

كلية العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

شعبة علوم الإعلام والاتصال

تخصص اتصال تنظيمي

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل درجة ماستر أكاديمي موسومة بـ:

**دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية**  
**دراسة ميدانية لمؤسسات تربية بولاية مستغانم**

تحت إشراف الأستاذ:

بعلي محمد سعيد

من إعداد الطالبين:

قسوس حليلة

بكير محمد الأمين

|             |                    |
|-------------|--------------------|
| مشرفا       | د. بعلي محمد سعيد  |
| رئيس اللجنة | د. رقاد حليلة      |
| مناقشا      | د. عيسى عبيد نورية |



السنة الجامعية 2018-2019

## أية قرآنية

بسم الله الرحمن الرحيم

"إقرأ باسم ربك الذي خلق (1) خلق الإنسان من علق (2) إقرأ وربك

الأكرم (3) الذي علم بالقلم (4) علم الإنسان ما لم يعلم (5)"

صدق الله العظيم

سورة العلق 1-5



## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه  
أجمعين أما بعد

نشكر الله العليّ القدير على توفيقه بإتمام هذا العمل فهو عزّ جلّ أحقّ بالشكر والحمد سبحانه  
وتعالى .

ليسعنا في هذا المقام إلا إن ننسى الفضل لأصحابه فنخص بالذكر أستاذنا المشرف سعيد بعليّ الذي  
منحنا من وقته ولم يبخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة فله جزيل الشكر والعرفان بالجميل على تحمل  
وصبره لطيلة انجاز هذه الدراسة فألفه شكر .

ونكون ناكرين الجميل أن لم نتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذة عيسى محبدي نورية على  
نصائحها وتحملها مساعدتنا .

ونتقدم بالشكر والعرفان لأعضاء لجنة المناقشة لكل شخص منهم والشكر موصول لكل من ساعدنا من  
مديرية التربية لولاية مستغانم وبعض مدراء المؤسسات التربوية  
وشكرنا لكل من ساعدنا ولو بالكلام الطيب .

## الإهداء

إلى من أودانا الله بهما وقال بالوالدين إحسانا  
إلى من أعطتني العجب والحنان وعلمتني العطاء والتسامح إلى التي حملتني  
وهنا على وهن ورأتني أخطو الخطوات الأولى في حياة ورأتني أكبر أمام أعينها إلى أمي  
العبية.....أطال الله في عمرها ومنحها الصحة والعافية  
إلى الذي تعلمت منه كيف تكون الحياة وتعجب من أجلي إلى من كان الأول سنداً لي في الحياة إلى  
أبي العزيز أطال الله في عمره.  
إلى الذين وقفوا بجانبني فكانوا بمثابة سند لي فدعوا الله لي أن يوفقني في هذا العمل.  
إلى أجمل هدية أهدتني إياها أمي إلى إخوتي كل واحد باسمه .  
إلى أعين البراءة أبناء إخوتي حفظهم الله من كل سوء ووفقهم لكل خير  
ولن أنسى الزملاء و الأصدقاء  
إلى جميع زملائي في الدفعة  
إلى كل من ساعدني طيلة انجاز هذه الدراسة إلى أستاذنا الفاضل بعلي سعيد، و الأستاذ مرواني  
محمد ، عيسى محدي نورية وكل قسم علوم الإعلام و الاتصال .  
إلى كل هؤلاء أهدى هذا العمل المتواضع .

## ملخص الدراسة:

جاءت هذه الدراسة للتعرف على دور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار الإداري، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم مقابلة مدراء التعليم (الابتدائي، المتوسط، الثانوي).  
ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- أكدت الدراسة أن الاتصال التنظيمي يحظى بأهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- أكدت الدراسة على أن تساعد أنماط الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.
- أكدت الدراسة أنها تساهم أنماط الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار الرشيد الصحيح للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال التنظيمي، اتخاذ القرار، القرار الإداري.

