التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار

دراسة ميدانية بمؤسسة بوفال الصناعية بالبرواقية

مذكرة مكمل لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

اعداد الطالبين:

-خربوش ابراهيم

-ميلودي فاطمة

اشراف الاستاذ:

د/بوجطو محمد

السنة الجامعية 2019/ 2020

شكر وعرفان

بسم الله الرحمان الرحيم

قال الله تعالى [لئن شكرتم لأزيدنّكم]

نشكر الله عز وجلّ على نعمة العقل والتي فضلنا بها على سائر المخلوقات، ونحمد على توفيقنا في انجاز هذه الرسالة المتواضعة كما نتوجه بالشكر لكل من ساعدنا في إتمام هذه المذكرة.

كما أتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى الأستاذ الدكتور الفاضل:" بوجطو محمد.." الذي اشرف على انجاز هذا البحث بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي لم يبخلنا بها.

كما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى رئيس مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة بوفال الذي لم يبخل علينا بأية معلومة .

وأتقدم بالشكر الخالص أيضا إلى كل من معلمي في التعليم الابتدائي على وجه الخصوص وكل من اشرف على تعليمي وتكويني وكل أساتذة علم اجتماع [من علمني حرفا صرت له عبدا]

اهداء

اهدي تخرجي إلى شمعتي التي احترقت لتنير لي طريق حياتي، وحصدت الأشواك عن طريقي لتمهد لي طريق العلم وتدعمني في عثراتي، ذات القلب الحنون التي شاءت الأقدار أن تغيب عني، إلى روح أمي الطاهرة الراحلة من دنياي الباقية في قلبي خالدة في عالمي.

والى أبي ألذي افتقده في تحديات الحياة وعندما تكسوني الهموم أسبح في بحر الذكريات رحمه الله.

إلى كل من ساندني في محنتي وأضاءوا لي ظلمة طريقي وحفزوني ودعموني حتى أواصل طريق النجاح.

إلى صديقاتي المميزات الطيبات : شيماء وزهراء وحسيبة وفله وسولاف والهام

إلى أختي وأبنائها : إسلام وإيمان وخيرة.

إلى أخي الصغير مصطفى حماه الله ورعاه من كل شر.

إلى عائلتي التي كانت نعم المعين والناصح لي والسند في الحياة خالتي فاطمة وزوجها البشير وأبنائهما: مروى وأية ورضا وأمين وبراء الدين أطال الله في عمرها.

إلى خالي مصطفى وزوجته وأبنائه حفظه الله ورعاه

والى كل من قال لي يوما لا ولن تصلي ولن تنجحي شكرا لأنكم حفزتموني أكثر لأعمل بجد وأواصل وما هذه إلا البداية في مسيرة النجاح إن شاء الله.

فاطمة

اهداء

أقدم عملي هذا المتواضع إلى:

اعز ما في حياتي والذين أناروا درب حياتنا بنورهم وحبهم، واسكنوا السعادة في قلوبنا بحنانهم فكانوا مصباحا ينير طريقنا للعلم والمعرفة إلى أغلى الناس:

أمي وأبى الأعزاء.

إلى من جمعني بهم رحم واحد، ومن يسري في عروقي وعروقهم دم واحد، إلى إخوتي الأفاضل كل باسمه.

والي أصدقائي الأوفياء وإخوتي التي ولدتهم لي الحياة والظروف.

والى كل زملاء الدراسة من بدايتها إلى الوقت الحالي وكل محبي العلم والمعرفة.

إبراهيم

الفهرس

الفهرس

شكر وعرفان

الإهداء

الفهرس العام

قائمة الجداول

قائمة الأشكال.

مقدمة..... أ–ب

الفصل الأول: الفصل التمهيدي

1–أسباب اختيار الموضوع.....5

2– اهمية الموضوع.....6

3–اهداف الدراسة.....6

4–الاشكالية.....7

5–الفرضيات.....9

6–تحديدالمفاهيم.....9

7– الدراسات السابقة.....16

8– المقاربة السوسيولوجية.....21

9–– صعوبات الدراسة.....23

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي ونظرياته

1-مفهوم الاتصال التنظيمي.....28

2-اهمية الاتصال التنظيمي.....29

3-اهداف الاتصال التنظيمي.....31

4- انواع الاتصال التنظيمي.....32

5-عناصر الاتصال التنظيمي.....36

6-وسائل الاتصال التنظيمي.....37

7-وظائف الاتصال التنظيمي.....40

8-نظريات الاتصال التنظيمي.....41

9-معوقات الاتصال التنظيمي.....45

خلاصة الفصل.....49

الفصل الثالث: اتخاذ القرار ونظرياته

1-مفهوم اتخاذ القرار.....52

2-خطوات اتخاذ القرار.....52

3-انماط اتخاذ القرار.....54

4-انواع اتخاذ القرار.....58

5- اساليب اتخاذ القرار.....59

6-مكونات عملية اتخاذ القرار.....62

7-اهمية اتخاذ القرار.....63

8-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.....64

9-المداخل النظرية في اتخاذ القرار.....66

خلاصة الفصل.....69

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

1-الإجراءات المنهجية للدراسة 71

2-التصور العلمي لتحليل المعطيات الميدانية.....81

خاتمة.....86

قائمة المراجع.....88

الملاحق.

فهرس الإشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي النازل	**33**
02	يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد	**34**
03	يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الافقي	**34**
04	يوضح نموذج عناصر الاتصال بشكلها المبسط	**37**
05	يوضح الهيكل التنظيمي لوحدة الصمامات(بوفال)	**75**

فهرس الجداول:

الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يوضح القرار الجماعي مقابل القرار الفردي	57
02	يوضح عدد افراد عينة البحث	78

مقدمة عامة

مقدمة:

يشهد العالم تطورات تكنولوجية وعلمية عالية وتحولات اقتصادية سريعة تسعى من خلالها كل دولة الوصول الى تنمية متوازية في جميع المجالات خاصة تقنيات وسائل الاتصال حيث يعتبر المحرك الرئيسي والركيزة الأساسية للتسيير الفعال داخل المؤسسات والمنظمات باختلاف أهدافها ونشاطها التي تسعى المؤسسة إلى ضبطها وتحقيقها هادفة الى التطور والتغير.

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع التي تعرف تنوعا في الاهتمام والدراسة من قبل حقول معرفية على غرار علوم الاتصال وعلم البيولوجيات وعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها من العلوم الأخرى ومن جهة يدرس علم الاجتماع ظاهرة الاتصال باعتباره العملية التي يتم وفقها التفاعل بين فردين أو تفاعل فرد مع جماعة أو بين الجماعات والمنظمات، اذ أن عملية الاتصال تتغير بتغير المجتمع وثقافته وبتغيير نظامه الاجتماعي.

وتعتبر الاتصالات في أي منظمة همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف تيسر العمل الاداري والفني، فالاتصالات الادارية أساسية في أي منظمة مهما كان حجمها وأي قصور في نظام الاتصالات من شانه أن يعطل أو يؤخر سير الادارات والأخرى فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخططها متعلقة بعملية الاتصال.

فالاتصالات تمثل عملية يتم بموجبها نقل وتبادل الافكار والمعلومات وتأثير ذلك على سلوك وأنماط البشر، فالمنظمات الادارية مهما كان نشاطها تشعر بأهمية الاتصالات الادارية في تعزيز كفاءتها وقدرتها على المنافسة، فالمدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة الى التوجيه وكذلك يحتاج الى ان يفهم العاملين ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك وأهداف المنظمة على

الأقل وكل هذا يحتاج الى الاتصال بهم باستمرار لتوجيههم والإطلاع على مشاكلهم المهنية وحتى الاجتماعية .

وبالتالي فان دراسة موضوع الاتصال يعد من الامور الهامة والاساسية لكل عضو في المجتمع باعتباره طرقا مستمرا في العديد من العمليات الاتصالية، فالاتصال اداة لتمنية الانسان وتطور معارفه وخبراته سواء من الناحية الاجتماعية او التعليمية او التثقيفية او السياسية حيث تلعب وسائل الاتصال دورا مهما في تحقيق الهدف.

ونظرا لتعاظم دور الاتصالات التنظيمية وزيادة الحاجة اليها في المؤسسة اردنا تناول موضوع " الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار " قمنا بتقسيم الدراسة الى ثلاثة فصول:

الفصل الأول الفصل التمهيدي قمنا بالتعريف بموضوع الدراسة من حيث تحديد الاشكالية ووضع الفرضيات، اسباب اختيار الموضوع وأهداف وأهمية الدراسة، تحديد مفاهيم الدراسة وعرض الدراسات السابقة تطرقنا ايضا الى الدراسة الاستطلاعية عرضنا فيها تعريفها والهدف منها ثم تطرقنا الى الدراسة الاساسية قمنا بعرض مجالات الدراسة والمنهج الملائم والعينة وكذلك الاداة المستخدمة في جمع المعلومات بالإضافة الى التعريف بالمؤسسة وأهميتها وأهدافها ووظائفها وهيكلها.

الفصل الثاني : فصل الدراسة النظرية للاتصال التنظيمي تم عرض فيه ماهية الاتصال التنظيمي و ما هي أهميته وأهدافه، ثم انتقلنا إلى وسائل وأنماط ووظائف الاتصال التنظيمي بالإضافة الى نظريات الاتصال التنظيمي والعوامل التي تؤثر فيه وكذلك معوقات الاتصال التنظيمي.

الفصل لثالث: فصل الدراسة النظرية لاتخاذ القرار تم عرض فيه مفهوم اتخاذ القرار وخطوات اتخاذه ايضا انماط وأنواع واساليب ومكونات عملية اتخاذ القرار اضافة الى اهميته والعوامل المؤثرة في اتخاذه وفي الاخير المداخل النظرية في اتخاذ القرار.

الفصل الأول: الفصل التمهيدي

الفصل الأول: الفصل التمهيـــــــــدي

1- أسباب اختيار الموضوع.

2- أهمية الموضوع.

3- أهداف الدراسة.

4- الإشكالية

5- الفرضيات.

6- تحديد المفاهيم.

7- الدراسات السابقة.

8- المقاربة السوسيولوجية.

9- صعوبات الدراسة.

.

1- أسباب اختيار الموضوع:

لقد تعددت أسباب اختيارنا لهذا الموضوع وتنوعت والتي سنذكر بعضها كالآتي:

أ) الأسباب الذاتية: وتتمثل فيما يلي:

- الاستفادة من خلال دراسة هذا الموضوع في الحصول على خبرة شخصية حول أهم العناصر التي يبنى عليها القرار لتفادي الوقوع في الأخطاء مستقبلا.

- إن معايشة الفرد لما يدور حوله يخلق لديه رغبة وفضول يدفعه إلى الخوض في مواضيع مختلفة يحاول من خلالها فهم واقعه والانفراد أو الميل إلى موضوع معين يعود إلى درجة أهميته ومساسه بحياته العامة والذي سينعكس على حياته الخاصة لا محالة.

- الموضوع شيق ومحط اهتمامنا منذ فترة.

- الفضول العلمي دفع بنا للبحث حول العلاقة التي تكمن بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار داخل المؤسسة.

ب) الأسباب الموضوعية: وتتمثل فيما يلي:

- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.

- تزويد رصيد المكتبة بدراسة ميدانية ذات صلة بالمكتبة.

- الوقوف على بعض المعوقات والمشاكل التي تعيق الاتصال واتخاذ القرار في المؤسسة.

- محاولة إبراز الأهمية والدور الفعال الذي يلعبه الاتصال في توجيه السلوك داخل المؤسسة.

- التعرف على مدى إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

2- أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الدراسة في أي بحث على مدى أهمية الظاهرة المدروسة، وعلى مدى قيمتها العلمية و العملية، وعلى مدى إثرائها لنا بالمعارف النظرية والتطبيقية، ولهذه الدراسة أهمية كبيرة خاصة وإنها تتناول احد الموضوعات الأكثر اهتماما وطرحا من قبل الباحثين، وتحتوي على العديد من الاستفاهامات والتي بعضها لا يزال مبهم إلى حد الآن، فالظاهرة المتناولة هنا هي متواجدة بكثرة في مؤسساتنا اليوم ألا وهي دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، فبين هاتين المتغيرين علاقة وطيدة سيتم الكشف والتمحيص عنها من خلال هذه الدراسة، التي سوف تثرينا بالمعطيات من خلال جانبها النظري والتطبيقي.

3- الأهداف الدراسة:

لكل بحث علمي جملة من الأهداف التي تعطي بدورها أهمية أيضا للبحث ومن بين أهداف بحثنا هذا ما يلي:

- معرفة طبيعة الاتصالات السائدة داخل المؤسسة ومعرفة نوع الاتصال المساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.

- محاولة التعرف على الأسباب التي أدت إلى توسع دائرة الاتصالات داخل التنظيم.

- معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

– التعرف على ماهية القرار داخل المؤسسة و كيفية اتخاذه ،و ماهي الأطراف المسؤولة عن صنعه و اتخاذه.

– محاولة إعطاء فكرة عن أنواع القرارات و أهميتها للمنظمة وكذا التعرف على أهميتها و أهدافها بالنسبة للجماعة و الفرد في نفس الوقت.

4- الإشكالية:

يعد الاتصال من بين المواضيع التي لقيت اهتمام كبير من طرف المختصين في مجال السلوك الإنساني عموما، والسلوك التنظيمي خصوصا، ويمكن القول بان الاتصال بوصفه نشاط إنساني له جانب كبير من الأهمية، وقد رافق الحياة الإنسانية منذ بروزها على وجه الأرض، وهذا انطلاقا من المسلمة التي تعتبر الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، فالاتصال ضرورة إنسانية حتمية لتماسك الأفراد والجماعات والشعوب وهو القدرة على مشاركة الآخرين خبراتهم وأفكارهم ومعرفة حاجاتهم ومختلف رغباتهم.

وقد تخطى الاتصال من كونه ضرورة اجتماعية للتعامل ليصبح يمس جميع مؤسسات المجتمع وتنظيماتها المختلفة، ويتنوع بتنوع هذه المؤسسات، لهذا نجد أنواعه تختلف فيما بين، الاتصال الذاتي والشخصي، وكذلك الجماهيري والتنظيمي. وهذا الأخير أي الاتصال التنظيمي الذي يتم على مستوى المؤسسات يلعب دورا هاما فيها، فهو يحافظ على تدفق المعلومات في الوقت المناسب وبالصورة الصحيحة التي تساعد على الوصول إلى قرار ناتج عن عملية تشاركيه بين عناصر المنظمة بكل مستوياتها عن طريق اختيار أفضل البدائل الممكنة التي تساعد على بلوغ المصلحة العامة، خاصة وان إشراك العاملين في اتخاذ القرار يشعرهم بأهميتهم وانتمائهم للمنظمة ويرون أن هذه القرارات تعبر عنهم فيعملون عن تبنيها والحرص على تنفيذها، إضافة إلى تحملهم العواقب التي قد تترتب عنها، وتتوقف هنا مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات داخل المنظمة على الفرصة التي تتيحها لهم هذه الأخيرة وعلى مدى

استجابتها وتقبلها لمقترحاتهم، فعندما يشارك اكبر عدد ممكن من الأشخاص في اتخاذ القرار يعني ذلك وجود أكثر من بديل وأكثر من حل، وأن المشاكل يدرك ضررها وعمقها الموظفون والعمال، لا المدراء الذين يتخذون قرارات متحيزة أو مزاجية ناتجة عن قلة المعلومات وعدم دقتها، لذا فإشراك الآخرين يعزز الثقة بالمعلومات وذلك ينعكس حتما على نوعية القرارات المتخذة وفعاليتها، خاصة وان أهمية القرار تكمن في درجة تأثيره على أهداف المنظمة وعلى عدد الأفراد الذين يتأثرون به وعلى كمية الأموال المطلوب توفرها لاتخاذ هذا القرار، وان المشاركة في اتخاذ القرار تدفع المؤسسة إلى التطور والرقى، فكل فرد داخلها يجد له بصمة فيما يقوم به ويصبح لديه شعور بأنه مالك أو شريك في المنظمة وليس مجرد موظف فقط.

كما لا يمكننا أن نغفل العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار، حيث نجد أن مختلف المعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ القرار داخل المنظمة لا يمكنها أن تنتقل من وإلى، إلا عن طريق قنوات الاتصال وكذلك عبر التسلسل الرئاسي والتتابع الهرمي القائم سواء من الأعلى إلى الأسفل أو عكس ذلك، وإذا لم تكن هذه القنوات تتسم بالقدر الكافي من السهولة فقد يصعب على متخذ القرار أداء دوره المطلوب، وبمثل ما تكون هناك اتصالات رسمية بين أطراف التنظيم ومراكز القيادة نجد احتمال وجود اتصالات غير رسمية قد تكون لها نفس الأهمية والتأثير على عملية اتخاذ القرارات.

تبقي المؤسسة في ظل هذه الظروف تسعى للبقاء والاستمرار، وهذا مرهون بمدى دقة ومصداقية القرارات المتخذة وبالتالي مدى رسم الخطط والأهداف الصحيحة وتحقيقها بفعالية مثبتة واقعيا، فتحقيق ذلك يتطلب الاستفادة من كافة الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية، و تبقى بذلك المعلومات هيا المنبع المغذي لعملية اتخاذ القرار ومن هذا المنطلق نطرح الأسئلة التالية:

– كيف يمكن للاتصال التنظيمي أن يؤثر في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة ؟

- هل تعمل الإدارة بمقترحات العمال أثناء اتخاذ القرارات في المنظمة ؟

5- الفرضيات:

- يؤثر الاتصال التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بشكل ايجابي.

- لا تعمل إدارة مؤسسة (بوفال) بمقترحات العمال أثناء اتخاذ القرارات.

6- تحديد المفاهيم:

سنتطرق ونذكر أهم المفاهيم التي تمحورت حولها دراستنا وهي كالآتي:

1- مفهوم الاتصال:

- **لغة:** إن الاتصال والمترجم من الكلمة الانجليزية(communication) والمشتقة أصلا من الكلمة اللاتينية(commun)، تعني الشيء المشترك، وفعله(commun car) يذيع ويشيع، فالاتصال يعني الاشتراك بين شخص أو مجموعة من الأشخاص في معاني واتجاهات ومواقف[1].

وفي مختار القاموس يعرف الاتصال بأنه:"وصل الشيء بالشيء وصلا" بمعنى "نقل المعلومات والأفكار والمشاعر بين شخص وآخر، وبين مجموعة أشخاص لتحقيق هدف أو غرض معين".[2]

[1]- محمد سيد محمد:الإعلام واللغة العربية، عالم الكتاب القاهرة، مصر،1992،ص23.

