

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة احمد دراية أدرار

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية

قسم العلوم الاجتماعية



الاتصال التنظيمي وتأثيره على عملية اتخاذ القرار

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية (المستشفى الجديدة)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:

د. عبد المجيد بوقرة

إعداد الطلبة:

❖ العايد ياسين

❖ جودو غالي

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة احمد دراية ادرار	د. جودي حمزة
مشرفا	جامعة احمد دراية ادرار	د. عبد المجيد بوقرة
ممتحنا	جامعة احمد دراية ادرار	د. مسعد فتح الله

السنة الجامعية 2020-2021 م

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
République algérienne populaire et démocratique

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique

UNIVERSITE AHMED DRAYA - ADRAR

BIBLIOTHÈQUE CENTRALE

Service de recherche bibliographique

N°.....B.C/S.R.B//U.A/2021

جامعة احمد دراية - ادرار

المكتبة المركزية

مصلحة البحث الجغرافي

الرقم: ..... م. م. ب. ب. ب / أ. ح. 2021

## شهادة الترخيص بالإيداع

انا الأستاذ(ة): **بوغزة عبد المجيد**

المشرف مذكرة الماستر.

الموسومة بـ: **الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار**

من إنجاز الطالب(ة): **العائدي ياسين**

و الطالب(ة): **جودو غايتي**

كلية: **العلوم الاجتماعية والانسانية والعلوم الإسلامية**

القسم: **علم اجتماع**

التخصص: **علم اجتماع تنظيم وعمل**

تاريخ تقييم / مناقشة: **2021 / 06 / 13**

أشيد ان الطلبة قد قاموا بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة التقييم / المناقشة، وان المطابقة بين

النسخة الورقية والإلكترونية استوفت جميع شروطها.

ويمكنهم إيداع النسخ الورقية (02) والأليكترونية (PDF).

ادرار في: .....

امضاء المشرف:

**بوغزة عبد المجيد**

- مساعد رئيس القسم:

**مساعد رئيس قسم العلوم الاجتماعية  
مكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي  
د. أم الفقيست عائشة**

سُبْحَانَكَ يَا رَبِّ الْعَالَمِينَ  
مَدِينَةُ الْعِلْمِ وَالْحَقِّ وَالنَّجْوَى  
مَدِينَةُ الْمَدِينَاتِ  
مَدِينَةُ الْمَدِينَاتِ

## الإهداء

إلى أجمل اسمه بكل فخر ورافقتي منذ الصغر ولدي الغالي أطال عمره وأعانني على بره  
إلى القلب الناصع بالبياض ورمز المحبة، وسر النجاح امي الحبيبة والغالية حفظها الله،  
إلى من أظلموا لي ما هو أجمل من الحياة وأشروني على أنفسهم جميع أفراد عائلتي  
حفظهم الله.

إلى من تذوقته معي أجمل اللحظات، وترجعوا في سويدا قلبي، وأحببتهم في الله  
أصدقائي دون استثناء، وأخص بالذكر رفقاء الدروب. إلى كل مؤمن بهذا المنهج العظيم  
ويصبوا أن يراه يشرق أرض الواقع ليسعد البشرية من  
جديد إلى كل من سعتهم خاكرتي ولم تسعهم مآكرتي  
وإلى كل من يشهد لا إله الا الله محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم  
أهدي عطارة جهدي.

# العائدي ياسين

## الإهداء

إلى القلب الناصع بالبياض ورمز المحبة، وسر النجاح امي الحبيبة والغالية حفظها الله،

إلى من أظفروا لي ما هو أجمل من الحياة وأشروني على أنفسهم خاتمة خالي حليمة

و الزوجة الكريمة الوفية المخلصة حفظهم الله.

إلى من تذوقتم معي أجمل اللحظات، وتربعوا في سويدا قلبي، وأحببتم في الله

رفقاء الدرب ابن عمي خالي محمد واخي الذي لم تلده امي قدوي محمد وبن حمي سمير

إلى كل مؤمن بهذا المنهج العظيم وصبوا أن يراه يشق أرض الواقع ليسعد البشرية من

جديد إلى كل من سعتهم خاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

وإلى كل من يشهد لا إله الا الله محمد رسول الله صلى الله عليه وسلم

أهدي عطارة جهدي.

# خالي جودو

## شكر وعرفان

قال تعالى "لئن شكرتم لأزيدنكم" سورة ابراهيم 27

للذي حلني على معرفته، وفطرني على حبه\* ربي جل جلاله\*

إلى أقدس لؤلؤة في الوجود ومنازة العلم والجد\* سيدي وحسي محمد (ص)\*

إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، ومددوا لنا طريق العلم والمعرفة، إلى جميع  
أساتذتي الأفاضل .

إلى كل من أشعل شمعة في طريق سيري العلمية ووقف على المنابر لينير دربي، جميل  
الشكر والتقدير والامتنان. والشكر موصول إلى كل من كان له يد العون في هذا العمل  
من قريب أو بعيد. فلمن مني جزيل الشكر مع تمنياتي لهم بالتوفيق والنجاح في المشوار  
التعلمي والبحث العلمي.

## فهرس المحتويات

شكر .....	
إهداء .....	
فهرس المحتويات.....	
فهرس الجداول .....	
فهرس الأشكال .....	
مقدمة .....	أ
الفصل التمهيدي .....	3
الإطار المنهجي .....	3
1-الإشكالية:.....	
.....	4
2-فرضيات الدراسة:.....	6
3-أسباب اختيار الموضوع.....	6
4-أهمية واهداف الدراسة .....	7
5-تحديد المفاهيم.....	
.....	7
6-الدراسات السابقة:.....	10
7-نموذج الدراسة .....	13
الفصل الأول: الاتصال التنظيمي .....	14
تمهيد:.....	15

16	أولاً: مفهوم الاتصال:
16	(1) تعريف الاتصال:
16	(2) عناصر الاتصال:
19	ثانياً: ماهية الاتصال التنظيمي:
19	(1) تعريف الاتصال التنظيمي:
19	(2) أنواع الاتصال التنظيمي:
22	(3) طرق الاتصال التنظيمي:
25	(4) أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي:
26	(5) شبكات الاتصال التنظيمي:
29	(6) معوقات الاتصال التنظيمي:
30	(7) وظائف الاتصال التنظيمي:
34	(8) نظريات الاتصال التنظيمي:
38	خلاصة الفصل:
39	<b>الفصل الثاني: اتخاذ القرار</b>
40	تمهيد:
41	أولاً: القرار:
41	(1) أهمية القرار الإداري:
41	(2) أنواع القرار:
44	(3) عناصر القرار:



ثانيا: اتخاذ القرار : ..... 45

(1 أهمية اتخاذ القرار : ..... 45

(2 خصائص اتخاذ القرار : ..... 46

(3 أنماط اتخاذ القرار : ..... 46

(4 أساليب اتخاذ القرار : ..... 48

ثالثا: نظريات اتخاذ القرار : ..... 51

(1 نظريات اتخاذ القرار : ..... 51

(2 العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار : ..... 55

(3 معوقات اتخاذ القرار ..... 56

خلاصة: ..... 58

..... الجانب التطبيقي

تمهيد الفصل : ..... 60

عرض

النتائج..... 61

المحور الأول : البيانات الشخصية..... 61

المحور الثاني : الاتصال التنظيمي..... 63

المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ

القرار..... 66

مناقشة الفرضيات

: ..... 69

70.....الاستنتاج العام:

72.....قائمة المصادر والمراجع



معلمه

## مقدمة

يعتبر الإتصال ضرورة من ضروريات الحياة الإنسانية، كونه ظهر مع نشأة الحياة الاجتماعية هذه الأخيرة تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم روابط وأهداف مشتركة وكذا تحكم عادات وتقاليد، الأمر الذي جعله محور اهتمام الكثير من المفكرين والعلماء في شتى العلوم خاصة العلوم السلوكية.

إن الاتصال يمثل الدعامة الأساسية في كل مؤسسة، فهو يساهم في زيادة الإنتاجية والإنسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجال العمل، وتوحيدهم لحل المشكلات التي تواجههم.

ألا وأن كفاءة ونجاح أي مؤسسة مرتبطة بمدى فعالية ونشاط العملية الإتصالية وتأثيرها على باقي العمليات الإدارية، والتي تتوقف بحد ذاتها على فعالية تقنيات وأدوات الإتصال المستعملة.

ولقد تزايدت أهمية الإتصال في العصر الحالي بتزايد عدد وحجم المنظمات فهي تعبر عن التفاعل الإنساني الذي ساعد على تعزيز الروابط والتعاون بينهم، مما يسمح بنقل المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات بسهولة فأى قصور في نظام الاتصال شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات، كيف لا وهي الجسر الموصل بينهما وبين العمال.

وبناءً عليه فإن الإتصال يعتبر عملية ديناميكية نظرا للدور الذي يلعبه داخل المؤسسة كونها نسق مفتوح تتأثر وتؤثر في البيئة الداخلية أو الخارجية فهي تواجه صعوبات ومعوقات تحد من فعالية الاتصال مما يؤدي إلى نقص المعلومات، الذي يحول دون إتخاذ قرارات رشيدة وصائبة.

فكثير من المديرين يواجهون الكثير من المشاكل لابد من إيجاد حلول سريعة تتمثل في مجموعة البدائل المتاحة، التي تتبع لهم إمكانية اتخاذ قرارات رشيدة، وهذا ما يؤكد على أن عملية إتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية.

وقد قسمت هذه الدراسة إلى أربعة فصول:

**الفصل التمهيدي:** الإطار المفاهيمي للدراسة حيث تم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، وأهمية واهداف الدراسة وكذلك من تحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة ونموذج الدراسة.

**الفصل الاول:** الفصل النظري للاتصال التنظيمي حيث تم فيه عرض ثلاث مطالب الأول خاص بالاتصال تناولنا فيه تعريف الاتصال وعناصره، ثم انتقلنا إلى المطلب الثاني يتعلق بالاتصال التنظيمي بعرض تعريفه وأنواعه وأهميته وطرقه وشبكات الاتصال التنظيمي ووظائفه أما بالنسبة للمطلب الثالث يتعلق بنظريات ومعوقات الاتصال التنظيمي.

**الفصل الثاني:** الفصل النظري لاتخاذ القرار تم فيه عرض ثلاث مطالب الأول يتعلق بالقرار أهميته وأنواعه وعناصره ثم تناولنا في المطلب الثاني مايتعلق بماهية اتخاذ القرار وتم فيه عرض أهمية اتخاذ القرار وخصائص اتخاذ القرار وأنماط اتخاذ القرار وكذا أساليب اتخاذ القرار وأما المطلب الثالث تم فيه عرض نظريات اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه ومعوقات اتخاذ القرار.

**الفصل الثالث:** الجانب الميداني ويهدف هذا الفصل إلى التعريف بالمؤسسة مكان التربص ثم عرجنا على الاجراءات المنهجية للدراسة ثم تحليل وتفسير البيانات وعرض النتائج الدراسة.

## الفصل التمهيدي

### الإطار المنهجي

1-الإشكالية

2- فرضيات الدراسة

3-أسباب اختيار الموضوع.

4-أهمية وأهداف الدراسة.

5-تحديد المفاهيم.

6-الدراسات السابقة.

7-نموذج الدراسة.

## 1-الإشكالية:

تعتبر المؤسسة ذلك الكيان الذي يضم أفراد معينين داخل نظام مركب من معايير اجتماعية متكاملة من أجل تحقيق أهداف معينة و لا يكون ذلك إلا من خلال التسيير الإداري الفعال لها.

إن من الأمور المهمة للمؤسسة و التي تعتبر من أكثر الوسائل التي تحقق التكامل بين الأعضاء و الإدارة و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة هو الإتصال، فبدون إتصال تكون الأقسام و الإدارات و حتى أعضاء المؤسسة معزولين عن بعضهم البعض و بالتالي عدم تبادل المعلومات و القرارات، فالإتصال هو القناة الرئيسية التي تعبر من خلالها المعلومات مما يحقق كل النتائج المخطط لها بالمؤسسة خاصة إذا ما طبق بالشكل الصحيح.

و الإتصال كما يعرف هو عملية تفاعل بين طرفين من خلال رسالة معينة عبر قنوات إتصالية و التي ينبغي أن تتناسب مع مضمون الرسالة بحيث يحدث تفاعلا مشتركا بينهما ومنه فالإتصال في المنظمات يكون بين الرؤساء و المرؤوسين في شكله العمودي و بين جماعة العمل في شكله الأفقي، و يختلف نوع الإتصال من مؤسسة إلى أخرى، فالإتصال التنظيمي يهدف إلى تدفق المعلومات و البيانات اللازمة لإستمرار العملية الإدارية عن طريق تجميعها و نقلها في مختلف الإتجاهات ( نازلة، صاعدة، أفقية) داخل الهيكل التنظيمي و خارجه بحيث تيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف المتعاملين فهو يساعد على التنسيق بين المهام و الوحدات المختلفة و توجيه العاملين و إرشادهم و لذلك يعتبر أهم القواعد التنظيمية في أي مؤسسة.

فوجود شبكة إتصال واضحة و منظمة داخل المؤسسة يعني بساطة إنسياب المعلومات و بالتالي إرتفاع كفاءة العمال لأنها تتم في إطار القواعد التنظيمية و تتبع القوانين التي يحددها لها تنظيم تلك المؤسسة فنجاح العملية الإتصالية هي النقطة المهمة التي تساعد

المؤسسة في إتخاذ القرارات المناسبة و التي تساعد على بلوغ المصلحة العامة و تحقيق الرضا لأفرادها.

فاتخاذ القرار داخل أي مؤسسة هو أيضا من العمليات الهامة و الحساسة، لأنه يقوم على إختيار البديل الأفضل و الأنسب من بين عدة بدائل لتحقيق أهداف المنظمة، و يتحقق ذلك من خلال معرفة المعلومات الكافية و اللازمة حول هاته البدائل المتوفرة و أيضا البحث عن أدق تفاصيلها عن طريق أساليب علمية تقوم وفق مناهج و خطوات منظمة و كل هذا مرتبط بنجاح العملية الإتصالية داخل المنظمة.

لذلك يمكن أن نقول أن الإتصال التنظيمي و اتخاذ القرار هما عنصران مهمان و متكاملان لتحقيق المؤسسة لأهدافها إذا طبقا بالشكل الصحيح، إذ لا يمكن إغفال العلاقة بين إتخاذ القرار و الإتصال التنظيمي فهذا الأخير يساعد على نقل المعلومات و الحقائق اللازمة لإتخاذ القرار عبر قنوات الإتصال بإتباع التسلسل الرئيسي القائم بين مختلف المستويات داخل المؤسسة و إذا لم تكن هذه القنوات تتسم بالقدر الكافي من المرونة فقد يصعب على متخذي القرار معرفة و إختيار القرار المناسب.

فكما أن هناك إتصالات رسمية داخل المؤسسة نجد إحتمال أن توجد إتصالات أخرى غير رسمية بها أيضا قد يكون لها تأثير كبير أيضا على عملية إتخاذ القرار.

و المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات حاولت دائما أن تطور من مستواها الإداري و يظهر ذلك من خلال المراحل التي مرت بها بعد الإستقلال، و تميزت كل مرحلة بنمط إتصالي معين و إتخذت خلالها عدة قرارات.

و الواقع الحالي للمؤسسة الجزائرية يظهر لنا وجود عدة إشكالات خاصة فيما يخص إتخاذ القرار، فالقرارات التي تتخذها غالبا يتضح لنا بعد تطبيقها على أرض الواقع أنها قرارات غير مدروسة و غير مستندة إلى شروط علمية و إلى مبادئ التسيير الإداري.



و باعتبار أن الإتصال من أهم هاته المبادئ سنحاول عمل دراسة ميدانية على أحد المؤسسات الجزائرية ( مؤسسة ) و من خلالها سنحاول البحث حول عدة إشكالات إنطلاقا من التساؤلات التالية:

**تساؤلات الدراسة:**

**التساؤل الرئيسي:**

كيف يؤثر الإتصال التنظيمي على عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة الجزائرية؟

**التساؤلات الفرعية:**

— ما مدى إهتمام المؤسسة الجزائرية بموضوع الإتصال التنظيمي؟

— هل تعمل الإدارة على حث العمال على المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

**2-فرضيات الدراسة:**

**الفرضية الرئيسية:**

— يساهم الإتصال التنظيمي الفعال في نجاح عملية إتخاذ القرار داخل المنظمة.

**الفرضيات الفرعية:**

— تولي المؤسسة الجزائرية إهتماما كبيرا للإتصال التنظيمي في تسييرها الإداري.

— الإدارة تحث العمال على المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة

**3-أسباب اختيار الموضوع**

**الأسباب الذاتية:**

1-ملائمة موضوع الدراسة مع تخصصنا.

2-معرفة مدى استخدام المؤسسة الجزائرية للاتصال التنظيمي.

**الأسباب الموضوعية:**

1-معرفة مدى إشراك العمال في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

2-التعرف على دور الاتصال التنظيمي وتأثيره على عملية اتخاذ القرار.

3- محاولة التعرف على واقع الاتصال التنظيمي في المؤسسات الجزائرية.

#### 4- أهمية واهداف الدراسة

1- التعرف على مدى إهتمام المؤسسة بموضوع الاتصال التنظيمي.

2- فعالية الإتصال التنظيمي تساعد على نجاح عملية إتخاذ القرار.

3- التعرف على أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي المستخدمة في المؤسسة.

4- كلما كان الاتصال بالصورة الصحيحة يؤدي إلى الوصول إلى معرفة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي وإتخاذ القرار.

