجيه العمال نحو تحقيق التعاون والتنسيق بصورة شاملة، وهذا ا رجع إلى مبدأ المركزية في اتخاذ القول ووحدة الأمر والتوجيه، مما يخلق نوع من حالات الصراع نتيجة لقلة العلاقات الإنسانية وبالتالي فإن المؤسسة لا تحقق أهدافها.

وبالتالي فإن " فايول " سار على نهج تايلور فيما يخص مسألة تقييم الأداء، حيث ربط نتائج أداء العمال بالأجور .

3-نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر " إلتون مايو " أول دعاة الاتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة وأول رواده، حيث قاد فريقا للبحث والدراسة في شركة وستون إلكتريك بمصنع هاوتون في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بهدف تقييم الاتجاهات والردود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل، كما اهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي[1]
وقد قامت مدرسة العلاقات الإنسانية على مجموعة من المبادئ أهمها:

-الفرد :الإنسان أهم العناصر في العملية الإنتاجية، وهو الذي يجب أن يلقى الرعاية والاهتمام الأول من قبل أصحاب المنظمة، وليس الجانب الفني والمادي فالفرد هو الأساس، فبالرغم من توفر المنظمة على الإمكانيات المادية المالية فإنها لن تستطيع تحقيق ما تصبو تهدف إليه دون وجود عنصر بشري لديه دافعية.

[1]–حسين حريم،السلوك التنظيمي–سوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال–دار الحامد للنشر والتوزيع،ط2،الأردن ،2009ص23

-الانسجام الاجتماعي :التوافق والانسجام الاجتماعي بين أعضاء جماعة[1]هو عمل جوهري وأساسي يؤثر في إنتاجها وليس ظروف ومناخ العمل المادي، كما افترضت النظرية الكلاسيكية.

-السلطة الرسمية :إن صيغ العلاقات والاتصالات بين المستويات الإدارية وبين العاملين بالصيغة الرسمية دون السماح بقيام علاقات اجتماعية غير رسمية بين العاملين لا يتناسب مع طبيعة الإنسان الذي خلق اجتماعيا بطبعه فهو كائن حي لا يمكن أن تديره حسب الرغبة - .

الحوافز المعنوية :أقرت نظرية العلاقات الإنسانية أن الحافز المعنوي له تأثير في دافعية الأفراد بنوعيها المادية والمعنوية لإحداث إشباع متكامل للحاجات الإنسانية، كالرضا الوظيفي للعاملين فهولا يعتمد على الحافز المادي فقط.

-تقسيم العمل والتخصص :إن تقسيم إلى جزيئات صغيرة والتخصص الزائد يؤديان إلى نتائج عكسية حيث يصاب الفرد بالملل نتيجة أدائه لعمل بسيط منمط لساعات، ويشعر بالانعزالية لانحصاره اهتمامه بدائرة اختصاصه دون أن يشعر بالمشكلات من حوله.

-جماعة العمل :لا يجوز النظر إلى العمال على أنهم أف ا رد منعزلون، بل يجب النظر إليهم باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد وعرف يلتزم بها الأفراد وتحرك سلوكهم دون آخر .

ومن أبرز الانتقادات التي وجهت لهذه الدراسة ركزت أهمية التنظيم الرسمي، ولم تبين أثر التنظيم ال رسمي في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم المنظمة

- .ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الحوافز والمكافآت غير المادية، وتجاهلت أثر العوامل والحوافز المادية من اقتصادية وغيرها، وهي بذلك تفقد عنصرا هاما من عناصر تفسير السلوك الإنساني في تنظيمات العمل.

-لا يمكن التركيز على معنويات العمال إلا في إطار الأهداف العامة للتنظيم.

-ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على د دراسة العنصر البشري والتنظيم عبارة عن وحدة اجتماعية مركبة تتفاعل فيها جماعات العمل بمنظورها، وأهملت الأخرى للتنظيم[2].

ولقد جاءت هذه المدرسة كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية متهمة إياها بإهمال العنصر الإنساني وبدأت هذه الحركة بد ا رسة هاوتون ل " إلتون مايو ورفاقه " والتي أكدت على أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات وأهمية المجموعات غير الرسمية والمؤشرات الفردية، وركزت على قنوات الاتصال وجها لوجه كوسيلة من)وسائل الديناميكية لنقل المعلومات الدقيقة[3]

[1]–لوكيا الهاشمي،مرجع سابق/ص82

[2]–علي عياصرة،محمد محمود العودة فاضل،المرجع السابق،ص52

[3]–محمد قاسم القريوتي،نظرية المنظمة والتنظيم،المرجع السابق،ص71

تقدير النظرية :هذه المدرسة ركزت بشكل كبير على الجوانب الإنسانية في الاتصالات الإدارية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية الشيء الذي جعلها تبالغ في ذلك وتغفل الجوانب الإدارية في العمل الإداري.

المطلب الثالث: أهداف وأهمية الاتصال التنظيمي

أهمية الاتصال التنظيمي:

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها وهذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لا ينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة قائمة بذاتها، وإنما عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية في المنظمة.

تعتبر الاتصالات وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة

وتحقيق أهداف المنظمة وذلك على أن الاتصالات تساعد على...تحديد

الأهداف الواجب تنفيذها وتعريف المشاكل وسبل علاجها، وتقييم الأداء وإنتاجية العامل[1] .

وبفضل الاتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة، كما يساعد على "توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات، واستقصاء ردود الأفعال[2].

"وتتمكن المنظمة من القيام بعملية تخطيط العمل بفضل شبكة الاتصالات المتوفرة لديها فحينها يسعى المديرون والأفراد إلى وضع برامج عملهم وخططهم وقراراتهم فانه لا يمكن وضعها إلى حين الواقع يتم تحديدها من خلال اجتماعات ومذكرات وقرارات مكتوبة[3].

فالاتصال الشامل حسب روقوبي(1988)ينطلق من قاعدة نظرية واضحة في الشركة الكل يتصل كل تعبير اتصالي يجب أن يعتبر كعنصر حيوي بالنسبة لهوية وشخصية المؤسسة[4]

وحسب فضيل دليو يمكن استنتاج جدوى الاتصال الشامل من الإمكانات التالية[5] :

1-بواسطة المشاركة في القرارات يمكن لمختلف أطراف المؤسسة أن تحقق ذاتيتها بشكل متوازي مع تحقيق أهداف المؤسسة.

2-الاتصال بالمحيط الاجتماعي الأوسع يجعل المؤسسة تتموقع في المكان المناسب لها مما يساعد على تحقيق أهدافها.....

كما أن الاتصال يساهم في توفير الفرصة لإعلام الرؤساء بما تم إنجازه أو بما لم يتم إنجازه وبالمشكلات التي ظهرت في التنفيذ أو الانحرافات التي لم تكن في الحساب وكيفية التغلب عليها وبذلك تتحدد أهمية الاتصال في تضييق الفجوة بين التخطيط والتنفيذ وتحقيق التفاعل الإنساني بين العاملين

وزيادة التفاهم والتعاون بينهم[1] .

---

[1]–هالة منصور ،مرجع سابق،ص54

[2]–احمد ماهر ،مرجع سابق،ص69

[3]–فضيل دليو ،اتصال المؤسسة،دار الفجر للنشر والتوزيع،القاهرة 2003ص32

[4]–نفس المرجع ،ص32

[5]–محمد منير حجاب،سحر محمد وهبي،المداخل الأساسية للعلاقات العامة،المدخل الاتصالي،دار الفجر للنشر والتوزيع،مصر ،ط1995،1،ص27-28

أهداف الاتصال التنظيمي:

وفي هذا الصدد يورد صالح بن نوار جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال التنظيمي إلى تحقيقها[2] :

1-تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات :يتم الاتصال بين تصرفات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة،فبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

2-المشاركة في المعلومات :يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

-توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.

-توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.

-تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

3-اتخاذ القرارات :حيث يلعب الاتصال دورا كبيرا في اتخاذ القرارات فاتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها.

4-التعبير عن المشاعر الوجدانية :يساعد الاتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

5-ويمكن إدراج هدف آخر للاتصال لا يقل أهمية عن سابقيه والمتمثل في التقليل من الدور السلبي الذي تلعبه الإشاعة في الوسط العمالي فعندما تنتشر الإشاعة بشكل كبير يصبح مفعولها كارثيا بالنسبة إلى المنظمة ككل.

---

[1]–صالح بن نوار ،الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية،مجلة دراسات العلوم الانسانية،،العدد الثاني والعشرين،2004،ص120–121

[22]–صالح بن نوار :الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية،مجلة دراسات العدد الثاني والعشرين،2004،ص120

المبحث الثالث: أنواع وأساليب ومعوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة

المطلب الأول: أنواع الاتصال التنظيمي

1- الاتصال التنظيمي الرسمي:

***تعريفه:**

" -هو الذي يتم من خلال شبكة الاتصالات الرسمية عبر خطوط السلطة التي تربط كافة أجزاء المنظمة بعضها البعض، ."الحالة ينقل أوامر وتعليمات وتوجيهات من المستويات الإدارية الأعلى للمستويات الأدنى[1]

وبالتالي فهو يمكن أن يتم من الأعلى إلى الأسفل وفي هذه " -هو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة[2] .

1أشكاله: يتخد هذا النوع من الاتصال التنظيمي أربع اتجاهات أو أشكال وسنستعرض بالتفصيل إلى كل شكل على حدى فيما يلي:

الاتصال النازل:

ويطلق عليه البعض الاتصال المتجه إلى أسفل، وبناءا عليه تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم إلى أدناه، وقد تكون هذه الاتصالات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو قد تكون من الإدارة الوسطى إلى الإدارة الدنيا، أو من العليا إلى الدنيا مباشرة،ولذلك فإن هذا النوع من الاتصالات يستخدم في الأمر والتوجيه والتعليم.

أ /مزايا الاتصال النازل :للاتصالات النازلة مزايا عديدة منها - :تعليم الموظفين وتوجيههم , وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟

-يمكن من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا.وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل .

تمكين العاملين من متابعة التغيرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في

المنظمة وما هو .موقف الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة[3]

ب /معوقات الاتصال النازل:

إن أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

-إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل الشفهية والمواجهة وجها لوجهمما يفقد للاتصال قيمته وهدفه.

---

[1]–عمر عقيلي،الإدارة –أصول ومفاهيم–دار زهران للنشر والتوزيع،عمان،1997،ص404

[2]–عبد المعطي محمد عساف،السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة،دار زهران للنشر والتوزيع،عمان،1999،ص221

[3]–محمد يسري إبراهيم دعبس،الاتصال والسلوك الإنساني،سلسلة18،البيطاش سنتر للنشر ةالتوزيع،الاسكندرية،1999،ص183

-أسلوب الفلترة من قبل المسئولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل . .الهابطة من الإدارة للعاملين[1]

-مصداقية المرسل ومدى سلطته ومدى الثقة فيه، والخبرات السابقة معه...وكل هذا من شأنه أن يؤثر سلبا على الاتصال والعكس .

2الاتصال الصاعد:

ويقصد به الرسائل القادمة من مستويات التنظيم الدنيا إلى المستويات العليا، ويعد هذا الاتصال حاسما ومهما لنمو وتطوير التنظيم. ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء به كل من **ليسلي**

و**ليود** في[2] أربع نقاط والمتمثلة في:[3]

- 1معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخططه المستقبلية.

2-مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.

3-أفكار حول تحسين سبل العمل لطلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء عملها.

5-معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

وكذلك للاتصال الصاعد مزايا ومعوقات نذكر منها في مايلي:

أ /مزايا الاتصال الصاعد : نذكر منها مايلي:

-تمكين الأفراد من التعبير عن إحساساتهم ومشاعرهم، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.

-يمكن من اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.

-المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتقاربة مع الرئيس .وبناء عليه المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية[4] .

ب /معوقات الاتصال الصاعد:

هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وهي:

-محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس به ويحاول أن يترك كذلك أثرا إيجابيا لدى الرئيس .وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات[1] .

---

[1]–عبد المعطي محمد عساف،مرجع سابق،ص224

[2]–عبد الله طويقري،علم الاتصال المعاصر ،دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية،مكتبة العكيبان،الرياض،ط1997،2،ص43

[3]–نفس المرجع،ص226

[4]–طريف شوقي فرج وآخرون،علم النفس ومشكلات الصناعة،دار غريب،القاهرة،بدون سنة،ص289

-حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب المغلق.والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ومرأى المدير ويؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة[2].

3-الاتصال الأفقي:

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كان يتصل مديرا لإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق والتكامل، وهذا النوع من الاتصالات ضرورة لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة[3] .

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية[4] .ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

أ- حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل مشاكل تعرضت أو تعرضت لها المنظمة.

ب -تبادل **المعلومات** المشاركة.

ج -حل الصراع ويتمثل ذلك في اجتماع أعضاء إدارة أو إدارتين ليناقشوا صراعا قد نشب بين أعضاء كل إدارة أو بين إدارتين،حيث أن الاتصال الأفقي في مثل هذه الحالة يسهل عملية التنسيق بين الإدارات المختلفة، ويقلل من الجهد والوقت اللازمين لتبادل المعلومات بينهما[5]

أ /مزايا الاتصال الأفقي:

-يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على مايلزم لاتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.

-يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزوهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم .مرؤوسين عليهم السمع والطاعة**:** [6]

ب /معوقات الاتصال الأفقي: بالرغم من هذه المزايا التي تتسم بها الاتصالات الأفقية فان هناك عدة معوقات تعوق أدائها الفعال وهي- :

- إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.

---

[1]-عبد المعطي محمد عساف،مرجع سابق،ص224

[2]-خليل محمد الشماع،مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال،دار المسيرة للنشر والتوزيع،الأردن،ط1999،1،ص283

[3]-محمد يسري إبراهيم دعبس،مرجع سابق،ص187-188

[4]-لوكيا الهاشمي،مرجع سابق،ص219

[5]-عبد المعطي محمد عساف،مرجع سابق،ص225

[6]-محمد يسري إبراهيم دعبس،مرجع سابق،ص188-189

-إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالشكليات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات[1]

2الاتصال التنظيمي الغير رسمي:

1تعريفه:

الاتصال التنظيمي الغير رسمي هو "الاتصال الذي يتم بين الأفراد والجماعات ويكون هذا الاتصال بدون قواعد تنظيمية محددة وواضحة وتتميز هذه الاتصالات بسرعة إنجازها قياسا بالاتصالات الرسمية التي تحددها ضوابط وإجراءات رسمية محددة[2].

" -هو اتصال دائم الحركة والتجدد والتغير ويتم عبر خطوط تنتشر في اتجاهات متعددة ومختلفة دون أن تحدد الإدارة موضوعه أو طريقته أو تملك القدرة على السيطرة عليه سيطرة تامة .فإذا حاولت منعه في مكان ظهر في مكان أخر نظرا لارتباطه بالطبيعة البشرية وبالبيئة الإنسانية،حيت يتعذر كبته تماما[3].

2دوافع وجوده:

توجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي .وهذه الدوافع هي:

1-وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.

2-إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.

3-رغبة الأفراد القياديين في المنظمة أو بعضهم في السيطرة على جميع الأمور في المنظمة.

4-عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين

5- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التعبير والمشاركة للأفراد والعاملين.

6-عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين[4] .والاتصال التنظيمي الغير رسمي يترجم في شكل علاقات تتمثل في:

-اللقاءات العفوية بين زملاء العمل.

-الحوار المتبادل داخل المكاتب.

-الاتصال المباشر من شخص لأخر من الفم إلى الأذنوالذي ينقل بسرعة وبصفة سرية للمعلومات والتي تكون اقل أمانة من الرسالة الأصليةالإشاعات .فالاتصالات داخل التنظيم في معظم الأحيان تتجاوز القنوات الرسمية لتوصيل المعلومة،وتسلك بدلا من ذلك واحدا أو أكثر من الطرق غير الرسمية، فالاتصال الغير رسمي أصبح ملازما للاتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي.حيت نجد أن تواجد الاتصال الغير رسمي لوحده يشكل نوع من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير، وتواجد الثاني أي الرسمي دون الأول هو تجريد

---

[1]-عبد المعطي محمد عساف،مرجع سابق،ص225

[2]-محمد سلمان العميان،مرجع سابق ص244

[3]-خضيركاضم محمود،مرجع سابق،ص124

[4]-لوكيا الهشمي،مرجع سابق،ص237

وفقدان لمعنى العملية الاتصالية لأنه ينقص من الإبداع والمبادرة والتجديد من قبل الفاعلين ذلك انه يحد من تفاعلاتهم الاجتماعية.

المطلب الثاني:أساليب الاتصال التنظيمي

هناك أساليب كثيرة ومختلفة في الاتصال، لكن استعمال أي منها يعود إلى الظروف المتاحة بالمنظمة وإلى التعامل السائد بها، بالإضافة إلى نوعية المادة المنقولة، ويتم تصنيف هذه الأساليب حسب الوسائل المستعملة في الاتصال وهي:

الاتصال الشفوي، الاتصال الكتابي، الاتصال المصور.

4الاتصال الكتابي: إن الاتصالات التي تتم بخصوص أمور دائمة تحتاج إلى دقة في التنفيذ إذا تعلقت بموضوعات معقدة كثيرة التفصيلات، فإنها تفرغ في صورة

كتابية، والواقع أن الكلمة المكتوبة لا ت ا زل لها سحرها لدى الموظفين، ولهذا فإن الإدارات تلجأ إلى الوثائق المكتوبة بكثرة، وتأخذ الاتصالات المكتوبة صورا عديدة مثل :المذكرات الخطابات المتبادلة، المنشورات، الأوامر المصلحية، اللوائح، التعليمات والأوامر الفردية....الخ[1].

أ- طرق الاتصال الكتابي: التقارير :يمكن تعريف التقارير بأنها عرض للحقائق الخاصة بنوع معين أو مشكلة عرض تحليلها بطريقة متسلسلة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي تم التوصل إليها بالبحث والتحليل.

للتقارير أهمية خاصة بالنسبة للإدارة وهذه التقارير قد تكون موجهة بمعنى أنها وضعت بناءا على توجيه أو طلب معين من الرئاسة.

أما التقارير غير الموجه فهي التي تؤدي والأفراد أن تكون هذه التقارير مطلوبة بواسطة جهة معينة بالذات، وهذا لا يمنع أن يستفيد عدد ضع لمجرد الرغبة في

توصيل معلومات معينة إلى مختلف كبير من الأفراد وكذلك الإدارات بما تتضمنه هذه التقارير غير الموجهة من المعلومات والبيانات[2]

-تستخدم كسجل مكتوب لجميع ما يحدث داخل الشركة وبذلك تعتبر مرجعا له قيمته في المستقبل[3] .