[2]- محمد سيد محمد، مرجع سابق، ص 23.

كما يعرفه قاموس **لاروس الصغير** بأنه نقل المعارف وتقاسمها، وإقامة علاقة ارتباط[1]

– **اصطلاحا:** عرفه "**العلاق**" بأنه: احد ركائز التوجيه ،حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد، أو مجاميع، بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا.[2]

وفي معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية **لأحمد زكي بدوي**، عرف الاتصال بأنه: الإجراء الذي يتم من خلاله تبادل الفهم بين الكائنات البشرية، أو العمل الذي عن طريقه تنتقل المعاني من إنسان لآخر.[3]

كما يعرف أيضا بأنه: العملية التي يتم بمقتضاها تكوين العلاقات بين أعضاء الجماعة أو المجتمع وتبادل الأفكار والمعلومات والتجارب بينهما لتحقيق أهداف معينة للفرد أو الجماعة أو المجتمع.[4]

التعريف الإجرائي : الاتصال هو عملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين شخصين وأكثر، أو بين مجموعة أشخاص بغرض تحقيق هدف معين.

---

[1]– سلوى عثمان ألصديقي، هناء حافظ بدوي:أبعاد العملية الاتصالية–رؤية نظرية وعلمية وواقعية،المكتب الجامعي الحديث،الإزرايطة، مصر،1999، ص10.

[2]– العلاق بشير(2010)، تنظيم وإدارة العلاقات العامة–عمان–دار البازوري العلمية للتوزيع والنشر، ص13.

[3]– بدوي احمد(1985)،معجم المصطلحات–بيروت،دار الكتاب المصري، ص73.

[4]– كتاب الصف الثالث ثانوي، الاتصال، "أهميته، وأنواعه، وسائله"–قسم العلوم الإدارية والاجتماعية، ط1، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، السعودية، 2007، ص9.

2- مفهوم الاتصال التنظيمي:

يدل الاتصال التنظيمي على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين، ويهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل المنشأة أن يكون معروفا بشخصه ومهمته فيها، ويعمل على ازدهارها، وبالتالي ضمان حياته وفعاليته في المنشأة، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقا للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشاة.[1]

ويشمل الاتصال التنظيمي كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أطراف التنظيم جماعات وأفرادا، سواء داخل التنظيم الرسمي أو التنظيم غير الرسمي، وهو تلك العملية التي تضم نوعين من الاتصال هما الاتصال الرسمي و الاتصال غير الرسمي.[2]

التعريف الإجرائي: الاتصال التنظيمي هو تلك العمليات التي يمكن من خلالها تدفق البيانات، والمعلومات بسهولة بين أطراف التنظيم داخل الهيكل التنظيمي، سواء كان هذا التنظيم رسميا أو غير رسمي.

3- الاتصال الرسمي: وهو تلك القنوات الرسمية التي تحددها الإدارة لانسياب المعلومات وتوجد في الهيكل التنظيمي، ويتم من خطوط وقنوات خاضعة لقوانين ولوائح وقواعد تفرضها المنظمة.[3]

---

[1]- احمد بدوي ، مرجع سابق ص44.

[2]- ناصر قاسيمي،دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل ،ديوان المطبوعات الجامعية، السنة(2011)، ص6.

[3]- محمد ناجي جوهر :الاتصال التنظيمي،دار الكتاب الجامعي،الإمارات العربية،2000ص18.

وهو عملية إرسال واستقبال المعلومات بناء على قواعد النظام السلمي أو الهرمي في شكل تعليمات وأوامر وقرارات من المستويات العليا إلى المستويات السفلى في شكل تقارير وبيانات شكايات، وذلك من خلال استعمال وسائل خاصة ورموز متفق عليها بغرض تحقيق أهداف التنظيم.[1]

4- الاتصال غير الرسمي: وهو الاتصال الذي يحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة وتكون شفوية غير مؤكدة أو ملزمة.[2]

ويعرف أيضا على انه وليد الاتصال الرسمي، بحيث يتم بوسائل غير رسمية، لا يقرها التنظيم الرسمي، بل ينشأ نتيجة العلاقات الاجتماعية والشخصية بين العاملين في التنظيم، كما ينشأ بسبب المصالح المشتركة بين الفئات المهنية المختلفة.[3]

5- مفهوم التنظيم:

- **لغة:** التنظيم مصدر نظم، أي نسق ورتب، ويقال نظم اللؤلؤ أي جمعه في السلك، ونظم الشعر أي رتب الكلام بشكل جميل حتى كان شعرا.[4]

والتنظيم مطلق يقدر بإضافة كلمة أخرى إليه تعبر عن مجاله فيقال :التنظيم الإداري أي التنظيم والترتيب والتنسيق في مجال الإدارة .[5]

---

[2]- ناصر قاسيمي، مرجع سابق. (ص6)

[2]- محمد ناجي جوهر، مرجع سابق. (ص18)

[3]- ناصر قاسيمي، مرجع سابق ص7.

[4]- احمد بن محمد بن على الفيومي ،المصباح المنير في الشرح الكبير،ج2، ط6، المطبعة الأميرية، القاهرة، ص841.

[5]- خالد علي سليمان بني احمد، قانون الضمان الاجتماعي في ضوء الشريعة الإسلامية،دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، السنة(2008) ص261.

- **اصطلاحا:** وفقا لإبراهيم عبد الله المنيف، التنظيم عملية تستهدف تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف ثم تجميع الأنشطة التي يتم تحديدها في إطار أو هيكل يضمها، وإسناد هذه الأنشطة إلى وظائف محددة يتولاها أشخاص محددون.[1]

التعريف الإجرائي :التنظيم هو عملية تنسيق و توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف مشتركة بين أعضاء التنظيم لتجنب حدوث تضارب أو تداخل في العمل.

6- مفهوم اتخاذ القرار:

- **لغة:** القرار مصدر قرر، القرار ما قرر الرأي عليه في مسألة ما، فكان الرأي قد استقر استقرارا.[2]

- **اصطلاحا:** تعني كلمة قرار فصلا أو حكما في مسألة أو اختلاف ما، أي انه تصرف شعوري يصدر من الفرد أو المجموعة، والقرار حسب ما ذكره عصام محمد حمدان مطر فهو "اختيار بديل من بين بدائل متعددة بعد دراسة موسعة وتحليل جوانب مشكلة موضوع القرار".[3]

ويعرفه زيد منير عبري على انه: عملية عقلانية رشيدة، تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.[4]

---

[1]- إبراهيم عبد الله المنيف،الإدارة"المفاهيم الأسس،المهام، "الرياض، دار العلوم،1980، ص142.

[2]- د، عصام نور الدين، **معجم نور الدين الوسيط**، دار الكتب العلمية، بيروت، 1971، ص921.

[3]- عصام محمد حمدان مطر،**التطوير التنظيمي و أثره علي فعالية القرارات الإدارية في المؤسسة الأهلية في قطاع غزة**، مذكرة ماجستير ،الجامعة الإسلامية غزة،2008 ص06.

[4]- زيد منير عبري ،**مدخل إلى الإدارة العامة**، دار الشروق للنشر ، ط1 ،الأردن ،2006 ، ص 77.

ووفقا لأحمد ماهر فان اتخاذ القرار هو أفضل سبيل لحل مشكلة ما، أو هو الحل، ويفترض ذلك القدرة على التعرف على الحل و توليد بدائل مختلفة، وأيضا يفترض ذلك القدرة على التمييز بين البدائل للتعرف على أفضلها.[1]

ويعرفه أحمد فوزي يعتبره " نشاطا إنسانيا مركبا يبدأ بالشعور بالشك وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب فعله حيال مشكلة ما، وينتهي باختيار احد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك، أي أن اتخاذ القرار هو اختيار بين بدائل مختلفة."[2]

في حين يرى عاطف غيث أن اتخاذ القرار هو العملية التي تتبع مجموعة من الخطوات العلمية والعملية في اتخاذها القرار، ويتحقق على ضوئها غاية، أو هدف، أو محدد عقلاني.[3]

التعريف الإجرائي: اتخاذ القرار هو عملية اختيار أو تفضيل احد البدائل المتاحة بما يتناسب مع الإمكانيات والقدرات الممكنة من اجل التسيير الجيد للعمل، وتحقيق الأهداف المسطرة، وتجاوز مختلف المشاكل والعقبات.

7- مفهوم المؤسسة:

- **لغة:** ورد في معجم لسان العرب لابن منظور أن مفهوم المؤسسة لغة من الفعل أسس، أي الأس والأسس والأساس، كل شيء مبتدأ، والأسس، و الأساس أصل البناء ، والأسس أصل كل شيء، وأس

[1]- احمد ماهر ،**اتخاذ القرار بين العلم و الابتكار** ،الدار الجامعية، ط1 ،مصر ، 2008 ، ص 21.

[2]- نجاة ساسي هادف ، **نظرية اتخاذ القرار في المؤسسة**، مجلة المعيار ، جامعة الأمير عبد القادر ، ع35 ،2014 ،ص 360.

[3]- حسين بالعجوز ،**المدخل لنظرية القرار** ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،2010 ،ص 99.

الإنسان قلبه لأنه أول ما يتكون في الرحم، و أس الإنسان مبتدؤه، وقد أسس البناء يؤسسه أسا و أسسه تأسيسا، وأسست دارا إذا ثبتت حدودها ورفعت قوامها.[1]

واستنادا إلى القاموس العربي المورد فكلمة مؤسسة مشتقة من الفعل أسس يؤسس مؤسسة جمعها مؤسسات و تعني جمعية أو شركة أو معهد.[2]

- اصطلاحا:

إن مفهوم المؤسسة من المفاهيم المحورية في علم الاجتماع التنظيم، باعتبارها جزءا لا يتجزأ من المجتمع من ناحية، ومكانا لإنتاج الخدمات و المنافع المجتمعية المختلفة من جهة أخرى.

و قد تختلف التسميات لكن الجوهر واحد لا يتغير، إذ يستخدم مصطلح المنظمة أو المؤسسة لكنهما يشيران لمعنى واحد.[3]

و حسب كارل ماكس فان المؤسسة مفهوم ليبرالي، تجمع عددا كبيرا من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس إدارة المال، وفي نفس المكان من اجل إنتاج نفس النوع من السلع[4]

أما ماكس فيبر فيعرف المؤسسة بأنها تركيب بيروقراطي وظائفي يحتوي على مجموعة من القواعد و الإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في مكتب، وفي كل منظمة، بالإضافة إلى وجود هيكل

---

[1]– جمال العيفة، مؤسسات الإعلام و الاتصال ، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2010،ص5

[2]– احمد طرطار ، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات ، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2002 ، ص 15.

[3]– السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم ، دار المعارف، ط4، القاهرة، 1983، ص 14.

[4]– عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،2002 ، ص 12

تركيبي معين يحدد العلاقات، وتدفقات السلع، وحدود كل قسم من حيث يتم التركيب البيروقراطي في السلم الأوتوقراطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظائفية.[1]

ووفقا لذلك، فالمؤسسة كيان يشمل جميع الهياكل والوظائف والأهداف، وهي وفقا لتعريف بعض

الباحثين، "كيان اجتماعي و اقتصادي و سياسي، يضم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة و متعاونة، في إطار تصميم موحد لانجاز مهام وتحقيق أهداف معينة[2]

التعريف الإجرائي:

المؤسسة كيان اجتماعي يتبناه مجموعة من الأفراد تعمل لتحقيق أهداف مشتركة بينهم، معتمدين في ذلك على مجموعة من الوظائف والمهام والسلوكيات، كما يحقق لهم الاندماج في نظام اجتماعي لتحقيق هذه الأهداف.

7- الدراسات السابقة:

إن من بين أساسيات البحوث نجد ضرورة الاطلاع على الدراسات التي سبق لها وان تناولت جزءا أو مختلف جوانب موضوع الدراسة، حيث تساعد هذه الأخيرة الباحث في توضيح مفاهيم ومصطلحات بحثه، وإعطائه فكرة أو نظرة عامة على النتائج التي توصل إليها الباحثون من قبل، وتزوده برؤية واقعية منهجية نظرية حول موضوع دراسته، وبما أننا بصدد البحث فانتهجنا منهج مختلف الباحثين السابقين، وتناولنا بعض الدراسات التي سبق لها وان تناولت موضوع دراستنا والتي سنذكرها كالآتي :

[1]- ناصر عدادي عدون ،اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2005 ،ص09.

[2]- نعمة عباس لخفاجي، طاهر محسن ألغالبي ، نظرية المنظمة ، دار اليازوري العلمية ، الأردن ، 2009 ، ص 16.

* **الدراسة الأولى:** بوعطيط جلال الدين،"الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي" مذكرة نيل شهادة الماجستير، تخصص علم النفس تنظيم وعمل.

انطلق الباحث من إشكالية بحث العلاقة بين الاتصال التنظيمي والأداء الوظيفي ساعيا لمعرفة العلاقة القائمة بين الاتصال التنظيمي و الأداء الوظيفي والوصول إلى معرفة دور متغير السن والأقدمية والمستوى التعليمي في التأثير على أداء العاملين، واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، مطبقا الدراسة على عينة عشوائية باستخدام أداة الاستمارة للحصول على المعلومات اللازمة، و قد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

– وجود اتصال صاعد يعتمد العمال فيه على الاتصال بالمشرف المباشر أو استغلال الاجتماعات لإيصال انشغالاتهم.

– وجود علاقة ارتباطيه موجبة بين الاتصال النازل والأداء الوظيفي للعمال التنفيذيين.

– وجود علاقة ارتباطيه موجبة متوسطة بين الاتصال الصاعد والأداء الوظيفي لدى عينة الدراسة.

وأخيرا قد كشفت هذه الدراسة عن أبعاد الاتصال التنظيمي وأشكاله في التنظيم وكيف تتحكم بأداء العامل و تبيان أثره عليه.[1]

***الدراسة الثانية** : دراسة آمنة مسغوني وسهيلة شوية، "آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم و علاقتها بالرضي على الأداء الوظيفي"، دراسة ميدانية في شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط بالوادي، 2015/2014.

[1]– بوعيطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بين كل من آليات اتخاذ القرار ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي داخل المؤسسة، و نلمسه في الطرح الآتي: "ما علاقة آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم بمستوى الرضا على الأداء الوظيفي لدى المشرفين بمؤسسة سونلغاز؟"، وكانت الفرضية العامة المقابلة لهدا الطرح متمثلة في أن " هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم ومستوى الرضا على الأداء الوظيفي"، كانت الدراسة وفقا للمنهج الوصفي، ولاختبار الفرضيات طبقت الدراسة على عينة بنسبة (43%) من مجتمع البحث وقدر عدد أفراد العينة بـ35 فردا اختيروا بشكل عشوائي بسيط، وتم اعتماد أداة الاستبيان من اجل جمع المعلومات اللازمة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين توفر المعلومات لاتخاذ القرارات ورضا متخذي القرار.

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين آليات اتخاذ القرار و الرضا على الأداء الوظيفي للمشرفين بمؤسسة سونلغاز.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور و الإناث في مستوى الرضا على الأداء الوظيفي .

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين التقنيين في مستوى الرضا على الأداء حيث إن التقنيين هم أكثر من الإداريين. [1]

[1]- آمنة مسغوني و سهيلة شوية، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، مذكرة نيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي- الجزائر، 2015/2014.

* **الدراسة الثالثة** : دراسة حميري أميرة، "الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن المهيدي، بام البواقي، سنة 2017/2016.

وهي دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغاز بأم البواقي، حيث تتمحور مشكلة الدراسة حول معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار داخل المنظمة، "ما هو تأثير الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار في المنظمة ؟"، وكانت الفرضية العامة: "يساهم الاتصال التنظيمي في التأثير على اتخاذ القرار في المنظمة "، اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي، والاستبيان كوسيلة لجمع البيانات المتعلقة بالموضوع، وأجريت هذه الدراسة على عينة عشوائية تكونت من 30موظفا في مؤسسة سونلغاز بولاية أم البواقي، وتوصل الباحثة في الأخير إلى النتائج التالية:

– أنماط الاتصال التنظيمي ومن بينها الاتصالات الرسمية وكذلك وسائل الاتصال كالتقارير والاجتماعات كلها تساعد في اتخاذ القرار.

– الاتصال التنظيمي يساهم في التأثير على عملية اتخاذ القرار بحيث يتم اتخاذه بشكل أدق وموضوعية أفضل.

– سلامة القرارات وجودتها تعتمد على مدى اعتماد المنظمة للاتصالات الإدارية المتبادلة سواء الرسمية أو غير الرسمية.

– الاتصال الرسمي الهابط أدى إلى بروز كفاءة الاتصال غير الرسمي في فتح المجال للمرور بين اقتراح الحلول ومناقشة القرارات والمشاركة في اتخاذها.[1]

* **الدراسة الرابعة** : دراسة مصعب إسماعيل طبيش، "دور نظم و تقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرار"، دراسة ميدانية بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة (2009/2008).

تمثلت مشكلة هذه الدراسة في محاولة البحث عن الدور الذي تلعبه النظم وتقنيات الاتصال في مساعدة متخذي القرارات أثناء أداء أعمالهم ومدى استفادتهم من ثورة الاتصالات المنتشرة في هذا العصر، وذلك من خلال الإجابة عن التساؤل التالي: " إلى أي مدى تساهم نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات داخل وزارة التربية والتعليم؟" وقد انطلق الباحث من الفرضية العامة التالية : "يساهم توظيف نظم وتقنيات الاتصال الإداري في فعالية اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم"، ولاختبار الفرضيات طبقت الدراسة على مجتمع يحتوي على حوالي 90 موظفا تتراوح درجاتهم بين مدير عام ورئيس شعبة، وقد استخدم أسلوب الحصر الشامل، وقد استخدم الإستبانة والمقابلة الشخصية مع مدراء وزارة التعليم والتربية، كما اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي من اجل زيادة التعمق والتحليل الفعال لمشكلة الدراسة، حيث توصل بذلك إلى بعض النتائج نحدها كالآتي :

– بينت الدراسة أن أكثر وسائل الاتصال فعالية هي الاتصالات الكتابية ثم الشفهية ثم تليها المصورة والاليكترونية بينما الاتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في اتخاذ القرارات الوزارة.

– إن واقع نضم وتقنيات الاتصال بالوزارة جيدة لكنها تحتاج إلى تحسين وتطوير .