## Study Summar:

This study was used to identify the role played by organizational communication in the decision making process. The analytical descriptive approach was used and the directors of education (primary, .intermediate and secondary) were interviewed

:The most important results are

The study stressed that organizational communication is of great – .importance in achieving the objectives of the institution

The study confirmed that organizational communication patterns help – .in the decision making process

The study confirmed that it contributes to the patterns of – organizational communication in making the correct rational decision of .the institution

Keywords: Organizational Communication, Decision Making, .Administrative Decision

## فهرس المحتويات

|    |                       |
|----|-----------------------|
|    | آية قرآنية            |
|    | شكر                   |
|    | إهداء                 |
|    | ملخص الدراسة          |
|    | فهرس الموضوعات        |
|    | فهرس الجداول          |
|    | فهرس الأشكال          |
|    | مقدمة                 |
|    | الفصل الأول           |
| 14 | تحديد إشكالية الدراسة |
| 15 | فرضيات الدراسة        |
| 16 | أسباب اختيار الموضوع  |
| 17 | أهمية الموضوع         |
| 17 | أهداف الموضوع         |
| 18 | تحديد المفاهيم        |
| 20 | الدراسات السابقة      |
| 22 | منهج الدراسة          |
| 22 | مجال الدراسة          |
| 25 | أدوات جمع المعلومات   |
| 27 | عينة الدراسة          |
|    | خلاصة                 |
|    | الفصل الثاني          |
| 24 | تمهيد                 |

|    |  |
|----|--|
|    | أولاً: الاتصال التنظيمي                |
| 25 | 1. مفهوم الاتصال التنظيمي              |
| 26 | 2. أهمية الاتصال التنظيمي              |
| 26 | 3. أنواع الاتصال التنظيمي              |
|    | ثانياً: أنماط وأنواع الاتصال التنظيمي  |
| 29 | 1. شبكات الاتصال التنظيمي              |
| 35 | 2. نظريات الاتصال التنظيمي             |
| 38 | 3. شروط الاتصال التنظيمي               |
| 39 | 4. العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي |
| 40 | 5. الطرق الأساسية في الاتصال التنظيمي  |
| 40 | 6. معوقات الاتصال التنظيمي             |
|    | 7. مقترحات لزيادة فاعلية الاتصال       |
| 45 | خلاصة                                  |
|    | الفصل الثالث:                          |
| 48 | تمهيد                                  |
|    | أولاً: القرار                          |
| 49 | 1. أهمية القرار الإداري                |
| 50 | 2. أنواع القرار                        |
| 51 | 3. عناصر القرار                        |
|    | ثانياً: اتخاذ القرار                   |
| 51 | 1. أهمية اتخاذ القرار                  |
| 52 | 2. عناصر عملية اتخاذ القرار            |
| 53 | 3. أنماط اتخاذ القرار                  |
| 55 | 4. أساليب اتخاذ القرار                 |
| 58 | 5. نظريات اتخاذ القرار                 |
| 60 | 6. معوقات اتخاذ القرار                 |

|    |  |
|----|--|
| 61 | 7. مقترحات لزيادة فاعلية اتخاذ القرار    |
| 62 | خلاصة                                    |
|    | الفصل الرابع:                            |
| 76 | تمهيد                                    |
| 77 | أولاً: عرض نتائج الدراسة وتحليلها        |
| 82 | ثانياً: نائج الدراسة على ضوء الفرضيات    |
| 82 | 1. تحليل النتائج على ضوء الفرضية الأولى  |
| 82 | 2. تحليل النتائج على ضوء الفرضية الثانية |
| 82 | 3. تحليل النتائج على ضوء الفرضية الثالثة |
| 84 | ثالثاً: النتائج العامة                   |
|    | خاتمة                                    |
|    | قائمة المراجع                            |
|    | الملاحق                                  |

## فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول  | رقم الجدول |
|--------|---|------------|
|        | يمثل مدراء مؤسسات التعليم الابتدائي                   | 1          |
|        | يمثل مدراء مؤسسات التعليم المتوسط                     | 2          |
|        | يمثل مدراء مؤسسات التعليم الثانوي                     | 3          |
| 77     | يمثل فاعلية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة             | 4          |
| 79     | يمثل دور أنماط الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار | 5          |
| 81     | يمثل مساهمة وسائل الاتصال التنظيمي عملية اتخاذ القرار | 6          |

## فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                       | رقم الشكل |
|--------|---|-----------|
| 27     | الاتصال التنظيمي الرسمي النازل                    | 1         |
| 27     | الاتصال التنظيمي الرسمي الصاعد                    | 2         |
| 28     | الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي                    | 3         |
| 29     | أشكال السلسلة                                     | 4         |
| 31     | شبكة الاتصال الدائرية                             | 5         |
| 32     | الأنواع الأربعة للاتصال                           | 6         |
| 33     | الاتصال المركزي                                   | 7         |
| 34     | شبكة الاتصال الكلي                                | 8         |
| 34     | شبكة الاتصال على شكل Y                            | 9         |
| 36     | شكل يمثل مفهوم المعبر أو الجسر للاتصالات الجانبية | 10        |

## مقدمة:

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

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

ألا وأن كفاءة ونجاح أي مؤسسة مرتبط بمدى فعالية ونشاط العملية الاتصالية وتأتي رها على باقي العمليات الإدارية، والتي تتوقف بحد ذاتها على فعالية تقنيات و أدوات الاتصال المستعملة.

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

وبناء عليه فإن الاتصال تعتبر عملية ديناميكية، نظرا للدور الذي تلعبه داخل المنظمة كونها نسق مفتوح تتأثر وتتأثر في البيئة الداخلية أو الخارجية، فهي تواجه صعوبات ومعوقات تحد من فعالية الاتصال مما يؤدي إلى نقص المعلومة، الذي يحول دون اتخاذ قرارات رشيدة وصائبة.

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

وقد قسمت هذه الدراسة إلى خمسة فصول:

**الفصل الأول:** الإطار المنهجي للدراسة حيث تم التطرق فيه إلى إشكالية الدراسة ، فرضيات الدراسة

أسباب اختيار موضوع ، الدراسة وأهمية الدراسة ، الأهداف ، الدراسة وكذا كلا من تحديد مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة، فصل الإجراءات المنهجية ، التي تم فيها التطرق إلى مجال الدراسة وعينة الدراسة ، : فصل الإجراءات المنهجية ، التي تم فيها التطرق إلى مجال الدراسة وعينة الدراسة ، والمنهج الملائم لها، و الكشف عن الأدوات المنهجية والمساعدة في جمع المعلومات.

**الفصل الثاني:** الإطار النظري للدراسة حيث تم التطرق للاتصال التنظيمي تم عرض فيه الاتصال التنظيمي وانقسم إلى مطلبين، يتضمن المطلب الأول مفهوم الاتصال وأهمية الاتصال التنظيمي وأنواعه، أما في المطلب الثاني تطرقنا إلى أنماط وأنواع شبكات الاتصال التنظيمي، تم معالجة الشبكات والنظريات الاتصال التنظيمي وشروطه والعوامل المؤثرة فيه والطرق الأساسية وفي الأخير تطرقنا إلى معوقات الاتصال التنظيمي و بعض مقترحات لزيادة فاعلية الاتصال التنظيمي.

**الفصل الثالث :** تراث النظري لاتخاذ القرار : تم عرض فيه مطلبين الأول يتعلق ب القرار الإداري وتم التطرق فيه إلى أهمية القرار وأنواعه وكذا العناصر القرار ، ثم تناولنا المطلب الثاني الذي يتعلق باتخاذ القرار وتم عرض فيه أهمية اتخاذ القرار و عناصر عملية اتخاذ القرار ، أساليب اتخاذ القرار ، بالإضافة إلى الأساليب والنظريات ومعوقات اتخاذ القرار ، وفي الأخير مقترحات لزيادة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.

**الفصل الرابع:** تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض النتائج و تحليلها ،استنتاج النتيجة العامة، ثم التطرق إلى الاقتراحات و التوصيات هذه الدراسة.

