

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر-بسكرة-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-قطب شتمة

قسم العلوم الاجتماعية



الاتصال التنظيمي ودوره في اتخاذ القرار دراسة ميدانية في مؤسسة سوناطراك -بسكرة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

التخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

د/ بويعلی نصيرة

إعداد الطالب:

لقصير محمد مهدي

السنة الجامعية 2019-2020



إلى من علمني النجاح و الصبر... إلى من علمني العطاء بدون انتظار... أبي

الغالي

إلى من علمتني و عانت الصعاب لأصل إلى ما أنا فيه... إلى من كان دعاؤها

سر نجاحي و حنانها بلسم جراحي... أمي.

إلى جميع أفراد أسرتي العزيزة و الكبيرة كل باسمه أينما وجدوا.

إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة بويعة نصيرة، إلى أساتذتي الكرام الذين أناروا

درونا بالعلم و المعرفة.

إلى كل من يقتنع بفكرة فيدعو إليها و يعمل على تحقيقها، لا يبغي بها إلا وجه

الله و منفعة الناس.

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.



شكر وتقدير

فالشكر أولاً لله عز و جل على أن هداني لسلوك طريق البحث و التشبه بأهل العلم و إن كان بيني و بينهم مفاوز.

كما أخص بالشكر أستاذتي الكريمة و معلمتي الفاضلة المشرفة على هذا البحث الدكتورة : بويعة نصيرة ، فقد كانت حريصة على قراءة كل ما أكتب ثم توجهني إلى ما يرى بأرق عبارة و ألطف إشارة، فلها مني وافر الشناء و خالص الدعاء.

كما أشكر السادة الأساتذة و كل الزملاء و كل من قدم لي فائدة أو أعانني بمرجع، أسأل الله أن يجزيهم عني خيرا و أن يجعل عملهم في ميزان حسناتهم.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

((رَبَّنَا آتِنَا مِنْ لَدُنْكَ رَحْمَةً وَهَيِّئْ لَنَا مِنْ

أَمْرًا رَشَدًا))

صدق الله العظيم

| الصفحة | العنوان |
|--------|--|
| / | شكر وعرافان |
| / | الإهداء |
| / | فهرس المحتويات |
| / | فهرس الجداول و الأشكال |
| أ-ج | مقدمة |
| | الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة |
| 5 | 1. اشكالية الدراسة |
| | 2. فرضيات الدراسة |
| 6 | 3. اسباب اختيار الموضوع |
| 6 | 4. اهمية الدراسة |
| 7 | 5. تحديد المفاهيم |
| 12 | 6. دراسات سابقة |
| | الفصل الثاني : الاتصال التنظيمي |
| 16 | 1. تعريف الاتصال التنظيمي |
| 17 | 2. أنواع الاتصال التنظيمي |
| 32 | 3. أهمية الإتصال التنظيمي |
| 34 | 4. اهداف الاتصال التنظيمي |
| 34 | 5. وظائف الاتصال التنظيمي |
| 37 | 6. وسائل الاتصال التنظيمي |
| 41 | 7. نظرية الاتصال التنظيمي |
| 60 | 8. معوقات الاتصال التنظيمي |
| 61 | خلاصة الفصل |

| | |
|-----|--|
| | الفصل الثالث : اتخاذ القرار |
| 63 | تمهيد |
| 64 | 1. تعريف اتخاذ القرار |
| 69 | 2. خصائص القرار |
| 71 | 3. عناصر اتخاذ القرار |
| 72 | 4. انواع اتخاذ القرار |
| 73 | 5. أنماط إتخاذ القرار |
| 74 | 6. مراحل اتخاذ القرار |
| 75 | 7. نظريات اتخاذ القرار |
| 80 | 8. العلاقة بين الاتصال التنظيمي و اتخاذ القرار |
| 88 | خلاصة الفصل |
| | الفصل الرابع : دراسة ميدانية |
| 90 | 1. مجالات الدراسة |
| 91 | 2. المنهج الدراسة |
| 93 | 3. أدوات جمع الاستبيان |
| 94 | 4. عرض البيانات و تحليلها |
| 102 | الخاتمة |
| 104 | قائمة المراجع |
| / | الملاحق |

قائمة الجداول و الأشكال

| الصفحة | الجدول | الرقم |
|--------|---|-------|
| 94 | يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس | 01 |
| 95 | يوضح توزيع المبحوثين حسب السن | 02 |
| 95 | يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي | 03 |
| 96 | يوضح توزيع المبحوثين حسب منصب العمل | 04 |
| 97 | يوضح توزيع المبحوثين حسب الإقدمية | 05 |
| 97 | يوضح وسائل المستخدمة في نقل المعلومات للمبحوثين | 06 |
| 97 | يوضح الوسائل الأكثر كفاءة في إيصال المعلومة | 07 |
| 98 | يوضح وصول المعلومة في الوقت المناسب | 08 |
| 98 | يوضح مشاركة المبحوثين في حل مشكلة معينة | 09 |
| 99 | يوضح كيف يتم اتخاذ القرار | 10 |
| | الأشكال | |
| 28 | يبين سلسلة النميمة والغيبة | 01 |
| 29 | يبين السلسلة العنقودية | 02 |
| 31 | يوضح شبكة الاتصال المركزية | 03 |
| 55 | نموذج شانون وويفر للاتصالات | 04 |
| 56 | نموذج بيرلو لعملية الإتصال | 05 |
| 57 | النموذج الإدراكي لعملية الإتصال | 06 |
| 58 | النموذج المتكامل للإتصال التنظيمي | 07 |

مقدمة

مقدمة:

ان أي مؤسسة مهما كان نوع نشاطها تحتاج دوما الى عملية اتصالية فعالة يتم من خلالها نقل المعلومات اللازمة وتوفيرها وتبادلها بين مختلف الافراد الفاعلين في المؤسسة ويتم ذلك على حسب نوعية الاتصال واهميته في علاقته بالتخطيط، وبعملية اتخاذ القرار والرقابة، هذا ما استدعى وجود نظام للاتصال يسهل نقل وتوصيل المعلومات بالسرعة والدقة المطلوبة بين الافراد ووجود وعي لدى كل الأطراف الفاعلة في المنظمة بأهمية الاتصال

ويعتبر موضوع الاتصال من الحقول التي تعرف تنوع في الاهتمام والدراسة من قبل حقول معرفية متنوعة على غرار علوم الاتصال والبيولوجيا وعلم السياسة وعلم النفس وعلم الاجتماع وغيرها من العلوم. وكل من هذه العلوم يعالج عملية الاتصال وفقا لمناهجه وأدواته منهجيته. ومن جهته يدرس علم الاجتماع ظاهرة الاتصال باعتباره العملية التي يتم وفقها التفاعل بين فردين، أو تفاعل فرد مع جماعة، أو العكس، أو بين الجماعات، إذ أن عملية الاتصال تتغير بتغير النظام الاجتماعي، وثقافة المجتمع وعاداته.

ما يميز المجتمعات الحديثة هو الانتشار الواسع لمنظمات والتنظيمات مختلفة النشاط، حيث أضحي يعرف هذا العصر بعصر التنظيمات، فمنها ما هو خدماتي، ومنها ما هو اقتصادي، وآخر صناعي، يتم فيه تنظيم الموارد المادية والبشرية لتحقيق أهداف التنظيم المتعلقة بإنتاج السلع الصناعية لتحقيق الربح المادي من جهة، وفي إطار تأديتها لوظيفتها ضمن النسق الاجتماعي الكلي كفاعل يؤثر ويتأثر عناصره بالمجتمع المحلي من جهة ثانية، وهذا التأثير والتفاعل يكون بين عناصر التنظيم، وبين مكونات هذا الأخير والجمهور الخارجي.

لهذا يعتبر الاتصال بعدا تنظيميا يتم وفقه التنسيق بين مختلف المصالح ومراتب الهيكل التنظيمي، وتحديد الأدوار وتحقيق التكامل بين وحدات الإنتاج، وهذا من شأنه حسب ماكس فيبر ترشيد العملية الاتصالية. وعلى الرغم من الدور البارز الذي يحققه الاتصال التنظيمي على المستوى العملي، إلا أنه يشهد مجموعة من المعوقات على المستوى الداخلي للمنظمة، والتي ترتبط في عمومها بمشكلة الثقافة التسييرية والقيم التنظيمية الخاصة بعناصر التنظيم.

ويجمع علماء التنظيم على أهمية الوظيفة التنظيمية في العملية الإدارية ودورها الفعال في النهوض بالوحدات المختلفة أيا كان نشاط هذه الوحدات خاصة: وأن الوظيفة التنظيمية تضع في اعتبارها دائما أن توضيح الأهداف ومقاييس ومعايير تقييم المشروعات ويعتبر خطوة أساسية في تعبئة الجهود بشكل فعال. كما إن وظائف التخطيط والتنظيم لا تعني أكثر من التجهيز للمشروع، بل هي وظائف تمهيدية. تم تأتي وظيفة التوجيه فتعني بعث الحياة في المشروع لذا يعد التوجيه أحد الأركان الأساسية للعملية الإدارية و يمثل أكثر الوظائف الإدارية

مقدمة:

تعقيدا لارتباطها بكل العمليات و خاصة بالقيادة و الاتصال و لكن العملية الإدارية لا تنتهي بأداء الوظائف السابقة بل أنها تمتد لتشمل مرحلة الإشراف على التنفيذ و متابعة الأداء و التحقق من جودته وما تم من إنجازات و يطلق على ذلك الوظيفة الإدارية بالرقابة كما تتخذ القيادة داخل الجماعة القرارات التي توتر على الجماعة بل يتسع هذا التأثير و ليشمل كل العملية الإدارية و عملية اتخاذ القرار يمر هذا الأخير بالعديد من المراحل تبدأ بتشخيص المشكل محل القرار و تحليلها و إيجاد البدائل و اتخاذ القرار و لهذا الأخير ستة أركان قانونية لا يمكن تجاهل أي منها و هي الاختصاص - أي من له سلطة اتخاذ القرار - الشكل -السبب - الإجراءات - المحل وهي الغاية التي تسعى إلى تحقيقها المنظمة.

ستتطرق هذه الدراسة إلى الاتصال التنظيمي بشيء من الحصر والتخصيص حيث سنتناول الاتصال التنظيمي المرتبط بالسلامة الصناعية بين العمال وهيئات السلامة الداخلية والخارجية؛ وبهذا فإن الاتصال التنظيمي سيؤخذ في هذه الدراسة على أنه أداة مساهمة في اتخاذ القرار؛ من خلال تزويد العاملين بالتعليمات والتوجيهات في المنظمة.

وفي إطار معالجة هذا الموضوع. سيتم تقسيمه إلى:

الفصل الأول تضمن التأسيس المنهجي للدراسة؛ أين تمت صياغة إشكالية الدراسة، وحصر الدراسات المشابهة لموضوع الدراسة، ليتم الانتقال بعدها الى تبيان أهمية وأسباب اختيار هذا الموضوع، وتحديد أهداف دراسته، وأهم المفاهيم المتعلقة به.

فيما تضمن الفصل الثاني الاتصال التنظيمي في الأدبيات العلمية، من خلال التعريف بأهميته وأهدافه في إطار التنظيمات. وتبيان أهم العناصر المكونة له والأشكال التي يتخذها في التنظيم؛ وأهم

الوظائف التي يعنى بها، و الدراسة النظرية للاتصال التنظيمي من منظور سوسيوتنظيمي، مبرزين في ذلك أهم المقولات النظرية الكلاسيكية والحديثة التي عالجت هذا الموضوع؛ لتتم الإشارة في الأخير إلى أهم العوائق المؤثرة في الاتصال التنظيمي، لننتقل بعدها إلى الفصل الثالث المخصص في اتخاذ القرار مبرزين الاطار المفاهيمي له وأيضا علاقة الاتصال التنظيمي به؛ أما الفصل الأخير تناولنا

التصور المنهجي للدراسة الميداني من الدراسة إلى تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية في الفصل السادس؛ أين قمنا بالتعريف بمجالات الدراسة؛ والمنهج المستخدم. والأدوات المستعملة لجمع البيانات من مؤسسة الدراسة، ووصف عينة الدراسة، ثم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتعلقة بفرضيات الدراسة، لتختتم الدراسة بخاتمة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. الفرضيات
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهمية الدراسة
5. تحديد المفاهيم
6. الدراسات السابقة.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

1. اشكالية الدراسة:

تعتبر الاتصالات في أي منظمة من المنظمات همزة الوصل الرابطة لها لما تقوم به من مهام ووظائف، حيث لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها، دون وجود شبكة اتصالات إدارية خاصة، بل إنه من الصعب جدا أن يتصور الإنسان وجود أي تنظيم دون وجود أشكال من الاتصالات تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين والمرؤوسين، وأي قصور في نظام الاتصال من شأنه أن يعطل أو يأخر سير الإدارات، حيث تقوم العمليات الإدارية على نقل وتبادل المعلومات والبيانات التي تعد جوهر عمل القائد الإداري في المنظمة، ويتوقف نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها على مدى نجاحها في عملية الاتصال وهذه العمليات تتم بطريقة مستمرة وتمس كل المستويات الهرمية للمنظمة وكذا جميع الفاعلين فيها. حيث أصبحت عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف على قدرة وكفاءة المدير على اتخاذ القرارات المناسبة.

ويعتبر الاتصال التنظيمي الركيزة الأساسية داخل المنظمات، كونه يعمل على تسهيل سير الإدارات وزيادة الانسجام والتعاون بين أفرادها، يعتبر اتخاذ القرار الذي يمر من خلاله على جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة فهذه العملية تعتمد بشكل كبير على مهارات متخذ القرار وكفاءته وكذلك أساليب اتخاذه هذا القرار المنظمة والملاحظ أن الاتصال في التنظيم أصبح يثير اهتمام العمال فيما يتعلق بمدى تقبلهم للقرارات والتعليمات، إضافة إلى مدى تقبل الإدارة لشكاويهم ومشاكلهم داخل المؤسسة وهذه العملية تساهم في إيجاد نوع من العلاقة بين العمال والإدارة، وبالتالي فالإتصال يعمل على خلق جو تعاوني، مما يؤدي تسهيل عملية تبادل المعلومات، كما يساعد على إيجاد نوع من الفهم المشترك والثقة المتبادلة، مما يؤدي إلى اتخاذ القرارات المشتركة ومن ثم تحقيق الأهداف.

وهذا ما يدفعنا إلى طرح التساؤل الرئيس الآتي:

- كيف يساهم الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار في المنظمة؟

وللإجابة على التساؤل الرئيس نطرح الاسئلة التالية:

1.1.1 التساؤلات الفرعية :

- كيف تساهم وسائل الاتصال التنظيمي في وصول المعلومات؟

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

- كيف تسهم وسائل الاتصال التنظيمي في مشاركة العامل في اتخاذ القرار؟

2-فرضيات الدراسة:

- 1-تساهم وسائل الاتصال التنظيمي في وصول وتسهيل عملية تبادل المعلومات

- 2-تساهم وسائل الاتصال التنظيمي في مشاركة العامل في اتخاذ القرار

2. أسباب اختيار موضوع الدراسة:

من الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار موضوع الدراسة هو الميل والرغبة في التعرف على مدى تأثير الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار وتسهيل عملية تبادل المعلومات، وموقع كل منهما في هيكل وسياسات المؤسسة، وكذا معرفة مدى تطابق ما هو نظري مع ما هو تطبيقي، بالإضافة إلى معرفة الصورة الحقيقية لمدى ممارسة هاتين العمليتين.

3. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة في أهمية الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار التي اصبحت نشاط

حيوي داخل المؤسسة، وذلك من اجل تحقيق اهداف المنظمة وتطوير نشاطها. حيث يلعب الاتصال دورا هاما في عملية التنسيق بين مختلف مصالح الإدارة العليا من جهة، والعمال

الإداريون من جهة اخرى، إضافة إلى كون أن عملية اتخاذ القرار تزداد أهمية لكونها وظيفة ادارية حساسة في معظم المؤسسات، فهي مفتاح النجاح أو الفشل، الأمر الذي يتطلب وجود نظام اتصال فعال يمكن من تسهيل العملية.

1.3 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على وسائل الاتصال التنظيمي في المؤسسة.

- التعرف عن دور وسائل الاتصال التنظيمي في وصول المعلومة وتسهيل عملية تبادل المعلومات.

- التعرف على مساهمة وسائل الاتصال التنظيمي في مشاركة العامل في اتخاذ القرار.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

4. تحديد مفاهيم الدراسة:

1.4 مفهوم الاتصال:

أ- لغة:

كلمة اتصال في اللغة العربية مشتقة من الجذر "وصل"، الذي يحمل معنيين اثنين: المعنى الأول هو "الربط بين شيئين أو شخصين، وإيجاد علاقة من نوع معين تربط بين الطرفين أما المعنى الثاني فهو البلوغ والانتهاج إلى غاية معينة." إن كلمة الاتصال المترجمة عن الإنجليزية (communication) مشتقة أصلاً من الكلمة اللاتينية (communis) التي تعني الشيء المشترك وفعالها (communicat) أي يشيع ويذيع. والاتصال لغوياً في القواميس العربية كلمة مشتقة من مصدر "وصل" لذي يعني أساساً الصلة وبلوغ الغاية¹.

ب- اصطلاحاً:

نجد أن لفظ الاتصال اختلفت معانيه باختلاف اتجاهات القائمين على دراسته ولكل نظرتهم ومفهومه أنه: عملية نقل المعلومات من طرف لآخر². كما عرف "العلاق" الاتصال بأنه "أحد ركائز التوجيه، حيث ينطوي على تدفق المعلومات و التعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع، بغرض الإبلاغ أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقاً"³. وفي "قاموس الإدارة العامة"، أورد زكي غوشة تعريفاً للاتصال بأنه "نقل المعلومات بين الموظفين

¹ دليو، فضيل ، تاريخ وسائل الإتصال .الجزائر، دار أقطاب الفكر، 2007، ص 17.

² مجدي، محمد عبد الله، علم النفس الصناعي، ط1، الإسكندرية، دار المعرفة، 1999، ص 269.

³ العلاق بشير، الإتصال في منظمات الأعمال، دار اليازوري، الاردن، 2009، ص 17 ص 18.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

ورؤسائهم على مختلف الاتجاهات والمستويات الادارية في المنظمة¹.

- أما علماء الاجتماع فقد عرفوا عملية الاتصال على أنه عملية التفاعل بين الطرفين وضرورة من ضرورات الاستمرارية للحياة الاجتماعية وهذا بغية التحقيق الاجتماعي².

كما عرفه قاموس أكسفورد بأنه 'نقل الأفكار أو توصيلها أو تبادلها بالكلام أو بالكتابة أو بالإشارة'³.

ج-التعريف الاجرائي للاتصال:

هو عملية تفاعل اجتماعي يتم بموجبه تبادل وايصال معارف وافكار لإيصالها بين الأفراد والجماعات لتأثير فيهم للوصول إلى التفاهم والتعاون وتحقيق جميع الأهداف.

2.4 مفهوم الاتصال التنظيمي:

يعرفه 'منير حجاب' بأنه العملية التي تهدف إلى تدفق البيانات والمعلومات، في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في مختلف الاتجاهات بين الهابطة والصاعدة، الافقية عبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي⁴.

يرى أحمد بدوي أن الاتصال التنظيمي يدل على مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين ويهدف إلى انجاز مشروع موحد وبلوغ أهداف مشتركة، كما يسمح لكل فرد داخل أن يكون معروفاً بشخصه ومهمته فيها ويعمل على ازدهارها وبالتالي ضمان حياته وفعالته في المنشأة، ويتم هذا النوع من الاتصال وفقاً للهيكل التنظيمي الذي يحدد السلطات والمسؤوليات وتقسيم العمل والعلاقات الوظيفية داخل المنشأة⁵.

ويعرف ابراهيم عرقوب "الاتصال المؤسسي، بأنه عبارة عن": الاتصال الإنساني المنطوق والمكتوب،

¹ قوي بوحنية، الاتصالات الإدارية داخل منظمات المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 30.

² الصديق سلوى عثمان، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 10.

³ دليو، فضيل، نفس المرجع السابق، ص 18.

⁴ حجاب محمد، منير، الموسوعة الاعلامية، مجلد 1، دار الفجر، القاهرة، 2003، ص 35.

⁵ بدوي أحمد، معجم المصطلحات، دار الكتاب المصري، بيروت، 1985، ص 44

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

الذي يتم داخل المؤسسة على المستوى الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين الموظفين، وهو يتضمن الاتصال الرسمي وغير الرسمي.

ويرى برنارد أن الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والذي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي ويقبل الجانب الغير رسمي مع اختيار الأشخاص.

* هو فكرة استخدام الاتصال في الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المنظمة إلى عملية التسيير والإدارة و التنظيم و تقديم أحسن السبل الاتصالية لفاعلية أداء المؤسسة¹

ج-التعريف الاجرائي للاتصال التنظيمي:

من خلال عرضنا لمجموعة من التعاريف التي اختلفت وتعددت بتعدد توجهات المفكرين والمدارس نستخلص ان الاتصال التنظيمي هو عملية نقل وتبادل وإرساء المعلومات، والأفكار والمشاعر من خلال تفاعل الافراد فيما بينهم بطرق متعددة سواء رسمية او غير رسمية «لتوجيه وتغيير السلوك وإنجاز المهام و الانشطة لتحقيق الاهداف المرجوة، وذلك من خلال وسائله

3.4 مفهوم القرار:

أ-لغة:

كلمة القرار هي كلمة انجليزية (Decision) مشتقة من الاصل اللاتيني (Decetum)، ونقصد بها البث النهائي والإدارة المحددة بشأن ما يجب عمله للوصول إلى وضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية².

في القاموس محيط المحيط (753):

القرار: ما قرر فيها قال لله تعالى في سورة غافر الآية(63): "الله الذي جعل لكم الأرض قرارا " ونجد في سورة ص الآية (60) قال لله تعالى: " فبئس القرار"، و في سورة المؤمنون الآية (51) قال الله تعالى: "وآتيناه إلى ربوة ذات قرار ومعين".

¹ حسن عماد مكاوي، الإتصال و نظرياته المعاصرة، دار المعاصرة اللبنانية، ط10، ص24.

² الشلبي وفاء فؤاد، إدارة الموارد البشرية في ظل متغيرات العصر، ط1، 2010، ص 35.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

إن هذه الآيات وأمثالها وردت فيها كلمة القرار ومعناه أقره في المكان، ثبته، وأسكنه.

القرار: المطمئن في الأرض الثابت • ويطلق على القرار: التثبيت بالرأي التثبت به

ب -اصطلاحا:

عرف " روير" القرار بأنه: عبارة عن اختيار من بين بديلين أو أكثر، وهو يتكون من سلسلة الخطوات

المتتابعة، تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فعال للبديل الذي تم اختياره.

وعرفه " هاريسون" القرار بأنه مرحلة من العمليات المستمرة تسعى بموجبها إلى تقييم البدائل لإنجاز هدف معين.¹

القرار هو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الاهداف التي يبتغيها، أو لحل المشكلة التي تشغله.

ج-التعريف الاجرائي للقرار:

من خلال ما تم عرضه من تعاريف القرار نستخلص أن القرار هو عملية اختيار ومفاضلة بين بديل من بين مجموعة بدائل لحل مشكلة قائمة او تحقيق هدف او اهداف.

4.4 تعريف القرار الاداري:

أ-اصطلاحا :

وعرفه "لامبردج" بأنه: العملية المتضمنة التي بها وصل بها شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر

في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها².

عرفه " تاننباوم وزملاؤه "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات

البدائل السلوكية.

¹ الصحن محمد فريد، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية ، الأردن، 2009، ص299.

² ثعلب، سيد، صابر ، نظم دعم اتخاذ القرارات الادارية، ط1 ، دار الفكر، 2011، ص 71

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

ويعرفه " نيجرو" بأنه الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في مواقف معينة¹.

ب -التعريف الاجرائي:

القرار الاداري هو عملية اختيار واعية لبدل من مجموعة البدائل المتاحة، لتحقيق هدف او معالجة مشكلة قائمة تنتهي بتفضيل على بديل اخر.

5.4 مفهوم اتخاذ القرار:

أ-اصطلاحا:

يعرف 'بارنارد' عملية اتخاذ القرار: بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات، التي لا تكون في الغالب استجابات او توماتكية، او ردة فعل مباشرة².

كما أنها تعرف بأنه العملية التي يتم من خلالها الاختيار بين البدائل من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويعرفها 'الصباب' على أنه: الاختيار لبدل من بين عدد من البدائل ليحدث اثرا ويحقق نتيجة³.

ويعرفه "علي السامي" بأنه نشاط مستمر يعتمد على كل المعلومات المتاحة وتستند إلى معايير لاختيار، تبدأ بعملية البحث عن السبل (البدائل المختلفة) ثم عملية المقارنة بحثا عن البديل الذي يحقق الهدف بأعلى كفاءة ممكنة⁴.

ب-التعريف الاجرائي لاتخاذ القرار:

عملية يتم من خلالها اختيار الإداري لأحسن البدائل، بعد دراسة تحليلية ومتأنية المتاحة لمتخذ القرار.

¹ كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، الأردن، 2007، ص 83.

² كنعان نواف، نفس المرجع السابق، ص 83.

³ المغربي كامل، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، ط3، دار الفكر، الأردن 2004، 224.

⁴ عجون حسن، المدخل لنظرية القرار، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 102.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

5. الدراسات السابقة:

1.5. الدراسة الأولى :

بعنوان الاتصال الاتصال ودوره في ترشيد قرارات المؤسسة-دراسة حالة، المخبر الصيدلاني الجزائري "LPA" لصاحبته ظريف حياة 2012 هدفت الدراسة الى وتمثلت مشكلة الدراسة في كيف يساهم الاتصال في ترشيد قرارات المؤسسة؟

واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي تحليلي واعتمدت لجمع البيانات الادوات التالية الملاحظة والاستبيان، وكانت العينة الدراسية: يشتمل مجال الدراسة على 200 موظف تم الاعتماد على العينة التطبيقية المقصودة والتي تتمثل في رؤساء الاقسام والمصالح وكانت تقدر ب 120 فرد.

ومن نتائج الدراسة:

- المؤسسات حاليا تعاني من عدة مشاكل تواجه أو تحدد من تحقيق أهداف الاتصال بكفاءة وفعالية مما يؤدي إلى نقص المعلومة وبالتالي نقص الأداء الوظيفي ونقص فعالية القرارات.
 - إن المؤسسة الجزائرية واعية بأهمية الاتصالات وتقدر أهميتها فيما يخص عملية اتخاذ القرارات، إلا أنها في ارض الواقع لا توليه اهتماما.
 - إن التطور والتغير في البيئة الحديثة أصبح يفرض على المؤسسة استخدام تقنيات الاتصال الحديثة التي تتماشى مع التقدم التكنولوجي الحاصل لغرض اتخاذ قرار فعالو للتعبير على الدراسة:
- تتشابه هذه الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث متغيرات البحث والمنهج وأدوات البحث، حيث افادتني هذه الدراسة في معرفة مدى مساعدة عملية الاتصال المدراء في اتخاذ قرارات صائبة ودقيقة من شأنها زيادة فاعلية المؤسسة ككل.

2.5. الدراسة الثانية:

بعنوان دور نظم وتقنيات الاتصال الاداري في خدمة اتخاذ القرارات -دراسة ميدانية بوزارة التربية والتعليم في قطاع غزة -2008 لصاحبه مصعب اسماعيل طبيش، وهدفت الدراسة الى وتمثلت مشكلة الدراسة في محاولة البحث عن الدور الذي تلعبه دور نظم وتقنيات الاتصال في مساعدة متخذي القرارات في اداء اعمالهم، ومدى استفادتهم من ثورة الاتصالات المنتشرة في هذا العصر من خلال الاجابة لسؤاله على

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

الشكل التالي إلى أي مدى تساهم نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم؟ واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي تحليلي واعتمد لجمع البيانات الأدوات التالية الباحث المقابلة الشخصية والاستبيان مع مدراء وزارة التربية والتعليم، وكانت العينة الدراسية: يشتمل مجال كان مجتمع الدراسة يتكون من 140 موظف تتراوح درجاتهم بين مدير عام ورئيس شعبة، وقد استخدم الباحث أسلوب الحصر الشامل، وتم توزيع 140 استمارة واسترجعت منها الا 90 استمارة، حيث تمثل نسبة 75% من المجتمع الأصلي وكانت نتائج الدراسة على الشكل التالي:

- اظهرت الدراسة بأن واقع نظم وتقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة، ولكنها تحتاج إلى تحسين وتطوير.
- اظهرت الدراسة بأن نسبة العينة يميلون إلى الموافقة وبشكل كبير على توظيف تقنيات الاتصال الحديثة يساهم في سرعة اداء المهام وفي اتخاذ القرارات.
- بينت الدراسة أن أكثر الوسائل الاتصال فعالية هي الاتصالات الكتابية، ثم الاتصالات الشفهية ثم يليها الاتصالات المصورة والاتصال الالكتروني.
- ولتعقيب على الدراسة: نرى ان تتشابه معظم متغيرات هذه الدراسة مع دراستنا الحالية، بالرغم من أن هذه الدراسة تمركزت حول دور نظم وتقنيات الاتصال، افادتني هذه الدراسة في معرفة الوسائل الاتصالية بدقة ومدى تأثيرها في اتخاذ القرار.