– أن أكثر تقنيات الاتصال استخداما بالوزارة حسب الترتيب هي الهاتف، الفاكس (الجوال).

[1]– حميري أميرة، الاتصال التنظيمي وتأثيره علي اتخاذ القرار، مذكرة نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية الإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2017/2016.

8- المقاربة السوسيولوجية:

إن موضوع دراستنا هذا قد كان محط أنظار العديد من الدراسات السابقة، وتناولته العديد من النظريات الكبرى في طياتها، سواء بالتدقيق أو بالاستطلاع العلوي، ومن بين هذه النظريات نجد نظرية الإدارة العلمية و مدرسة العلاقات الإنسانية و كذلك نظرية النظم و النظرية البنائية الوظيفية، أما دراستنا هاته فكان الأجدر بنا هو تقريبها للبنائية الوظيفية التي طال أمدها في مجال العلوم لوقت جعل منها المصنع الأم للعديد من الأفكار.

تعد البنائية الوظيفية من الاتجاهات والنظريات الكبرى في علم الاجتماع، حيث سعت وحاولت أن تعطي مفاهيم وتفسيرات لمختلف الظواهر الاجتماعية، ومن روادها نجد كل من: تالكوت بارسونز وروبرت ميرتون واربت ميلز..الخ، واهم هذه الرواد هو بارسونز الذي اهتم بدراسة النسق الاجتماعي، حيث يراه بأنه مجموعة من الفاعلين تنشأ بينهم علاقة تفاعل اجتماعي في موقف يتخذ مظهرا فيزيقيا أو بيئيا، وهؤلاء الفاعلين يدفعهم الميل لتحقيق الحد الأقصى من الإشباع وتحدد الصلات بينهم وفقا لنسق من الرموز الثقافية المشتركة، وكذلك يعتبر بارسونز أن التنظيم نسق اجتماعي يعمل من خلال بناء معين، هذا البناء التنظيمي يقوم على عنصرين هامين لهما طابع وظيفي يكمل كل منهما الآخر وهما كالآتي:

أولا: ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية، حيث لها دور هام ووظيفي يعمل على ديمومة واستمرار التنظيم.

ثانيا: أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي، نظرا لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم.[1]

[1]- السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، دار المعارف، القاهرة، 1983، ص66.

فمن خلال تحليل بارسونز للأنساق الاجتماعية من الناحية البنائية نجده يركز بصورة أساسية على الأدوار والمراكز، الأمر الذي جعله يهتم بتحديد المتطلبات الوظيفية في ذلك، وهي تتمحور حول انه من المهم أن يكون لكل نسق اجتماعي بناء خاص يمكنه من أداء وظيفة معينه، وهو ذلك البناء الذي يتسق مع الأنساق الأخرى، كذلك لابد أن يتوفر لأي نسق اجتماعي وسيلة اتصال حتى يتمكن عناصره من الاتصال ببعضهم، أو بمعنى آخر انه من المهم أن تتوفر اللغة حتى تسهل عمليات التواصل مع أعضاء النسق .[1]

كما ركز بارسونز على اتخاذ القرار واعتبره أداة لتحقيق أهداف المؤسسة و ضمان توازنها واستقرارها، وقد قسمها إلى قسمين: –قدرات سياسية ترتبط بالوظائف الأساسية بالمؤسسة، وقرارات توزيعية توزع المسؤوليات بين الأشخاص والأنساق الفرعية، في حين تحافظ قرارات التنسيق على تكامل المؤسسة من خلال المحافظة على التعاون الذي يتحقق عن طريق الحوافز والمكافآت.[2]

وترى البنائية الوظيفية انه هناك أربعة متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق إذا ما أراد البقاء أن يواجهها، فنجد منهما ما يتعلق أساسا بعلاقة النسق ببيئته وهم كالآتي:

تحقيق الهدف: ويشير هذا المطلب إلى حشد الموارد من اجل تحقيق أهداف التنظيم وغاياته، وفي هذا المطلب قد ادخل بارسونز عملية اتخاذ القرارات وما يتصل بها من عمليات أخرى كالاتصال مثلا.

الموائمة: وهي مشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة لتحقيق أهداف التنظيم.

[1]– شحاتة صيام، النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية إلى ما بعد الحداثة، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص68.

[2]– سعد مرسي بدر، الايدولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003،ص231 .

التكامل: ويشار هنا إلى العلاقات بين الوحدات وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية.

الكمون: وهو مدى ملائمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر.[1]

وهنا نجد أن المطلب الأول والذي يتمثل في تحقيق الهدف، هو الأنسب لدراستنا هذه حيث يصب في عملية اتخاذ القرار من اجل الحفاظ على توازن واستقرار المؤسسة وضمان استمرارها، وتحقيق ذلك يكون بالتنسيق والتعاون والاتصال مع مختلف العمليات الأخرى التي لها علاقة مباشرة بالتنظيم.

9- صعوبات الدراسة: يواجه الباحث العديد من الصعوبات أثناء انجاز بحثه العلمي، وتختلف هذه الصعوبات حسب طبيعة الظاهرة المدروسة والظروف المحيطة بها، أما عن بحثنا هذا فقد تلقينا بعض الصعوبات المتنوعة في طبيعتها والتي سنحدد بعضها كالآتي:

- صعوبة التواصل بيننا، ومع الأستاذ المشرف على المذكرة.
- صعوبة جمع المعلومات والبيانات من ميدان الدراسة.
- غلق المكتبات، وصعوبة إيجاد المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة.
- التذبذب في تدفق الانترنت ساهم في استهلاك معظم وقتنا وجهدنا دون فائدة.
- رفض مختلف المؤسسات دخولنا إليهم من اجل إجراء دراستنا الميدانية.
- صعوبة التنقل من والى نتيجة توقف كل وسائل النقل.

[1]- فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2000، ص21.

إن معظم هذه الصعوبات التي واجهتنا أثناء انجاز مذكرتنا، كانت نتيجة الانتشار الرهيب لوباء كورونا(كوفيد19) القاتل و الذي طال أمده دون أن تنجح مختلف المخابر العالمية في إيجاد دواء مضاد له.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي ونظرياته

الفصل ألثاني: الاتصال التنظيمي ونظرياته

تمهيد

1- مفهوم الاتصال التنظيمي .

2- أهمية الاتصال التنظيمي .

3- أهداف الاتصال التنظيمي.

4- أنواع الاتصال التنظيمي.

5- عناصر الاتصال التنظيمي .

6- وسائل الاتصال التنظيمي.

7- وظائف الاتصال التنظيمي .

8- نظريات الاتصال التنظيمي .

9- معوقات الاتصال التنظيمي .

خلاصة الفصل

تمهـــــــيد

يعتبر الإتصال التنظيمي أمرا ضروريا وأساسيا داخل المؤسسات أو المنظمات سواء كانت اقتصادية أو خدماتية، من خلال انه يمكن الأفراد من تأدية أعمالهم بالكفاءة اللازمة يوجه ويحفز العاملين ويؤثر على سلوكهم ويساعدهم على نشأة التعاون في العمل والتعرف على محيط العمل وأكيد أن المنظمات الإدارية مهما كان نشاطها تشعر بأهمية الإتصالات التنظيمية في تقرير كفاءتها في الحياة التنظيمية والحاجة الماسة إلى نظام إداري لتسيير أعمال المؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية وتحسين صورتها الخارجية.

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مفهوم الإتصال وإبراز أهميته وأهدافه والوقوف بشيء من الشرح حول وسائله وأنواعه مرورا بالاتجاهات النظرية التي تناولت الإتصال التنظيمي وفي الأخير سنسلط الضوء على معوقات الاتصال التنظيمي.

1- مفهوم الاتصال التنظيمي :

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

أو كما يعرفه الحنفي هو "نقل المعلومات والأفكار بصفة مستمرة بين الأفراد وبين بعضهم البعض في كل المستويات التنظيمية، بين المديرين التنظيمين وبين الادارة العليا وبين الموظفين والمشرفين أي هي شبكة تربط كل أعضاء التنظيم.[2]

يعرف Zelko وdance الاتصال التنظيمي بأنه نضال متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية بمنظمة الأعمال.

يعرفه barman وزملائه بأن الإتصال التنظيمي هو : الإتصال الشفاهي بين الجماعات المترابطة والمتداخلة.[3]

والإتصال التنظيمي بالنسبة لـ Thayerهو تدفق البيانات التي تسهل عمليات الإتصال، والإتصال الداخلي لمنظمة الأعمال بطريقة أو أخرى . [4]

---

[1]- منال طلعت، نظير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر وتوزيع عمان، ط1، 2002 ص 404.

[2]- حنفي عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص137.

[3]- محمد ناجي جوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، العين، السعودية، ط1، 2000، ص18.

[4]- محمد ناجي الجوهر، المرجع نفسه، ص 18.

ويقصد أيضا بالاتصالات التنظيمية والإدارية : تلك الوسائل التي تستخدمها الإدارة أو المديرون أو الأفراد العاملون بالإدارة، لتوفير معلومات لباقي الأطراف الأخرى، وهي وسائل تخدم أغراض وأهداف الإدارة بصفة أساسية، كما أنها تسهل عمل المديرين والعاملين بالإدارة. [1]

2- أهمية الاتصال التنظيمي:

للإتصالات أهمية كبيرة ودور بارز داخل المنظمة، فهي على درجة عالية من الأهمية سواء كانت هذه الإتصالات رسمية أو غير الرسمية وقد أثبتت الدراسات والأبحاث بأن الإتصالات تمثل مايقارب 75% من نشاط المنظمة .[2]

وأهمية الإتصال داخل المؤسسة يمكن أن نبرزها فيما يلي:

- المساهمة في خلق وعي جماعي متماسك ومتوافق داخل البيئة التنظيمية الواحدة فيما يتعلق بأهداف منظمات الأعمال ومعاييرها واتجاهاتها وعلاقتها بمنظمات الأعمال الأخرى.

- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية للعاملين في منظمة الأعمال مما يساعد على الرقي بالمخرجات الإنتاجية لمنظمة الأعمال .

- مساعدة العاملين في منظمة الأعمال لمواكبة ما يستجد من تطورات وتجديدات تمس منظمة الأعمال وتنعكس على بيئتهم العملية.

[1]- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر، عمان، 2008، ص 137.

[2]- محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 17.

– المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا حيث يعمل الإتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة كصمام أمان يمكن من خلاله أن يعبر العاملون عن اتجاهاتهم حول القضايا المختلفة وتوصيل أصواتهم لصانعي القرار.

– المساهمة في تعزيز حالة الولاء المتواصل للمؤسسة.[1]

– الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة يوفر فرص الإبداع والابتكار لدى العمال وهذا راجع لفتح المجال أمامهم من خلال طرح أفكارهم وآرائهم التي تساهم في تطوير المؤسسة.

– يساعد الإتصال من خلال الرقابة والمتابعة على رفع مستوى الأداء، كما يؤثر على اتجاهات وسلوك العاملين ودوافعهم للعمل، ومن خلال توفير المعلومات الوافية للعاملين عن الأهداف والخطط والسياسات والنظم والإجراءات والتوجيهات والتعليمات والأوامر.[2]

– بفضل الإتصالات التنظيمية يتمكن كل أفراد المنظمة من الحصول على مختلف المعلومات والبيانات الخاصة بالمنظمة كما يساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والإنجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.[3]

[1]– محمد ناجي الجوهر، الاتصال التنظيمي، مرجع سابق، ص 30.

[2]– محمد منير حجاب، الاتصال التنظيمي، المرجع نفسه، ص 18.

[3]– احمد ماه، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للطبع والنشر و التوزيع الإسكندرية، مصر، 2004 ص 31.

3- أهداف الاتصال التنظيمي:

- **إن** الهدف الرئيسي للإتصال هو إحداث التعامل والتنسيق بين أعضاء المنظمة، وتختلف عملية الاتصالات الإدارية تبعا لطبيعة المنظمة وأهدافها، إلا أن هناك أهداف أساسية في أغلب عمليات الإتصال وهي:

- **الإقناع** : الهدف من أي عملية اتصالية ليس إيصال المعلومات والأفكار فقط إنما الهدف هو الإقناع فأي عملية إتصالية لابد أن تهدف إلى الإقناع، إما بطريقة أو بأخرى ولذلك فإن كثيرا من القادة في المؤسسات يريدون أن يقدموا أفكارا جديدة، ويستخدمون الإتصال لإقناع الناس بإتباع هذه الأفكار.

- **إطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف** فالمطلوب تنفيذها والتعرف على مدى التنفيذ والمعوقات بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار .

- **مساعدة الإدارة في القيام بأعمالها الرئيسية:** مثل وضع السياسات والخطط وتقسيم العمل والتوفيق بين جهود العاملين .

- **توفير المناخ الإيجابي** والذي يرغّب العاملين في الإنجاز وينظم قيادة وتوجيه الموارد

البشرية والفنية والمالية.[1]

- **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** يتم الإتصال بين سلوكيات وأفعال أقسام المؤسسة المختلفة، فبدون الإتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين عن بعضهم لأداء

[1]- مشهور ثورة، استراتيجيات التطوير الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 41.

مهام مستقلة عن بعضها البعض، وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق وتميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة.

- **المشاركة في المعلومات** يساعد الإتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم.

- **إتخاذ القرارات** : حيث يلعب الإتصال دورا كبيرا في إتخاذ القرارات، فلإتخاذ قرار معين يحتاج الموظفون إلى معلومات معينة لتحديد المشاكل وتقييم البدائل وتنفيذ القرارات وتقييم نتائجها .

- **التعبير عن المشاعر الوجدانية** يساعد الإتصال الفاعلين أو العاملين على التعبير عن سعادتهم، وحزنهم، ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع العامل إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.[1]

4- أنواع الإتصال التنظيمي:

هناك تقسيمات عديدة لأنواع الإتصالات التنظيمية، بحيث يمكن النظر إليها كالإتصالات الرسمية والإتصالات غير الرسمية وسوف نسلط الضوء على كل منها:

1-الإتصال الرسمي:

وهو الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة . [2]

كما يعتمد هذا النوع من الإتصالات على المذكرات أو التقارير والإجتماعات الرسمية ويتخذ هذا النوع من الإتصال أربعة إتجاهات أو أشكال وهي :

---

[1]- صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات (علوم إنسانية) العدد 22، 2004 ص 121 /121.

[2]- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمات في المنظمات المعاصرة، دار زهوان للنشر والتوزيع، عمان,الأردن، 1999 ، ص 221.

- **الاتصال النازل(الهابط)** : وهو الإتصال الذي يهدف إلى نقل المعلومات بخصوص العمل من المنظمة، والمديرين إلى العاملين، ويكون من أعلى إلى أسفل ويتمثل في المعلومات كالقرارات الإدارية والتعليمات التي تنتقل من الإدارة العليا إلى المرؤوسين.[1]

❖ شكل1:يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي النازل



شكل1:(عبد الباقي ص318).

- **الإتصال الصاعد :** يهدف إلى تصعيد المعلومات إلى أعلى ويأتي مكملا للإتصال الهابط حيث لا تتوافر للعاملين جميع المستويات القدرة على إستقبال المعلومات فقط وإنما تتوافر لهم القدرة على تصعيدها إلى الأعلى، وتتضمن الإتصالات الصاعدة عملية إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل والآراء والإتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له إلى أعلى فهي تساعد الإدارة على التأكد من أن المعلومات قد تم إيصالها للعاملين وانه قد تم فهمها واستيعابها وأنها قد استطاعت تحريك سلوكهم في الاتجاه المرغوب فيه .[2]

[1]– صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، مرجع سابق، ص 317 .

[2]– صلاح الدين محمد عبد الباقي,، المرجع نفسه، ص 318.

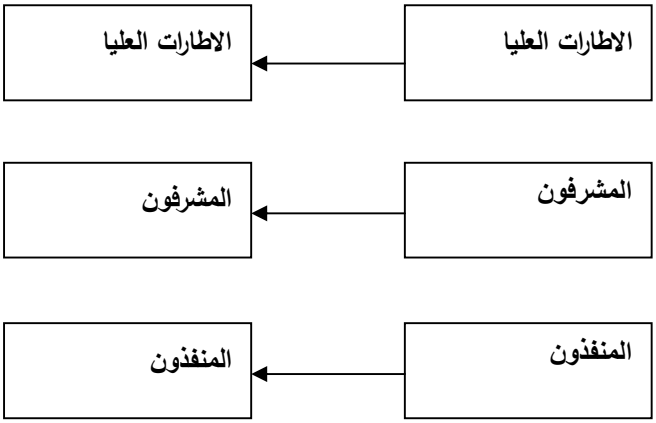
الشكل رقم(3): يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد



شكل:2 (محمد العساف، ص225)

- **الاتصال الأفقي أو الجانبي:** ويعني إرسال المعلومات واستيعابها بين المستويات الإدارية المختلفة مثل : الإدارات و الأقسام والأفراد ذات المستويات المتشابهة . [1]

شكل رقم(4) : يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الافقي



شكل:3 (محمد العساف، ص303)

- **الاتصال المحوري :** يتمثل في "انه ينساب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كإتصال مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق" . [2]

[1]– عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمات في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 225 .

[2]– محمد سلمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 244 .

ومن خلال عرضنا لأنواع الإتصال التنظيمي الرسمي فانه يمكن أن يتبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فإن إعطاء الإهتمام لكل أنواع الإتصال الرسمي المذكورة سابقا يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية، وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل .

2 - الإتصال غير الرسمي:

إن الإتصالات في منظمات العمل لا تقتصر على الإتصالات الرسمية فقط فهناك الإتصالات غير الرسمية، وتعني ذلك النوع من الإتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة مكتوبة ورسمية كما هو الحال في الإتصالات الرسمية .

والإتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة أو خارجها تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال بعضهم عن بعض وذلك بهدف إشباع حجاتهم الاجتماعية والنفسية.[1]

إذن فالإتصالات التنظيمية غير الرسمية تحدث بطرق غير مضبوطة وغير مقننة، ويظهر لنا جليا أن الاتصالات غير الرسمية قد برزت أهميتها على أثر تجارب هاوثورن والأفكار التي قدمها أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية إذ يؤكدون على الدور الهام الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية غير الرسمية في إنجاز أهداف المنظمة. [2]

فالإتصال غير الرسمي أصبح ملازما للاتصال الرسمي داخل التنظيمات في وقتنا الحالي حيث نجد أن تواجد الاتصال غير الرسمي لوحده يشكل نوعا من الفوضى والعشوائية وعدم التنظيم والتسيير.