النشرات الدورية والخاصة :

وتعتبر هذه الوسيلة هامة في تنمية العلاقات العامة والاجتماعية للمنشأة وتستخدم لنقل المعلومات والبيانات عن المؤسسة ونشاطها وتاريخ الإنشاء، وسياستها وتخصيص جزء منها للمعلومات الخاصة بالعاملين من حيث التعدادات فاءات والتخصصات المختلفة....الخ.

الكتيبات والدليل :وتعد الكتيبات إحدى وسائل الاتصال الجمعي، وهي صورة مصغرة للكتاب وتعد بطريقة سهلة ومبسطة وإخراج رائع يجذب المتلقين أو الجمهور

---

[1]–سلمان محمد الطماوي ،علم الإدارة العامة،مطبعة جامعة عين شمس،الإسكندرية،ط7،1987،ص271

[2]–خيري خليل الجميلي،الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،1997،ص143–144

[3]–عبد الغفور يونس،تنظيم وإدارة أعمال،دار النهضة العربية لطباعة والنشر،بيروت،1971،ص143

المستهدف ولابد أن يتناول الكتيب موضوعا واحدا وبكامل تفاصيله.

الشكاوي :وتعتبر من الوسائل الاتصالية الهامة بالنسبة للمنظمات، وتساعد العاملين أن يتقدموا بالشكاوي وهذا عن طريق الرسائل والمنشورات أو داخل الصناديق المخصصة للشكاوي. وتعد هذه الوسيلة ذات أهمية خاصة ومقترحات أصحاب الخبرة في ضوء الخبرة الذاتية، مما يجعلها أن تتبنى بعض الاقتراحات الجادة فية للإدارة حيث

أنها تجعلها على علم بظروف وبيئة العمل الواقعية)تحسين الجودة ورفع الكفاءة الإنتاجية وإنجاز الأعمال[1]

ملصقات الحائط :

تنظم هذه الملصقات داخل المدخل الرئيسي للمؤسسة أو داخل الو رشات وتحتوي على قسمين: القسم الأول للتعليمات الدائمة والآخر للملاحظات الجديدة أو التعليمات المؤقتة والتي تبقى معلقة مدة 8أيام تقريبا، وهذه التعليمات هي بارة عن أخبار وإرشادات توضح إجراءات تتعلق بالعمل)[2] .

-2-الاتصال الشفوي[3]:

يتم الاتصال الشفوي عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمرسل إليه ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه بين المرسل والمتلقي عن طريق الكلمة المنطوقة، لما يتيح الفرصة لوجود اتصال ذو اتجاهين يسمح لمصدر الرسالة الوقوف على وجهات نظر مستقبل الرسالة وموقعه واستجاباته واتجاهاته كما يوفر ضمان فهم مضمون الرسالة.

أ- طرق الاتصال الشفوي:

الاجتماعات. :تعد هذه الوسيلة من الوسائل الهامة وتلجأ إليها الإدارة عند الرغبة في مناقشة أمور ذات أهمية أو تأثير مباشر على العاملين، ونجد من في الاتصالات الشفهية

بين الإدارة والعاملين في المنظمة أهميتها مناقشتها بصورة جماعية أو إعلانها على الملأ وفي وقت واحد يتم ذلك في حالة الإعلان أو إجراء تعديلات على العمل في أقسامها المختلفة.

مناقشة الخطة العامة للمنظمة أو الرغبة في تقديم وتعميق العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين في المنظمة .

الحديث الشفوي أو الاتصال الشخصي المباشر. :

وهو الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس وهذا ما يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما يبديه كل منهما من انفعالات نفسية وحركات جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل بالإضافة

---

[1]– Alex muchielli Rôles et communication dans l'organisation ." connaissance du problème", les éentreprise modernedition esf D' édition et les libraires techniques, paris,France 1983: p 56.

[2]–،محمد يسرى إبراهيم دعبس،مرجع سابق،ص266

[3]– جمال الدين محمد المرسي،ثابت عبد الرحمان ادريس،مرجع سابق،ص610

إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.

-3-الاتصالات المرمزة والمصورة[1]:

في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير المهم أن يكون كلا من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرمزة في الاتصالات المصورة والملونة فيمكن أن تمثل أسلوبا من الاتصالات التعليمية كوسائل الإيضاح للطلبة المبتدئين[2] .

المطلب الثالث: معوقات الاتصال التنظيمي في المؤسسة

إن العملية الاتصالية داخل المنظمات تواجه العديد من العوائق التي تحد من فعاليتها وتؤدي بها في غالب الأحيان إلى عدم تحقيق أهدافها المسطرة، ولذا لابد من التعرف أو الوقوف على هذه المعوقات حتى يتم تجنبها أو التقليل منها ومعالجتها بشكل يؤدي إلى زيادة فعالية الاتصال والوصول إلى الأهداف المطلوبة.

وهناك ثلاث أنواع من المعوقات وهي: المعوقات النفسية . معوقات اجتماعية وثقافية . معوقات تنظيمية .

1-المعوقات النفسية: وهذه تتعلق بالعناصر الإنسانية في عملية الاتصال المتمثلة بالمصدر المرسل والمستقبل وتحدث أثر عكسيا بسبب الفروق الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهم لعملية الاتصال وأهم هذه العوائق هي:

أ -تباين الإدراك:

إدراك المرسل الخاطئ للمعلومات التي يرسلها وبالتالي اختلاف إدراك وفهم الآخرين لها، وعدم انتباه مستقبل الرسالة إلى محتوياتها أو إدراكه الصحيح لمحتوياتها وبالتالي يؤثر تباين الإدراك نتيجة اختلاف الفروق الفردية والبيئية إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.

وتمكن أسباب الإدراك المشوش للمرسل إليه إلى الأسباب التالية:

-درجة الخبرة في محتويات الرسالة حيث يصعب تفهم الوسائل ذات المحتويات غير المألوفة من جانب المرسل إليه[3]

-تأثير التوقعات والحاجات والخبرات السابقة للمرسل إليه على إدراكه لمقومات الرسالة.

-مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.

-مدى تناسب المثيرات التي تحتوي عليها الرسالة مع درجة ومستوى وعي المرسل إليه.

الإدراك الانتقائي :

يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره وأرائه والعمل على إعاقة المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأراء وأفكار.

الانطواء- :

- عدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.
-)تشويه المعلومات مما يؤدي إلى انح ا رف العامل عن تحقيق أهدافه1 .

---

[1]–سليمان محمد الطماوي،مرجع سابق،ص270

[2]–عبد المعطي محمد عساف،مرجع سابق،ص228

[3]–محمد يسرى دعبس،مرجع سابق،ص307

اللغة : هي وسيلة اتصال يتم نقل المعلومة أو الفكرة من خلالها، إما شفهية أو كتابية، إلا أن اللغة قد تتحول إلى عقبة أمام الاتصال في حالة اختلاف مستوى التعليم والثقافة، مما يؤدي إلى عدم فهم الكلمات والألفاظ المتبادلة بين الطرفين فيفسرها كل طرف حسب فهمه الخاص كما أن عامل التخصص قد يشكل صعوبة في الاتصال إذ ؟أن الاتصال الأطباء فيما بينهم يتم بسه وقانونية خاصة بها، وبطبيعة الحالة ف؟إن مشكلة اللغة تظهر أكثر في الاتصالات المكتوبة، لكن الصورة تختلف عند اتصالهم بالمهندسين ورجال القانون، فكل مهنة من هذه المهن تستعمل لغة ومصطلحات

علمية وفنية الاتصالات الشفهية فإن الفرص تبقى متاحة لتوضيح المعاني والاستفسار عن مدلول الألفاظ والكلمات[1] .

الانفعالات :إن الحالة الانفعالية لكل من مرسل المعلومات ومتلقيها ستحدد ما إذا كانت المعاني الصحيحة هي التي يتم تبادلها أو هناك حاج ا ز انفعاليا بينما يمنع من تحقيق هذه النتيجة.

الاختلافات الوراثية: إن المقصود بالاختلافات الوراثية هي تحديد منبت كل مرسل المعلومات ومتلقيه ومعرفة ما إذا كان أصلها متجانسا نسبيا وإلا تعذر عليها نقل المطلوب والمعروف إن مركز الإنسان في الحياة يتشكل بقوة أفكاره واتجاهه[2].

تنقية وغربلة المعلومات :تحدث عادة بالنسبة للاتصالات الصاعدة وتشير إلى استبعاد أو تعديل بعض المعلومات موضع الرسالة لتحقيق إيجابياتها أو زيادة قيمتها من منظور المستقبل فالمرؤوس قد يخفي أو يعدل معلومات غير مفضلة في الرسائل الموجهة إلى رؤسائهم، ويمكن السب في اللجوء لتقنية المعلومات المرسلة للإدارة العليا كونها الأساس في ممارسة الرقابة فالإدارة تحدد مستويات جدارتهم، تمنح الزيادات في الرواتب والحوافز وتقوم بترقية الأفراد في ضوء ما تلقاه من قنوات الاتصال الصاعد، إن الميل للتقنية يتم تقريبا في كافة المستويات الإدارية[3].

التجريد :عملية التجريد يعني إهمال التفاصيل، بحيث يقتصر الاتصال على الحقائق كما يدرك وليس أنها هي موجودة[4].

-2-معوقات اجتماعية ثقافية :ويرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، ويتضمن القيم والمعايير والمعتقدات التي تشكل حاج ا ز أمام تحقيق الأهداف المرجوة والمنتظرة من طرف التنظيم.

ويمكن توضيح هذه العوائق فيما يلي:

التباعد الاجتماعي : ونقصد به الاختلاف في البيئة الاجتماعية للفاعلين أي أن أطراف الاتصال ينتمون إلى مناطق مختلفة، وتشمل هاته النقطة على الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية....،حيث يعتبر هذا العامل من أكثر الحوافز شيوعا أمام الاتصال التنظيمي ذا الحجم الكبير إذ تتعقد الاتصالات فيه.

---

[1]–محمود سلمان العميان،مرجع سابق،ص252

[2]–طارق المجذوب،مرجع سابق،ص522

[3]–عبد الغفور يونس،مرجع سابق،ص373–374

[4]–ثابت عبد الرحمان ادريس وآخرون،مرجع سابق،ص635

وعليه فالمنظمات التي يتشكل مجتمعها من فاعلين ينتمون إلى مناطق مختلفة تجد صعوبات كبيرة وحواجز عديدة من أجل التنسيق فيما بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية، ويعتبر هذا العائق من إبراز العوامل المساهمة في إبراز الصراع بين الفاعلين داخل التنظيم.

**الاختلافات الثقافية : ** إن التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة. فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنما مدلولات تلك الكلمات فالمعاني هي الممتلكات الخاصة بالفاعل فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها[1].

-3-المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي للتنظيم العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين م ا ركز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطرق تقسيمه، لذا فوجود هيكل ضعيف يسبب عائقا كبي ا ر في عملية الاتصال الفعال.

ويمكن تقسيم هذا النوع من العوائق فيما يلي:

**صعوبات خاصة بالتدرج الهرمي : **

حيث أن كفاءة الهياكل التنظيمية من حيث المستويات الإدارية التي تمر بها عملية الاتصال تؤدي إلى الكثير من التشويه للمعلومات ومنه عدم كفاءة عملية الاتصال وذلك:

-التأثير على كمية المعلومات الهامة للاتصال، فتكون أقل بكثير في القاعدة مقارنة بالمستويات الوسطى والعليا.

-إن تفاوت م ا ركز السلطة عند فاعلي التنظيم يؤدي إلى صعوبة العملية الاتصالية داخل التنظيم، ذلك لعدة أسباب :كخوف وخجل العامل البسيط من رئيسه في العمل.

-إن تعدد المستويات الإدارية يعني طول المسافة بين القاعدة وقمة الهرم الهيكل التنظيمي ومرور المعلومات بسلسلة من المستويات الإدارية مما يعرض المعلومات لعملية التحريف.

وقد وجد " ا رد " أن العاملين في المستويات الدنيا للتنظيم وخاصة أولئك الذين لهم طموح للترقية والصعود يميلون إلى تشويه المعلومات التي يرفعونها إلى المستويات العليا بحث لا تتضمن مشكلات أو قص ور في التنفيذ ويزداد الميل إلى تشويه المعلومات عندما تكون ثقة هؤلاء الفاعلين في المستويات العليا ضعيفة[2] .

**صعوبات انطلاقا من التخصص في العمل : ** بالرغم من أن تقسيم العمل يقصد به التخصص بهدف رفع أو زيادة إنتاجية العاملين وبالتالي الرفع من ناجعة التنظيم إلا إن هذا الأخير يصبح عائقا في عملية الاتصال داخل المنظمة إذا كان المختصون في المشروع، أي في محيط العمل جماعات متباينة حيث تلجأ كل فئة من تلك الجماعات إلى استخدام لغتها الفنية الخاصة به ذلك على تحقيق أهدافها المسطرة

صعوبات تتعلق بالتنظيم وربطه بالبيئة الخارجية

---

[1]-عبد الغفار الحنفي،مرجع سابق،ص748

[2]-كامل محمد الغريبي،السلوك التنظيمي،مفاهيم وأسس سلوك الأفراد والجماعة والتنظيم،دار الفكر ،الأردن،ط3،2004،ص242

ويشمل هذا العنصر على:

-قصور سياسة نظام الاتصال وذلك لعدم وجود سياسة واضحة تعبر عن نوايا الإدارة.

-التداخل بين التنفيذ والاستشارة وهو سبب رئيسي في العداء الأزلي بينهما[1] .

-عدم الاستقرار التنظيمي يؤدي إلى زعزعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين.

وانطلاقا مما تم عرضه يتبين لنا أن معوقات العملية الاتصالية كثيرة ومتعددة ويصعب التحكم في كل العوامل من اجل تحقيق فعالية التنظيم إلا أنه يمكن أن تستفيد المنظمة من خلال معرفة قادتها بخصائص الاتصال الجيد ومحاولة بناء نظام الاتصال وفقا لهاته الخصائص وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة والمسطرة سلفا.

[1]– p. Casse,Ay . couhaere: les outils de la communication efficace,chotard et associe éditeur,1984:p 51.

خلاصة:

من خلال كل ما تقدم و كل ما أحيط في هذا الفصل لعملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمات تبرز أهمية وقيمة هذه العملية التي تعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه وبالتالي يجب على القائمين على تسيير المؤسسات أو المنظمات من أجل الرقي بها في عالم المؤسسات الناجحة أن يعطوا الاتصال أهمية كبيرة وضمن أساليب تسيرهم من خلال ضمان السير السلس لكل عمليات التفاعل بين الفاعلين في المنظمة بما يساعد على النشاط والحركة الجيدة لأعمال المنظمة ويحقق أهداف الأفراد فيها وأهداف المنظمة ككل.

-

الفصـــل الثالـــث:
القرارات الإداريـة

تمهيد

المبحث الأول: ماهية القرارات الإدارية

المطلب الأول:مفهوم القرار الإداري

المطلب الثاني:أنواع القرار الإداري

المبحث الثالث: مراحل اتخاذ القرار الإداري

المبحث الثاني:أهمية وخصائص اتخاذ القرار الإداري وأساليبه

المطلب الأول:أهمية اتخاذ القرار الإداري

المطلب الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرار الإداري

المطالب الثالث:أساليب اتخاذ القرار الإداري

المبحث الثالث:العوامل المؤثرة والمداخل المفسرة لاتخاذ القرارات وأهميتها

المطلب الأول:العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

المطلب الثاني: المداخل المفسرة لاتخاذ القرارات

المطلب الثالث:أهمية الاتصال التنظيمي في تفعيل اتخاذ القرار الإداري

خلاصة

تمهيد:

إن الإنسان مهما اختلفت طبيعته و مركزه الاجتماعي و الثقافي أو وضعه الاقتصادي و التعليمي فإنه يتخذ نتيجة للفطرة مجموعة من القرارات ،فاتخاذ القرار هو وظيفة أساسية يقوم بها الإنسان عند سعيه الثقافي أو وضعه الاقتصادي و التعليمي المستمر لإشباع حاجاته و رغباته المادية والمعنوية وتسير أموره اليومية فكما أن الفرد يتخذ قرارات مختلفة في حياته اليومية ، فإن عملية اتخاذ القرارات تتغلغل و بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة و في جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط ، تنظيم، توجيه و رقابة، وهي لا تقتصر على عامل دون غيره .

حيث يعتبر اتخاذ القرار القلب النابض للإدارة والشريان الذي يمر من خلاله جميع هذه العمليات. فهذه العملية تعتمد بشكل كبير على مهارات متخذ القرار وكفاءته وكذلك أساليب اتخاذ هذا القرار.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى مفهوم القرار الإداري وأنواعه ومراحله ثم نتعرض إلى خصائصه وأساليبه، ثم نتطرق إلى العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار و المداخل المفسرة لاتخاذ القرارات ، وأهمية الاتصال التنظيمي في تفعيل اتخاذ القرارات الإدارية

المبحث الأول: ماهية القرارات الإدارية

المطلب الأول :مفهوم القرار الإداري

يتخذ الفرد في حياته اليومية عددا من القرارات ، سواء في ذلك الطالب حين يختار الشعبة التي يريد أن يتخصص فيها، وسائق السيارة عندما يحدد وجهته ويختار الطريق التي توصل إليها، فهناك العديد غير هؤلاء يفاضلون ويختارون ويتخذون قرارات عديدة .فإذا وسعنا نطاق الدراسة وتركنا الأفراد وأخذنا المؤسسات باختلاف أنواعها، فإن عملية اتخاذ القرار تصبح أكثر أهمية، ذلك لأن القرار لا يتعلق بشخص واحد وإنما يتضمن عدة أفراد أو جماعات، ويشمل عدة جوانب بعضها فني والآخر تنظيمي ومالي وقانوني...الخ.

فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثي ا ر على وضعه الوظيفي وتقدمه وتؤثر أيضا على الجماعة التي يشرف عليها، ولها تأثيرها على عمل المؤسسة عامة.

القرار لغة :هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف .كما عرف القرار على أنه... "يعني اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج، أو الحل الأفضل -الأحسن -من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة."...

القرار الإداري اصطلاحا :

وعرفه" **لامبردج**" بأنه: العملية المتضمنة التي بها وصل بها شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي (، يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها.

عرفه "**تاننباوم وزملاؤه**" الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين او أكثر، من مجموعات البدائل السلوكية.

، ويعرفه "**نيجرو** "بأنه الاختيار المدرك(الواعي)بين البدائل المتاحة في مواقف معينة. أو هو السلوك أو التصرف الواعي المنطقي ذو الطابع الاجتماعي ،ويمثل الحل أو التصرف أو البديل

الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لمتخذ القرار.

أو هي عملية بحث عن حل وسط أي أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقا تاما غير البديل

القرارDECISION: هو" الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو

المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها[1] ."هو " اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة."