3.5. الدراسة الثالثة :

بعنوان "دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية -دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعة الحبوب ومشتقاتها -الرياض -

لصاحبه سليم كفان، سنة 2005 بعنوان "دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية -دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية لصناعة الحبوب ومشتقاتها -الرياض -سطياف -" وكانت مشكلة الدراسة: إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة. وفي منهج الدراسة: اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، واعتمد لجمع البيانات أدوات جمع البيانات: الملاحظة، المقابلة، لاستبيان.

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

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

أما هذه الدراسة فقد اتضح لي من خلالها معرفة تأثير القادة على القرارات وكيف تطبق والظروف الزمنية التي تتعقد فيها القرارات، وكذلك قد أشار في مذكرته إلى الاتصال وركز على الاتصال الإيجابي والذي بالضرورة سيؤدي إلى نتائج إيجابية.

أظهرت الدراسة بأن واقع نظم وتقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة، ولكنها تحتاج إلى تحسين وتطوير وأظهرت الدراسة بأن أكثر تقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة حسب الترتيب (الهاتف، الفاكس، الجوال) بينت الدراسة أن أكثر وسائل الاتصال فعالية هي الاتصالات الكتابية، ثم الاتصالات الشفهية ثم تليها الاتصالات المصورة والاتصال الإلكتروني، بينما الاتصالات غير اللفظية فإنها غير فعالة في اتخاذ القرارات في الوزارة.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

تمهيد

1. تعريف الاتصال التنظيمي
2. أنواع الاتصال التنظيمي
3. أهمية الاتصال التنظيمي
4. أهداف الاتصال التنظيمي
5. وظائف الاتصال التنظيمي
6. وسائل الاتصال التنظيمي
7. نظريات الاتصال التنظيمي
8. معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر الإتصال التنظيمي همزة وصل بين جماهيرها الداخلية والخارجية لذا يعد من الانساق الفرعية المهمة داخل المؤسسة حيث لا يمكن لأي مؤسسة ان تحقق هدفها دون وجود شبكات اتصالية ادارية خاصة، بل انه من الصعب جدا ان يتصور الانسان وجود اي تنظيم دون وجود اشكال من الإتصال التي تنتقل من خلالها المعلومات بين الموظفين والمرؤوسين، واي قصور في نظام الاتصالات من شأنه ان يعطل او يؤخر سير المؤسسة حيث انها تقوم بنقل وتبادل المعلومات والبيانات التي تعد جوهر اي تنظيم.

وفي هذا الفصل سنتطرق الى الإتصال التنظيمي بمختلف جوانبه وذلك من خلال العناصر التالي: التعريف، الانواع، الخصائص، الاهمية، ومرورا الى نظرياته ومعيقاته.

1. تعريف الإتصال التنظيمي:

تعددت تعاريفالاتصال التنظيمي باختلاف التخصصات العلمية والمدارس إلا أن أغلبها اتفق على أن الإتصال التنظيمي. هو ذلك النوع من الاتصالات المرتبطة بكل المعلومات المتداولة داخل التنظيم، ومن بين هذه التعريفات نجد:

تعريف الذي قدمه محمد حجاب ذلك بانه: هو تلك العملية التي تهدف الى تدفق البيانات والمعلومات في صورة حقائق بين وحدات المشروع المختلفة في الاتجاهات وعبر مراكز العمل المتعددة داخل الهيكل التنظيمي، أي أن الإتصال هو عملية نقل المعلومات داخل المؤسسة والمنظمة وفق هيكل تنظيمي معين .¹

ويري روجرز : انا الإتصال التنظيمي الذي يحدث ضمن التنظيم ما هو سواء عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر لتبادل المعلومات والآراء والتأثير في المواقف والاتجاهات² أي انه عملية مقصودة عملية مقصودة مارد منها نتائج مرجوة وأهداف مقصودة بغية الوصول لنتائج محددة.

¹ مرجع نفسه ص23

² فضيل دليو، الإتصال نظرياته وسائله، دار الفجر، القاهرة، دن، 1996، ص19

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

2. انواع الاتصال التنظيمي:

1.2 انواع الاتصال

يمكن تقسيم الاتصالات التنظيمية إلى نوعين رئيسيين:

1.2.1 اتصالات الداخلية:

وهي تلك الاتصالات التي تتم بين موظفي المنشأة وداخل نظامها سواء بين إدارتها أو فروعها المختلفة أو العاملين على جميع المستويات.

يعرفها إبراهيم أبو عرقوب بأنها تواصل بشري مكتوب ومحادثه يحدث داخل المؤسسة على المستويين الفردي والجماعي ويساهم في تطوير أساليب العمل وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين الموظفين.¹

ويعرفها ناصر القاسمي أيضًا ، إنها العملية التي تهدف إلى تعميم المعلومات اللازمة لاستمرارية العملية الإدارية من خلال تجميعها ونقلها في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي بحيث تتيسر عملية التواصل المطلوب بين مختلف العاملين.²

مما سبق، يمكن القول أن التواصل الداخلي هو تلك العملية التي تشمل نقل وتبادل المعلومات والاتجاهات والأفكار بين الأشخاص الذين يعملون داخل المؤسسة لتحقيق أهدافها بشكل فعال. وتتمثل الأبعاد الرئيسية للاتصال الداخلي في اتصالات رسمية وأخرى غير رسمية، وسوف نلقي الضوء على كل منهما:

1.1.2 الاتصالات الرسمية:

يعرفه بشير العلق بأنه الاتصال الذي يتم من خلال خطوط السلطة الرسمية و بناءا علي العلاقات المقررة في نطاق الهيكل التنظيمي ويشترط لتدفق وانسياب الاتصالات الرسمية ان تكون قنواتها واضحة يعرفها جميع أعضاء التنظيم و تكون ذات فعالية في نقل المعلومات³

2 فضيل دليو، اتصال المؤسسة (إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة) ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003 ، ص50 .

2 المرجع نفسه ، ص 56 .

3 فضيل دليو، المرجع نفسه ، ص 67

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن الإتصال الرسمي هو ذلك الإتصال الذي يتم في إطار القواعد ١ تحكم المؤسسة و تتبع القنوات و المسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي وهذا النوع من الإتصالات يأخذ ثلاث اتجاهات تتمثل في:

أ- الإتصال النازل: وهو اتصال من الأعلى للأسفل أي من الإدارة العليا إلى الإدارة الدنيا يهدف إلى إيصال التعليمات والسياسات والإجراءات المرتبطة بالعمل إلى الأفراد الذين يعملون في المنظمة. ومن أكثر الظروف المستخدمة في هذا النوع من الإتصال الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين¹

* وهناك خمسة أنواع من الإتصال النازل تحدث بين المشرفين و المرؤوسين في أي تنظيم وهي:

1- تعليمات محددة تتعلق بالمهام المحددة

1- معلومات تهدف إلى تطوير درجة عالية من التفهم للمهمة وعلاقتها بمهام التنظيم الأخرى.

2- معلومات حول الإجراءات والمسارات التنظيمية.

3- معلومات ترجع فيما يتعلق بمستوي الأداء المتحقق.

4- معلومات ذات طبيعة إيديولوجية غايتها إحداث تماثل بين العاملين وأهداف التنظيم²

ومن بين أغراض الإتصال النازل مايلي:

- توضيح رسالة المنظمة وأهدافها وسياستها.... الخ
- اطلاع المرؤوسين على المنظمة؛ تاريخها تطورها مستقبلها
- توصيل معلومات عن العمليات اليومية
- تفسير الأسباب التي تدعو الإدارة لاتخاذ قراراتها المختلفة
- إعطاء الإرشادات والتوجيهات والتدريب والتحفيز والتقييم والثناء للمرؤوسين وحل مشكلاتهم المتعلقة بالعمل

¹ محمود سلمان العلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وائل للنشر والتوزيع، عمان 2002 ص 243.

² المرجع نفسه، ص 244.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

ومن مزاياه:

إعلام الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا يعمل على إزالة مخاوفهم وشكوكهم وبالتالي يساعد على القضاء على جو عدم الثقة التي قد يسود المنظمة.

- يخلق شعور لدى الموظفين بأنهم موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا مما يخلق للأفراد الاعتزاز بالنفس والعمل.

- تمكين الأفراد من متابعة التغييرات والتجديدات المخلفة التي تحدث في المؤسسة و موقف الإدارة منها مما يساعد علي المحافظة علي التوازن العام للمؤسسة.¹

ب- **الإتصال الصاعد:** أي الإتصالات من أسفل لأعلي أي من الإدارة الدنيا إلي العليا اغلب هذه الاتصالات تتمثل في تقارير العمل و الأداء التي يرفعها الرؤساء المباشرين إلي الإدارة العليا وكلما زادت الإتصالات الصاعدة أي الواردة للإدارة عن الاتصالات الهابطة كلما أدي ذلك إلي كفاءة المنظمة و زيادة إنتاجها.

ويهدف هذا الاتصال أي زيادة فرصة مشاركة العاملين مع الإدارة وإعطائهم فرصة لتوصيل صوتهم للإدارة العليا و يتوقف نجاح هذا النوع من الاتصال علي طبيعة العلاقات بين المدير و المرؤوسين، وعلى استعداد المدير للاستجابة لمقترحاتهم و آراء العاملين متبعا سياسة الباب المفتوح.²

ويلخص كانز وكاهن مضمون هذا النوع من الاتصال فيما يلي:

1- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.

2- تقديم شكاوى عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الفرد أو احد أتباعه إن كان مشرفا.

3- تقديم تقارير ايجابية أو سلبية عن الآخرين.

4- طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط في سياسة المؤسسة أو في أداء عمل ما.

5 -الإجابة عن الأسئلة الواردة.

أغراض الإتصال الصاعد:

- التعبير عن آراء المرؤوسين وشكواهم ومشاكلهم عمل.

¹ محمود سلمان العلمان، المرجع السابق، ص245.

² شعبان فرج، الإتصالات الإدارية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص162.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

- تقديم الاقتراحات لتحسين العمل.
- تأكيد قبول أهداف المنظمة وسياستها وخططها الخ.
- إطلاع الإدارة على حاجات المرؤوسين وتطلعاتهم ورغباتهم.
- المشاركة في صنع القرار.
- طلب التوجيه والنصح والإرشاد.¹

مزايا الاتصال الصاعد:

- تمكين الأفراد من التعبير عن احساسهم ومشاعرهم وهذا بالطبع لارضاء الحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.
- يمكن من كشف الأخطاء قبل وقوعها أو وصولها لمرحلة الخطر ومعالجتها.
- المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين وتحقيق فرص الاتصال المنتظمة أو المتفاوتة مع الرئيس، وعليه يشعر المرؤوس بأنه جزء هام في المنظمة، مما يجعله يدلي بكافة البيانات و المعلومات.²

ج-الاتصال الأفقي: وتمثل الاتصالات القائمة بين الأفراد أو الجماعات في المستويات المتقابلة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة³ وهي أكثر من ضرورية لإحداث التنسيق المطلوب والانسجام بين مختلف الأقسام والإدارات وضمان عدم التداخل وتحقيق التكامل داخل المؤسسة ولا تنحصر فائدة الاتصالات الأفقية في تسهيل إنجاز العمل وإنما يمكن أن توفر الدعم العاطفي والاجتماعي للفرد، و الفهم المتبادل بين الزملاء و هو احد أسباب قوة جماعة الزملاء.

وينظر LUTHANS إلى الاتصالات الأفقية على أنها تفاعلات تبادلية لما لها من علاقة بالناس وسلوكاتهم ويعتقد أنها تخدم أربعة أهداف:

1- تنسيق الواجبات: يجتمع المديرون لمناقشة كيف تساهم كل دائرة في أهداف المنظمة

¹ المرجع نفسه ، ص 166 .

² شعبان فرج ، المرجع السابق ، 167 .

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

2- حل المشكلات: يجتمع المديرون لحل مشكلة مشتركة

3- مشاركة المعلومات: تبادل المعلومات

4- حل النزاعات¹

كما أن الاتصالات الأفقية تساعد علي في توثيق التعاون المتبادل وعلي تحسين جودة القرارات في المنظمة.

أغراض الإتصال الأفقي:

- توثيق التعاون بين الوحدات التنظيمية
- تحسين نوعية وفعالية القرار
- تنسيق الأعمال والأنشطة المختلفة
- حل المشكلات التي تهم الوحدات المختلفة

مزايا الإتصال الأفقي: يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريبا

الأمركافية يساعد على رفع الروح المعنوية للموظفين وبيئتهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين، عليهم السمع والطاعة

2.1.2 الاتصالات غير الرسمية: يعرف الإتصال غير الرسمي على انه الشبكة التي توجد بين العاملين،

و تتضمن معلومات الأفراد، الزملاء و أعضاء و جماعات العمل، و مشكلاتهم

ودوافعهم وانجازاتهم، تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للإتصال تعتمد أساسا علي مدي قوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أجزاء التنظيم الإداري وبين أعضائه.²

ويعرفه عبد الغفار خنفي علي انه الإتصال الذي يتم بين الأصدقاء و الزملاء حيثن صف العلاقات فيما بينها بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية و السلطة الرسمية و يكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتآلف.

• مميزات الإتصال الغير رسمي: يمتاز الإتصال الرسمي حيث تنتقل المعلومات عبر مستويات

التنظيم الرسمي دون قيود أو حواجز ورقابة.

¹ المرجع نفسه ، ص161 .

حسن حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال) شراء للنشر والتوزيع، الاردن ، ص 163، 164

ص2، 162

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

هو تعبير تلقائي و عفوي و هذا النوع من التعبير يؤدي إلي إشباع نفسي داخلي أحسن من الاتصال الرسمي يساعد الاتصال غير الرسمي علي خلق اتجاهات جديدة و مفاهيم و عادات و تقاليد و أنماط سلوكية تعمل على خلق بيئة عمل جيدة تساعد المؤسسة علي تحقيق أهدافها و أهداف أعضائها.

و يعتمد الافراد على الاتصالات غير رسمية حينما يشعرون بعدم الامان و الخطر. أو حينما يواجهون تغيرات في المؤسسة: ذلك إذا ما تفهمت الإدارة هذه الجماعات و عملت علي مراقبة المعلومات و تصنيفها من خلال الإعلان المسبق عن التغيرات التنظيمية و الإصغاء بانتباه للعاملين بإرسال المعلومات بشكل انتقائي عبر التنظيم الرسمي و مشاطرتها مع المرؤوسين¹

2.2. الاتصالات الخارجية: هي تلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية الواحدة و بين غيرها من المنظمات الإدارية الأخرى في المجتمع أو الدولة أو على مستوى عالمي سواء كانت هذه المنظمات إدارية بحتة أو غير إدارية و مهما كان هدفها و كذلك الاتصالات التي تتم بين المنظمة الإدارية والجمهور بشكل عام او جمهورها الخاص و من الجدير بالذكر أنه يجب الاعتناء بالاتصالات الخارجية التي تتم بين المنظمات من الناحية و الجمهور من ناحية أخر لما لها من أهمية بالغة إذ تستطيع المنظمات الإدارية عن طريق هذا النوع الاتصالات أن تعلن للجمهور عن مبادئها و توجهاتها و إرشاداتها و قراراتها و الإعلان عن نفسها و سلعتها و خدماتها كما تعمل على اتصال آراء الجمهور ومقترحاته إلى المنظمة الإدارية التي يكون لها اثر كبير في تحسين الخدمات التي تقدمها هذها للمنظمات الإدارية .

كما أن هذا النوع من الاتصالات يساعد على التعرف على رأي جمهور المنتفعين بخدمات الإدارة العامة للمشروع أو المنشأة و التعرف على ما يواجههم من عقبات ومشكلات.

أعراض الاتصال الخارجي: تتمثل أعراض الاتصال الخارجي في:

[- الإقناع

2 - التأثير في المبيعات

3 - الاستجابة لقوانين الدولة و تعليماتها

4 - المشاركة أو الدخول في الأعمال

¹عبد الفتاح عبد النبي، تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، القاهرة 1999 ص11

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

5- التعامل مع التطورات الجديدة والتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية¹

من المؤكد أن هذه الاتصالات الخارجية والتي تتم عبر قنوات رسمية وأخرى غير رسمية سواء التقليدية منها أو الالكترونية الشفهية أو التحريرية تستهدف بالدرجة الأولى تحقيق الأتي:

❖ إشباع حاجات العملاء ورغباتهم من خلال توفير سلع أو خدمات تستجيب لهذه الحاجات والرغبات.

❖ توطيد العلاقات وتعزيزها مع اللاعبين في سلسلة قيمة صناعية كافة لبلوغ الاهداف المشتركة.

❖ تزويد الجمهور بالحقائق حول أنشطتها وفعاليتها والحصول على تغذية عكسية منه.

❖ إبرام الاتفاقيات والمعاهدات بين الأطراف ذات العلاقة لتحقيق منافع متبادلة.

❖ التوفيق بين مصالح كافة الأطراف ذات الصلة بأنشطة المنظمة و التي تتمثل في إشباع رغبات المستهلكين و حاجاتهم؛ و الأرباح لأصحاب المنظمة؛ ثم الوفاء للمجتمع.²

3. أشكال الإتصال التنظيمي:

تتسم العملية الاتصالية بالتفاعل المتبادل بين أعضاء التنظيم وفقا للعناصر المكونة لها (العملية الاتصالية) فهو يتخذ عدة أشكال نتيجة لتنوع المواقف، فصنفة الدارسون إلى أنواع متباينة حسب المؤشرات الدالة على كل نوع فنجد:

1.3. أشكال الاتصال حسب اللغة المستخدمة في العملية الاتصالية

تعتبر اللغة المحور الأول في العملية الاتصالية داخل التنظيمي؛ حيث فتصاغ من خلالها مختلف الرسائل والأفكار بطريقة ملفوظة أو غير ملفوظة.

أ. **الاتصال اللفظي:** هو كل اتصال يستخدم فيه اللفظ المنطوق كوسيلة لإيصال مضامين الرسائل من المرسل الى المستقبل. فتصل هذه اللغة اللفظية الى مستقبل الرسالة فيدركها بالسمع أو النظر، ومن الأمثلة على استخدام اللغة اللفظية في المؤسسة نجد: الإشراف والاجتماعات والندوات والمناقشات المقابلات.

¹ عبد الفتاح عبد النبي، المرجع السابق، ص144

² المرجع نفسه، ص147

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

أما الوسائل المستخدمة في اللغة المكتوبة على سبيل المثال: الكتب والمجلات والمطويات و التقارير¹.

فالإتصال اللفظي يعتمد بصفة عامة على الرموز والتقارير اللغوية.

ب. الإتصال غيراللفظي: هو الإتصال الذي لا يعتمد على اللفظ بل على الإشارة والحركات المستخدمة من

قبل المرسل لنقل الافكار إلى المستقبل ليتشارك الطرفان في الفكرة المنقولة².

وهذا النوع من الإتصال لا يمكن تجاهل أهميته خلال عملية التفاعل، وفي علاقات العاملين بالمؤسسة، وفي علاقاتهم واتصالهم بمحيط المؤسسة الخارجي لكونه مفيدا لفهم سلوك، الطرف الآخر في مختلف المواقف: كالرضا والغضب والموافقة والرفض³.

وهذا ويمكن تقسيم هذا النوع من الإتصال إلى:

- **لغة الإشارة:** وهي تتكون من الإشارات البسيطة أو المعقدة؛ إشارة مشرف السلامة الصناعية إلى العمال بيد مضمومة الأصابع، منتصبه الابهام، دليل على رضاه عن تصرفه، وفهمهم لتعليماته وتوجيهاته، وكذلك الابتسامة.
- **لغة الحركة والإيحاء:** تتضمن هذه اللغة جميع الحركات التي يؤديها المرسل باستعمال لغة الجسد في حركات يمرر من خلالها رسالة إلى المستقبل مثل تغييرات ملامح الوجه، حركات العيون، حك الرأس.
- **لغة الأشياء:** هي الطريقة التي يتم من خلالها تمرير معاني، أو أفكار إلى المتلقي باستعمال وسائل وحركات متماشية مع الهدف من الرسالة، فاستعمال الجرس في فترة ما بعد الزوال دليل على انقضاء فترة العمل لذلك اليوم، واستعمال الصور التوضيحية للمخاطر يساعد العمال على وقاية أنفسهم.

¹ هناء حافظ بدوي: الإتصال بين النظرية والتطبيق، (د. ط)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 133.

² مي عبدالله، عبدالكريم شين: المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال، (ط 1)، دار النهضة العربية، بيروت، 2014، ص 44.

³ فضيل دليو: (أ)، الإتصال في المؤسسة، (د. ط)، مؤسسة الزهراء، الخروب، 2003، ص 16.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

فقد أصبحت الصورة تقوم مقام الكلمة في الخطاب التقليدي، مع فارق الفعالية التي تمثلها القدرة الخارقة التي تتمتع بها الصورة على صعيد تعميم مضمونها، وترسيخه لدى المتلقين -متعلمين كانوا أم غير: متعلمين - الأمر الذي لم تحققه الكلمة حتى في عز نفوذها الجماهيري¹.

يرى أنطوني غيدنز أن الوجه وإدارة حركات الجسم والكلام تتضافر مع بعضها البعض في وقت واحد لتنتقل بها عددا من المعاني والأفكار والمشاعر وإخفاء أخرى، ويحاول البعض من دون أن يدري بالضرورة مراقبة ملامح وجهه والتحكم في حركات جسمه خلال التفاعل اليومي مع الآخرين².

2.3 أشكال الاتصال حسب طبيعة المصدر

تتناول بعض المصادر الاتصال التنظيمي باعتباره نوعا إداريا خاصا بالتنظيمات الاجتماعية والمنظمات؛ حيث ترتبط الاتصالات الرسمية وغير الرسمية ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة. وهذا إما في صيغة اتصال صاعد أو نازل أو أفقي، أو غير رسمي يتم خارج المسارات الاتصالية الرسمية³. وفيما يلي شرح مركز لهذه الأشكال الاتصالية:

أ. **الاتصال التنظيمي الرسمي:** يتم هذا النوع من الاتصال في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي، فالإتصال الداخلي بين أفراد المؤسسة يشبع حاجات أعضائها من المعلومات لتدفعهم إلى الارتباط بالتنظيم. أما الإتصال الرسمي في شقه الخارجي فيتيح فرصة تواصل المؤسسة بالجمهور بصفة رسمية، أين تجد هذه الأخيرة سندا نظريا مهما يتمثل في نماذج وقوالب جاهزة للإتصال الخارجي بهدف دعم وتسخير الظروف المتاحة لخدمة هدف المؤسسة.

تسعى المؤسسة الصناعية إلى الإتصال بمصلحة مفتشية العمل في حالة الجزائر، بهدف حماية العمال الذين يمثلون المورد البشري الرئيسي للمؤسسة، وهذا بوضع برامج واستراتيجيات تتبعها المؤسسة المستخدمة لضمان سلامة العمال.

وتماشيا مع ما تم التطرق إليه، فإن الإتصال التنظيمي الرسمي يتم وفقا للاتجاهات الثلاثة التالية:

¹ عبد الغني عماد: الثقافة وتكنولوجيا الإتصال التغيرات والتحولات في عصر العولمة... والربيع العربي، ط 1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2012، ص 18 ص 19.

² أنتوني غيدنز، تر: أديب يوسف شيش: الرأسمالية والنظرية الاجتماعية الحديثة، الهيئة العامة السورية للكتاب، سورية، (د. سنة).

³ فضيل دليو: (ج)، تاريخ وسائل الإعلام والاتصال، ط 4، دار الخلدونية، الجزائر، 2013، ص 20.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

- الإتصال النازل (من أعلى إلى أسفل): يتم هذا النوع من الإتصال بطريقة رسمية داخل المنظمة؛ حيث تتدفق فيه المعلومات من المستويات العليا للتنظيم إلى الأقل منها تبعاً للهيكل التنظيمي السائد بالمؤسسة.

يلخص كاتز وكاهن (1978) أنواع الإتصال النازل كما يلي:¹

- الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل.
- المعلومات المتعلقة بفهم العمل، ومدى ارتباطه بالأعمال الأخرى بالمنظمة.
- المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات التنظيمية المتعلقة بالجزء والعقاب مثلاً.
- التغذية العكسية المتعلقة بأداء المرؤوسين.
- المعلومات ذات الطابع العقائدي الهادفة أساساً إلى إضفاء الأهداف التي سطرتها المنظمة بالطابع العقائدي.

إن هذه الأنواع من الاتصالات النازلة تنتج إخطار عناصر التنظيم حول مدى حرص الإدارة والمسؤولين على ضرورة توفير الظروف الملائمة لأداء العمل، وتصحيح الأخطاء الممكن الوقوع فيها، للحفاظ على استمرارية التنظيم، بذلك تقضي على فكرة أن ما يأتي من معلومات من أعلى الهيكل التنظيمي (رأس الهرم) هو مجرد أوامر يملئها الرؤساء والمشرفون لإشباع حاجاتهم الخاصة.

- الإتصال الصاعد (من أسفل إلى أعلى): يتضمن هذا النوع من الاتصالات عادة إجابة المرؤوسين على ما يصلهم من رؤسائهم وبالتالي يعرف الرؤساء مدى تنفيذ المرؤوسين لتعليماتهم وقراراتهم من خلال التقارير المتضمنة للبيانات والمعلومات حول أداء العمل، أو عن أي مسألة أخرى تخص المحيط الداخلي والخارجي للعمل.²

إلا أن الرسالة الاتصالية أثناء قطعها لمسارها الذي يبدأ من أسفل الهيكل التنظيمي، وينتهي إلى أعلاه. تتعرض في بعض مستويات التسلسل الهرمي للسلطة، إلى نوع من التعديل والتغيير. ويكون هذا بحجة تكيفها وتهذيبها لترفع إلى مستوى المستقبل (مركز القرار في المؤسسة) وهذا من شأنه أن يغير الكثير من الحقائق و يحجب بعضها.

¹عزي عبد الرحمان و آخرون: عالم الإتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 1992، ص 25.

²فضيل دليو (أ)، مرجع سابق، ص 131.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

إن الإتصال العمودي من الأسفل الى أعلى يتمحور حول الأنماط الاتصالية التي لخصها عزي عبد الرحمان في:¹

- تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل.
- تقديم شكاوى عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها أحد أعضاء التنظيم.
- تقديم تقارير إيجابية أو سلبية عن الآخرين.
- طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المنظمة أو في عمل ما.
- الإجابة عن الأسئلة الواردة من أعلى.

أما عن الوسائط التي يمر بها إيصال هذه الأنماط فيكون ذلك عادة عن طريق الاجتماعات العامة والتقارير والمقابلات الفردية والمنازعات ضمن الهيكل التنظيمي المرن والمفتوح.

الاتصال الأفقي: ينطوي هذا الإتصال على حالات التفاعل والتبادل المعلومات بين العاملين في الأقسام والمصالح التي تقع على نفس المستوى الوظيفي في الهيكل التنظيمي² فمن شأن هذا النوع من الإتصال تعزيز الفهم المشترك للمهام الواجب تنفيذها، حتى أنه يؤدي إلى نشر علاقات تكاملية بين الزملاء قد تمتد الى خارج المنظمة.

ب. الإتصال غير الرسمي: يعرف هذا النوع من الإتصال بهذا الإسم لأنه يدور خارج القنوات والمسارات الرسمية المحددة للإتصال، ويلاحظ أن الإتصال الرسمي منتشر عادة بين العمال التنفيذيين.

ويشكل الإتصال غير الرسمي القسط الأكبر من الاتصالات في المؤسسة، ليكون قاعدة للأخبار المبتورة والدعايات التي تنتقل بين أعضاء التنظيم دون قيود.

إن الاتصالات غير الرسمية يمكن أن تشكل سندا للإتصال الرسمي بالمؤسسة، فتساعد بذلك على تحقيق أهداف التنظيم، هذا إلى جانب أنها يمكن أن تشكل حاجزاً للإتصال الرسمي إذا كانت الغاية من نوعي الإتصال متناقضة. لذلك يحدد كل من كاتز وكاهن الخصائص والممييزات التالية للإتصال غيرالرسمي في المنظمة³

¹ عزي عبد الرحمان وآخرون، مرجع سابق، ص 22.

² بشير العلق: الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، (د. ط)، دار اليازوري. العلمية، عمان، 2009 ص 103

ص 104.

³ عزي عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 25.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

- الإتصال غير الرسمي تعبير عفوي عن عدة مشاكل وقضايا، وهذا النوع من التعبير يحقق إشباعاً نفسياً أكبر من الإتصال الرسمي .
- عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها فإن الإتصال غير الرسمي يقدم معلومات أوفر وأكثر تفصيلاً.
- عندما يمتاز الإتصال غير الرسمي بسرعة وسهولة الانتشار، فقد ينشر الخبر قبل بثه في قنوات الإتصال الرسمي.

وبالرغم من هذه المميزات فإن الإتصال غير الرسمي قد يشكل خطورة بالنسبة للتنظيم في ظل غياب الرقابة على الجماعات غير الرسمية التي قد تنشر أفكار تعيق التنظيم لتحقيق أهدافها الشخصية.