#### 5- تحديد المفاهيم

إن تحديد المفاهيم التي تبني عليها الدراسة من أهم الخطوات العملية والمنهجية التي ينبغي أن يقوم بها أي باحث، لأنها تحدد المجال العلمي النظري والتطبيقي للدراسة، كما أنها تساعد على الفهم الجيد لما يريد الباحث أن يصل إليه، وكذا حصر المتغيرات التي يمكنها أن تؤثر في الدراسة وأهم المفاهيم التي بنيت عليها دراستنا هي:

**الاتصال لغة:**<sup>1</sup> كلمة إتصال في اللغة العربية مشتقة من الجذر وصل، والذي يحمل معنيين أثنين.

المعنى الأول هو الربط بين شيئين وشخصين وإيجاد علاقة من نوع معين شريط بين طرفين أما المعنى الثاني فهو البلوغ والإنتهاء إلى غاية معينة مشتقة أصلاً من الكلمة اللاتينية Communs و التي تعني الشيء المشترك والإتصال لغوياً في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر وصل الذي يعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية.

<sup>1</sup> دليو فضيل، تاريخ وسائل الاتصال، الجزائر، دار أقطاب الفكر سنة 2007، ص 17.

## إصطلاحاً:

عرف العلاق الاتصال بأنه أحد 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 الأهداف المحدد مسبقاً.<sup>1</sup>

أما علماء الاجتماع فقد عرفوا عملية الإتصال على أنه عملية تفاعل بين الطرفين وضرورة من ضرورات الإستمرارية للحياة الاجتماعية وهذا بغية التحقيق الاجتماعي.

**التعريف الإجرائي للإتصال:** هو عملية تفاعل إجتماعي يتم بموجب تبادل وإيصال معارف وأفكار لإيصالها بين الأفراد والجماعات والتأثير فيهم للوصول إلى التفاهم والتعاون وتحقيق جميع الأهداف<sup>2</sup>

**الاتصال التنظيمي:** هو عملية يتم عن طريقها إيصال المعلومات من نوع إلى نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي المنشئة إلى عضو آخر قصد إحداث تغيير فهو أداة أولية في أدوات التأثير على الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث تغيير في سلوكهم.<sup>3</sup>

كما يعتبر الاتصال التنظيمي شبكة مهمة من أجل نقل المعلومات داخل البناء التنظيمي على مختلف مستوياته، وبدونه لا يمكن أن يوجد تنظيم سليم، لأن الإتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد ببعضهم البعض داخل جماعات العمل، وهو الممر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات الفنية والعلاقات الإنسانية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> العلاق بشير الاتصال في منظمات الأعمال، الأردن، الدار اليازوري، 2009، د.ط، ص 17-18.

<sup>2</sup> الصديق، سلوك عثمان، الأبعاد العملية الاتصالية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، سنة 1999، د.ط، ص 10.

<sup>3</sup> محمد فهمي العطارزوي، العلاقة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، مصر، 1989، د.ط، ص

35.

<sup>4</sup> محمد علي محمد، عبد القادر الشليحي، واقع الإتصال في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع

الاتصال، جامعة قسنطينة، 1995م، د.ط، ص 51.

ويعرفه «منير حجا» بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق وأحداث مشروع مختلفة في مختلف الاتجاهات في الهابطات والصاعدة، الأفقية عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>

**التعريف الإجرائي:** الاتصال التنظيمي هو علمية نقل وتبادل وإرساء المعلومات والأفكار من خلال تفاعل الأفراد فيما بينهم وطرق متعددة سواء رسمية أو غير رسمية لتوجيهه وتغيير السلوك وإنجاز المهام والأنشطة لتحقيق الأهداف المرجوة.

## 2. إتخاذ القرار

**أولاً. القرار:** هو كلمة إنجليزية مشتقة من الأصل اللاتينية Decetuni وتقصد بها البث النهائي والإدارة المحددة بشأن ما يجب عمله للوصول إلى وضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية.<sup>2</sup>

القرار: هو الاختيار الذي يتم عن طريق أعضاء الجماعة من بين عدد من المقترحات البديلة والمتاحة لهم.<sup>3</sup>

• إجرائي هو عبارة عن تصرف في ختيار واع لأخذ لبدائل أمام متخذ القرار ويشترط في القرار أن يكون ملائماً لحل المشكلة للتنفيذ.

**اتخاذ القرار:** يعني تلك العملية التي تسمح بالاختيار العقلاني بين مجموعة من البدائل المتاحة بعد سلسلة من المداولات الفردية والجماعية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> منير حجاب (2003)، الموسوعة الإعلامية (مجلد1) القاهرة، دار الفجر، ص 35.

<sup>2</sup> الشلبي وفاء فؤاد، إدارة المواد البشرية في ظل متغيرات العصر، الطبعة الأولى الأردن، دار الفكر، 2011، ص 35.

<sup>3</sup> محمد بهجة جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها المكتب الجامعي الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1999، ص 173.

<sup>4</sup> الطروانة حسين، أحمد إتخاذ القرارات التنظيمية في منظمة الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، دار الأيمان سنة 2014،

**تعريف 2:** هو فعل رسمي يقوم به فرداً أو جماعة يهدف إلى الاختيار الرشيد بين مجموعة من البادئ المتاحة لتحقيق هدف معين ولا يعني وجود قرار واحد ووحيد القرار.<sup>1</sup>

**تعريف 3:** هو الطريقة المنظمة لمواجهة المشكلات والمواقف أثناء العمل عن طريق توفير المعلومات الدقيقة والحيدة وإيجاد البدائل المناسبة واختيار البديل لأفضل من بينها في سبيل تحقيق الهدف المرغوب حسب الموقوف وظروفه وبمعنى مختصر اتخاذ القرار هو أسلوب علمي لحل المشكلات.<sup>2</sup>

**تعريف إجرائي:** هو عملية المفاضلة بين مجموعة البادئ عن حدوث مشكلة داخل لإدارة وتصنيفها وتحليلها على أساس منهجية وعلمية مع لأخذ بعين الاعتبار العوامل المحيطة بالمؤسسة للخروج بأفضل القرارات.

#### 6- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة مرحلة من مراحل البحث العلمي ولها أهمية خاصة بمراجعة الدراسات السابقة تقود الباحث إلى جملة من الاستنتاجية التي تعزز قيامه بالدراسة والبحث.

فهناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوعات تتعلق بالإتصال التنظيمي وأخرى تناولت أسلوب اتخاذ القرار وأخرى تناولت المتغيرات بينها وفيما يلي عرض لبعض الدراسات التي تطرقت إلى الموضوعات التي لها صلة بموضوع دراستنا الحالية.

**الدراسة الأولى:** طيش ميلود الإتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين. تمثلت إشكالية الدراسة في هل هناك علاقة بين الإتصال التنظيمي والتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة وكانت نتائجها تتمثل في:

<sup>1</sup> الصاعدي ليلى، التفوق والموهبة والإبداع وإتخاذ القرار، ط1، الأردن، دار حامد، 2007، ص 212.

<sup>2</sup> علي ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، المرمر للطباعة الإلكترونية، 1993، ص 435.

- الاتصال التنظيمي يعمل على تنمية العلاقات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة.
  - الاتصال التنظيمي ينمي مهارات الاجتماعية للعاملين داخل المؤسسة.
  - الإتصال التنظيمي علاقة وطيدة بجماعة العمل داخل المؤسسة.<sup>1</sup>
- الدراسة الثانية:** بونخلة فريد: تأثير القاد على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري .

تمثلت إشكالياتها في ما مدى تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري وكانت هدف الدراسة إلى مايلي:

التعرف على واقع القيادة ومدى التأثيرها على ترشيد القرارات في التنظيم الصناعي وكذلك تفعيل الدور القيادي في مؤسستنا وتكوين نماذج قيادية قادرة على التنافس مع العالم العربي والتفوق عليه سواء في عملية التسيير أو الإبتكار أو التجديد وتمثلت نتائجها حيث يفرض رقابة شديدة على العمال في ظل سيادة النمط القيادي ألا وتوفر لا يمكن للقائد أن يحقق العقلانية أو الترشيد في إتخاذ القرارات.

النمط السائد في المؤسسة مجال الدراسة يكون حسب الموقف أن النمط القيادي في المنتج يختلف من قائد إلى آخر بالنسبة للاتصال في المؤسسة مجال الدراسة فالقائد يسهلون للمرؤوسين عملية الاتصال بهم ولا يوجد صعوبات بالحجم الذي يمكنه أن يعين هذه العملية وأخيراً يقوم القائد بتعويض السلطة أحياناً للمرؤوسين<sup>2</sup>

**3/الدراسة الثالثة:** جمال الدين عاشور في الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعة للمؤسسة الصناعية الجزائرية ..

تمثلت إشكالية الدراسة في هل يساهم الاتصال التنظيمي في تطبيق السلامة الصناعية بالمؤسسة إسمنت عين البيكر SCAEK تمثلت نتائجها في تمثيل الهدف الرئيسي للدراسة

<sup>1</sup> طيش ميلودن الاتصال التنظيميوعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم

اجتماع الاتصال، جامعة قاصدي مرباح، 2010-2011م

<sup>2</sup> بونخلة فريد: تأثير القاد على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري مذكرة لنيل شهادة الماجستير في

تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة سنة 2006-

في معرفة كيفية مساهمة الاتصال التنظيمي وكانت نتائجها تتمثل في أن الاتصال بأشكاله (نازل- صاعد- أفقي- خارجي) قد عرف وجود فعلياً ينسب متفاوتة في مؤسسة الدراسة لتأثير الاتصال التنظيمي على السلامة الصناعية بالمؤسسة) عدم وجود إختلافات ذات دلالة إحصائية نحو محاور الدراسة ويمكن القول أن الاتصال التنظيمي يساهم في تطبيق إجراءات السلامة الصناعية بمؤسسة إسمنت عين الكبير SCAEK.<sup>1</sup>

**4/ الدراسة الرابعة:** وردة وليس فعالية الإتصال الإدارة في إنجاز عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وإنعكاسه على أداء العاملين.

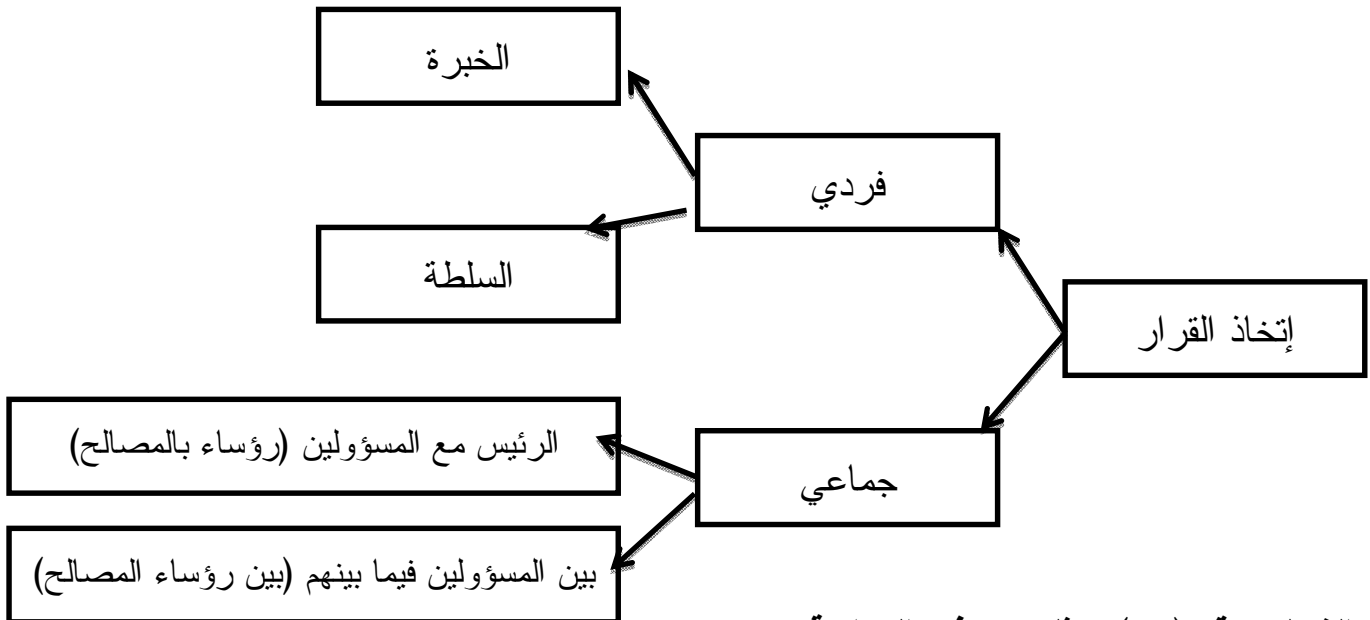
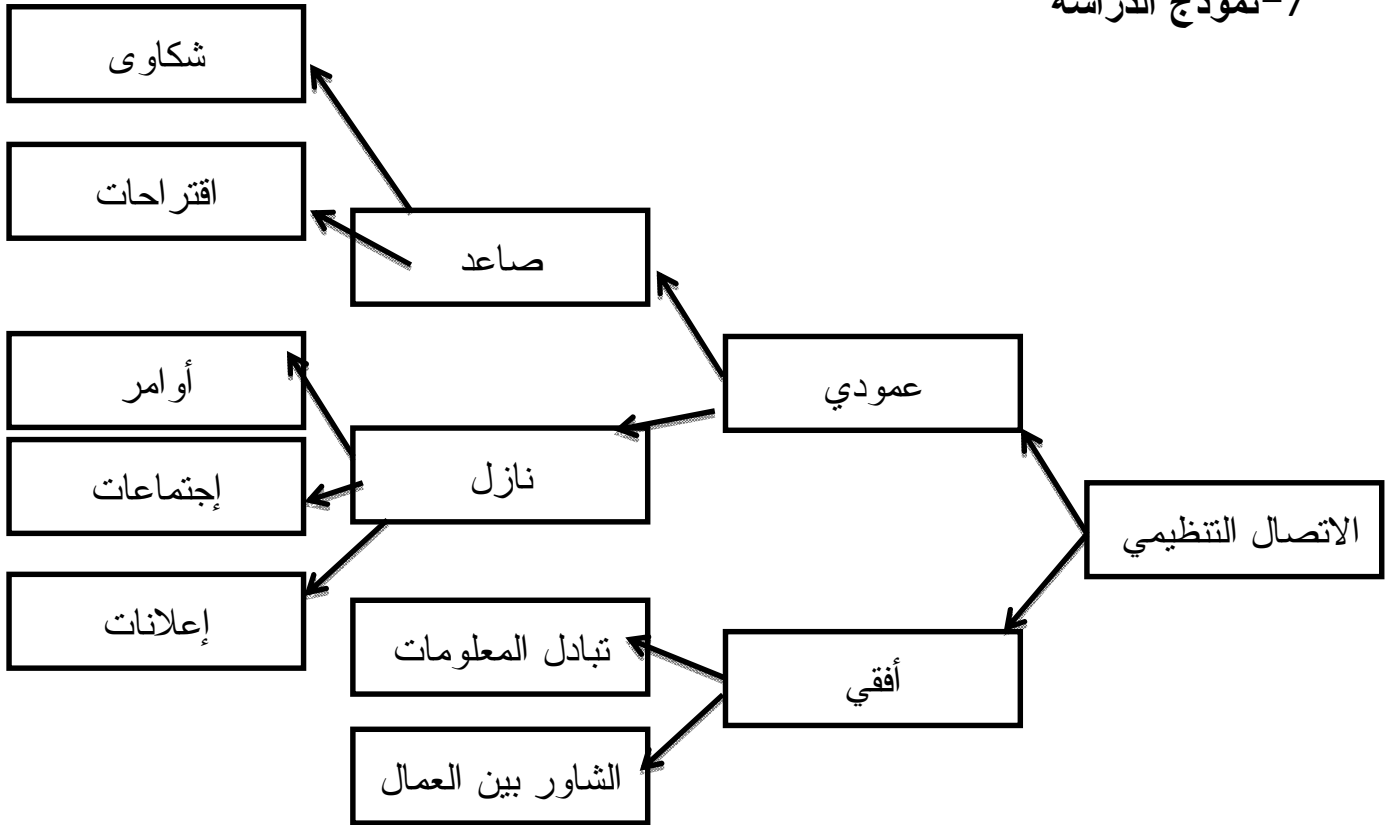
تمثلت إشكالية الدراسة في كيف تؤثر الإتصالات الإدارية الفعالية في إنجاز عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية في مجال الدراسة على أداء العاملين.

يؤيد التكامل بين الاتصال الإداري في الفعال وعلية إتخاذ القرار إلى رفع مستوى أداء العاملين بالمؤسسات الصناعية في مجال الدراسة وتمثلت نتائجها في أن هناك فعالية لوسيلة الاتصال بالمؤسسة مجال الدراسة وبالتالي سريان المعلومات داخل المؤسسة هناك تنويع في اتصال في المسؤولية مع أعضاء المؤسسة حيث يتم وضع نظام للتعريف على مجهودات وإنجازات العاملين، كما بينت الدراسة أن المسؤولين لا يعتمدون مبدا المشاركة في إتخاذ القرارات من خلال إشراك العامل لإطارات في ذلك حل المسؤولين بالمؤسسة يحرصون على توفير الظروف وفالملائمة للعاملين بالمعاملة الحسنة وروح الفريق الواحد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين عاشور في الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعة للمؤسسة الصناعية الجزائرية « مذكرة لنيل شهادة الماجستير على إجتمع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين الدباغين سطيف، 2014-2015.

<sup>2</sup> وردة وليس فعالية الإتصال الإدارة في إنجاز عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وإنعكاسه على أداء العاملين أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في تخصص علم إجتمع تنمية الموارد البشرية، جامعة خيضر بسكرة، 2014-2015.

7- نموذج الدراسة



الشكل رقم (01) يمثل نموذج الدراسة



# الفصل الأول: الاتصال التنظيمي

## تمهيد

أولاً: مفهوم الاتصال

(1) تعريف الاتصال.