[1] –إبراهيم عبد العزيز شيحا،أصول الإدارة العامة،منشاة المعارف للنشر والتوزيع،مصر،1993،ص341.

-ويعرف كذالك بأنه ":اختيار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة ."كما عرف أيضا بأنه ... ":ذلك التصرف الشعوري الذي يرمي إلى اختيار أو استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما[1]

-عرفه **برنارد** على أنه :عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر[2]

والقرار يعرف أيضا بأنه :الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها[3]

ويعرفه**HARRISON**بأنه" :مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف معين[4]

-وعرف القرار أيضا على أنه" :الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية، من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة، على أن يكون ذلك الاختيار مصحوبا بتحديد لإجراءات التنفيذ[5]

فاتخاذ القرار يعني قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة لاختيار البديل الأكثر مناسبة للتعامل مع المشكلة أو الحدث .وعليه فاتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية ورشيدة تتبلور في ثلاث عمليات فرعية هي :

البحث والمقارنة بين البدائل والاختيار.

والمعنى العلمي لاتخاذ القرارات هو اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف. فاتخاذ القرار إذا هو عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار أفضل بديل يقود إلى تحقيق الهدف. وعليه فقد فرق أحد الباحثين بين القرار وعملية اتخاذ القرار ليقترح أن

---

[1]–حسين بلعجوز ،مدخل لنظرية القرار،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2010،ص99.

[2]–نواف كنعان ،اتخاذ الفرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق،دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن،2007،ط1،ص83.

[3]–خليل محمد العزاوي،إدارة اتخاذ الفرار الإداري،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع،الأردن،2006،ط1،ص21.

[4]–سكينة بن محمود ،مدخل للتسيير والعمليات الإدارية،دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر،2012،ص179.

[5]–محمود شحماط،المدخل للإدارة العامة،دار الهدى لطباعة والنشر والتوزيع،الجزائر،2010،ص98.

القرار هو المخرج النهائي للعملية،أما عملية اتخاذ القرار فتتضمن الأحداث التي تؤدي إلى نقطة الاختيار وما يليها[1].

فجمع التعاريف تؤكد على أن القرار يقوم على عملية المفاضلة، وبشكل واعي ومدرك، بين مجموعة بدائل أو حلول على الأقل بديلين أو أكثر

متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.

اتخاذ القرار والمنظور الإسلامي :يحتاج العمل الإسلامي دوما إلى القائد البصير[2]

الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب والذي يدرس مدى المصالح والمفاسد المترتبة على قراره والقرآن الكريم يبين ذلك في الكثير من المواضيع أن القائد ينبغي له أن يستأنس بذوي الخبرة ثم عليه أن يتخذ قراره متوكلا على الله سبحانه وتعالى، لقوله سبحانه" :**فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين) 159 ("آل عم ا رن.**

المطلب الثاني: أنواع القرار الإداري

هناك تصنيفات عديدة للقرارات فمنها على أساس الهدف كما يلي:

القرارات الفعالة :هي التي تتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة، مفاهيم إستراتجية شاملة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة.

القرارات الغير فعالة :وهي التي تتم على مستوى من الفكر المجرد، مفاهيم جزئية لا يسعى لتحقيق هدف مؤثر فعال.

وهناك تصنيفات للقرارات حسب المستوى الإداري وهي:

القرارات التشغيلية :تصنع في المستويات الدنيا بالتنظيم وتتعلق بالعملية التشغيلية للمنظمة مثل الرقابة على المخزون .اختيار وسيلة الإنتاج.

وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مثل التنبؤ بالمبيعات.

القرارات الإدارية :تصنع عند مستوى الإدارة الوسطى حيث يقوم المديرون بصنع قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء ويتم بمقتضاها التأكد من أن الموارد قد تم الحصول عليها واستخدامها بكفاءة وفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مثل التنبؤ بالمبيعات.

---

[1]–رافدة الحريري،مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية،الأردن،دار مناهج للنشر والتوزيع،2008،ص219–221.

[2]–مراد خلاصي،اتخاذ الفرارات في تسيير الموارد البشرية واستقرارا الإطارات في العمل،رسالة ماجستير،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة قسنطينة ، الجزائر،2007،ص48.

القرارات الإستراتجية : تصنع عند قمة المنظمة بواسطة الإدارة العليا وهي التي تغطي مدى زمني طويل مثل قرارات البحوث والتطوير، وقرارات التوسع عن الانضمام في مجموعات مؤسسية أخرى، قرارات المنتج الجديد.

ومنه من يصنفها حسب توافر نظم البيانات والمعلومات كما يلي:

–القرارات المبرمجة :هي التي تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيدا، وتوجد إجراءات مسبقة لحلها ويلاحظ في هذا النوع من القرارات أن معايير الحكم عليها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوفر معلومات وبيانات كافية بشأنها، كما أنه من السهل تحديد البدائل منها ومن ثم فهناك تأكد نسبي أن البديل المختار سوف يترتب عليه حل المشكلة بفاعلية.

–القرارات الغير مبرمجة :هي التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محددة جيدا ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها وعادة ما تظهر الحاجة لصنع هذه القرارات عندما تواجه المنظمة مشكلة لا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها وفي هذا النوع من القرارات لا توجد أنماط محددة لحل هذا النوع من المشكلات وبالتالي يسود فيها حالة عدم التأكد.

–القرارات شبه المبرمجة :هي التي يمكن تحديد بعض م ا رحلها بصورة جيدة وتتوافر قدر من المعلومات والبيانات بشأنها، أما البعض الآخر منها فيصعب تحديده بصورة جيدة ويتصف بعدم التأكد ومن ثم يمكن برمجة جزء من تلك القرارات.

كما تصنف بحسب من القائم باتخاذ القرار كما يلي:

القرارات الشخصية :تخص المدير كفرد وليس كعضو في التنظيم الإداري وبذلك فإن القرارات الشخصية لا يمكن تفويضها للآخرين.

القرارات **التنظيمية :**المدير هنا يتخذ القرارات الشخصية التي تعمل على تحقيق الأهداف خصية لا يمكن تفويضها للآخرين. الشخصية، ويتخذ القرارات التنظيمية التي تهدف لتحقيق الأهداف التنظيمية وأحيانا قد يتوافق كل منهما ويسهل تحقيق أهداف أخرى وأحيانا أخرى[1].

[1]–منى عطية خزام خليل،الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية،المكتب الجامعي الحديث للنشر،سوريا،2009،ص91–92.

المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرارات الإدارية

تمر عملية اتخاذ القراربعدة م ا رحل كل مرحلة تحتاج إلى عدة إجراءات وذلك بهدف الوصول إلى قرارات سليمة، ويختلف عدد هذه الخطوات وطريقة ترتيبها باختلاف المفكرين، وهناك تصنيفات مختلفة لم ا رحل وخطوات عملية اتخاذ القرار وكل تصنيف يمثل وجهة نظر معينة.

سنستعرض في ما يلي إلى كل مرحلة من هذه المراحل:

المرحلة الأولى :تشخيص طبيعة المشكلة

تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول إليها أي وجود تفاوت بين الأهداف أو النتائج المرجوة.

إن حل المشكلة يتطلب أن يقوم المسير بإتباع أسلوبين يهدف من خلالهما إما لتغيير

الحالة القائمة أو لتغيير الحالة المرغوب في تحقيقها(الأهداف)، أي يتوجب عليه أولا تحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرار المناسب لتحقيقها، ثم اكتشاف طبيعة المشكلة

وارتباطها مع جوانب الإنتاج الأخرى، وغالبا ما تكون المشكلات في شكل مما يلي- :
1مشاكل تقليدية أو روتينية :تتناول مسائل يومية تتكرر باستمرار مثل دوام العاملين.

2-مشاكل حيوية :يكون نطاق آثارها أوسع من المشكلات التقليدية على سير العمل مثل وضع الخطط- .

3 مشاكل طارئة :تحدث بشكل طارئ بسبب التغير في ظروف البيئة المحيطة بالمنظمة

أو عوامل أخرى كتعطل الآلات وتأخر وصول المواد. والحقيقة أن سوء تشخيص المشكلة وتحري أسبابها يؤدي بالضرورة إلى ارتكاب أخطاء في جميع الم ا رحل التالية لها[1].

المرحلة الثانية :تحليل المشكلة وإيجاد البدائل(الحلول المختلفة)

تختلف طرق الوصول إلى الحلول المثالية حسب طبيعة وظروف كل مشكلة، وتصنف المشكلات عموما إلى ثلاث أنواع حسب مدو وضوح بنيتها، وهي

-مشكلات محددة البنية.

-مشكلات ذات بنية ضعيفة التحديد.

[1]-كاسر نصر منصور،الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية،دار حامد للنشر والتوزيع،الأردن،2009،ط1:ص46.

-مشكلات غير محددة البنية.

أما المشكلات ذات البنية الضعيفة التحديد فتتعلق عادة بوضع الخطط والسياسات بعيدة المدى فيما يخص مختلف جوانب ومجالات نشاط المؤسسة والتي يتم تنفيذها على م ا رحل، وتتميز هذه المشكلات بعدم التأكد الشديد وصعوبة صياغة الأهداف والبدائل بشكل دقيق ومحدد، ويعتمد حل مثل هذه المشكلات على التجربة والخبرة والتفكير المنطقي المنظم لمتخذ القرار وعلى مستوى تأهيله وكفاءته، أما الطريقة العملية لحل هذا النوع من المشكلات فتعتمد على التفكير الذهني وتحليل آراء الخبراء وغيرها[1] .

إن تبعية هذه المشكلة أو تلك إلى أي نوع من الأنواع المذكورة أعلاه ذات طبيعة مؤقتة وليست دائمة، فخلال عملية الدراسة والتحليل والبحث ومع ازدياد وتقدم المعارف الإنسانية وتعمقها تتحول المشكلات ذات البنية الغير محددة وتصبح ذات بنية محددة.

المرحلة الثالثة :تقييم البدائل

تتم هذه الخطوة بتحديد كافة نقاط الضعف والقوة لكل بديل من البدائل المتاحة(الحلول)، ويعتمد

المدير في ذلك على خبرته وعلى دقة المعلومات المتعلقة بكل بديل وله أن يستعين بخبرات الآخرين لأنه لن يكون ملما بكافة نقاط القوة والضعف لكل بديل، إن المشكلة الأولى التي ستواجهه في هذه الخطوة هو عدم إمكانية تحديد آثار هذه النقاط قوة أم ضعفا نظرا لارتباطها وارتباط آثارها بالمستقبل، ولمواجهة هذه المشكلة ينبغي عليه التنبؤ بآثار كل بديل، أما المشكلة الثانية فتكمن في إعادة تقييم بديل آخر إذ ترتب عن البديل السابق آثار سلبية، وبالتالي يصبح الموقف أكثر تعقيدا إذا كان الموقف لا يسمح بانتظار معرفة كافة النتائج المترتبة عن القرار.

المرحلة الرابعة: اتخاذ القرار(اختيار البديل الأمثل)

ويتم في هذه المرحلة اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة للحل، وهنا يقوم المدير باتخاذ القرار استنادا إلى البديل الأفضل الذي تم اختياره، ولكن قبل ذلك يجب التأكد من أن هذا البديل يلاءم كافة المتطلبات والعوامل الأخرى للمشكلة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال المرحلة السابقة، فقد يفضل أحيانا حلا آخر غير الحل أو البديل الأفضل لاعتبارات ي ا رها المدير ضرورية مثل سهولة التنفيذ أو أن تكون الظروف الحالية في المؤسسة لا تسمح بحل يتوقع أن يجد مقاومة كبيرة من قبل العاملين المسؤولين عن التنفيذ، وهكذا فإن هذه المرحلة

لديها عدة عوامل هي:

[1]–خالد بوشارب،دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي،رسالة ماجستير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة،الجزائر،2014،ص18–20.

التأكد من قابلية البديل الذي تم اختياره للتنفيذ ومدى ملائمته للمتطلبات وللظروف الحالية للمؤسسة.

الصيغة العملية لهذا البديل بشكل قرار إداري وفقا للمتطلبات القانونية السائدة . الأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل الأنسب .

المرحلة الخامسة :تنفيذ القرار ومتابعته

تتميز طبيعة القرار بأن تنفيذه يتم عن طريق الآخرين، والمدير يقوم فقط بهذه المرحلة بتوجيه القائمين على التنفيذ مبينا لهم العمل الذي يتوجب عليهم القيام به، وهذا يتطلب تفهم القرار من قبل منفذيه وتحفيزهم على أدائه، ويتم ذلك من خلال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يشعر المنفذون بأن القرار من صنعهم، ومن المهم جدا أن تنسجم أهداف القرارات مع أهداف وطموحات القائمين على تنفيذها حيث ينعكس ذلك في رفع هؤلاء المنفذين لمستوى أدائهم وتحسينه.

وبعدما يبدأ تطبيق القرار، يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة ليتعرف على أوجه القصور والعقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ لتذليلها، ويمكنه من خلال المتابعة المستمرة الوقوف على النتائج والمتطلبات، وتأسيسا على ذلك النظر في تعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه وغيرها[1]

[1]–احمد ماهر، اتخاذ القدرات بين العلم والابتكار،الدار الجامعية الإسكندرية،2007–2008،ص34.

المبحث الثاني:أهمية وخصائص وأساليب اتخاذ القرار الإداري

المطلب الأول:أهمية اتخاذ القرار الإداري

تنبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطها الشديد بحياتنا اليومية كأفراد وجماعات ومؤسسات صغيرة وكبيرة محلية ودولية فلا يمكن أداء نشاط ما لم تتخذ بصدده قرار فاتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير أو المسير والتي يمكن من خلالها انجاز كل أنشطة المؤسسة الصناعية وتحديد مستقبلها ولا يمكن أداء أي وظيفة في المؤسسة الصناعية) كالإنتاج مثلا أو التسويق أو أداء أي وظيفة كالتخطيط والاتصال التنظيمي والتنظيم وغيره ما لم يصدر قرار يحدد من يقوم بها ومتى وأين ومع من وبأي تكلفة وغير ذلك()[1] .

والقرارات الاتصالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية هي جوهر عمل القادة وهي نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المؤسسة الصناعية وفي علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية فتوقف اتخاذ القرارات مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل عمل وتوقف النشاطات لدا فعملية اتخاذ القرار هي محور العملية الاتصالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية وعليه فإن أهمية اتخاذ الق ا رر داخل المؤسسة الصناعية يكمن في:

أ- **أهمية القرار على مستوى الفرد :**تبرز أهمية اتخاذ القرار في حياة الأفراد في العديد من القدرات التي يتخدها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها ويؤثر فيها على الآخرين فوظيفة المدير التنفيذي على سبيل المثال تتصف باتخاذ القرارات أو تأجيلها أو عدم اتخاذها فالمدير يتخذ قرار عندما يوقع كتابا بحل مشكلة أو إنجاز عمل ما أو يطلب من مرؤوسيه أداء مهمة أو يشكل لجنة لبحث مشكلة ما أو يوافق على إجازة موظف.

ب - أهمية القرارات على مستوى الجماعات :تبرز من خلال تأثر سلوك الفرد بسلوك أعضاء الجماعات الإنسانية التي ينضم إليها ومن أمثلة ذلك الجماعات الصغيرة التي تؤثر في سلوك الفرد كاللجان مثل لجنة التخطيط، المتابعة، الاتصال التنظيمي.....الخ والمجالس كمجلس التخطيط والاتصال.

ج -أهمية اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الصناعية :فتزداد بزيادة درجة تعقيدها نتيجة تضخم حجم المؤسسات[2] وانفتاحها على البيئات المختلفة وسرعة التغيرات التي أصبحت تتميز بها الإدارة العامة ويرجع السبب في أهمية هذا الموضوع إلى أنها تتأثر وتؤثر على الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه فتؤثر بالتالي في الوضع الاجتماعي والاقتصادي للمجتمع ككل.

---

[1]–عزت عطوي، الإدارة التعليمية والتربوية،أصولها وتطبيقاتها،دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن،ص125–126.

[2]–نواف كنعان،اتخاذ الفرارات الإدارية بين النظرية والتعليق،دار الثقافة للنشر والتوزيع،الأردن،ط2003،1،ص11.

د -أهمية اتخاذ القرار على المستوى المحلي والعالمي :يلقى موضوع اتخاذ القرار اهتماما مت ا زيدا على المستوى المحلي والعالمي على حد سواء ويتمثل هذا الاهتمام العالمي فيما تصدره منظمة الأمم المتحدة والهيئات المختصة التابعة لها من قرارات وما تنشره من دراسات وأبحاث وأ راء حول هذا الموضوع كما تتمثل في المعاهد والمنظمات الدولية التي ظهرت في عقد السبعينيات من هذا القرن والتي تهتم بعلوم اتخاذ القرارات وتعمل على ترشيد وتطوير أساليب اتخاذ القرار من خلال الاستعانة ببحوث العمليات والإحصاء والحسابات الالكترونية، وعلى المستوى المحلي يلقى موضوع اتخاذ القرار اهتماما بالغا لدى كتاب الإدارة والاتصال التنظيمي، ولدى المعاهد والمنظمات المتخصصة ضمن مجال الاتصال التنظيمي ويتضح هذا من خلال[1] الجهود العملية التي تقوم بها معاهد إدارة العالم العربي والمنظمة العربية للعلوم الإدارية من خلال ما تنشره من أبحاث ودراسات وما تعقده من ندوات في مجال الاتصال التنظيمي بشكل عام واتخاذ القرار بشكل خاص.

وعليه من خلال ما سبق يمكن القول أن اتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية

وذلك لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والاتصال التنظيمي، فهي عملية تتم في كل المستويات التنظيمية وفي كل نشاط من أنشطة المؤسسات الصناعية، فكل المستويات الإدارية يواجهون ظروف تتطلب منهم اتخاذ القرارات والقرار الجيد يساعد القادة في نجاح أي مؤسسة صناعية لدا فإن عملية اتخاذ القرار اكتسبت أهمية متزايدة بسبب التطورات التي دخلت على ظروف جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها، كما جدبت هذه العملية العديد من الأطراف في ميادين عملية متعددة إلى أهمية القرار لاستخدامه في الوصول إلى حلول للمشاكل، وتم توظيف تقنيات الاتصال التنظيمي لهذا الغرض في سرعة نقل البيانات والمعلومات لمتخذي القرارات[2]..

المطلب الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرار

يتفق غالبية علماء الإدارة على أن هناك مراحل ثمان مشتركة لعملية اتخاذ القرارات في جميع المنظمات ،وهذه المراحل هي:

1 -مرحلة تعريف المشكلة وأسبابها والتي تستلزم اتخاذ قرار إداري

2-مرحلة تحديد الهدف أو الأهداف المرغوب في تحقيقها.