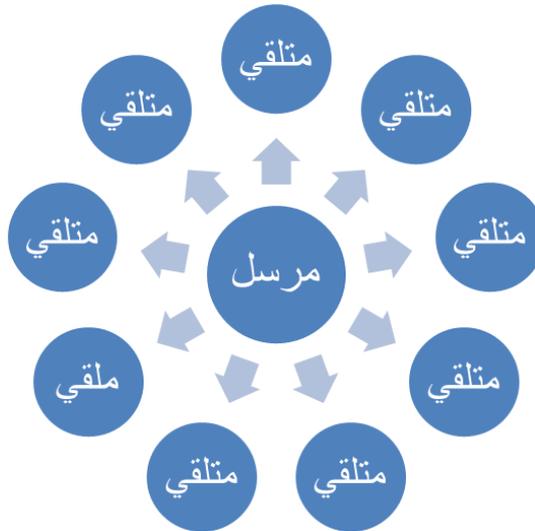
يصنف بشير العلق أربعة أنماط من الإتصال التنظيمي هي:

- الإتصال العنقودي: يأخذ هذا النمط من الإتصال غير الرسمي شكلاً شبكياً يشبه عنقود العنب

ليشمل التنظيم كله، وهذا النمط يضم بدوره نمطين آخرين هما:

سلسلة النميمة والغيبية: تتم العملية الاتصالية في هذا النوع بشكل بطيء أين يتولى شخص واحد مهمة بث رسالة معينة إلى أشخاص آخرين كل على حدا، وغالبا ما تحمل هذه الرسائل معلومات شخصية عن أحد أعضاء التنظيم.

شكل رقم (1): يبين سلسلة النميمة والغيبية

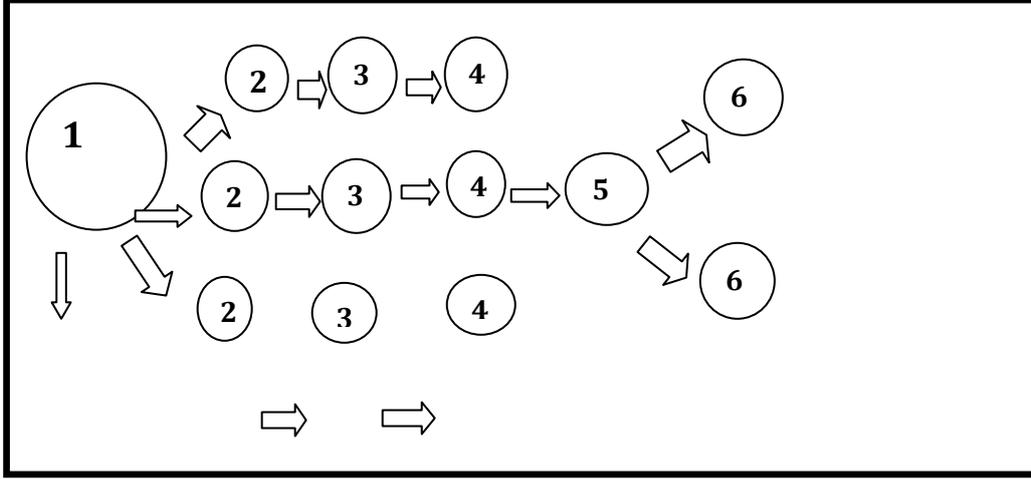


المصدر: بشير العلق: الإتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، ص 105

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

السلسلة العنقودية: تنتقل المعلومات في هذا النمط الاتصالي من شخص إلى آخر بشكل انتقائي، ليقوم المستقبلون بنقل الرسالة نفسها إلى أشخاص آخرين في التنظيم والرسم التالي يوضح هاتين الفكرتين.

الشكل رقم (02): يبين السلسلة العنقودية



المصدر: بشير علاق، 2009، مرجع سابق، ص 105.

الإدارة بالتجوال: إن التفاعل المطلوب بين المشرفين والمستخدمين في التنظيم يدفع إلى الاتصال غير الرسمي أين يكون المشرف في اتصال مع المرؤوسين في دورياته. فقد أثبتت الدراسات أن احتكاك المشرفين بالعمال وتواصلهم بشكل غير رسمي يرفع من معنوياتهم وأدائهم.

السلسلة الاجتماعية: لا يوجد لهذه السلسلة نمط معين للاتصال ففيها ينقل (أ) إلى (ب) المعلومة، ليقوم (ب) بدوره بنقل هذه المعلومة إلى الآخرين ليكون البعض من التنظيم قد اطلع فعلا على هذه المعلومات، بينما قد يكون هناك من لم يطلع عليها.

2.2.3 أشكال الاتصال حسب درجة التأثير (مدى الاتصال):

يقسم الاتصال من حيث درجة التأثير إلى قسمين أساسيين هما:

أ. الاتصال الشخصي: وهو العملية التي يتم بمقتضاها تدفق المعلومات بين عناصر التنظيم بطريقة مباشرة وفي اتجاهين، إذ يرى جون ديوي أن التفاعل بين الطرفين - وخاصة ذلك الذي يحدث في جو ودي مستقر

- يعد من أهم العوامل التي تساعد على إنجاز عملية الاتصال

إن هذا النوع من الاتصال يتيح فرصة تقرب الرؤساء من العمال، فيقدمون لهم تعليمات نظامية

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

لحمايتهم من أخطار العمل في المكان والزمان المناسبين وجها لوجه، دون قنوات وسيطة، ويتحقق الرؤساء من مدى التزام العمال بهذه الإجراءات. ومما يميز هذا النوع من الاتصال نجد انخفاض تكلفة الاتصال مقارنة بالوسائل الأخرى، ويتطلب ذلك جمهورا معروفا ومحدودا وغير مشتت مع إمكانية استخدام اللغة المناسبة لمستوى الأفراد المخاطبين، وسهولة تقدير مدى الاستجابة للرسالة، وتلقائية الاتصال التي تظهر : بوضوح في المحادثات غير الرسمية، واللقاءات العابرة¹.

ب. **الاتصال الجمعي:** و هو اتصال علني ومنظم يوجه عبر وسائل الاتصال الجمعية إلى جمهور عام وواسع، يتحدث فيه المتصل إلى الأفراد كمجموعة وليس إلى كل فرد في المجموعة² يحدث الاتصال الجمعي بين أعضاء التنظيم أثناء أوقات الفراغ في شكل غير رسمي، أو في شكل رسمي عند تنظيم الاجتماعات والندوات لاتخاذ قرارات أو حل مشاكل؛ حيث تتاح فرصة المشاركة للجميع.

4.2.2 أشكال الاتصال حسب شبكات اتصال الفريق:

لما تعقد الهيكل التنظيمي للمنظمات وتعاضمت مهامها ومسؤوليات المشرفين عليها، ظهرت شبكات اتصال الفريق استجابة لهذا الوضع لتسهيل عملية تدفق المعلومات بين أعضاء الفريق الواحد من جهة، وبين الفرق المتواجدة في التنظيم من جهة ثانية.

وتقسم أنماط الاتصال حسب هذا النوع إلى شبكة اتصال مركزية، وغير مركزية.

أ. شبكة الاتصال المركزية: حيث يكون أعضاء اتصال الفريق مع شخص واحد، عادة ما يكون قائد الفريق، أو شخص يتم اختياره ليكون بمثابة مركز الاتصال ليقدم التوجيهات أو التوضيحات اللازمة لعناصر المجموعة.

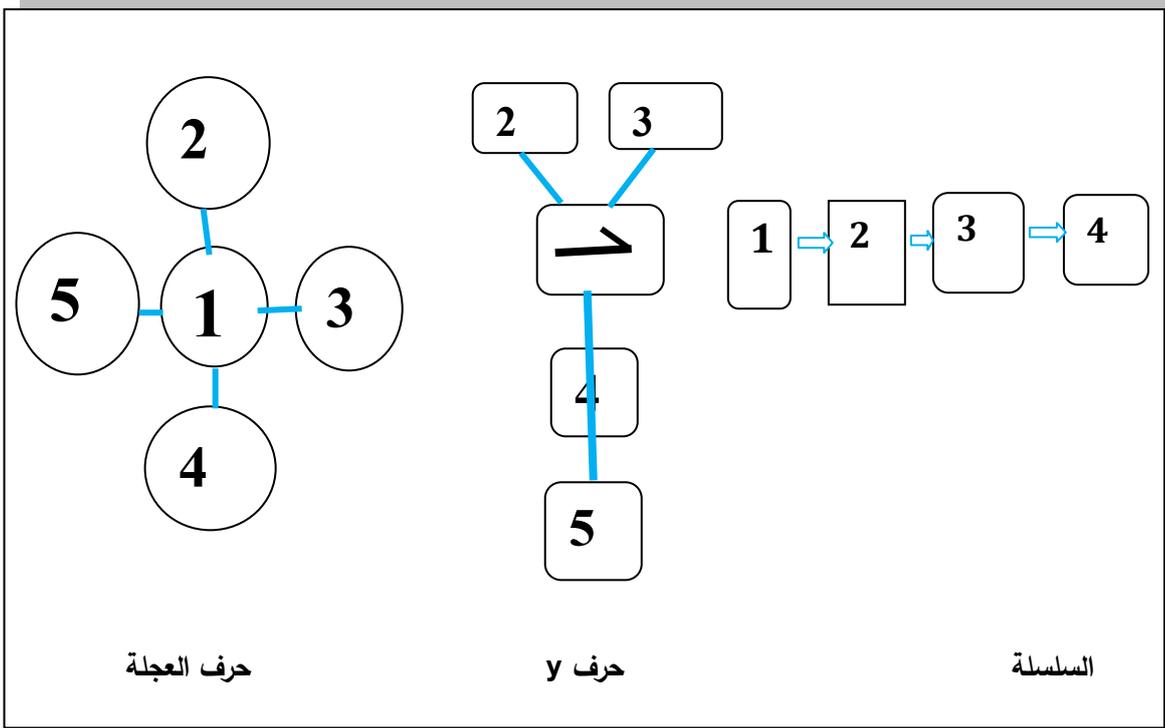
والسلسلة كما هي γ تشتمل شبكة الاتصال المركزية على ثلاثة أنواع هي: العجلة وحرف

موضحة في الشكل رقم (03)

¹حسن عماد مكاوي، ليلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط 3، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002
²فضيل دليو: تاريخ وسائل الإعلام و الاتصال، ط 4، دار الخلدونية، الجزائر، 2013، ص 21.

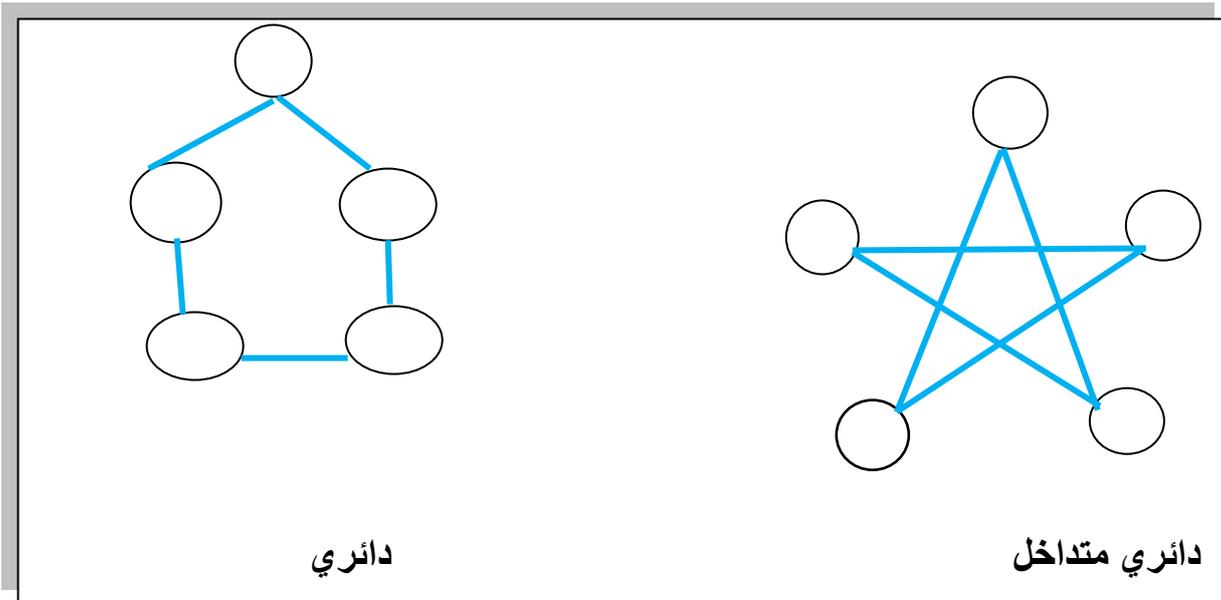
الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

شكل رقم (03): يوضح شبكة الاتصال المركزية



المصدر: بشير العلق، مصدر سابق 2009، ص 109

ب. شبكة الاتصال غير المركزي: في هذا النوع من الاتصال تتاح الفرصة لعناصر التنظيم للاتصال والتواصل فيما بينهم بكثير من الحرية، وهو يتم في شكلين اثنين هما: الشكل الدائري والشكل الدائري المتداخل كما هو موضح في الشكل الموالي:



المصدر: بشير العلق، مرجع سابق، ص 110.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

بالإضافة إلى الأنواع المذكورة سابقاً فإن للاتصال التنظيمي نوع آخر من حيث اتجاه العملية الاتصالية؛ حيث يكون فيه الاتصال إما في اتجاه واحد أو في اتجاهين.

فالنوع الأول يكون فيه المستقبل مجرد متلقٍ للتوجيهات والتعليمات، لذلك يطلق عليه المختصون في مجال الاتصال، الاتصال الناقص، أما النوع الثاني فيتم في ظروف تفاعلية بين عناصر الاتصال.

تتبادل فيه الأدوار عناصره بين مرسل ومستقبل في الوقت نفسه.

كما قد يكون التفاعل في العملية الاتصالية مركزاً أو غير مركز حسب تسمية غوفمان Goffman، حيث يتم تسجيل النوع الأول عندما يبدي الأفراد، ما يوحي بأنهم يدركون وجود الآخرين معهم، في شكل إغفال مهذب، وهنا يكون التواصل في شكل مستمر عبر الأساليب غير الشفوية مثل تعبيرات الوجه و حركات الجسم. أما التفاعل المركز فيتم عندما يتنبه الأفراد لما يقوله أو يفعله الآخرون¹

يبقى أن نؤكد هنا إنه ليس هناك فصل تعسفي بين المشاركة في كل نمط من الأنماط الاتصالية السابقة الذكر، بمعنى أن الشخص قد يتلقى معلومات وأفكار من نمط جمعي ونمط شخصي في نفس الوقت. وفكرة الاشتراك هذه أوحى بنمط ثالث يرتبط ببول ولازر سفيلد Paul F Lazarsfeld.

(1901- 1976) وكاتز وهو نمط يصف ذلك الشخص الذي يحصل على معلومات عن طريق مصادر . جمعية، لينقلها إلى الناس بتأثير وفعالية، وهو ما يطلق عليه النمط ذو الخطوتين، الذي يتميز بوجود عنصر وسيط قد نطلق عليه كذلك حارس البوابة² .

4. أهمية الاتصال التنظيمي :

يعتبر الاتصال التنظيمي من بين الأساليب الفعالة في تحقيق التفاعل والتكامل بين عناصر التنظيم فيما بينهم، أو بينهم وبين المحيط الخارجي. فمن شأن الاتصال التنظيمي تحسيس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح المشاريع التي ترعاها المؤسسة، يستمد الاتصال أهميته من كونه أداة أساسية في المؤسسات المعاصرة، وخاصة في المجال الاقتصادي والسياسي والاجتماعي في ظل تطور تقنيات يكون الفرد في التنظيم في اتصالات دائمة مع غيره من أفراد المنظمة؛ حيث يكون في اتصال مع الرؤساء والعملاء والزملاء، وبهذا يعد الاتصال عملية ضرورية وحيوية لبناء علاقات إنسانية داخل المؤسسة³، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في تعاملاتها مع

¹ أنتوني غيدنز، تر: فايز الصياغ: علم الاجتماع، ط 4، دار الوحدة العربية، (د. سنة). ص 170 ص 171.

² محمود عوده: أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، (د. ط)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009، ص 27.

³ دليو فضيل (أ)، مرجع سابق، ص 85.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته إذا لم يصحب ذلك بشرح كاف وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها و مبررات اتخاذها، بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات والأخبار الكاذبة التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المؤسسة.

كما من شأن انعدام الاتصال خلق جو من الضبابية والغموض في المؤسسة، ما يؤثر على سلوك أفراد التنظيم¹ (إداريين، رؤساء، مشرفين، عمال تنفيذيين)، فيصبح كل فرد يؤدي وظيفته في انقطاع تام عن الطرف الآخر.

من شأن الاتصال التنظيمي زيادة معدلات المشاركة من جانب أفراد التنظيم في مشروعات التنمية فالمعلومات : وكذلك الزيادة في انتمائهم للتنظيم المتحصل عليها تتبع من المصدر مباشرة لتعبر عن الموقف الذي يجب اتخاذه من قبل المستقبلين للرسالة.

إنه وسيلة أساسية لتحسين الأداء، والقيام بالأعمال وفق مخططات تحافظ على سلامة الممتلكات والموارد البشرية. ويتيح تبادل الأفكار بين عناصر التنظيم رؤساء ومرؤوسين في اتجاهاته المختلفة (صاعد، نازل، قطري)، لذلك تسعى المؤسسات من خلال تفعيل عملية الاتصال ربط كافة المكونات الداخلية للمنظمة مع بعضها لتحقيق أهداف التنظيم.

إن تدفق المعلومات من العاملين إلى الرؤساء ضرورة لا غنى عنها للمدير أو المشرف الناجح، فعن طريق هذه المعلومات يعرف المشرف مساعديه، ويعرف رغباتهم ومشاكلهم، وعن طريق هذه الاتصالات كذلك يستطيع المشرف تصحيح الأفكار الخاطئة لدى العاملين وفق أهداف وسياسات الإدارة، فتدفق المعلومات من أسفل إلى أعلى يضمن اكتشاف المشاكل التنظيمية قبل حدوثها سواء بالنسبة للفرد أو الجماعة

لهذا الاتصال التنظيمي له أهمية كبيرة ودور قيادي داخل المنظمة ، حيث أنه ذو درجة عالية من الأهمية ، سواء كانت هذه الاتصالات رسمية أو غير رسمية ، فإننا نسلط الضوء على النقاط التالية:

❖ الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة يوفر فرصاً للإبداع والابتكار للعاملين ، مما يمهد الطريق لهم من خلال عرض أفكارهم وآرائهم التي تساهم في تطوير المؤسسة.

❖ الاتصال التنظيمي ، من خلال المنع والمراقبة ، يساعد على رفع مستوى الأداء ، ويؤثر على ميول وسلوكيات العاملين ودوافعهم للعمل.

❖ المساعدة في خلق وعي جماعي وإجماع متماسك في نفس البيئة التنظيمية.

1 سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 18.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

- ❖ يساعد العاملين في المنظمة على مواكبة التطورات والابتكارات الجديدة التي تؤثر على المنظمة والتفكير في بيئة عملهم.
- ❖ إبقاء صناع القرار في منظمة المبيعات على اطلاع دائم بالأنشطة التفصيلية والدقيقة وتزويدهم بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ قرارات مستمرة.
- ❖ المساعدة على استيعاب حالات عدم الرضا ، لأن الإتصال التنظيمي بأشكاله المختلفة يعمل كصمام أمان يمكن من خلاله للعمال التعبير عن اتجاهاتهم بشأن المشكلات المختلفة والتعبير عن آرائهم.
- ❖ المساهمة في تعزيز حالة الولاء المستمر للمؤسسة.¹

5. أهداف الإتصال التنظيمي

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها يتوقف على نظام الاتصالات بها و هذا يعني أن الاتصالات التنظيمية لاينبغي النظر إليها على أنها عملية مستقلة بذاتها و إنما هي عملية تعتمد عليها كافة المعطيات الادارية في المنظمة.

ومن هنا يمكن تحديد جملة من الاهداف التي يسعى الإتصال التنظيمي لتحقيقها وهي:

✓ تحقيق التنسيق بين الافعال والتصرفات.

✓ المشاركة في المعلومة

✓ إتخاذ القرارات

6. وظائف الإتصال التنظيمي:

ترتبط وظائف الإتصال أساسا بمحتوى الإتصال، حيث يمكن ملاحظة هذا الارتباط في عدة جوانب تنظيمي وفي مختف مستويات التنظيم، ويلخص عزري عيد الرحمان وظائف الإتصال في النقاط الثلاث :

¹عبد المعطى محمد عساف، الإتصال الفعال، د ط، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 1999 ص185 .

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

- الإنتاج: لا يمكن بأي حال من الأحوال فصل الإتصال التنظيمي الرسمي في المؤسسة عن عملية الإنتاج، فتسرب المعلومات بين أعضاء التنظيم تحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته كما تحدد التوجيهات المرتبطة بالتنفيذ والأداء كتوجيه الإنذارات وابداء الإعجاب.

هذا فيما يخص الاتصالات الرسمية أما بالنسبة لتأثير الاتصالات غير الرسمية بين جماعات العمل فإنها تساهم في التحكم في الإنتاجية حسب ما أكدته تجارب هاوثورن؛ حيث تكون الاتصالات غير الرسمية هي المتحكم في العملية الإنتاجية، وغالبا ما تكون الاتصالات في هذه الحالة لفظية في شكل شائعات، أو قد تكون غير لفظية في شكل إيماءات، أو إشارات، أو صور تحمل دلالات بحسب ثقافة مجموعة العمل، فالمعلومات المنقولة ضمن النسق الاتصالي تسمح لفاعلين بتبرير الفعل، أو النشاط الذي يقومون به، كما تجعلهم في موقع جيد بالمؤسسة وتمنحهم نوعا من السلطة.

- الإبداع: يقصد به صياغة منظومة فكرية وسلوكية جديدة، بغرض التطوير التنظيمي، فمما لا شك فيه أن المنظمة لا تعيش في ركود، بل في عالم دائم التغير والحركة، وهو ما يفرض عليها تجاوز بعض التقنيات، والأساليب التنظيمية الروتينية والنمطية التي أصبحت تشكل عقبة في مسار نمو وتطور المؤسسة. وهذا التجاوز لا يمكن أن يتم بطريقة سلسة إلا وتعرض لتيار عنيف من المقاومة يتم مع درجة ثورة التغيير المرغوب إحداثها¹، ولعل من أهم الأسباب الدافعة إلى مقاومة التغيير هي محاولة الحفاظ على مكتسبات الحاضر، والخوف من فقدان بعض الامتيازات نتيجة للتغيير في المستقبل. وهنا تظهر وظيفة الإتصال في إقناع عناصر المؤسسة بضرورة تبني طرق إبداعية تواكب مستجدات المحيط الداخلي والخارجي.

- الصيانة (المحافظة): يسهم الإتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن لتدعيم التفاعلات بين الفاعلين، وتقويم قيم العمل لديهم، ويتمثل دور الإتصال المتعلق بالصيانة في أداء ثلاث مهام تتمحور حول حفظ الذات وما يرتبط بها من مشاعر وعواطف؛ بتزويد الفاعلين بالأمن وروح الانتماء من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم، مثل الزيارات الميدانية ولوحات التقدير، لأن الإتصال المباشر من طرف الرؤساء مع الفاعلين الموجودين في القاعدة يمنحهم الإحساس بالانتماء التنظيمي، والتعلق بالمؤسسة بشكل أكبر، أما مهمة تغيير مواقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم على مستوى أفقي وعمودي

¹ لموشي عبد العزيز: أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالإتصال، مذكرة ماجستير تخصص علم اجتماع، جامعة الحاج، لخضر، باتنة، 2009، ص 109

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

فتتمحور حول تفاعل خصائص الفاعل مع خصائص وظروف بيئة العمل؛ فغياب الاتصال داخل المؤسسة¹، ينجم عنه عدم قدرة الفاعل على نقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل، كما لا يمنه التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته وأهدافه وآفاقه، ولا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه، الأمر الذي يدفع به إلى النظر إلى مؤسسته نظرة سلبية لشعوره بالاعتزاز فيها، في حين تعبر مهمة ضمان استمرار العملية².

7. وسائل الإتصال التنظيمي:

تتشكل عملية الإتصال من عناصر أساسية: المرسل، المستقبل، الرسالة، وسيلة الإتصال، رجع الصدى. وتعتبر الوسيلة من أهم هذه العناصر لكنها لا تكفي لوحدها فالتركيز عليها يؤدي إلى أن بعض تقنين الإتصال و يرى ، **ANNIE BARTOLLI** هو المنشآت مثلا تعتبر الإتصال التنظيمي غاية في حد ذاته، و أن مجرد وضع هياكل و وسائل سوف يحقق العملية فتحاول بذلك وضع وسائل و دعائم كإصدار جريدة المؤسسة مثلا و الحقيقة غير ذلك لأن العملية الإتصالية ظاهرة معقدة لا يمكن إختصارها في دعائم و وسائل تقنية لكن رغم هذا لا يمكننا إغفال الدور الهام لهذه الوسائل في تحقيق أهداف المؤسسة فمن الأفضل الإهتمام بها لكن ليس على حساب التحليل الإستراتيجي للحاجيات الإتصالية داخل التنظيم فالواقع يؤكد أن هناك عوامل أخرى بسببها إجتماعية، سياسية يجب أخذها بعين الإعتبار وقد وضع أحمد صقر عاشور مجموعة من الخصائص الهامة التي يجب توفرها في وسيلة الإتصال داخل التنظيم وهي³:

أ- الأبعاد الحية للوسيلة: كلما تعددت الحواس التي تتلقى الرسالة (المعلومات) كانت فعالية الإتصال أكبر عند تلقي الرسالة.

ب- قدرة الوسيلة على إعطاء معلومات مرتدة: توفر رد الفعل هام جدا لأنه يسمح بمعرفة درجة إستيعاب الفاعل للرسالة ودرجة تأثيرها عليه من خلال المتابعة مما يسمح للمرسل بإعادة تكييفها.

ج- قدرة الوسيلة على التوصيل الجيد: كلما كانت الوسيلة قادرة على إيصال المعلومات دون تشويش وتحريف كلما حققت أهدافها.

1 جمال بن زروق: التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، 2010، 2-
جامعة دمشق، مجلد 26، عدد 1، ص 404.

2 مرجع نفسه، ص 87

3 أحمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1989، ص 269.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

1.7 وسائل الإتصال الشفوي:

أ-المقابلات:

تعتبر من أهم وسائل الإتصال فهي تستخدم بين الرئيس و المرؤوس أحيانا وتعرف بأنها المحادثة الجادة الموجهة نحو هدف محدد و ليس الرغبة في المحادثة فقط و هي كذلك عبارة عن محادثة بين الطرفين بغرض تحقيق هدف أو مصلحة مشتركة¹ و يمكن تلخيص أنواعها الممارسة داخل المؤسسات إلى:مقابلة الإستقبال للجدد،التحقيق،التطور،التقييم،دراسة ملف معين و أخيرا مقابلة خاصة بالمكافاة أو العقاب، و من فوائدها تسمح بالذهاب بعيدا في دراسة الموضوع أفضل من التبادل غير الرسمي الذي يحدث صدفة فهي تعزز المعلومات الموجودة عند المتحاورين و تدفع ردود أفعالهم مباشرة كحلقات النوعية،أفواج التعبير،أفواج العمل،إجتماعات التبادل..هذه الأفواج لها هدفين هما:

-هدف نهائي: إعطاء حلول لمشاكل المؤسسة.

- هدف وسيط: تشجيع التبادلات بين الفاعلين من مستويات مختلفة خاصة أولئك الذين لم يعملوا من

قبل جماعيا.

ب. **الإجتماعات:** عبارة عن لقاء يجمع بين فردين أو أكثر لمناقشة موضوع أو حل مشكلة معينة² و

أيضا نشاط جماعي يأخذ طابع الحوار الكلامي المنظم الذي يدور حول موضوع أو مشكل معين،فهناك الخاصة بالمعلومات النازلة كأن يجمع الرئيس مساعديه و يقدم لهم معلومات جديدة أو يعلق على معلومات سبق نشرها و هناك الخاصة بالمعلومات الصاعدة كأن يبحث نفس الرئيس على جمع الآراء و الأفكار حول موضوع معين،لكن في الغالب الإجتماعات تهدف إلى تبادل الآراء من كلا الجانبين و هناك عدة أنواع لها هي:إجتماع عمل تفريري،مفاوضات، تنسيق،تكوين....)و كي تحقق الوسيلة نجاحا لا بد من توفر المبادئ التالية:

- الهدف الواضح.

- برنامج الإجتماع محدد بدقة.

- تحضير من طرف طالبي الإجتماع.

- تحديد الأدوار (المنشط، المشاركون).

¹ عبد السلام أبو فحف: أساسيات الإدارة، الدار الجامعية ، لبنان ، 1995 ، ص 172.
² محمد علي شهباب: السلوك الانساني في النظم، دار الفكر العربي، 1982 ، ص 247 ص 253.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

- التوقيت المحدد بدقة.

- تحضير وتقديم عرض حال.

- تحديد أفكار ومواضيع الإجتماع الموالي.

ج. الندوات والمؤتمرات:

الندوة عبارة عن مناقشة متكاملة بين مجموعة من الأخصائيين في موضوع معين، و جوانب مختلفة من هذا الموضوع. المؤتمر هي الوسيلة التي تتم بها إقناع الجمهور بفكرة معينة أو موضوع شائك لتأييد الرأي العام.