(2) عناصر الاتصال.

ثانياً: ماهية الاتصال التنظيمي

(1) تعريف الاتصال التنظيمي.

(2) أنواع الاتصال التنظيمي.

(3) أهمية الاتصال التنظيمي.

(4) طرق الاتصال التنظيمي.

(5) شبكات الاتصال التنظيمي.

(6) وظائف الاتصال التنظيمي.

ثالثاً: نظريات الاتصال التنظيمي

(1) نظريات الاتصال التنظيمي.

(2) معوقات الاتصال التنظيمي.

خلاصة

**تمهيد:**

تعتبر الاتصالات في وقتنا الراهن وعلى مختلف أشكالها ضرورية في كل مجالات الحياة على اعتبار أن الإنسان اجتماعي بطبعه يولد مدفوعا نحو الاتصال، وطبقا لهذا فإن الاتصالات تمثل عملية يتم بموجبها نقل وتبادل الأفكار والمعلومات، وأن المنظمات الإدارية مهما كان نشاطها تشعر بأهمية الاتصالات التنظيمية في تقرير كفاءتها في الحياة التنظيمية والحاجة والماسة إلى نظام إداري لتسيير أعمال المؤسسة إلى أعلى طاقتها لإنتاجية وتحسين صورتها الخارجية.

وكلما كان أسلوب الاتصال الإداري كفى كلما أدى ذلك إلى نجاح الجهاز الإداري في أداء مهمته، وقدرته على تحقيق أهدافه وأن الاتصال الفعال يلعب دورا بارزا في إيضاح ما يمكن للعاملين معرفته حاضرا ومستقبلا.

وعليه فكل هذا يتحقق في ظل وجود اتصال إداري ناجح ومخطط له وفق أساليب علمية سليمة، ومن هنا يجب على كل المؤسسات لاهتمام الاتصالات والسعي لتطوير أساليبها وزيادة كفاءتها لضمان سير المعلومات بين مختلف الأجهزة الفرعية في المؤسسة وتحقيق ما يعرف بالفعالية التنظيمية.

وانطلاقا من هذه المعطيات سوف نتعرض في هذا الفصل إلى التحدث عن الاتصال وعناصره وإبراز الاتصال التنظيمي وأهميته وأهدافه وأنواعه وأنماطه ووظائفه التي يقوم بها، ونظريات الاتصال التنظيمي.

أولاً: مفهوم الاتصال:

### (1) تعريف الاتصال:

هو عملية نقل هادفة للمعلومات، من شخص إلى شخص آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما<sup>1</sup>.

ويعرف كذلك: هو تلك العملية التي من خلالها نقل رسالة من المرسل إلى المرسل إليه سواء كانت هذه العملية بين فردين أو جماعتين، أو بين فرد وجماعة أو بين تنظيمين عن طريق مجموعة من الرموز المعروفة لدى الطرفين ومن خلال وسائل الاتصال المختلفة بحيث يكون غرضها تحقيق هدف معين يرمي إليه المرسل والذي قد يكون إخبارياً أو ..... أو استعلامياً أو إصدار أوامرها<sup>2</sup>.

### (2) عناصر الاتصال:

من خلال التعريفات التي تحدثنا فيها عن عملية الاتصال يتضح أن هناك عناصر تتكون منها هذه العملية، وتتمثل هذه العناصر في المرسل والرسالة والوسيلة المستخدمة والمستفيد (المرسل إليه)، ويمكن توضيحها كما يلي:

أ- المرسل (المصدر): يقصد به الشخص أو الأفراد أو المنظمة التي ترغب في نقل المعلومات والآراء والاتجاهات أو القيم إلى فرد أو مجموعة من الأفراد أو بغرض تأثير عليهم ومعرفة .... الاستجابة.

ب- الترميز: والمقصود بذلك وضع الرسالة على شكل مفهوم يفهمه المسلم كالكلمة المنطوقة أو المكتوبة، وينبغي لمرسل الرسالة أن يقرر كيفية نقل الرسالة، هل ستكون شفوية أم مكتوبة أم الاثنين معا؟

وهذا يتحدد بأمرين:

#### 1- أهمية الرسالة.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص 31.

<sup>2</sup> - ناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص 05.

2- إمكانية إساءة فهم الرسالة.

مثال ذلك: إذا كانت الرسالة مهمة ومعقدة فإن الاتصال الشفوي المتبوع برسالة مكتوبة يعتبر أمرا هاما في توضيح الرسالة

**ج- الرسالة:** ونعني مجموعة المعلومات أو الأفكار أو الاتجاهات أو المشاعر أو التعليمات التي يريد المرسل نقلها إلى المستقبل وقد تنقل الرسالة إلى فرد أو مجموعة من الأفراد أو المنظمة لكاملها.

**د- الوسيلة:** تلعب وسيلة الاتصال بين المرسل والمرسل إليه دورا بارزا في فهم الرسالة المرسل، لذلك على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية في المرسل إليه (المستقبل)، كما أن هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال، فمنها الشفهي كالمقابلات الشخصية والاجتماعات واللجان والمحادثات الشخصية والمؤتمرات والندوات، كما أن هناك الاتصالات المكتوبة كالخطابات ومذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات، ويمكن النظر إلى وسائل الاتصال حسب رسميتها، فهناك الوسائل التي تستخدم في منظمات العمل ويعترف بها الهيكل التنظيمي للمنظمة مثل التقارير والخطابات والأوامر والمنشورات، أما الاتصالات الغير رسمية فهي التي تمارس ولا يعترف بها الهيكل التنظيمي للمنظمة، مثل الأحاديث الودية وتبادل الطرائف والنكت وحفلات الشاي والمناقشات أثناء فترات الراحة، وجميع هذه الوسائل الرسمية منها أو الغير رسمية ضرورية في عملية الاتصال الإنساني في منظمات العمل<sup>1</sup>.

**هـ- المرسل إليه (المستقبل):** وهو الشخص الذي يستقبل الرسالة من المرسل، من خلال الحواس المختلفة، مثل السمع والبصر والشم والذوق واللمس، ويتم تنظيم واختيار المعلومات من قبل المستقبل، وعلى ضوء ذلك يعطى لها تفسيرات ومعاني ودلالات، ولاشك في أن عملية الاستقبال للرسالة وتفسيرها من قبل المرسل إليه تتأثر هي الأخرى

<sup>1</sup> - صلاح محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004م، ص 307.

بشخصية المرسل إليه، وأسلوب إدراكه ودوافعه وقدراته وحالاته النفسية، وينعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها<sup>1</sup>.

و- الاستجابة (التغذية الراجعة ورد الفعل): الاستجابة هي قبول الرسالة أو رفضها، وقد تكون الاستجابة على شكل إشارة باليد أو كلمة طيبة، وقد تكون على النقيض منها، ولكن الاستجابة الناجحة هي التي تنبثق عن الفهم لمحتوى الرسالة وهدف المرسل<sup>2</sup>.

ز- التشويش: ويعرف أيضا بمعوقات الاتصال ويشير إلى أي نوع من التدخل الذي يمكن أن يؤثر في فهم رسالة المرسل، وهي تشير أيضا إلى التأثيرات الكثيرة كالاتجاهات والمفاهيم والتحيزات والعوائق الانفعالية القائمة بين المرسل أو المستلم، وهي أيضا عوامل أو متغيرات غير مخطط لها من شأنها أن تجعل مستلم الرسالة يفهم الرسالة بطريقة مختلفة عن ما خطط لها المرسل، وفي ظروف التشويش ينبغي على المرسل العمل بكل الوسائل المتاحة للتقليل من التأثير السلبي للتشويش على عملية الاتصال، وإلا فإن الاتصال ذاته لن يكون فعالا بما يكفي لبلوغ الأهداف المنشودة منه، بل أنه قد يؤدي إلى نتائج سلبية وخيمة<sup>3</sup>.

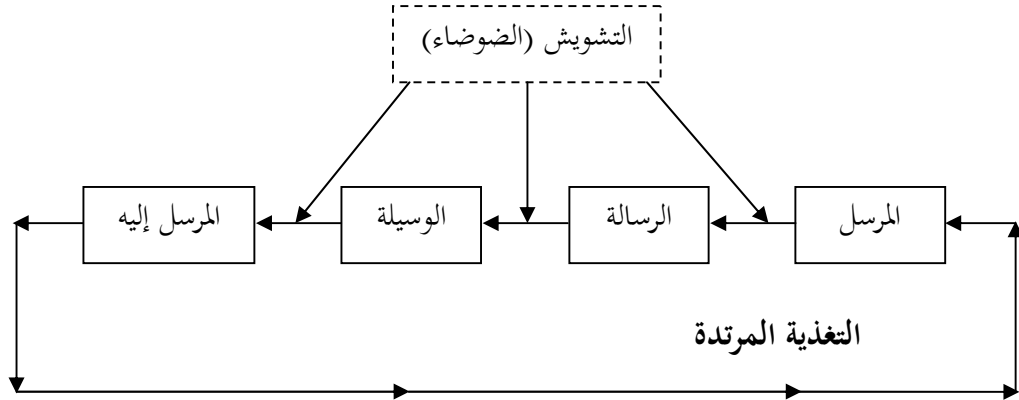
<sup>1</sup> - صلاح محمد عبد الباقي، المرجع السابق، ص 303.

<sup>2</sup> - معن محمود عباصرة ومروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008م، ص 169.

<sup>3</sup> - بشير العلق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م، ص 30.

ويوضح الشكل رقم (02) نموذج لعناصر الاتصال بشكلها البسيط:

الشكل رقم (02): نموذج عناصر الاتصال بشكلها البسيط



المصدر: من إعداد الطالبين.

ثانيا: ماهية الاتصال التنظيمي:

(1) تعريف الاتصال التنظيمي:

الاتصال التنظيمي هو تلك العملية التي يتم من خلالها تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وتؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات، ومن ثم اتخاذ القرارات ومحاولة تغيير الاتجاهات<sup>1</sup>.

ويعرف كذلك بأنه: ذلك الاتصال المعني بنشر المعلومات بين أفراد الجماعة في

إطار حدود معينة هي المنظمة من أجل تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

(2) أنواع الاتصال التنظيمي:

أ- الاتصالات الرسمية:

تنقسم إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي:

1- الاتصالات العمودية: وتنقسم إلى اتصالات نازلة واتصالات صاعدة وهي:

<sup>1</sup> جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003م، ص 39.

<sup>2</sup> محمد منير حجاب، نظريات الاتصال، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010م، ص 111.

- **الاتصالات النازلة:** وتتضمن الاتصالات بين الرئيس ومرؤوسيه، حيث يحقق هذا النوع من الاتصالات تعريف العاملين بطبيعة العمل وكيفية أداءه وهي تتم عادة بالعديد من الصيغ المألوفة في الاتصال مثل المذكرات واللقاءات الجماعية ومنشورات المنظمة وهكذا وغالبا ما تكون فاعلية التغذية العكسية فيها منخفضة لأنها تتكون أساسا من تسلم الأوامر وتنفيذها من قبل المرؤوسين عمليا<sup>1</sup>.

وهكذا فإن القصد من الاتصال النازل هو لزيادة فهم المرؤوس للمنظمة ولوظيفته فيها ولا ينحصر القصد من الاتصال النازل بالمعلومات وإنما يتعدى ذلك إلى العلاقات بين الرئيس والمرؤوس، إذ أنه على الرغم من نظرة الرؤساء لهذا النوع من الاتصال على أنه يركز على المحتوى، فإن المرؤوسين ينظرون إلى الأنواع الأخرى من الوسائل المهمة في تحديد علاقتهم بالرئيس، مثال ذلك درجة إصغاء الرئيس لمقترحات المرؤوس، وهل أنه يقدم للمرؤوس إرشادات تخص مهنته ومدى مناقشته لشؤون عائلة المرؤوس وغيرها من المجالات الخارجة عن صلب العمل<sup>2</sup>.

- **الاتصالات الصاعدة:** وتتضمن نشاطات الاتصال الصادرة من المرؤوسين إلى الرئيس وتضم نتائج تنفيذ الخطط وشرح المعوقات والصعوبات في التنفيذ، والملاحظات والآراء الصاعدة إلى الرئيس، وهي تعزز عن طريق سياسة الباب المفتوح من قبل المدير، وصناديق المقترحات وغيرها، ولا تحقق هذه الاتصالات الأهداف المطلوبة إلا إذا عرف العاملون بوجود درجة معينة من الثقة بين الرئيس ومرؤوسيه واستعداده الدائم لاستيعاب المقترحات والآراء الهادفة إلى التطوير، واتسمت العلاقة القائمة بدرجة عالية من الثقة المتبادلة بينهم وغالبا ما يتعزز هذا الاتجاه من خلال التماسك الذي تتصف به المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 43.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002م، ص 270.

<sup>3</sup> - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 43.

2- الاتصالات الأفقية أو الجانبية: وتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة المختلفة، ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة، وتؤدي الثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة إلى تعزيز هذه الاتصالات، وتحقيق فاعلية انجازها للأهداف المراد تحقيقها<sup>1</sup>، وتلعب الاتصالات الأفقية دوراً مهماً لأنها تساعد في:

- تنسيق فعاليات التقسيمات المختلفة من خلال انتشار المعلومات والاشتراك فيها.
- معالجة المشكلات والصراعات بين التقسيمات بسبب تأمين وسائل الاتصال المباشر.
- تخفيف الضغط على الاتصال العمودي، إذ أن الأنداد في التقسيمات المختلفة يستطيعون الاتصال مباشرة بدون العودة على رؤسائهم، وبالتالي يتم اختزال سلسلة الأوامر وتفاذي مشكلات الاتصال العمودي<sup>2</sup>.

3- الاتصالات غير الرسمية: وهي تلك الاتصالات التي تتم بالاستناد إلى الاعتبارات الشخصية بين الأطراف المعنيين، ولا تكون محددة بأي اعتبارات أخرى، كما تلعب دوراً مهماً في تكثيف التفاعلات الشخصية بين العاملين على اختلاف مستوياتهم بصورة تؤدي إذا وظفت بصورة إيجابية إلى توحيد المنظمة وجعلها كالجسد الواحد السليم، إلا أنه يخشى أن توظف في صورة سلبية مما يؤدي إلى تفكك المنظمة وتهديد فعاليتها<sup>3</sup>.

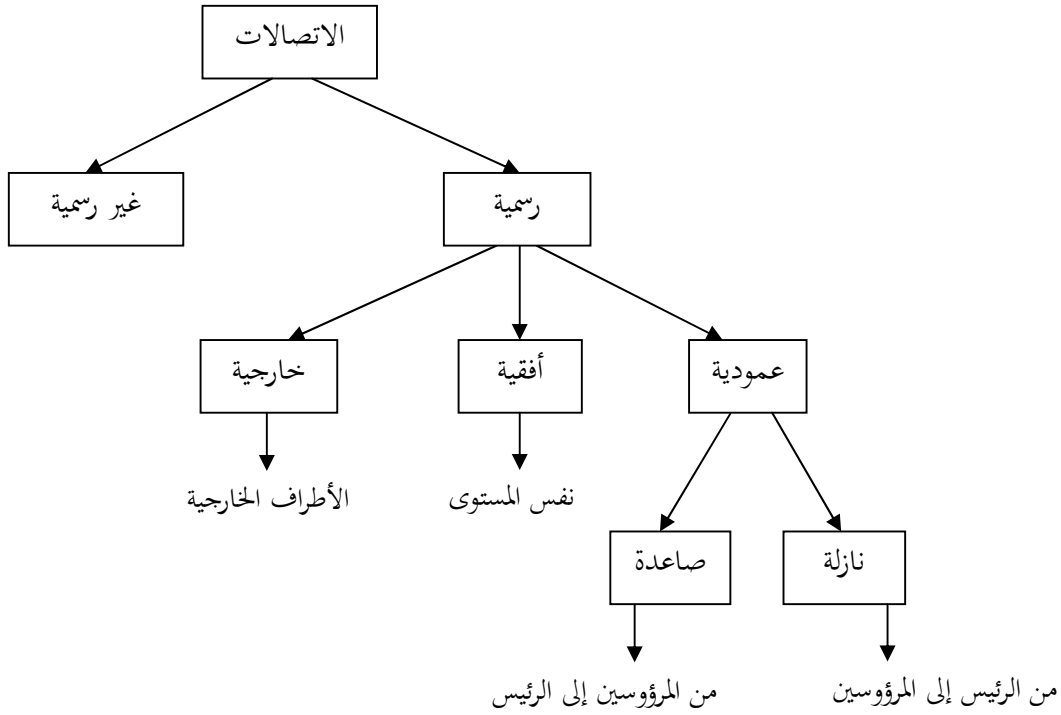
<sup>1</sup> - خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 44.

<sup>2</sup> - خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سابق، ص 272.

<sup>3</sup> - عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في منظمات المعاصرة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2003م، ص 193.



الشكل رقم (03): يوضح أنواع الاتصالات التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبين

### (3) طرق الاتصال التنظيمي:

يتم الاتصال في جميع أقسام النشاط الإداري، وذلك عند تقرير أوضاع السياسة العامة أو وضع خطة وعند إصدار التعليمات والتوجيهات، وحين اتخاذ القرارات وإجراء التنسيق في العمل وعند تسوية الاختلافات، فالأمر يتطلب تبادل المعلومات بطرق اتصال مختلفة، وفيما يلي عرض لطرق الاتصال<sup>1</sup>:

#### أ- الاتصالات المكتوبة:

بهذه الطريقة تكون المعلومات مدونة ومكتوبة ويمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية، ومن مزاياها إمكانية حفظها كسجلات رسمية أو كمراجع للاستشارة بها في المستقبل، وكذلك تتصف بدقة أكثر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي، ولكن يعاب عليها أن عملية إعدادها وصياغتها تأخذ جهداً كبيراً، وكثيراً ما يفشل المرسل في دقة

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005م، ص

التعبير مما يؤدي إلى عدم فهم المستلم مغزى الرسالة بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى نفقات كبيرة في التخزين والحماية، والاتصالات المكتوبة تأخذ عدة أشكال أهمها:

- التبليغات التي تتم عن السياسة العامة للمنظمة وعن المسائل الإدارية والإجراءات وذلك لأن أي تغيير للسياسة الموضوعة أو أي وضع لإجراءات جديدة يستلزم التبليغ كتابية.