3-مرحلة البحث عن البدائل المتاحة والممكنة التي يمكن أن تقود إلى تحقيق الهدف المرغوب- .

4 مرحلة تحديد معايير التقييم أو المفاضلة بين البدائل الممكنة وترتيب هذه المعايير حسب أهميتها النسبية.

[1]–المرجع نفسه،ص11.

[2]–المرجع السابق،ص84–85.

5- .مرحلة تقييم البدائل على أساس المعايير المحددة.

6-مرحلة اختيار أفضل البدائل وتوقع الآثار السلبية التي يمكن أن تترتب على تطبيقه.

7-الاستعداد لمواجهة الآثار السلبية للبديل المختار ولأي تغيير قد يطأ في الظروف المستقبلية. ويوضح الشكل رقم (7) تصور لهذه المراحل السابقة الذكر)[1]

الخصائص المشكلية لعملية اتخاذ القرارات.

أ- الخصائص المشكلية العامة والتي تشترك فيها جميع المنظمات.

ب- 1-صعوبة تحديد وتعريف المشكلة تحديدا واضحا ودقيقا بسبب تعدد وتنوع الأعراض الظاهرة وتشابكها

ت- 2-احتمال عدم الدقة والوضوح في تعريف الأهداف المستخدمة كأساس لوضع معايير تقييم القرار الرشيد ، وتميزه عن القرار غير الرشيد.

3 -صعوبة التمييز بين تعريف الوسائل والغايات في كثير من الحالات الأمر الذي يجعل معايير تقييم الفرار الرشيد غير واضحة.

4 -وجود درجات مختلفة من عدم التأكد غير الممكن حسابها أو استيعابها تختلف باختلاف البدائل والظروف المحيطة بكل منها.

5 -وجود نقص في المعلومات دائما يؤدي إلى عدم الدقة في عمليتي التحليل و الاختبار ، ومن ثم عدم دقة حساب النتائج والآثار المتوقعة والمترتبة عن القرار في المستقبل.

عدم دقة حساب النتائج والآثار المتوقعة والمترتبة عن القرار في المستقبل.

6-الأثر السلبي للعامل الزمني على مستوى الرشد في القرار ويمكن تتبع هذا الأثر من ثلاثة جوانب: أ -دائما ما تكون هناك مشكلة عدم وجود وقت كاف لإنجاز عملية تحليل رشيدة رشدا كاملا.

ب -دائما هناك الأثر الزمني للقرارات السابقة على القرار الحالي.

ج –قد تشكل السرعة التي تتطلبها بعض القرارات ضغطا غير مبرر يحيد بها عن الرشد الكامل[2].

المطلب الثالث : أساليب اتخاذ القرار الإداري

تتعدد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات الإدارية، وان استخدام أحد هذه الأساليب يتوقف على طبيعة المشكلة وعلى طبيعة الظروف المحددة لها، وعلى تقدير المدير و أ ريه وكذلك

[1]–سعيد محمد المصري،1999،ص96-97-98.

[2]–المرجع السابق،ص98.

على الإمكانيات المتوفرة لاستخدام، هذا الأسلوب، وتنقسم أساليب اتخاذ القرارات إلى أساليب كيفية وكمية، وهي كما يلي:

1-الأساليب الكيفية :توجد العديد من الأساليب الكيفية التي تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها مايلي:

أ -الحكم الشخصي أو البديهة :إن هذا المعيار في اتخاذ القرار يتضمن نظرة المدير للأمور وتقديره،وتبنى على أسس شخصية غير موضوعية، إذ يستمد حكمه من خلفياته ومعلوماته السابقة

ب -الحقائق :تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات ، وحين توفرها فإن القرارات المتخذة تصبح ذات جذور قوية ومنطقية.

أ- **التجربة :**تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما لا يمكن الاستغناء عنه في اتخاذ القرارات وبخاصة إذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياسا جيدا لاتخاذ قرارات في مواقف مشابهة، إلا أنها يجب ألا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرار .

د -الآراء يعتمد كثير من المديرين في اتخاذ قراراتهم على المنطق المبني على تحليل دقيق للموقف الذي يجابهه أحدهم وهذا يتطلب العديد من البيانات

والإحصاءات لاستخراج لمناسب منها، وان الاعتماد على الآراء الخارجية أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهو أفضل من القرارات الفردية

لأنه مبني على المشاركة وإعطاء الرأي أ[1]

2-الأساليب الكمية :هناك العديد من الأساليب والطرق الكمية والإحصائية التي

تستخدم في اتخاذ القرارات وأهمها ما يلي:

أ- **بحوث العمليات :**هي المدخل العلمي لاتخاذ القرارات الخاصة بعمليات المؤسسة، حيث تطبق بحدوث العمليات على الحالات التي تعنى بإدارة وتنسيق التعليمات والأنشطة، ويشمل ذلك جميع أنواع الأنشطة والعمليات في المؤسسات، وتتبع بحدوث العمليات الطريقة العملية في حل المسائل، والتي تبدأ بالملاحظة الدقيقة وتحديد المسألة ثم بناء النموذج العلمي الذي عادة ما يكون نموذجا رياضيا على أن يمثل بقدر الإمكان جميع الأبعاد الحقيقية للمسألة في الواقع العلمي وتهدف بحوث العمليات للوصول إلى الحل الأمثل.

ب- **أسلوب شجرة القرارات** يعتبر من أكثر الأساليب استعمالا لمعالجة مشكلات اتخاذ القرارات ، ويعتمد هذا الأسلوب في التحليل على التمثيل البياني لجميع البدائل المتاحة ونتائجها المتوقعة واحتمالات تحقيقها، وتتكون شجرة القرارات من عدد من الم ا رحل تختلف باختلاف حجم ونوع المسألة[2] .

ت- **نظرية المباريات :**تعد نظرية المباريات من الأدوات التي تفيد الإدارة في اتخاذ القرارات وهي بمثابة تنافس بين منظمين أو أكثر وتعمل بتفكير عقلي رشيد، وتسعى إلى بيان

[1]-خليل محمد العزاوي،مرجع سابق،ص104..

[2]-شهرزاد محمد شهاب موسى،مرجع سابق ص43-44.

الحل الأمثل الذي تتبناه الإدارة في موقف معين من أجل تحقيق أكبر كسب ممكن وتخفيض الخسائر وعادة يكون نجاح طرف معين على حساب الطرف الآخر.

د -نظرية الاحتمالات :تمثل نظرية الاحتمالات إحدى الأساليب المستخدمة لاتخاذ القرار ، وبصفة خاصة في ظل ظروف المخاطرة، أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد بالكامل من النتيجة التي ستتحقق عند استخدام بديل معين[1] .

المبحث الثالث:العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار والمداخل المفسرة وأهمية اتخاذ القرار

المطلب الأول : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات المختلفة ولذلك

ينبغي على متخذ القرار أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، وأهم هذه العوامل ما يلي:

-1-العوامل البيئية الخارجية :هي العوامل التي تؤثر على القرار الإداري بطريقة غير مباشرة وهي:

العوامل الاقتصادية :هي العوامل المتعلقة بالركود والرخاء والكساد الاقتصادي، ومدى دعم

الحكومة للنواحي الاقتصادية وهل هناك تشجيع على الاستثمار إلى المساعدات المالية التي منحتها الحكومة للقطاع الخاص.

العوامل السياسية والتنظيمية :هي العوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدول مثل

استقرار الحكومة في دولة ما وكذلك اللوائح والقوانين التي تحكم هذه الدولة وعلاقتها بالدول وأهميتها النسبية.

العوامل الثقافية :هي العوامل المتعلقة باللغة والدين، والحضارة ومستويات المعيشة

في هذه البلد

العوامل التكنولوجية :هي العوامل المتمثلة بمدى التقدم التكنولوجي في الدولة من أجهزة، واتصالات...الخ.

-2-العوامل الداخلية :هذه العوامل تؤثر على القرار بشكل مباشر وهي:

-حجم المنظمة.

-القوانين واللوائح في هذه المنظمة.

-الموارد المالية والبشرية للمنظمة.

-العلاقة بين مدراء الأقسام أو الإدارات .

[1]–جمال الدين لعويسات،الإدارة وعملية اتخاذ القرار،دار هومة للطباعة والنشر،الجزائر،2003،ط1،ص94.

المطلب الثاني: النظريات المفسرة لاتخاذ القرار الإداري

1-نظرية التقسيم الإداري :ينصب اهتمام أنصار هذه النظرية على التكوين الداخلي للتنظيم وعلى كيفية توزيع النشاطات بين الأقسام المختلفة الذي يحقق التكامل بينها وذلك بتحديد الأهداف وتحديد العمال والأنشطة اللازمة ومن أبرز أنصار هذه النظرية هنري فايول 1841- 1925 ويعد من مفكري الإدارة وخبرائها الذين مارسوها عمليا، كما يعتبر الرائد الأول لعلم إدارة الأعمال وقد كان لأفكاره وما تركه من أثر مميز في الفكر الإداري سواء في فرنسا أو غيرها، أهمية لا تقل عن أهمية الأثر الذي تركته أفكار تايلور في الفكر الإداري الأمريكي وتقوم أفكار فايول على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ستة مجموعات وهي وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة، وأخي ا ر الوظائف الإدارية.

ويرى أن الوظائف الإدارية يمكن إجمالها في خمس عناصر وهي :وضع الخطة والتنظيم والتنسيق وبإصدار الأوامر " : هنري فايول " في مجال اتخاذ القرارات اقتراحه العديد من التوجيهات لضمان يلتزم به في أدائه لمهامه أما التوجيهات التي اقترحها فايول لترشيد سلوك المدير فأجملها في 16 ستة عشر توجيها وهي: توجيهات ليست جامدة بل يمكن أن تطبق بحسب الظروف ووفقا لمقتضياتها ومن أهم هذه التوجيهات التي نرى أنها أسهمت في تطوير وترشيد عملية اتخاذ القرارات والتوجيهات التالية:

-التأكيد على أن المصلحة العامة تسموا على المصالح الخاصة الشخصية ومراعاة المديرين لذلك في اتخاذ قراراتهم ويرى فايول أن بعض السمات المتمثلة في الأنانية والكمال والضعف والطموح والجهل وغيرها من السمات التي لها آثار سلبية تنعكس على سلوك المدير متخذا القرار في تحقيق المصالح العامة[1]

-على المديرين أن يتأكدوا دائما أن خطة العمل قد أعدت بحكمة وأنها ستنفذ بدقة ولقد اعتبر فايول قدرة التنبؤ قبل حدوث الأشياء بأنها جوهر الإدارة وأن توافر هذه الصفة لدى المدير تمكنه من الجمع بين تقدير المستقبل واتخاذ الاحتياطات اللازمة.

-التأكيد على أهمية توافر صفة المبادأة ووحدة المبدأ لدى المديرين لتمكينهم من ابتكار وخلق الحلول الملائمة لحل المشاكل الصعبة ودعوة المديرين إلى تشجيع روح المبادأة وتحمل المسؤولية عند رؤسائهم وذلك في الحدود اللازمة للسلطة وفي حدود النظام.

أما المبادئ الإدارية التي جاء بها " فايول " التي أسهمت في ترشيد عملية اتخاذ القرار فيمكن أنها أسهمت في ترشيد عملية اتخاذ القرار فيمكن تلخيصها فيما يلي:

مبدأ تدرج السلطة :الذي يعني التزام الوحدات الإدارية الدنيا بما يتخذ من قرارات صادرة عن الوحدات الإدارية الأعلى منها ويترتب على تطبيق هذا المبدأ، تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات تبعا لأهميتها، إذا كلما اتسعت دائرة القرارات وتعقدت موضوعاته و أهميته ازداد احتمال تحويله لأعلى المستويات الإدارية وبالعكس ،كما أن هذا المبدأ يمكن القيادة

[1]–هشام عدنان موسى حجازي،القرارات القيادية في الإدارة التربوية،دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن،ص46.

الإدارية عن طريق علاقة الترابط بين الرأيين من المحافظة على التماسك حتى مع أكبر التنظيمات حجما ويجعلها تعمل كجسد واحد مت ا ربط، كما أن مسؤولية القيادة في التوزيع تتوزع بل تحرك الجهود باتجاه أهداف محددة وهذا كله يساعد في ترشيد اتخاذ القرارات

مبدأ اللامركزية :الذي يعني نقل كل أو بعض الصلاحيات ومنها اتخاذ القرارات إلى المستويات الإدارية الأخرى داخل المؤسسة الصناعية وعلى ضوء تحليل " فايول " لمفهوم اللامركزية والمركزية نجده ينصح مديري المؤسسات الصناعية بتفويض بعض سلطاتهم في إطار محددات معينة تتمثل في قراراتهم ومهاراتهم ومدى ثقتهم بأنفسهم ومدى عمق الشعور بالطاعة لدى مرؤوسيهم وأجواء العمل وظروفه.

مبدأ الاتصال الأفقي :الذي ينصح " فايول " المديرين باللجوء إليه في اتخاذ القرار إلى الرئيس الأعلى المشترك وقد بين " فايول " أن الاتصالات الأفقية المباشرة توفر الوقت كما أنها تضمن الوصول إلى قرارات واقعية مناسبة لأن الرئيس قد يكون بعيدا عن موقع العمل أو غريب عنه.

مبدأ روح التعاون :بين المدير وموظفيه وبين الموظفين بعضهم البعض بما يكفل أداء بروح الفريق وتطبيق هذا المبدأ يساعد على اتخاذ القرارات الصائبة ويضمن سلامة تنفيذها.

مبدأ ترتيب العمل :الذي يعني تنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين نشاطات الأقسام المختلفة في المؤسسة الصناعية[1].

كذلك من بين ما يأخذ على تقسيمه الخماسي لمكونات العملية الإدارية التخطيط والتنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، الرقابة " فايول " في مجال اتخاذ القرارات الإدارية ما يؤخذ على عدم تعرضه لإدارة الفرد وعدم تركيزه على بعض العمليات الأخرى كالقيادة واتخاذ القرار لدوافع الاتصالات بالشكل الذي يتناسب مع أهمية هذه الجوانب وتأثرها في تحقيق أهداف الإدارة، مما جعل إسهاماته غير مباشرة لكل النشاطات التي توكل إلى الإدارة العليا كما يؤخذ على تقسيم " فايول" الخماسي أيضا أنه ذو وضعية وصفية مجردة إن لم يشير إلى ما يجب أن يكون.

2-نظرية ف ا رنك جيلبرت :لقد أسهم ف ا رنك جيلبرت 1868- 1924 في تطوير وترشيد عملية اتخاذ القرارات من خلال الافتراضات التي قدمها والتي استخلصها من دراساته وأبحاثه الدقيقة في مجال عمله ومن أهم هذه الافتراضات نجد:

الافتراض الذي يقول أن هناك طريقة واحدة مثلى للعمل وهي التي يجب اكتشافها وقد توصل " جيلبرت " إلى هذا الافتراض تتجه دراسته التي قامت على سؤال زملائه في المهنة مهنة البناء عن طريق كل منهم في وضع أحجار البناء فتلقى منهم أجوبة مختلفة ولاحظ أن كل منهم لا يطبق الطريقة التي يقوم بها شخصيا فأخذ يفكر في أفضل الطرق لوضع الحجر متيقنا

[1]–المرجع نفسه،ص53.

بأن هناك طريقة واحدة فقط وهي الأحسن وهي الطريقة التي تؤدي بها هذه العملية في أكثر الأوضاع براحة وبأقل عدد ممكن من الحركات وفي النطاق المكاني المنتشر.

وتعتبر هذه الفكرة أ ,الفرض الذي جاء به " جيلبرت " أساسا لفكرة اختيار البديل المناسب من بين مجموعة البدائل المتعددة والمتاحة والتي تعد أحد خطوات عملية اتخاذ القرار لحل المشاكل الإدارية.

ولم يتوقف بإسهامه عند هذا الحد فحسب بل تجاوزه إلى تحديث مجموعة من المعايير والأسس والتي يتم بموجبها تحديد البديل الأنسب والمتمثلة في الوقت والتكلفة، والجهد، الإمكانيات المتاحة.

3-نظرية ماري فولت :

لقد أسهمت ماري فولت 1865-1928 في تطوير مفهوم القرارات حيث تعتبر من الأوائل الذين دعوا إلى ضرورة أن يبتعد الرؤساء عن نزعة إصدار الأوامر على أنهم أصحاب السلطة، إذ يجب أن يكون الأمر صاد ا ر عن مقتضيات الموقف ومتطلباته، أي أن قرارات المدير تستمد من ظروف الموقف الذي يواجهه وليس من تشخيصه، وجاءت على هذا الأساس بمفهومها المتصور قانون الموقف الذي

يساهم في توضيح الأسس التي تقوم عليها سلطة القائد في اتخاذ القرارات وتصنيف القيادة على أساس معيار السلطة إلى قيادة المركز، القيادة الشخصية والقيادة الوظيفية يركز النوعين الأولين على الجانب الرسمي والشخصي والثالث يجمع الجانبين وهو الأكثر نجاحا[1] .

وضعت هاري فولت ما أسمته مبدأ " التعارض البناء " وهو عبارة عن صياغة مجموعة من الطرق التي يتبعها متخذو القرار لتجاوز التعارض الذي يمكن أن يحصل بين أهداف المؤسسة الصناعية وأهداف العاملين وأهداف المدير كما يلي:

-طبيعة أهداف جانب أخر وهذا لا يعتبر حل للمشكلة لأن الجانب الضعيف يبقى غير ا رض عن عمله.

-أن يقوم المدير باستخدام أسلوب المساومة لتحقيق الأهداف.

-القيام بتحليل الخلافات والخلفيات التي تحكم هذا التعارض وترتيبها بشكل يجعل الجميع ا رض عن عملهم وتعتبر " ماري فوليت " الطريقة الثالثة هي الأنجع لحل التعارض لأنه يضمن المجموعة العاملة مع متخذ القرار في تنفيذ القرار وبالتالي تحقيق الأهداف أي أن سلطة متخذ القرار تنبع من شخصية ومن مركزه الوظيفي وما يرتبط بهذا المركز من متطلبات كما وضحت من خلال قانون الموقف أهميته تحديد الأهداف عند اتخاذ القرار[2] .

[1]–المرجع السابق،ص59.

[2]–محمد القاسم القريوتي،المرجع السابق،ص70.

-4-نظرية شيستر بيرنارد : اعتمد برنارد في طرح أفكاره على خبرته كمدير شركة " نيوجيرسي " وشركة اتصالات حيث نجد أنه يؤكد على أهمية التنظيمات غير الرسمية وأولويتها على التنظيم الرسمي، وفكرة التوازن التنظيمي وضرورة أن تدرك الإدارة أن العامل لا يمكنه أن يعطي إلا إذا اعتقد أنه يتلقى حوافز عادلة لقاء ما يقدمه.