2.7 وسائل الإتصال الكتابي:

أ-الإصدارات الداخلية: هناك العديد من أنواعها داخل المنشآت والجمهور المعني بهذه الإصدارات هم العمال، الزبائن، وحتى الشركاء الخارجيين، ونميز مجموعة من هذه الإصدارات:

- رسالة المؤسسة: تكون أحيانا سنوية تخص التوجهات العامة للمؤسسة وأحيانا تكون ظرفية خاصة بحدث معين خاص بسير المؤسسة وحياتها اليومية، لكن كل هذه الوثائق تكون أحيانا محددة بأسلوب إداري يصعب فهمه عند ذوي المستوى المنخفض من التعليم.

ب-أفواج حل المشاكل:

تكون ذات مهمة دائمة أو ظرفية تشكلت لدراسة مشكل ما و هناك الكثير من التسميات الأخرى لها -النشرة: تشبه نوعا ما الرسالة، تتكون من 1-3 صفحات مطبوعة ومكتوبة على الورق العادي وتعالج موضوعات ظرفية حديثة تهم الفعلين في هيئة أو مؤسسة معينة.

- الملصقات: وسيلة حديثة الإستعمال تستعمل خاصة لبث المعلومات الآتية من مصلحة المستخدمين أو الإدارة.

- المذكرات والتقارير: وهي التي يرفعها العاملون للرئيس، و تعتبر وسيلة إتصال صاعد.

- صندوق الإقتراحات والشكاوى: تضع المؤسسة عددا من الصناديق في أرجائها المختلفة مكتوب عليها (صندوق الإقتراحات والشكاوى) فالمؤسسات مجبرة على معرفة إقتراحات العاملين بالنسبة لتطوير العمل وتحسين الإنتاج.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

ب-التحقيقات: إن عملية سبر الآراء من العمليات المتعارف عليها داخل المؤسسات ويمكن تمييز عدة أنواع منها:

- تحقيقات خاصة بالرضى عن موضوع ما

- تحقيقات خاصة بالمناخ الإجتماعي (الحالة الداخلية، صراع أو وفاق)

- تحقيقات سوسيوثقافية (تحديد نسق القيم).

تسمح التحقيقات بجمع قدر كبير من المعلومات والتي تسمح بعد ذلك بتحديد وتوضيح الإختيار والقيام ببعض الإجراءات الميدانية، لكن هذه التحقيقات أحيانا تتطلب الإحتياط خاصة من حيث وضوح الهدف ودقته، والسرية تكون أساسية خاصة في المواضيع الشائكة ويمكن أن تسمح بإظهار رجع الصدى من طرف المستوحيين.

ج-ألواح القيادة: إن المؤسسة بحاجة لمثل هذه الوسيلة لجمع المعلومات حول وضعيتها ومحيطها فهذه الوسيلة متعددة المواضيع (محاسبة مالية، مستخدمين، تجارة، نتائج، بحث) ويمكن أن نسند المهام التالية له:

- جمع المعلومات حول المحيط الخارجي (تطور الأسواق، المنافسين، التكنولوجيا، السياق

الجيوسياسي، التكنولوجي...)

- دراسة المعطيات الداخلية والمقارنة بين أداء القيادة عند مختلف المستويات.

- نقل المعلومات المهيكلة نحو البيانات الداخلية (النقابة، المديرية...) أو الخارجية (مجلس

الإدارة، الشركاء...).

- نقل المعلومات الصاعدة من القاعدة، ونشر المعطيات العامة التي تجمع من مختلف الوحدات،

أو جانبية (إمكانية مقارنة المعطيات من وحدة لأخرى).

8. نظريات الإتصال التنظيمي :

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

1.8 المداخل النظرية الكلاسيكية ودراسة الإتصال التنظيمي

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

جاء التصور التقليدي للمنظمة متسما بطابعه الفلسفي الباحث عن الطريقة العقلانية في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية الواسعة التي عرفت أوربا مطلع القرن العشرين، وقد جاء بعض هذه النظريات مستندا إلى التجارب الميدانية في طرحه، فيما انطلق البعض الآخر من تسليمات نظرية وثنوية في معالجة القضايا التنظيمية، ونخص بالقول هنا كل من الاتجاه النظري الإداري، واتجاه العلاقات الإنسانية، والاتجاه النظري البيروقراطي.

1.1.8 نظرية الإدارة العلمية :

تعود هذه النظرية إلى مؤسسها ويليام فريدريك ويسلو تايلور Frederick Winslow Taylor 1865-1915 الذي ترك جامعة هارفارد لقصور في بصره ولميوله الشخصية للميكانيكا، وبعدما أمضى أربع سنوات في مصنع صغير للمضخات، أصبح تايلور عامل خراطة عام 1878، وفي سنة 1883 تحصل على شهادة مهندس في الميكانيكا، وبعد سنوات من العمل نشر كتاب، مبادئ الإدارة العلمية، سنة 1911¹ والذي تضمن تطبيقا الإدارة العلمية للعمل.

كانت انطلاقة تايلور من سؤال مؤداه: كيف يقوم بعمل في شروط مناسبة، وبطريقة أكثر فعالية -مأمكن- في محيط العمل الصناعي، ومنه يمكن مبادئ مدرسة الإدارة العلمية في النقاط الأربع التالية:

أ. **التقسيم العمودي للعمل:** يقضي هذا المبدأ بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، بحيث يسن في العمل طريقة صحيحة وسريع لتأدية العمال للعمل وفق الطريقة والزمن المحدد من قبل المهندسين، وينبغي على العمال والمهندسين التحلي كل بعمله، تبعا للتقسيم الهرمي. وقد فرضت هذه التفرقة بين العمال تقسيما اجتماعيا بين المهندسين أصحاب الياقات البيض والعمال التنفيذيين بالياقات الزرق.

ب. **التقسيم الأفقي للعمل:** يقوم هذا المبدأ على إلغاء الحركات الخاطئة التي يقوم بها العمال وإحلالها بحركات صحيحة تؤدي في وقت قياسي بتحليل جميع الحركات التي يتضمنها أي عمل من الأعمال، وقياسها حتى يتم استبعاد الجهد الممكن تجنبه تبعا لما تصل إليه هذه الدراسة من نتائج، وهذا ما يعرف بنظام الحركة والزمن الذي يقرض اختيار الطريقة الأنسب في العمل. ، وقد تأثر هنري فورد (1863-1947) بهذا المبدأ؛ إذ تبناه في نظريته الفوردوية التي تقوم على مبدأ العمل وفق سلسلة متصلة، ومبدأ التتميط فهذا التقسيم في العمل

¹ Roger Aim : l'essentielle de la théorie des organisation, Gualino éditeur, 108. Paris, p 25-26, 2006

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

توحيد القياس - والعمل مقابل خمس دولارات في اليوم،¹ أو التخصص بين العاملين يتيح لهم التعرف أكثر على طبيعة العمل، ومنه أداءه بطريقة سريعة نتيجة تكرر العملية لساعات وأيام.

ت. الأجر بالحصّة: عالج تايلور مشكلة إضاعة الوقت في العمل؛ إذ يقود هذا الأمر بأفضل العمال إلى

التقليل من سرعتهم التنفيذية إلى أدنى مستوى بحجة أن المقابل اليومي منخفض وللتغطية على العمال الأقل نشاطاً. كما أن هؤلاء العمال يلجئون إلى إضاعة الوقت كوسيلة نضال للرفع من أجرهم، ومن هذا خلص تايلور إلى أن غاية العامل الأساسية من العمل هي الأجر، وتبعاً لذلك أوصى بضرورة تقديم الأجر تبعاً للقطع المنتجة وتقديم الحوافز المادية.

أ. الرقابة على العمل وهرمية الوظائف: أقام تايلور تقسيماً هرمياً للوظائف للحد من التبذير وإضاعة

الوقت في العمل، وقام بتعيين مشرفين ورؤساء على العملية الصناعية ومراقبين يوجهون العمال للعمل وفق الطريقة التي تقل فيها الحركة، وتكون أكثر فعالية في أقل زمن ممكن. وهذا ما يعمل مجلس الخبراء بالمؤسسة على توفيره للمشرفين الذين يتم توجيههم فنياً وتحديد نطاق الإشراف برئاسة رئيس واحد لعدد قليل من العمال، بغية تحقيق الفعالية والكفاءة في الرقابة والأداء.

نستنتج من المبادئ الأربعة أن تايلور قد نظر إلى المؤسسة الصناعية باعتبارها تنظيم مغلق، ومعزول عن المجتمع الخارجي، كما أنه ألغى الجانب الإنساني للعامل لاعتباره أداة يمكن برمجتها وفق نموذج ثابت في تأدية العمل.

لاحظت نظرية الإدارة العلمية أن المشاكل التي كان يواجهها المديرون كانت ترجع في الغالب إلى الارتجال في العملية الاتصالية والعاطفية بدلاً من العقلانية والموضوعية في التسيير، الذي حرصت على نشر ثقافة التسيير الرسمي؛ أي التحول من العلاقات القربانية إلى العلاقات الصناعية ومن الاتصال غير الرسمي إلى الاتصال الرسمي.²

فكان تايلور ينادي بضرورة أن يطيع العامل أوامر السلطة التنظيمية، وأن يتكيف مع متطلبات التنظيم، واتجاه الاتصال يكون نازلاً من أعلى إلى أسفل دون أن ترجع عكسياً. وتعتبر التقارير الخاصة بإنجاز العمل الشكل

¹ Roger Aim : l'essentielle de la théorie des organisation, Gualino éditeur, 108..Paris, P 32.2006.

² ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية تطبيقية، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2011، ص

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

الأوحد للاتصال الصاعد¹، ويجب أن يتم اختيار القيادات التنظيمية من خلال المنافسة القائمة على الجدارة، علام: 1994 والاستحقاق.

أهملت نظرية الإدارة العلمية الاتصال المبني على العلاقات الإنسانية والخاص بحل المشكلات المتعلقة بالتسيير، ولهذا الخل في العملية الاتصالية أثر على عملية التسيير. وقد كشفت مدرسة العلاقات الإنسانية هذا الضعف في نظرية الإدارة العلمية خلال دراساتها الميدانية.

2.1.8 نظرية التقسيمات الإدارية:

قد بين فايول في كتابه الإدارة الصناعية والعامه 1916 النشاطات الرئيسية للمنظمة والمتعلقة ب: العمليات الفنية (تصنيع، إنتاج).

العمليات التجارية (شراء، بيع).

- العمليات المالية (القيمة، العوائد المالية).
- العمليات الوقائية (حماية الأف رد والتجهي ا زت والمواد من مخاطر العمل).
- العمليات المحاسبية (المخططات، الجرد).
- العمليات الإدارية: بدا تركيز فايول على هذه العملية جليا؛ إذ حرص على توفير علاقات

اجتماعية بين الأفراد والجماعات العاملة بمختلف مستوياتها من خلال الحرص على الوظائف الرئيسية

للإدارة، والتي تشتمل على التخطيط للمؤسسة في نشاطها الحاضر، واستش ا رف مستقبلها، وتنظيم مواردها المادية والبشرية، وتقديم الأوامر الموجهة للسلوك في إطار تحقيق أهدافها، والتنسيق بين مختلف مصالح ووحدات المؤسسة بإقامة شبكة اتصال، وممارسة رقابة دائمة على تطبيق النشاطات السابقة. وقد قدم فايول مجموعة من المبادئ التي تحافظ على هذه الوظائف، والتي نلخصها فيما يلي:

- تقسيم العمل: يقوم هذا المبدأ على تنصيب العمال في تخصصات محددة بغرض دمجهم مع المنصب لتقديم أداء جيد.
- السلطة والمسؤولية: المقصود بالسلطة هنا هو السلطة الرسمية التي تمد المديرين بالقوة الرسمية والتنفيذية وتحمل المسؤوليات. والسلطة عند كروزيي تتميز بكونها تبادلية وليست ممنوحة؛ إذ لا

¹ اعتماد أحمد علام: دراسات في علم اجتماع التنظيم، ط 1، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994، ص 71.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

- يمكن أن نقول أن ،ب، ينفذ الأوامر الصادرة عن ،أ، تلبية لرغبات ،أ،، ولأن ،ب، يحصل على بعض الأشياء كبديل من ،أ. بل ينظر إليها على أنها توجيهات يتحمل ،أ، مسؤولية نتائج تنفيذها في حدود سلطته في التنظيم.
- النظام: يقوم هذا المبدأ على احتارم القواعد والنظم واللوائح، والعمل على إطاعة الأوامر الرسمية وتطبيق التعليمات، وتوجيهات المشرفين.
 - وحدة الأمر: يشير هذا المبدأ إلى تلقي عناصر التنظيم للأوامر من مصدر مباشر حتى لا تشوه الأهداف الرئيسية للمنظمة ولا تتحرف.
 - وحدة التوجيه: من الواجب على أنشطة المؤسسة أن تكون متاربطة بخطة موحدة، وأن تكون موجهة نحو تحقيق هدف محدد لدى جميع وحدات التنظيم الداخلية والخارجية.
 - الخضوع: وهو أن توجه مصالح الفرد الشخصية لخدمة الصالح العام، ويجب على الإدارة أن تعمل على التوفيق بين المصالح الشخصية والعامة بإتباع آليات تكشف بها عن رغبات أعضائها لربطها بأهداف المؤسسة.
 - المكافأة: لا بد من توفر هذا المبدأ كعنصر عادل وأساسي للقيام بالأعمال والمهام التي توجه لأفراد من قبل الإدارة.
 - المركزية: لا بد من تركيز السلطة في يد جهة إدارية يعهد إليها الوقوف على تنفيذ الأوامر، وتوفير الظروف المناسبة لذلك، مع فسح مجال اتخاذ بعض القرارات الأنية لتسهيل العمل وتفعيله.
 - تدرج السلطة: يقوم هذا المبدأ على الاعتماد على هيكل تنظيمي يبين تسلسل السلطات والعلاقات المهنية والإدارية بين الرؤساء والمرؤوسين، وعدم ترك وضعيات لا توجد في شأنها قوانين واضحة وصريحة، ما يمنح للفاعل هامشاً من الحرية والمناورة. والفاعل الذي ينتبه لهذه التغيرات يعمل على زيادة سلطته وبسط نفوذه.
 - الترتيب: يقصد بهذا المبدأ تحديد أماكن محددة لعمل الأفراد حتى يسهل الاتصال بهم، ووضع المواد والأجهزة بكيفية تسهل الحصول عليها مستقبلاً.
 - المساواة: تتطلب العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين عن طريق مبدأ المساواة، وعلى أساس الاختلاف في العمل، والقيام بتنفيذ المهام بصورة محددة ودقيقة من خلال التخطيط للقوى العاملة.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

- ثبات الأفراد: يعتبر العامل فاعلا في كل مؤسسة بالمعنى الذي يحمل فيه إستراتيجيته الخاصة، والتي يطمح إلى تحقيقها انطلاق من مكان عمله. وأن تثبيت العمال في تخصصات معينة يساعدهم على إتقان العمل وتجنب الحركات غير المنتجة.
 - الابتكار: تتطلب كثير من الوظائف نوعا من المرونة والمهارات الفردية التي تتناسب مع المواقف الجديدة، لهذا فهي تتطلب فاعلين مبدعين ومبتكرين.
 - روح التعاون: أكد هذا المبدأ على أهمية وجود التعاون والتنسيق بين عناصر ومستويات التنظيم وبخلق روح الجماعة لديهم، وتدعيم ولائهم للتنظيم لتدعيم الاستقرار الوظيفي.
- تستند هذه المبادئ للعقلنة والمنطق لقابلية تطبيقها على المؤسسات الإنتاجية، وهذا راجع إلى انطلاق هذه المبادئ من واقع المؤسسة التي كان يعمل بها فايول كمدير، أين سجل ضرورة توفر هذه المبادئ التنظيمية للحصول على إنتاجية أفضل.
- تظهر أهمية الاتصال في هذه النظرية من خلال المبادئ التي أتى بها فايول في إطار التنظيم.

3.1.8 المدرسة السلوكية: The Behavioral School

بدأت بدراسات هوثورن أهمية الديناميكية الداخلية للجماعات، وأهمية المجموعات غير الرسمية وركزت على استخدام الاتصال وجها لوجه كوسيلة من وسائل ديناميكية نقل المعلومات الدقيقة غير أن هذه المدرسة ركزت بشكل كبير على الجوانب الإنسانية في الاتصالات والإدارية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية، الشيء الذي جعلها تتبالغ وتغفل الجوانب الإدارية¹. و، قد ركزت هذه النظرية على أن تجاهل التنظيمات غير الرسمية، و ما يسودها من قيم، ومعايير قد يؤدي بدوره إلى انهيار الاتصال بين قمة التنظيم وقاعدته، لذلك يجب على الإدارة تحقيق درجة معينة من الاتساق، والانسجام بين الأهداف الخاصة لهذه (التنظيمات غير الرسمية مع الأهداف العامة للتنظيم الرسمي)².

¹ علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل ، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2006 ، صص 51-52

² صالح بن ونوار، فعاليات التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة ،قسنطينة، ط2، ص 152.

4.1.8 مدرسة النظام الاجتماعي: The Social System School

يمثل هذا المدخل في واقعه نظاما للعلاقات الثقافية المتداخلة رواده شستر برنارد، (S.Bernard) ويعتبر الكثير من الباحثين الإداريين أن برنارد هو صاحب النظرية، (H.Simon) وهنري سيمون الأساسية للاتصال ذلك بأنه الأول الذي تعرض بالشرح، والنقد لطبيعة الاتصال، ومكوناته خصائصه، وعلاقته بنظام السلطة التنظيمية الرسمية، وغير الرسمية، وهو يؤمن بأن الاتصال غير الرسمي مساهم فعال في خلق أجواء جديدة قد تستغلها المنظمة لرفع أدائها مستقبلا، وكذا أن غياب التقنية الملائمة للاتصال قد تلغي إمكانية تحقيق الأهداف التي تعتبر الغرض الأساسي لقيام أي منظمة، ويؤكد برنارد أن المنظمة الناجحة هي التي تمنح العاملين بها: الاتصال المتبادل، الانسجام مع الزملاء، المشاركة، تكييف ظروف العمل مع عادات، وسلوك الفرد.

روادها كترز وانتقالها، وتوصيلها داخل المنظمات، ويمكن تعريف الاتصال ضمن هذه النظرية بأنه تبادل للمعاني، و الرسائل بين المنظمة، وبين بيئتها كما هو بين الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية، وهو الغراء الذي يمسك المنظمة ببعضها، وهو يحقق الانسجام و التوافق بين أجزائها، والاتصال يمكن فهمه بارتباطه بالنظام الاجتماعي الذي يظهر فيه.¹

أ-نظرية النظام التعاوني لشستربرنارد:

عرف برنارد المنظمة على أنها نظام من التعاون، هذا التعاون موجه بغرض تحقيق الأهداف التي سطرته المنظمة، وامتدت نظريته لدراسة الأفراد وكيفية تحفيزهم، إنطلقت هذه النظرة من جانب الحاجات، أي ما يمكن للمنظمة أن تقدمه للفرد، من ظروف جيدة للعمل وامتيازات إجتماعية، واعتبر عنصر القيادة عامل أساسي لتحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، كما أشار لمبدأ تفويض السلطة لكن من الأسفل إلى الأعلى عكس الكلاسيك، بمعنى أن العامل يفوض السلطة إلى رئيسه يعني ذلك القبول بأوامره.

ويعتبر شستربرنارد من الباحثين الممارسين الذين أعطوا دفعة جديدة لنمو هذا الفكر من خلال إضافاته المتعددة، ومن أجل الوصول إلى تعريف مناسب لطبيعة العملية الإدارية، طور برنارد ما يسمى بنظرية التعاون تستند على أن إشباع احتياجات الفرد الطبيعية والاجتماعية تحتم عليه التعاون مع الآخرين.

¹ علي عياصرة، محمد محمود العودة، مرجع سابق، ص 53، 56

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

من هذا فإن تعريف برنارد لمضمون (التنظيم الرسمي) يقوم على أساس أنه نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المتداخلة والمستقلة لمجموعات مختلفة من الأفراد يعملون جميعا تحت أنماط توجيهه من أجل تحقيق الأهداف المشتركة*.

هذا التعريف يسقط على مختلف المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها، ويبني برنارد نظرية في التنظيم الرسمي على أساس وجود ثلاثة عناصر رئيسية:

1- هدف مشترك بمثابة المحور الذي يجمع أعضاء المنظمة.

2- إمكانية الإتصال بين أعضاء المنظمة.

3- الرغبة في العمل والمساهمة في إطار المنظمة.

ونستنتج من هذا أن أي تنظيم عبارة عن نظام تعاوني، تتوقف فعاليته على مدى تعاون

أعضاؤه، وترتبط إستمراريته بمدى تحقيق أهدافه ودائما حسب برنارد فإن نشأة التنظيم تتم بإحدى

الطرق التالية:

- نشأة تلقائية، نشأة هادفة بمبادرة من الإنسان، نشأة نتيجة توسع أو اندماج تنظيمات قائمة نشأة

نتيجة الانفصال عن تنظيمات قائمة فعلا.

وتعتبر ظاهرة النمو صفة لصيقة بالمنظمات، ويتحدد كبر الحجم بمجموعة من العوامل أهمها:

- التشابك في الأهداف.

- مستوى التطور التكنولوجي.

- عوائق الإتصال بين أجزاء المنظمة.

- تعقد التفاعلات الشخصية بين أعضاء المنظمة.

هو صاحب النظرية الأساسية للإتصال، ذلك أنه من Bernard ويعتبر الكثير من الباحثين أن أوائل الذين

تعرضوا بالشرح والنقد والتمحيص لطبيعة الإتصال ومكوناته وخصائصه، وعلاقته بنظام السلطة التنظيمية

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

الرسمية وغير الرسمية، ويعرض برنارد في كتابه، وظائف المدير، مجموعة من الأفكار ذات العلاقة بموضوع الإتصال وهي†:

أ- يعرف برنارد التنظيم الرسمي بأنه جملة من المكونات المعقدة الفيزيائية والبيولوجية

والتي تربطها علاقة خاصة، Social component والشخصية، بالإضافة إلى المكونات الاجتماعية.

وعلى هذا الأساس فإن برنارد لم يحصر المنظمة في مجموعة من القواعد والإجراءات بل أعطاها

طبيعة تعاونية وربطها بالمضمون الإجتماعي، وهي وفقا لهذا (أي المنظمة) تربط بمكونات أساسية هي:

1- الجانب المادي الملموس، 2- الجانب الإجتماعي، 3- خصائص الأفراد، 4 - متغيرات أخرى.

ب- إن المنظمة غير الرسمية تتضمن أشياء غير مدركة، وقد تتعارض مع أعمال المنظمة الرسمية، وهي تؤدي دورين من التأثيرات:

- تأسيس بعض السلوكات والعادات والتقاليد.

- قد تساهم في خلق أجواء يمكن للمنظمة الرسمية أن تستغلها في العمل.

ومما سبق يتضح أن برنارد يؤمن بأن الإتصال غير الرسمي مساهم فعال في خلق أجواء جديدة قد تستغلها المنظمة لرفع أداؤها مستقبلا.

ويعتبر برنارد أن المنظمات غير الرسمية قد تكون سببا في ظهور المنظمات الرسمية، وأن هذه الأخيرة هي ضرورية إلى تنظيم غير الرسمي وأي تنظيم إجتماعي كبير، بل إنه يعتبرها وسيلة للإتصال ومساهمة في تعاون الأفراد.

ج- دور التقنية في الإتصال: يرى برنارد أن غياب تقنية ملائمة للإتصال قد تلغي إمكانية تبني وتحقيق بعض الأهداف التي تعتبر الغرض من تأسيس المنظمة أصلا.

د- يؤكد كلى أهمية صيانة نظام الإتصالات لأداء المنظمة:

ومن هنا يجب أن تتولى هذا العمل الهيئة التنفيذية بإعتباره عملا إستراتيجيا، وذلك عن طريق إختيار موظفين يتولون مهام تقنيات الرقابة.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

وبشكل عام يعتبر برنارد بأن التنظيمات غير الرسمية قد تساهم بشكل ما في حماية كرامة الفرد وضمان حقوقه من تعسفات المنظمة الرسمية.

ويؤكد برنارد أن المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تمنح العاملين فيها قدرا مناسباً من إشباع وتلبية الدوافع العامة التالية التي تدفع الفرد للالتحاق بالمنظمة وأهمها:

1- الإتصال المتبادل 2- الإنسجام مع الزملاء 3- المشاركة 4- تكيف ظروف العمل مع عادات وسلوك الفرد.

هذا ويشار إلى أن برنارد أسهب في الحديث عن الإتصال خاصة غير الرسمي بإعتباره جزء لا يتجزأ من الطبيعة الإنسانية والاجتماعية للموظف، والذي لا بد أن يتواجد داخل أي منظمة، كما ربط برنارد بين طبيعة الإتصالات وعلاقتها باتخاذ القرارات من حيث طبيعتها سواء أكانت إتصالات صاعدة أو نازلة¹.

ب- نظرية اتخاذ القرارات والتوازن التنظيمي SIMON HERBERT :

انطلق في دراسته للتنظيم من زاوية تقوم أساساً على مفهوم اتخاذ القرارات، بمعنى أن السلوك

التنظيمي ما هو إلا محصلة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري داخل المنظمة، وبصفة أخرى تحديد السلوك التنظيمي يتوقف على كيفية اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة فيها، وللإشارة فإن سيمون انطلق في دراسته من فكرة الرجل الإقتصادي -الفكر الكلاسيكي- أي صفة الرشد التي يجب أن تتوفر، لكنه أدخل على مفهوم الرشد تعديلاً يقوم أساساً على الفصل بين : من جهة الرشد الموضوعي، بإعتباره سلوكاً صحيحاً وقائماً على معلومات كاملة عن البدائل المطروحة للمفاضلة ونتائجها المتوقعة، ومن جهة أخرى الرشد الشخصي القائم على السلوك المبني على المعلومات المتاحة للفرد، مع الأخذ بعين الاعتبار القيود المختلفة التي قد تقف عائقاً أمام قدرة الإنسان على الاختيار الأمثل. يحدد سيمون الخطوات الأساسية لبناء التنظيم في:

- 1- تحديد مجموعة من المفاهيم تستخدم لوصف مختلف المواقف الإدارية، وقابلية القياس لهذه المفاهيم.
- 2- لا يتوقف وصف التنظيم أساساً على مبدأ تقسيم العمل والتخصص، وتوزيع الوظائف والأدوار، بل يجب وصف مراحل اتخاذ القرارات.

3- الإهتمام بتحديد العوامل المختلفة المحيطة بأعضاء المنظمة وتحديد قدرتهم على الأداء واتخاذ

¹ علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط 1. 2004، ص 67

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

القرارات (حدود الرشد).

4- توضيح الأهمية النسبية لمختلف المعايير المستخدمة في تقييم كفاءة التنظيم وبالتالي المنظمة،

أي وزن كل منها في إطار إعطاء صورة أكثر وضوح حول فعالية التنظيم.

- يمكن القول أن نظرية سيمون تعطي صياغة جديدة للرضا الذي يمكن أن يتحقق بأقل من الحد الأقصى، عوض الحصول على الحد الأقصى كما في الفكر الكلاسيكي، وبذلك فهو يعطي نموذج

للرجل الإداري كبديل للرجل الإقتصادي هدفه الحصول على حلول مرضية للمشاكل المطروحة بناء على قرارات تتخذ على أساس معلومات تتعلق مباشرة بالمشاكل المطروحة.

ومنه يمكن أن نعرف التنظيم على أنه هيكل مركب من الإتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، من هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والإتجاهات التي تحكم عمليات اتخاذه للقرارات، كذلك يتكون التنظيم من توقعات الأعضاء لأنواع السلوك المتبادل†.

ويمكن حصر أفكار سيمون في:

- تعتبر كل السلوكيات التنظيمية قبل أن تتحول إلى أفعال على أنها عملية إختيار، ويعني القرار

اختيار البديل الأفضل من بين مجموع البدائل المتاحة.

- أن طبيعة الهيكل التنظيمي قائمة على أساس وجود مستويين: مستوى أدنى منفذي ومستوى

أعلى متخذي القرارات، وفي هذه الحالة تتسع الفجوة بين متخذي القرارات ومنفذيها نتيجة لتعدد

المستويات التنظيمية، ومنه تتجلى القدرة في التأثير على المستويات التنفيذية.

- أن القرار ما هو إلا إختيار بين مجموعة من البدائل تتطلب عملية طويلة من التخطيط

والإعداد، ترمي هذه العملية في الأخير إلى تحقيق هدف الذي يعتبره في حد ذاته وسيلة لتحقيق هدف آخر،

وهنا نلاحظ أن البديل المختار ما هو إلا حل وسط لا يؤدي إلى تحقيق الهدف بشكل تام (نتيجة لعدم

التأكد) لكنه يكون أفضل البدائل بناء على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة (القرار هو

محصلة التفاعل بين عناصر التنظيم الداخلية والخارجية).

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

- أن النشاط التنظيمي هو نشاط جماعي الأمر الذي يتطلب توفير جو العمل الجماعي بين أعضاء المنظمة تلك هي التي تعبر عنها بعمليات اتخاذ القرارات التي تتخذ باسم المنظمة تتعلق بمجالات تحديد وظيفة الفرد وواجباته، تحديد السلطة، ووضع قواعد عمل للتنسيق بين أنشطة أعضاء المنظمة.