## الفصل الأول

أولاً-الإشكالية الدراسة

ثانياً-الفرضيات الدراسة

ثالثاً-أسباب اختيار الموضوع

رابعاً-أهمية الدراسة

خامساً-أهداف الدراسة

سادساً-تحديد المفاهيم

سابعاً-الدراسات السابقة

ثامناً-منهج الدراسة

تاسعاً- مجال الدراية

عاشراً- ادوات جمع المعلومات

حادي عشر- عينة الدراسة

خلاصة

## الإشكالية :

- يعتبر الاتصال عملية ضرورية في حياة البشر وفي التنظيمات و المؤسسات على اختلاف أنواعها فالطبيعة البشرية تسعى إلى التواصل و الاندماج و الانضمام إلى جماعات مهما اختلف نوعها وتشكل عملية الاتصال أحد الدعائم الأساسية التي يتم من خلالها التفاعل الإنساني وتحدد هذه العملية مدى تقدم المجتمعات الذي يتوقف على مدى فعالية الاتصال داخل التنظيم ويعتبر هذا الأخير عملية ضرورية داخل المؤسسة ومعيارا هاما لقياس تطور ونجاح المؤسسات أو فشلها ويتضح هذا الفشل في مجال انتقال المعلومات بين الإدارة و العمال وكذا الاتصال التنظيمي الذي يمارس الإطارات و المشرفين ما يؤدي بالضرورة إلى التأثير سلبا على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة .

-يحافظ هذا النوع من الاتصال على تدفق العمل داخل المنظمات في إطار قواعد تنظيمية تتبع القوانين التي يحددها التنظيم الرسمي لهذه المؤسسة ويمكن الاستعانة بالاتصال من خلال تدفق البيانات و المعلومات في الوقت المناسب و بالصورة الصحيحة التي تساعد على الوصول إلى القرار الناتج عن عملية تشاركية بين عناصر المنظمة بكل مستوياتها عن طريق اختيار أفضل البدائل التي تساعد على بلوغ أهداف المؤسسة ، ولكل منظمة أهدافا تسعى لتحقيقها و ذلك من خلال اتخاذ قرارات كعملية ديناميكية هادفة في حياة أي تنظيم وتعتبر الشغل الشاغل للمدير و المحور الأساسي من المحاور الإدارية ، والذي يتصل بدوره اتصالا مباشرا بالعمليات الاتصالية الأخيرة كالتخطيط و التنظيم .....الإداري الناجح على تمرير المعلومات بدقة وفعالية واتخاذ قرارات صائبة.

وبدون شك تعتمد المؤسسات التربوية على إستراتيجية في اتخاذ القرارات من هذا يمكننا طرح الإشكالية الآتية:

كيف يساهم الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى المؤسسة التربوية ؟

وتتضمن تحتها مجموعة من التساؤلات الفرعية:

-ماهي السبل لتحسين فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة التربوية ؟

-كيف تساعد أنماط الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات الادارية في المؤسسات التربوية ؟

-كيف تساهم وسائل الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات التربوية ؟

الفرضيات:

الفرضية العامة :

للاتصال التنظيمي أهم الأدوار في عملية اتخاذ القرارات ؟

الفرضيات الجزئية:

1-يحضى الاتصال التنظيمي أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة

2-تساعد أنماط الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات

3-تزيد وسائل الاتصال التنظيمي فعالية القرارات داخل المؤسسة

\*أسباب اختيار الموضوع :

لقد تعددت الدراسات التي تناولت موضوع الاتصال في الحياة التنظيمية للمؤسسات جاءت هذه الدراسة لسد النقص لأنها تناولت الاتصال وتقنياته ودوره في خدمة اتخاذ القرار ولهذا كانت مبرراتنا في اختيار هذا الموضوع:

-الميل و الرغبة في التعرف على مدى تأثير الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار و موقع كل منهما في هيكل وسياسات المؤسسة .

-معرفة مدى تطابق ما هو نظري مع ما هو تطبيقي بالإضافة إلى معرفة الحقيقة لمدى ممارسة هاتين العمليتين والوقوف على بعض المشاكل التي تواجه كل من الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار .

-الرغبة في تناول الاتصال التنظيمي وربطه لفاعلية اتخاذ القرار بالمؤسسة الجزائرية.