- النشرات العامة وهي تحتوي على معلومات تتصل بطبيعة العمل الإداري وهذه تساعد على إيجاد فهم مشترك لبعض النواحي الإدارية.

- التقارير المرسلة من المستويات التشغيلية إلى المستويات العليا وهي من أهم وسائل الاتصال الكتابي، وتعتبر وسيلة الاتصال الرسمي الأكثر فاعلية إذ تستخدم هذه التقارير لغة أرقام رسمية وتذكر فيها الحقائق ويتم التعليق عليها بالاقتراعات من قبل المنفذين وبذلك يستطيع الإداري أن يتعرف على طبيعة الأعمال التي تتم في مستويات التنفيذ ويتفهم الصعوبات المتصلة بالتنفيذ ويقف على الاقتراحات والحلول التي يرفعها الأفراد في مناطق تأدية العمل<sup>1</sup>.

#### ب- الاتصالات الشفوية:

وهي اتصالات تتصف بالسرعة والتفاعل التام وتحتل في الوقت الحالي مركزا بارزا في الفكر الإداري باعتبار أن العلاقات الإنسانية والسلوكية تشجع على ضرورة التفاهم عن طريق الاتصال المباشر لفهم الاستجابة النفسانية الملائمة للعمل الواجب تأديته وهذا النوع من الاتصالات يأخذ عدة أشكال أهمها:

- الاتصال الشخصي المباشر وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوس أو بواسطة التلفون مثلا وهذا يفسح المجال للمناقشة وتفهم الرسالة بصورة أو وضع بسبب ما يبيده كل منهما من انفعالات نفسية وحركات

<sup>1</sup>- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 244.

جسمية والوقوف على ردة فعل المستقبل بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عندما يتم الاتصال الشفوي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.

- الاجتماعات الرسمية ومثال ذلك اجتماعات تتم في المصانع لتوضيح الإجراءات الوقاية من الحوادث وإصابة العمل ويتم في هذه الاجتماعات تبادل الآراء فيما يختص بظروف العمل وأدواته وصعوباته وهذا يساعد الأفراد على تكوين صورة سليمة عن طبيعة المصنع.

- الاجتماعات غير الرسمية وهذه تتم عبر اللقاءات غير الرسمية في أوقات الراحة ويلاحظ أن كتاب الإدارة يبرزون أهمية هذه الاجتماعات لأنها تجعل الفرد متحررا من الرسميات ويتكلم بحرية ولذلك يمكن معرفة حقيقة شعوره وما ينتظر منه في العمل المعين<sup>1</sup>.

#### ج- الاتصالات غير اللفظية:

وهي اتصالات تكون عن طريق ملامح الوجه ولغة العيون وحركات الجسم للفرد وهذه الملامح الجسمية والحركات تعطي دلالات ومؤشرات مختلفة عن القبول وعدم القبول.

#### د- الاتصالات الإلكترونية:

أسهمت التطورات النوعية في مجال الاتصال في تمكين الأفراد والمؤسسات من تبادل كميات هائلة من البيانات والمعلومات بالوقت الحقيقي، ما وفر المال والجهد للأفراد والمنظمات، فشبكات الانترنت والانترنت، والاكسترنات مكنت من الاتصال الفوري بالناس وتبادل المعلومات والبيانات على نطاق كوني دون تكاليف سفر أو وقت، كما أن خاصية التفاعلية والفورية المتاحة في تقنيات الاتصال هذه قد أسهمت في تعزيز الاتصالات المكتوبة والشفوية معا، ولم تقم بإلغائها كما يعتقد البعض، فتبادل المعلومات

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 245.

عبر شبكات الانترنت مثلا يتم وفق الأسلوبين المكتوب والشفهي، فالصورة والوثائق تصدر عن الانترنت ويمكن تنزيلها من ملايين المواقع الشبكية والاحتفاظ بها إما في ملفات داخل الحاسوب أو في ملفات تقليدية إن اقتضى الأمر، ولأن الانترنت يتمتع بخاصية السمعية البصرية فإنه أيضا يتيح إمكانية الاتصال الشفهي، فمؤتمرات الفيديو التي يتم بثها عبر الشبكات يتيح إمكانية الحوار والتواصل الشفهي المدعم بالصورة والصوت معا وهذه ميزة رائعة توفرها هذه التقنيات في مجال الاتصال<sup>1</sup>.

#### 4) أهمية وأهداف الاتصال التنظيمي:

##### أ- أهمية الاتصال التنظيمي:

الاتصالات تمد المنظمة بالنشاط والحيوية وبدونها تصاب المنظمة بالجمود وعدم الترابط بين مختلف أجزائها وبدون وجود نظام فعال للاتصال يضمن تدفق المعلومات وسريانها داخل المنظمة تتراكم المشكلات والقضايا المتعلقة داخل تلك المنظمة، حيث تتجلى أهمية الاتصالات في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة وارتباطها بمجال العمل وإنجازه وتنمية الروح المعنوية وتحسين الحياة الإنسانية داخل مجالات العمل المختلفة بالمنظمة، فالاتصالات تعمل كوسيلة فعالة على التعبير عن المعاني والأفكار وتفعيل الرموز في نقل تلك المعاني والأفكار بين العاملين بعضهم ببعض من جهة وبينهم وبين الجمهور الخارجي الذي يتعامل مع المنظمة (موردين، عملاء، مستهلكين)، بالإضافة إلى أن الاتصال يستخدم بكفاءة في إعلام المرؤوسين بالأهداف المطلوب تحقيقها والسياسات والخطط الموضوعة والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم، ومن ثم تتم الوظائف الإدارية جميعها من خلال عملية الاتصال والتي بدونها لا يمكن نجاح العملية الإدارية<sup>2</sup>.

##### ب- أهداف الاتصال التنظيمي:

<sup>1</sup> - بشير العلق، مرجع سابق، ص 94.

<sup>2</sup> - حسين التهامي، التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013م، ص 61-62.

- خلق مناخ إنساني يسوده قدر عال من التفاهم عن طريق تبادل المعلومات والآراء والخبرات بين اثنين أو أكثر من الناس.
- دفع الآخرين للقيام بفعل ما لتحقيق غرض معين.
- التفاعل الاجتماعي بين الأفراد داخل جماعة معينة، مما يسهم في تحقيق الأهداف والشعور بالرضا والاستقرار النفسي والاجتماعي.
- يفيد الاتصال العمل الإداري بصورة كبيرة، فالالاتصال ضرورة حتمية في جميع مراحل العملية الإدارية وهو وسيلة هامة في تأثير القادة على جماعتهم.

#### 5) شبكات الاتصال التنظيمي:

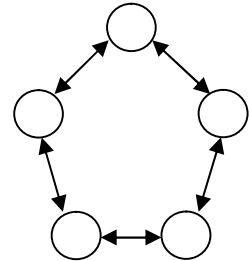
تقسم شبكات الاتصال التنظيمي إلى قسمين رسمية وغير رسمية، ويمكن عرضها وفق الآتي:

#### أ- الشبكات الرسمية:

وتكون هذه الاتصالات بطريقة عمودية وتتدفق وفق تسلسل السلطة وتكون هذه الاتصالات محددة ومرتبطة بالمهام والواجبات، ويوجد عدة أنماط من شبكات الاتصال الرسمية وهي<sup>1</sup>:

- **نمط الدائرة:** وهذا النمط يمكن الشخص من الاتصال بجاريه (عن اليمين وعن اليسار) ولكن لا يستطيع الاتصال بالآخرين.

الشكل رقم (04): نموذج نمط الدائرة

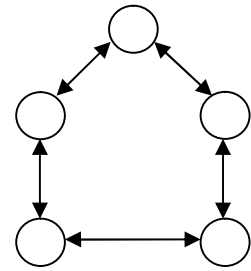


المصدر: محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 247.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 247.

- **نمط السلسلة:** وهذا النمط يمكن الفرد من الاتصال بجاريه إلا أن الشخصين في طرفي السلسلة لا يقدران على الاتصال إلا بشخص واحد فقط في هذا النمط تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم استلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بإجراء اللازم، ويمتاز هذا النمط من الاتصال بالبطء الشديد.<sup>1</sup>

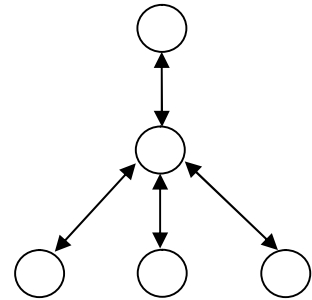
**الشكل رقم (05):** نموذج نمط السلسلة



**المصدر:** محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 247.

- **نمط العنقود:** وفي هذا النمط يمكن لشخص واحد الاتصال (مساعد المدير) بأربعة أشخاص آخرين إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده.<sup>2</sup>

**الشكل رقم (06):** نموذج نمط العنقود



**المصدر:** محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 248.

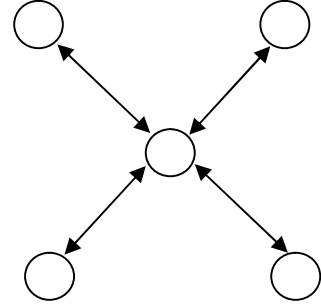
- **نمط العجلة:** وضمنن هذا النمط يكون هناك شخص محوري وفي الغالب يكون المدير حيث يكون هو المصدر الرئيسي للاتصال ومن ثم تتم اتصالات الأفراد من خلاله فقط.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 247.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 247.

<sup>3</sup> - المرجع نفسه، ص 248.

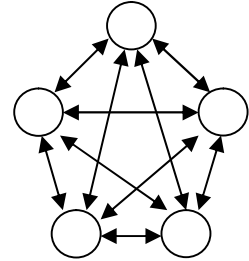
الشكل رقم (07): نموذج نمط العجلة



المصدر: محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 248.

- **نمط النجمة:** وفي هذا النمط يمكن لأي شخص الاتصال مع أي شخص آخر وبدون أي قيود وباستخدام جميع قنوات الاتصال، ولذا فإن هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (08): نموذج نمط النجمة



المصدر: محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 248.

ب- الشبكات غير الرسمية:

تعتبر شبكات الاتصال غير الرسمية أسرع من شبكات الاتصال الرسمية وتتم خارج التنظيم الرسمي من خلال الجماعات غير الرسمية وتهدف إلى إشباع حاجات الأفراد والجماعات، يوجد عوامل ودوافع تجعل الأفراد في المنظمة يتصلون معا بطريقة غير رسمية مما يؤدي إلى ظهور ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي وهذه الدوافع هي<sup>2</sup>:

- وجود حاجات ورغبات واتجاهات للأفراد يرغبون في إشباعها.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 248

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 248

- إن التنظيم الرسمي لا يتمتع بالمرونة ولا يتطور بشكل ملائم لظروف المنظمة.
- عدم توفر مبدأ العدالة في المنظمة وظهور ما يسمى بالأفراد الموالين والمقربين.
- إتباع المنظمة لنمط القيادة الديكتاتورية والمركزية الزائدة ومنع حرية التغيير والمشاركة للأفراد العاملين.
- عدم التقيد والالتزام بقنوات التنظيم الرسمية ويعود السبب في ذلك إلى غموضها وعدم وضوحها للأفراد العاملين.

#### 6) معوقات الاتصال التنظيمي:

لا تقتصر عملية الاتصال على إنتاج الأفكار والآراء والمعتقدات ونقلها من شخص إلى آخر بل إنها تتعداه إلى مجموعة من الأفراد من حيث الإرسال أو الاستقبال، ولهذا فإنها تتعرض إلى معوقات مختلفة تعمل على تشتيت المعلومات أو تصنيفها الأمر الذي يحد من فاعليتها وهذه المعوقات ثلاثة أنواع وهي:

#### أ- المعوقات الشخصية:

وهي تعود إلى الشخص نفسه سواء كان المرسل أو المستقبل وتحدث أثرا عكسيا بسبب الفردية مما يجعل الأفراد يختلفون في أحكامهم على الأشياء وبالتالي فهمهم لعملية الاتصال، وأهم هذه المعوقات هي:<sup>1</sup>

- تباين الإدراك: حيث أن التباين بين الأفراد في إدراكهم للمواقف المختلفة يعود إلى اختلافاتهم الفردية والبيئية الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف المعاني التي يعطونها للأشياء.
- القصور في المهارات: حيث أن الاتصال الجيد يتطلب توافر مهارات معينة في كل من المرسل والمستقبل كمهارة التحدث والكتابة والتفكير المنطقي والقراءة،... الخ.
- تشويه المعلومات: سواء عن قصد أو عن غير قصد مما يؤدي إلى انحراف العمل عن تحقيق أهدافه.

<sup>1</sup> - كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط4، دار الفكر للنشر، عمان، 2010م، ص 239.



- سوء العلاقات بين الأفراد: له أثر هام على سير عملية الاتصال وفعاليتها حيث تكون المعلومات المتبادلة مشوهة أو ناقصة ولا تتساب بسلاسة ويسر.

#### ب- المعوقات التنظيمية:

يوضح الهيكل التنظيمي للمنشأة العلاقات القائمة بين الوظائف المختلفة وانسياب السلطة والمسؤولية، وخطوط الاتصال بين العاملين فيها تبين مراكز اتخاذ القرارات والتخصصات المتوفرة وطبيعة العمل وطروء تقسيمه، لذا فإن وجود هيكل تنظيمي ضعيف أو عدم وجوده بناتا يسبب عائقا كبيرا في عملية الاتصال الفعال، وأهم هذه المعوقات هي:

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

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

- عدم وجود إدارة للمعلومات أو القصور فيها يؤدي إلى عجز في جمع المعلومات وتنسيقها وتصنيفها وتوزيعها بحيث تسهم في رفع كفاءة عملية الاتصال.

- القصور في ربط المنظمة بالبيئة الخارجية وقد يكون أقوى معوقات الاتصال حيث أن البيئة تزود المنظمة بالمعلومات عن العملاء والموردين والمستهلكين والقوى البشرية المتوفرة... الخ.

#### (7) وظائف الاتصال التنظيمي:

##### أ- المهام التنظيمية:

- التبليغ.
- الإقناع أو الغرض.
- التفهيم أو التعليم.

- التقرير أو المساعدة في اتخاذ القرار.

تظهر أهمية الاتصالات داخل المنظمة في مجالات عديدة كما تحضى الاتصالات بنفس الأهمية خارج المنظمة وأن الوظيفة الأساسية لاستخدام الاتصالات ..... ورفع الروح المعنوية بين الموظفين.

وكل منظمة ترغب أن تكون جميع الاتصالات الإدارية بها (نافعة وذات فعالية عالية) وعن طريق توفير اتصالات تفاعلية جيدة يمكن من الحصول على محيط عملي مريح.

ويقوم نظام اتصالات بعدد من المهام الأساسية:

1- **وظيفة التبليغ:** ومن مهامها التوصيل والحصول على معلومات، وهذه الوظيفة تعين تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني ولا يمكن إعطاء أي فرصة للحكم الشخصي والعاطفة في أن يلعب دورا على محتويات المعلومات، ويمكن تبليغ:<sup>1</sup>

- تنفيذ واجبات.

- شرح خطوات العمل في فترة معينة.

- تبليغ سياسات وقرارات الإدارة.

وهذه المهنة ليست سهلة ولكن لابد من أخذ العوامل التالية:

- تحديد وقت الاتصال.

- حجم احتياجات التنفيذ من المعلومات.

- وسيلة الاتصال المستخدمة لنقل المعلومات.

وعليه فإن توفير ثقة متبادلة بين طرفي الاتصال أمر هام لإنجاح الوظيفة، وهناك

أسباب تؤدي إلى الاستعداد لاستلام الرسالة وقبولها أو تنفيذها، وهي:

- تحيز أحد الطرفين ضد الآخر.

<sup>1</sup>- فرح شعبان، الاتصالات الإدارية، ط1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009م، ص 144-147.

- إجحاف في حق أحد الطرفين.
- عدم الاهتمام أو الإخلاص في العمل.
- حدوث حادثة سابقة بين الطرفين تترك أثر سلبي.

2- **وظيفة الإقناع:** تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات وأن كل إداري يحتاج إلى تنمية نمطي السلوكي يكون لديه الملكة والقدرة على الإقناع السليم، فالمدير يحتاج إلى موظفيه بأهمية الإنتاج الجيد والموظف يحتاج إلى أن يفتح رئيسه بإعطائه مسؤولية أكبر ومرتباً أفضل.

ونلاحظ مما سبق أن مسؤولية المرسل تمتد إلى قيام المستقبل باستلام الرسالة وبها ومن ثم تنفيذ ما جاء بها من تعليمات.

وهناك مراحل تخطيط عملية الاتصالات لضمان الحصول على الإقناع:<sup>1</sup>

- معرفة المنتجة (الرسالة).
- معرفة العميل (المستقبل).
- معرفة البائع نفسه (المرسل).
- تخطيط للأسلوب التسويقي (قناة الاتصال).
- ترك انطباع أحسن (رد الفعل).

ومما سبق تصل إلى أهمية وظيفة الإقناع والتركيز على معرفة كواقع مستخدميها وأهمية العلم والحصول على المعلومات اللازمة للحوار والإقناع ومن ثم اتخاذ القرار السليم، ويحتاج الإقناع إلى جو مناسب مما يجعل الإقناع أوسع وأرحب لترك انطباع أفضل وأحسن.