كما عبر عن التنظيم بأنه مجموعة من العلاقات والروابط التي تنشأ بين مجموعة من الأفراد، وأي نشاط يتم إنما يتحقق بمعرفة هؤلاء الأفراد، وسبب اندماج الأفراد داخل المنظمة وقبولهم لهرم السلطة القائمة نابع من قناعتهم أن الانضمام سوف يؤدي إلى إشباع حاجاتهم وطموحاتهم الشخصية، وبالتالي تظهر المنظمة كخلية أساسية داخل المجتمع التي يربط بها الإنسان بغية تحقيق أهدافه الخاصة، هذا الإقبال على الاشتراك والانضمام إلى المنظمات يقوم على فكرة أساسية في فكرة التوازن بين مساهمات الفرد وما يحصل عليه، ففكرة التوازن شرط أساسي لاستمرارية وبقاء المنظمة قائمة¹.

ج- النظرية المعدلة ليكرت Likert Rensis

تتطلب هذه النظرية أساساً من التأكيد على أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، وتأثير السلوك الإنساني داخل التنظيم على إنجازاته وفعالياته، وتتمثل فرضيته في أن انخفاض إنتاجية بعض المنظمات تعود أساساً إلى تطبيق مبادئ التنظيم الكلاسيكي، عكس المنظمات التي تحقق إنتاجية عالية فإنها تعتمد على أفكار تنظيمية مختلفة، هذه الأفكار استفاد منها فقدم نظرية معدلة لا تنفي المساهمات السابقة وإنما عدلها وطورها بناءً على الأسس التي يقوم من بين هذه الأسس هو القضاء على الإسراف وانخفاض الإنتاجية باستخدام الأسلوب الوظيفي.

- تحديد معدات محددة للأداء، قياس العمل المنجز ومقارنته بالأهداف المسطرة- استخدام

أساليب للرقابة كالتسيير الموازني والمحاسبة التحليلية.

* كما أن هذه النظرية ركزت على عنصر التنسيق والتجانس بين نشاطات أعضاء المنظمة،

من خلال التفاعل المستمر، والتأثير المتبادل بينهم، هذا التفاعل يتوقف على تدفق المعلومات وشبكة الإتصال بين كل المستويات الإدارية التنظيمية، وإتاحة الفرصة للالتقاء بين أعضاء المنظمة، واتخاذ القرارات بناءً على استخدام المعلومات المتاحة بشكل كامل،، كما تأخذ أيضاً هذه النظرية بفكرة القياس

¹ صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص 34.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

المستمر النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المسطرة، هذا القياس ليس فقط مادي، وإنما أيضا في شكل الآثار الناجمة عن التنظيم وتأثيره على العنصر البشري كقياس درجة الدافع للعمل لدى الفرد. ويتوقف نجاح التنظيم على الأعمال المتناسقة لأعضائه كما أنه له خصائص أساسية وأنشطة محددة تشتمل على:

1. هيكل تنظيمي يحدد الأقسام والعلاقات بين مختلف أجزاء التنظيم.
2. الملاحظة كعملية تسمح بجمع البيانات التي بها يتم قياس وضعية التنظيم.
3. توفر شبكة الإتصال تسمح بانتقال المعلومات بين مختلف مراكز التنظيم.
4. عملية اتخاذ القرار.
5. توفره على مدخلات تقوم بالعمل (موارد مادية وبشرية).
6. للتنظيم تأثير ونفوذ على أعضائه تسمح له بتنفيذ القرارات وتحقيق الأهداف.
7. للتنظيم أبعاد وأسس والتي تحدد مدى قبول أو رفض أعضائه القيام بما يطلب منهم من أعمال.

وتوصل ليكرت من خلال الدراسات التي قام بها مع زملائه، إلى تحديد الإطار النظري العام لنظريته، هي أن المرؤوسين في المنظمات المختلفة يستجيبون بطريقة إيجابية ومرضية في المواقف التي يشعرون فيها بالتقدير والتأييد والتي يحصلون منها على شعور بأهميتهم وقيمتهم الشخصية، كذلك فإن الأفراد يستجيبون بطريقة سلبية أو غير مرضية في المواقف التي تهددهم أو التي تقلل من شعورهم بقيمتهم الشخصية.

من هذا نستنتج نتوقف دافعية الفرد للعمل واستجابته لأهداف المنظمة على الحالة النفسية التي يشعر بها هذه الأخيرة مرتبطة بنوع العلاقات والتفاعل بين الأفراد (الهيكل التنظيمي). التركيز على فكرة أساسية وهي أهمية جماعات العمل، وأثرها في السلوك التنظيمي، ومنه تفاعلات الأفراد ما هي إلا عبارة عن مواقف جماعية تكون نتائجها حسب قوة أو ضعف علاقة الفرد بالجماعة، وهنا يظهر عنصر التنظيم كعامل مساعد على اندماج الفرد بالجماعة.

ويلاحظ أيضا الحصول على النتائج القصوى يتم خلال الربط الجيد بين الجماعات من خلال مايسمى بحلقات الوصل بين المستويات التنظيمية على مستوى الهيكل التنظيمي.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

د- النظرية الحديثة

بعد تعرضنا للنظريات الكلاسيكية، والنيوكلاسيكية، نتناول النظرية الحديثة التي تعتمد مفهوم النظم للإجابة عن التساؤلات التي تطرح على مستوى تنظيم المؤسسات وهذه الأسئلة يمكن إدراجها في النقاط التالية: ما هي الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها؟ ما هي الأجزاء الإستراتيجية في النظام؟

ما هي طبيعة التفاعلات والترابطات بين عناصر النظام؟ ما هي العناصر الرئيسية داخل التنظيم؟

ماهي طبيعة العلاقة بين المؤسسة والبيئة الخارجية؟

أن المنظمة وفقا لهذا المدخل عبارة عن نظام داخلي يتفاعل مع البيئة المحيطة، وهو نظام مفتوح مكون من أنظمة فرعية متصلة ببعضها البعض. وأثبتت التيار الحديث أن النظرة الكلاسيكية لم تعد قادرة على مواكبة التغيرات التي تعرفها المؤسسة في مختلف نشاطاتها وذلك للأسباب التالية:

1- يقوم التنظيم الكلاسيكي على احتواء الموارد البشرية والمادية في إدارات متخصصة طبقا لمبدأ تقسيم العمل ويتم التركيز على الأنشطة والإجراءات بغرض أداء المؤسسة لمهامها، لكنه لا يتم مراعاة مراكز المسؤولية عن تحقيق النتائج كذلك سيطرة النظرة الجزئية على النظرة الكلية، مما يؤثر على التكامل والاعتماد على العلاقات السلمية عوض العلاقات العضوية المستمدة من منطق النتائج، كما يؤدي إلى تقييد الأعمال الابتكارية، لأنه لا يصمد أمام تغيرات البيئة الخارجية.

2- الاعتماد فقط على الاتصالات التي تخضع لمنطق التسلسل الهرمي، بينما المنظمات الحديثة أولت عناية للاتصالات الأفقية بين الإدارات داخل نفس المستوى التنظيمي.

3- الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية في المستويات الحديثة لما لها من علاقة مباشرة مع عملية اتخاذ القرارات، على العكس في التنظيم الكلاسيكي، يبحث كل مسؤول أن يكون لديه نظام معلومات خاص به، هذا ما يؤدي إلى مركزية القرارات.

4- أدى كبر حجم المؤسسات وارتفاع عدد العاملين بها والخبرات والمؤهلات العالية إلى خلق الكثير من الوظائف الجديدة والتي تتطلب إعادة النظر في صياغة الهياكل التنظيمية بكيفية تتماشى والمعطيات الجديدة والعوامل التي أدت إلى إعادة النظر في صياغة الكثير من المفاهيم الكلاسيكية مثل التفرقة بين التنفيذ والاستشارة، المركزية واللامركزية، مبدأ وحدة السلطة الأمر...إلى غير ذلك.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

ومن رواد هذا الإتجاه (اتجاه النظم) (Katz, Kahu, weick)، وقد اهتم Weick بكيفية وصول

المعلومات إلى المنظمة وانتقالها وتوصيلها داخل المنظمات، أما Simon & March فقد نظرا للمنظمة كعضو يعمل على فهم واستيعاب المعلومات مركزا على كيفية توصيلها ونقلها وأمر طبيعي أن المنظمة المنفتحة بين أجزائها وبين بيئتها يسهل عليها انسياب المعلومات وتحقيق التغذية العكسية، كما يمكنها التكيف مع المتغيرات الخارجية وتطوير أدائها وتحقيق أعلى درجات الرضا الوظيفي¹.

فنظرية النظم تهتم بالترابط والتبعية في العمليات والوظائف بين النظم الفرعية في المنظمة، ونظرية النظم المفتوحة وسعت هذه النظرية لتشمل الميكانيكية المعقدة لتبادل المعلومات مع بيئة المنظمة من أجل التعامل مع عدم التأكد. ويمكن تعريف الإتصال ضمن هذه النظرية بأنه تبادل للرسائل والمعاني بين المنظمة، وبين بيئتها كما هو بين الشبكة الداخلية لأنظمتها الفرعية.

والإتصال هو الغراء الذي يمسك المنظمة ببعضها ويحقق الإنسجام والتوافق بين أجزائها. ونظرية النظم المفتوحة اهتمت بالتكيف، وكما أشار، كان وكاتز، بأن الإتصال لا يمكن فهمه على أنه عملية نقل رسائل بين المرسل والمستقبل، ولكن يمكن فهمه بارتباطه بالنظام الإجتماعي الذي يظهر فيه.

فالمدرسة الحديثة والتي أخذت فكرة النظم عرفت المنظمة (النظام) بأنها عبارة عن المراحل أو الوظائف المهيكلة التي يتصل فيها الأفراد ببعضهم البعض من أجل أهداف معينة*. هذا التعريف

يتضمن:

1- أن المنظمات ستدرس منظمات بشرية يوجد بها أفراد معينين، أي أن المنظمة بها دائما أفراد.

2- أن هؤلاء الأفراد يتصلون دائما مع بعضهم من أجل تحقيق أولا أهداف المنظمة، وأهدافهم

الشخصية التي من أجلها انضموا إلى المنظمة فإن لم تشبع المنظمة أهداف الأفراد إلى حد معقول،

سوف يصبح بقائها و نموها أمر مشكوك فيه، ما عدا المنظمات الجبرية، مثل السجن...

3- إتصال الأفراد مع بعضهم البعض لا يتم عشوائي، ولكن بشكل منظم، يأخذ شكل تنظمي وهذا

¹ حامد أحمد رمضان بدر: إدارة المنظمات، اتجاه شرطي، دار الفيلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1982، ط 1، ص ص

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

ما يقصد به ،الهيكلية،.

4- جميع الأفراد في المنظمة لديهم أهداف وأغراض، وهم يتوقعون أن إشراكهم في المنظمة

سوف يحقق لهم هذه الأهداف.

هذا التعريف يتشابه مع بعض التعريفات الأخرى، ويعبر عن المنظمة بجميع أشكالها، وينطبق على المنظمات الصغيرة وحتى الكبيرة، مثل شركات البترول والوزارات... فهي تضم مجموعة من الأفراد يتصلون إتصال متبادل مع البعض، وهذا الإتصال يأخذ شكل أو تنظيم معين، وعادة ما يترتب عن هذا الإتصال المتبادل تحقيق أهداف الأفراد من انضمامهم للمنظمة، وفي نفس الوقت تحقيق أهداف المنظمة.

5.1.8 المدرسة الموقفية: The CONTINGENCY Theory

تؤكد على أنه توجد طريقة مثلى للتنظيم من خلال ملاحظة أن المنظمة هي نظام من الاتصالات والتفاعلات الإنسانية القابلة للتكيف والتغير حسب متطلبات البيئة والضغوط الممارسة عليها. ومن كل هذه النظريات يتضح لنا أن كل مدخل من مداخل الفكر الإداري للاتصال ينظر إليه بطريقة مختلفة عن الآخر، وهناك من أهمل جوانب واهتم بأخرى، ولكن معظمها يتفق بأن الاتصال عملية ضرورية في المنظمات.

- نظرية الإتصالات

إن جودة نقل المعلومات وإيصال الحقائق إلى الأشخاص المعنيين بأي أمر، بالإضافة إلى حسن

استغلال الثروة اللغوية والدقة في التعبير تعتبر من أهم العوامل التي تساهم في نجاح أي تنظيم،

فالإتصال هو العصب الحساس في حياة الأفراد والمنظمات، إذ لا يمكن أن يكون هناك عالم بدون

إتصالات بين الأفراد فيما بينهم أو بين الأفراد والمؤسسات وأكثر من ذلك فإن تقدم أي مجتمع مرتبط

بإيصال المعلومات إلى أفراد و تقاسم المعرفة وإثراء الثقافة والتعمق في فهم الفنيات التقنية.

ويمكن القول بأن مصير المنظمات الإجتماعية والأفراد يتوقف على نوعية المعلومات التي

تصل إلى المرؤوسين لاتخاذ القرارات الصائبة، والحقيقة تكشف لنا جانب مهم في الإدارة والتنظيم

وهو أن جودة العمل وسلامة القرار، على أي مستوى تتوقف على قنوات الإتصال التي تقام بين

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

العاملين وقادتهم، فإذا كانت الهياكل متماسكة ويسودها الإنسجام فإن دور القائد يسهل لأنه يمارس سلطاته من خلال الإتصالات التي تقام بينه وبين مساعديه من جهة، وبينه وبين البيئة الخارجية من جهة ثانية.

الوضع الحالي لنظرية الإتصال التنظيمي:¹

تعتبر النظرية تكوين يحتوي على المتغيرات المكونة لظاهرة معينة، والعلاقات المحتملة بين هذه المتغيرات والنظرية في تكوينها تحاول أن تحاكي التكوين الفعلي الحقيقي للظاهرة، وعلى هذا فنظرية الإتصالات لا بد أن تحاكي ما يحدث بالفعل في الواقع العملي، ويستدعي الأمر تقديم بعض المحاولات لوضع نظريات تشرح الواقع العملي للاتصالات.

أ- نموذج شانون وويفر للاتصالات التنظيمية:

من بين أشهر نماذج الإتصال التنظيمي النموذج الذي وضعه كلود شانون ووارين ويفر Claude Shannon and Warren Weaver وهناك مصدر للمعلومات، ويقوم المصدر بوضع المعلومات ، في الرسالة، ويقوم الفرد بتحويل هذه الرسالة إلى إشارات، ويقوم فرد آخر باستقبال الإشارات التي يتم وضعها في رسالة ترسل إلى الشخص المطلوب.

شكل: رقم (04): نموذج شانون وويفر للاتصالات²



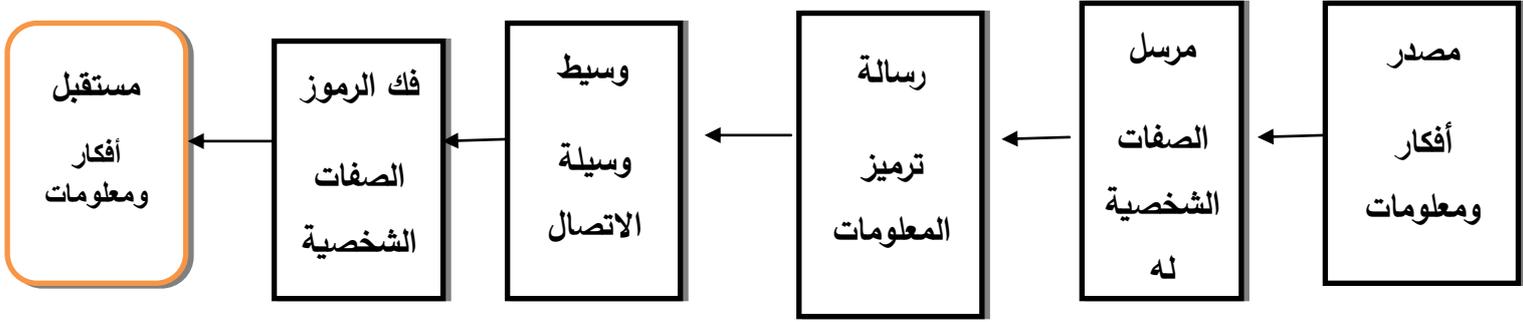
¹ محمد قاسم القربوتى: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل، عمان، الأردن، 2006، ص 53.
² أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 34.35

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

ب- نموذج بيرلو لعملية الإتصال:

اهتم ديفيد بيرلو David Berlo بالاتصالات كعملية Process تحتوي على العديد من الأنشطة، ويتضح ذلك من خلال الشكل الذي يبين أن هناك مصدر لعملية الاتصال، هذا المصدر لديه أفكارا يود أن يعبر عنها، يأتي بعد ذلك القيام بترميز أو صياغة المعلومات، ويتأثر هذا بالقدرات العقلية والعضلية والحواسية للفرد، ويتكون من ذلك وضع الأفكار والصياغات في رسالة، يتم نقل الرسالة، من خلال وسيط أو وسيلة للإتصال، ويقوم فرد آخر بفك الرموز المرسله أو تفسيرها، ويتأثر هذا الشخص أيضا بقدراته العقلية والمواسية، وهذا الأخير ينقل المعاني إلى فرد آخر وهي جهة الوصول.

شكل: رقم 05 نموذج بيرلو لعملية الإتصال

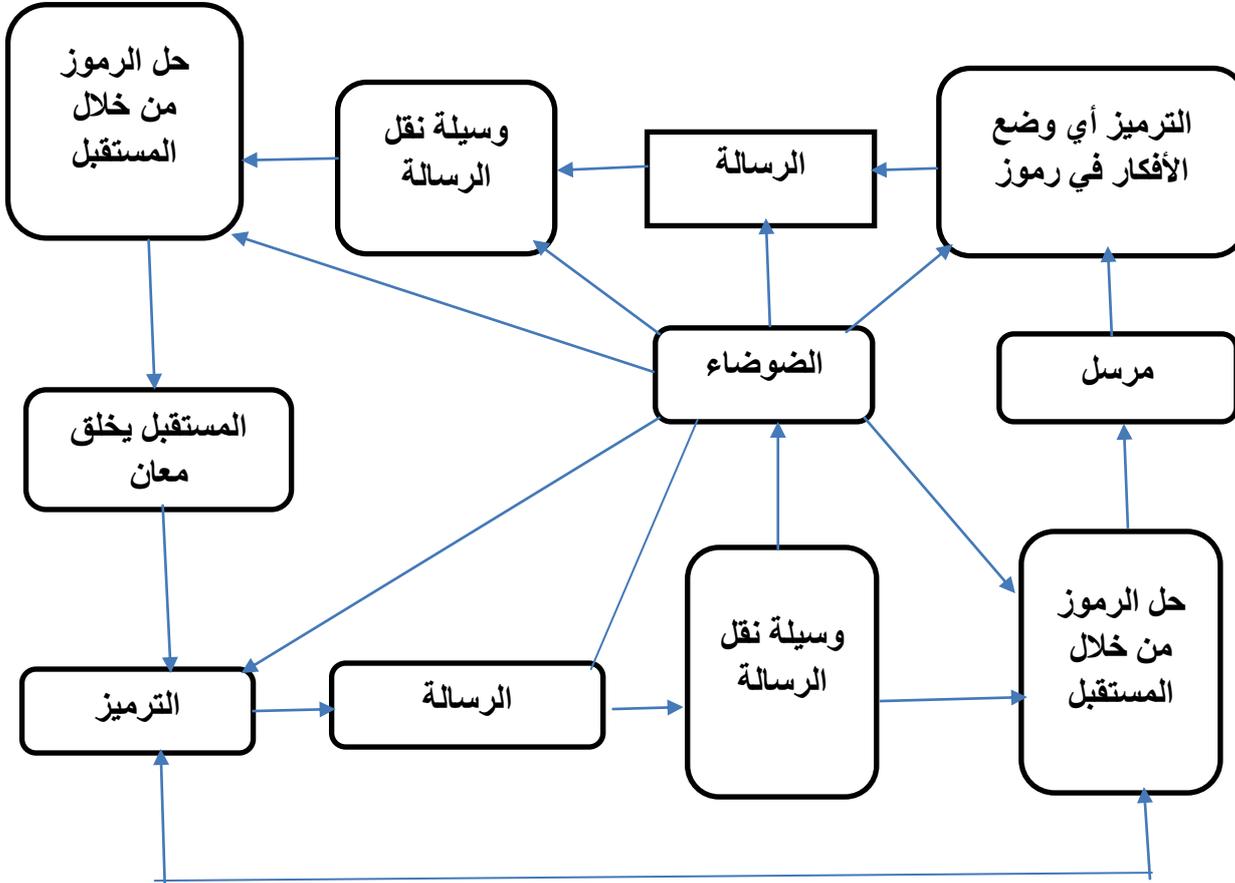


المصدر: احمد ماهر، مرجع سابق ص 35.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

ج- النموذج الإدراكي لعملية الإتصال

الشكل: رقم 06 النموذج الإدراكي لعملية الإتصال



مسار المعلومات المرتدة

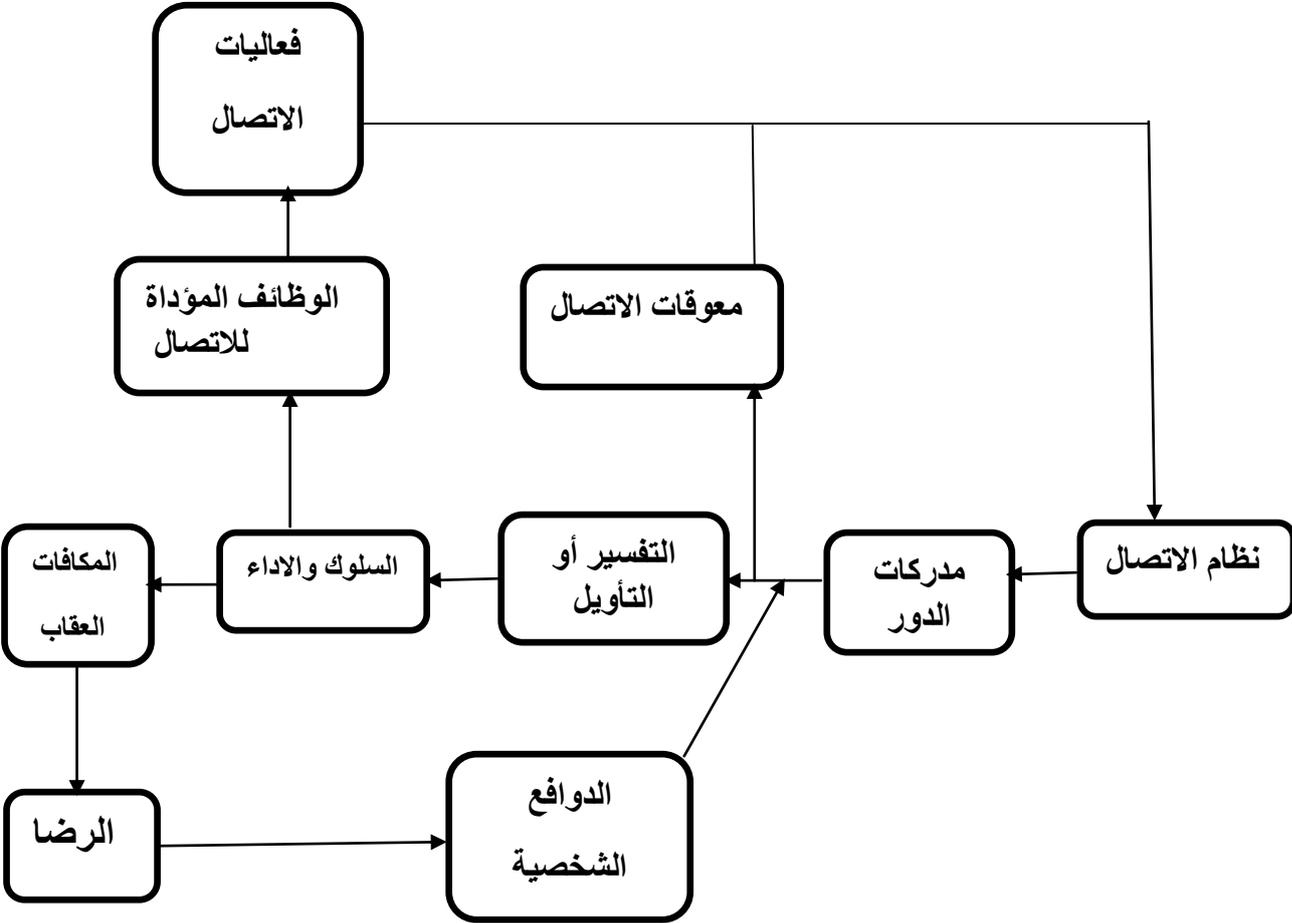
. المصدر: راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، 2001، ص، 229

يمكن تصور عملية الإتصال بأنها رسالة يتبادلها طرفان أحدهما مرسل والآخر مستقبل وينشأ عن وصول هذه الرسالة علاقة إما أن تنتهي فور وصول الرسالة أو تستمر وتتجدد، حتى يكون هناك أكثر من إتصال، أو إتصال عكسي للرد على هذه الرسالة ومثل هذا الإتصال كالفعل المعين الذي يكون له رد فعل وإذا لم يحدث له الرد فيكون مجرد فعل لم يكتمل، ولم تنشأ عنه الصلة، ولم يخلق علاقة وهكذا.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

د-النموذج المتكامل للاتصال التنظيمي:

الشكل: رقم 07 النموذج المتكامل للاتصال التنظيمي:



المصدر: رماش صبرينة، مرجع سابق، ص 50

9. معوقات الاتصال التنظيمي

هناك عوامل كثيرة تظهر كمعوقات وعقبات تحول دون إمكانية تحقيق اتصال فعال نذكر منها:

1.9 معوقات تنظيمية :

تتعلق أساسا بالمشاكل التي قد توجه عملية الاتصال داخل المنظمة منها وجود هيكل تنظيمي يمتاز بالضبابية وغموض الصلاحيات والمسؤوليات، وعدم كفاية الهيكل التنظيمي من حيث المستويات المميزة للعملية الاتصالية، وعدم توفر المنظمة علي سياسة واضحة تعبر عن نيتها الفكرية وتترجم أبعادها.

كما أن وجود القطيعة بين عناصر التنظيم خاصة بين وحدات الإنتاج المختلفة، قد يعيق من العملية الاتصالية.

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

إن عدم توفر أوقات العمل اليومية بالمؤسسات على أوقات فراغ تتيح لعناصرها فرصة التواصل بينهم، ومع الإدارة لطرح انشغالاتهم من شأنه التضييق على التفاعل الاجتماعي بين عناصر التنظيم، كما أن تعدد المستويات الإدارية بين المرسل والمستقبل، تشوش على مضمون الرسالة، فالرسالة الصاعدة كثيرا ما يعدل فيها المشرفون بحجة تهذيبها، لكن في الغالب ما تحذف منها عبارات تكون ذات دلالات صادقة على الوضع المترجم له من قبل العمال التنفيذيين بقصد من المشرف أو عن غير قصد. وفي كثير من الأحيان ما يتناقل المرسل في إرسال الرسالة إلى مستقبل بعيد عنه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، حيث تفرض عليه الاجراءات البيروقراطية التدرج في المراسلات -كقديم شكوى - حتى يصل إلى رأس الهرم.

2.9 معيقات متصلة بعناصر الاتصال :

تم التطرق سالفا إلى عناصر الاتصال بالتفصيل وهي: المرسل، المستقبل، الرسالة، الوسيلة، رجع الصدى، التشويش، و قد يشهد كل عنصر من هذه العناصر مشاكل تعيق العملية الاتصالية. فصعوبة اختيار العبارات الدالة على الفكرة المراد إيصالها إلى المستقبل لوجود فروق شخصية بين المرسل والمستقبل، أو سوء إدراك المرسل وفهمه للمعلومات التي يرسلها، وعدم إلمام المرسل بشروط وفن التواصل كعدم تمكنه من اللغة التي يفهمها الشخص المخاطب، وعدم اختياره للوسيلة الاتصالية المناسبة لمستوى المتلقي والوقت المخصص للعملية الاتصالية¹.

أما المعوقات المتعلقة بالمستقبل فتتمثل في عدم فهم المستقبل للرسالة، أو فهمه لها تبعا لمشاعره ومعارفه الخاصة، أو لامبالاته للتعليمات، أو المراسلات، أو لعدم حصوله على تدريب على مهارات التواصل وخاصة ما تعلق بالاستماع، أو لعدم ملائمة ظروف المستقبل لاستقبال المعلومات. أما المعوقات المتعلقة بالرسالة فهي ما تعلق منها بسوء فهمها وإدراك معانيها، أو عدم اتفاق المرسل والمرسل إليه حول الرموز التي يتعاملون بها، فتكون التشفيرات المتضمنة في الرسالة من قبل المستقبل.

في حين تضم المعوقات المتعلقة بالوسيلة عدم ملائمة الوسيلة المستخدمة في العملية الاتصالية لفحوى الرسالة من جهة، ومن جهة أخرى عدم توافقها مع ميول المستقبل وثقافته، ولا تراخ عوامل وظروف الموقف الملائم، وفي كثير من الأحيان ما يلجأ أعضاء التنظيم إلى الاتصالات الشفوية لسرعة إيصال الرسالة عند الموقف الآني

¹ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية تطبيقية، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2011، ص

الفصل الثاني: الإتصال التنظيمي

إلا أنها معرضة للنسيان والتشويش، وهذا من شأنه تعطيل المهام، وهي فرصة لبعض العاملين للتملص من المسؤوليات من خلال احتمائهم وراء عدم توفر تعليمات مكتوبة تثبت صحة الرسالة.