[1]– صلاح الدين محمد عبد الباقي, مرجع سابق، ص 318.

[2]– محمود سلمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2005 ص 250.

5 – عناصر الإتصال التنظيمي:

لا يمكن الحديث عن الإتصال دون التعرض لمكوناته أو عناصره الأساسية حتى يمكن فهمها وزيادة فعاليتها، وتتألف عملية الإتصال من أهم أربعة عناصر تتمثل في :

– **المرسل :** هو شخص أو مجموعة أشخاص الذين يودون نقل الرسالة إلى طرف آخر ولديه مجموعة من الأفكار والمعلومات ولا شك في أن أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية لديه من حيث ميوله وإهتماماته وقيمه وإنفعالاته وحاجاته وتوقعاته الشخصية .

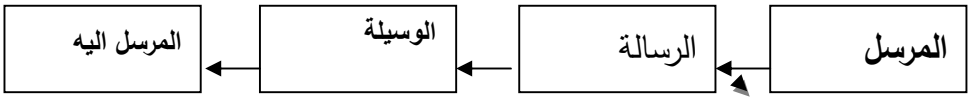
– **الرسالة :** هي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات المرسل وهي تأخذ عدة أشكال من الرموز مثل "الكلمات، ألحركات والأصوات والحروف، والأرقام والصور، والسكون وتعبيرات الوجه والجسم والمصافحة"، وقد تكون لهذه الرموز معاني مختلفة باختلاف الأفراد كما قد تتضمن الرسالة بعض المعاني غامضة أو مترادفة أو متعارضة وقد تكون مقصودة من المرسل أو غير مقصودة .

– **الوسيلة :** تلعب وسيلة الإتصال بين المرسل والمرسل إليه دورا بارزا في فهم الرسالة المرسلة ، لذلك على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية في المرسل إليه أو المستقبل.

– **المرسل إليه (المستقبل):**هو الشخص أو الأشخاص اللذين يستقبلون الرسالة من المرسل من خلال الحواس المختلفة : "السمع البصر الشم ، الذوق واللمس . ولاشك في أن عملية الاستقبال للرسالة وتفسيرها من قبل المرسل إليه ، تتأثر هي الأخرى بشخصية المرسل إليه وأسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه وحالته النفسية، وينعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها.[1]

[1]– صلاح الدين محمد عبد الباقي ،السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2005، ص 307.

شكل 4:يوضح الشكل التالي نموذج عناصر الاتصال بشكلها المبسط :



6-وسائل الإتصال التنظيمي :

- **الوسائل الشفهية :** وهي الوسائل التي تتم بواسطتها نقل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة مثل : المقابلات الشخصية المكالمات الهاتفية، الندوات والاجتماعات ويعتبر هذا الأسلوب أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار.[1]

طرق الاتصال الشفهي :

- المقابلات مثل : مقابلة توظيف تقييم، مقابلة إجراءات، مقابلة إجراءات تأديبية . الاجتماعات اليومية والأسبوعية والشهرية والسنوية .
- المؤتمرات و اللجان .
- الزيارات واللقاءات .[2]

مزايا الاتصال الشفهي :

- يتيح للمرسل نقل مشاعره وإتجاهاته وقيمه نحو موضوع الرسالة.
- يتيح للمستقبل الاستفسار الفوري عن أي غموض في الرسالة.
- يسمح للمرسل بالتعرف على رد فعل المستقبل الفوري على الرسالة.

[1]- خلف السكارنة، بلال ، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 273.

[2]- الجيوسي محمد رسلان، إدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص 167.

- أفضل من الإتصالات الكتابية إذا كانت طبيعة موضوع الرسالة تتطلب التفاعل والحوار وتبادل وجهات النظر بين المرسل والمرسل إليه.[1]

الوسائل الكتابية : وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل :"الأنشطة والمنشورات وتقارير والمذكرات والمقترحات والشكاوي

ويعتبر هذا الأسلوب هو المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية وتوجد خمسة شروط للرسالة المكتوبة تبدأ جميعها بحرف **(C)** وهي أن تكون كاملة **(complète)**، ومختصرة **(concise)**، وواضحة **(clear)** وصحيحة **(correct)**، ولطيفة **(courteous)** .[2]

❖ **طرق الاتصال المكتوبة** وتتمثل في :

- الأوامر والخطابات والمذكرات والنشرات .
- الرسائل الخاصة .
- دليل العاملين فيه بيان أهداف المنشاة .
- لوحة التقارير. [3]

❖ **مميزات الرسائل المكتوبة :**

- إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة .
- حماية المعلومات من التعريف وقلة التكلفة . [4]

---

[1]– حريم حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات ومنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2009، ص 283–282.

[2]– خلف السكارنة، مرجع سابق ص 273.

[3]– الجيوسي، محمد رسلان ، إدارة علم وتطبيق، مرجع سابق ص 166.

[4]– خلف سكارنة، القيادة الإدارية الفعالة ، مرجع سابق ص 273.

❖ **الوسائل غير اللفظية :**

وهي الوسائل التي يتم بواسطتها تبادل المعلومات ببن المتصل والمتصل به عن طريق الإشارات أو الإيماءات : "تعبيرات الوجه وحركة العينين واليدين وطريقة الجلوس. "ويطلق عليها **لغة الجسد body (langage)** وقد تكون هذه التلميحات مقصودة من مصدر الاتصال، ويختلف فهم الوسائل غير اللفظية بسبب اختلاف الثقافات داخل المنظمة وداخل المجتمع أيضا.[1]

*** طرق الاتصال غير اللفظي :**

- يشمل هذا النوع من الإتصال في حركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسد التي من خلالها يتم نقل المعاني بواسطة الحركات، وتعبيرات الوجه، والإيماءات، وحركة اليدين والعيون .

. إن الاتصال غير اللفظي **(no verbal communication)**، يشمل كل شئ لاستخدام الكلمة في إرسال المعلومات وفي العادة تلازم الإتصالات غير اللفظية الإتصال الشفوي أو الإثنان معا يشكلان الرسالة الكاملة المرسلة .

وتصنف الإتصالات غير اللفظية إلى ثلاث أنواع رئيسية :

❖ **Paralangage (وسيلة تواصل غير لغوية)** : وتتضمن صفات :"النبرة،النغمة،الحجم ،رصانة." وهذه الصفات تعبر عن المشاعر كالخوف.

❖ **Kinesics :(علم الحركة)** : تشمل حركات الجسم من أهمها تعابير الوجه،التقاء العيون كما تضم مجموعة من الإيماءات مثل حركات الأصابع واليدين.

[1]–خلف السكارنة، القيادة الإدارية الفعالة، المرجع نفسه، ص 274.

❖ **Proscenium :(خشبة المسرح)** : تتعلق بالمسافة (ESPACE)أي مسافة مجال الاتصال بين المرسل والمستقبل.[1]

7- وظائف الاتصال التنظيمي:

ترتبط وظائف الإتصال التنظيمي أساسا بمحتوى الإتصال، حيث يمكن ملاحظة هذا الارتباط في عدة جوانب تنظيمية وفي مختلف مستويات التنظيم، ويلخصها عزي عبد الرحمان في النقاط الثلاث التالية.[2]

- **الإنتاج:** لا يمكننا فصل الإتصال التنظيمي الرسمي في المؤسسة عن عملية الإنتاج، فتسرب المعلومات بين أعضاء التنظيم تحدد سير الإنتاج من حيث كميته، ونوعيته، كما تحدد التوجهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء، كتوجيه الإنذارات وإبداء الإعجاب أما بالنسبة للإتصالات غير الرسمية فهي المتحكم في العملية الإنتاجية، وغالبا ما تكون هذه الاتصالات على شكل شائعات أو إيماءات أو صور تحمل دلالات بحسب ثقافة مجموعة العمل.

- **الإبداع:** إن المنظمة لا تعيش في ركود بل في عالم دائم التغير و الحركة وهو ما يفرض عليها تجاوز بعض التقنيات والأساليب التنظيمية الروتينية والنمطية، وذلك بصياغة منظومة فكرية وسلوكية جديدة الهدف منها التطوير التنظيمي لتحقيق نمو وتطور المؤسسة.[3]

---

[1]- حريم حسين، إدارة المنظمات، مرجع سابق،ص، 162.

[2]- عزي عبد الرحمان وآخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1992، ص 18.

[3]- لموشي عبد العزيز، أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال، مذكرة ماجستير جامعة الحاج لخضر،الجزائر، 2010، ص 109.

- **الصيانة(المحافظة):**يساهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن لتدعيم التفاعلات بين الفاعلين وتقويم قيم العمل لديهم ويكمن دور الإتصال المتعلق بالصيانة هنا في تزويد الفاعلين بالأمن وروح الإنتماء من خلال سلوكيات إتصالية تقوم بها الإدارة اتجاههم، مثل الزيارات الميدانية ولوحات تقديرية ، لأن الاتصال المباشر من طرف المسؤولين والفاعلين الموجودين في القاعدة يمنحهم الشعور بالانتماء التنظيمي والتعلق بالمؤسسة فغياب الإتصال داخل المؤسسة ينتج عنه عدم قدرة الفاعل على نقل أفكاره بتحسين العمل، ولا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه، هذا ما يجعله ينظر إلى مؤسسته نظرة سلبية تشعره بالاغتراب فيها.[1]

8 - نظريات الاتصال التنظيمي:

- **المدرسة التقليدية:** المدرسة التقليدية أو كما تعرف أيضا بالمدرسة الكلاسيكية وهي الرافد أو أسلوب فكري ظهر في نهاية القرن 19 في علم الإدارة وجاءت هذه المدرسة كثمرة للتفاعل الناجم عن عدة تيارات منتشرة في تلك الفترة، وتعبر عن محاور التفكير الخاصة بروادها فيما يتعلق بأمور تقسيم العمل وما يتطلبه الأمر أن يكون علي حتى تتحقق الكفاءة الإنتاجية، كما تعتبر النظريات التقليدية من أهم النظريات التي ساهمت بشكل كبير في تطوير الفكر التنظيمي، فقد عملت على تقنين المهام والأدوار لتحقيق الفعالية تنظيمية من خلال اعتمادها على الأسلوب العلمي القائم على القوانين، وتتضمن المدرسة التقليدية ثلاث نظريات رئيسية وهي :1- النظرية البيروقراطية 2- نظرية الإدارة العلمية -3 نظرية التقسيم الإداري .[2]

[1]- جمال بن زروق، التغير التنظيمي داخل المنشاة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، مجلد 26، عدد،201، 2010، ص 404.

[2]- محمد خضر، مقالة بعنوان :المدرسة الكلاسيكية، 5 يناير 2017،14:01، الرابط، http/mawdo3.com، حمل بتاريخ 2020/06/23.

* **الإدارة العلمية:** ظهرت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بين 1900 م و 1920م، وقد ظهرت هذه الحركة انطلاقا من جملة عوامل من بينها تطور الاقتصاد الأمريكي وحركة التصنيع وهبوط عدد المشتغلين بالزراعة، كان على رأس هذه الحركة فريدريك تايلور الذي درس أسباب انخفاض الإنتاجية، بحيث اهتم بتوزيع الأدوار وتقسيم العمل في المؤسسة بشكل علمي ودقيق وادخل كذلك أدوات علمية في الإدارة عموما وفي تقسيم العمل والإشراف خاصة.

الملاحظ على إسهامات وأفكار وتطبيقات النظام التايلوري في موضوع الاتصال التنظيمي أنها مساهمة محدود لم تهتم بالإتصال إلا من ناحية أنه أداة مباشرة لتنظيم العمل واقتصاد الأدوار والإشراف والمراقبة، وأغفلت الجانب السلوكي العلاقاتي لعملية الاتصال فتايلور لم يذهب إلى أبعد من اعتباره للإتصال التنظيمي وسيلة لا غاية في حدّ ذاته.[1]

على الرغم من أن تايلور وغيره من أتباع الحركة العلمية قد ركزوا على جانب محدود من المنظمة، حيث كانوا مهتمين بتنظيم العمل عند أدنى مستوى في المنظمة، مستوى ورشة العمل والمستوى الإشرافي من الإدارة ، فقد مثلت الإدارة العليمة فلسفة في عمل وتفكير ألمدير حيث يتوجب على المدير أن يستخدم الأسلوب العلمي للوصول إلى القرار الأمثل، وعليه أن يقيم بعناية الطريقة المثلى لأداء كل عمل من أجل تحقيق إنتاجية وكفاءة، ومن واجب المدير أيضا اختيار العاملين وتدريبهم وتحفيزهم متبعا الأسلوب العلمي في ذلك لضمان أتباعهم الطريقة المثلى في أداء العمل وان يعهد المدير إلى العامل بأداء عمل محدد على أن يوفر له الآلات والأدوات والتعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.[2]

[1]– زين الدين خرشي، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع وديموغرافيا، دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، سطيف، الجزائر، 2010، ص51.

[2]– حسين حريم ،إدارة المنظمات،ط 2،دار حامد للنشر والتوزيع،عمان، 2009،ص 20–21.

- **النظريات الحديثة:** تعددت مداخل النظرية الحديثة في نظرتها للتنظيم فعلى عكس النظريات الكلاسيكية وما ميزها من صرامة وجمود اهتمت النظريات الحديثة بمحاولة فهمها للجوانب السيكولوجية والاجتماعية للعمال داخل التنظيمات من خلال التركيز على دراسة تأثير أفكارهم مشاعرهم واتجاهاتهم على أداء التنظيم بالإضافة الى السلبيات ونقاط الضعف في النظريات التقليدية حفزت الباحثين لتطوير النظريات لتعديل الفلسفات السابقة وتوجيه أنظارهم نحو زيادة كفاءة وفاعلية التنظيم بإدخال أساليب جديدة تأخذ بعين الاعتبار فكرة أن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بمجموعة محددات كالبيئة الاجتماعية والتكنولوجيا وأنه توجد قوى دافعة تحرك سلوك العاملين وتتضمن النظريات الحديثة عدة نظريات سنذكر منها نظريتين وهما : 1)- نظرية العلاقات الإنسانية 2)- نظرية النظم .[1]

- **نظرية العلاقات الإنسانية:** ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية مع دراسات إلتون مايو وزملاءه حيث تضمنت هذه الدراسات تقارير بحوث شركة وسترن إلكتريك وقد استطاعت هذه النظرية من خلال ما قدمته أن تثبت التأثير القوي والدور الفعال في رسم معالم العلاقات الاجتماعية بين العمال، ومن ثمة الوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى الفرد في عمله، فاكتشف من ذلك عناصر جديدة لها دور في رفع أو خفض مستوى الإنتاجية متمثلة في جماعة العمل والعلاقات غير الرسمية بين الأفراد في إطار العمل.

وبذلك أصبح مفهوم الإتصال لا يقتصر فقط على نقل الأوامر والتعليمات بغية تنفيذها، بل تعدى ذلك ليكون وسيلة لنقل استفسارات العمال واقتراحاتهم حول مشاكل العمل للمستويات العليا وكذلك وسيلة للتعرف على المحيط الداخلي وعليه فإنّ نظرية العلاقات الإنسانية ركزت على أهم عناصر العملية الاتصالية، والذي أهملته النظريات الكلاسيكية ألا وهو عنصر التغذية العكسية للمعلومات والتي تساعد

[1]- محمد حنفي سليمان، وظائف الإدارة مطبعة الإشعاع الفنية، مصر،1997-1998 ص 35.

على أداء وظائف هامة، منها الاستفهام عن طريقة الأداء ورفع المعلومات على مستوى الإنجاز وكذا عن مشاكل العمل والشكاوي وطلب النصيحة.[1]

2-نظرية النظم: مدرسة النظم (system school) (1960 الى يومنا هذا)هي المدرسة التي اعتمدت على تطبيق إدارة عامة للنظم، وأشارت إلى أن فهم أي شيء يعتمد على النظر إليه بصفته نظاما ويعد النظام من المفاهيم الهامة في هذه النظرية، وتأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية لأن من كل منهما ركز على أحد متغيري التنظيم (العمل والإنسان) باعتبار أن التنظيم نظام مقفل بينما يرى التنظيم في نظرية النظم الى أنه نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضمانا لاستمرارية التنظيم، من أهم رواد هذه النظرية هم شيستر برنارد وهيربرت سيمون و كرس أرجريس.[2]

تبلورت هذه النظرية على يد الباحثين "**كاست وروزينخ**" لتصبح بعد ذلك مدخلا يستخدم لدراسة التنظيم والإدارة، وتنظر هذه النظرية للتنظيم على اعتباره عناصر ماديّة وبشرية متداخلة ومترابطة ،تتحرك من كيان واحد متفاعلة فيما بينها بنية تحقيق غايات محدده فهي تعتبر أن التنظيم مجموعة أجزاء مترابطة وتشكل نظما فرعية، وكلّ جزء من هذه الأجزاء مترابطة أيضا اي علاقات مترابطة ومتداخلة، حيث تتضمن تلك العلاقات حيوية التنظيم، وذلك من خلال 4 أنواع من المدخلات، والمتمثلة في المدخلات البشرية، والمادية والتكنولوجية والمعنوية فهي بذلك تعتبر نسق الإتصالات أحد الأنساق الفرعية المكونة للنسق الكلي وهو التنظيم فالعملية الإتصالية هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل تؤثر

[1]- حسين حريم، إدارة المنظمات، مرجع سابق،ص 22.

[2]- خالد الحر، نظرية النظم، موقع مداد العلمي، تاريخ النشر:2007/11/08، رقم المقالة 210125، الرابط:midad.com/articl حمل بتاريخ: 2020/06/23.

فيه وتتأثر به، حيث تتضمن العلاقات الإتصالية بين الأفراد تحقيق التوازن داخل التنظيم ومن ثم إستمراريته.