ولا يقصد هنا بالحوافز المادية فقط وإنما أيضا التركيز على الحافز المعنوي باعتبار أن الإنسان له كيان نفسي وإلا فإن العامل لن يكون ا رغبا في بدل أقصى طاقاته في العمل أي غير ا رض عن عمله وقد كان " لبرنارد " دور هام في لفت الأنظار إلى أن اتخاذ القرار ركن أساسي وجانب مهم في العمل الإداري حيث قال أن العمل والأداء في التنظيم الإداري يمكن تحليله إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة حيث قام بتوضيح ما يلي:

-أهمية دور المرؤوسين في اتخاذ القرار وتأثيرهم من خلال قبولهم أو رفضهم له وذلك على ضوء وزنهم للأمور والموازنة بين المكاسب التي يجنونها ماديا ونفسيا واجتماعيا عند قبولهم القرار والمضار التي يمكن أن يتعرضوا لها في حال قبولهم بها.

-أهمية تحديد العامل الاستراتيجي المؤثر في اتخاذ القرار أثناء تحديد المشكلة محل القرار لأن ذلك يضيق مجال البحث والتفكير للوصول إلى الأهداف.

-تصنيف القرارات إلى نوعين :قرارات ايجابية وتغني إبداء موقف معين سواء بالقيام بعمل أو الامتناع أو الإيقاف وقرارات سلبية تعني عدم التصميم أو التحديد لشيء معين.

-نبه إلى حقيقة هامة في عملية اتخاذ القرار أن القرار الذي يتخذه متخذ القرار قد يكون رفض كل البدائل المطروحة أمامه، أي أن القرار المتخذ هو لا قرار وأعتبر من صفات المدير الكفء فالتنظيمات غير الرسمية مهمة، فالتنظيم لا يعتمد على السلطة الممنوحة للرئيس في إصدار الأوامر واتخاذ القرار يكون مسطرا وفق معايير[1]

-5-نظرية جيمس طومسون :

ركز طومسون في كتابه " دراسات مقارنة في الإدارة على تحليل أساليب اتخاذ القرار التي يرى أن تحديدها يتوقف على متغيرين أساسيين هما الاتفاق والاختلاف حول الأسباب الدافعة لاتخاذ والنتائج المترتبة على اتخاذ القرار وتوصل إلى أربع أساليب لاتخاذ القرار هي:

-أسلوب اتخاذ القرار عن طريق إنفراد المدير باتخاذه :وهذا يتطلب تمتع المدير بصفات شخصية خارقة ونفوذ قوي، يطبق هذا الأسلوب عندما يكون خلاف حاد أو يكون للموقف حرجا له.

-أسلوب اتخاذ القرار الجماعي :أي يتعاون الأشخاص الذين يمسهم القرار ضمانا للوصول إلى أصول الآراء.

[1]–نواف كنعان،المرجع السابق،ص51.

-أسلوب اتخاذ القرار عن طريق النوبات أو الحل الوسيط :بين مثلي الأطراف ذات الصلة بموضوع القرار أي اتخاذ القرارات وسيطة ترضى كل الأطراف المتعارضة.

-اتخاذ القرار عن طريق التقديرات الكمية :التي تجربها الأدوات المختصة على ضوء خبرتها وتجريبها وما يتوفر من معلومات وهذا ما يطلق عليه طومسون بالقرارات البيروقراطية .

6-مدرسة اتخاذ القرارات هيربرت سيمون :"

ترتكز هذه المدرسة على عملية اتخاذ القرار الرشيد الذي يعتبر جوهر عمل أي مدير في أية منظمة فهي تنظر بالعين الأولى إلى الجانب الاقتصادي للقرارات وبالعين للقرار وبالعين الثانية إلى الجانب النفسي والاجتماعي لاتخاذ القرار ، ومدى انعكاسات ذلك على المرؤوسين ويعتبر هربرت سيمون من أبرز رواد هذه المدرسة، الذي اعتبر محور العمل في المؤسسة الصناعية هو عملية اتخاذ القرارات ، ونعرض فيما يلي أبرز أفكار هذه المدرسة من خلال المفاهيم التي قدمها لنا سيمون:

-إن الفهم الصحيح للمؤسسة الصناعية والإدارة وسلوك الأفراد ، إنما ينبع من فهم عملية اتخاذ القرارات كيف تتخذ وكيف تنظم ، وما هي العوامل المؤثرة في نجاحها فالمدير أيان كان مستواه الإداري فعمله الأساسي هو اتخاذ القرارات وتنفيذها بوساطة الأخريين المرؤوسين .

-الإدارة الجيدة هي التي تنمي وتنظم عملية اتخاذ بطريقة تجعلها في أقصى درجات الكفاءة الممكنة.

-أخذت في اعتبارها أنها تتعامل مع مجموعات عمل إنسانية والأفراد مرتبطون بها ويتأثرون بضغوطها فالفرد ليس وحدة عمل منعزلة.

-في كل مستوى إداري وعبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية، هناك نقاط للسلطة لها الحق في أخذ القرارات وبالتالي يوجد داخل كل مؤسسة صناعية سلسلة من نقاط اتخاذ القرارات ، متماشية مع خط السلطة الذي ينساب من قمة الهرم التنظيمي وحتى قاعدته.

-عملية اتخاذ القرارات تحتاج إلى اتصال جيد[1]لإحداث التفاعل والتعاون البناء بين أعضاء المؤسسة الصناعية فمتخذ القرار دون هذا التفاعل والتعاون لا يمكنه أن يحصل على المعلومات التي يريدها ليبين قراره عليها.

-يؤكد سيمون هي أن التفاعل والتعاون داخل المؤسسة الصناعية يؤثران في الأنماط السلوكية واتجاهات لأف ا رد العاملين فيه.

[1]-المرجع السابق،ص67.

-على متخذ القرار م ا رعاة تأثير قراره الذي يريد اتخاذه في آخرين ودراسة رد فعلهم تجاهه وفي هذا المجال يجب عليه م ا رعاة الظروف الاستثنائية والموضوعية يكتسب قراره النجاح والتأييد.

-هناك نوعان من الرشد التنظيمي :الأول مثالي ويعبر عن السلوك أو التصرف الذي يصدر عن متخذ القرار عن كل بديل يضعه والنتائج الممكنة والمتوقعة منه، وقد سمى سيمون متخذ القرار هنا:

"الرجل الاقتصادي " الذي أكدت عليه النظرية الكلاسيكية والرشد الثاني هو الرشد الواقعي ويعبر عنه الرشد العقلاني العملي، حيث ي سعى متخذ القرار إلى تعظيم المنفعة في ظل الإمكانات المتاحة أخذا في الاعتبار قيود البيئة التي تحد من الوصول إلى القرار المثالي وقد سمى سيمون متخذ القرار هنا بالرجل الإداري الذي نال تأييده[1]

7-النظرية الموقفية :التكيف مع الموقف :

ظهرت هذه النظرية مند بداية السبعينات ومن أشهر روادها " جين ويدورد "التي استطاعت بأفكارها أن توجه الكثير من الباحثين الذين سارعوا إلى تنفيذ هذا الاتجاه[2].

وتشير هذه النظرية إلى أن الإدارة تتم حسب الموقف بمعنى أن المدير تتخذ فعاليته بتكيف سلوكه القيادي مع طبيعه وأبعاد المواقف المختلفة أي قدرة المدير على تحقيق التوفيق الأنسب والأمثل بين متطلبات الموقف وطبيعة المشاكل المطلوب اتخاذ القرار بشأنها فهذه النظرية تظهر أن هناك العديد من الطرق الفعالة للإدارة وكل منها يعتمد على الظروف المحيطة بالموقف في بيئة العمل، كما أن هناك حلول مرضية تحقق التوازن بين مختلف الأطراف

تتبلور في تحديد أي من الأساليب الإدارية باستطاعتها تحقيق أهداف الإدارة بكفاءة وفعالية في موقف ووقت معين، ويمكن تلخيص الملامح الرئيسية لهذه النظرية فيما يلي:

-لا يوجد ما يعرف بالمبادئ العامة للإدارة كما أدعى رواد المدخل الكلاسيكي.

-إن النمط الفعال للإدارة يعتمد على طبيعة الموقف والظروف المحيطة به والوقت ومن ثم فإن أساليب وطرق اتخاذ القرار الذي قد يثبت فعاليتها في موقف معين ليس بالضرورة أن يكون كذلك في كل المواقف أو الظروف المحيطة أو الأوقات.

---

[1]-عمر وصفي عقيلي،الإدارة،دار الزهرة للنشر والتوزيع،عمان،2007،ص1414-142.

[2]-رعد حسن الصرف،دليل تطور الفكر الإداري،منشورات دار علاء الدين،سوريا،ط1،2020،ص85.

-من الصعوبة تطبيق مبادئ الإدارة على جميع المواقف باعتبارها مبادئ عامة، وهذا عائد إلى تعقد النظم الإنسانية والتنظيمية وتفاوتها حسب المواقف[1]

وخلاصة القول إن النظرية الموقفية تعطي قد ا ر غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف واتخاذ القرار ، غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الاعتذارات أو المبررات أي حالة من حالات الفشل[2]

وقد تميزت النظرية الموقفية بعدة خصائص نوجزها في ما يلي:

-المؤسسة الصناعية كيان عضوي تتكون من مجموعة عناصر قد تكون مت ا ربطة تؤثر كل منها في الأخر في علاقات تعاونية وأخرى عرضية تعيق حركة بعضها البعض، كما أن معالجة العلاقات بين هذه لعناصر لا يشمل بالضرورة توافق فيما بينها.

-بناء نظرية وسيطة تقوم على أساس إيجاد وتحديد الظروف الملائمة والأنسب قصد الاستفادة منها.

-الجمع بين المعيارية وهذا باستخدام نماذج معيارية ونتائج مشتقة من واقع الدراسة الميدانية مما يساعد على سد الثغرة بين النظرية والتطبيق.

-الجمع بين العلاقات الخطية والغير الخطية - .التركيز على المنفعة الشاملة، فمحور التحليل يركز في ظل هذا المدخل على الرؤية الشاملة والمتكاملة في عملية صنع القرار عن طريق دراسة الأبعاد المختلفة لكل قرار مع إلغاء حدود المكان وإلغاء مفاهيم الثبات والاستقرار .

-التركيز على دور متغيرات ، حيث لا يوجد تنظيم ولا أساليب وتصرفات إدارية محددة[3] .

وبهذا فالتطبيق الصحيح لنظرية المواقف، والذي يؤدي إلى نمط الإدارة الفعال يتطلب دراسة المواقف والظروف المحيطة من طرف المدير ثم استخدام الأساليب والمبادئ الملائمة لإدارة هذا الموقف.

المطلب الثالث: أهمية الاتصال التنظيمي في تفعيل اتخاذ القرارات الإدارية

-إن الأهمية من الاتصال التنظيمي هو إيصال المعلومات لمن يحتاجها ويستخدمها في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، ويتم إيصال المعلومات إلى المسيرين داخل المؤسسة من أجل اتخاذ القرارات وتوصيلها خارج المؤسسة من أجل التعامل مع البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتعامل مع الزبائن والموردين أو المؤسسات المنافسة .كما أن الاتصال التنظيمي والتنسيق بين مختلف المصالح يتم عن طريق المعلومات الجيدة والمتوافرة بكثرة والوثائق المختلف ، حيث تمثل البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق وسائل الاتصال المختلفة أهم العناصر الأساسية في تقدير القادة للموقف وبالرغم من صعوبة الحصول

[1]–محمد إسماعيل بلال،السلوك بين النظرية والتطبيق،دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية،2005،ص29.

[2]–رعد حسن الصرف،المرجع السابق،ص87.

[3]–المرجع نفسه،ص87.

على البيانات الكاملة والصحيحة، فإن البحث الدائم عن هذه البيانات وبكل الوسائل المتاحة أمر ضروري لنجاح كل العمليات الإدارية بالمؤسسة الصناعية، وتختلف المعلومات والبيانات المستخدمة باختلاف نوع القرار ومن أجل هذا ينبغي أن تصدر الإدارة تعليماتها للوحدات التابعة لها لموافاتها بأهم البيانات والمعلومات التي ينبغي استبقاؤها لموافاتها لاتخاذ القرار وتنفيذه، ولا ت ا زل مشكلة الإدارة في أي مؤسسة في الوقت الحالي هي مشكلة الاتصال التنظيمي بمعنى جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار حيث أن نقص تلك المعلومات هو الذي يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة والعكس صحيح.

فالقرارات لا يمكن أن تكون صحيحة وذات فاعلية ما لم تكن مبنية على أساس وافر من المعلومات والبيانات اللازمة لمتابعة اتخاذ القرار وتنفيذه من أوله وتصحيح كل خطأ يقع أو يوشك أن يقع، فالقائد يجد نفسه دائما بحاجة لمراجعة قراره السابق حيث أن معرفة نظر المرؤوسين قبل اتخاذ القرار ربما تجعله يبحث عن حل آخر على أساس أنه بدون ذلك سوف يجد نفسه لو أصر على القرار أمام بديلين الأول أن يكون القرار موضع قبول من يسهم دون استياء، والثاني أن يكون موضع رفض في هذه الحالة يكون القرار مصدرا لاستياء بالغ ومثل هذه المشكلة يمكن[1] حلها بالاتصال التنظيمي لاتخاذ قرارات فعالة وعليه فإن دور الاتصالات في اتخاذ القرار له قدر كاف على التزويد بالحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة لاحظنا بأن هناك اتصالات تخلق التنسيق والانسجام بين مختلف الوحدات والأقسام لكنها محدودة بحيث يغلب عليها الطابع الرسمي أحيانا.

وترتبط عقلانية القرار بعقلانية الاتصال ارتباط وثيق ، إذ لا يمكن أن نتخذ قرار عقلاني ضمن لا عقلانية الاتصال ،هذه العقلانية التي تتبع عملية التحضير للقرار وعملية صناعته ، ثم عملية اتخاذه ثم تنفيذه فمتابعة مدى احترامه ومدى نجاحه ورجع الصدى الخاص به، فتصحيح القرار إن استلزم الأمر ذلك، كل هذه الم ا رحل تتحرك ضمن نظام اتصالي عقلاني مناسب لطبيعة المؤسسة والنشاط وطبيعة القرار ذاته، ومن جهة ثانية لا تنفع عقلانية الاتصال ودقته إن كان القرار غير عقلاني ، أما إذا كان القرار عقلاني ونظام اتصال غير عقلاني فأنه يشوه ويشوه عملية التنفيذ وينقص من عقلانيتها،ثم أن عقلانية الاتصال ودقته تكشف عيوب اتخاذ القرار أثناء التنفيذ خاصة ، لأن الجانب العملي الذي يجسد العملية الاتصالية يكشف عن الكثير من العيوب والصعوبات الميدانية ، وأحيانا قد يكون اتخاذ القرار غامض لأن المقررين يريدون تحليل الخيارات من كل الجوانب ، وهناك فرق بين حالة الشك والغموض في اتخاذ القرار ،كما قد توجد علاقة بين صعوبة اتخاذ القرار أو لاتصال فقد تكون لصعوبة الاتصال علاقة مباشرة أو غير مباشرة باتخاذ القرار داخل المؤسسة،منها صعوبة أو قلة الاتصال بالجهات القيادية أو عدم وضوح الرسالة وعدم فهم المرسل لمضمونها أو تحريفها بصفة عمديه من طرفه لأهداف معينة،أو عدم اختيار الأوقات المناسبة للاتصال حيث يصبح الاتصال هنا مزعجا ومثيرا للقلق و الحصول على بعض الضعف الوظيفي في أحد أجزاء شبكة الاتصال وبالتالي في سير المؤسسة وصناعة القرار بصفة خاصة ، وإذا استمر هذا

[1]-عبد الحليم عبد العظيم،القيادة ودورها في صنع القرار،دراسة مقارنة،دار النهضة العربية،القاهرة،1996،ص56-57.

الوضع من الخلل وتكرر فإنه يصبح مصدرا للصراع حيث تشكل الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات جانبين مهمين في العملية الإدارية ،وهناك علاقة ارتباط قوية بينهما حيث تشكل الاتصالات الدعامة الأساسية من خلا نقل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار .

وتخلص مما تقدم أن مفهوم الاتصالات التنظيمية يمثل تبادلا للأفكار والمعلومات والبيانات فيما بين القادة ومرؤوسيهم ومن ثم صارت مسألة تبادل تلك الأفكار والمعلومات من أبرز المستلزمات الأساسية في عملية اتخاذ القرارات المختلفة، وقد أصبحت كفاءة إدارة أي مؤسسة صناعية وصحة قراراتها معتمدة على مدى توافر المعلومات الكافية وبالمواصفات تمثل البيانات الكمية والنوعية وفي الوقت المناسب فعلاقة الاتصال التنظيمي الفعال باتخاذ القرار يتمثل في أن سلامة القرار الذي يتخذه القائد وفعاليته يتوقعان على مدى دقة المعلومات المتوفرة ووسيلة الاتصال التنظيمي التي يتم عن طريقها نقل هذا القرار إلى الجهات المعنية ومدى تأثيره على تصرفاتهم وسلوكهم.

خلاصة:

إن عملية اتخاذ القرار الإداري ونظرا لأهميته داخل المؤسسة يحظى باهتمام كبير من طرف المسيرين بسبب الدور الاستراتيجي التي تقوم به وهو توجيه المؤسسة وترشيدها للوصول للأهداف المسطرة، ولكن هذه القرارات لن تكون من العدم وإنما بتوفير مجموعة من العوامل، ومن أهمها هو العنصر البشري الذي يلعب الدور الحاسم في هذه العملية، فالقرار ليس مجرد موقف شاذ يتخذ في لحظة زمنية معينة وإنما يكون وفقا لم ا رحل ودراسات يقوم بها قبل اتخاذ القرار ، وأيضا القرار ليس صنفا واحدا فنجد له العديد من الأشكال والأصناف منها مثلا :قرارات مبرمجة...الخ .وتتعد أيضا أساليب اتخاذ القرار ، ومن هنا نستخلص أن القرار ليس أمرا سهلا ولا يستهان به وإنما هو العمود الفقري لكل مؤسسة تريد تحقيق أهدافها والوصول إلى النتائج المرجوة.

الفصل الرابع: الجانب التطبيقي للدراسة

تمهيد:

1-مجالات الدراسة:

1-1 المجال المكاني

2-1 المجال الزمني

3-1 المجال البشري

2- منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات:

2-1-منهج الدراسة

2-2 –أدوات جمع البيانات

3-العينة وطريقة اختيارها

4- عرض وتحليل بيانات الفرضيات:

4-1عرض وتحليل البيانات الشخصية

4-2بناء وتحليل جداول الفرضية الأولى

4-3بناء وتحليل جداول الفرضية الثانية

4-4 نتائج الفرضية الأولى

4-5 نتائج الفرضية الثانية

5- الاستنتاج العام

6- التوصيات

-الخاتمة

تمهيد:

استنادا إلى ما جاء في الجانب النظري،ومن خلال تعرضنا لدراسة الاتصال التنظيمي،ثم القرارات الإدارية،وتدعيما لمعلوماتنا واستكمالا للإجابة عن الإشكالية المطروحة سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب الميداني من اجل تسليط الضوء على دور الاتصال التنظيمي في تفعيل اتخاذ القرارات الإدارية.