كما أن التشويش المرافق لوسائل الاتصال والوضوءاء، تعتبر من المشاكل التي قد تواجه العملية الاتصالية داخل التنظيم، حيث تكون الرسالة غير واضحة ومبهمة، ويمكن أن يكون الاتصال غير الرسمي أحد عوائق الاتصال الرسمي، إما بطريقة مقصودة أو بطريقة عفوية، ففي حالة عمل التنظيم غير الرسمي ضد التنظيم الرسمي بسبب تناقض المصالح، أو بسبب حالة الصراع، فإن التنظيم غير الرسمي يتخذ جملة من الإجراءات منها العمل على تعطيل شبكة الاتصال الرسمي.

أما الطريقة العفوية فتكون من خلال عدم تنسيق التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي ما يؤدي إلى تعطيل شبكة الاتصال، خاصة وأن تقنيات الاتصال غير الرسمي تختلف عما هي عليه في اتصال الرسمي، ومنها السرعة وعدم احترام السّلمية والعمل خارج المجال الرسمي زمانيا ومكانيا¹.

كما أن هناك بعض المشكلات التي يخلقها التنظيم الرسمي بالنسبة لعملية الاتصال، نتيجة لضعف الاتصال الراجعة إلى أسباب الزمان والمكان، فيحدث ضعف الاتصال الراجع إلى الزمان في المؤسسات التي تتبع نظام المناوبة، إذ كثيرا ما ينشأ التوتر لأن أفراد المناوبة الرئيسية يعتبرون مناوبتهم أكثر أهمية، ولا يحدث أي نوع من الاتصال بين أفراد المناوبات المختلفة. أما عن أسباب ضعف الاتصال الراجع إلى المكان فيكون عندما يؤدي التشتت أو التوزيع الجغرافي لوحدات العمل إلى صعوبة عملية الاتصال².

¹ ناصر قاسيمي، مرجع سابق، ص 76.

² طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، (د.ط)، دار غريب، القاهرة، 2007، ص 86.

خاتمة الفصل:

من خلال كل ما قدم حول الإتصال التنظيمي في المؤسسة برزت أهمية وقيمة هذا الإتصال الذي يعتبر العمود الفقري لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، فالإتصال التنظيمي هو محور كل العمليات الإدارية في المؤسسة فمن خلاله يتم إصدار التعليمات الخاصة بانجاز المهام وتلقي لتوجيهات والإرشادات والرد على تساؤلات المرؤوسين وتقديم الاقتراحات، إضافة إلى إمدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع الاستراتيجيات وتنفيذها. وبالتالي يجب على القائمين بتسيير المؤسسات أن يعطوا أهمية كبيرة للإتصال التنظيمي ومنه نجاح المؤسسة ومن أجل الرقي والنجاح وضمان السمعة الحسنة والبقاء في السوق.

الفصل الثالث: اتخاذ القرار

تمهيد

1. مفهوم اتخاذ القرار
2. خصائص اتخاذ القرار
3. عناصر اتخاذ القرار
4. أنواع اتخاذ القرار
5. أنماط اتخاذ القرار
6. مراحل اتخاذ القرار
7. نظريات اتخاذ القرار
8. العلاقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار

خلاصة الفصل

تمهيد:

لقد ساهم الكثير من الكتاب والباحثين بدراسات عديدة حول موضوع اتخاذ القرار لماله من أهمية قصوى على جميع المستويات والأصعدة. فعملية اتخاذ القرارات بشكل عام تعتبر من أهم العناصر وأكثرها أثرا على عمل الأفراد والجماعات -على حد سواء- بشتى أنواعها واختصاصاتها وذلك راجع لكونها عملية ضرورية تلازم كل أعمال الإنسان وتصرفاته.

إن اتخاذ القرارات هي عملية جوهرية في الإدارة، ولهذا فهي تقع على عاتق القادة الإداريين في

كل المستويات التنظيمية، فالقرارات تمثل صلب العملية الإدارية وجوهرها، إذ يتوقف على مدى نجاحها نجاح المؤسسة في تحقيقها للأهداف المنشودة. وحيث أن العملية الإدارية تعني إدارة وممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه فإن كل عملية من هذه العمليات تنطوي على قرار، وكل قرار يشتمل على جمع البيانات والبحث عن البدائل، واختيار أفضلها. فاتخاذ القرارات إذن ليست وظيفة في ذاتها، إنما وسيلة القائد الإداري في القيام بوظائف الإدارة.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع اهتمنا بدراسة والتطرق في هذا الفصل إلى: تعريف اتخاذ

القرار، أنواعه، مراحل اتخاذ، نظرياته والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات وفي الأخير العلاقة التي تربط بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار.

1 . تعريف اتخاذ القرار:

1.1 مفهوم اتخاذ القرار

لاتخاذ القرار تعاريف عديدة منها:

-اتخاذ القرار الإداري يعني الإختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه¹.

-هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها².

كما يعرف أنه عملية المفاضلة وبشكل واعي ومدرك بين مجموعة بدائل أو حلول متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبغيها متخذ القرار، وفي بعض الأحيان قد يكون القرار رفضا لكل البدائل أو الحلول المتاحة للاختيار وعدم القيام بأي عمل محدد ومن ثم يكون القرار المتخذ هو لا قرار والسبب الذي يدفع: المدير إلى عدم اتخاذ قرار لما يعود إلى احد الأمرين هما³:

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

1.1.1 القرار لغة:

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

2.1.1 القرار اصطلاحا:

- ال قرار: DECISION هو "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين» أو هو

¹ جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة الجزائر 2005، ص 26.

² خليل محمد العزاوي، ادارة اتخاذ القرار، كنوز المعرفة، الاردن الطبعة الاولى، 2007، ص 21

³ منعم زمير الموسوي، اتخاذ القرارات الادارية (مدخل كمي) اليازوري العلمية، الاردن.

المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها"¹.

هو " اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة".

- ويعرف كذلك بأنه: " اختيار أنسب وليس أمثل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل

بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة". كما عرف أيضا بأنه: "... ذلك التصرف الشعوري الذي

يرمي إلى اختيار أو استعمال أحسن وسيلة للوصول إلى غايتها أو استخدامها لتحقيق هدف ما"²

- عرفه برنارد على أنه: عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات

أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر.³

- والقرار يعرف أيضا بأنه: الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية

المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها"⁴.

- ويعرفه HARRISON بأنه: 'مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل إنجاز هدف

معين"⁵.

- وعرف القرار أيضا على أنه: "الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية، من أجل تحقيق هدف أو

أهداف معينة، على أن يكون ذلك الاختيار مصحوبا بتحديد لإجراءات التنفيذ"

- تعني كلمة قرار البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع

معين وإلى نتيجة محددة ونهائية على أن هناك بعدا آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار فأفعال كل منا

يمكن أن تنقسم إلى قسمين رئيسيين: قسم ينتج من تزواج التمعن والحساب والتفكير وقسم اخر لا شعوري تلقائي

إيحائي.

¹ إبراهيم عبد العزيز شحياء، أصول الإدارة العامة. منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 1993. ص 341.

² - حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية؛ الجزائر، 2010، ص 99.

³ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007؛ ط1، ص83.

⁴ خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006؛ ط1، ص21.

⁵ سكيانة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 179.

- وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات أما القسم الثاني فينتهي إلى أفعال آنية، وحينما يكون هناك محل القرار فإنه بالتداعي لا بد أن تكون هناك نتيجة ينبغي إنجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة. ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه: مسار فعل يختاره المقرر بإعتباره أنسب وسيلة متخذة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها.

والمعنى العلمي لاتخاذ القرارات هو اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف.

فاتخاذ القرار إذا هو عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار أفضل بديل يقود إلى تحقيق الهدف.

يقصد باتخاذ القرار هو الفصل بين عدة اختيارات متاحة وتفضيل احداها بناء على معلومات دقيقة، أي أن عملية اتخاذ القرار تنطوي على بديلين أو أكثر وعلى وجود

هدف، لأنه إذا لم يوجد إلا بديل واحد فليس هناك من قرار ليأخذ. وعلى هذا فإن أساس عملية

اتخاذ القرارات هو وجود البدائل (بديلين أو أكثر).

- حيث عرف عبد الغفار حنفي عملية إتخاذ القرار بأنها "عملية إختيار البديل من بين بديلين مختلفين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة ، في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة¹ .

- أما نادرة أيوب فقد عرفت أنها " العملية التي تبنى على الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار بين البدائل² .

- وحدد بارنارد مفهوم عملية إتخاذ القرار بأنها "عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر³ .

ويعرف اتخاذ القرار والمنظور الإسلامي: يحتاج العمل الإسلامي دوما إلى القائد البصير الذي يستطيع

اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب والذي يدرس مدى المصالح والمفاسد المترتبة على

¹ عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال المكتب العربي الحديث؛ الإسكندرية-مصر 1999 ص96.

² مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية، مهارات تدريبية عدد 69: 20/09/2003

³ عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 69.

قراره. والقرآن الكريم يبين ذلك في الكثير من المواضيع أن القائد ينبغي له أن يستأنس بذوي

الخبرة ثم عليه أن يتخذ قراره متوكلا على الله سبحانه وتعالى لقوله سبحانه: " فاعف عنهم

واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين " (159) آل عمران.

كما تتبين بعض ملامح اتخاذ النبي صلى الله عليه وسلم لقراره من خلال نصوص القرآن والحديث وبعض مواقف السيرة النبوية ومثال على ذلك:

حرصه صلى الله عليه وسلم على الشورى والاستفادة بمشورة الناس وأشعارهم أن القرار قرارهم

امتثالاً لقوله عز وجل: "فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على

الله إن الله يحب المتوكلين(159) إن ينصركم الله فلا غالب لكم وإن يخذلكم فمن ذا الذي

ينصركم من بعده وعلى الله فليتوكل المؤمنون" (160) آل عمران.

- الثبات على القرار وتحمل عواقبه وعدم التردد بعد اتخاذ القرار « ويظهر ذلك في غزوة أحد" بعد ما استشار النبي صلى الله عليه وسلم الناس، فأشار عليه بعضهم بالخروج وبعضهم بالبقاء في

المدينة. فاختار الخروج صلى الله عليه وسلم ولما لبس ملابس الحرب قال الشباب: كأننا أكرهنا

1- عدم تبين كل البدائل المتاحة للاختيار أو المفاضلة.

2- عدم الرغبة في اختيار بديل محدد تقاديا للالتزام أو الارتباط.

كما يعتبر اتخاذ القرار من وجهة علماء القانون الإداري وسيلة تستخدمها الإدارة لتمكينها من القيام بوظائفها ومباشرة النشاطات الموكلة إليها¹

ومن المفاهيم المرتبطة بصناعة القرار

أ- صناعة القرار: ذكر أحمد أن صناعة القرار هي سلسلة من السلوكيات الاستجابات والإجراءات التي يقوم بها الفرد وتؤدي إلى اختيار البديل الأفضل وفق تقديره لمواجهة موقف ما أو للخروج من وضع معين.

ويذكر باركر (Parker): "إن صناعة القرار ليس مجرد اتخاذه، فليس هناك قرار سيحقق

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، الاردن الطبعة الأولى ، 2007، ص 87.

النجاح بدون تعاون واولتزام المديرين، حيث أن اتخاذ القرار عملية سهلة ولكن الجزء الصعب فيها هو جعل الآخرين يلتزمون به ."

أي أن صناعة القرار هي مجموعة من الخطوات الإجراءات المتتابعة تبدأ بتحديد المشكلة وتنتهي باتخاذ القرار وتنفيذه.

- تعتبر عملية صنع القرارات من حتميات الأمور في الإدارة العامة بل حتي الإدارة الخاصة» وهذه العملية لا تعتبر وظيفة مستقلة عن وظائف الإدارة» وإنما تعتبر بمثابة الوسيلة والأداة الأساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق وإتصال ورقابة.

فعملية صنع القرارات هي عملية ديناميكية تمثل المضمون العام لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية ذلك أن إتخاذ هذه القرارات لا يكون مقصوراً على مستوى معين» فهي عملية تمارس في جميع مستويات مثلها في ذلك العمل التنفيذي الذي ينشر في كافة أرجاء التنظيم وعلى أي حال فإن ثمة حقيقة لا تقبل الجدل أو النقاش من جانب المهتمين بالإدارة¹.

ب. الفرق بين صنع القرار واتخاذ:

يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار:

فمفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وإنما هي عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: تقنية، سياسة، اقتصادية، اجتماعية، وتتضمن عناصر عديدة.

أما اتخاذ القرار فيمثل مرحلة من صنع القرار وهي آخر مراحلها.

أساس المفاضلة الموضوعية بين عدد من البدائل المتاحة لمواجهة مشكل².

من خلال التعاريف السابقة أعطى مركز التمييز للمخططات غير حكومية "NEGOCE" تعريفين

شاملين لعملية صنع القرار وعملية إتخاذ:

¹ السيد عليوه: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع؛ الطبعة الأولى، مصر 2001، ص 61.

² يونس عبد العزيز المقدادي-يحي عبد الكريم حداد؛ مدخل إلى عالم الإدارة دار زهران-عمان-الأردن- 1995 ص 114

-«فصنع القرار هو سلسلة الاستجابات الفردية والجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين»¹.

«وإتخاذ القرار هو عملية أو أسلوب الإختيار الرئيسي بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين».

2. خصائص عملية اتخاذ القرار :¹

- ❖ **أنها عملية قابلة للتشديد:** ذلك أن هذه العملية تقوم على افتراض مؤداه أنه ليس بالإمكان الوصول إلى التشديد الكامل للقرار ، وإنما يمكن الوصول إلى حد من المعقولية والرشد كما أن عملية اختيار البديل الملائم التي تتم على خطوات متعددة ومختلفة وتحت تأثير ضغوط وعوامل متباينة» الأمر الذي جعل من غير الممكن من الناحية العملية، وجود معلومات دقيقة وتنبؤ دقيق بالأحداث» تمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأمثل.
- ❖ **أنها عملية تتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية:** وهذه الصفة نابعة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وجميع الأشخاص الذين يساهمون في اتخاذ القرار أو يتأثرون به.... وهذا ما أكده سايمون "Symone" في قوله " ليس هناك قرار إداري يتخذ في أية منظمة بعيدا عن تأثير العديد من الأفراد...." كما أن هذه العملية تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار سواء كانت هذه البيئة داخلية (داخل المنظمة) أو بيئة خارجية (خارج المنظمة) وهي بيئة المجتمع الذي تمارس المنظمة نشاطها في إطاره.
- ❖ **أنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل:** وتتبع هذه الصفة من كون القرار الإداري وخاصة القرارات المتكررة إمتداد وإستمرار القرارات الأخرى سبق إتخاذها وأن أي قرار لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق إتخاذها بل تعتبر حلقة سلسلة قرارات كما تمتد عملية إتخاذ القرارات في المستقبل من حيث كون آثار القرار تنصرف إلى المستقبل.
- ❖ **أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة:** إذ ينظر إلى هذه العملية على أنها نتاج جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة، وقد برزت هذه الصفة لعملية إتخاذ القرارات بشكل واضح بعد التطورات التي شهدتها التنظيمات الإدارية الحديثة، وما رافق هذا التطور من تشابك وتعدد لنشاطاتها. وكل ذلك اقتضى الجهود المشتركة لمواجهتها وهذا ما أدى ببعض كتاب الإدارة إلى القول بأن القرارات

¹ نواف كنعان-اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، كلية الحقوق الجامعة الأردنية-عمان، الطبعة الرابعة:1992

الإدارية يجب ألا تنسب إلى متخذيها من الأفراد، وإنما يجب أن تنسب إلى التنظيم الذي صدرت عنه بمعنى أن الجهد الجماعي الذي كان القرار خلاصته ساهم فيه بشكل مباشر أو غير مباشر جميع أعضاء التنظيم.

❖ **أنها عملية تتصف بالعمومية والشمول:** فهي تتصف بالعمومية من حيث أن أنواع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المنظمات الإدارية فهي صالحة للتطبيق على المنظمات الإدارية على اختلاف أنماطها سواء كانت منظمات تجارية أو صناعي -أو خدمية.... وهي تتصف بالشمول من حيث أن القدرة على اتخاذ القرار ينبغي أن تتوافر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والمباشرة.

❖ **أنها عملية مقيدة وتتسم بالبطء أحيانا:** وهذه العملية مقيدة وليست مطلقة وهذه الصفة نابعة من كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة بعضها قانونية وبعضها نابع من الضغوط التي يتعرض لها « وبعضها نابع من المرؤوسين أو غيرهم ممن لمسهم القرار كما أن هذه العملية تتسم بالبطء أحيانا كونها تستغرق وقتا طويلا لاتخاذ القرار بسبب تعقد المشكلة محل القرار أحيانا أو سبب ما يتطلبه حلها من جمع المعلومات وتحليلها وسبب تردد متخذ القرار أو إحجامه عند اتخاذ القرار... وهذه كلها أسباب تجعل من عملية إتخاذ القرارأها عملية معقدة وصعبة: وتتبع صعوبة هذه العملية من أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحل متعددة وما تتطلبه هذه النشاطات من قدرات ومهارات لإنجازها¹.

❖ **عملية ذهنية:** لأنها نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.

❖ **أنها عملية قابلة للترشيد:** فليس المقصود من الترشيد الكامل بسبب عدم القدرة على التواصل إلى المعلومات الدقيقة، وكذا التنبؤ الدقيق وتعدد الأهداف وتداخلها , بل تعارضها أحيانا منها تكون صعوبة الوصول إلى ترشيد كامل لكن مع قدرة العقل البشري على التعلم وربط الكثير من العوامل يجعل عملية الترشيد النسبي ممكنة².

❖ **أنها عملية إجرائية:** فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ.

¹ نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران، عمان -ال اردن 1997، ص 14

² أحمد نور، المحاسبة الإدارية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1984، ص 19

- ❖ تعدد البدائل: هو أساس عملية اتخاذ القرارات فحينها لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة لن يكون هناك اختيار ومن ثم لن يكون هناك اتخاذ قرار وإنما يكون الأمر إجباراً على أمر معين¹.
- ❖ اللاعشوائية في اختيار البدائل: إن اختيار البدائل يتم بناءً على أسس ومعايير تؤدي إلى البديل الأنسب
- ❖ اختيار البديل الأنسب وليس الأمثل: إننا لا نختار البديل الأمثل لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار ولذلك فإن الاختيار يتوجه إلى البديل الأنسب وهو الذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار².

3. عناصر اتخاذ القرار:

- أ- وجود المشكلة: وهذا يعني أن يجد المدير أمامه مشكلة محددة، تتطلب حلاً.
- ب- توافر البدائل المختلفة: أي هناك طرق مختلفة تتوافر أمام المدير، لينتقي منها أجدرها، أما إذا كان هناك طريقاً واحداً فهذا يعني عدم توافر أية مفاضلة، بل سيكون ملزماً في اتباعه.
- ج- وجود الهدف: يسعى إليه متخذ القرار ويمثل ذلك الهدف، بتحقيق أقصى عائد بأقل تكاليف.
- د- توافر الوعي والإدراك في اختيار البديل: إذا لا يمكن أن تتصور البديل للمرجع دون دراسة للنتائج المتوقعة عن كل بديل أو دون وعي وإدراك، فإن فقدت تلك الصفة فقد يخرج البديل من كونه قرار.
- د- المناخ الذي يتخذ فيه القرار: أي الجو الذي يتم فيه القرار وما يضمنه من اعتبارات منها:
 - شخصية متخذ القرار.
 - ما سبق اتخاذه من قرارات داخل المؤسسة.
 - الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار كأن تكون ظروفًا تتسم بالتأكد أو المخاطرة أو عدم التأكد كما تشكل المتغيرات البيئية عناصر لا يستطيع المدير أن يتحكم فيها³.
 - يتبين من خلال العناصر السابقة أن القرار لا يتم في غياب أحد هذه العناصر ، حيث أنه لا يحدث الا من خلال التكامل و الإندماج بين هذه العناصر.

¹ أحمد ماهر وآخرون الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001-2002، ص 324 .

² احمد ماهر وآخرون، الإدارة مبادئ ومهارات، المرجع السابق ص 325.

³ زويلف، مهدي ،حسين، القطامين، أحمد، الرقابة الإدارية -مدخل كمي: دار حنين. عمان الأردن، 2000، ص 36.

4. أنواع اتخاذ القرار:

تقسم القرارات المتخذة في المنظمة إلى أنواع مختلفة والتي تتمثل في:

- **القرارات المصيرية أو القرارات في ظل المخاطر والقرارات في ظل التأكيد:** التي تكون في ظل المخاطر تتخذ في ظروف معينة مع احتمالية حدوثها، والتي تكون في ظل التأكيد تكون نتائجها مسبقا.
- **القرارات المتعلقة بمشكلة معينة:** يتخذ الرؤساء قرارات لحل المشكلة القائمة أو المتوقعة بينما آخرون يتخذون قرارات لاغتنام فرصة سائحة للنمو وزيادة الأرباح في المؤسسة.
- **القرارات الصريحة، القرارات الضمنية لقرارات الصريحة** التي يوضح فيها المدير مسلكه بخصوص مشكلة معينة، والقرار الضمني يتم استنتاجه من سلوك المدير في موقف معين دون أن يصرح به.
- **القرارات الشاملة والقرارات الجزئية:** يتم على أساس درجة الشمول، فالقرارات الشاملة هي التي يمتد اثارها ونتائجها إلى معظم وحدات المنظمة، أما القرارات الجزئية فتشمل وحدة أو فئة معينة من الموظفين.
- **القرارات الاستراتيجية والقرارات التشغيلية:** تكون على أساس اثار القرارات والنتائج التي تترتب على القرار، تعتبر القرارات الاستراتيجية هامة وحيوية وتتميز والتعقيد والشمولية وأثارها المستمرة لمدة طويلة، أما القرارات التشغيلية فهي تعنى بتسيير الأعمال اليومية الروتينية البسيطة القرارات المكتوبة والقرارات الشفوية المكتوبة: الإعلانات، اللوائح الشفوية هي التي تبلغ تبليغا شفويا.
- **القرارات الفردية والقرارات الجماعية:** الفردية هي التي تكون من قبل المدير والجماعية باشتراك المساعدين ورؤساء الأقسام.
- **القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية:** القرارات التنظيمية هي التي يتخذها المدير بصفة رسمية، أما الشخصية فهي القرارات التي يتخذها بصفة شخصية وتكون خارج عن نطاق وظيفته وعمله.
- **القرارات حسب مجال التخصص:** هناك تخصصات مختلفة: إنتاجية، تسويقية، شرائية، قانونية.
- **القرارات المحددة والمبرمجة والقرارات غير المحددة:** على أساس طبيعة القرار ودرجة تكراره، فالقرارات المحددة والمبرمجة هي روتينية ومتكررة ومع مرور الزمن تطور المنظمة إجراءات محددة للتعامل مع هذه القرارات، أما القرارات غير المحددة فهي جديدة واستثنائية وغير متكررة.

مما سبق يتأكد لنا أن القرارات تتنوع وتختلف وذلك راجع إلى نوع وطبيعة نشاط المؤسسة، فكل القرار لابد وأن يكون متناسب والمجال الذي تنشط فيه المؤسسة¹.

5. 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 وفي الغالب اربعة:

أ- النمط الاتجاهي:

يكون طريقة العقلانية في التفكير في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة، وسهولة وهو أقل الغموض فهو يمتاز بالكفاءة والمنطق في المعالجة، ومثله تكون قراراته سريعة وتركيزه على الأمد القصير النتائج المتوصل إليها نتيجة المعالجة وسرعة في اتخاذ القرار².

ب- النمط التحليلي:

وهو هنا يمتاز مدير المؤسسة بطريقة تفكيره، يمتاز بتحليل المشاكل تحليل دقيق وذلك بمعرفة الأسباب والأعراض المشكلة المطروحة، ويتميز بمستوى أعلى من الغموض بالمقارنة مع النمط الاتجاهي، فهو يسعى لمزيد من المعلومات قبل اتخاذ القرار ويبحث عن بدائل في اختيار البديل المناسب³.

ت- النمط المفهومي:

وهذا النمط يعتمد على الفهم الدقيق ويمتاز بالمنظور واسعا ويبحث عن بدائل أكثر لهذا ترى تركيزه على قرارات طويلة المدى وهو فعال جدا لإيجاد الحلول للمشكلات التي تواجهه.

¹ الخطيب أحمد، عادل معاينه سالم الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات نماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة، ط 1، عمان 2009، ص 260 ص 261.

² حلو ماجد راغب، علم الإدارة العامة. دار الجامعة الجديدة، ط 1، الأردن، 2007، ص 51.

³ زيارة، فريد فهمي، وظائف الإدارة، دار البازوري، ط. 1، الأردن، 2009، ص 153.

ث- النمط السلوكي:

متخذ القرار يفضل العمل مع آخرين فهو يتقبل اقتراحات آخرين ويهتم بانجاز مرؤوسيه، ومثله يميل إلى عقد الاجتماعات والتحاوور بشأن المشكلات التي يواجهها، ولكي يتفادى مثل هذا المدير الصراع أو التعارض مع الآخرين¹.

-يتم تحديد نمط المتخذ القرار وذلك على أساس طبيعة شخصية الفرد.

6. مراحل اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل نوجزها فيما يلي:

أولاً: إدراك المشكلة:

تنشأ المشكلة نتيجة وجود اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول إليها أي وجود تفاوت بين الأهداف أو النتائج المرجوة وبين مستوى الانجاز أو الأداء الفعلي.

أن حل المشكلة يتطلب أن يقوم الرجل الإداري بإتباع أسلوبين يهدف من خلالهما إما لتغيير الحالة القائمة أو لتغيير الحالة المرغوب في تحقيقها (الأهداف)²

ثانياً: مرحلة البحث عن البديل:

تعني البحث عن الحلول والمسالك المختلفة لحل المشكلة القائمة وتتطلب من المدير الاستعانة بأراء الغير تمثل المتخصصين ويجب أن يضع متخذ القرار جميع البدائل الممكنة ويستطيع التعرف عليها من خلال:

- عن طريق خبراته السابقة في المواقف المماثلة.
- أن يعمل المدير قدر طاقته إلى الوصول إلى البدائل وحلول ابتكاريه وفعالة.

ثالثاً: مرحلة تقييم البدائل:

عندما يتضح للمدير البدائل المتاحة وجب عليه بعد ذلك أن يقوم بتقسيم كل بديل في النقاط التالية:

¹ العجون،حسن. المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،2010، ص 285.

² دكاسر نصر منصور الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الأولى 2006 ص

1. إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذه.
2. تكاليف تنفيذ البديل ومدى الكفاية التي يحققها من حيث الاقتصاد والسرعة والإتقان.
3. الآثار النفسية والاجتماعية للبديل.
4. آثار تنفيذ البديل على العمل داخل المؤسسة أو خارجها في المجتمع ككل.
5. مناسبة الوقت والظروف لتبني هذا البديل.
6. الزمن الذي يستغرقه تنفيذ البديل.
7. استجابة المرؤوسين للبديل.

ومن الطبيعي أن نجاح المدير في تقييمه للبديل أمر يتوقف على مدى حذف وحداثة البيانات التي يجب أن يحاط بها وعلى مدى وصول هذه المعلومات في الموقف المناسب قبل إصدار القرار¹.

رابعا: مرحلة الاختيار بين البدائل:

وتتم بمقارنة البدائل من حيث المزايا والعيوب ثم اختيار البديل الأفضل والأحسن طبقا للنواحي التي ذكرت في مرحلة التقييم وتوقف الاختيار على كفاءة وقوة شخصيته وقدرته على التصرف السليم وحالته النفسية والظروف المحيطة بالعمل ويتطلب هذا خبرة ودراسة علمية.

7. نظريات اتخاذ القرار:

نظرية إتخاذ القرار هي محاولة لوصف وتحليل العوامل و المتغيرات و تأثيرها على الاختيار بين

البدائل لتحقيق الأهداف المحددة بطريقة إجرائية تقلل بقدر الإمكان احتمال حدوث خطأ أو تقلل من حجم المخاطرة أو تمنح خروج المشكلة عن التوازن الحرج و هناك نوعان من المتغيرات يرتبطان ارتباطا وثيقا بعملية اتخاذ القرار هما :

- متغيرات شخصية ذاتية ترتبط بالفرد مثل الحدس و التفضيل الشخصي و الحالة المزاجية و السمات الشخصية و غير ذلك من العوامل المرتبطة بشخصية الفرد.

- متغيرات موضوعية تتوقف على العوامل وحقائق يمكن قياسها واختبارها والتنبؤ بها بطريقة أو بأخرى أو افتراض إمكانية حدوثها.

¹ خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار، كنوز المعرفة، الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 113.

وتتعدد نظريات اتخاذ القرار تعددا كبيرا إذ توجد نظرية واحدة يمكنها معالجة كل النظريات بل ينبغي إستخدام النظرية المناسبة لكل حالة ومن بين النظريات اتخاذ القرار ما يلي¹:

أ- النظرية الكلاسيكية:

ترتكز النظرية الكلاسيكية على متخذ القرار وعلى أربعة أبعاد هي² :

- **المعلومات:** هي البيانات والإحصائيات التي توفر قبل اتخاذ القرار في سبيل معرفة النتائج والعوائد المتوخاة منه.

- **قواعد القرار:** هي الطرق و الأساليب التي توضح لمتخذ القرار الطريقة أو الأسلوب الذي يجب أن يتخذه وفقا لظروف الهيئة و تعليماتها و هذه القواعد قد تعتمد على نتائج محتملة أو غير محتملة بمعنى قد تكون دقيقة أو غير دقيقة.