-محاولة تشخيص واقع و عوائق الاتصال التنظيمي التي تحد من عملية تفعيل اتخاذ القرارات في المؤسسة

## أهمية الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى معالجة أحد أهم المواضيع التي لها علاقة مباشرة بالفرد داخل التنظيم و النتائج التي سيتم إليها و التي من شأنها أن توضح الدور الايجابي الذي تلعبه عملية الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار الرشيد ومدى تأثير الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرارات داخل المنظمة .

فالاطار المنهجي يكون بين الأفراد بالاعتماد على وسائل معينة وقد يكون مباشر بين الأفراد كما أن القرار يكون متخذ من قبل الأفراد.

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

## أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بموضوع الدراسة بموضوع الاتصال التنظيمي الذي ساعد في فهم إستراتيجية المؤسسة
- طبيعة العلاقة بين الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار
- التعرف على نمط الاتصال المعتمد في المؤسسة على مدى فعالية القرارات التي يتخذها المسؤولين
- معرفة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار .

### تحديد المفاهيم:

يعتبر تحديد المفاهيم خطوة هامة من خطوات البحث حيث أنه من خلالها يمكن أن تلمس الطرق الصحيحة لدراسته و إعطاء الموضوع أهميته دون الدخول في متاهات قد تشتت ذهن الباحث أو تجعله يبتعد عن الطريق الذي رسمه لدراسته. وهذا من أجل التسهيل على القراء الذين يتابعون البحث إدراك المعاني والأفكار التي يريد الباحث التعبير عنها دون أن يختلفوا في فهمها.

### \*الاتصال :

أ- لغة : كلمة اتصال في اللغة مشتقة من الجذر وصل و الذي يحمل معنيين اثنين المعنى الأول هو الربط بين شيئين أو شخصين وإيجاد علاقة من نوع ترتبط بين العرافين أما المعنى الثاني فهو البلوغ والانتهاء إلى غاية معينة (1)

ب-اصطلاحاً : يرى وينكين أن كلمة اتصل communiquer و اتصال communication ظهرت في منتصف الثاني من القرن الرابع عشر وأنها كانتا تدلان في هذا العصر على الاشتراك في التواصل و هي عبارة قريبة من الثلاثينية (اشترك .دخل في علاقة تواصل ) ويعرفه ليندسي : بأنه العملية التي تتضمن مشير واستجابة مميزة في النظام (2)

التنظيم:

أ- لغة كلمة التنظيم من المصدر نظم فتنظيم العمل يعني ترتيبه وتديره بطريقة معينة.

ب-اصطلاحاً : يقول موني واريلي : التنظيم هو عبارة عن الشكل الذي تبدو فيه أي جماعة إنسانية لغرض تحقيق هدف مشترك (3)

ج- إجرائياً: هو وحدة اجتماعية تضم مجموعة من العناصر المادية و المعنوية الذي يتم إنشاؤها قصد تحقيق أهداف معينة.

### الاتصال التنظيمي:

(1) - دليوفضيل، تاريخ وسائل الاتصال، دار أقطاب الفكر، الجزائر، ص44.

(2) - عطية عبد الحميد، الاتصال اتجاهات نظرية و أسس تطبيقية في الخدمة الاجتماعية خدمة الجماعات بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية، دار الكتب والوثائق القومية، 2011، الاسكندرية، ص191.

(3) - كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتعديات المدربين، المنهل اللبناني، ط1، لبنان، ص14.

اصطلاحاً: يعرفه كل من redding و sanborn الاتصال التنظيمي بأنه إرسال المعلومات واستقبالها في نطاق منظمة أعمال كبيرة و معقدة .  
 ويعرفه ielko و donce إن الاتصال التنظيمي هو نظام متداخل يشمل الاتصال الداخلي والخارجي ويهتم بالمهارات الاتصالية في المنظمات (1)  
 إجرائياً: هو مجمل النشاطات و الأعمال و السلوكيات المتخذة في طرق الفاعلين لخلق علاقات فيما بينهم في إطار رسمي أو غير رسمي لتحقيق أهداف المؤسسة.