<sup>1</sup> فرح شعبان، الاتصالات الإدارية، ط1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009م، ص 144-147.

### 3- وظيفة التفهيم والتعليم:<sup>1</sup>

- **وظيفة التفهيم:** تهتم بالقدرة على نقل المعلومات والخبرات المكتسبة من شخص إلى آخر، وويتوقع نشوب فهم المستقبل الذي يتم من خلال الاتصالات بالإضافة إلى دقة نقل في عملية الإرسال.

ومن التعاريف المألوفة لعملية الاتصالات أنها تهتم بنقل الأفكار من شخص لآخر ويستطيع إدراكها وفهمها حتى يتمكن من تنفيذ مضمونها ومحتوياتها، ولكن توجد صعوبة في تحقيق هذا الافتراض الذي يتطلب أن يبذل المرسل جهداً في تحقيق هذا الافتراض وهو أن المستقبل يستفهم موضوع الاتصال بنفس الطريقة التي رآها ويدركها المرسل من محتويات الرسالة، كما تتطلب أن يضع للمستقبل نفسه مكان المرسل حتى يستطيع فهم الرسالة كما أريد نقلها إليه.

- **وظيفة التعليم:** تظهر في المجال الإداري عند توجيه السلوكية الخاصة لجميع المواقف دالة المنظمة وكل ذلك يحتاج إلى تتابع من الرئيس ليعرف على مردود القرارات لدى المرؤوسين.

4- **وظيفة المساعدة على اتخاذ القرارات:** عملية اتخاذ القرارات تعتمد على توفير عدة بدائل اثنين أو أكثر على أنه يتم اختيار إحدهما بناء على معايير وقواعد معينة وهي المفاضلة البدائل المتوفرة ومن ثم اختيار البديل المناسب.

إلا أن اتخاذ القرار السليم ليس من الأمر السهل، فسلامة القرار الإداري وجودته تعتمد على مدى ارتكاز البدائل على معلومات وبيانات متوفرة ويمكن الحصول عليها وهذا يعتمد على عملية الاتصالات المتبادلة، فعن طريق الاتصالات التفاعلية الجيدة يتم تبادل الآراء والأفكار ومتخذي القرارات في المنظمة والقرار الجيد يحتاج إلى معلومات وبيانات تنفيذه جيداً.

<sup>1</sup>- فرح شعبان، مرجع سابق، ص 144-147.

(8) نظريات الاتصال التنظيمي:

أ- المدرسة الكلاسيكية:

لاحظت المدرسة الكلاسيكية أن بعض مشاكل المؤسسة ترجع إلى الخلل في الهيكل التنظيمي المعتمد والذي منه توزع المهام وأنماط الاتصال التي يتجسد من خلالها تطبيق الهيكل التنظيمي وأن المشاكل التي كان يواجهها المديرون كانت ترجع في الغالب إلى الارتجال في العملية الاتصالية والانفعال والعاطفة بدلا من العلاقات القريبة إلى العلاقات الصناعية، ومن الاتصال غير الرسمي إلى الاتصال الرسمي.

تنظر المدرسة الكلاسيكية للاتصال نظرة ضيقة فهو مرتبط بطبيعة نمط التسيير الذي ينتهجه والذي لا يقوم على إصدار الأوامر من الجهات العليا إلى العاملين ولا تنظر منهم إلى الامتثال لها وبالتالي فإن مفهوم الاتصال لديها يقوم على إرسال الرسائل إلى العاملين في شكل أوامر ولا تنتظر الرجوع من طرفهم إنما فقط تطبيق ما يرد في الرسائل الفوقية، وبالتالي فإن فرصة الرجوع والاستماع إلى العاملين ضعيفة جدا سواء من حيث الرسائل الخاصة بمشكلات التسيير أو من حيث المشاكل المتعلقة بالجانب الإنساني وهذا الخلل في العملية الاتصالية يؤثر بطبيعة الحال في فعالية التسيير لأن فعالية التسيير من فعالية الاتصال، وقد كشفت مدرسة العلاقات الإنسانية العيوب المترتبة عن هذا الخلل خاصة من حيث ضعف الاتصال الإنساني<sup>1</sup>.

ب- نظرية العلاقات الإنسانية:

أشارت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال دراساتها الميدانية إلى أهمية الاتصال الإنساني أولا والذي يبحث في مشكلات العلاقات الإنسانية وحل عوائق بين الرؤساء والمرؤوسين، ومشكلات التسيير الناجمة عن عوائق هذا الاتصال والصعوبات الكامنة وراء إهمال العلاقات الإنسانية أو عدم التحكم فيها ثانيا، وهذا كان واضحا من خلال فتح

<sup>1</sup> - منصف السلمي، صناعة القرار الأمريكي، مركز الدراسات العربي والأوروبي، باريس، 1997م، ص 74.

قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاستماع إلى شكاياتهم وملاحظاتهم السلبية والإيجابية للسلوك التنظيمي وأنماط القيادة والتسيير السائدين وهي أحد أهم الخطوات التي أسهمت في البحث المستمر عن الفعالية التنظيمية من هذا الجانب، وأثبتت العلاقات الإنسانية والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، كما أثبتت التجارب التي أجراها رواد هذه النظرية أن المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، كما بينت أعمال "إلتون مايو" في مصانع هاوثرن كيف يصبح الاتصال وسيلة البناء نوع آخر من العلاقات المفترطة في الرسمية والتي تجعل العامل في حالة ترقب وخوف اتجاه الرئيس، بل ويصبح الاتصال هنا وسيلة لبناء علاقات اجتماعية قائمة على الثقة والتعبير الصريح عن اهتمامات العاملين وكل ما يقلقهم في العمل حتى ولو كان شخص الرئيس ووسيلة لإزالة ضغوط العمل وضغوط القيادة وضغوط الرقابة، ووسيلة لمعرفة النقائص في العمل وكفاءة العاملين حتى يمكن اتخاذ الإجراءات المناسبة مثل تغيير المهام والتكوين والابتعاد عن كل أشكال الإرغام والتهديد<sup>1</sup>.

### ج- النظريات الإدارية:

إن سير المهام الإدارية يعتمد بصفة أساسية على مبدأ الاتصال وأن تقسيم المهام وتوزيع مراكز المسؤوليات يتبعه بصفة آلية نظام اتصال مناسب لهذه المهام والمراكز، بحيث أن إرسال المعلومات الخاصة بالتسيير من القمة وإرسال الأوامر من القمة يجعلنا نفهم أن مسار الاتصال في النظرية الإدارية يقوم على مبدأ توزيع المهام والمراكز، فالإدارة العليا تتصل من أجل إرسال الأوامر وتقديم المعلومات الخاصة بالتسيير وتقديم التوضيحات في حالة الغموض، وأن العملية الاتصالية تحترم بدقة الترتيب الهرمي للعاملين، فلكل شخص مجال اتصال تمنعه له النصوص القانونية، ونطاق اتصال خاص به لا يتجاوزه وإلا يكون قد تعدى على نطاق الآخرين وصلاحياتهم، فنطاق الاتصال أو

<sup>1</sup> - منصف السلمي، مرجع سابق، ص 75.

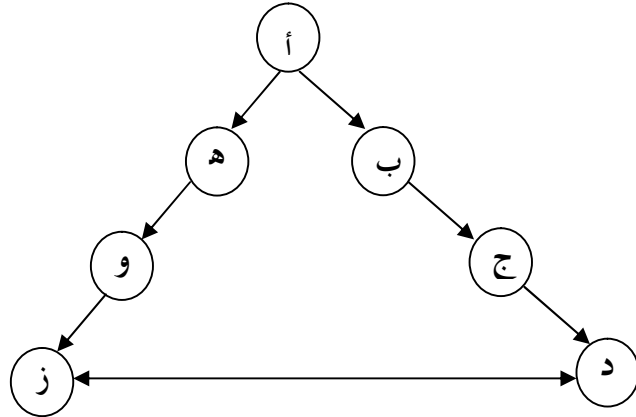
مجال الاتصال مرتبط بالصلاحيات، وتتمثل عناصر العملية الاتصالية في المصدر الذي كون إما الإدارة أو الرئيس أو القاعدة حسب مضمون الرسالة ثم المرسل الذي يكون أحد الأطراف السابقة دائماً حسب مضمون الرسالة ثم هدف الرسالة وحيثيات الاتصال، ووسيلة الاتصال المناسبة والمتوفرة.

وتظهر أهمية الاتصال في هذه النظرية من خلال المبادئ التي بها فايول، فمبدأ وحدة القيادة يعني أن اقلائد هو مركز الاتصال، وهو منشئ العملية الاتصالية مادام هو المحرك الأساسي للتسيير ومادام هو مصدر القرار الأول في المؤسسة، كما أن مبدأ وحدة التوجيه يصب في نفس الغرض الاتصالي بحيث يؤدي إلى وحدة الهدف ووحدة الخطة، ثم أن مبدأ المركزية أيضاً احترام تدرج السلطات واحترام مصدر القيادة والقرار وهذا لا يتحقق إلا بمركزية الاتصال أيضاً، ثم إن مبدأ الترتيب والتدرج يجعل من الضروري احترام السلمية في الاتصال بناء على الرتب الرئاسية المنصوص عليها في الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>.

ومن خلال ذلك قام بوصف وظيفي للعملية الاتصالية من خلال تفصيل وصف الوظائف التي تكون في شكل هرمي وبالتالي فإن الاتصال التنظيمي يكون هرمياً وقد قام بوصف قنوات الاتصال الرسمية بين أعضاء المؤسسة ولاحظ بأن الاتصالات العمودية تضيع الوقت والجهد ورأى أنه إذا أراد الشخص (ز) الاتصال بالشخص (د) لا بد أن يصعد إلى المنصب (ج)، (ب)، (أ) ثم يهبط إلى (هـ)، (و)، (ز) وهذا يؤدي إلى طول وقت الاتصال، وعليه يقترح "فايول" ما يطلق عليه الجسر أو المعبر بين (د)، (ز) وبالتالي التأسيس للاتصالات الجانبية، ويشرح ذلك من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 40-41.

الشكل رقم (08) يمثل الاتصالات الجانبية في المنظمة لفايول



الاتصالات الجانبية في المنظمة لفايول

ومن خلال الشكل الملاحظ نرى أن عملية الاتصال ليست بالشيء السهل، فمثلاً إذا أراد أي شخص في أي منصب الاتصال بشخص آخر يستمر عبر سلسلة اتصال طويلة حتى يصل لديه، فالمعبر هنا يوفر الجهد والوقت وهذا طبعاً لن يخل سير.... ولا تتجاوز في السلطة بل مجرد القضاء على التسلسل التقليدي الذي لم يعد يواكب عصرنا عصر السرعة وسهولة الاتصال.



خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق دراسة نستنتج أن الاتصالات التنظيمية هي عبارة عن نشاطات تقوم بهال التنظيمات لتوضيح توجهاتها وأهدافها للعاملين والعالم الخارجي، واختلاف طرق الاتصالات التنظيمية بين المهارة التي يجب توافرها على القائمين على مركز الاتصالات التنظيمية في اختيار الوسيلة المناسبة مع المعلومة المناسبة.

والاتصال يعتمد على مبادئ الاتصال الفعال لكي يحقق أهداف المنظمة لذا يجب معرفة هذه المبادئ وجعلها واقع معاش يشعر به العاملين، أيضا يجب أن يوحى الاتصال للعاملين أنهم أسرة واحدة من خلال الاتصالات الاجتماعية لكي يستشعر الأفراد العاملين في المنظمة بأنها جزء منهم وهم أجزاء منها وبالتالي بذل أقصى طاقتهم.

وعليه فالتنظيمات الإدارية بدون نظام فعال للاتصالات .... بدون أعصاب يضعف ولا يقوى على فعل شيء وأن الاتصال جزء من عمل المنظمة عليها أن تستفيد من هذه العملية على المستوى الرسمي وغير الرسمي.

# الفصل الأول: اتخاذ القرار

تمهيد

أولاً: القرار

(1) أهمية القرار.

(2) أنواع القرار.

(3) عناصر القرار.

ثانياً: اتخاذ القرار

(1) أهمية اتخاذ القرار.

(2) خصائص اتخاذ القرار.

(3) أنماط اتخاذ القرار.

(4) أساليب اتخاذ القرار.

ثالثاً: نظريات اتخاذ القرار

(1) نظريات اتخاذ القرار.

(2) العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

(3) معوقات اتخاذ القرار.

خلاصة

**تمهيد:**

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية تنطلق من إستراتيجية تطوير القرار نحو تطبيق وتقييم النتائج وهي من العمليات الأساسية الضرورية في حياة الأفراد والجماعات سواء كان ذلك على مستوى التنظيمات الصغيرة كالأسرة أو التنظيمات الكبيرة كالجهاز الإداري أو السياسي، فعملية صنع القرار تظهر في جميع المنظمات بغض النظر عن نوعها وطبيعتها، عسكرية، صناعية، تعليمية، خدماتية، وليست هناك طريقة مثلى لاتخاذ القرار، فالطريقة المثلى هي التي تتناسب الظروف وتحقق الهدف.

وانطلاقاً من هذه المعطيات سوف نتعرض في هذا الفصل إلى التحدث على القرار وأهميته وأنواعه وإبراز عملية اتخاذ القرار وأهميتها وخصائصها وأنماط والأساليب التي تسير بها، وكذلك النظريات والمعوقات والعوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار.

أولاً: القرار:

### 1) أهمية القرار الإداري:

تكمن أهمية القرار الإداري في اعتبارها نقطة البدء لجميع النشاطات الإدارية والفاعلة اليومية في حياة المؤسسات، وهذا السبب تبرز أهميته البالغة في الإدارة باعتباره أن أي توقف عنه يؤدي إلى تسلسل المؤسسة وتتلخص أهميته فيما يلي:

#### أ- أهمية القرارات الإدارية من زاوية الإدارة:

زيادة أهمية القرار الإداري في الوقت الحاضر، أما ما كانت عليه في الماضي، إذ كانت في الماضي عدد القرارات التي تستخدمه الإدارة محدودة نوعاً ما، وهذا لضيق نشاطها وبساطة مشاكلها، أما في الوقت الحاضر فقد اختلف الوضع فأصبحت الدولة تتدخل في جميع المجالات، حيث أصبح على الإدارة المعاصرة تقديم الخدمات للجمهور في جميع المجالات.

تعتبر القرارات الإدارية وسيلة عملية ناجحة للتصنيف وتنفيذ الاستراتيجيات العامة وذلك لسلطة إصدار القرارات بمفردها.

تمنح القرارات للسلطة العامة امتياز من الامتيازات المقررة والممنوحة للإدارة لتحقيق المصلحة العامة، فهي ميدان واسع للممارسة جل أنواع الرقابة من خلال اتخاذ وإصدار القرارات تظهر إرادة الإدارة التي يمكن التحقق من شرعيتها<sup>1</sup>.

### 2) أنواع القرار:

رغم تعدد التصنيفات التي قدمها رجال الفكر الإداري للقرارات متخذين في ذلك معايير متعددة، ومن هذه التصنيفات التي تبناها عبد الغني بسيوني بدون التركيز على معيار معين هي:

<sup>1</sup> - عزي عبد الرحمن، عالم الاتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية سنة 1992م، بدون طبعة، ص 18-19.

أ- القرارات الأساسية والقرارات المتكررة:

وتتعلق مثلا بقرارات إدارة المنظمة، والقرارات المتعلقة بتعيين مراحل خطة المنظمة في تحقيق أهدافها، والقرارات اليومية هي القرارات الروتينية التي تتكرر كل يوم، لكن نلاحظ أن النوع الأول من القرارات يستلزم إجراءات خاصة تتعلق بطبيعة كل قرار والهدف من اتخاذه، على عكس النوع الثاني الذي له جداول خاصة به تحدد إجراءات كل قرار لتسير عملية اتخاذه في المرات المقبلة.<sup>1</sup>

ب- القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:

هي قرارات يتخذها الرئيس الإداري بصفة رسمية كعضو مسؤول عن المنظمة، كقرارات التعيين، الترقيّة، توقيع جزاءات على أحد العمال. والقرار الشخصي هو الذي يصدر عن الرئيس الإداري بصفته الشخصية وليس بصفته التنظيمية.

ويتصف القرار التنظيمي بالتشابك والتعقيد ويمكن للمدير أن يقوم بتفويضها أما القرار الفردي يتخذه الفرد أو الشخص لتحقيق أهدافه الشخصية، ولا يمكن أن يفوض.<sup>2</sup>

ج- القرارات اللاتحجية والقرارات الفردية:

القرارات اللاتحجية هي مجردة وعامة، أما القرارات الفردية يمكن وصفها بأنها قرارات خاصة.

د- القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية:

القرار المكتوب رسمي عكس القرار الشفوي فهو غير رسمي.

هـ- القرارات الصريحة والقرارات الضمنية:

القرار الصريح يصدر بصورة واضحة ومباشرة، أما القرار الضمني يتم استخلاصه واستنتاجه من مسلك للرئيس الإداري دون التعبير عنه بصراحة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - كشك محمد بهجت جاد الله، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999م، ص 176.

<sup>2</sup> - الصحن محمد فريد وآخرون، مبادئ الإدارة العامة، الإسكندرية، الجامعية، سنة 2002م، ص 129.

<sup>3</sup> - كشك محمد بهجت جاد الله، مرجع سابق، ص 176.

و- القرارات المبرمجة:

تتخذ اعتمادًا على السياسة والإجراءات والقواعد الخاصة بالمنظمة.

ز- القرارات الغير مبرمجة:

تقدم حلولاً للمشاكل الغير الروتينية ولا تنقيد بالقواعد أو الإجراءات مقارنة بالقرارات المبرمجة.