كما تؤكد هذه النظرية على ضرورة تعدد قنوات الإتصال وذلك حتى تكون مناسبة مع الظروف على اعتبار أن اختلاف الظروف مثل موضوع الإتصال وأطراف الإتصال وغيرها من العناصر المكونة للعملية الإتصالية يؤدي بالضرورة إلى إختلاف نظام الإتصال ووسائله، كما أشارت نظرية النظم إلى التغذية العكسية في جعل المؤسسة أكثر معرفة وإدراكا بمدى تقبل العمال فيها للخدمات والمنافع المقدمة لهم من اجل الوقوف على حدوثها، ومدى رضاهم عنها تهيئ للتكيف مع التغير الحاصل في البيئة الداخلية للعمل والخارجية أيضا، ومن جهة أخرى فإنّ المعلومات التي ترجع من مستقبل الرسالة إلى مرسلها تساعد على تنسيق الأنظمة الفرعية وتكاملها مع بعضها مما يضمن توافقها مع أهداف ونشاطات النظام الكلي.[1]

9- معوقات الاتصال التنظيمي:

تتأثر عملية الاتصال بأي عامل أو مؤثر قد يعيق اي خطوة أو عنصر في الاتصال، فعملية الإتصال ليست عملية سهلة ومبسطة كما يعتقد الكثيرون بل هي عملية إجتماعية صعبة ومعقدة تدخل فيها عناصر وخطوات عديدة ومتداخلة، وكذلك إحتمالات حدوث صعوبات أو معوقات تعترض هذه الأخيرة تبقى عالية، سواء فيما يتعلق بالمرسل أو الفكرة أو المستقبل أو قناة الإتصال أو استقبال الرسالة أو غيرها، والتي يمكن أن نطلق عليها أسباب أو مصادر المعوقات، ومن أهم هذه المعوقات ما يلي:

[1]- عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص 41.

- **معوقات مصدرها المرسل:**

- عدم وضوح الهدف المراد تحقيقه من الاتصال أو عدم وضوح الموضوع وأن المرسل لا يملك فكرة ذهنية واضحة ومحددة يريد توصيلها للطرف الآخر.

- عدم تمكين المرسل من ترميز الفكرة لديه إلى رسائل بشكل مناسب وسليم.

- عدم اختبار المرسل لوسيلة الاتصال المناسبة.

- **معوقات مصدرها المستقبل:**

- عدم تمكين المستقبل من تحليل وتفسير الرسالة والتوصل إلى المعنى أي الفكرة الصحيحة التي يقصدها المرسل.

- ميل المستقبل إلى إصدار الأحكام (تقييم الأمور) على رسالة المرسل قبل قراءتها أو سماعها كاملة.

- غزارة المعلومات التي يستقبلها الفرد التي تحول دون استطاعة الفرد لدراستها بتمعن ودقة ومعرفة جميع الحقائق.[1]

- **معوقات مصدرها الرسالة:** يحدث الخطأ في الرسالة أثناء صياغة المعلومات أو ترميزها وتتعرض لبعض المؤثرات من طبيعتها، كسوء الإدراك أو الفهم للمعلومات التي تتضمنها الرسالة؛ **و**افتقار المرسل إلى القدرة على تعزيز معنى الرسالة ببعض تعبيرات الوجه أو حركات الجسد.[2]

- **معوقات مصدرها الاتصال:**

- اختيار وسيلة الاتصال لا تتناسب مع الموضوع محل الإتصال .

---

[1]- د محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي،الإسكندرية، مصر، 2007ص 35/34.

[2]- فرج شعبان، الاتصالات الإدارية، دار السلامة، عمان، (2009)، ص 176 -177.

- عدم ملائمة وسيلة الإتصال للوقت المتاح للإتصال.

- **معوقات تنظيمية:** تتعلق بشكل رئيسي بالهيكل التنظيمي للمنشأة وأهم هذه المعوقات:

- عدم الاستقرار التنظيمي وحدوث تغييرات متتالية في فترات متقاربة لا يوفر المناخ الملائم للاتصال الجيد.

- عدم وجود هيكل تنظيمي ما يؤدي إلى عدم وضوح الاختصاصات والسلطات والمسؤوليات.

- **معوقات اجتماعية وثقافيه** يرجع هذا النوع من المعوقات إلى التنشئة الاجتماعية للأفراد، والبيئة التي يعيش فيها الشخص سواء كانت داخل التنظيم أو خارجه، فالتمايز وتباين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة والمعتقدات والمعايير، ومنه يكون الترميز بينهم مختلف هذا ما يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة.[1]

[1]- كامل محمد المغربي السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر ،الأردن،ط 3، 2000،ص 242 .

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما قدم حول الاتصال التنظيمي في المؤسسة نستنتج أن له دورا كبيرا ومهما فهو محور العمليات الإدارية، فمن خلاله يتم إصدار تعليمات خاصة بانجاز المهام وتلقي التوجيهات والإرشادات والرد على تساؤلات المرؤوسين وتقديم اقتراحات، فالمؤسسات التي تتبنى سياسة اتصالية فعالة تتمكن من تحقيق أهدافها المرجوة فنجاحها مرهون بنجاح الاتصال سواء الرسمي أو غير الرسمي، فهو يأخذ بالإدارة إلى حق التنمية والتطور.

الفصل الثالث: اتخاذ القرار ونظرياته

الفصل الثالث: الدراسة النظرية لاتخاذ القرار

تمهيد :

1- مفهوم اتخاذ القرار

2- خطوات اتخاذ القرار

3- أنماط اتخاذ القرار

4- أنواع اتخاذ القرار

5- أساليب اتخاذ القرار

6- مكونات عملية اتخاذ القرار

7- أهمية اتخاذ القرار

8- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

9- المداخل النظرية في اتخاذ القرار

خلاصة الفصل

تمهيد

إن اتخاذ القرار هو عملية جوهرية في الإدارة، ولهذا فهي تقع على عاتق القادة والإداريين في كل المستويات التنظيمية، فالقرارات تمثل صلب العملية الإدارية وجوهرها، إذ يتوقف علي مدي نجاحها نجاح المؤسسة في تحقيقها للأهداف المنشودة، وحيث أن العملية الإدارية تعني إدارة وممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، فإن كل عملية من هذه العمليات تنطوي علي قرار، وكل قرار يشتمل على جمع البيانات والبحث عن البدائل واختيار أفضلها، وقد أصبحت عملية اتخاذ القرار اليوم تستند إلي مناهج وأساليب بهدف الوصول إلى قرارات أكثر دقة وكفاءة وموضوعية تستطيع بذلك حل معضلات المؤسسات والمنظمات المختلفة واختيار أفضلها.

وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى كل من مفهوم اتخاذ القرار وخطواته فأنماطه وأنواعه وأساليب مكونات اتخاذ القرار، ثم أهميته، فالعوامل المؤثرة فيه، والمداخل النظرية التي تناولته.

1- مفهوم اتخاذ القرار:

إن طبيعة التنظيمات تستدعي وجود مصدري ومتخذي القرار فيها سواء كان هذا الفرد مشرفا أو إطارا بالمنظمة، ويجب عليه أن يسهر على نجاح عملية اتخاذ القرار والتي تعرف كالآتي :

اتخاذ القرار هو عملية الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف ما بعد دراسة النتائج التي يمكن لها أن تترتب علي كل بديل أو خيار وأثرها علي الأهداف المراد تحقيقها. [1]

اتخاذ القرار هو الانتقاء القائم على بعض المعايير، مثل اكتساب حصة أكبر في السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت وزيادة حجم الإنتاج والمبيعات، وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ في ذهن القائم بالعملية، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة.[2]

2- خطوات اتخاذ القرار: لتنفيذ عملية اتخاذ القرار لابد بالمرور عبر خطوات ومراحل متعددة ويمكن حصر هذه المراحل فيما يلي:

- **تحديد المشكلة:** تحدد المشكلة من خلال دراسة جوهرها، وليس الأعراض الظاهرة لها، حيث يتطلب ذلك الإجابة علي عدة أسئلة مثل: ما هي النواحي الجوهرية في هذه المشكلة ؟ وما هو نوعها؟ فيجب الاستعانة بأهل الخبرة من داخل التنظيم وخارجه لتشخيص المشكلة على أسس علمية و موضوعية، وبذلك تنجو القرارات الإستراتيجية من احتمالات الخطأ.[3]

1- إبراهيم علي برابعة، اتخاذ القرار، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2015 ص 03.
2- خالد قشي، نظام المعلومات التسويقية(مدخل إلي اتخاذ القرار) دار البازوري العلمية، الأردن 2014ص 76.
3- د. بالحاج فتحية، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، 2016 ص272.

وقد يكون هناك عدة مشاكل في المؤسسة إلاَ أن المهم هو التوصل إلى المشكلة الأساسية التي أدت إلى توقف الإنتاج مثلا، أو انخفاض الأرباح، والتي من شأنها التأثير على المؤسسة ككل وليس على فرد واحد .

- **تحديد الهدف** : يسعى المدراء إلى الوصول لأهداف مختلفة وقد تكون هذه الأهداف متناقضة، فمثلا تخفيض أسعار البيع لسلعة معينة رغبة في تحقيق هدف زيادة المبيعات، وبالتالي فان القرار ذاته قد يجعل تحقيق زيادة الأرباح أمرا صعبا، وهنا لابد من المعرفة التامة بأنواع الأهداف العامة والخاصة التي يسترشد بها المدراء في مفاضلتهم بين الحلول البديلة لمشكلة معددة القرارات.[1]

- **البحث عن البدائل**: وهنا يفترض اقتراح بدائل أو حلول مختلفة بالاعتماد على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين، وقد يكون بحد ذاته الحل الأمثل .

فيجب أن يقوم الإداري بوضع اكبر عدد ممكن من الحلول البديلة حتى يضمن عدم وقوعه في الخطأ ،ويختار البديل المناسب، شرط أن يكون البديل في حدود المواد المتاحة لمتخذ القرار، وفق مراعاة عامل الوقت والمال و الانسجام مع المؤسسة، وذلك بحسب طبيعة المشكلة التي تقتضي اتخاذ قرار بصددها ثم ترتب البدائل بشكل متدرج وفقا للأولويات.[2]

- **تقييم البدائل واختيار أفضلها**: وفي هاذي المرحلة لابد على متخذ القرار أن يقيم ويتحمص البدائل المقترحة، كي يختار البديل اللازم والمنسجم مع الهدف المنشود، وهنا يجب الأخذ بعين الاعتبار النواحي التالية:

[1]- بالحاج فتحية، المرجع نفسه، ص272.

[2]- بالحاج فتحية، المرجع نفسه، ص273.

. إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.

. التكاليف لتنفيذه و الأرباح التي يتوقع تحقيقها والخسائر التي يمكن أن تتولد عنه.

. الانعكاسات النفسية لتنفيذه ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه.

. يختار البديل المؤدي إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المتاحة بأقل مجهود ممكن.

. اختيار البديل الذي يتخذ بالسرعة المطلوبة عندما يكون المطلوب هو تحقيق حل عاجل.[1]

– **تنفيذ القرار ومراقبته وتعميم نتائجه:** إن دور متخذي القرار لا يتوقف بمجرد إيجاد البديل، لأن البديل الأفضل لحل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الآخرين ومتابعة التنفيذ للتأكد من سلامة وفاعلية القرار، وقد يتطلب الأمر معرفة بمن لهم علاقة بالتنفيذ، كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل إلى عمل فعال .

وبما أن الكثير من العوامل التي تحيط بعملية اتخاذ القرار تتغير باستمرار، فان عملية متابعة ومراقبة التنفيذ تدل على ضرورة إعادة النظر في الهدف المطلوب تبديله على ضوء المتغيرات الجديدة.[2]

3– أنماط اتخاذ القرار: ما هو متعارف عليه في مختلف المنظمات هو أن المدير هو الذي يتحمل مسؤولية اتخاذ القرار في مختلف الحالات فهو يستخدم صلاحياته في ذلك لكن في بعض الأحيان ومع اتساع مجال العمل أصبح المدراء يأخذون برأي المرؤوسين وهنا أصبح القرار محل مشاركة أطراف التنظيم، كما قد يفوض الأمر كليا إلى لجنة متخصصة وهذا ما يعرف بالقرار الجماعي وعلى ضوء هذا الحديث نتطرق إلى أنماط القرارات كالآتي:

[1]– بالحاج فتحية، المرجع نفسه، ص273.

[2]– بالحاج فتحية، المرجع نفسه، ص،273.

- **القرار الفردي:** يشير هذا النمط إلى أن المدير هو المسؤول عن اتخاذ القرار كما انه يمكن أن يفوض احد أفراد التنظيم باتخاذ القرار إن كان متخصص في ذلك، وحتى لو كانت هناك لمسات لمشاركة هكذا أفراد إلا انه لا يزال المدير هو الشخص المسؤول عن القرار حتى ولو اعتمد على آخرين، والكثير من الظروف تستلزم أن يكون القرار فرديا مثل.

. عدم أهلية المرؤوسين للمشاركة في القرار لنقص تعليمهم ونقص خبرتهم.

. تميز المدير بمهارات فنية وإدارية عالية تؤهله للانفراد باتخاذ القرار.

. قبول المرؤوسين لقرارات رئيسهم.

. الظروف الطارئة التي تحتاج إلى سرعة التصرف مثل حوادث العمل.

وغياب هذه الظروف يؤدي إلى عدم كفاءة القرار الإداري .

- **القرار بالمشاركة:** ويقصد به إتاحة الفرصة للمرؤوسين للتعبير عن رأيهم وإشراكهم في مراحل اتخاذ القرار وهو نوع من الديمقراطية الإدارية ويأخذ عدة أشكال مثل الحصول على رؤى المرؤوسين و المساعدين، ولهذا النمط من اتخاذ القرار مزايا عديدة نذكر منها:

. رفع كفاءة وجودة القرار المتخذ بسبب تنوع الآراء.[1]

. تعبير المرؤوسين عن رأيهم ومساهمتهم في القرار مما يؤدي إلى تقبلهم للقرار.

. المشاركة هي فرصة التدريب وتنمية المرؤوسين .

[1]- احمد ماهر، الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2000 ص145.

. هي فرصة للتعبير عن ثقة الرئيس في المرؤوسين .

. يلجا إليها بعض المدراء امتثالا للشكل الديمقراطي ألتشاركي وليس بهدف تحسين القرار وفقط.

. قد يتم اللجوء إلى تعطيل القرار بسبب تنوع الرأي واختلافه.

– **القرار الجماعي:** في هذا النمط من القرارات يتنازل المدير عن حقه أو يفوض الأمر كليا إلى مجموعة كاملة أو أن يسند الأمر إلى لجان دائمة أو مؤقتة مفوضة لاتخاذ القرار، وفي هذه الحالة تقوم المجموعة بكاملها بتحديد المشكلة ومناقشتها والتوصل إلى بدائل الحلول ومناقشتها ثم اتخاذ القرار، ومن أهم الظروف التي تستلزم استعمال هذا النمط هي:

. احتياج المشكلة في مناقشتها وحلها إلي معارف ومهارات متنوعة يصعب توفرها في شخص واحد بل تحتاج إلي تضافر الجهود والمعارف.

. تتميز المشكلة بالصعوبة والتعقيد بل قد تكون على شكل أزمة.

. تحتاج المشكلة إلى البحث عنها من مختلف الأوجه، وهذا النوع له عدة مزايا منها:

– تنوع الرأي وبدائل الحل والمناقشة والتحليل الكامل للمشكلة.

– توليد آراء كثيرة مما يساعد على اختيار القرار الملائم.

– قبول المنظمة للقرارات.

– يكون القرار ذو كفاءة عالية ونوعية جيدة.

أمَا عيوبه هي:

– التعطيل الناجم عن طول الوقت المستغرق في تحديد المشكلة والمناقشة وتحديد الرأي.

– احتمال الوصول إلي القرار الصائب وسط الاختلافات في الآراء أمر صعب.

– احتمال ضغط الأغلبية بالرغم من تحيز الأقلية على القرار الصائب.

– احتمال الوقوع في خطأ التفكير الجماعي.[1]

جدول رقم 1 : القرار الجماعي مقابل القرار الفردي .[2]

العوامل الموقفية اللتي تستوجب قرار جماعي	العوامل الموقفية التي تستوجب قرار فردي
1–هنالك حاجة للابداع والابتكار.	1–الوقت المتاح لصنع القرار ضيق
2–المعلومات الازمة للقرار متوفرة لدى الجماعة	2–القرار نسبيا غير مهم بالنسبة للجماعة
3– قبول القرار من مختلف افراد الجماعة امر هام وضروري	3–لدى المدير جميع المعلومات الازمة لصنع القرار
4–تفهم القرار من طرف الجماعة امر هام	4–يمكن ان ينشب شجار اثناء المناقشة
5–المشكلة معقدة وتحتاج الى معلومات غزيرة متنوعةلايجاد الحل.	5–قد يشعر الافراد ان لديهم اجتماعات كثيرة ولايشعرون بالحاجة للمشاركو.
6–يرغب المدير ان يشعر الفاعلين بانهم جزء من	6–المعلومات الازمة للقرار سرية لا يمكن

[1]– احمد ماهر، المرجع نفسه،147.

[2]– حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، دار حامد، الأردن 2017 ص99.

العملية الديمقراطية او يريد بناء الثقة الازمة.	افشائها لجميع الافراد.
7-هنالك حاجة الى المزيد من المخاطرة في التفكير بالحلول.	7-يمكن ان يهيمن فرد او فردان على الجماعة
8-هنالك رغبة في ان يتفهم كل فرد الاخر بصورة افضل	8-افراد الجماعة غير مؤهلين وقادرين على اتخاذ القرار.

4- أنواع القرارات:

تتعدد أنواع القرارات مثلها مثل باقي المواضيع الأخرى وهذا يرجع إلى الأسس والمعايير والظروف المرافقة لهذه القرارات لذا نجد العديد من الأنواع في مختلف المنظمات وحتى في المنظمة الواحدة فإننا نجد أكثر من نوع على حسب الظروف واختلافها وسوف نتطرق من خلال عرضنا هذا إلى بعض هذه الأنواع:

- **قرارات فردية:** يتخذها المدير المخول له اتخاذ القرار داخل المنظمة وتكون دون مشاركة العاملين.

- **قرارات جماعية:** يتخذها المدير بعد أن يتشاور مع زملائه ويتشارك معهم في الآراء والأفكار وعادة ما تكون هذه القرارات ايجابية وعقلانية.[1]

- **قرارات مخططة:** تتخذ في ضوء الدراسة والتحليل وجمع المعلومات والحقائق عن طبيعة المشكلة حيث يكون أكثر عقلانية.

[1]- مصطفى ربحي عليان، أسس الإدارة المعاصرة، مكتبة صفاء، للنشر، ط1، الأردن، 2007 ص79.

- **قرارات طارئة:** تتصف بدرجة عالية من العجلة فهي تكون مفاجئة نتيجة ظهور مشكلة طارئة فلا يجد متخذ القرار الوقت الكافي ليجمع المعلومات ويختار البدائل فهي تقوم علي الخبرة والحدس.[1]

- **قرارات تنظيمية:** القرارات التنظيمية هي تلك القرارات التي يصنعها المدراء بموجب أدوارهم الإدارية والرسمية مثل الاستراتيجيات والأهداف والموافقة على الخطط.