القرار:

لغة : جاء في اللغة قرار بمعنى سكن و اطمأن و قرر الأمر رضا عنه و أمضاه و تقرر بمعنى بثت و استقر و القرار هو ما انتهى إليه الأمر (2)  
 اصطلاحاً : ذلك الاختيار الذي يقرره بعد تحليل و تقسيم دقيق لبدائل مختلفة تتعلق بموقف معين وبالرغم من المحاولات الجادة التي أجريت لتفسير أو تحديد تعريف موحد القرار معظم المفكرين قد اتفقوا على أ، الأساس في عملية اتخاذ القرارات هي توافر مجموعة من البدائل فبدون البدائل لا يوجد اختيار و بالتالي لا يوجد قرار (3)  
 إجرائياً: القرار هو عملية اختيار بديل من بين مجموعة بدائل لحل مشكلة قائمة أو تحقيق أهداف.

اتخاذ القرار: جزء من عملية صنع القرار حيث يعتبر العملية الأخيرة من صنع القرار  
 اتخاذ القرار : معناه اختيار البديل الأمثل الأنسب من بين عدة بدائل متاحة (4).  
 القرار الإداري : هو اختيار بديل من مجموعة بدائل التنفيذ أهداف السياسة العامة و تحويلها إلى واقع ملموس و القرار الإداري يتناول عناصر الوظيفة الإدارية من جميع جوانبها تحديد الأهداف ورسم السياسات التخطيط التنظيم التوجيه الرقابة و يتخذ بشأنها قرارات لذا كان القرار جوهر العملية الإدارية

(1) - ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية ،ط1، الجزائر، 2004،ص13.

(2) -سرير عبد الله رابح،القرار الإداري،دار الأمة للطباعة والنشر،ط1،الجزائر،2011،ص9.

(3) - كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، المنهل اللبناني،ط1،لبنان،ص14.

(4) - نفس المرجع ذكره،ص15 .

تعريف المؤسسة:

يعرفها طرطار على أنها مجموعة من الطاقات البشرية و الموارد المادية و التي تشغل فيما بينها موفق تركيب معين وتوليف محدد قصد انجاز و أداء المهام المنصوص بها من طرف المجتمع .

ويعرفها كارل ماركس بان المؤسسة تكون متمثلة في عدد كبير من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس المال . وفي نفس المكان من اجل إنتاج نفس النوع من السلع<sup>(1)</sup> ويعرفها ليتروشي على أنها الوحدة التي تجمع فيها وتنسق العناصر البشرية و المادية

تعريف المؤسسة إجرائياً:

هي مؤسسات تربية تم إجراء العمل الميداني بها .

الدراسات السابقة :

دراسة السبيعي 2003 دور نظم الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات بالأجهزة الأمنية .  
مشكلة الدراسة: هل للاتصالات الإدارية دور في اتخاذ القرارات بالأجهزة الأمنية ؟

الفرضية العامة: لنظم الاتصالات دور في اتخاذ القرارات بالأجهزة الأمنية

منهج الدراسة : استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي .

أدوات تجمع البيانات: اعتمد الباحث في دراسته على الاستبيان.

عينة الدراسة: المجتمع الإحصائي مكون من القادة الإداريين و العسكريين العاملين بمنطقة

الرياض و عينة الدراسة مكونة من 208 عامل

نتائج الدراسة :

-تنمية مهارات العاملين في استخدام وسائل الاتصالات و الاهتمام بالفروق الفردية بين العاملين.

- عقد دورات و لقاءات بين الرؤساء و المرؤوسين لزيادة فعالية الاتصال الإداري وتحديث وسائل الاتصال .

(1) - زيزي رمال، دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار مذكرة لنيل شهادة الماستر جامعة العربي بن مهيدي ام بواقي، 2015-2016.

-توجد فروق ذات إحصائية إزاء المعوقات و التي تحد من كفاءة نظم الاتصالات وتعزى هذه الفروق إلى المستوى التعليمي.