ح- القرارات التشغيلية والقرارات الإستراتيجية:

القرار التشغيلي يتعلق بالأعمال اليومية للمنظمة، ويتخذ على مستويات الوسطى والدنيا في التنظيم، كمنح خصم لأحد العملاء. أما القرار الإستراتيجي يتخذ استجابة للمشاكل والأحداث لم يسبق للمنظمة أن تعرضت لها وتتعامل هذه القرارات مع متغيرات عديدة معظمها يتصف بالتغيير وهي غير مبرمجة ويتم اتخاذها في المستويات العليا، كتوزيع منتجات المنظمة<sup>1</sup>.

ط- قرارات تتخذ من أعلى سلطة:

في الهيكل التنظيمي للمنظمة وموجهة إلى المستوى التالي لها مباشرة بقصد تنظيم وتوجيه العمل، لكي تتمكن المنظمة من الاضطلاع بمسؤولياتها وتحقيق الهدف المنشود ومن ثم لا تؤثر تلك القرارات في الأشخاص الذين يتخذونها بل تؤثر في سلوكيات المستوى التنظيمي الموجه إليه القرارات.

ي- قرارات تتخذ على مستوى الإدارة الوسطى:

وموجهة إلى مستويات إدارية أدنى يقصد ضمان سير العمل ورقابته، تلك القرارات تحمل أثر اجتماعي سلوكيا مزدوج، حيث تؤثر في متخذي القرارات أنفسهم، كما تؤثر في سلوكيات من توجه إليهم من المرؤوسين.

<sup>1</sup> - الصحن محمد فريد وآخرون، مرجع سابق، ص 130.

### ك- قرارات يتخذها المرؤوسين للمسؤولين:

وهم بصدد ممارسة أعمالهم اليومية دون أدنى أثر على سلوكيات الآخرين مع إبقاء أثرها في سلوكيات من توجه إليهم من المرؤوسين<sup>1</sup>.

### (3) عناصر القرار:

هناك ثلاثة عناصر رئيسية هي:

#### أ- الاختيار:

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

#### ب- البدائل:

تتمثل البدائل مجموعة التصرفات المحتملة والتي يتم الاختيار من بينها، وإن لم تتوفر البدائل فلن تكون هناك عملية اختيار ومن ثم لا يوجد قرار.

#### ج- الأهداف:

تستخدم الأهداف كمعيار عند المفاضلة بين البدائل لاختيار أفضل بديل<sup>2</sup>.

وهناك من يرى أن عناصر القرار هي:

- وجود مشكلة: أي مشكلة التي تواجه الإداري تتطلب حلا.

- أن تكون هناك بدائل مختلفة: أي أن تكون هناك طرقا مختلفة تتوافر أمام الإداري كي ينتقي منها الأفضل والأجدر أما إذا كان هناك طريقا واحدا فإن ذلك يعني أن لا ضرورة للمفاضلة بل ستكون ملزمة بالبديل الواحد.

- وجود هدف يسعى إلى تحقيقه متخذ القرار: ويتمثل في تحقيق أقصى عائد وأقل تكلفة.

<sup>1</sup> سعيد يس عامر، علي عبد الوهاب، الفكر الإداري المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز سيرقين الاستشارات والتطوير الإداري، 1998م، ص 396.

<sup>2</sup> الصحن، محمد فريد وآخرون، مرجع سابق، ص 128.

- توفر الوعي والإدراك في اختيار البديل: إذ لا يمكن أن نتصور البديل دون دراسة للنتائج المتوقعة من كل بديل.

والاعتبارات التي تحيط بالقرار وما يتضمنه نذكر منها:<sup>1</sup>

شخصية متخذ القرار.

ما سبق اتخاذه من قرارات داخل المنظمة.

الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار، كأن تكون ظروف تتسم بالتأكد أو المخاطرة أو عدم التأكد.

كما تشكل العناصر البيئية، بمختلف أنواعها، عناصر لا يستطيع أن يتحكم فيها.

ثانياً: اتخاذ القرار:

(1) أهمية اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرارات هي لب أو جوهر وظيفة المدير، فبينما يعد التخطيط، التنظيم، التشكيل، القيادة والرقابة، الوظائف الرئيسية للإدارة، نجد كلا منها يتصل بوضوح بالقرارات لتنفيذ الخطة، ووضع الأهداف، ... الخ.

ولا مكان للقول بأن الحاجة لاتخاذ القرارات الفعالة أكثر أهمية من عملية التخطيط، فالمنظمة يمكنها أن تستمر مع أخطاء يومية فادحة لمدة طويلة طالما أن الاتجاه الذي تسير فيه- على ضوء السوق الذي تخدمه والمنتجات التي تقدمها -كان اتجاها سليما- ولكن إذا كانت عملية اتخاذ القرارات سيئة، وكان الطريق الذي تسير فيه المنظمة طريقا خاطئا، فلا أحد يمكنه البقاء -اللهم- إلا المحظوظ.

وتظهر عملية اتخاذ القرارات أساسا لأن المدير يقوم بتحديد هدفه أو أهدافه ويحاول الوصول إلى هذا الهدف أو الأهداف.

<sup>1</sup> - الموسوي سنان، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، دار المجدلأوي، ط1، عمان، 2004م، ص 108.



وبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، كما أن عملية الإدارة بكاملها لا يمكن أن توجد، وعلى هذا فإن عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير، وتوجد في كل جزء من أجزاء المشروع، وتتعامل مع كل موضوع محتمل<sup>1</sup>.

### (2) خصائص اتخاذ القرار:

تتسم عملية اتخاذ القرار بالخصائص التالية<sup>2</sup>:

- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- هي عملية إجرائية، رغم أن الاختيار هو أساس اتخاذ القرار، فهناك إجراءات أخرى كتحديد المشكلة، إيجاد البديل ...
- إن إيجاد مجموعة من البدائل يعد مهما في عملية اتخاذ القرار.
- تتم عملية اختيار البديل على أسس وقواعد تؤدي في الأخير إلى الوصول إلى أفضل بديل.
- إن اختيار الأنسب يكون وفقا للظروف المؤثرة في اتخاذ القرار والمعطيات الواقعية.
- إن عملية اتخاذ القرار تتم في الوقت الحاضر لكن نتائجها وانعكاساتها في المستقبل وهنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية.

### (3) أنماط اتخاذ القرار:

إن عملية اتخاذ القرار تتباين بشأن السبل المختلفة لاتخاذها، واعتماد الأنماط المتعددة بشأنها، ولذا يمكن الإشارة إلى أن هناك العديد من الأنماط التي يتم اعتمادها من قبل مختلف المدراء أو متخذي القرار:

<sup>1</sup> - العلاق بشير، الإدارة الحديثة، الأردن، دار اليازوري للنشر، 2008م، (ب.ط)، ص 73.

<sup>2</sup> - محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 283.

أ- نمط المشاركة في اتخاذ القرار:

إن هذا النمط من القرارات تتاح من خلاله فرصة المشاركة الجماعية للأفراد العاملين في المنظمة، إذ أنهم يشاركون في إبداء الرأي من خلال المشاركة لتحقيق درجة عالية من الرضا بشأن القرار المتخذ، غالباً ما ينال قبولا واسعا من جميع الأطراف المشاركة فيه، كما أن سبل تنفيذه يتسم بالسهولة والبساطة والمرونة، حيث أن كل منهم يرى أنه المسؤول عن التنفيذ ويحقق لهم إشباع نفسي ورضا ملحوظ في بناء القرار وصناعته، إن هذا النمط من القرارات يتسم بدرجة عالية من النجاح وتحقيق الأهداف المطلوبة.

ب- نمط الإشارة (ذوي الخبرة والاختصاص):

إن هذا النمط من القرارات يقوم على أساس الاستعانة بآراء الاستشاريين وذوي الخبرة أو إسداء الرأي، وأن هناك بيوت الخبرة أو الجهات الاستشارية التي يلجأ إليها المدير أو الرئيس بالاستعانة في خبرتها وقابليتها في إعطاء الحلول أو البدائل المناسبة والملائمة في اتخاذ قرارات معينة.

إن أغلب هذه الاتجاهات تتركز في جوانب ذات الأبعاد الفنية (التقنية) التي تتطلب سعة عالية من الإلمام المتراكم بالجوانب ذات الأبعاد الفنية المرتبطة بأداء معين، إذ يعاد من خلالها الاستعانة ببيوت الخبرة والخبراء أو الاستشاريين في هذا المجال.<sup>1</sup>

ج- المركزية واللامركزية في القرار:

إن هذا النمط هو النمط المألوف في العديد من الأوساط غالباً ما يأخذ أحد الاتجاهين:

1- المركزية: تتمثل المركزية عندما تكون السلطة في اتخاذ القرار تتركز في المدير أو الرئيس، وفقاً لطبيعة المنصب الرسمي الذي تمثله عند إصدار القرار، ويغلب كل هذه

<sup>1</sup> - اللوزي موسى سلامة، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، 2008م، ص 102-184.

القرارات في الإدارة الدكتاتورية (الفردية) والتي لا تستعين بمشاركة الآخرين أو الاستعانة بأرائه.

2- اللامركزية: تتمثل في قيام المدير أو الرئيس بتحويل (تفويض) بعض الصلاحيات أو السلطات التي يتيحها له مركزه الوظيفي، بعض المستويات الإدارية الأخرى تنظيماً بحيث يتم اتخاذ القرارات التي ترتبط بتلك الجوانب المعينة من قبلهم دون الرجوع لبعض المستويات التنظيمية الأخرى.

3- نمط اللجان: إن نمط اللجان بشأن اتخاذ القرار يعد من الأساليب الإدارية المألوفة أو السابقة الاستخدام في العديد من المنظمات الإنسانية العاملة، إذ أن غالباً ما نجد أن هناك العديد من اللجان الدائمين أو المؤقتين بشأن معالجة المشاكل التي تواجهها المنظمات المختلفة، كما أن هناك اللجان الاستشارية التي يتم من خلالها تقديم العون أو إساءة النصيحة أو الرشد للإدارة المعينة، أو هناك التنفيذية التي تمارس النشاط التنفيذي في استصدار القرارات المعينة، وأي كان السبيل المعتمد في مثل هذه القرارات لكنها تمثل النمط أكثر شيوعاً ونجاحاً في العديد من المنظمات لاسيما وأن المدير يعتمد على آراء تلك اللجان التي يتم من خلالها تبادل الآراء وتلاحق الأفكار بين مختلف الاختصاصيين والخبراء، وبالتالي الشروع بتوفير البدائل المختلفة لمعالجة مشكلة معينة أو تطوير مناسب للحالة التي يتم تدارسها وتلاحق الأفكار بين الأعضاء ومن أكثر السبل التي تنتم بها اللجان تتمثل في: استنزاف الوقت في المحاوراة والنقاش ومن ثم التوصل للقرار<sup>1</sup>.

#### 4) أساليب اتخاذ القرار:

يستعان بأساليب مختلفة في عملية اتخاذ القرار قصد الوصول إلى القرار المناسب وتقديم معايير معينة تكون الأساس في تحديد مدى فعالية القرار المتخذ ونجاحه، وتعدد

<sup>1</sup> - اللوزي موسى سلامة، مرجع سابق، ص 102-184.

هذه الأساليب من السهلة إلى الصعبة من حيث الجهد والوقت والتكلفة، ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب دون الأخرى على طبيعة المشكلة<sup>1</sup>.

#### أ- الخبرة:

عندما يواجه المدير مشكل ما فإنه يستعمل خبرته السابقة للوصول إلى قرار خاصة وأن الحلول التي استعملت أمس يمكن أن تستعمل اليوم أيضا، وهذا ليس بالشيء الأكيد والمتبع دائما بل قد تكون هناك مخاطرة في الاعتماد على الخبرات السابقة<sup>2</sup>.

#### ب- التجربة:

تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات، إذ مما لاشك فيه أن هناك كثير من المواقف المشابهة للموقف الحالي قد اتخذت فيه قرارات معينة، فإذا كانت تلك القرارات قد أدت نتائج طيبة فإن من المفيد الاستفادة من التجارب السابقة في اتخاذ قرارات حالية.

وإذا كانت التجارب السابقة تمثل مقياسا جيدا لاتخاذ القرارات في مواقف مشابهة أو أنها يجب أن لا تكون المعيار الوحيد في اتخاذ القرارات فقد تكون التجارب السابقة غير كافية للحكم على موقف ما.

وعلى ذلك فإن المدير أن لا يتقيد فقط بهذه التجارب ويجعلها المقياس الوحيد لاتخاذ القرارات بل لابد أن يعتمد على حكمه الشخصي وتقديره للمور، فقد تكون المشكلة الحالية مشابهة لمشكلة سابقة ظاهريا ولكنها تحمل في طياتها عناصر جديدة تحتاج إلى وسائل إضافية بجانب التجربة عند اتخاذ قرار يحلها أو علاجها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - فراس سي أومان وآخرون، التحليل الإداري في المنظمات العامة - تاريخه، مفاهيمه وأساليبه، ترجمة: فهد بن معيقل العلي، الإدارة العامة للنشر والطباعة، الرياض، 2006م، ص 36.

<sup>2</sup> - سعيد بن عامر، علي عبد الوهاب، الفكر الإداري في التنظيم والإدارة، سيرقين الاستشارات والتطوير الإداري، ط2، 1998م، ص 418.

<sup>3</sup> - جمال الدين العويصات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005م، ص

ج- المشاهدة:

هو تقليد المدير لما يقوم به المديرون غيره في منظمات أخرى ويلجأ إلى التقليد لحل المشكلات التي تصادفه. قد يكون جائزا لمشاريع صغيرة لكن المشاريع الكبرى قد تكون مجازفة. كما أنه ما يجوز أو يلاءم منظمة معينة قد لا يساعد أخرى وبالتالي يصعب الاعتماد على مجرد التقليد، لاختلاف قوة الملاحظة وتفاوت نسبة التقدير للأمور من مدير إلى آخر<sup>1</sup>.

د- الآراء:

إن الاعتماد على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات والآراء أسلوب لا ينتهجه كل المديرين ولكنه يظل على أي حال أسلوباً أفضل في اتخاذ القرارات الآتية من القرارات الفردية وكذلك فإن القرار المبني على المشاركة وإعطاء الرأي يشجع العناصر المعنية بتنفيذه كل في المجال الذي يخصه، غير أن هذا الأسلوب قد لا يكون هو الوسيلة المثلى في اتخاذ القرارات العاجلة والتي لا تحتمل المداولة أو التأثر<sup>2</sup>.

وهذه الأساليب تعتمد على النماذج الرياضية والإحصائية بهدف جعل القرار أكثر رشداً وموضوعية وهذه النماذج هي:<sup>3</sup>

- **النماذج الوصفية:** يعتمد هذا النموذج على التعريف والوصف الخاص بكافة التفاصيل المتعلقة بالموقف، وكذلك يعتمد ويعمل على قدر من التجريد ويتصف هذا النموذج بالبساطة والسهولة في التكوين.

- **النماذج التماثلية:** تقوم على أساس تقدير النتائج المتوقعة لتصرفات مبينة على نماذج يتم فيها إحلال الموقف بنماذج تماثل بعض الخصائص الواقعية والتي لا يمكن التنبؤ بها بصورة واضحة.

<sup>1</sup> - سعيد يس عامر، علي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 419.

<sup>2</sup> - محمد يزيد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م، ص 152.

<sup>3</sup> - جمال الدين العويصات، مرجع سابق، ص 76.

- النماذج الرياضية: في هذا النموذج يتم التعبير عن الموقف ومتغيراته عن طريق الرموز، تعد النماذج الرياضية من أمثلة النماذج الرياضية الرمزية<sup>1</sup>.

ثالثاً: نظريات اتخاذ القرار:

(1) نظريات اتخاذ القرار:

يختلف الباحثين فيما بينهم بالنسبة للقرارات المتخذة من قبل المسؤولين في المؤسسات، وهذا راجع إلى اختلاف الآراء والاتجاهات وإصدار القرارات التي تبنى في مجملها على القيم الاجتماعية، وهذه القيم في معظمها تقديرية تعبر عن الأفكار الشخصية والقناعات الفردية وكذا المصالح الذاتية، فهنا يجب أن نفرق بين القرارات التي تؤدي إلى تنفيذ الاختبارات والبدائل النهائية، وتلك القرارات التي تقوم على أساس التقييم الشخصي أو الفردي، ويكون الحكم فيها على أساس التوقعات والمعلومات المتجمعة في الذهن فنجد أن الفرع الأول من القرارات المبنية على وقائع وحقائق يمكن إثبات صحتها عن طريق الأسلوب العلمي التجريبي، في حين أن القرارات المبنية على القيم تكون هناك صعوبات في إثباتها والتأكد من صحتها.

لقد قدم علماء السلوك التنظيمي عدد من المداخل التي تشرح كيفية اتخاذ الأفراد لقراراتهم، ومن أهم هذه المداخل ما يلي:<sup>2</sup>

أ- مدخل القرارات الاقتصادية الرشيدة: البحث عن أفضل الحلول:

نعتمد جميع أننا نفكر بمنطق ونتخذ أفضل القرارات الممكنة، ولكن السؤال هو ما الذي نقصده بالقرار الرشيد؟ يرى العلماء أن القرار الرشيد هو الذي يعظم فرصة تحقيق أهداف الفرد أو الجماعة أو المنظمة، ما الطريقة الأكثر رشداً التي يمكن أن يتبعها الفرد عند اتخاذها للقرار؟

<sup>1</sup> - محمد يزيد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م، ص 152.

<sup>2</sup> - محمد يزيد الصحن وآخرون، المرجع نفسه، ص 152.