وقد تم اختيار مؤسسة سونلغاز-المدية-لتطبيق الدراسة نظرا لكونها أهم مؤسسة إستراتجية،تعتمد على العمل في بيئة تتسم بالتغير كذلك المؤسسة تمتلك كفاءات حقيقية تدير بها أعمالها ووفقا لهذا قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كالأتي:

-تقديم عام لمؤسسة سونلغاز.

- الدراسة المنهجية للبحث.

- تطبيق الدراسة الإحصائية على المؤسسة ومناقشة النتائج.

لنختتم الفصل بمجموعة من النتائج العامة،وتقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شانها أن تساهم في تحسين دور الاتصال التنظيمي في تفعيل اتخاذ القرارات الإدارية.

أولا: مجالات الدراسة

- المجال المكاني:

التعريف بالمؤسسة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية

هي مديرية فرعية تابعة للفرع الرئيسي الذي يضم ثلاثة فروع،يسمى بشركة الكهرباء والغاز للوسط حسب التقسيم للشركة الأم، انشات هذه المديرية بالمدية عام2006، وهي مديرية جهوية مكلفة في حدود صلاحيات سونلغاز بتوزيع الطاقة الكهرباء والغاز، وتلبية احتياجات الزبائن على مستوى المنطقة مع الأخذ بعين الاعتبار التكلفة ونوعية الخدمة والأمان، تعمل هذه المديرية على ضمان التسيير الإداري واستغلال شبكات الكهرباء من نوع التوتر العالي والمتوسط والمنخفض، وتوكل إليها مهمة تطوير الشبكات وصيانتها وكذلك الشأن بالنسبة لشبكات نقل الغاز، كما تساهم في تحديد السياسة التجارية للمؤسسة وفي التخطيط العام للشبكات وضمان تسيير وإيصال خدماتها للزبائن وتقديم المساعدة والنصائح.

مهام مديرية توزيع الكهرباء والغاز

* تطوير شبكات الكهرباء والغاز، بحيث يسمح بربط زبائن جدد لها.

* ضمان امن وفعالة هذه الشبكات.

* تسويق الكهرباء والغاز.

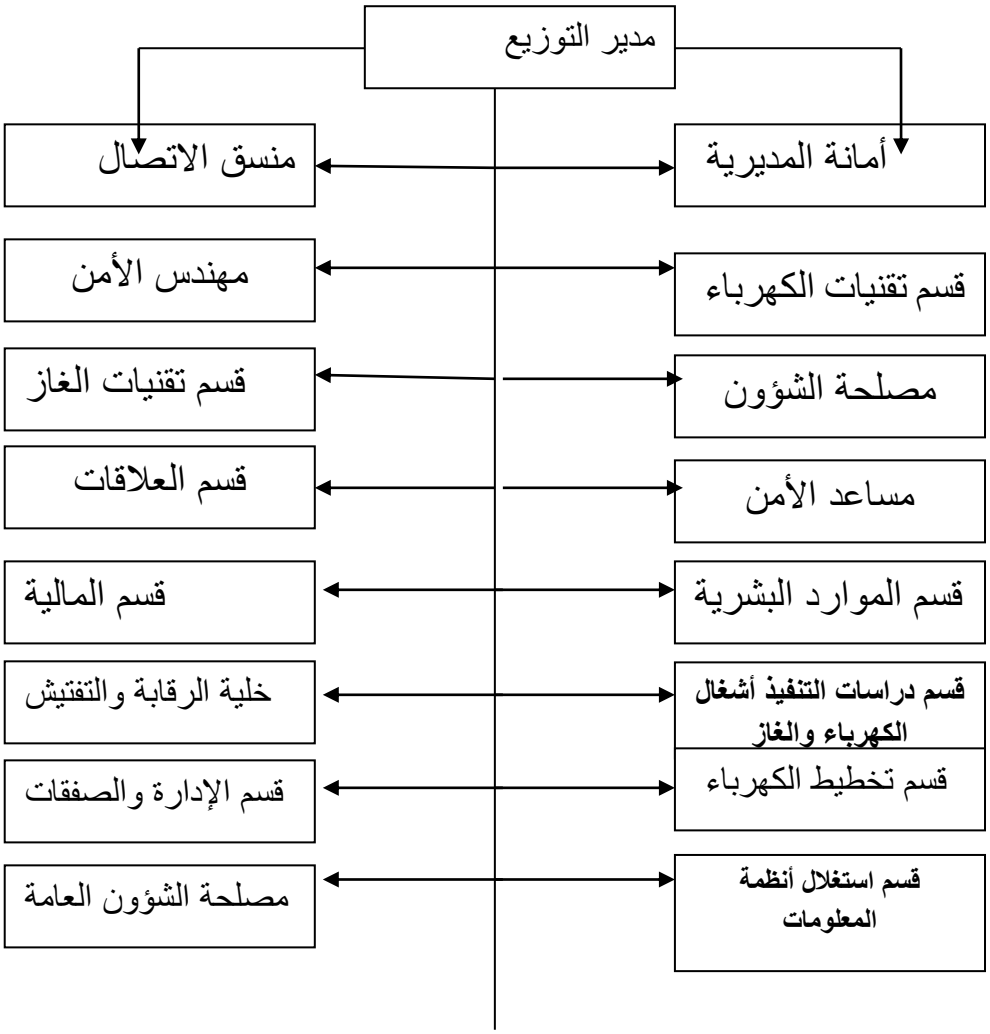
* ضمان نوعية واستمرارية الخدمة.

* ضمان ظروف أفضل من حيث السلامة ونوعية الخدمة وبأقل تكلفة.

* استغلال وصيانة شبكة توزيع الكهرباء و الغاز.

* ضمان التوازن بين العرض والطلب في مجال الطاقة.

رقم (01):الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز



الأمانة: تهتم بمتابعة البريد الوارد والصادر من والى المراكز، وتقوم بوظائف الاتصال مستعملة في ذلك كل أجهزة الاتصال الهاتف، الفاكس...

المدير والتوزيع: هو المسؤول عن جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المركز،يسعى بالسهر على المتابعة والإشراف والتنسيق بين جميع الهياكل التابعة للمركز،ويقدم توجيهات.

قسم الموارد البشرية: تعد و تنشئ سياسة الموارد البشرية، وتؤمن مراقبة تخطيط وتطوير الموارد البشرية تسهر على تنفيذها،وكذا الإصغاء والتركيز في ميدان العلاقات الاجتماعية المهنية وظروف العمل.

قسم التنمية والإستراتجية حول أشغال الكهرباء والغاز: مكلف بإعداد الدراسات والتحاليل المستقبلية التي هي نفسها تعود إلى تزويد سونلغاز برؤية أفضل للمخاطر والفرص على المدى المتوسط والطويل،وهي مكلفة بتحديد استراتجيات التنمية والتوزيع في عدة مجالات.

قسم العلاقات العامة: تعد وتقوم بتطبيق السياسة والتنظيم المتعلق بميدان وسائل البنية التحتية مثل السيارات،الوثائق التقنية والعملية،وتقوم بدور الرقابة التنفيذية.

قسم التسيير والمعلوماتية: تحدد سياسة التنظيم وإدارة المنظمة وذلك بتامين مباشرة العملية وانجاز الدراسات المتعلقة بهيكل ونمط التسيير، بالإضافة إلى إعداد واقتراح المخطط الإداري للنظم الإعلامية والخطة المعلوماتية المناسبة.

قسم الاتصالات: يقوم بحفظ وتنظيم المعلومات الموجهة للجمهور والزبائن باستعمال الأدوات مثل الملصقات،الجرائد والإذاعة،بالاستناد إلى السياسة المعتمدة من طرف المؤسسة ،ويشارك بالتعاون مع المديرية العامة في المحافل التجارية،إضافة إلى اقتراح كيفيات الإشهار وفتح المجال للزبائن عن طريق سجل الاقتراحات ،وتمثيل المنظمة في حظور الحوارات والمناقشات عن طريق الإذاعة...

قسم استغلال الكهرباء: يتضمن ثلاث مصالح وهي:

1)مصلحة مراقبة استغلال الشبكات: تقوم بإعداد برامج لصيانة المنشات ومراقبتها وتسييرها وإحصاءها، وتامين انطلاق المشاريع وتسيير المحولات.

2) مصلحة أشغال التوتر المنخفض: تقوم بانجاز أشغال الربط للزبائن الجدد والقيام بأشغال الصيانة للمنشات ذات الضغط المنخفض وإصلاح الأعطال الكهربائية في المنشات.

3)مصلحة الصيانة الكهربائية: تقوم بالبحث عن الخلل في الأعمدة الكهربائية،والقيام بأشغال على مستوى المراكز التي تتطلب التحكم عن بعد،بالإضافة إلى تجهيز علب توصيلات الكهرباء وتسيير قطع الغيار.

-قسم استغلال الغاز: تضم ثلاث مصالح:

1)مصلحة مراقبة استغلال الشبكات:تتمثل مهامها في استغلال شبكات الغاز من خلال إعداد برامج الصيانة للمنشات الغازية،وتسييرها من خلال متابعة تحليل إحصاءات المنشات، وتامين انطلاق مشاريع الغاز.

2)مصلحة صيانة الغاز:فيما يخص البحث الشامل للأعطال،تقوم بإعداد البرامج السنوي للبحث وتسيير ووضع بطاقة الكشف، وتنفيذ البرنامج المسطر وتحليل النتائج وضمان إصلاح جميع الأعطال المبلغ عنها،إضافة إلى إعداد دراسات الحماية، والقيام بانجاز أشغال كشف الخلل وضمان إصلاحه.

3)مصلحة تطوير الشبكات:تقوم بإعداد خريطة الشبكات ودراسة مخطط إعادة الهيكلة وتطوير الشبكات للتجمعات السكانية،ووضع الاقتراحات للتوصيلات الكبرى.

قسم العلاقات التجارية:يضم ثلاث مصالح وهي:

1)مصلحة التجارية: تقوم بالنشاطات التجارية وتطوير المبيعات وانجاز الفواتير وتحليل استهلاك الزبائن، وكذا مساعدة الزبائن لإجراءات وقواعد الأمن.

2)مصلحة الزبائن:تكلف بحساب الفواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة والتحصيل من الزبائن،ومراقبة العدادات الخارجية،ومتابعة مختلف الديون.

3)الوكالات:تتمثل مهامها في متابعة الفواتير(تحصيل،قطع إعادة ،تموين)،كذلك متابعة ملفات الزبائن،كما تقوم بمتابعة وصيانة الشبكة الكهربائية على المستوى المحلي وانجاز عمليات ربط الزبائن الجدد.

قسم البحث والتطوير:مكلف بالدراسات والبحوث التطبيقية والخبرات،وكذلك تقوم بانجازات الدراسات للاستعمال العقلاني للطاقة.

قسم الأمن الداخلي:يقوم بمتابعة كافة الإجراءات بصفة دائمة للأمن الداخلي للمديرية والمصالح التقنية(كهرباء،غاز)،وكذا المصالح التجارية والمديريات الفرعية،ويعمل على إعداد التقارير الدورية في الوقت المناسب في حالة حوادث متعلقة بالأمن الداخلي وإعلام مساعد المدير العام صفة منتظمة و العمل على قيام بزيارات دورية للهياكل التابعة للمديرية،وهذا لمراقبة حالة تطبيق الأحكام المتعلقة بالأمن الداخلي للمؤسسة.

قسم المالية والمحاسبة:يحتوي على أربع مصالح وهي:

1)**مصلحة المالية**:تعمل على ضمان القواعد اللامركزية ومتابعة حسابات الخزينة،ومراقبة الحسابات البنكية والبريدية،إضافة إلى إعداد تقديرات الخزينة على المدى القصير والقيام بالمقاربات بين الحسابات البنكية والبريدية.

2)**مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:**تتمثل مهامها في إعداد الميزانية السنوية للمديرية الجهوية،وإعداد لوحة القيادة وتقدير ميزانية النشاط للمديرية.

3)مصلحة الاستغلال:وتتمثل مهامها في ضمان التفتيش والرقابة ومحاسبة العمليات،إضافة إلى ضمان مراقبة الكتابات المحاسبية ومراقبة تبرير ضمان مصداقية الحسابات، وتعمل على ضمان الربط بين المراكز المحاسبية الأخرى ومقر المديرية.

4)**مصلحة الإشراف**:تشرف على مختلف عمليات الجرد(المخزون،زبائن،استثمارات).

قسم دراسات تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز:تتضمن ثلاث مصالح وهي:

1)**مصلحة دراسات أشغال الكهرباء والغاز**:مكلفة بالتحكم في التنفيذ وعلى مدى طويل،وفيما يخص دراسات أشغال الكهرباء والغاز،تقوم بدراسة الطلبات الواردة من مديرية التوزيع وأقسام الاستغلال.

2)**مصلحة الاستثمارات**:تقوم بتسيير اعتمادات مديرية التوزيع ومتابعتها وتنفيذها فتح وإغلاق تصريحات البرامج.

3)مصلحة الصفقات:تقوم ببرمجة الأشغال وإبرام الصفقات.

2-2 المجال الزماني:

بعد تحديدنا لموضوع المراد دراسته، بدأنا في عملية البحث حيث بدأنا في عملية جمع المادة العلمية وكان ذلك بداية شهر فيفري ،وفي هذه المدة تم تحديد الإشكالية وفرضيات الدراسة، بعدها قمنا بالدراسة الميدانية والتي تمت عن طريق 3 مراحل:

المرحلة الاستطلاعية:وتم في هذه المرحلة الذهاب إلى ميدان الدراسة في مديرية الكهرباء والغاز بولاية المدية حيث هذه الفترة قمنا بالتعرف على ميدان الدراسة، وطرح بعض الأسئلة على المشرف في المؤسسة.

المرحلة الثانية:والتي تم فيها توزيع الاستمارات على المبحوثين (الإطارات) وكان ذلك في الفترة المسائية يوم 20ماي 2021وتم استلامها في نفس اليوم.

المرحلة الثالثة:في هذه الفترة بدأنا بعملية تفريغ الاستمارات، وبناء الجداول وتحليل البيانات.

المجال البشري:اقتصر نطاق الدراسة من حيث المبحوثين على الفئات الإدارية، من موظفين إداريين(الإطارات)، بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

تحتوي مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بولاية المدية على297 عامل، وهم موزعين حسب الفئات المهنية فنجد:

عدد الإطارات:81.

عدد أعوان تحكم: .189

عدد أعوان تنفيذ:27.

2-المنهج وأدوات جمع البيانات:

المنهج:

المنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة للمشكلة من اجل اكتشاف الحقيقة، وان العلم الذي يبحث في هذه الطرق هو علم مناهج البحث وهو مجموعة من الإجراءات والخطوات التي يضعها الباحث عند دراسته لمشكلة ما،وهنا فان اختيار المنهج الملائم للموضوع المدروس وأنواع الدراسة التي يسعى إليها.

لذلك اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي من اجل الحصول على معلومات حقيقية وبالتفصيل حول دور الاتصال التنظيمي في تفعيل اتخاذ القرارات الإدارية.

فعندما يريد الباحث دراسة ظاهرة فأول خطوة يقوم بها هو وصف الظاهرة وجمع المعلومات عنها، والمنهج الوصفي يدرس الظاهرة كما هي في الواقع،يمكن التعبير عنها تعبير كمي وكيفي، فالتعبير الكمي يعطي وصف رقمي مقدار هذه الظاهرة،ودرجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى،أما التعبير الكيفي فهو يصف الظاهرة ويوضح خصائصها،إذن فالمنهج الوصفي التحليلي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق المعلومات مقننة على المشكلة وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

3-الأدوات المستعملة (جمع البيانات):

يتوقف اختيار الباحث للأداة المناسبة لجمع البيانات على عوامل كثيرة،فبعض البيانات تصلح في بعض البحوث ونوع المنهج المستخدم في الدراسة وكذلك نوع المعلومات المطلوب الحصول عليها وكذا مهارة الباحث.

وبناءا على هذا اعتمدنا على الملاحظة و الاستمارة والتي تعتبر أداة سريعة للحصول على أراء العاملين حول الاتصال التنظيمي في تفعيل اتخاذ القرارات الإدارية.

3-1الاستمارة:

وتعرف الاستمارة على أنها إحدى طرق جمع المعلومات من المبحوثين بواسطة مجموعة أسئلة مكتوبة على أن يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد،بحيث أن تكون الأسئلة منصبة حول معرفة الرأي العام والخصائص حول الحقائق والظواهر الاجتماعية، على أن تكتب بلغة بسيطة ومفهومة خالية من الغموض والتكرير.

وقد قسمت الاستمارة في بحثنا إلى ثلاثة محاور، وتضمن كل محور مجموعة من الأسئلة.

- محور يتعلق بالبيانات الشخصية.

- محور يتعلق بأسئلة الفرضية الأولى.

- محور يتعلق بأسئلة الفرضية الثانية.

واحتوت الاستمارة على أسئلة مفتوحة ومغلقة.

المقابلة:يتم اعتمادها في القابلات مع القادة والمسؤولين في المؤسسة .

الملاحظة المباشرة:كما تعرف على أنها تقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما ،بهدف اخذ معلومات من فهم المواقف و السلوكات، وهناك من يعتبرها على أنها رصد للسلوك الذاتي والاجتماعي الذي يمارسه الأفراد بشكل فعلي في الحياة اليومية والعلمية، واعتمدنا عليها نحن في جمع المعلومات الميدانية المتصلة بسلوك الموظفين أثناء الدراسة الاستطلاعية ومن خلالها تعرفنا على الظروف التي يتم العمل فيها من طرف الموظفين كما اعتمدنا عليها في التحليل السوسيلوجي للجداول.

3-العينة وطريقة اختيارها:

العينة العشوائية المنتظمة:نوع ثاني من العينات الاحتمالية التي تتشابه إلى حد ما بالعينة العشوائية البسيطة،إلا أن هذا النوع من العينات يعتمد على وجود نوع من النظام في اختيار العينات، حيث يكون مجتمع الدراسة محددا ومعروفا في قوائم أو جداول، بحيث يكون لكل فرد رقم خاص به كما يقوم الباحث بتحديد العينة سابقا، ففي حالات معينة يحصل الباحث على عينات موجودة في جداول، أي أنها مصنفة وجاهزة في هذه الحالة يستطيع أن يختار عينة من تلك القوائم بشكل منظم.