- **القرارات المحدودة والغير محدودة:** تكون قرارات الرؤساء في الإدارة الدنيا محدودة بطبيعتها أو تخضع لقرارات سابقة اتخذت بخصوص سياسة المنظمة وإجراءاتها وقواعد العمل فيها.أما القرارات الإستراتيجية والتي تتميز بالجدية والحداثة وعدم وجود قرارات سابقة عليها في الغالب، فيمكن وصفها بأنها قرارات غير محدودة أي متحررة نسبيا من وجود قرارات مفروضة سابقة عليها.

- **قرارات حسب مجال العمل والتخصص:** فهناك علي سبيل المثال .

. قرارات إنتاجية: تتعلق بحجم ورقم وجودة الإنتاج .

. قرارات تسويقية :تتحدد بفعل دراسة السوق والإعلان المناسب و طريقة تحديد الأسعار.

. قرارات تمويلية :يحددها المدير المالي حول نسب السيولة النقدية وغيرها.

. قرارات الأفراد:تتعلق بالتبعية والنقل أو الانجازات.[2]

5- أساليب اتخاذ القرار:

تختلف الأساليب التي تستعملها المنظمات في مجال العمل أثناء اتخاذ القرارات فتتعدد ما بين السهلة والصعبة والمكلفة والبسيطة ،كما تختلف أيضا ما بين الأساليب العلمية أو الأساليب الشخصية.

[1]- عمر وصفي عقيلتي، الإدارة المعاصرة، دار زهرا، عمان، الأردن، 2008 ص225.

[2]- هاشم حمدي رضا، تنمية المهارات"الاتصال والقيادة الإدارية"، ط1، دارالراية، عمان الأردن، 20ص124.

ويتوقف استخدام كل أسلوب على حسب طبيعة المشكلة، أو طبيعة المنظمة وحتى طبيعة شخصية المدير المسؤول داخل المؤسسة، كما أن لكل أسلوب ميزة معينة فلا يمكن تمييز أسلوب عن أخر ونذكر هنا بعضها كما يلي:

- **المعيار الشخصي** :إن المعيار في اتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي للمدير هو نظرة المدير للأمور وتقديرها، والتي تبنى عادة على أسس شخصية غير موضوعية وتنطلق من التكوين النفسي والتأثر بمجريات الأحداث والمدير عند اتخاذه للقرارات في هذه الحالة أنما يستمد من الخلفيات والمعلومات السابقة ويعتبر هذا الأسلوب من الأساليب الجدلية نظرا لكونه غير علمي لكن هذا لا يمنع أن يكون له مزايا عديدة وهي كالآتي: [1]

. الوصول إلى قرار في وقت قصير.

. فعاليته في اتخاذ القرار ذات التأثير المحدود.

أما عيوبه فهي :

. قد يثبت القرار بعد تطبيقه عكس ما هو مطلوب.

. قد لا تتوفر الوسائل اللازمة لتطبيق القرار.

- **أسلوب الحقائق:** تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرار والقول بأن القرارات لا بد أن تستند على حقائق وحين تكون الحقائق متوفرة فإن القرارات المتخذة تصيح ذات قوة ومنطقية، غير أن هذه الحقائق قد

[1]– جمال الدين عويسات الإدارة وعملية اتخاذ القرارات، دار هرمة، الجزائر، 2008، ص72.

لا تكون متوفرة عند متخذ القرار في كل وقت، الأمر الذي يؤدي أحيانا بالمدير إلى اتخاذ القرار رغم عدم توفر الحقائق و الأدلة.[1]

– **أسلوب التجربة:** تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرار مما لاشك فيه أن هناك الكثير من المواقف المشابهة للموقف الحالي قد اتخذت فيه قرارات معينة فان كانت تلك القرارات أدت إلي نتائج جيدة فانه من الجيد الاستفادة منها لكن قد تكون التجارب السابقة غير كافية للحكم وإصدار القرارات نظرا لاختلاف الظروف .[2]

– **أسلوب الآراء :** إن الاعتماد على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرار وهو أسلوب لا ينتهجه الكثير من المديرين لكنه يظل على أي حال أسلوب أفضل وكذلك فان القرار ألمبني على المشاركة وإعطاء إلى أي يشجع العمال على تنفيذه لكن قد لا يكون جيد في المواضيع العاجلة.[3]

– **أسلوب بحوث العمليات :** أي استخدام الطريقة العلمية في المفاضلة بين البدائل التي يمكن اتخاذها اتجاه مشكلة معينة من خلال المقياس الرياضية وذلك من اجل الوصول إلى الوسائل المثلي التي تتناسب مع الأهداف المطلوبة أي الاعتماد على الأسلوب العلمي في الاتخاذ القرار.[4]

[1]– جمال الدين عويسات، المرجع نفسه، ص73.

[2]– جمال الدين عويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرارات، دار هرمة، الجزائر، 2005 ص73.

[3]– جمال الدين عويسات،المرجع نفسه، ص73.

[4]– جمال الدين عويسات، المرجع نفسه، ص74.

6- مكونات عملية اتخاذ القرار :

لكي تتم هذه العملية بنجاح لابد من توفر بعض العناصر الأساسية والتي نحدد كالأتي :

- **متخذ القرار** : قد يكون فردا أو جماعة أو جهة ما حسب نمط اتخاذ القرار في المنظمة ويتمتع متخذ القرار عادة بالسلطة التي تخول له ذلك .[1]

- **موضوع القرار**: وهو المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار البحث عن حل ما بشأنها.[2]

- **الأهداف والدافعية** : فالقرار المتخذ عبارة عن سلوك أو تصرف معين من المعلوم أن وراء كل عمل أو سلوك دافع ما، وبناءا على هذا فان كل قرار فان كل قرار دافع لتحقيق هدف معين.[3]

- **البيانات والمعلومات** : من اجل اتخاذ القرار لابد من جميع بيانات والمعلومات كافية عن طبيعة المشكلة وأسبابها وأبعادها وتأشيراتها من اجل تكوين صورة واضحة عنها وتعد عملية توفير البيانات بالكمية الكافية والنوعية المطلوبة وبالوقت المناسب مسألة حيوية لنجاح القرار.[4]

- **التنبؤ** : من المعروف انه كثيرا من القرارات تتعامل مع المتغيرات المستقبلية المجهولة، فيجب التنبؤ بها وتحديد انعكاساتها وتأثيرها . فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع على ما سيحدث أو إدراك أبعاد المشكلة التي تواجه المنظمة تمهيدا لاتخاذ قرار بشأنها بغرض حلها ومعالجتها.[5]

---

[1]- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، مكتبة صفاء للنشر، ط1، الأردن، 2007، ص70.

[2]- ربحي مصطفى عليان، المرجع نفسه، ص70.

[3]- ربحي مصطفى عليان، المرجع نفسه، ص71.

[4]- ربحي مصطفي عليان، المرجع نفسه، ص71.

[5]- ربحي مصطفى عليان، المرجع نفسه، ص71.

- **البدائل** : يمثل البديل مضمون القرار الذي سوف يتخذ كل مشكلة ما ومن النادر أن يكون هناك بديل واحد وعلى الأغلب تتوفر عدة بدائل وبالتالي فان متخذ القرار هو الذي يختار البديل المناسب و الأفضل.[1]

- **المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار** : ويعني الجو العام الذي يتخذ فيه القرار وما يتضمنه هذا المناخ في ظروف داخلية وخارجية ولذلك فعلى متخذ القرار أن يحسن التعامل مع هذه الظروف سواء داخلية أو خارجية ولذلك فعلى متخذ القرار أن يحسن التعامل مع هذه الظروف مهما اختلفت.[2]

7- أهمية اتخاذ القرار : تكتسي هذه العملية أهمية بالغة في المنظمة وتتدرج هذه الأهمية في كون القرار يعد اليوم احد أهم عناصر العلمية الإدارية وكذا المحدد لمستقبل المنظمة وبدون هذه القرارات يصبح العمل في شبه توقف، لأنها هي المسؤولية عن توجيه العمل واختيار الطرق البدائل داخل العمل والمنظمة كما أن تحقيق النتائج المطلوب والمسطرة مرهون بطبيعة ومحتوى هذه القرارات المتخذة وتعتبر القرارات الإدارية وسيلة عملية وتقنية ناجحة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة علمية موضوعية ومن هنا يمكن تلخيص أهمية عملية اتخاذ القرار في بعض النقاط التالية:[3]

- تؤدي القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات التنظيمية مثل : الرقابة، التخطيط، التنظيم، وغيرها.

- تسعى عملية اتخاذ القرارات إلى تجميع المعلومات اللازمة عن مختلف الوظائف داخل المنظمة مما يسهل في اختيار أحسن البدائل.

---

[1]- ربحي مصطفى عليان، المرجع نفسه، ص72.

[2]- ربحي مصطفى عليان، المرجع نفسه، ص72.

[3]- حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص 99.

– تؤدي القرارات الإدارية دورا مهما في تجسيد وتكييف وتفسير وكذلك تطبيق الأهداف والسياسات و الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

– تكشف القرارات عن سلوك وموقف القادة والرؤساء وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة.

– تعتبر القرارات وسيلة لاختبار مدى قدرة القادة والرؤساء في القيام بالوظائف والمهام المطلوبة تحقيقها وانجازها بأسلوب علمي عملي.

– تعتبر القرارات ميدانا واسعا للرقابة داخل المنظمة.[1]

8-العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

على الرغم من تعدد القرارات التي يمكن اتخاذها إلا أن العوامل المؤثرة فيها تزيد من صعوبة هذه العملية وإذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة تعود أحيانا إلى قرارات خاطئة (قرارات غير رشيدة) لهذا فان اتخاذ أي قرار، ومهما كان بسيطا أو محدود المدى فانه يستلزم التفكير في العوامل مختلفة التأثير على القرار، بعضها داخل المؤسسة (عوامل داخلية) وأخرى خارجية والبعض الآخر سلوكي إنساني.

– **عوامل البيئة الخارجية:** هي العوامل التي توجد في محيط المنظمة والتي تؤثر بشكل أو بآخر في عملية صنع القرارات ومن أهمها: العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها.[2]

[1]– حسين بلعجوز، المرجع نفسه، ص 101/100.

[2]– علي حامد، اثر جودة معلومات المحاسبة على صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011/2010، ص33.

-**العوامل الاقتصادية:** وتتمثل هذه الأخيرة في الأسعار السائدة في السوق (أسعار التجهيزات والمواد الأولية والمنتجات التي تنتج من قبل المؤسسة). ومعدلات الفوائد المطبقة من قبل البنوك (إذا كان القرار يتعلق بمصادر التمويل أو مبلغ الأموال المقترضة...الخ)، وكذلك مستويات العرض والطلب وغيرها من العوامل الأخرى.[1]

-**العوامل السياسية والقانونية:** تتمثل أساسا في نظام الحكم السائد وسياسات الحكومة إضافة إلى القوانين والتنظيمات السارية المفعول حيث يجب ألا تتعارض قرارات المنظمة معها بل يجب أن تكون منسجمة معها.[2]

-**العوامل الاجتماعية والثقافية:** إن المنظمة تمارس نشاطها في المجتمع وبالتالي فإنها تؤثر وتتأثر بمحيطها الاجتماعي والثقافي وتحاول أن تساهم في خدمة هذا المجتمع بطريقة أو بأخرى ولهذا نجد أن قراراتها تتأثر بالعادات والتقاليد وبالثقافة السائدة في المجتمع ويتعين على صانع القرار أن يأخذها بعين الاعتبار عندما يقدم على أي قرار.[3]

-**العوامل التكنولوجية:** تساهم التكنولوجيا في اتخاذ القرار من ما يستخدمه متخذ القرار أثناء هذه العملية كاستخدام الحاسوب والوسائل التقنية المتطورة بمختلف أشكالها.[4]

- توجد عوامل بيئية داخل المنظمة لها تأثير في عملية اتخاذ القرار وتتمثل هذه الأخيرة فيما يلي:

---

[1]- علي حامدي، المرجع نفسه، ص33.

[2]- على حامد المرجع نفسه، ص33.

[3]- علي حامد، المرجع نفسه، ص34.

[4]- على حامدي، المرجع نفسه، ص34

. **حجم المنظمة:** إن كبر حجم المنظمة يؤدي إلى تعدد وتزايد العمليات والأنشطة التي يقام بها وهذا الوضع ينعكس على عملية اتخاذ القرار حيث أن صانع القرار يجد نفسه مطالبا بصنع قرارات أكثر نظرا لتزايد المواقف التي تستدعي ذلك.[1]

. **تأثير متخذ القرار على نفسه:** هذا العامل من العوامل المهمة لأنه يؤثر على القرار بطريقة مباشرة في بعض الأحيان، وغير مباشرة في أحيان أخرى، وهذا يعتمد على طبيعة القرار ومدى ارتباطه شخصيا بهذا المدير ومن هذه العوامل نجد:

– **العوامل السيكولوجية الداخلية:** والتي تتمثل في شخصية القائد، وميوله، واتجاهاته، وقيمه، وتاريخه، في العمل ونوع الخبرات التي مر بها و مركزه الاجتماعي والاقتصادي خارج التنظيم وحالته النفسية عند اتخاذ القرار.

–**العوامل المؤثرة في متخذ القرار:** مثل الجماعات و العائلة و العادات...الخ.[2]

9– بعض المداخل النظرية في اتخاذ القرار:

– **النظرية البيروقراطية في اتخاذ القرار** "1920/1864"

ركز رائد هذه النظرية "ماكس فيبر" على فكرة مركزية اتخاذ القرارات بحيث اعتبر أن هناك قوانين وقواعد تضبط سير العمل ومن فرضيات هذه النظرية ما يلي:

– القوانين: وهي المنهج الأساسي للموظفين أثناء تأديتهم لنشاطاتهم.

[1]– علي حامد، المرجع نفسه، ص34.

[2]– نواف كنعان، القيادة الإدارية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص394.

– الأمور غير الشخصية: يتم تقييم الموظفين وتعيينهم على أساس الكفاءة وليس على أساس الأمور شخصية.

– أقسام العمل: وهو تقسيم المهام والأعمال على أساس تخصصات العمال المتوفرة لدى المؤسسة.

– الهيكل التنظيمي: يتم ترتيب الوظائف حسب الصلاحيات المعطاة لكل وظيفة.

– كل موظف يحتفظ بوظيفته طيلة حياته.

– تتصف الإدارة بالعقلانية في اتخاذ قراراتها.[1]

– **نظرية الإدارة العلمية في اتخاذ القرار**"1915/1856"

تم تطور هذه النظرية من قبل الأمريكي فريدريك تايلور وقد ركزت هذه النظرية على النقاط التالية:

– استخدام الطرق العلمية في اتخاذ القرار.

– الاختيار العلمي للعمال وتدريبهم على أساس علمي.

– تعاون كل من الإدارة والعمال طبقا للطريقة العلمية.

– التقسيم العادل للمسؤوليات بين العمال والرؤساء مع قيام الرؤساء بالتخطيط وتنظيم العمل وقيام العمال بالتنفيذ.

[1]– شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار، ط1،دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ص32.

– دعا تايلور إلى تطبيق مبدأ الإشراف الوظائفي لتحقيق الإفادة القصوى من خدمات المشرفين المتخصصين.[1]

– نظرية الأنظمة في اتخاذ القرارات: "1972/1901"

ومن أهم رواد هذه النظرية، Ludwig von bertanlanffy، الذي تتمثل وجهة نظره في ان الإدارة تتكون من العناصر التالية:

المدخلات: تتمثل في المواد الخام التي يتم استعمالها في عملية الإنتاج.

–**التحويل:** يتم استخدام الوظائف الإدارية لتحويل المدخلات إلى مخرجات.

– **المخرجات:** هي الناتجة عن عمليات التحويل، والتي يتم تصريفها في البيئة المحيطة.

–**المعلومات العكسية:** هي التي يتم الحصول عليها من قبل المستهلك و محاولة تقييمها و معرفة إذا كان هناك أي انحرافات على الهدف المرجو الوصول إليه.

وقد بين، bertanlanffy، أن عملية اتخاذ القرارات ما هي إلا استجابة وردت فعل تتماشى والمحيط الخارجي، أي أن المؤسسة هي عبارة عن نظام مفتوح تتعامل وتتفاعل مع المحيط الخارجي، فيجب انسجام عناصر الإدارة مع ما يتطلبه محيط المؤسسة، أي المستهلك وغيره.[2]

[1]– محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2001، ص60/59.

[2]– كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص207.

خلاصة الفصل.

من خلال التطرق إلى مختلف جزئيات موضوع اتخاذ القرار يتضح لنا في الأخير بأن عملية مركبة وجوهرية تستمد بقائها من خلال مدى مصداقيتها، فهي تعد من أهم الأنشطة الإدارية التي تستخدم لتحديد المشكلات وإيجاد انسب البدائل، كما إن الأهداف المنظمة يرتبط تحقيقها بسلسلة من القرارات المتلاحقة والعقلانية، الأمر الذي زاد من ضرورة الاهتمام بالأساليب سواء كانت الأساليب التقليدية أو الحديثة التي من شأنها إيجاد أفضل وانسب الحلول والبدائل وكذلك الاهتمام بالأنماط التي تساعد على اتخاذ أفضل القرار يأخذ بالمنظمة إلى خطوة التقدم والتطور.

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

1- الإجراءات المنهجية للدراسة:

سنتناول الجانب المنهجي للدراسة من خلال عرض وتحليل الأسلوب المعتمد عليه في جمع البيانات الإمبريقية ومعالجتها، وكما هو معلوم فان أي بحث علمي يقوم على دعامتين أساسيتين هما البناء النظري والبناء المنهجي، هذا الأخير سيساعدنا في جمع البيانات الدقيقة باعتماد أنسب الطرق والأدوات المنهجية.

سنقوم بعرض الإجراءات المتبعة في هذا البحث بدءا بتحديد العناصر الواجب دراستها والتي تتمثل في المجال المكاني وألزماني والمجال البشري ثم التطرق إلى مجتمع الدراسة وإعطاء نظرة شاملة حوله بالإضافة إلى منهجية الدراسة ومبرراتها وأخيرا، عرض تقنية جمع البيانات وطرق استخدامها.

أ)- الدراسة الاستطلاعية:

تمثل الدراسة الاستطلاعية اللبنة الأولى للدراسة الميدانية كما تعتبر من الدراسات الهامة لتمهيدها للبحث العلمي وتعريفها للظروف التي سيتم فيها، ويلجا الباحث للدراسة الاستطلاعية عندما يكون مقدار ما يعرفه عن الموضوع قليل جدا لا يؤهله لتصميم دراسة وصفية وذلك عن طريق اجراءات منهجية محددة .وتتمثل أهداف الدراسة الاستطلاعية **في:**

* التعرف على الجوانب والأبعاد المختلفة لموضوع البحث في بحثه.