تعقيب:

اتفقت الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث التطابق في المتغيرات و اختلفت في أدوات جمع البيانات حيث أفادتنا هذه الدراسة في تحديد أهداف و أهمية.

دراسة سليم كفان 2004-2005 دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية.

مشكلة الدراسة إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة دور كبير و أساسي في تفعيل وترشيد القرارات التنظيمية

منهج الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي .

أدوات جمع البيانات اعتمد الباحث في هذه الدراسة على الملاحظة المقابلة و الاستبيان  
عينة الدراسة : مجتمع البحث مكون عمال المنقذون للمشاريع و مقسمون إلى مجموعات عمال

الإدارة الدنيا و الإدارة الوسطى وهم فئة من فئة الإطارات و الإدارة العليا و يمثلها الرئيس المدير العام المشرف العام للمؤسسة وقد قسمت للاختيار العشوائي

نتائج الدراسة :

-دور الاتصال التنظيمي في المؤسسة و أهميته ينعكس بالإيجاب على عملية اتخاذ القرارات التنظيمية .

-تأثير معوقات الاتصال التنظيمي الفعال على عملية اتخاذ القرارات

-إن نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أ، الاتصال فعال داخل المؤسسة لأن هناك ظروف أخرى كالخبرة و الكفاءة المهنية

-الاتصال التنظيمي الفعال دور كبير و ضروري في مجال ترشيد و تفعيل القرارات التنظيمية

تعقيب:

اتفقت الدراسة مع الدراسة الحالية من حيث المتغيرات أدوات تجمع البيانات المقابلة الملاحظة وأفادتني في تحديد مجتمع بحثنا.

## منهج الدراسة:

المنهج هو أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة (1).

وانطلاقاً من موضوع الدراسة الذي يدور حول دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار ومن أجل الكشف عن مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية فقد استعملنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعرف بأنه طريقة يعتمد عليها الباحث في الحصول على معلومات دقيقة وموضوعية من خلال البيانات الميدانية التي يجمعها "فهو عبارة عن وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطوير يشمل فترات زمنية (2).

## ثانياً :

## مجال الدراسة :

لابد لكل دراسة مجال مكاني الذي يعبر عن الواقع المدروس فهو المجال الجغرافي للبيئة التي أجريت فيها الدراسة أما المجال الزمني فيشير إلى الوقت الذي تعرفه إجراء الدراسة أما المجال البشري فيبني الأفراد الذي يتم إجراء عليهم هذه الدراسة.

1-المجال المكاني : أجريت هذه الدراسة على مجموعة من المؤسسات التربوية لولاية

مستغانم (الابتدائي، المتوسطات، ثانويات).

(1) سعدون سمية، الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق إستراتيجية الإدارة بالمعرفة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة السانبا وهران 2011، 2010.

(2) نفس المرجع .

3- جداول المؤسسات:

فئة الأولى:مدراء مؤسسات التعليم الابتدائي

| الرقم | الإسم واللقب | المؤسسة                          |
|-------|--------------|----------------------------------|
| 1     | جيلالي شريف  | محي الدين عبد القادر - خير الدين |
| 2     | بن عمارة علي | طاهرة عبد القادر - صيادة         |
| 3     | قالق مجدة    | الرادار - مستغانم                |
| 4     | عباس محمد    | محمد بن بولعيد - حي الوئام       |
| 5     | مغالط جيلالي | معامرية - مستغانم                |

الفئة الثانية:مدراء مؤسسات التعليم المتوسط

| الرقم | الإسم واللقب       | المؤسسة                        |
|-------|--------------------|--------------------------------|
| 1     | بن خطاب عبد القادر | تشوكة عبد القادر - عين تادلوس- |
| 2     | تشوكة وسيلة        | حمايدية احمد - عين تادلوس-     |
| 3     | عباسة محمد         | بوفضة محمد - عين تادلوس-       |
| 4     | بلعوج الحاج        | جلول محمد - عين تادلوس-        |
| 5     | حدوش سنوسي         | خوصة العجال - عين تادلوس-      |
| 6     | بريجة سعيد         | -اولاد البشير                  |
| 7     | حمداوي بن ذهبية    | السور الجديدة                  |

|                          |              |    |
|--------------------------|--------------|----|
| السور الجديدة            | علوش رحمانية | 8  |
| مغطيط عبد الله واد الخير | بقلول العجال | 9  |
| واد الخير الجديدة        | لوزاع سنوسي  | 10 |