واعتمدنا في دراستنا على هذه العينة،واخترنا 30 من الإطارات من أصل 81 إطار.

4-عرض وتحليل بيانات الفرضيات

4-1 عرض وتحليل البيانات الشخصية:

جدول رقم (01) توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	22	%73.33
أنثى	8	%26.66
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول الذي يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس هي 73.33 % ونسبة الإناث هي 26.66 %وعليه نستنتج أن عامل الجنس يلعب دورا هاما في المؤسسة، وهذا التباين الكبير بين نسب الذكور والإناث راجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة في المجال الطاقوي، الذي يتميز بالمهام الشاقة يجعل وجود الذكور أكثر من الإناث أمر طبيعي، إضافة إلى أن الخصوصية الاجتماعية للمنطقة غالبا ما تكون سببا في تجنب الإناث العمل في هذا المجال، رغم هذا لا يمكن استبعاد عملهن الذي ينحصر في المهام الإدارية.

جدول رقم (02) توزيع المبحوثين حسب السن

السن	التكرار	النسبة
اقل من 25	0	%0
من 25-35	5	%16.66
36-45	20	%66.66
أكثر من 45	5	%16.66
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول المبين لتوزيع المبحوثين حسب فئات السن أعلى نسبة منحصرة بين الفئة العمرية من 36-45 سنة بنسبة 66.66 %، وبالمقابل الفئة العمرية من 25-35 بنسبة 16.66% ، وبالمقابل الفئة العمرية أكثر من 45 %بنسبة تقدر 16.66%،فيما تمثل الفئة العمرية اقل من 25 بنسبة 0%.

نستنتج من خلال البيانات أن الفئة العمرية الغالبة في المؤسسة تتراوح أعمارهم ما بين 36-45 سنة يليها الموظفين البالغ أعمارهم من 25-35 وأكثر من 45 بنسبة 16.66 %ثم تليها الفئة اقل من 25 بنسبة 0% ،وهذا يدل على أن اعتماد المؤسسة على فئة الشباب المتميز بالإبداع والقدرة على العطاء أكبر.

جدول رقم (03) توزيع المبحوثين حسب الاقدمية

الاقدمية	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	0	%0
من 5 الى10	9	%30
من 11 الى 20	18	%60
اكثر من 20	3	%10
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب الاقدمية أن أعلى نسبة في المؤسسة كانت لفئة من 11-20 سنة بترتيب يعبر على نسبة60% ، وتليها الفئة ذات الاقدمية تتراوح من5-10 سنوات بنسبة 30% ، ثم تليها فئة المبحوثين ذو أقدمية تتراوح أكثر من 20 سنة ،ثم تليها اقل نسبة سجلت لفئة المبحوثين ذوي الأقدمية المتراوحة أقل من 5 سنوات بنسبة قدرت 0%.

مما سبق نستنتج أن المؤسسة لا تعتمد على سياسة التجديد في الموارد بل تفضل الإبقاء على عمالها، بل تستفيد من الخبرات المتاحة في عمالها القدماء، فهم الأدرى بالمؤسسة وسياستها، كذا مشاكلها في حالة وقوع في أزمة، فهم لديهم كل المعلومات الخاصة بها عكس الأفراد الجدد.

جدول رقم (04) توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية

الصفة المهنية	التكرار	النسبة
رئيس مصلحة	13	%43.33
رئيس قسم	06	%20
رئيس وحدة	0	%0
رئيس توجيه	11	%36.66
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب الصفة المهنية، أعلى نسبة تركزت في رتبة رئيس مصلحة بتكرار13 أي ما يقدر بنسبة 43.33% ،ثم يليها رئيس توجيه 11 أي ما يقدر 36.66% ، على غرار رئيس قسم 6 بنسبة قدرت ب20 % في الأخير رئيس وحدة0% .

نستنتج من خلال البيانات أن مجتمع البحث يتوزع أغلبه مهنيا في رتبة رئيس مصلحة بنسبة %43.33 و36.66 %من رئيس توجيه بينما رئيس قسم بنسبة 20% وهذا ما يتلاءم مع طبيعة نشاط المؤسسة العملي التقني،حيث يعمل الإطارات كمشرفين ومنسقين بما يخدم أهداف المؤسسة.

2-4 بناء وتحليل جداول الفرضية الأولى

جدول رقم (05) الوسائل المعتمدة في نقل المعلومة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
شفهي	07	%23.33
كتابي	4	%13.33
معا	19	%63.33
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن الوسائل الاتصالية المعتمدة في المؤسسة الاتصال الشفهي والكتابي معا بنسبة 63.33 %ثم يليها الاتصال الشفهي بنسبة 23.33 % ثم الاتصال الكتابي بنسبة 13.33%.

ومنه يمكن القول بان الوسائل الاتصالية الكتابية والشفهية معا هي أكثر الوسائل الاتصالية المعتمدة في المؤسسة، والتي تضمن وصول المعلومة بصورة دقيقة ومضمونة بعيدا عن كل التشويهات مهما كان وقت وصولها والجهد المبذول لإيصالها، حيث تضمن وصول المعلومة بسرعة أكبر وبأقل جهد وفهم اضمن للمعلومة.

جدول رقم (06) وسائل الاتصال المعتمدة عليها داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
المقابلات الشخصية	09	%30
ملصقات الحائط	02	%6.66
الهاتف	08	%26.66
الاجتماعات	12	%40
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أسلوب الاتصال المعتمد عليه في المؤسسة هي الاجتماعات بنسبة40 % ثم تليها المقابلات الشخصية بنسبة 30% ثم تليها الهاتف بنسبة 26.66% وفي الأخير ملصقات الحائط بنسبة6.66%.

ومنه يمكن القول إن استخدام الوسائل الاتصالية يرجع بالدرجة الأولى إلى طبيعة العمل والمهام المؤدية وكذا درجة استخدامها،أما الهاتف فيعتمد عليه نظرا لسهولته في نقل المعلومة والتعليمات والأوامر وكذا ضمان سرعة وصولها.

جدول رقم (07)تواصل الموظفين مع الإدارة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
الاتصال الرسمي	29	%96.66
الاتصال غير الرسمي	01	%3.33
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يستخدمون الاتصال الرسمي بنسبة 96.66% ثم يليها الاتصال غير الرسمي بنسبة 3.33%.

ومما سبق نستنتج انه يوجد اتصال بين الموظفين والمسئول المباشر حيث يرون انه توجد اتصالات بينهم وبين المشرف وذلك راجع لقلة المشاكل وسيادة روح الثقة والاحترام بينهم.

جدول رقم (08)وسائل الاتصال الحديثة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	26	%86.66
لا	04	%13.33
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن استعمال وسائل الاتصال الحديثة تستعمل بنسبة كبيرة 86.66 %، وبالمقابل الإجابة بـ" لا" بنسبة 13%.

ومنه يمكن القول أن العمال يقرون باستخدام وسائل الاتصال الحديثة والتقنيات عالية الجودة لتبادل المعلومات، حيث تعزز وسائل الاتصال الحديثة في تفعيل القرارات المتخذة من حيث

التصميم والتنسيق والدقة والتقويم من حيث السرعة والسهولة،كذا بالطبع مجموعة من الايجابيات التي ساهمت على دعم اتخاذ القرارات.

جدول رقم (09)المواضيع التي تدور حولها التقارير

الاحتمالات	التكرار	النسبة
الإبلاغ عن النشاطات والمهام	15	%50
تبليغ قرارات	12	%40
مشكلات في المؤسسة	03	%10
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أكدوا على التقارير تدور حول الإبلاغ عن النشاطات والمهام بنسبة 50 %، ثم تليها تبليغ قرارات بنسبة 40 %، أما نسبة المبحوثين الذين أجابوا بمشكلات في المؤسسة بنسبة 10%.

سبق نستنتج أن التقارير في المؤسسة تكون من اجل الإبلاغ عن النشاطات والمهام وتبليغ قرارات الصادرة من الإدارة العليا، من خلال تقديم التوجيهات والأوامر لتحقيق الأهداف المنشودة،وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة كونها مؤسسة خدماتية تسعى إلى تقديم الخدمات للمواطن.

جدول رقم (10) التقارير أكثر الوسائل كفاءة في نقل المعلومة

الاحتمالات	**التكرار**	**النسبة**
نعم	23	%76.66
لا	07	%23.33
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين اقروا أن التقارير هي أكثر الوسائل كفاءة في نقل المعلومة بنسبة 76.66 %، في حين أجاب بقية المبحوثين ب لا بنسبة 23.33.%

من خلال ما سبق نستنتج أن التقارير تعتبر من أهم الوسائل كفاءة في نقل المعلومة، كونها تحتوي مجموعة من التوجيهات والأوامر التي يمكن الاعتماد عليها في ترسيخ المعلومة لدى الموظفين، وكذا تميزها بدرجة كبيرة من الرسمية والمصداقية،كما تتصف بأنها تقارير توضيحية تحمل في طياتها جميع المعلومات الضرورية لأنها تجسد مختلف العمليات،لكن خذا لا ينفي أنها تأخذ وقتا طويلا للوصول للأطراف المعنية وانه توجد حالات لا تستدعي التقارير بل الاعتماد على الإبلاغات الشفوية.

3-4 بناء وتحليل جداول الفرضية الثانية

جدول رقم (11) كيفية اتخاذ القرار في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
مباشرة	**09**	**%30**
غير مباشرة	**02**	**%6.66**
معا	**19**	**%63.33**
المجموع	**30**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول الذي يمثل اتخاذ القرار في المؤسسة مباشرة وغير مباشرة معا بنسبة قدرت 63.33 %أما اتخاذ القرار مباشرة قدرت ب 30% قم تليها غير مباشرة بنسبة 6.66%.

ومنه يمكن القول بان المؤسسة تعتمد اتخاذ القرار مباشرة في تسيير المؤسسة

جدول رقم (12)الشعور بصعوبة في إيصال قرارات معينة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	05	%16.66
لا	10	%33.33
أحيانا	15	%50
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بصعوبة إيصال قرارات معينة أن نسبة أحيانا قدرت ب50% ، وبالمقابل لا قدرت نسبتها ب33.33% ثم تليها نسبة 16.66%.

جدول رقم (13)إشراك العمال في اتخاذ القرارت الخاصة بمستقبل المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	12	%40
لا	3	%10
أحيانا	15	%50
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بإشراك العمال في اتخاذ القرار الإداري أن نسبة أحيانا قدرت ب50% من عينة الدراسة ترى ا ن إشراك العمال في اتخاذ القرار الإداري أحيانا يعود بالفائدة على المؤسسة وأحيانا لا، والسبب يعود إلى أن البعض ليس لديهم القدرة على اتخاذ القرارات الفعالة، والبعض الأخر يشتركون في اتخاذ القرار، أما نسبة 40 %من عينة الدراسة ترى أن إشراك العمال يعود بالفائدة على المؤسسة وذلك يعود كون أن بعض الموظفين لديهم مستوى

عال وخبرة عالية أي أنهم يعرفون ما يخدم مؤسستهم.أما نسبة 10% ترى ا ن إشراك العمال في اتخاذ القرار الإداري لا يعود بالفائدة على المؤسسة.

جدول رقم (14) كيف يتم اتخاذ القرار

الاحتمالات	التكرار	النسبة
فردي	09	%30
بالمشاركة	21	%70
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بكيفية اتخاذ القرار حيث أن نسبة 70% تمثل الإجابة بان القرارات تتخذ بالمشاركة في حين أن نسبة اتخاذ القرار بشكل فردي قدرت ب30%.

ومنه نستنتج أن المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة تخدم مصالحها بالدرجة الأولى، فهي تساعد على زيادة التعاون والاحترام وبالتالي تأدية المهام على أحسن وجه،كما تؤدي مشاركة العمال إلى تكوين قيم وتوحيد أفكارهم الذي يظهر كثيرا في التنظيمات غير الرسمية، مما يؤدي إلى تكوين علاقات ايجابية تساعد على تخفيف الصراعات وتحسين العلاقات بين جماعات العمل.

جدول رقم (15) مساهمة وسائل الاتصال في المؤسسة في اتخاذ القرارات

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	26	%86.66
لا	04	%3.33
المجموع	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول المتعلق بمساهمة وسائل الاتصال المتاحة في المؤسسة في اتخاذ القرارات أن نسبة 86.66 %أنهم يقرون بأن وسائل الاتصال تساهم بشكل كبير في اتخاذ القرار، وبالمقابل نسبة 3.33 %لا يقرون بهذه الوسائل.

مما سبق نستنتج أن وسائل الاتصال تلعب دورا هاما في اتخاذ القرارات في المؤسسة، حيث تمكن الإدارة من التسيير الحسن لمصالحها والنهوض بالمؤسسة وترقيتها إلى مستويات جيدة، وكذا المحافظة على العلاقات بين الموظفين من خلال إثراء روح الجماعة، كما تلعب دور في اختصار الوقت والجهد وتحسين الخدمة للمواطنين لتفادي تعطل مصالحهم، كما تلعب دور رئيسي في عملية اتخاذ القرار، من خلال نقل المعلومة وإيصالها إلى الأطراف المعنية وبالتالي تتخذ القرارات من خلالها.

جدول رقم (16) يوضح العلاقة بين الأقدمية ووسائل الاتصال الحديثة

الأقدمية وسائل الاتصال	نعم		لا		المجموع	
اقل من 5 سنوات	0	%0	0	%0	0	%0
من 5 إلى 10 سنوات	07	%26.93	01	%25	8	%26.67

من 11 إلى 20 سنة	18	69.23%	02	%50	18	%60
أكثر من 20 سنة	01	%38.4	01	%25	04	%13.33
المجموع	26	%100	04	%100	30	%100

الجدول يبين مدى ارتباط وسائل الاتصال وعلاقته بالأقدمية حيث تؤكد فئة الأقدمية أكثر من 11-20 سنة أن استخدام وسائل الاتصال الحديثة من طرف الموظفين نسبة 69.23 %، بينما عبرت نسبة 50% عدم استخدامها لوسائل الاتصال الحديثة، بينما المبحوثين ذوي الأقدمية أكثر من 20 سنة عبرت ما يقارب 38.4 ،%، على غرار فئة ذوي الأقدمية بنسبة 25 %من ذات فئة الأقدمية عدم استخدامها وسائل الاتصال الحديثة، على غرار فئة الأقدمية من 5-10 سنوات عبرت عما يقارب 25% من ذات الفئة من استخدام لوسائل الاتصال الحديثة.

وعليه نستنتج أن المؤسسة يستخدم وسائل الاتصال الحديثة إلا أن هذا لا يلغي النسب التي أقرت عدم استخدامها لوسائل الاتصال الحديثة.

جدول رقم (17) يوضح العلاقة بين الأقدمية والمشاركة في اتخاذ القرار

الأقدمية وسائل الاتصال	فردي		بالمشاركة		المجموع	
اقل من 5 سنوات	0	%00	0	%0	0	%0
من 5 الى 10 سنوات	03	%33.33	06	%28.57	10	%33.33
من 10 إلى 20 سنة	05	%55.55	10	%47.61	13	%43.33
أكثر من 20 سنة	01	%11.11	05	%23.80	07	%23.33
المجموع	09	%100	21	%100	30	%100

نلاحظ من خلال الجدول مدى ارتباط الأقدمية بكيفية اتخاذ القرار حيث تؤكد فئة الأقدمية أكثر من 10-20 سنة يقومون باتخاذ القرار بالمشاركة بينما عبرت نسبة 47.61 % اتخاذ القرار بشكل فردي، بينما المبحوثين ذوي الأقدمية من 5-10 سنوات عبرت ما يقارب ب 33.33 %في اتخاذ القرار بالمشاركة بينما عبر من ذات الفئة بنسبة 28.57 %اتخاذ القرار بشكل فردي، في حين أن ذوي الأقدمية أكثر من 20 سنة عبرت ب11.11 %يكون اتخاذ القرار بالمشاركة، بينما عبرت النسبة من ذات الفئة ب 3.80%عدم المشاركة في اتخاذ القرار.

ومنه نستنتج أن المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة تخدم مصالحها بالدرجة الأولى، فهي تساعد على زيادة التعاون والاحترام وبالتالي تأدية المهام على أحسن وجه،كما تؤدي مشاركة العمال إلى تكوين قيم وتوحيد أفكارهم الذي يظهر كثيرا في التنظيمات غير الرسمية، مما يؤدي إلى تكوين علاقات ايجابية تساعد على تخفيف الصراعات وتحسين العلاقات بين جماعات العمل.

4-نتائج الفرضية الأولى:

إن الفرضية الأولى المطروحة والتي مفادها أن المعلومات تزيد من فعالية القرارات فمن خلال الشواهد الكمة والملاحظة التي قمنا بها أثناء فترة إجراء الدراسة الميدانية وانطلاقا من عدة مؤشرات لاختبار صحة هذه الفرضية أو نفيها كانت نتائج الدراسة تبرهن أن الفرضية الأولى تحققت وبنسبة كبيرة، حيث اجمع الموظفين أن الوسائل الكتابية والشفهية معا أكثر الوسائل الاتصال استعمالا بنسبة قدرت63.33%.

كما تؤكد نتائج الدراسة أن الإدارة تقوم بالاتصال بهم عن طريق الاجتماعات بنسبة 40%، وكذلك الاتصال بهم عبر الهاتف بنسبة 26.66%،كما أنهم يستعملون الاتصال الرسمي بالإدارة بنسبة 96.66%،

فيما يؤكد الموظفين أن أكثر الوسائل الاتصال فعالة هي الإبلاغ عن النشاطات والمهام بنسبة 50%، وأكدوا أنهم راضين عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات بنسبة قدرت 76.66%،كما اجمع الموظفين على أن المعلومات المرسلة من قبل الإدارة تعود عليهم بفعالية القرارات وذلك لأنها تضمن وصول المعلومة بدقة بعيدة عن كل الانحرافات والتشويهات وكذا ضمان وصولها للأطراف المعنية.

ومنه يمكن القول بان نقل المعلومات والبيانات بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري في أي منظمة سواء كانت عامة آو خاصة ، لكونها القاعدة الأساسية والرئيسية في اتخاذ القرارات الإدارية، وعليه فان جودة القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية يتوقف على مدى توافر المعلومات المتاحة،حيث ترتبط فعالية ونجاح أي نظام بدرجة تأثيره على أداء الإدارة العليا لوظائفها المركزية من تخطيط ورقابة وتقييم الأداء ، ويتمثل هذا التأثير فيما يقدمه هذا النظام من بيانات ومعلومات ملائمة عن البدائل المتاحة أمام متخذي القرارات لحل المشاكل القائمة والمستقبلية لتحقيق الأهداف المطلوبة.