* التعرف على ميدان الدراسة.

* ضبط الفرضيات ضبطا دقيقا.

* تساعدنا في اختيار عينة الدراسة.

* لمحاولة إيجاد مرتكز وقدر من المعرفة.

بدأنا دراستنا الاستطلاعية بالمؤسسة التجارية لتوزيع الكهرباء والغاز في منتصف شهر جوان 2020 غير أن صعوبة التنقل ومشاكل شخصية أخرى خاصة بالباحث والمبحوثين والأزمة الصحية التي تعاني منها البلاد حاليا سبب لنا بعض التضييق والضغوطات لم نستطع جمع المعلومات اللازمة والقيام بنظرة أولية لميدان الدراسة، فارتأينا إلى إجراء دراسة استطلاعية ثانية بمؤسسة بوفال يوم 29 جوان من خلال زيارتنا للمؤسسة وبعد موافقة السيد المدير للشروع في إجراء دراستي بحيث تم طرح بعض الأسئلة على رئيس الموارد البشرية وحدة الصمامات وكان محتوى الأسئلة يدور بصفة عامة حول المؤسسة ونشاطاتها و كذلك قمنا بتحديد مجتمع البحث والظروف المحيطة للمؤسسة والعينة المراد دراستها وهذا ما كلفنا بعض الوقت.

وكانت نتائج دراسة الاستطلاعية كما يلي:

- تمكنا من تحديد مجال الدراسة بدقة.

- ساعدتنا في التعرف على الظروف والمتغيرات التي تؤثر في مسار البحث.

- تمكنا من جمع معلومات دقيقة ومضبوطة حول المؤسسة.

ب) مجالات الدراسة:

- **المجال المكاني** : أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الاقتصادية ذات الأسهم بوفال بولاية المدية دائرة البرواقية.

- **المجال الزماني:** الموسم الجامعي 2020/2019 وذلك ابتداء من 15 جوان الى 29 جويلية .
- **المجال البشري:** قام الباحث بإجراء مقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية بوحدة الصمامات ثم بعد ذلك قام بتوجيهه إلى مكان تواجد بعض الموظفين بمختلف الرتب بمؤسسة بوفال.
- **المجال الموضوعي** : تمحور موضوع الدراسة حول الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار بمقر مؤسسة بوفال دائرة البرواقية ولاية المدية حيث قام الباحث بنظرة شاملة سريعة وجمع بعض المعلومات أولا بانتظار توزيع الاستمارات في المرحلة الثانية نظرا للظروف المحيطة بمجال الدراسة .

❖ التعريف بوحدة الصمامات (وحدة البحث):

أولا : تعريف وحدة الصمامات:

نظرا لتعدد وحدات مؤسسة بوفال وكبر حجمها ستقتصر دراستنا على إحدى وحداتها المتمثلة في وحدة الصمامات بالبر واقية المتخصصة في إنتاج الصمامات بمختلف أنواعها وأشكالها، والتي تقوم بتموين بعض الدول المجاورة بمنتجاتها المتمثلة في الصمامات بشتى أنواعها وأحجامها سواء المستعملة في مجال الري أو المحروقات تقع هذه الوحدة بالمنطقة الصناعية بالبر واقية ولاية المدية، وبما أنها مرت بمراحل مختلفة من الإصلاحات الاقتصادية فهي تعتمد في تسييرها على التسيير الذاتي بلغ عدد عمالها سنة 2002 نحو 206 عامل وعدد العمال بها في تناقص مستمر سنة بعد أخرى وذلك لكبر سنهم وإحالتهم على التقاعد ونتهاج الوحدة سياسة تجميد الوظائف ويبلغ عدد عمالها اليوم حوالي 150 عاملا بما فيهم الإدماج المهني وعقود ما قبل التشغيل .

تتكون وحدة الصمامات من أربعة دوائر في تسييرها الإداري حيث تختص كل دائرة في جزء من التسيير وإضافة إلى هذه الدوائر توجد وظيفة تساهم في إنجاح عمل الوحدة، وتعتبر مستقلة عن الدوائر الأخرى وهي وظيفة مراقبة التسيير، وهي تأتي مباشرة بعد مدير الوحدة.

ثانيا : الهيكل التنظيمي لوحدة الصمامات وتحليله:

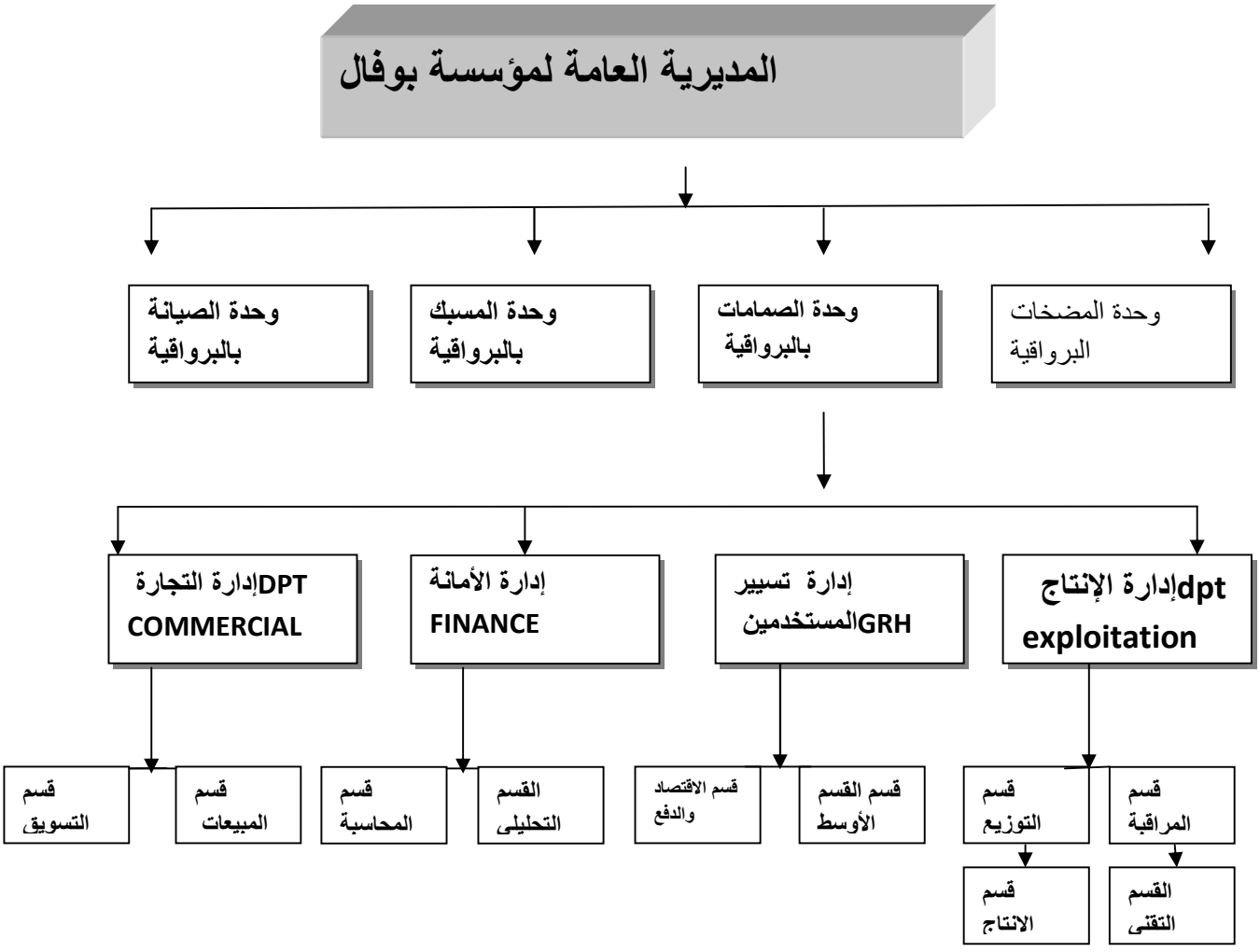
تتكون من أربعة دوائر التي ذكرناها سابقا، وتختص كل واحدة منها في مجال معين من التسيير، وكل هذه الدوائر تسعى جاهدة لتحقيق أهداف الوحدة وفعالية التسيير ولتوضيح مهمة كل دائرة وهدفها في التسيير الداخلي للوحدة سنقوم بتوضيح الهيكل الإداري للوحدة الصمامات وتحليل دوائرها والتعرف عليها وفيما يلي الهيكل الإداري للوحدة:

1. **مدير الوحدة** : هو موظف إداري بوحدة الصمامات لديه خبرة مهنية في التسيير وذلك من خلال المناصب التي شغلها بالمؤسسة .
2. **الأمانة** : يحتل جهاز الأمانة مكانة أساسية في أي مؤسسة وفي مؤسسة بوفال على الخصوص بحيث يتواجد بالبناية المخصصة للإدارة وهي عبارة عن قاعة كبيرة نسبيا تشرف عليه سيدة لها خبرة في الميدان.
3. **الإدارة التجارية** : وتقوم هذه الدائرة بدور الوسيط بين الوحدة والمحيط الخارجي، وتنقسم إلى مصلحتين هما البيع والتموين.
4. **إدارة الإنتاج** : وهي الدائرة التي تدرس وتحلل مراحل تحويل المواد الأولية من نمط إلى أخر وتتلخص في تصنيع جميع القطع المطلوبة من طرف الزبائن حسب الطلبية المعدة من طرف دائرة التسويق.
5. **إدارة تسيير المستخدمين** : المشرفون على هذه الدائرة يقومون بتسيير مختلف المستخدمين وتحليل ودراسة مشاكلهم كما تقوم هذه الدائرة بمتابعة أداء العمال وتحديد نقاط القوة والضعف وإعداد بطاقات الأجر وتسجيل الغيابات.

6. **إدارة المحاسبة والمالية:** تقوم هذه الإدارة بتسيير الشؤون المالية للوحدة وتنقسم إلى مصلحتين وهما:

7. **مصلحة المحاسبة العامة:** وتكمن مهمتها في الإشراف على الأعمال اليومية والسنوية أو الدورية من مدخلات ومخرجات .....الخ.

8. **مصلحة المحاسبة التحليلية:** والهدف الذي تعمل على تحقيقه هذه المصلحة هو التقليص من التكاليف بأكبر قدر ممكن وكشف الانحرافات وتحديد مسؤولياتها.



شكل 5:الهيكل التنظيمي لوحدة الصمامات بالمؤسسة الاقتصادية (بوفال).

ثالثا: أهداف ووظائف الوحدة:

تعتبر وحدة الصمامات الوحيدة في إفريقيا لذلك هي تعمل من اجل تحقيق أهداف مسطرة مسبقا، وخاصة الربح والاستمرارية وذلك بالاعتماد على وظائف منها الرئيسية ومنها المساعدة، ويمكننا تلخيص أهداف ووظائف الوحدة في ما يلي :

1) الأهداف : تتمثل أهداف وحدة الصمامات بالدرجة الأولى في ما يلي:

-السعي لتحقيق الهدف الرئيسي والمتمثل في الربح ولاستمرارية وكذا محاولة التطوير إنتاجها لإرضاء زبائننا للمتوقع في السوق الداخلية والخارجية.

-المساهمة في تنمية قطاع الري وذلك بتزويده بما يحتاجه من صمامات وكذا تنمية قطاع المحروقات بما يحتاجه هو الآخر.

2) **الوظائف:** تتمثل وظائف الوحدة في:

-الوظيفة الرئيسية تتمثل في إنتاج الصمامات بمختلف أنواعها وأحجامها.

-وظيفة الشراء والبيع [1]

[1] – وثائق مقدمة من طرف المؤسسة .

ج- منهج الدراسة:

يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى النتائج بطريقة علمية دقيقة وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه الباحث للوصول إلى الحقيقة العلمية، والمنهج هو طريقة تساعد الباحث في بحثه ولا يستطيع الباحث العلمي الاستغناء عنه، وبدون المنهج يكون البحث مجرد تجميع للمعلومات لا علاقة له بالواقع العلمي، ويختلف المنهج من دراسة لأخرى بحسب طبيعة ومشكلة موضوع البحث ومنه أردنا استخدام المنهج الوصفي في دراستنا والذي يعرف بأنه " كل استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى ومن مميزات هذا المنهج تفسير وتحليل الظواهر كما يحاول النفاذ إلى المستقبل انطلاقا من الحاضر حيث انه يستخدم أدوات لجمع معلومات تتوفر فيها موضوعية بقدر كبير. [1]

وتماشيا مع أهداف وطبيعة الدراسة اعتمدنا على تطبيق المنهج الوصفي من خلال محاولة معرفة طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار لدى الموظفين.

د- عينة الدراسة :

اخترنا عينة طبقية عشوائية، تكونت من 25 موظفا من مؤسسة بوفال وحدة الصمامات، ونظرا لكبر حجم المؤسسة واختلاف أنواع الإنتاج فيها خصصنا دراستنا هذه على وحدة الصمامات، واستخدمنا هذه العينة لان المجتمع منقسم إلى طبقات طبيعية، وذلك رغبة منا أن نمثل هذه الطبقات في العينة، والعينة الحصصية هي الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة وذلك لعدة أسباب نذكر منها :

[1] – هيئة التأطير بالمعهد، (سند تكويني لفائدة المفتشين في مختلف الأطوار التعليمية) منهجية البحث، الحراش (الجزائر) سنة 2005، ص 9

– طبيعة الدراسة تفرض علينا اختيار العينة الحصصية.

– بواسطة العينة الحصصية نستطيع أن نعطي فرصة لكل عضو من أعضاء المجتمع المدروس لأن يكون من أعضاء العينة الممثلة لهذا المجتمع.

– كذلك عدم تجانس مجتمع الدراسة لا من حيث الرتبة المهنية ولا المستوى التعليمي.

الفئات	الإطارات	المشرفون	المنفذون	المجموع
عدد العمال	12	10	128	150
النسبة المئوية	%8	%6.66	%85.3	%100

جدول رقم(2):يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئات

أردنا اختيار عينة حجمها 25 عامل من المجتمع الكلي الذي قدر ب150 عامل بنسبة مئوية 38%، ومنه أردت حساب حجم العينة في كل طبقة من طبقات المجتمع الكلي.

العينة الحصصية:

مجتمع البحث : 150 عاملا يتكون من الحصص التالية :

إطارات 8%

مشرفون6.66%

منفذون85.33%

اخترنا عينة حجمها 25 فردا

- الاطارات:

25 ⟵ 100%

x ⟵ 8 %

عينة الإطارات = **2**

- المشرفون

25 ⟵ 100 $\frac{25x6.66}{100} = 1.66$

x ⟵ 66. 6 %

عينة المشرفون= 1.66 = **2**

- المنفذون:

25 ⟵ 100%

x ⟵ 85.33%

عينة المنفذون= **21**=21.33

العينة الكلية= 2+2+21=**25**

هـ- أدوات جمع البيانات:

في كل بحث علمي على الباحث استخدام مجموعة من تقنيات وأساليب لاستكشاف وفهم الظاهرة المدروسة بغية جمع المعلومات وتحقيق الهدف من البحث إلا أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض نوع الأداة المناسبة لذلك وفي دراستنا سنعتمد في جمع المعلومات والبيانات على الاستبيان الذي يعتبر كوسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث محدد عن طريق الاستمارة، وتهدف إلى معرفة علاقة الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار.

والاستبيان هو وسيلة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات المشكلة قيد الدراسة، أو للإجابة على أسئلة البحث وهي قائمة مجهزة مسبقا ترسل إلى العينة المراد دراستها.

تنقسم استمارة بحثنا إلى ثلاثة محاور :

-المحور الأول: يضم المعلومات الشخصية للمبحوث(البيانات الديمغرافية).

-المحور الثاني: يضم المتغير الأول أبعاده ومؤشراته.

-المحور الثالث: يضم المتغير الثاني وأبعاده ومؤشراته.

وسيتم تصميم الاستمارة من نوع " نعم و " لا "وقد تم اختيار هذا النوع للأسباب التالية:

1-لأنه سهل التفريغ لايتطلب الجهد ولا الوقت.

2- لايؤخذ وقتا كبيرا نظرا لصعوبة الظرف المحيط بالعمال ومؤسسة العمل فأردنا الإختصار.

2- التصور العلمي حول الجانب الميداني للدراسة:

إن أهمية أي دراسة ودقتها تتعدى الجانب النظري المنطلق منه، ويتطلب تدعيمها ميدانيا من اجل التحقق من فرضيات الموضوع ومما لاشك فيه أن للدراسة الميدانية أهمية بالغة في مختلف البحوث العلمية والدراسات الاجتماعية وهذا لأنها تساعدنا على اكتشاف الواقع وضبطه من مختلف جوانبه وأبعاده ولتحقيق هذه الغاية يحتاج الباحث إلى أدوات وتقنيات مختلفة يجب أن تتماشى والظاهرة المراد دارستها وبما أن موضوع دراستنا يتعلق بعلاقة الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار بمؤسسة بوفال الاقتصادية يتوجب علينا استخدام مجموعة من الأدوات التي تمكننا من الحصول على المعطيات والبيانات الأزمة من ميدان الدراسة.

إن تصورنا للجانب الميداني للدراسة يقوم على مجموعة من الخطوات، نوجزها في عدة عناصر حسب الترتيب المنهجي وما تقتضيه الدراسة:

لقد قمنا بدراسة استطلاعية أولية لميدان الدراسة قابلنا فيها رئيس مصلحة الموارد البشرية لوحدة ألصمامات كنا قد عرفنا بموضوع الدراسة وقمنا بطرح بعض الأسئلة تتعلق بالمؤسسة عامة(مساحتها ووظائفها وأهدافها) وأسئلة حول عدد العمال، فقدم لنا الوثائق والمعلومات التي طلبناها ومن هنا أردنا استخدام تقنية الاستمارة قد وجدناها مناسبة لجمع المعلومات واعتمدنا أيضا على المقابلة كأداة ثانوية مع رئيس المصلحة، اعتمدنا على العينة الحصصية (غير الاحتمالية) وهذا لعدم تجانس مجتمع البحث لأنه ينقسم إلى فئات سوسيومهنية مختلفة من خلال الجنس والمستوى التعليمي.

بعد تحديد المجال المكاني للدراسة وتحديد العينة وتقنية جمع البيانات قمنا بتحضير استمارة تجريبية لعينة البحث لكن مع الظروف الاستثنائية التي تمر بها البلاد لم نستطع إكمال دراستنا وتوزيع الاستمارة.