اعمد رجال اقتصاد المهتمون بالتنبؤ بالأسعار وحالة السوق على نظرية الرجل الاقتصادي الرشيد لاتخاذ القرار التي تفترض أن القرارات المتخذة هي القرارات المثلى من أي وجه من الوجوه، وعلى ذلك فإن الاقتصادي الرشيد هو الذي يعظم الربح عن طريق البحث المستمر عن أفضل حل للمشكلة التي يواجهها<sup>1</sup>.

### ب- مدخل الرجل الإداري:

وهو المدخل الذي يعترف بأن رؤية متخذي القرارات للمشاكل التي تواجههم قد تكون محدودة، وبكلمات أخرى فإن عدد الحلول التي يمكن التعرف عليها أو استخدامها يكون محكوما بقدرات متخذي القرار بالموارد التي وفرتها المنظمة، وبالإضافة إلى ما تقدم فإن هذا المدخل يعترف بأن لا تتوفر لمتخذي القرارات معومات دقيقة عن آثار قراراتهم، ولذلك فإنهم لا يستطيعون دائما التعرف على أفضل القرارات. فاتخاذ القرار وفقا للمدخل الاقتصادي مثل من يفحص كوما من القش للعثور على أدق إبرة، أما وفقا للمدخل الإداري فإنه يبحث عن إبرة دقيقة يمكنه استخدامها في الحياكة أي تفي بغرضه فقط. والسبب المهم في شيوع استخدام هذا المدخل نجد عدم تمتع متخذي القرارات بالمعارف العلمية التي تمكنهم من تشكيل وحل المشاكل الإدارية المعقدة بطريقة منطقية تتصف بالموضوعية الكاملة.

إن مدخل الرجل الإداري يقدم لنا الخصائص السلوكية لمتخذي القرارات والابتعاد عن وصف الأمور المثالية التي يقوم عليها المدخل الاقتصادي الرشيد، ويبقى القصور الموجود في البشر هو الحائل بينهم وبين اتخاذ أفضل القرارات، وليس عدم رغبتهم في اتخاذ تلك القرارات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - بونخلة فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2007م، ص 136.

<sup>2</sup> - بونخلة فريد، مرجع سابق، ص 137-138.

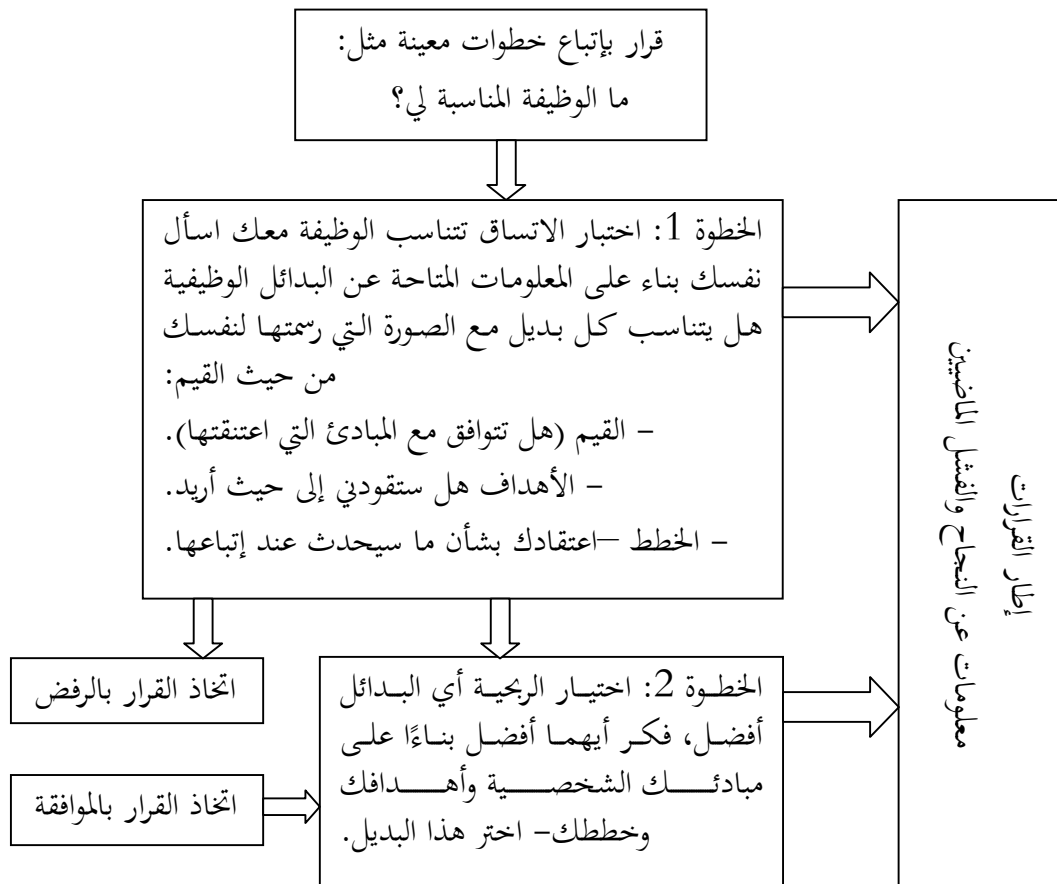
ج- نظرية التصور الذهني: مدخل القرارات الذي يقوم على الإدراك البديهي للقرار الجيد:

إن اختيار أفضل البدائل عن طريق دراسة كل البدائل المتاحة قد لا يحظى باهتمام كبير عند صنع القرار، ذلك أن الناس يفكرون أيضا في مدى توافق البدائل المختلفة مع معاييرهم الشخصية وأهدافهم وخططهم، ولذلك فإن أفضل قرار بالنسبة لشخص معين قد لا يكون هو الأفضل بالنسبة للشخص الآخر. وبلغة أخرى فإن الناس قد يتخذون قراراتهم بطريقة أوتوماتيكية نتيجة لإدراكهم البديهي أكثر مما هو معروف في العادة.

وتمثل نظرية الانطباع الذهني لبينش وميتشل هذا المدخل.

ويمثل الشكل رقم (06) عناصر نظرية الانطباع الذهني:

الشكل رقم (09): عناصر نظرية الانطباع الذهني



المصدر: بونخلة فريد، مرجع سابق، ص 139.



## د- نظرية هيربرت سيمون في القرارات:

تجلت نظريته الخاصة باتخاذ القرارات لأول مرة وفي شكل كامل في كتابه: السلوك الإداري، وفي هذا الكتاب وجه انتقاداً لمن سبقوه من كتاب وباحثين واعتبر أنهم انطلقوا من المثالية في كل شيء، بينما سيمون نظر إلى الإدارة بمنظور عقلائي تتحكم فيه قواعد متعلقة ومرتبطة بالمحيط، فهو ينظر إلى المسير بأنه يملك تصرفاً عقلائياً ومنطقياً ولكنه محدوداً من طرف المحيط، فالعقلانية أحياناً مقننة ومشروطة بتحقيق نهايات والأهداف يسعى إليها متخذ القرار من خلال تأدية مجموعة من الأدوار الاجتماعية والأفعال، وهذه قد تصطدم مع القرار لسبب من الأسباب التي ليست كاملة في الواقع حيث تبرز قيم وأهداف شخصية تؤثر على الموقف وعلى المعلومات الموجودة في المحيط. فهو ينظر إلى السلوك الإداري بأنه نظام مفتوح متفاعل مع البيئة يؤثر ويتأثر بالظروف.

ولقد ميز سيمون بين الرشد الإداري والرشد التقني الذي يكمن في التطور التكنولوجي واعتماده في المؤسسات، كما أن سيمون ميز بين رشد الشخص الذي يسعى إلى تعظيم إمكانيات الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة، وبين الرشد الموضوعي الذي يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة، الذي يقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منهما.<sup>1</sup>

يقول سيمون إن عملية الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرارات، وما المدير إلا متخذ القرار. ومن خلال هذا يرى هيربرت سيمون أن كل العمليات داخل التنظيم تدور حول عملية اتخاذ القرارات، وأن السلوك التنظيمي هو كنتيجة لاتخاذ القرارات، ولهذا ينبغي معرفة طرق اتخاذ القرارات من أجل فهم السلوك التنظيمي برغم من الجهود التي

<sup>1</sup> - بونخلة فريد، مرجع سابق، ص 141-144.

قدمها سيمون هربرت في نظرية اتخاذ القرارات، فهناك بعض النقائص التي يأخذ عليها لعل أهمها<sup>1</sup>:

اعتبر المحيط عاملاً هاماً، حيث أنه يؤثر في مراحل القرار لكن هذه تعد مبالغة كبيرة، لأنه قد ينعكس سلباً على اتخاذ القرار بحيث يعتمد على قواعد منطقية بعيدة عن الواقع، وهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى اتخاذ قرارات غير صائبة.

يجد المسؤول صعوبات كبيرة في الحصول على المعلومات الدقيقة، لذا يكتفي بالمعلومات المتواجدة فقط. فهو يتأثر بالسلطات العليا وما تمليه عليه وهذا بهدف الحفاظ على الولاء ومنصب العمل.

محدودية الرشد فمفهوم الرشد مفهوم نسبي فمهما كانت قمة الرشد في زمن الاشتراكية قد يتحول في زمن الانفتاح إلى نوع من الغباوة والبلادة بالنسبة إلى سلسلة من القرارات في عهد الاشتراكية.

يعتبر اليوم من القرارات الرشيدة من أجل تنمية الاستثمار في المجال الفلاحي والصناعي قد يتحول إلى قلائل اجتماعية وسياسية في وقت لاحق بالنسبة للمجتمع الجزائري.

## (2) العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

### أ- عوامل نفسية وشخصية:

تعتبر العوامل النفسية سواء لمتخذي القرارات أو المساعدين و المعاونين لمتخذ القرار تأثير كبير على القرارات التي يتخذونها في محيط العمليات الإدارية المختلفة وقد أوضح " عبد الغني بسيوني" أن "هربرت سيمون" هو الذي يرجع إليه الفضل في إبراز أهمية الجوانب النفسية وآثارها على عملية اتخاذ القرارات في المنظمات إذ جعل الجانب النفسي هو المتحكم في سلوك الفرد المتخذ للقرار عند اتخاذه، ولذلك يصبح تأثير مؤثرات وضغوط نفسية من أي نوع حيث أن هذه الضغوط تؤثر على حرية الفرد في اتخاذ

<sup>1</sup> - بونخلة فريد، مرجع سابق، ص 141-144.

القرار، فتصبح حرية الفرد مقيدة بهذه الضغوط، لذلك ينبغي أن يتحرر متخذ القرار من هذه الضغوط<sup>1</sup>.

إضافة لما سبق هناك عوامل أخرى تعد مؤثرة في عملية اتخاذ القرار أهمها: كمية المعرفة الأساسية، أو المعلومات المتاحة، والتي تتصل بالمشكلة، أو بالموضوع المطلوب اتخاذ القرار بشأنه، إذ تتحدد درجة الرشد في القرار على مدى توافر المعلومات التي يمكن الثقة فيها، والاعتماد عليها في اتخاذ القرار. لا يقتصر الأمر عند هذا الحد، بل يتعداه إلا أن هذه المعلومات يجب أن تكون متوفرة لدى جميع الأفراد المشتركين في عملية صنع القرار، هذا بالإضافة إلى مدى قدرة الأعضاء العقلية على استيعاب المعلومات التي تتوفر لديهم.

#### ب- عوامل تتصل بدافع وقيم وولاء الأعضاء:

إذ تؤكد بعض البحوث أن الإنسان لا يمارس سوكا عقليا أو رشيد بالدرجة التي نتصورها، فهناك دوافع لا شعورية توجه سلوكه نحو غايات شخصية معينة وتحدد له الوسائل التي تختارها لتحقيق هذه الغايات، كما تلعب قيم الإنسان واتجاهاته دور في عملية صنع القرار، فكلما كانت قيم الأعضاء المشتركين في اتخاذ القرارات واتجاهاتهم مختلفة، ساعد ذلك على اختلافهم حول أفضل القرارات لتحقيق الأهداف.

#### ج- عوامل تتعلق بمدى سهولة وتوفر قنوات الاتصال داخل التنظيم:

فكلما كانت قنوات الاتصال تسمح وتسهل مرور المعلومات والبيانات اللازمة كلما أدى ذلك إلى سهولة عملية اتخاذ القرار، وتجدر الإشارة إلى أن هناك عوامل أخرى تتصل بالتنظيم، والقيود التي يفرضها التنظيم على سلوك أعضائه عند قبولهم للاشتراك

<sup>1</sup> - كشك محمد بهجت جاد الله، مرجع سابق، ص 183-184.

في هذا التنظيم مدفوعين بمبدأ التوازن بين الحوافز أو البواعث وبين الإسهام الفردي، وهو نفس المبدأ الذي يتوقف عليه استمرارهم في التنظيم<sup>1</sup>.

#### د- عوامل تتعلق بشخصية متخذ القرار:

كالقيم والمبادئ التي يؤمن بها، والاتجاهات والميول والدوافع مثل الحاجات والتوقعات والرغبات وكذلك الذكاء ودرجة الإدراك والمزاج ونحو ذلك، من العوامل الشخصية الأخرى.

#### هـ- عوامل الموقف (الظروف والمتغيرات):

سواء كانت خارجية للمؤسسة أو جهات أو مواقف داخلية تتعلق بشخصية الفرد<sup>2</sup>.

#### 3) معوقات اتخاذ القرار الإداري:

توجد مجموعة من المعوقات لاتخاذ القرار منها ما هو مرتبط باتخاذ القرار ومنها ما هو مرتبط بالبيئة المحيطة ومن أهمها ما يلي:

- **ضغوطات خارجية على متخذ القرار:** تمارس ضغوطات خارجية على متخذ القرار لتفصيل حلول وتحقيق الأهداف مطلوبة ومرغوبة دون الاهتمام باعتبارات وجوانب أخرى اللازمة لم اركاتها أثناء عملية اتخاذ القرار.

- **تردد والخوف من إصدار القرارات:** ويرجع سبب ذلك إما لعدم القدرة على تحديد الأهداف، أو عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل أو تعدد الأساليب الرقابية على تصرفات متخذ القرار الذي يولد الخوف.

- **عدم القدرة لمتخذ القرار على الإلمام بجميع الحلول الممكنة:** مما يجعله يختار حل أقل قيمة من الحلول الأخرى.

<sup>1</sup> - كشك محمد بهجت جاد الله، مرجع سابق، ص 183-184.

<sup>2</sup> - ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض-المملكة، دار ... للطباعة الإلكترونية، 1993م، ص 435-

- عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار: ويرجع سبب ذلك إما لعدم توفر الأساليب العلمية الحديثة أو التردد في تقديم المعلومات أو الإنكار من وجودها بحجة السرية أو الخوف من النتائج السلبية.
- انعدام الانسجام والتفاعل بين الرئيس والمرؤوسين: بسبب انعدام الثقة وغياب مبدأ التعاون.
- عدم تخصيص الوقت الكافي لدراسة البدائل وتقييمها: فالمؤسسة لا تعطي أهمية لاتخاذ القرار.
- وجود البيروقراطية في التعامل: وهي هيمنة السلطة في أيدي معينة<sup>1</sup>.

#### خلاصة:

وأخيراً فإن عملية اتخاذ القرار تعد خطة عمل معينة من ضمن مجموعة كاملة من الإمكانيات المتوفرة، وذلك يعد الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والقوى التي تؤثر على المشكلة التي يجب حلها.

وهو المحور المركزي لبؤرة تحكنا في حياتنا.

" إن الإنسان يعتمد على نفسه ويقود سفينة حياته بناءً على قرارات القبطان الذي في داخله" وعليه فإنه عملية تشاركية بين عناصر التنظيم بكل مستوياته للوصول إلى اختيار البدائل التي تساعد على بلوغ المصلحة العامة وتحقيق الرضا. فهو يشمل التنظيم الإداري كله بنفس القدر الذي يعمه الأداء الفعلي للأعمال.

<sup>1</sup> - العلاق بشير، مرجع سابق، ص 290.

# الجانب التنظيمي

تمهيد الفصل :

بعد ان استعرضنا للجانب النظري للدراسة سوف نحاول إسقاطها في ميداني وذلك

بدراسة حالة المؤسسة الإستشفائية بإدرار من خلال الجانب عبر المحاور التالية

أولاً: عرض النتائج

ثانياً : مناقشة النتائج والفرضيات

ثالثاً الاستنتاج العامة

أولاً : عرض النتائج

المحور الأول : البيانات الشخصية

❖ الجنس

النسبة	التكرار	
40,0	8	ذكر
60,0	12	أنثى
100,0	20	المجموع

-الجدول رقم (1)

التعليق :

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة للمبحوثين للإناث بنسبة 60% مقارنة بنسبة الذكور الذين بلغت نسبتهم 40% . وهذا راجع كون العينة عشوائية ولم تكون قصدية.

❖ السن

النسبة	التكرار	
5,0	1	اقل من 25 سنة
75,0	15	من 25 إلى 40
15,0	3	من 40 إلى 55
5,0	1	من 55 فأكثر
100,0	20	المجموع

- الجدول رقم(2)

التعليق

نلاحظ من خلال الجدول ان جل المبحوثين من فئة من 25 إلى 40 سنة بنسبة 75% تليها فئة 40 إلى 55 سنة بنسبة 15 % وفي آخر الترتب فئة الأكثر من 55 سنة بنسبة 5% .

وهذا راجع لكون أن معظم من فئة الشباب الأكثر استخداما في الوظيفة مقارنة بنسبة الشيوخ .



❖ المستوى

النسبة	التكرار	
5,0	1	متوسط
45,0	9	ثانوي
50,0	10	جامعي
100,0	20	المجموع

- الجدول رقم (3)

التعليق :

من خلال الجدول يتبين أن المبحوثين من مستوى جامعي 50% تليها متقاربة بلغت 45% للمستوى الثانوي وتأتي في الأكثر مستوى المتوسط بنسبة 5% وهذا راجع لأن المستوى الجامعي والثانوي من مستويات الأطباء والمرضين والإداريين من المستوى وهو من المستوى العالي.