5-4 نتائج الفرضية الثانية:

تؤكد نتائج اختبار الفرضية الثانية والتي مفادها أن الاتصال التنظيمي يساهم في تحقيق فعالية في اتخاذ القرار حيث أن الفرضية الثانية تحققت،والنتائج المتحصل عليها من خلال النسب المئوية والتكرارات الموجودة في الجداول دليل قاطع على هذا من بين هذه النتائج المشاركة في اتخاذ القرار تكون مباشرة وغير مباشرة معا بنسب قدرت 63.33%، في حين إشراك الموظفين في اتخاذ القرار أحيانا بنسبة قدرت% 50 حيث نجد أن نسبة 86.66% اقروا بان الاتصال الجيد يؤثر ويساهم بشكل كبير في تفعيل عملية اتخاذ القرار، لأنه يساهم في معرفة رد فعل الموظفين بطريقة مباشرة حول اتخاذ القرار الأفضل والحل الأنسب .

وعليه يمكن القول من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال الفرضيات أن الاتصال التنظيمي يساهم ويؤثر بشكل كبير في تفعيل عملية اتخاذ التي تستدعي القرارات الهامة داخل المؤسسة وحتى القرارات العادية اتصالات مناسبة لكل حالة من الحالات،أحيانا تكون مكثفة وأحيانا أخرى تكون معقدة أو بسيطة ، بحيث يتم احترام السلمية في جميع المعلومات ، وفي التشاور

وعقد الاجتماعات واحترام الصلاحيات الخاصة بالأفراد ، حيث تشكل الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات جانبين مهمين في العملية الإدارية ،وهناك علاقة ارتباط قوية بينهما حيث تشكل الاتصالات الدعامة الأساسية من خلا نقل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار .

5- الاستنتاج العام :

من خلال المعطى الإجمالي الذي بنينا عليه موضوع الدراسة والذي من خلاله تم بناء المعطى العلمي المتعلق بدور الاتصال التنظيمي في تفعيل اتخاذ القرارات الإدارية ومن خلال النتائج الجزئية التحليلية لمتغيرات و المؤشرات التي استندنا عليها في إتمام مشروع الدراسة حيث تأكد لنا من خلال التحليل مايلي:

لقد أكدت تحقيق الفرضيات الفرعية للدراسة صدق الفرضية العامة للبحث، والتي مفادها أن الاتصال التنظيمي يساهم بشكل كبير في تفعيل اتخاذ القرار داخل المؤسسة، حيث أوضحت نتائج الدراسة الميدانية ذلك،حيث أن الاتصال التنظيمي في المؤسسة يوفر المعلومات والبيانات الضرورية لسير العمل وانجاز المهام المطلوبة، كما يرسي دعائم المشاركة الجماعية والتعاون بين الموظفين في المؤسسة مما يحقق الراحة والاستقرار النفسي للأفراد وكل هذا يحتم عليهم بذل المزيد من الجهد قصد تقديم أداء أفضل، كما يساهم الاتصال التنظيمي في تحقيق التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام ومراقبة الأفعال والتصرفات وبالتالي تجاوز الأخطاء الإدارية المحتملة،كما أظهرت هذه الدراسة على أن أكثر الوسائل الاتصالية المستعملة في المؤسسة سونلغاز: هي الوسائل الكتابية(تقارير،إعلانات،استدعاء)، ثم تليها الوسائل الشفوية(الهاتف ، الاتصال المباشر)،أكدت الدراسة على أن أغلبية القرارات تدور حول الإبلاغ عن النشاطات والمهام وتبليغ القرارات ، و أن نقص المعلومة يؤثر على فعالية القرارات،و عدم مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات ، فهي تتم بين المدير ورؤساء المصالح وحدهم.

6-التوصيات:

-إعطاء قيمة أكبر للاتصال التنظيمي وخاصة بالنسبة للإطارات والمشرفين والتي تهمهم هذه العملية أكثر من غيرهم.

-رسكلة فعلية للإطارات والمشرفين في مجال تقنيات وأبجديات الاتصال التنظيمي الفعال وهذا لما له من أهمية وقيمة كبيرة للاتصال بصفة عامة.

-القيام بندوات داخلية وخارجية في المؤسسة وهذا خاصة في مجال الاتصال التنظيمي في المؤسسة وكذا عملية اتخاذ القرارات التنظيمية.

-إثراء عملية الاتصال التنظيمي وذلك للأخذ بعين الاعتبار اهتمامات الموظفين ومشاكلهم.

بصفة عامة هذه هي أهم التوصيات التي يمكن تقديمهاأما أهم الاقتراحات فهي:

أني أقترح على الباحثين والدارسين لموضوع الاتصال التنظيمي وكذا عملية اتخاذ القرارات التنظيمية الانطلاق من هذه الدراسة المتواضعة وهذا لمحاولة التعمق أكثر في هذه الدراسة والتي تتعلق بمجال الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات التنظيمية والقيام بمختلف البحوث والدراسات التي تعنى بالاتصال التنظيمي واتخاذ القرار في المؤسسة ،تطبيق سياسة الباب المفتوح بين العمال والمدير ،لكي يشعر الفرد العامل بأنه جزء لا يتجزأ من المؤسسة، مما ينعكس إيجابا على أدائه.

الخاتمـــة

الخاتمة:

يعتبر الاتصال التنظيمي الركيزة الأساسية داخل المنظمات ، كونه يعمل على تسهيل سير الإدارية وزيادة الانسجام والتعاون بين أفرادها ، حيث يعد الاتصال الشريان النابض لكل مؤسسة وبدونه لا يمكن لهذه الأخيرة أن تستمر ، وبالتالي لا يمكنها تحقيق الأهداف ، فلا وجود لتنظيم ما لم يكن هناك شبكة اتصالات بين الموظفين.

وتتوقف فاعلية الاتصالات بين الموظفين على مدى توفر المعلومات بشكل دقيق وبحجم أكبر، وذلك من أجل اتخاذ قرارات من شأنها الأخذ بالمؤسسة إلى عجلة التنمية والتطور، فنجاح أي قائد أو مدير في مجال عمله مرتبط بكفاءة قراراته ، فالقرار هو جوهر العملية الإدارية الذي يعتمد بدوره على كفاءة تقنيات العملية الاتصالية.

ولهذا فإن المنظمات اليوم سواء أكانت خدماتية أو اقتصادية، لابد لها من الاهتمام بالعملية الاتصالية بين العمال ، لإعطائهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار فالعمل الجماعي يغرس فيهم روح التعاون والانسجام ، فيؤدي إلى رضا العامل في عمله وبالتالي يؤثر على أدائه وإنتاجيته.

فمعظم المؤسسات اليوم لا تولي أهمية لهاتين العمليتين التي تعتبر من أهم العمليات الإدارية، في وقت اشتدت فيه المنافسة وكذا التغير التكنولوجي الحاصل في كل التقنيات ، الأمر الذي يجعلها في وضع حرج مما يؤدي بها إلى الوقوع في مشاكل ومعوقات تحد من فعالية تحقيقها لأهدافها، الأمر الذي ينتج عنه نقص المعلومة وبالتالي نقص فعالية القرارات .

وخلاصة القول إن دراستنا هدفت إلى الكشف عن دور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، فلابد من مواكبة المؤسسات لكل التقنيات الحديثة والمتطورة التي تتميز بالدقة والجودة والعصرنة، التي يؤدي استخدامها إلى اتخاذ قرارات فعالة ،هذا الأخير يعمل على الربط والتنسيق بين أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين ووسيلة توصيل وشرح وتفسير السياسات والأهداف والخطط والتعليمات التي تبنى عليها القرارات وبالتالي تحسين الخدمة وهذا ما يؤدي إلى نجا ح المؤسسة و استمراريتها، وفي الأخير يمكن القول أن الاتصال التنظيمي يساهم بشكل كبير عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية

1-الكتب:

1-أبو السمرة محمد،الاتصال الإداري والإعلامي،(ط1).عمان الأردن،دار أسامة،2009.

2-إدريس محمد،العلاقات العامة وفعالية الإدارة،مصر،المكتبة العلمية.2004.

3-بوحوش عمار وآخرون،مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحث، الجزائر، دار المطبوعات الجامعية.1995.

4-بدوي، هناء، حافظ،الاتصال بين النظرية والتطبيق،(ط1)،الإسكندرية،دار المكتب الجامعي الحديث،2010.

5-ثعلب سيد صابر،نظم دعم اتخاذ القرارات الإدارية،(ط1)،عمان دار الفكر،2011.

6-الجبوري حسين محمد جواد،مدخل لبناء المهارات الحديثة(ط1)،الأردن ،دار صفاء،2013.

7-جلدة بطرس سليم،أساليب اتخاذ القرارات الإدارية،(ط1)،عمان، دار الراية،2003.

8-الجميلي خيري خليل،الاتصال ووسائله في المجتمع الحديث،الإسكندرية،المكتب الجامعي الحديث،1997.

9-جودت عزت هب الهادي،الإشراف التربوي-مفاهيمه، أساليبه-،(ط1)،الأردن، دار الثقافة،2006.

10-الحجازي مصطفى،الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارية(ط2)،بيروت،دار المؤسسة الجامعية،2000.

11-حريم حسين،مبادئ الإدارة الحديثة(ط1)،عمان، دار حامد،2009.

12-خضير كاظم محمود،السلوك التنظيمي-منظور كلي مقارن (ط2)،عمان ،دار صفاء،2002.

13-خضير كاضم محمود ، الوزي موسى سلامة،مبادئ إدارة الأعمال،(ط1)،الأردن، دار الثراء،2008.

14-دعس محمد يسرى إبراهيم،الاتصال والسلوك الإنساني،الإسكندرية،الدار الجامعية،1999.

15-الدعليج إبراهيم عبد العزيز،الاتصال والوسائل والتقنيات التعلمية،ط1،عمان دار الصفاء،2011.

16-دليو فضيل،أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية،الجزائر،منشورات جامعة منتوري،1999.

17-دليو فضيل،اتصال المؤسسة،مفاهيمه،نظرياته،وسائله،القاهرة،دار الفجر،2003.

18-دليو فضيل،اتصال المؤسسة ،ط2،عمان، دار حامد،2003.

19-دليو فضيل،تلريخ وسائل الاتصال،الجزائر،دار أقطاب الفكر،2007.

20-الرشدي صالح،مناهج البحث التربوي،رؤية تطبيقية مبسطة،الكويت،دار الكتاب الحديث،2000.

21-السكارنة بلال خلف، المهارات الإدارية في تطوير الذات،ط1،عمان دار المسيرة،2009.

22-الشرابي فؤاد،نظم المعلومات الإدارية،ط1،عمان ،دار أسامة،2008.

23-الشماع خليل محمد، محمد خيضر كاظم محمود،نظرية المنظمة،الأردن،دار المسيرة،2000.

24-الصديق سلوى عثمان،ابعاد العلمية الاتصالية،مصر،المكتب الجامعي الحديث،1999.

25-صخري عمر،اقتصاد المؤسسة ،ط5،الجزائر،ديوان المطبوعات الجامعية،2007.

26-طرطار احمد،تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة،الجوائز،ديوان المطبوعات الجامعية.2002.

27-الطنوبي محمد عمر محمد،نظريات الاتصال،ط1،الإسكندرية ،مكتبة الشعاع الفنية 2008.

28-عبد الباقي صلاح الدين محمد ،السلوك الفعال في المنظمات، الإسكندرية،الدار الجامعية الابراهمية.2004.

29-عبد الله عبد الرحمان البدوي علي، مناهج وطرق البحث الاجتماعي، بيروت، دار المعرفة،2002.

30-العلاق بشير، الاتصال في المنظمات الإعمال،الأردن،دار اليازوري،2009.

31-العلاق بشير، الإدارة الحديثة،الأردن، اليازوري،2009.

32-العلاق بشير،الإدارة الحديثة،الأردن اليازوري،2008.

33-عويسات جمال الدين ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري،ط1،الجزائر، دار هومة،2010.

34-فرج شعبان،الاتصالات الإدارية،الأردن دار أسامة،2009.

35-قاسيمي ناصر،الاتصال في المؤسسة،الجزائر، دار المطبوعات الجامعية،2011.

36-قوي بوحنية،الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة،الجزائر ،ديوان المطبوعات الجامعية،2010.

37-كنعان نواف،اتخاذ القرارات الإدارية،ط7،الأردن،دار الثقافة،2007.

38-ماهر احمد،كيف ترفع مهاراتك الاتصالية،الإسكندرية، الدار الجامعية،2004.

39-ماهر احمد، الإدارة المبادئ والمهارات،الإسكندرية، الدار الجامعية،2010.

40-نهر الهادي،الخطيب محمد، إدارة الاتصال والتواصل،ط1،عمان، عالم الكتب الحديثة،2009.

41-الهاشمي لوكيا،السلوك التنظيمي، الجزائر دار الهدى،2006.

42-ياغي محمد عبد الفتاح،اتخاذ الفرارات التنظيمية،الأردن،دار وائل،2010.

43-يونس عبد الغفور ،التنظيم والإدارة،بيروت،دار النهضة العربية.2005.

2-القواميس و المعاجم:

1- بدوي احمد،معجم المصطلحات، بيروت،دار الكاتب المصري،1985.

2-البستان بطرس،قاموس محيط المحيط،الموسوعة العربية الميسرة،م2،بيروت،دار إحياء التراث العربي،1992.

3-حجاب محمد،منير،الموسوعة الاعلامية،مجلد 1،القاهرة دار الفجر،2003.

3-المجلات:

1-بركان دليلة، تاثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار،مجلة اقتصاية وادارية،ع215،10-234.

2- بومنجل فوزي،الاتصال في التنظيم-مقاربة بنائية وظيفية،مجلة البحوث والدراسات الإنسانية،ع 05،سكيكدة،منشورات جامعة 20 أوت 1955.470-479..

3- الهزايمية احمد صالح،دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.25.ع379،1-396.

4-المذكرات:

1-بونخلة فريد،تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري،مذرة لنيل شهادة الماجستر، جامعة منتوري،قسنطينة، الجزائر.

2--عزي سهام، دار المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الادارية، مذكرة لنيل شهادة الماجستر،2012.

3-محمد علي محمد،واقع الاتصال في تنظيم المؤسسة،مذكرة لنيل شهادة الماجستر قسنطينة، الجزائر.

ثانيا :باللغة الأجنبية:

1- LA ROUSSE SEGER : « Dictionnaire de français » paris, 2004.

2-Alex muchielli (b) :rôle et communication dans l'organisation : connaissance de de problém.les libraires technique , paris, France,1983.

3 - J. R Sulzer « comment construire le tableau de bord » , ed dunod, paris, 2 eme édition 1975.

4- mechel Gervais :« control de gestion et stratégie de l'entreprise» economeco, paris, 4eme édition, 1991.
5- p.Cosse. Ay. Cauhaere :les outils de la communication efficase. Chatarol et a ssocie édition, 1984 . 6- francis vonoye :Expression communication, colin, paris, 1973.

الملاحـــق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس –المدية-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

دور الاتصال التنظيمي في تفعيل اتخاذ القرارات الإدارية

دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بولاية المدية

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع –تخصص- تنظيم و عمل

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي تأتي في إطار التحضير لمذكرة تخرج علم الاجتماع تنظيم وعمل راجين منكم الإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية بوضع علامة (X) مكان الإجابة التي ترونها مناسبة.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

من إعداد الطالبتان: **إشراف الأستاذة:**

تشوكتش فتحية عرابجي إيمان

شريط حفيظة

السنة الجامعية: 2020-2021

البيانات الشخصية:

1- الجنس:

ذكر ☐ أنثى

2-السن:

أقل من 25 ☐ من 25-35 ☐ 36-45 ☐ أكثر من 45 ☐

3-المستوى التعليمي:

ابتدائي ☐ متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4-الخبرة المهنية(الاقدمية):

اقل من 5 سنوات ☐ 5-10 ☐ 11-20 ☐ 20 فما فوق ☐

5- المنصب:

رئيس مصلحة ☐ رئيس قسم ☐ رئيس وحدة ☐ مدير ☐

الفرضية الأولى:

6- كيف تقيم الاتصال داخل المؤسسة؟

جيد ☐ حسن ☐ متوسط ☐ ضعيف ☐

7- ما هو الاتصال السائد في المؤسسة؟

شفهي ☐ كتابي ☐ معا ☐

8- ما هي الوسائل الاتصال الداخلي المتاحة في المؤسسة ؟

الاتصال الشفهي ☐ الاتصال الكتابي ☐

10- ما هو أسلوب الاتصال الذي تعتمد عليه داخل المؤسسة؟

المقابلات الشخصية ☐ ملصقات الحائط ☐

الهاتف ☐ الاجتماعات ☐

11- ما هي وسائل الاتصال التي تعتمد عليها مع الإدارة العليا ؟

الاتصال الرسمي ☐ الاتصال الغير الرسمي ☐

12- في الغالب حول ماذا تدور التقارير في مؤسستكم؟

الإبلاغ عن النشاطات والمهام ☐ تبليغ قرارات ☐

☐

مشكلات المؤسسة

13- **هل تعتبر أن التقارير هي أكثر الوسائل كفاءة في نقل المعلومات ؟**

نعم ☐ لا ☐

14- هل تستعمل مؤسساتكم وسائل الاتصال الحديثة؟

نعم ☐ لا ☐

15- **إذا كانت الإجابة بنعم ما هي هذه الوسائل؟**

الاتصال المتزامن ☐ الاتصال غير المتزامن ☐

وسائل الاتصال الاجتماعي ☐

الفرضية الثانية:

16- كيف يتم اتخاذ القرار في المؤسسة؟

مباشرة ☐ غير مباشرة ☐ معا ☐

17- **هل تعتقد أن الموظف يبدي اهتماما لحديثك وتوجيهاتك؟**

نعم ☐ لا ☐

18- **هل تشعر أن هناك صعوبة في إيصال قرارات معينة لمرؤوسيك؟**

نعم ☐ لا ☐ أحيانا ☐

19- حسب اعتقادك ما هي العوامل التي تؤثر على المعلومات التي تتلقاها من طرف مرءوسيك؟

المستوى التعليمي ☐ عوبة الاتصال ☐ رات الذهنية ☐

20- **في حالة تغيركم لقرار أو برنامج معين في المؤسسة هل تعتقد أن ردة فعل مرؤوسيك تكون؟**

سلبية ☐ ايجابية ☐ لا يبدون اهتمام ☐

21- **هل تعتقد انه يجب إشراك العمال في معظم القرارات الخاصة بمستقبل المؤسسة؟**

☐ ☐ ☐

نعم لا أحيانا

22- كيف يتم اتخاذ القرار؟

فردي ☐ بالمشاركة ☐

23-هل تساهم وسائل الاتصال المتاحة في المؤسسة في اتخاذ القرارات المناسبة؟

نعم لا ☐

- **إذا كـ☐ابة بـ "لا"**

لماذا:

.....

.....

حسب رأيك ما هي أساليب الاتصال المناسبة لاتخاذ القرارات الصحيحة؟

.....