وباعتبارنا طلبة وباحثين في علم الاجتماع من المفروض علينا القيام بالدراسة الميدانية لبحثنا إلا أن الظروف غير الملائمة للقيام بأي دراسة تحسبا لأي مشكل صحي اصدر قرار وزاري بإلغاء الجانب التطبيقي للدراسة والاكتفاء بتصور علمي حول الجانب الميداني فقمنا بتحضير نموذج استبيان للدراسة الذي نتصور أننا قمنا بتوزيعه على أفراد العينة البالغ عددهم 25 عاملا، بحيث تضمن الاستبيان 23 سؤالا موزعة على 3 محاور.

وبعد أن نسترجع استمارات الاستبيان والتحقق من عددها، نقوم بعملية تفريغ البيانات وترميزها وتحليلها في البرنامج الإحصائي spss ، ثم نقوم بتجميعها في جداول مركبة أو بسيطة حسب ما تقتضيه كل فرضية من فرضيات الدراسة، وهذا باستعمال الأساليب الإحصائية كمعامل بار سون لإثبات العلاقة بين متغيري الدراسة والتكرار والنسبة المئوية التي اعتمد عليها في تفسير وعرض المعطيات بعد ذلك نقوم بتحليل وتفسير نتائج كل جدول معتمدين في ذلك على الجانب النظري للدراسة وكذلك الدراسات السابقة والاستعانة بالنظريات السوسيولوجية وأيضا مقارنة النتائج مع المقاربة السوسيولوجية التي اعتمدنا عليه في دارستنا .

الفرضية الأولى: يؤثر الاتصال التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بشكل ايجابي.

تعبر الفرضية عن العلاقة بين الاتصال التنظيمي كمتغير مستقل واتخاذ القرار باعتباره متغير تابعا.

وفي اختبار هذه الفرضية نحلل المعطيات الميدانية التي سنجمعها من خلال أسئلة الاستمارة المعدة لهذا الغرض والتي تتضمن معطيات عن مؤشرات الاتصال التنظيمي ومؤشرات اتخاذ القرار.

باعتبار أن الاتصال التنظيمي متغيرا مستقلا يقاس بالمؤشرات التالية: الإعلانات، التقارير، الاجتماعات، الندوات...الخ. أما اتخاذ القرار فهو متغير تابع يتأثر بتغير وسائل أو أساليب الاتصال، ويقاس بالمؤشرات التالية: تقسيم العمل، طريقة تسويق السلع، التخطيط، كيفية معالجة المشاكل...الخ

ثم نقوم بجمع المعطيات التي تتعلق بالاتصال التنظيمي والمعطيات المتعلقة باتخاذ القرار السابقة ذكرها، بعدها نقارن بين مؤشرات الاتصال التنظيمي ومؤشرات اتخاذ القرار إحصائيا من خلال جداول مركبة:

علاقة الإعلانات باتخاذ القرار.

علاقة التقارير باتخاذ القرار.

علاقة الاجتماعات باتخاذ القرار.

ثم نستخلص من خلال المقارنة النسبية باستعمال النسبة المؤوية العلاقة بين المتغيرين المتمثلين فالاتصال التنظيمي و اتخاذ القرارات سواء بإثبات وجود العلاقة أو نفيها.

الفرضية الثانية: لا تعمل إدارة مؤسسة (بوفال) بمقترحات العمال أثناء اتخاذ القرارات

تعبر الفرضية عن العلاقة بين مقترحات العمال باعتبارها متغير مستقل واتخاذ القرارات متغيرا تابعا

وفي اختبار هذه الفرضية نحلل المعطيات الميدانية التي سنجمعها من خلال أسئلة الاستمارة المعدة لهذا الغرض والتي تتضمن معطيات عن مؤشرات المتغير المستقل و مؤشرات المتغير التابع.

باعتبار أن مقترحات العمال متغيرا مستقلا يقاس بالمؤشرات التالية: نمط العمل، توقيت العمل، تهيئة مناخ العمل، واتخاذ القرار متغير تابع يقاس بالمؤشرات التالية: تقسيم العمل، التخطيط، وطريقة تسويق السلع، كيفية معالجة المشاكل.

سنقوم بجمع المعطيات التي تتعلق بمقترحات العمال و المعطيات المتعلقة باتخاذ القرار، بعدها نقارن بين مؤشرات المقترحات ومؤشرات اتخاذ القرار إحصائيا من خلال الجداول المركبة.

علاقة نمط العمل باتخاذ القرار.

علاقة توقيت العمل باتخاذ القرار.

علاقة تهيئة مناخ العمل باتخاذ القرار.

ثم نستخلص من خلال المقارنة النسبية باستعمال النسب المئوية، العلاقة بين مقترحات العمال واتخاذ القرار سواء بإثبات وجود العلاقة أو نفيها.

ومن خلال تعذرنا في القيام بالدراسة وجمع البيانات أللازمة والدقيقة، فحتما لا يمكننا الوصول إلى نتائج دقيقة، ولهذا اكتفينا بتصور نتائج الدراسة أيضا.

3- النتائج العامة:

باعتبار أننا لم نقم باختبار الفرضيات ميدانيا ولا يمكننا الحصول على أي نتائج حول صحة الفرضيات أو خطئها ولذلك تبقى الفرضية مجرد تصور نظري مبني على مطيات نظرية

خاتمة

خاتمة :

من خلال دراستنا لموضوعنا هذا المتمثل في دور الاتصال التنظيمي باتخاذ القرار، والذي نلمسه في مؤسساتنا الجزائرية اتضح لنا ذلك الانسجام والتناسق بينهما، حيث يعمل الاتصال التنظيمي على توفير البيانات التي تعتبر بدائل وحلول جزئية لحل مختلف المشاكل المطروحة داخل التنظيم، واتخاذ القرار لا يكون إلا بتوفرها، وان غابت فحتما سيكون القرار غير عقلاني و غير رشيد، أما عن مشاركة العمال في هذه العملية له عدة مزايا منها:إحساس العامل بأهميته داخل المؤسسة، توطيد الثقة بين العامل و المؤسسة، تطوير فكر العمال وتنميته وتعويدهم على المشاركة في كل ما يمس المؤسسة وتحمل نتائج العواقب والأزمات، لان اغتراب العامل داخل المؤسسة سيدفع بالمؤسسة إلى الهاوية والانحطاط، خاصة إذا أصبحت العلاقة بينهما مادية لا أكثر من ذلك، لكن إذا تم توفير جو من العلاقات الإنسانية وتوفير روح التضامن وحب العمل وتقرب المسؤولين من مرؤوسيهم يعزز روابط بينهم ويجعلهم يعملون دون ملل أو تذمر، فتوفر الثقة و حب العمل سوف يزيد من الإنتاجية ويحسن الأداء، وهذه لا تكون دون اتصال جيد وهادف يوفر سهولة التواصل بين أعضاء التنظيم، فالمؤسسة تستغل الاتصال أحسن استغلال في تسيير أمورها، لكن لم تعتمد عليه في إشراك عمالها لاتخاذ القرارات في كل الحالات بل أحياننا فقط، كون معظم قراراتها تأتي من قمة الهرم على شكل قوانين لا يمكن تجاوزها أو عدم تنفيذها، ولكن ضمن هذه الأوامر يفتح مجال ولو بسيط يسمح للعامل في بعض الحالات من الاتصال بمن هم اعلي درجة منه و التعبير عن رأيه حول وضع مؤسسته وإبداء رأيه حتى وان لم يعمل به، والملاحظ من مجتمع البحث هو أن أكثر دافع لتحمل عبئ العمل هو وجود علاقة إنسانية تجعل الكل يعمل دون كلل أو ملل.

ان الاتصال في المؤسسة متوفر و بقوة، لكن المشاركة في اتخاذ القرار غير متوفرة، يعني إشراك العمال ذوي المناصب الدنيا في اتخاذ القرار أمر مستحيل، فمسؤولية اتخاذ القرار يتحملها أصحاب المناصب العليا و ترسل لأصحاب المناصب الوسطى والمشرفين على العمل، لتتحول بعدها إلي أوامر يجب على العمال تنفيذها، وهذه العملية تتم عن طريق الاتصال سواء كان كتابي أو شفهي، المهم هو التنفيذ والنتائج السلبية المترتبة عن القرارات يتحملها الموظفون في المناصب الدنيا في اغلب الحالات.

المراجع

قائمة الكتب:

1- احمد بن محمد بن على الفيومي، المصباح المنير في الشرح الكبير، ج2، ط6، المطبعة الأميرية القاهرة، 2010.

10- بشير العلاق، تنظيم وإدارة العلاقات العامة، دار البازوري العلمية للتوزيع والنشر، عمان، الأردن،2010.

11- ناصر قاسيمي، دليل المصطلحات، دار الكتاب المصري، بيروت، 1985.

12- ناصر عدادي عدون، اقتصاد المؤسسة،دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، الجزائر،2005.

13- نعمة عباس لخفاجي، طاهر محسن ألغالبي، نظرية المنظمة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009.

14- نواف كنعان، القيادة الإدارية،ط1،دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

15- سلوى عثمان ألصديقي، هناء حافظ بدوى، عالم الكتاب، القاهرة، مصر، 1992.

16- سعد مرسى بدر، الايدولوجيا ونظرية التنظيم، مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.

17- محمد سيد محمد، الإعلام واللغة العربية، عالم الكتاب، القاهرة، مصر، 1992.

18- محمد ناجي جوهر، الاتصال التنظيمي، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية،2000.

19- منال طلعت، نظر كاظم محمود، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004.

20- إبراهيم عبد الله المنيف، الإدارة"المفاهيم، الأسس، المهام،" دار العلوم، الرياض، 1980.

21- محمد منير حجاب، الاتصال الفعال للعلاقات العامة،دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

22- مشهور ثورة، استراتيجيات تطوير الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.

23- محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.

24- محمد حنفي سليمان، وظائف الإدارة، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1997.

25- محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2007.

26- محمد المغربي كامل، السلوك التنظيمي" مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، 2000.

27- مصطفى ربحي عليان، أسس الإدارة المعاصرة، مكتبة صفاء للنشر، ط1، دار الراية، عمان، 2009.

28- محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، ط1، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع،عمان، 2001.

29- خالد على سليمان بن احمد، قانون الضمان الاجتماعي في ضوء الشريعة الإسلامية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

30- خالد قشي، نظام المعلومات التسويقية(مدخل إلى اتخاذ القرار)، دار اليازوري العلمية، الأردن،2014.

31- احمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2008.

32- خلف السكارنة بلال، القيادة الإدارية الفعالة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.

33- زيد منير عبري، مدخل إلى الإدارة العامة، دار الشروق للنشر، ط1، الأردن، 2006.

34- حسين بالعجوز، مدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

35- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات ومنظمات الأعمال، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

36- حسين حريم، إدارة المنظمات، ط2، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.

37- حسين حريم، مبادئ الإدارة المعاصرة، دار زهرا للنشر، عمان،2017.

38- جمال العيفة، مؤسسات الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

39- جمال الدين عويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرارات، دار هرمة، الجزائر، 2008.

40- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.

41- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

42- احمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.

43- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمات في المنظمات المعاصرة، دار زهوان للنشر، عمان الأردن، 1999.

44- عبد الرحمان عزي وآخرون، عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1992.

45- عمر وصفي عقيلتي، الإدارة المعاصرة، دار زهرا، عمان، 2008.

46- صيام شحاتة، النظرية الاجتماعية من المرحلة الكلاسيكية إلى ما بعد الحداثة، الدار العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.

47- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.

48- فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني للنشر، الجزائر، 2000.

49- شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، دار أسامة للنشر،عمان، 2008.

50- شهرزاد محمد شهاب موسي، القدرة على اتخاذ القرار، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

51- هاشم حمدي رضا، تنمية المهارات"الاتصال والقيادة الإدارية" ط1، الأردن، 2007.

52- كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

53- السيد الحسيني، النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم، دار المعارف، ط4، القاهرة، 183.

54- كتاب الصف الثالث ثانوي"الاتصال، أهميته، أنواعه، وسائله" قسم العلوم الإدارية والاجتماعية، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، السعودية، 2007.

55- احمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر،2010.

56- ألجيوشي محمد رسلان، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010.

57- إبراهيم على برابعة، اتخاذ القرار، دار صفاء للطباعة والنشر، والتوزيع، عمان الأردن، 2015.

58- احمد ماهر، الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.

قائمة المذكرات:

1. أمنة مسغوني وسهيلة شرية، آليات اتخاذ القرار داخل التنظيم وعلاقتها بالرضا على الأداء الوظيفي، مذكرة شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2015/2014.
2. بوعيطيط جلال الدين، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، علم النفس تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.

3. حميري أميرة، الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار، مذكرة نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2017/2016.
4. زين الدين خرشي، مذكرة ماجستير، تخصص علم الاجتماع وديموغرافيا، دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، سطيف، الجزائر، 2010.
5. عبد العزيز لموشي، أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال، مذكرة ماجستير، جامعة الحاج لخضر، الجزائر،2011/2010.
6. عصام محمد حمدان مطر، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسة الأهلية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
7. على حامد، اثر جودة معلومات المحاسبة على صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية،جامعة محمد خيضر، بسكرة،2011/2010.

قائمة المعاجم:

- احمد بدوي، معجم المصطلحات، دار الكتاب المصري، بيروت، 1985.
- عصام نور الدين، معجم نور الدين الوسيط، دار الكتاب العلمية، بيروت،1971.

قائمة المجلات:

1. بالحاج فتحية، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر3، 2014.
2. جمال بن زروق، التغيير التنظيمي داخل المنشاة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، مجلد26، ع201، 2010.

3. صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة دراسات" العلوم الإنسانية" ع22، 2004.

4. نجاة ساسي هادف، نظرية اتخاذ القرار في المؤسسة، مجلة المعيار، جامعة الأمير عبد القادر،الجزائر، ع35، 2014.

مراجع أخرى:

1. خالد الحر، نظرية النظم، موقع مداد العلمي، 2007، الرابط : midad.com/articl

2. هيئة التأطير بالمعهد، سند تكويني لفائدة المفتشين في مختلف الأطوار التعليمية، منهجية البحث،الحراش، الجزائر 2005

قائمة الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس

-المدية-

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول

الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار

دراسة ميدانية بمؤسسة بوفال- بالبرواقية-

استمارة تخرج بعنوان الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار

دراسة ميدانية بمؤسسة بوفال – البرواقية-

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

اعداد الطالبان: اشراف الاستاذ:

د/ بوجطو محمد

خربوش ابراهيم

ميلودي فاطمة

السنة الجامعية: 2020/2019

اخي العامل:

تندرج هده الاستمارة لمعرفة رأيك في عملية الإتصال التنظيمي وعلاقته بإتخاذ القرار لديك في إطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل ولذا فإن نجاح هذا البحث يرتكز على مدى مصداقيتكم في الإجابة عن أسئلة الإستمارة كما نعلمكم ونؤكد لكم بأن إجاباتكم ستظل سرية ولا تستعمل إلا لأغراض علمية.

يطلب من المجيب وضع علامة (x) امام الاجابة المناسبة .

وفي الاخير تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير وشكرا لحسن تعاونكم .

المحور الاول: البيانات الديمغرافية

1-الجنس

انثى ☐ ذكر ☐

2- السن

-اقل من 25 سنة ☐ من 25- 35سنة ☐ من 36-45 سنة ☐ اكثر من 45 سنة ☐

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي ☐ متوسط ☐ جامعي ☐ دراسات عليا ☐

4- الاقدمية المهنية:

اقل من 5 سنوات ☐ من 5-10 سنة ☐ من 11- 20 سنة ☐ اكثر من 20 سنة ☐

المحور الثاني : الاتصال التنظيمي

1- كيف تتصل برئيسك؟

كتابي ☐ شفاهي ☐

2- حول ماذا تدور التقاريرفي مؤسستكم :

الابلاغ عن النشاطات والمهام ☐ مشكلات في العمل ☐ تبليغ عن قرارات ☐

3- هل يسمح الاتصال الرسمي بوصول المعلومات و المقترحات من كل جانب وفي كل وقت؟

نعم ☐ لا ☐

4- هل تفضل ان تكون دائم الاتصال برئيسك ؟

نعم ☐ لا ☐

5- هل كمية المعلومات التي تصلك كافية ؟

نعم ☐ لا ☐

6- هل تعقد الاجتماعات بشكل دائم لطرح مشاكل المؤسسة ؟

نعم ☐ لا ☐

7- هل ترى ان أهداف المؤسسة تتماشى وطبيعة عملك ؟

نعم ☐ لا ☐

8- هل رئيسك يهتم بإنشغالات ومشاكل العمال المهنية ؟

نعم ☐ لا ☐

9- هل التقارير أكثر الوسائل كفاءة في نقل المعلومات ؟

نعم ☐ لا ☐

10- كيف هي علاقتك بزملائك :

جيدة ☐ حسنة ☐ سيئة ☐

المحور الثالث: إتخاذ القرار

11- هل تتيح لك الإدارة فرصة المشاركة في إتخاذ القرار؟

نعم ☐ لا ☐

12- هل تصلكم القرارات في وقتها المناسب؟

نعم ☐ لا ☐

13- هل تواجه الادراة صعوبات في اختيار القرار المناسب؟

نعم ☐ لا ☐

14- هل سبق وعرض عليك إيجاد حلة لمشكلة في العمل من قبل رئيسك؟

نعم ☐ لا ☐

15- كيف تطرح اقتراحاتك حول مشكلة ما؟

كتابي ☐ شفهي ☐

16- هل انت مستعد لتطبيق اي قرار تصدره مؤسستك؟

نعم ☐ لا ☐

17- هل تؤخذ اقتراحاتكم بعين الاعتبار؟

نعم ☐ لا ☐

18- هل تواجه صعوبات في فهم القرار؟

نعم ☐ لا ☐

في حالة الاجابة بنعم ما نوع الصعوبات؟.....

19- هل تفتح لكم المؤسسة مجال لمناقشة القرارات التي تتخذها؟

نعم ☐ لا ☐

20- هل يساهم الاتصال في تزويدك بمعلومات تساعد في اتخاذ القرارات في الوقت المناسب؟

نعم ☐ لا ☐

21- اهتمام الادارة باقتراحاتك تجعلك تهتم اكثر بانجاز عملك؟

نعم ☐ لا ☐

22- هل ترى ان الاتصال له دور في عملية اتخاذ القرار؟

نعم ☐ لا ☐