- **المخاطرة:** إن المخاطرة تعني أن كثيرا من الهيئات تتخذ القرارات من باب المخاطرة دون الإعتماد على المعلومات و دون التأكد من أن النتائج مؤكدة وذلك يكون القرار نوعا من المخاطرة قد يصيب أو يخطئ.

- **مساعدة القرار:** يعني إستخدام الوسائل في إتخاذ القرار مثل العمليات الإلكترونية للبيانات أو الأساليب الرياضية التي تساعد الإدارة على التوصل إلي القرار المناسب.

ويري SZLZGYIET WALLACE wilgg ga Yin أن استخدام الأسلوب الكلاسيكي في اتخاذ القرار

تتمثل تحفظاتهم فيمايلي³ :

- إن متخذ القرار هو فرد رشيد يختار دائما البديل الذي يحقق أهداف الهيئة.

- إن متخذ القرار مستعد لتقديم المعلومات الدقيقة ذات الإهتمام بجوانب مواقف و ظروف القرار.

- إن جميع الأفراد بإ مكانهم إدارة المعلومات ومعالجتها بأسلوب واحد عندما يواجهون مواقف القرارات المتشابهة.

¹ محمد حسن علاوي، سيكولوجية الإدارة الرياضية، مرجع سابق ذكره، ص 13-98

² ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني و التنظيمي ، مرجع سابق ذكره ، ص 477

³ ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني و التنظيمي ، مرجع سابق ذكره ص 487

- لا تؤثر الاتصالات والعلاقات الشخصية والدوافع في فعالية أو اختيار متخذ القرار.

ب. النظرية السلوكية للقرارات:

يوضح سيزلاجي ووالاس وجهة النظر السلوكية في اتخاذ القرارات التي يقول بها سيمون و مارش أن العلاقة بين مستوي الطموح ومستوي أو درجة الرضا هي المعيار الأساسي في عملية اتخاذ القرار و هذه العناصر تقوم على مجموعة من الفروض كما يلي :

- كلما انخفض رضا متخذ القرار زاد البحث عن البدائل أحسن.

- كلما زاد البحث عن القيم المتوقعة لعوائد القرار زاد مستوي الرضا.

ج. 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 إستخدامها يكون محكوما بقدرت متخذي القرار بالموارد التي وفرتها المنظمة. وبالإضافة إلى ما تقدم فإن هذا المدخل يعترف بأن لا تتوفر لمتخذي القرارات معلومات دقيقة عن آثار قراراتهم، ولذلك فإنهم لا يستطيعون دائما التعرف على أفضل القرارات.

فاتخاذ القرار وفقا للمدخل الإقتصادي مثل من يفحص كوما من القش للعثور على أدق إبرة ، أما وفقا للمدخل الإداري فإنه يبحث عن إبرة دقيقة يمكنه إستخدامها في الحياكة أي تقي بغرضه فقط ، فإن المدخل الإداري يقر بالرشد المقيد والذي يعمل على أساسه غالبية متخذي القرارات الإدارية ، والسبب المهم في شيوع إستخدام 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 الإقتصادي الرشيد ، ويبقى القصور الموجود في البشر هو الحائل بينهم وبين اتخاذ أفضل القرارات ، وليس عدم رغبتهم في اتخاذ تلك القرارات¹.

د. نموذج سيمون ومارش Simon et march CAYbey Cgaus GAgai في اتخاذ القرار:

يعتمد نموذج سيمون ومارش في اتخاذ القرارات على أربعة عناصر هي:

¹ بونخلة ،فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري.مذكرة لنيل شهادة الماجستير.جامعة منتوري.قسنطينة.الجزائر.2007، ص 138 ص 139.

- القيم المتوقعة للمكافآت.

- البحث المتداخل.

- مستوى أو درجة الرضا.

يعني هذا النموذج أن سيمون ومارش قد انتقدا النظريات الكلاسيكية في اتخاذ القرارات عن طريق استبدال النموذج الرجل الاقتصادي الذي يسعى إلى تحقيق الحد الأعلى من المنفعة، باستخدام نموذج الرجل الإداري الذي يتمثل في الرضا. بأقل حد أعلى للمنفعة وتعتبر النظرية السلوكية في إعداد واتخاذ القرارات أول نظرية تربط بين نظرية القرار والسلوك التنظيمي وذلك لأنها ربطت بين اتخاذ القرار وسلوك الجماعة والجماعة و المنظمة.

ويبري كل من، برناد ومارش وسيمون وسيرت أن اتخاذ القرار عملية أساسية في السلوك والأداء من خلال المنظمة و قد عرفوا المنظمة بأنها هيكل متخذي القرارات أحيانا كأفراد و أحيانا كجماعات.

أسس نظرية سيمون في إتخاذ القرار¹ :

تعتمد نظرية سيمون في إتخاذ القرارات على الأسس التالية :

- إن وراء السلوك و التصرفات الإدارية عملية إختيار - أي تحديد - لما يجب عمله و هذا الإختيار أو التحديد يسبق الفعل لذلك لابد من دراسة عملية الإختيار و إتخاذ القرارات لأنها تسبق دراسة الأعمال و الوظائف التي تتم في الهيئة و يتم تحديدها .

- إن عملية إختيار القرار بين البدائل و تحديد نوع العمل الواجب أدائه هي وظيفة متخذ القرار غير أن تنفيذ هذه القرارات يقع على عاتق المستويات الإدارية الدنيا لذلك فإن مشاركة متخذ القرارات في تحقيق أهداف الهيئة يتمثل فيما يلي² :

- أنه يعد ويتخذ قرارات مناسبة.

- أنه بإمكانه التأثير في المنفذين من أعضاء التنظيم لوضع القرار موضع التنفيذ.

¹ ناصر محمد العديلي ، السلوك الإنساني و التنظيمي ، مرجع سابق ذكره ، ص 479.

² محمد حسن علاوي -سيكولوجية القيادة الإدارية، مرجع سابق ذكره، ص131.

- إنه محل التركيز و الإهتمام في الهيئة يجب أن يقوم به المنفذون لأن نجاح أوفشل الهيئة يعتمد على أدائهم لذا تستدعي الضرورة للتعرف على كيفية التأثير قرارات و سلوك المنفذين بالبيئة المحاطة.
- إن عملية إتخاذ القرار هي دائما بحث عن حل وسيط بمعنى أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقا تاما والبديل الذي يتم إختياره يكون أفضل البدائل في حدود الظروف المحيطة.
- إن العمل الإداري نحو الهدف محدد هو عمل جماعي في الأساس وبالتالي ينبغي أن يستند إلى بعض الأسس والعمليات التي تكفل ذلك وتلك هي عملية اتخاذ القرارات متمثلة في تحديد وظيفة الفرد وتحديد السلطة التي يمارسها.
- برغم من المجهودات التي قدمها هيربرت سيمون في نظرية اتخاذ القرارات، فهناك بعض النقائص التي بأخذ عليها لعل أهمها:
 - اعتبر المحيط عاملا هاما، حيث أنه يؤثر في مراحل القرار لكن هذه يعد مبالغة كبيرة، لأنه قد ينعكس سلبا على متخذ 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 قلاقل اجتماعية وسياسية في وقت لاحق بالنسبة للمجتمع الجزائري¹.

¹ بونخلة، فريد، مرجع سابق، ص 141 ص 144.

8. العلاقة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار

1.8 دور المعلومات في اتخاذ القرار:

تعتبر المعلومات بمثابة العمود الفقري للعمل الإداري في اية منظمة سواء كانت عامة أو خاصة لكونها القاعدة الأساسية والرئيسية في اتخاذ القرارات التنظيمية • وعليه فإن جودة القرارات التي تتخذ في جميع المستويات الإدارية يتوقف على مدى توافر المعلومات المتاحة للمدير متخذ القرار .

وتأسيسا على هذه الاعتبارات المبدئية يمكن تعريف المعلومات بأنها البيانات التي يتم اعدادها لتصبح في شكل أكثر فائدة للفرد • والتي لها قيمة للمدير متخذ القرار حيث أنها تعتبر عن الاحتمالات الخاصة بالنتائج المتوقعة في الموقف الذي يتخذ فيه القرار¹ .

ترتبط فعالية ونجاح أي نظام بدرجة تأثيره على أداء الإدارة العليا لوظائفها المركزية من تخطيط ورقابة وتقييم الأداء، ويتمثل هذا التأثير فيما يقدمه هذا النظام من بيانات ومعلومات ملائمة عن البدائل المتاحة أمام متخذي القرارات، لحل المشاكل القائمة والمستقبلية لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ولهذا فإن اعتماد أسلوب أو منهج علمي سليم للحصول على هذه المعلومات، وتنظيم عملية استخدامها يعد من أولى وأهم واجبات الإدارة العامة الحديثة لترشيد قراراتها، خاصة عندما تواجه هذه الإدارة كما هائلا من المعلومات والبيانات عن شتى مجالات العمل اليومي وهو ما يسمى بمنهج نظم المعلومات².

تكون المعلومات ذات قيمة للمنظمة عندما تكون مفيدة في اتخاذ القرارات والعمليات • وكلما زادت فائدة المعلومات زادت قيمتها وهناك خمس صفات أساسية للمعلومات حتى تكون ذات قيمة للمنظمة وهي:

أ- الملائمة:

كلما كانت المعلومات أكثر ملائمة للتكنولوجيا المستخدمة بالمنظمة زادت قيمتها . وتواجه المنظمة مشكلتين أساسيتين فيما يتعلق بالملائمة وهما:

أ-تحديد ماهية المعلومات البيئية الملائمة.

ب-لمن تكون هذه المعلومات ملائمة داخل المنظمة.

¹ ياغي، محمد عبد الفتاح. اتخاذ القرارات التنظيمية. دار وائل، الاردن، 2010، 174.

² الشرابي فؤاد، نظم المعلومات الإدارية، ط 1، دار أسامة، عمان، 2008، ص 157.

وتحدد المنظمة عادة المعلومات البيئية الملائمة لنشاطاتها. وعلى سبيل المثال، فإن إدارة الموظفين تحتاج لمعرفة حجم الأيدي العاملة المتوافرة بالسوق» وإدارة المشتريات بحاجة إلى معرفة أسعار المواد الخام. وأكثر ما تحتاج المنظمة لملاءمة المعلومات هو في القرارات الاستراتيجية» وهي القرارات الرئيسية التي تؤثر في المنظمة لأوقات طويلة الأجل جديد أو تطوير منتج جديد أو دخول سوق جديدة هي أمثلة على القرارات الاستراتيجية¹.

ب. نوعية المعلومات:

تعني نوعية المعلومات دقتها وهل هذه المعلومات تمثل الواقع بدقة؟ . وكلما زادت دقة المعلومات زادت نوعيتها وزادت ثقة المنظمة عند استخدامها في اتخاذ القرارات .وعادة تزداد تكلفة الحصول على المعلومات كلما زادت النوعية المطلوبة، ويجب هنا الموازنة بين تكلفة الحصول على المعلومات وتكلفة استخدام معلومات غير صحيحة.

ج. كمية المعلومات:

إن كمية كافية من المعلومات تكون ضرورية لاتخاذ القرارات» ولكن يحدث أحياناً وجود كمية كبيرة من المعلومات مما يتسبب في حدوث فائض؛ وعندما يحدث ذلك فإن مراكز اتخاذ القرارات تتجاهل جميع المعلومات المتوافرة لها لعدم توفر الوقت الكافي لتحليل هذه المعلومات، لذا فعلى المنظمة أن تراقب العلاقة بين إدارة جمع المعلومات وبين مراكز اتخاذ القرارات وذلك للتأكد من أن الكمية المناسبة من المعلومات متوافرة» وهناك ميل في أيامنا هذه إلى توفير كمية من المعلومات خصوصاً.

د. توقيت المعلومات: هناك قيمة زمنية للمعلومات، فالمعلومات عن ارتفاع سعر سهم معين بالسوق والتي تصل بعد حدوث الارتفاع ليست بمستوى الفائدة نفسه فيما لو كانت هذه المعلومات قد توافرت قبل حدوث الارتفاع.

والعامل المهم في توقيت المعلومات هو الحاجة إلى الحصول على هذه المعلومات بصورة مبكرة يمكن معها اتخاذ قرار معين أو عدم اتخاذه ومن الضروري للمنظمات أن تتعلم من أخطائها حتى لا تتكرر.

¹ الهزايمة أحمد صالح، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا. 2009، ص 387 ص 388.

و. سهولة الحصول على المعلومات:

إن سهولة الحصول على المعلومات يعد مهما لاتخاذ القرار، ومن الناحية المثالية فإن على المديرين اختيار المعلومات من المصادر التي توفر أعلى قيمة ممكنة من حيث الملائمة والدقة والكمية والتوقيت، ولكن من الناحية العملية فإن مصادر المعلومات التي تتميز بإمكانية الحصول عليها بسهولة هي الأكثر استخداما من قبل المديرين على الرغم من أنها لا توفر قيمة جيدة للبيئة الخارجية¹.

مما سبق نستنتج أن المعلومات تلعب دور بارز في عملية اتخاذ القرار، وتعتمد رشادة القرارات وسرعتها على مدى توفر هذه المعلومات، وعلى المؤسسة الراغبة في تحقيق أهدافها أن توفر جملة من المعلومات لعمالها وبالمستوى المطلوب، أي أن المعلومة هي جوهر العملية الإدارية ولولاها لا تتم أي منها.

2.8 أهمية تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرار:

تم الإطلاق مصطلح تكنولوجيا المعلومات على عملية الدمج بين المعلومات والتقنيات الحديثة؛ وهذا النوع من التكنولوجيا عبارة عن مجال علمي تطبيقي يساهم في خدمة جميع مجالات الحياة، حيث يستعمل هذا المصطلح على الجوانب العلمية والمعرفية والمعلوماتية والبيانات والأجهزة والأدوات والوسائل الالكترونية والرقمية ووسائل الاتصال الحديثة والتقنيات عالية الجودة لتبادل المعلومات، حيث تعزز تكنولوجيا المعلومات قدرات متخذ القرارات، وتساهم في تفعيل القرارات المتخذة من حيث التصميم والتنسيق والدقة والتقويم من حيث السرعة والسهولة، وهذا بالطبع مجموعة من الايجابيات التي ساهمت على دعم اتخاذ القرارات.

فمثلا جهاز الحاسوب يحتوي على مجموعة من الخصائص والإمكانيات التي تساعد على تحليل البيانات المدخلة، وبالتالي تحديد البدائل والمقارنة بينها ليتم إختيار أفضل بديل، وقد تعددت مجالات استخدام الحاسوب في مجال تكنولوجيا المعلومات ودعم العمل الإداري في اتخاذ القرار ومن هذه الاستخدامات:

1. يساعد على تسهيل عملية اتخاذ القرارات اليومية المتكررة مثل برمجية، عمليات توفير

الموارد في المستودعات.

2. برمجة القرارات وأتمتها وكذلك أنظمة العمل وتسهيل استخدامها وتطبيقها، مما ينعكس

¹ الهزايمة أحمد صالح، نفس المرجع السابق، ص 388 ص 389.

ايجابا على أداء الفرد والمؤسسة وزيادة فاعليتها ورفع مستوى الكفاءة.

3. العمل على تطوير أساليب تقديم الخدمات والاتصال مع الجمهور الخارجي أو الممولين.

4. العمل على إجراء الدراسات وتحليل البيانات وتنظيم التقارير وحفظها وتعديلها وتبادلها.

5. إدخال نظم الاتصال والرقابة وتفعيلها باستخدام تكنولوجيا المعلومات.

6. عقد مؤتمرات واجتماعات والعمل على تبادل الآراء والخبرات والمعلومات عن طريق

الأنترنت والأقمار الصناعية.

7. إدخال الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات وتسهيل إستخدامها¹.

مما سبق نستنتج أن تكنولوجيا المعلومات تلعب دورا هاما في عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال تقديم التسهيلات والتقنيات المختلفة التي من شأنها زيادة فعالية القرارات من جهة، وزيادة انسيا بيتها وسرعتها من جهة أخرى.

3.8 دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار:

تستدعي القرارات الهامة داخل المؤسسة وحتى القرارات العادية اتصالات مناسبة لكل حالة من

الحالات. أحيانا تكون مكثفة وأحيانا أخرى تكون معقدة أو بسيطة، بحيث يتم احترام السلمية في جميع المعلومات، وفي التشاور وعقد الاجتماعات واحترام الصلاحيات الخاصة بالأفراد.

وترتبط عقلانية القرار بعقلانية الاتصال ارتباط وثيق ، إذ لا يمكن أن نتخذ قرار عقلاني ضمن لا عقلانية الاتصال هذه العقلانية التي تتبع عملية التحضير للقرار وعملية صناعته « ثم عملية اتخاذه ثم تنفيذه فمتابعة مدى احترامه ومدى نجاحه ورجع الصدى الخاص به فتصحيح القرار إن استلزم الأمر ذلك كل هذه المراحل تتحرك ضمن نظام اتصالي عقلاني مناسب لطبيعة المؤسسة والنشاط وطبيعة القرار ذاته، ومن جهة ثانية لا تتفجع عقلانية الاتصال ودقته إن كان القرار غير عقلاني ، أما إذا كان القرار عقلاني ونظام اتصال غير عقلاني فإنه يشوه ويشوه عملية التنفيذ وينقص من عقلانيته ثم أن عقلانية الاتصال ودقته تكشف عيوب اتخاذ القرار أثناء التنفيذ خاصة « لأن الجانب العملي الذي يجسد العملية الاتصالية يكشف عن الكثير من العيوب

¹ عوض فانتن الغزوي، **قيادة والإشراف الإداري**، دار أسامة للنشر، الأردن، 2010، ص 232.

والصعوبات الميدانية « وأحيانا قد يكون اتخاذ القرار غامض لأن المقررين يريدون تحليل الخيارات من كل الجوانب • وهناك فرق بين حالة الشك والغموض في اتخاذ القرار « كما قد توجد علاقة بين صعوبة اتخاذ القرار والاتصال فقد تكون لصعوبة الاتصال علاقة مباشرة أو غير مباشرة باتخاذ القرار داخل المؤسسة؛«منها صعوبة أو قلة الاتصال بالجهات القيادية أو عدم وضوح الرسالة وعدم فهم المرسل لمضمونها أو تحريفها بصفة عمدية من طرفه لأهداف معينة، أو عدم إختيار الأوقات المناسبة للاتصال حيث يصبح الاتصال هنا مزعجا ومثيرا للقلق و الحصول على بعض الضعف الوظيفي في أحد أجزاء شبكة الاتصال وبالتالي في سير المؤسسة وصناعة القرار بصفة خاصة، حيث تشكل الاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات جانبين مهمين في العملية الإدارية وهناك علاقة ارتباط قوية بينهما حيث تشكل الاتصالات الدعامة الأساسية من خلا نقل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار.

1.3.8 عناصر الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار:

تقوم عملية الاتصال بعناصرها المختلفة والمتمثلة بمرسل الرسالة والرسالة نفسها ومستقبلها وما تتضمنه من ترميز الرسالة عند إرسالها، وفك رموزها عند استلامها واختيار وسيلة نقلها وعلى تبادل المعلومات. وحيث أن المعلومات تشكل جوهر القاعدة المعرفية المستخدمة في اتخاذ القرارات « وأنها ذات دور هام في كل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرارات.

اتخاذ القرارات التنظيمية عولها إثر مباشر في سلامة القرارات¹. تختلف طريقة الحصول على معلومات القرار • باختلاف نوع الاتصال التنظيمي المتبع في المنظمة.

2.3.8 أنواع الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار:

تؤدي أنواع الاتصال التنظيمي دورا مباشرا في عملية اتخاذ القرار « وعلى سبيل المثال تسهم الاتصالات المكتوبة بالحصول على المعلومات بطرق الاتصال الشفوية وكذلك الحال تلعب الاتصالات الخارجية دورا في الحصول على المعلومات من المنظمات والجهات الرسمية والمدنية والعملاء بهدف دعم عملية اتخاذ القرارات • وهذا ايضا هو شأن الاتصالات الداخلية التي تسمح بنقل المعلومات بين المستويات الإدارية « والتأثير في

¹ الطروانة حسين أحمد، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال ، دار الأيام ، ط 1، عمان، 2014، ص 384 ص

سلوكيات الأفراد من خلال الاتصالات العمودية ، والتي تسمح كذلك بنقل المعلومات ضمن نفس المستوى الإداري والاتصالات القطرية بين مختلف الوحدات في المنظمة.

يسهم الاتصال الخارجي بالحصول على معلومات القرارات من الجهات وكذلك الحال تسمح الاتصالات الداخلية بنقل المعلومات داخل المنظمة.

3.3.8 أنماط شبكات الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار :

توضح أنماط الاتصال التنظيمي القيود المفروضة على عملية نقل المعلومات من حيث قنوات الاتصال المسموحة ومعد الأفراد الممكن الاتصال بهم.

وفي نمط الدائرة مثلا نلاحظ أن لكل شخص إمكانية الاتصال المباشر بشخصين آخرين فقط، ومن خلال بإمكانه أن يتصل بطريقة غير مباشرة مع الآخرين فقط، وهنا يظهر إثر نمط الاتصال في عملية اتخاذ القرارات . فإذا كان القرار فرديا فإن متخذ القرار يتصل مباشرة بشخص أو شخصين آخرين انتهاء عملية الاتصال غير المباشرة مع الآخرين، والأمر كذلك إذا كان القرار جماعيا حيث يجب اكتمال عمليات الاتصال المباشرة وغير المباشرة من أجل توفر المعلومات.

تحدد أنماط الاتصال طريقة الاتصال وقنوات المسموح بها، وعدد الأفراد ضمن عملية الاتصال وهذا بطبيعة الحال يؤثر على طريقة اتخاذ القرار حيث يسمح النمط الدائري للاتصال التنظيمي المباشر بين شخصين فقط، وهذا يعني الحصول على المعلومات المباشرة من شخصين أو الانتظار لحين الاتصالات المباشرة.

وفي نمط السلسلة يكون الاتصال المباشر بين شخصين فقط باستثناء الشخصين في طرفي السلسلة؛ وإذا كان متخذ القرار يخضع لهذا النمط فإن عملية اتخاذ القرار تكون بطيئة لوجود سلسلة من عمليات الاتصال . التي يجب أن تتم من أجل جمع المعلومات التي تطلبها عملية اتخاذ القرارات.

ويلاحظ في هذا النمط أن الشخص الذي يكون في منتصف السلسلة يكون أكثر من غيره على الاتصال لأنه يمسك بطرفي السلسلة من اليمين إلى الشمال.

- أكثر الأشخاص أهمية في الاتصال التنظيمي وفقا لنمط السلسلة هو الشخص في منتصف السلسلة بسبب قدرته على الاتصال بطرفي السلسلة.

اما في نمط العجلة فإن هناك شخص محوري لا يمكن أن تتم عملية الاتصال إلا بوجوده، وهو

الشخص القادر على الاتصال المباشر مع الآخرين • وبالتالي فإن تركيز المعلومات أكثر ما يكون عند هذا الشخص، وهو الأمر الذي يستوجب ان يكون ركنا أساسيا في عملية اتخاذ القرار.

وفيما يخص نمط العنقود فإنه يشبه نمط العجلة باستثناء الشخص المحوري يعد بمثابة فاصل بين شخص واحد في مجموعة الاتصال بقية الأشخاص.

أما ما يميز نمط العنقود عن نمط العجلة هو أن الشخص المحوري في نمط العنقود يفصل بين شخص.

وأخيرا نمط الاتصال النجمة الذي يكون فيه الاتصال حرا بين الأشخاص وبالتالي فإن إنسياب المعلومات يكون أكثر سهولة ، وفي الوقت المناسب وينعكس اثر هذا النمط على عملية اتخاذ القرارات من خلال التركيز على خصائص المعلومات الفعالة عند عملية الاتصال، حيث يسمح هذا النمط بالحصول على المعلومات في وقتها المناسب مع التركيز على إحداثها ووضوحها وصدقها وثباتها وملائمتها وشموليتها وغير ذلك من الخصائص لأن الاتصال المباشر مفتوح بين كافة الأشخاص في نفس الوقت» وهذا يعني إمكانية البحث عن المعلومات المطلوبة لكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار .

ومما يؤخذ على هذا النمط هو تعدد قنوات الاتصال وبالتالي السماح بإرسال واستقبال كم هائل من المعلومات، الأمر الذي يشكل ضغطا على الأشخاص وجهدا أكبر في تنقية المعلومات وخاصيتها وتحديد أهميتها ووقت استخدامها.

يسمح نمط النجمة بالاتصال الحر بين كافة الأطراف ضمن عملية الاتصال ويعتبر هذا النمط أكثر الأنماط تحقيقا للمعلومات الفعالة.

أ. تأثير الاتصال غير الرسمي في اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات والوظائف التي يقوم بها الفرد في المنظمة « • فعندما يمارس وظيفته فهو يتخذ مجموعة من القرارات التي يوجه بها مرؤوسيه وينسق مجهوداتهم ويحفزهم على الأداء الجيد، ويتأثر متخذ القرار بالعديد من العوامل والتي تؤثر بدورها وبشكل كبير على قراراته، سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية، كما قد تكزن علاقات إنسانية اجتماعية تنظيمية أو بيئية.

كل هذه العوامل تفرض طبيعة ونوعية معينة من القرارات إضافة إلى ذلك تتأثر عملية اتخاذ القرار بنوعية قناة الاتصال سواء كانت رسمية أو غير رسمية.

ب. أهمية ودور الاتصال غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار :

نظرا لأهمية الاتصال غير الرسمي فإنه يمكن لمتخذ القرار أن يستفيد بشكل كبير من هذا النوع استفادة المنظمة من هذا النوع من الاتصال، تبعا لحجمها وطبيعة عملها والهدف التي تسعى لتحقيقه، وإذا ما توفر نظام اتصال غير رسمي إلى جانب نظام اتصال رسمي فذلك سيجعل المنظمة قادرة على جمع كم كبير من المعلومات والبيانات ، وبالتالي تكون قادرة على اتخاذ قرارات ملائمة في الوقت المناسب.

ونظرا للدور الذي يلعبه الاتصال غير الرسمي إلى جانب الاتصال الرسمي في عملية اتخاذ نتيجة التطورات وتعاضم دور المعلومات وتزايد أهميتها، وغالبا ما يتاح هذا من خلال الاتصال غير الرسمي.

الفرد هو محور العملية الإدارية ، وإذا كانت هناك قرارات تخالف لأهدافه ورغباته فإنه يحاول التأثير عليها بكل السبل والوسائل لجعلها تلبية رغباته وحاجته وبهذا فإنه يلجأ إلى غير الرسمي كوسيلة للتعبير عن آرائه¹.

وفي الأخير فإن غير الرسمي يؤثر بدرجة كبيرة في المؤسسة، وذلك من خلال أن معظم اتصال الموجودة داخل المنظمة هي اتصالات ناشئة عن العلاقات بين الأفراد العملي، وتفاعلهم فيما بينهم، وهذا ما يلزم ضرورة وجود نظام متكامل من المعلومات عن المؤسسة ، وتتجسد هذه العلاقات في علاقات الزمالة والصدقة و فرق العمل « والتي من شأنها اتخاذ قرارات رشيدة تتميز بالفاعلية أكثر.

¹ بركان دليلة، ، تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، مجلة اقتصادية وتجارية، (ع 10)، 2011، ص 225 ص 224.

خاتمة الفصل:

يعتبر الاتصال التنظيمي واتخاذ القرارات من أهم ممارسات الإدارة الحديثة، حيث أن فشلها هو فشل الإداري في حد ذاته والعكس صحيح . ونظرا للمتغيرات العالمية والمنافسة الشرسة التي أصبحنا نشاهدها على الساحة العالمية، صار من الضروري الاهتمام بهاتين العمليتين من أجل التحاق بركب التقدم، فكل منهما يعتمد على الآخر ويتأثر به، وباعتبار أن المعلومات هي جوهرها فبدونها لا فائدة للمعلومات ولا يمكن أن يقوم بدونها أي شيء في المنظمة.

الفصل الرابع: التصور المنهجي

لدارسة الميدانية

1. مجالات الدراسة
2. منهج الدراسة
3. أدوات جمع الاستبيان
4. عرض البيانات وتحليلها

خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

تمهيد

1- مجالات الدراسة:

أ- المجال الجغرافي:

نتطرق في هذا العنصر الى المجال الذي نود إجراء الدراسة الميدانية به والذي يفترض ان يكون في مديرية الخدمات الاجتماعية سوناطراك ولكن بسبب الظروف الوبائية التي حتمت على اغلب المؤسسات بالجزائر إجراءات خاصة وصلت الى حد الغلق تعذر علينا التنقل ميدانيا الى هذه المديرية.

وبما أن الظروف منعنا عن ذلك لجمع اكبر قدر من المعلومات عن هذه المديرية فإننا عند الحديث عن المجال الجغرافي من المفروض نستعرض تعريفه من حيث موقعه وحدوده ونشأته، وكذلك نشاطاته وطبيعة مهامه الى جانب هيكله التنظيمي بمختلف مصالحه ومكاتبه، وكذلك التطرق الى اهم النقاط التي تعرف لنا هذه المديرية وتعطينا صورة شاملة عنها.

ب-المجال الزمني للدراسة:

العرف الشائع والمتعامل به هنا يتعلق بهذه النقطة هو ان المجال الزمني للدراسة يبدأ منذ نزول الباحث الى الميدان الى غاية الانتهاء من بحثه، وقلنا الشائع لان هناك فئة أخرى من الباحثين تشير على ان هذا المجال يبدأ منذ اختيار الباحث لموضوعه والانطلاق في صياغة اشكاليته الى غاية الانتهاء من البحث.