❖ الأقدمية

النسبة	التكرار	
30,0	6	اقل من 5 سنوات
50,0	10	من 5 سنوات الى 10
10,0	2	من 10 سنوات الى 15 سنة
10,0	2	اكثر من 15 سنة
100,0	20	المجموع

- الجدول رقم (4)

التعليق :

من خلال الجدول نلاحظ ان جل المبحوثين من يملكون أقدمية بين 5-10 سنوات 50% ، تليها فئة الاقدمية اقل من 05 سنوات بنسبة 30% تم فئة من 10 إلى 15 سنة وثم أكثر من 15 سنة وهذا راجع لأنه فئة الشباب هم من يملكون هذه الاقدمية مقارنة بنسبة الشيوخ.

المحور الثاني : الاتصال التنظيمي

❖ التواصل مع بعضهم

النسبة	التكرار	
95,0	19	دائماً
5,0	1	أبداً
100,0	20	المجموع

- الجدول رقم (5)

التعليق :

من خلال الجدول ان المبحوثين أجابوا دائماً بـ نسبة 95 % مقارنة بالذين يرون أبداً بنسبة 5%

مما يدل أن هناك تواصل كبير بين العمال المؤسسة بمختلف مناصبهم

❖ إيصال المعلومات لكل الأفراد بأعلى المستويات

النسبة	التكرار	
75,0	15	تهتم
15,0	5	لا تهتم
100,0	20	المجموع

- الجدول رقم (6)

التعليق :

من خلال الجدول أن المبحوثين يرون أنه أن الإدارة تهتم بنقل المعلومة إلى الأفراد بنسبة 75% عكس من يرون أن الإدارة لا يهتمون بنقل المعلومة للأفراد إلى أعلى المستويات.

مما يدل أن المعلومة تصل إلى كافة المسؤولين والادارين إلى أعلى مستوى وهذا يدخل ضمن اهتمامات الإدارة

❖ الاتصال بالرئيس

النسبة	التكرار	
--------	---------	--

## الجانب التطبيقي

شفهيا	7	35,0
الاثنين معا	13	65,0
المجموع	20	100,0

- الجدول رقم (7)

التعليق :

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المبحوثين يرون أن الاتصال بالرئيس يكون شفهيًا وكتابيًا، بنسبة 65% في حين بعض الفئة ترى أن الاتصال بالرئيس شفهيًا بنسبة 35% .

مما يدل أن الاتصال بالرئيس يكون بالكتابي والشفهي لكن أكثر الاتصال الشفهي، يفسر أن الرئيس في تواصل دائم مع العمال وكل الطرق الشفهي والكتابي.

❖ الوسائل المستعملة في الاتصال

النسبة	التكرار	
15,0	3	الوسائل الشفهية ( عقد الاجتماعات -الهاتف)
10,0	2	الوسائل الكتابية ( الإعلانات - الملصقات...لخ)
75,0	15	كلاهما
100,0	20	المجموع

- الجدول رقم (8)

التعليق :

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم المبحوثين يرون الوسائل المتاحة للاتصال بنسبة 75% وهما كلاهما الكتابية والشفهية، في حين نسبة قليلة يرون عكس ذلك .

مما يدل أن الاتصال بالرئيس يكون بالكتابي والشفاهي لكن أكثر الاتصال الشفاهي، يفسر أن الرئيس في تواصل دائم مع العمال وكل الطرق الشفهي والكتابي.

❖ وضعية قنوات الاتصال

النسبة	التكرار	
80,0	16	مفتوحة
20,0	4	مغلقة

المجموع	20	100,0
---------	----	-------

- الجدول رقم (9)

التعليق :

نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين يرون ان القنوات المفتوحة بنسبة 80% في حين نسبة 20% يرون عكس ذلك .  
مما يفسر أن القنوات دائما مفتوحة بين الادارة والعمال مما يوفر نوع من التواصل الدائم دون أحراج .

❖ هل تصلك المعلومات بطريقة منتظمة في الوقت المناسب ؟

النسبة	التكرار	
55,0	11	نعم
45,0	9	لا
100,0	20	المجموع

- الجدول رقم (10)

التعليق :

من خلال الجدول يلاحظ أن المبحوثين يرون أنهم تصلهم المعلومة بطريقة منتظمة وفي الوقت المناسب بنسبة 55% في حين نسبة 45% يرون عكس ذلك وهي نسبة مقاربة.  
مما يدل أن المعلومة تصل بطريقة منتظمة وفي الوقت المناسب، مما ينتج انه هناك انضباط في الاتصال ومنظم.

❖ صعوبات الاتصال داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	
15,0	3	لغوية
50,0	10	وسيلة الإتصال
35,0	7	حجم المؤسسة
100,0	20	المجموع

- الجدول رقم (11)

**التعليق:**

من خلال الجدول ان المبحوثين ان وسيلة الاتصال هي اهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة في الاتصال بنسبة 50% في حين 35% من نسبة المبحوثين يرون ان حجم المؤسسة يرقل وسيلة الاتصال ، اما نسبة 15% من المبحوثين يرون صعوبة اللغة من الصعوبات التي تواجه المؤسسة.

مما يفسر ان صعوبة الاتصال تكمن في الوسيلة المسخرة من الادارة في يبقى حجم المؤسسة وشساعة ايضا من احد العراقيل، اما لغة التواصل لا تمثل عرقلة كبيرة لان اللغة المستعملة التواصل في اللغة الامة.

**يواجه الاتصال صعوبات داخل المؤسسة من بينها وسائل الاتصال وحجم المؤسسة**

**المحور الثالث: المشاركة في اتخاذ القرار.**

**❖ المشاركة في اتخاذ القرار**

النسبة	التكرار	
55,0	11	نعم
45,0	9	لا
100,0	20	المجموع

**الجدول رقم (12)**

**التعليق :**

من خلال الجدول ان المبحوثين اجابوا بـ نعم بنسبة 55% اي يشاركون في صنع القرار في حين نسبة 45% يرون عكس ذلك مما يفسر أن العمال يشاركون في اتخاذ القرار داخل المؤسسة

**❖ جودة القرارات المتخذة**

النسبة	التكرار	
65,0	13	جيدة

سيئة	7	35,0
المجموع	20	100,0

- الجدول رقم (13)

التعليق :

من خلال الجدول يوضح أن المبحوثين اجابوا ان القرارات المتخذة جيدة بنسبة 65% مقارنة بالذين يرون أنها سيئة بنسبة 35% .

مما يفسر ان القرارات المتخذة من طرف الادارة ذات جودة جيدة .

❖ تأثير القرارات المتخذة على فعالية المؤسسة

النسبة	التكرار	
85,0	17	نعم
15,0	3	لا
100,0	20	المجموع

- الجدول رقم (14)

التعليق :

من خلال الجدول أن المبحوثين يرون أن القرارات المتخذة ذات فعالية بالمؤسسة بنسبة 85% مقارنة بالذين يرون عكس ذلك بنسبة 15% .

مما يفسر ان القرارات المتخذة من طرف الادارة ذات فعالية للمؤسسة وتأثير على العمال.

تؤثر القرارات المتخذة على فعالية واداء المؤسسة

❖ ما هي العوامل التي تراها مؤثرة على اتخاذ القرارات ؟

النسبة	التكرار	
35,0	7	قلة الإتصال
45,0	9	بطء الإتصال
20,0	4	فردانية اتخاذ القرارات
100,0	20	المجموع

- الجدول رقم (15)

### التعليق

من خلال الجدول أن المبحوثين يرون أن بطء الاتصال من أهم العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار بنسبة 45% وفي حين نسبة 35% يرون قلة الاتصال من العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرار ، في حين نسبة 20% يرون ان فردانية اتخاذ القرارات . مما يفسر ان العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بطء الاتصال والقرارات ل المتفردة.

**العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار بطء الاتصال**

✓ مناقشة الفرضيات :

بعد تحليل نتائج احابات المبحوثين سوف من هذا مناقشة فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى : تولى المؤسسة الجزائرية إهتماما كبيرا للاتصال التنظيمي في تسييرها الإداري.

من تحليل الجدول رقم (5-6-7-8) ان المؤسسة تولى اهتمام كبيرا للاتصال داخل المؤسسة و يجعل أكثر تنظيما الجدول رقم (10-11) حيث أجابوا المبحوثين أن طريقة الاتصال تنظيمية مما يجعل الاتصال التنظيمي يلقي اهتماما كبيرا من طرف المؤسسة ويساعد في تسييرها

- الفرضية الثانية: الإدارة تحت العمال على المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة

من تحليل الجدول رقم (12-13-14-15) واجابات المبحوثين أن العمال يشاركون في صنع القرار وهذا من حث الادراة على مشاركتهم فيها، مما يفسر ان للعمال دور اتخاذ القرار من خلال التواصل معهم بشتى الوسائل الشفاهية والكتابية.



### الاستنتاج العام:

بعد عرض النتائج وتحليلها نستنتج إن الاتصال داخل المؤسسة دون طابع تنظيمي يؤهل أن يكون وسيلة من أجل اتخاذ القرار، وهذا بعد مشاركة العمال في صنع القرار، ويتم الاتصال بهم بشتى الوسائل الشفهية والكتابية، فالمؤسسة تهتم بهذا العنصر من الاتصال دون يوصل المعلومات إلى الأفراد والمسؤولين بطريقة منتظمة وفي وقتها، مما يسهل في عملية صنع القرار ، لكن قد تواجه الاتصال صعوبات أهمها شاسعة المؤسسة وقد تكون اللغة أيضا عامل اذا استعمل اللغة الأجنبية، وهذا العوامل تعرقل عملية اتخاذ القرار من خلال بطء الاتصال .

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

- 1- بشير العلاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009م.
- 2- جمال الدين العويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005م.
- 3- جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003م.
- 4- حسين التهامي، التفكير الإبداعي وسيكولوجية القيادة والتعامل مع الآخرين في العملية الإدارية، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013م.
- 5- خضير كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010م.
- 6- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ الإدارة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002م.
- 7- دليو فضيل، تاريخ وسائل الاتصال، الجزائر، دار أقطاب الفكر سنة 2007.
- 8- سعيد بن عامر، علي عبد الوهاب، الفكر الإداري في التنظيم والإدارة، سيرقين الاستشارات والتطوير الإداري، ط2، 1998م.
- 9- سعيد يس عامر، علي عبد الوهاب، الفكر الإداري المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز سيرقين الاستشارات والتطوير الإداري، 1998م.
- 10- الشلبي وفاء فؤاد، إدارة المواد البشرية في ظل متغيرات العصر، الطبعة الأولى الأردن، دار الفكر، 2011.
- 11- الصاعدي ليلى، التفوق والموهبة والإبداع وإتخاذ القرار، ط1، الأردن، دار حامد، 2007.
- 12- الصحن محمد فريد وآخرون، مبادئ الإدارة العامة، الإسكندرية، الجامعية، سنة 2002م.

- 13- الصديق، سلوك عثمان، الأبعاد العملية للاتصالية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، سنة 1999، د.ط.
- 14- صلاح محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2004م.
- 15- الطروانة حسين، أحمد إتخاذ القرارات التنظيمية في منظمة الأعمال، الطبعة الأولى، عمان، دار الأيمان سنة 2014.
- 16- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في منظمات المعاصرة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2003م.
- 17- عزي عبد الرحمن، عالم الاتصال، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية سنة 1992م، بدون طبعة.
- 18- العلاق بشير الاتصال في منظمات الأعمال، الأردن، الدار اليازوري، 2009، د.ط.
- 19- العلاق بشير، الإدارة الحديثة، الأردن، دار اليازوري للنشر، 2008م، (ب.ط.).
- 20- علي ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، المرامر للطباعة الإلكترونية، 1993.
- 21- فراس سي أومان وآخرون، التحليل الإداري في المنظمات العامة - تاريخه، مفاهيمه وأساليبه، ترجمة: فهد بن معيقل العلي، الإدارة العامة للنشر والطباعة، الرياض، 2006م.
- 22- فرح شعبان، الاتصالات الإدارية، ط1، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2009م.
- 23- كامل محمد مغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط4، دار الفكر للنشر، عمان، 2010م.
- 24- كشك محمد بهجت جاد الله، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999م.

- 25- اللوزي موسى سلامة، مبادئ إدارة الأعمال، ط1، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، 2008م.
- 26- محمد بهجة جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها المكتب الجامعي الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1999.
- 27- محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، الاردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010.
- 28- محمد فهمي العطارزوي، العلاقة الإدارية في المؤسسات العامة والشركات، عالم الكتب، مصر، 1989، د.ط.
- 29- محمد منير حجاب، نظريات الاتصال، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010م.
- 30- محمد يزيد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م.
- 31- محمد يزيد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م.
- 32- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005م.
- 33- معن محمود عباصرة ومروان محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008م.
- 34- منصف السلمي، صناعة القرار الأمريكي، مركز الدراسات العربي والأوروبي، باريس، 1997م.
- 35- الموسوي سنان، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، دار المجدلاوي، ط1، عمان، 2004م، ص 108.
- 36- ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل.
- 37- ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض-المملكة، دار ... للطباعة الإلكترونية، 1993م.

المذكرات والاطرواحات الجامعية

- 38- بونخلة فريد: تأثير القاد على عملية إتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة سنة 2006-2007
- 39- جمال الدين عاشور في الاتصال التنظيمي والسلامة الصناعة للمؤسسة الصناعية الجزائرية « مذكرة لنيل شهادة الماجستير على إجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد لمين الدباغين سطيف، 2014-2015.
- 40- طيش ميلودن الاتصال التنظيميو علاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع الاتصال، جامعة قاصدي مرباح، 2010-2011م
- 41- محمد علي محمد، عبد القادر الشليحي، واقع الإتصال في تنظيم المؤسسة، رسالة ماجستير في علم الإجتماع الاتصال، جامعة قسنطينة، 1995م، د.ط.
- 42- وردة وليس فعالية الإتصال الإدارة في إنجاز عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية وإنعكاسه على أداء العاملين أطروحة لنيل شهادة الدكتوراة في تخصص علم إجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة خيضر بسكرة، 2014-2015.

المجلات

- 43- منير حجاب (2003)، الموسوعة الإعلامية (مجلد1) القاهرة، دار الفجر.

## الملخص :

يعتبر الإتصال ضرورة من ضروريات الحياة الإنسانية، كونه ظهر مع نشأة الحياة الاجتماعية هذه الأخيرة تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم روابط وأهداف مشتركة وكذا تحكم عادات وتقاليد، الأمر الذي جعله محور اهتمام الكثير من المفكرين والعلماء في شتى العلوم خاصة العلوم السلوكية.

إن الإتصال يمثل الدعامة الأساسية في كل مؤسسة، فهو يساهم في زيادة الإنتاجية والإنسجام والتماسك بين العاملين ضمن مجال العمل، وتوحيدهم لحل المشكلات التي تواجههم.

ألا وأن كفاءة ونجاح أي مؤسسة مرتبطة بمدى فعالية ونشاط العملية الإتصالية وتأثيرها على باقي العمليات الإدارية، والتي تتوقف بحد ذاتها على فعالية تقنيات وأدوات الإتصال المستعملة.

ولقد تزايدت أهمية الإتصال في العصر الحالي بتزايد عدد وحجم المنظمات فهي تعبر عن التفاعل الإنساني الذي ساعد على تعزيز الروابط والتعاون بينهم، مما يسمح بنقل المعلومات وتبادل الأفكار والخبرات بسهولة فأى قصور في نظام الإتصال شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات، كيف لا وهي الجسر الموصل بينهما وبين العمال.

وبناءً عليه فإن الإتصال يعتبر عملية ديناميكية نظراً للدور الذي يلعبه داخل المؤسسة كونها نسق مفتوح تتأثر وتتأثر في البيئة الداخلية أو الخارجية فهي تواجه صعوبات ومعوقات تحد من فعالية الإتصال مما يؤدي إلى نقص المعلومات، الذي يحول دون إتخاذ قرارات رشيدة وصائبة.

فكثير من المديرين يواجهون الكثير من المشاكل لابد من إيجاد حلول سريعة تتمثل في مجموعة البدائل المتاحة، التي تنتع لهم إمكانية إتخاذ قرارات رشيدة، وهذا ما يؤكد على أن عملية إتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية.

**الكلمات المفتاحية :** الإتصال ، الإتصال التنظيمي ، إتخاذ القرار

### Summary :

Communication is one of the necessities of human life, as it appeared with the emergence of the latter social life based on human groups linked by human relations and brought together by common bonds and goals, as well as controlling customs and traditions, which made it the focus of attention of many thinkers and scientists in various sciences, especially behavioral sciences. Communication is the mainstay in every organization, as it contributes to increasing productivity, harmony and cohesion among workers within the field of work, and uniting them to solve the problems they face. However, the efficiency and success of any institution is linked to the effectiveness and activity of the communication process and its impact on the rest of the administrative processes, which in itself depends on the effectiveness of the communication techniques and tools used. The importance of communication has increased in the current era with the increase in the number and size of organizations, as it expresses human interaction that helped to strengthen ties and cooperation between them, allowing the transfer of information and the exchange of ideas and experiences easily. Any shortcoming in the communication system would disrupt or delay the functioning of departments, how not, which is the connecting bridge between them and the workers. Accordingly, communication is considered a dynamic process due to the role it plays within the organization as it is an open format that is affected and affected by the internal or external environment. It faces difficulties and obstacles that limit the effectiveness of communication, which leads to a lack of information, which prevents making rational and correct decisions. Many managers face many problems. It is necessary to find quick solutions represented in the set of available alternatives, which follow the possibility of making rational decisions, and this confirms that the decision-making process is the essence of the administrative process.

**Keywords:** communication, organizational communication, decision-making