نتصور الفترة الزمنية للدراسة أنه تمتد ما بين 12 افريل من سنة 2020 الى غاية 28

من شهر ماي من نفس السنة وتوزعت هذه الفترة الى فترات زمنية كالتالي:

في البداية نتصور إجراء زيارات استطلاعية الى المديرية لمقابلة بعض المسؤولين لشرح لهم موضوعنا، وهدفه هذا من اجل الاطمئنان له، وافادتنا برخصة تجيز لنا اجراء الدراسة الميدانية.

وكانت هذه الفترة من 12 افريل الى غاية 16 افريل، بعدها جاءت فترة توزيع الاستبيان على المبحوثين والتي امتدت ما بين 19 افريل الى غاية 23 افريل.

اما فترة من 26 افريل الى غاية 28 ماي فقد تم فيها جمع الاستمارات والانطلاق في تبويب بياناتها وتفسيرها واستخلاص النتائج بعدها.

ج-المجال البشري:

هنا نقصد به المجتمع الذي سيجرى عليه البحث، وبما ان موضوعنا موسوم بالاتصال التنظيمي ودوره في اتخاذ القرار فان مجالنا البشري هو الموظفين الذين لهم منصب داخل المديرية يؤهلهم ان يشاركوا ويتخذوا القرارات داخل المديرية وعليه سنستثني في مجالنا البشري الموظفين الاخرين الذين لا يساهمون أو يشاركون في اتخاذ القرار.

2- منهج الدراسة:

هو مجموعة من الإجراءات والخطوات والاختبارات والقواعد التي يتبعها افراد يعملون في نفس المجال.

وتماشيا مع موضوع وطبيعة الدراسة وأهدافها، واعتمادا على الدراسات السابقة للموضوع المدروس والتي أجمعت على استخدام المنهج الوصفي وهو المنهج الذي أتصوره مناسب في كشف حقيقة الظاهرة وخصائصها وذلك من خلال وصف دور الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار الذي يترجم من خلال مساهمة وسائل الاتصال في وصول المعلومة التي تعد أساس لاتخاذ القرار ودور وسائل الاتصال في مشاركة العمل في اتخاذ القرار

ان المنهج الوصفي يعرف بانه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة، اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا، للاستخلاص دلالتها والوصول الى نتائج وتعميمات عن الظاهرة او الموضوع، محل البحث¹

نتصور تطبيق المنهج في الدراسة وفقا للخطوات التالية:

1-المرحلة الاستكشافية: وهي المرحلة التي تم تطبيقها والتي شملت:

- جمع المعلومات النظرية (التراث النظري) المتعلق بموضوع البحث، وهي ذات اهمية بالغة حيث تثريه المراجع المتوفرة.

¹ محمد عبيدات واخرون، البحث العلمي، ادواته واساليبه، عمان، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 1998، ص74.

الفصل الرابع : التصور المنهجي للدراسة الميدانية

- استشارة ذوي الخبرة والاختصاص ومحاولة مناقشتهم حول المعلومات النظرية والتساؤلات الأكثر تلائم للموضوع.

2-مرحلة الوصف المعمق: التي شملت ما يلي:

- تحديد تساؤلات وفرضيات الدراسة بمعينة أساتذة وتحديد مؤشراتته.
 - اختيار الادوات المنهجية المناسبة للدراسة المتمثلة في المقابلة والاستبيان.
 - تصور لكيفية جمع البيانات الميدانية من خلال تصور تطبيق استمارة الاستبيان.
 - محاولة لتصور عرض وتحليل البيانات.
- وعليه سنوظف هذا المنهج بجمع البيانات من مجال دراستنا لنقوم بتحليلها وتفسيرها، لنقف بعد ذلك لوصف الواقع الذي أجرينا فيه الدراسة المرتبط بموضوع دراستنا الذي هو الاتصال التنظيمي ودوره في اتخاذ القرار.

-عينة الدراسة:

عرفها محمد عبد الحميد هي: " عبارة عن عدد محدود من المفردات التي سوف يتعامل الباحث معها منهجيا "، لأنه وفي الكثير من الحالات يتعامل الباحث مع مجتمع كبير العدد من جهة وغير متجانس من جهة ثانية ومنتشر في إطارات واسعة من جهة ثالثة، لهذا فان المعاينة تساعدنا في دراسة هذا المجتمع عبر دراسة عدد محدود من افراده على أساس انهم يمثلونه في خصائصه، وان دراسة هذا العدد المحدود تعني في نهاية المطاف دراسة المجتمع المقصود ككل¹.

وتعرف العينة على انها جزء من المجتمع الأصلي يتم عن طريقها اختيار افراد العينة لذلك يجب ان تضع الاعتبار عدد الخطوات عند اختيارها وتتمثل في:

- تحديد خصائص المجتمع
- تحديد حجم العينة
- اختيار عينة ممثلة للمجتمع

¹ محمد عبيدات واخرون، مرجع سابق ، ص76.

وبالنظر الى عدة عوامل كمجال الدراسة وطبيعة الموضوع الذي يفرض علينا اختيار عينة من الإطارات المساهمة في اتخاذ القرار لمعرفة دور وسائل الاتصال في هذه العملية،

- انطلاقا مما سبق، يتصور الباحث بان أفضل عينة مناسبة للدراسة هي العينة القصدية التي يتم انتقاء افرادها بشكل مقصود من قبل الباحث، حيث يعرفها " دوقان عبيدات عبد الرحمن عدس وعابد عبد الحق " على انها عينة يختارها الباحث اختيارا حر على أساس انها تحقق أغراض الدراسة التي يقوم بها¹

3- أدوات جمع الاستبيان:

- الاستبيان:

تماشيا مع طبيعة الموضوع والهدف من الدراسة والمنهج الوصفي المتبع لتحقيق الهدف من الدراسة المتمثل في معرفة مساهمة الاتصال التنظيمي من خلال وسائله في إتخاذ القرار.

تم الاعتماد في دراستنا على "استمارة الاستبيان" لأنها تعد من أكثر الأدوات في جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الإنسانية والاجتماعية، ويرجع ذلك إلى الميزات التي تحققها هذه الأداة بالنسبة لإختصار الجهد والتكلفة وسهولة معالجة بياناتها إحصائيا.

ويعرف الاستبيان بأنه: مجموعة من الأسئلة المتنوعة التي ترتبط لبعضها البعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى اليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه ويرسل الاستبيان بالبريد او بأي طريقة أخرى الى مجموعة من الافراد او المؤسسات التي اختارها الباحث لبحثه لكي يتم تعبئتها ثم اعادتها للباحث.

بناء الاستبيان:

انطلاقا من هدف الدراسة ومراجع الاستبيانات التي تم استخدامها في الدراسات السابقة تم بناء الاستبيان في صورته الأولية ليعرض على المشرف لإبداء وجهة نظره. حيث وجه له مجموعة من الملاحظات والتصويبات. وبتصحيح الاستبيان وتعديله في ضوء ارشادات الاستاذ المشرف وبمساعدة من المشرف تم بناء استمارة الاستبيان بصورته النهائية، حيث تضمن (20) سؤالاً موزعة على المحاور التالية أنظر الملحق رقم (01):

¹ حامد إبراهيم القنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، دار الشؤون الثقافية العامة، بغداد، 1993، ص 92.

الفصل الرابع : التصور المنهجي للدراسة الميدانية

يتضمن الاستبيان محاور تتعلق بالفرضيات الدراسة.

المحور الأول: يتضمن البيانات الشخصية للمبحوث. المتمثلة في البيانات الشخصية

المحور الثاني: يتضمن الفرضية الأولى: تساهم وسائل الاتصال التنظيمي في وصول وتسهيل عملية تبادل المعلومات وتضمن (04 أسئلة).

المحور الثالث: يتضمن الفرضية الثانية: تساهم وسائل الاتصال التنظيمي في مشاركة العامل في اتخاذ القرار وتضمن (06 أسئلة).

4- عرض بيانات الدراسة وتفسير النتائج:

4-1 عرض بيانات الدراسة:

بعد توزيع الاستبيان وجمعه تأتي مرحلة تفرغ البيانات في جداول بسيطة ومركبة حسب حاجة السؤال لذلك.

قام الباحث بتفرغ الجداول وقراءتها ثم محاولة لتحليلها وتفسيرها كمثال وتصور لتفرغ الاستبيان.

أولاً: عرض بيانات المحور الأول الخاص بالبيانات الشخصية :

جدول رقم (1): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس:

| النسبة | التكرار | الجنس |
|--------|---------|---------|
| 58,33% | 36 | ذكور |
| 41,67% | 24 | اناث |
| 100% | 60 | المجموع |

الفصل الرابع : التصور المنهجي للدراسة الميدانية

انطلاقاً من البيانات التي جاءت في الجدول رقم (1)

يتضح لنا في الجدول رقم (1) نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، حيث نجد نسبة الذكور تقدر بـ 58,33%، في حين نجد نسبة الإناث تقدر بـ 41,67%، ونستنتج من هذا أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث.

جدول رقم (2): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن:

| الفئة العمرية | التكرار | النسبة المئوية |
|---------------|---------|----------------|
| أقل من 30 | 15 | 25% |
| 30 - 40 | 30 | 50% |
| أكثر من 40 | 15 | 25% |
| المجموع | 60 | 100% |

انطلاقاً من البيانات التي جاءت في الجدول رقم (2)

نلاحظ في الجدول رقم (2) الفئة العمرية من 30 - 40 سنة تحتل أكبر نسبة في الفئات العمرية بنسبة 50%، في حين نجد الفئة العمرية التي أقل من 30 تقدر بـ 25%، والفئة العمرية الأكثر من 40 تقدر بـ 25%، وعليه يتضح لنا أن نسبة الفئة العمرية التي أقل من 30 تساوي نسبة الفئة العمرية الأكثر من 40.

جدول رقم (3): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

| المستوى التعليمي | التكرار | النسبة المئوية |
|------------------|---------|----------------|
| متوسط | 15 | 25% |
| ثانوي | 15 | 25% |
| جامعي | 30 | 50% |
| المجموع | 60 | 100% |

الفصل الرابع : التصور المنهجي للدراسة الميدانية

انطلاقاً من البيانات التي جاءت في الجدول رقم (3)

نلاحظ في الجدول رقم (3) الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي، حيث نجد نسبة المستوى التعليمي الجامعي يحتل الصدارة بنسبة 50%، ثم نجد في كل من المستوى التعليم المتوسط والثانوي بنفس النسبة التي تقدر بـ 25%.

جدول رقم (4): يوضح توزيع المبحوثين حسب منصب العمل

| الوظيفة | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------|---------|----------------|
| مدير | 3 | 5% |
| نائب المدير | 3 | 5% |
| رئيس المصلحة | 6 | 10% |
| العمال | 48 | 80% |
| المجموع | 60 | 100% |

انطلاقاً من البيانات التي جاءت في الجدول رقم (4)

نلاحظ في الجدول رقم (4) الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب منصب العمل، حيث نجد نسبة العمال تحتل الصدارة بنسبة 80%، تليها نسبة رئيس المصلحة بنسبة 10%، في حين نجد كل من نسبة المدير تقدر بـ 5% ونائب المدير تقدر بـ 5%.

جدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب الاقدمية:

| الاقدمية | التكرار | النسبة المئوية |
|----------------|---------|----------------|
| أقل من 5 سنوات | 15 | 25% |
| من 5-10 | 15 | 25% |
| أكثر من 10 | 30 | 50% |
| المجموع | 60 | 100% |

الفصل الرابع : التصور المنهجي للدراسة الميدانية

انطلاقاً من البيانات التي جاءت في الجدول رقم (5):

نلاحظ في الجدول رقم (5) الذي يمثل توزيع المبحوثين حسب الاقدمية ن نجد أن الفئة التي أكثر من 10 تحتل أكبر نسبة التي تقدر بـ 50%، في حين نجد كل الفئة العمرية التي أقل من 5 سنوات وأكثر من 5 سنوات لديها نفس النسبة التي تقدر بـ 25%

ثانياً: عرض البيانات المحور الثاني: دور وسائل الاتصال التنظيمي في وصول المعلومة

جدول رقم (06): يوضح وسائل المستخدمة في نقل المعلومات للمبحوثين

| الوسيلة | التكرار | النسبة المئوية |
|-------------|---------|----------------|
| مكتوبة | 30 | 50% |
| شفوية | 15 | 25% |
| الالكترونية | 15 | 25% |

انطلاقاً من البيانات التي جاءت في الجدول رقم (06):

نلاحظ في الجدول رقم (06) الذي يوضح الوسائل المستخدمة في نقل المعلومات للمبحوثين، حيث نرى الوسيلة المكتوبة تقدر بأعلى نسبة بـ 50% ن ثم تليها الوسائل الشفوية والإلكترونية بنفس النسبة التي تقدر بـ 25%

جدول رقم (07): يوضح الوسائل الأكثر كفاءة في إيصال المعلومة:

| الوسيلة | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------|---------|----------------|
| المنشورات الكتابية | 30 | 50% |
| التقارير | 24 | 40% |
| الوسائل الشفوية | 6 | 10% |
| المجموع | 60 | 100% |

الفصل الرابع : التصور المنهجي للدراسة الميدانية

انطلاقاً من البيانات التي جاءت في الجدول رقم (07):

نلاحظ في الجدول الذي يمثل الوسائل الأكثر كفاءة في إيصال المعلومة حيث نجد ان المنشورات الكتابية تحتل أكبر نسبة التي تقدر بـ 50 %، تليها التقارير بنسبة 40%، ثم الوسائل الشفوية التي تحتل أدنى نسبة التي تقدر بـ 10%

جدول رقم (08): يوضح وصول المعلومة في الوقت المناسب:

| البديل | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 24 | 40% |
| لا | 36 | 60% |
| المجموع | 60 | 100% |

انطلاقاً من البيانات التي جاءت في الجدول رقم (08):

نلاحظ في الجدول رقم (08) الذي يوضح وصول المعلومة في الوقت المناسب، حيث نجد ان البديل (لا) يحتل أكبر نسبة التي تقدر بـ 60 %، في حين نجد ان نسبة البديل (نعم) بأقل نسبة والتي تقدر بـ 40%.

ثالثاً: عرض بيانات المحور الثالث الخاص بدور وسائل الاتصال التنظيمي في مشاركة العامل في اتخاذ القرار

جدول رقم (9): يوضح مشاركة المبحوثين في حل مشكلة معينة

| البديل | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|---------|----------------|
| نعم | 36 | 60% |
| لا | 24 | 40% |
| المجموع | 60 | 100% |

الفصل الرابع : التصور المنهجي للدراسة الميدانية

انطلاقاً من البيانات التي جاءت في الجدول رقم (09)

نلاحظ في هذا الجدول الذي يمثل الذي يوضح مشاركة المبحوثين في حل مشكلة معينة، حيث نجد البديل (نعم) يحتل أعلى نسبة والتي تقدر بـ 60% ، في حين نجد ان البديل (لا) بأقل نسبة والتي تقدر بـ 40%

| الوسائل الأكثر استخداماً | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------|---------|----------------|
| كتابية | 30 | 50% |
| شفاهية | 15 | 25% |
| أخرى | 15 | 25% |
| المجموع | 60 | 100% |

- نلاحظ في هذا الجدول ان الوسائل الأكثر استخدام هي الوسائل الكتابية تحتل أكبر نسبة 50%، في حين نجد أن الوسائل الشفاهية والوسائل الأخرى تقدر بنفس النسبة بـ 25%

الجدول رقم (10): يوضح كيف يتم اتخاذ القرار

| البديل | التكرار | النسبة المئوية |
|--------------------------|---------|----------------|
| المشاركة في اتخاذ القرار | 6 | 10% |
| المدير لوحدده | 24 | 40% |
| مشاركة رؤساء المصالح | 30 | 50% |
| المجموع | 60 | 100% |

الفصل الرابع : التصور المنهجي للدراسة الميدانية

انطلاقاً من البيانات التي جاءت في الجدول رقم(10):

نلاحظ في هذا لجدول الذي يوضح كيف يتم اتخاذ القرار، حيث نجد ان نسبة مشاركة رؤساء المصالح تقدر بأعلى نسبة بـ 50%، ثم يليها المدير لوحده بنسبة 40 %، ثم تأتي بعدها المشاركة في اتخاذ القرار والتي تحتل أدنى نسبة التي تقدر بـ 10%.

4-2- عرض وتفسير نتائج الدراسة:

بعد اعداد الجداول وتفريغ البيانات كما هو موضح للأمثلة السابقة، تأتي مرحلة قراءة الجداول والتعليق عليه ومنها نتوصل الى نتائج الدراسة.

- تعرض نتائج الدراسة حسب فرضيات الدراسة فهي اما تثبت الفرضية او تنفيها (الفرضية العامة) أي للاتصال التنظيمي دور في اتخاذ القرار، إما من خلال مساهمة دور وسائل الاتصال في وصول المعلومة من عدمه، ودورها في مشاركة العامل في اتخاذ القرار من عدمه.
- بخصوص تفسيرها في ضوء الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة للموضوع (أي تشابه في النتائج أولاً).
- في ضوء فرضيات الدراسة اثبات او نفيها

الختامة

الخاتمة:

إنطلقت هذه الدراسة من هدف يتمحور حول فعالية ودور الإتصال التنظيمي في اتخاذ القرار في المؤسسة محاولين إبراز أهمية ودور الاتصال في إنجاح العمليات التنظيمية والإدارية، فالإتصال يلعب في المؤسسة دورا هاما وحاسما من أجل الوصول إلى الانسجام داخلها لتحقيق كفاءة وفعالية أقصى تضمن لها البقاء والاستمرار أولا ، ثم ترسيخ دورها في الاقتصاد الوطني، وأمام منافسة المؤسسات الأجنبية سواء في السوق الداخلية أو الخارجية، ولتعيد للاقتصاد الوطني شيئا فشيئا قوته، ومصادر الإعتماد على إمكانيته، وكل هذا ليس بمستحيل بتوفر الإدارة ، والكفاءات، والطرق والمناهج المناسبة.

فهذه الدراسة هي بحث عن عامل اتصال العمال بمختلف الإدارات . ودوره (الاتصال) في تحقيق العلاقة الإيجابية بين العمال والإدارة ، فكلما كان الاتصال فعال كلما أدى إلى فعالية تنظيمية، ولا يمكن جعل العامل أو شعوره النفسي بالملل والإكراه باعتبار أن العامل هو العمود الفقري داخل المؤسسة التي يعمل بها ونظرة العامل وعلاقته بالإدارة أو العكس هاته الأخيرة التي تسعى دائما لإعطاء الأوامر فقط. ولذلك فقط اقترب هذا البحث من البحوث الوصفية التحليلية ، وبذلك يمكن إعتبار نتائجه على الأقل ذات قيمة علمية وعملية، فلا بد من مواكبة المؤسسات لكل التقنيات الحديثة والمتطورة التي تتميز بالدقة والجودة والعصرنة داخل المنظمة بين العمال والإدارة، التي يؤدي استخدامها إلى اتخاذ قرارات فعالة وإيجابية من شأنها تسهيل سيرورة ونجاح المنظمة بشكل عام، وما هذا البحث إلا جزء من البحث العلمي في مجتمع مازال بحاجة ماسة لدراسة مثل هذه المشكلات دراسة سوسيولوجية متقدمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية :

1 الكتب

1. إبراهيم عبد العزيز شبحاء، أصول الإدارة العامة. منشأة المعارف للنشر والتوزيع، مصر، 1993
2. أحمد عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1989 .
3. أحمد ماهر وآخرون الإدارة مبادئ ومهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001-2002 ,
4. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الإتصال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
5. أحمد نور، المحاسبة الإدارية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1984
6. اعتماد أحمد علام: دراسات في علم اجتماع التنظيم، ط 1، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، 1994
7. أنتوني غيدنز، تر: أديب يوسف شيش: الرأسمالية والنظرية الاجتماعية الحديثة، الهيئة العامة السورية للكتاب، سورية، (د. سنة).
8. أنتوني غيدنز، تر: فايز الصياغ: علم الاجتماع، ط 4، دار الوحدة العربية، (د. سنة). ص 170
9. بدوي أحمد، معجم المصطلحات، دار الكتاب المصري، بيروت، 1985.
10. بشير العلق ، الإتصال في منظمات الأعمال، دار اليازوري، الاردن، 2009.
11. بشير العلق: الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، (د. ط)، دار اليازوري. العلمية، عمان، 2009
12. ثعلب، سيد، صابر ، نظم دعم اتخاذ القرارات الإدارية، ط 1 ، دار الفكر، 2011.
13. جمال الدين لعويسات ،الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة الجزائر 2005
14. حامد أحمد رمضان بدر: إدارة المنظمات، اتجاه شرطي، دار الفيلم للنشر والتوزيع، الكويت، 1982.
15. حجاب محمد، منير، الموسوعة الاعلامية ، مجلد 1، دار الفجر، القاهرة، 2003.
16. حسن عماد مكاي، الإتصال و نظرياته المعاصرة، دار المعاصرة اللبنانية، ط 10.

17. حسن عماد مكاي، ليلي حسين السيد: الاتصال ونظرياته المعاصرة، ط 3، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2002
18. حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية؛ الجزائر، 2010
19. حلو ماجد راغب، علم الإدارة العامة. دار الجامعة الجديدة، ط 1، الأردن، 2007
20. الخطيب أحمد، عادل معايشه سالم الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات نماذج حديثة، عالم الكتب الحديثة، ط 1، عمان، 2009
21. خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار، كنوز المعرفة، الاردن الطبعة الاولى، 2007
22. خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006؛ ط 1
23. زويلف، مهدي، حسين، القطامين، أحمد، الرقابة الإدارية - مدخل كمي: دار حنين. عمان الأردن، 2000
24. زيارة، فريد فهمي، وظائف الإدارة، دار البازوري، ط. 1، الأردن، 2009.
25. سكيبة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012
26. السيد عليه: تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع؛ الطبعة 1، مصر 2001
27. الشرايبي فؤاد، نظم المعلومات الإدارية، ط 1، دار أسامة، عمان، 2008.
28. شعبان فرج، الاتصالات الإدارية، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
29. الشلبي وفاء فؤاد، إدارة الموارد البشرية في ظل متغيرات العصر، ط 1، 2010.
30. الصحن محمد فريد، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية ، الأردن، 2009.
31. الصديق سلوى عثمان، أبعاد العلمية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
32. الطروانة حسين أحمد، اتخاذ القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال ، دار الأيام ، ط 1، عمان ، 2014،
33. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، (د.ط)، دار غريب، القاهرة، 2007
34. عبد السلام أبو فحف: أساسيات الإدارة، الدار الجامعية ، لبنان ، 1995.
35. عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال المكتب العربي الحديث؛ الإسكندرية-مصر 1999
36. عبد الغني عماد: الثقافة وتكنولوجيا الاتصال والتغيرات والتحولت في عصر العولمة... والربيع العربي، ط 1، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت، 2012

37. عبد الفتاح عبد النبي، تكنولوجيا الاتصال والثقافة بين النظرية والتطبيق، القاهرة 1999
38. عبد المعطى محمد عساف، الاتصال الفعال، د ط، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 1999
39. عجون حسن ، المدخل لنظرية القرار، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010،
40. العجون،حسن. المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010،
41. عزي عبد الرحمان و آخرون :عالم الاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون،،1992،
42. علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط 1. 2004
43. علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل ، الاتصال الإداري و أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2006.
44. عوض فانتن الغزو، قيادة والإشراف الإداري، دار أسامة للنشر، الأردن، 2010
45. فضيل دايو، اتصال المؤسسة (إشهار، علاقات عامة، علاقات مع الصحافة) ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003
46. فضيل ديلو ، تاريخ وسائل الإتصال .الجزائر، دار أقطاب الفكر، 2007.
47. قوي بوحنية، الاتصالات الإدارية داخل منظمات المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
48. مجدي، محمد عبد الله، علم النفس الصناعي، ط1، الإسكندري، دار المعرفة، 1999.
49. محمد قاسم القربوتي: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف، داروائل، عمان، الأردن، 2006
50. محمود سلمان العلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، وائل للنشر والتوزيع، عمان 2002
51. محمود عوده: أساليب الاتصال والتغير الاجتماعي، (د.ط)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2009
52. المغربي كامل، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس، ط3 ، دار الفكر، الأردن 2004
53. منعم زمير الموسوي، اتخاذ القرارات الادارية (مدخل كمي) اليازوري العلمية، الاردن
54. مي عبدالله، عبدالكريم شين: المعجم في المفاهيم الحديثة للإعلام والاتصال، (ط 1)، دار النهضة. العربية، بيروت، 2014
55. نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران، عمان -ال اردن 1997
56. ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية تطبيقية، (د.ط)، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 2011
57. نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، الأردن، 2007.

58. نواف كنعان-اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، كلية الحقوق الجامعة الأردنية-عمان، الطبعة الرابعة:1992
59. هناء حافظ بدوي: الاتصال بين النظرية والتطبيق، (د. ط)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
60. ياغي، محمد عبد الفتاح. اتخاذ القرارات التنظيمية. دار وائل، الاردن، 2010
61. يونس عبد العزيز المقدادي-يحي عبد الكريم حداد؛ مدخل إلى عالم الإدارة دار زهران-عمان-الأردن-1995.

II رسائل علمية

1. بونخلة، فريد، تأثير القادة على عملية اتخاذ القرارات في التنظيم الصناعي الجزائري.مذكرة لنيل شهادة الماجستير.جامعة منتوري.قسنطينة.الجزائر.2007.
2. صبرينة رماش: الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية،مذكرة ماجستير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008 - 2009.
3. لموشي عبد العزيز: أنماط القيادة التنظيمية وعلاقتها بالاتصال، مذكرة ماجستير تخصص علم اجتماع، جامعة الحاج ،. لخضر، باتنة، 2009،

III مجلات :

1. بركان دليلا، ، تأثير الإتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، مجلة اقتصادية وتجارية، (ع 10)، 2011،
2. جمال بن زروق: التغير التنظيم داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق. 2010، 2- جامعة دمشق، مجلد 26 ، عدد 1
3. مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية، مهارات تدريبية عدد 69
4. الهزايمة أحمد صالح، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا. 2009.

IV مراجع باللغة الأجنبية :

1. Roger Aim : l'essentielle de la théorie des organisation, Gualino éditeur, 108. Paris 2006

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية- قطب شتمة

قسم العلوم الإجتماعية

تنظيم و عمل

استمارة بحث



حول:

الاتصال التنظيمي ودوره في اتخاذ القرار

إشراف الأستاذة:

د/ بويصلة نصيرة

إعداد الطالب:

لقصير مهدي

السنة الجامعية: 2020/2019

المحور الأول البيانات الشخصية :

1- الجنس :

أنثى

ذكر

2- السن :

24 - 18 30 - 24 35 - 30 أكثر من 35

3- المستوى التعليمي :

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4 - منصب العمل :

عامل نائب مدير رئيس مصلحة

5 - الاقدمية :

اقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات

المحور الثاني دور وسائل الاتصال التنظيمي في وصول المعلومة .

1- ماهي الوسائل المستخدمة في نقل المعلومات اليكم ؟

وسائل مكتوبة وسائل شفوية وسائل الكترونية
لا

2 - ما هي الوسائل الأكثر كفاءة في ايصال المعلومة المؤسسة ؟

المنشورات الكتابية الوسائل شفوية تقارير الاثنين معا
ا

3- هل يسمح الاتصال بوصول المعلومات في الوقت المناسب؟

نعم لا

4 - هل وسائل الاتصال المعتمدة في المؤسسة تشجع على سرعة اتخاذ القرار؟

نعم لا

المحور الثالث دور وسائل الاتصال التنظيمي في مشاركة العامل في اتخاذ القرار

1- ماهي الوسائل المناسبة للاعلامك بالمشاكل التي تحدث في المؤسسة ؟

2- هل سبق وان شاركت في حل مشكلة ما ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ نعم

3 - ماهي الوسيلة الأكثر استخداما في تواصلك مع المدير لتقديم الاقتراحات ؟

وسيلة كتابية وسيلة شفاهية أخرى تذكر

4- القرار المتخذ داخل مؤسستكم يتم بـ ؟

المشاركة في اتخاذ القرار المدير لوحده رؤساء المصالح

5 - هل وسائل الاتصال المعتمدة في المؤسسة تشجع على سرعة اتخاذ القرار ؟

نعم لا

6 - هل تعتقد أن مؤسستكم تحقق أهدافها بالاتصال الرسمي ؟

نعم لا

المحور الرابع : اتخاذ القرار

1- هل أنت راض عن الطريقة التي يتم بها اتخاذ القرارات المقدمة في المؤسسة للموظفين ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ لا . لماذا ؟

2- هل صادفتك مشكلة عدم القدرة على التعامل مع التقارير المرسله من قبل الادارة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بـ نعم . ماهو السبب ؟

.....
3- عدم فاعلية القرارات المتخذة من طرف الإدارة برأيك راجع الى ؟

عدم توفر و وجود المعلومة أسباب تنظيمية مشكلة الوقت
أخرى اذكرها

.....

4- نقص المعلومة يؤثر في فعاليات القرار؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم لماذا ؟

.....

5- اتخاذ القرارات في المؤسسة بتوفر؟

كل المعلومات بعض المعلومة