الفئة الثالثة:مدراء مؤسسات التعليم الثانوي

| المؤسسة                      | الاسم و اللقب    | الرقم |
|------------------------------|------------------|-------|
| زروقي الشيخ بن الدين         | الجعني احمد      | 1     |
| ولد قابلية صليحة             | بلقاسمي بلقاسم   | 2     |
| الاخوة عباس -الصور-          | عدة بوزيان مرسلي | 3     |
| حمو عثمان -خير الدين-        | بن الشبيخ جيلالي | 4     |
| 20 أوت صيادة                 | عدنان يسمينة     | 5     |
| محمد شمومة-عين تادلس-        | بقلول عبد الله   | 6     |
| مختار بن يوسف واد الخير      | بلفاضل علي       | 7     |
| م.كروسة سنوسي-عين تادلس-     | بوعقلش محمد      | 8     |
| عبد الباقي بن زيان-سيدي علي- | عابد فؤاد        | 9     |
| دار عبيد عبد الحميد          | حماش محمد        | 10    |

2-المجال الزمني لقد استغرقت هذه الدراسة 10 ايام.

03-المجال البشري: يعتبر المديرون هم القاعدة الأساسية في المؤسسة التربوية حيث أجريت هذه الدراسة على 25مؤسسة تربوية 05منهم مؤسسة التعليم الابتدائي و 10مؤسسات التعليم المتوسط و10مؤسسات التعليم الثانوي.

ثالثا :

الشائع حول أدوات البحث العلمي هو أنها تلك الوسائل المختلفة التي يتخذها الباحث في جمع المعلومات و البيانات المستهدفة في البحث ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر (1).

ولقد تعرضنا في بحثنا هذا الى الأدوات التالية :

### 1-الملاحظة:

الملاحظة في البحث العلمي هي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كتب في اطارها المتميز ووفق ظروفها الطبيعية حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين بعبارة أدق هي ملاحظة ليست عامة كما يفعل الرجل العادي أثناء تجوله في مكان ما بل هي عملية مقصودة تسيير وفق الخطة المرسومة للبحث في اطار المنهج المتبع هدفها ينحصر في مشاهدة الجوانب الخاضعة للدراسة .

لقد تم الاعتماد على هذه الأداة لرصد مجموعة من النقاط الهامة في البحث:

ساعدتني هذه الأداة

(1) دين مرسلتي أحمد مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام و الاتص صال ط4 ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2010 ص203 .

ملاحظة وسائل الاتصال المعتمدة في المؤسسة

التواصل على بعض الحقائق التي يصعب معرفتها أو تصريح المدراء بها .

## 02-المقابلة:

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع المعلومات في دراسة الأفراد و الجماعات الانسانية فالمقابلة هي القاء المباشر الذي يجري بين الباحث و المبحوث الواحد أو أكثر من ذلك في شكل مناقشة حول موضوع معين قصد الحصول الى حقائق معينة أو آراء و مواقف محددة (1).

ولقد تم الاعتماد على هذه الأداة لمناقشة بعض المدراء المؤسسات التربوية حيث جمعت بعض المعلومات كمعرفة العلاقة بين المدير و العمال عملية التواصل في المؤسسة وقنوات الاتصال بها .

## 03-عينة الدراسة :

العينة هي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة ومعينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام النتائج و تعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي .  
العينة عبارة عن مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة حثه وعادة ما يلجأ الباحث الى الاعتماد على طريقة العينة في جمع البيانات عندما يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات البحث فيكتفي بعدد قليل من تلك المفردات في حدود الوقت و الجهد و الامكانيات المتاحة علاوة على

(1) سعدون سمية الاتصال التنظيمي وأثره على تطبيق استراتيجية الادارة بالمعرفة.

- (1) أن دراسة المجتمع كله قد تكون مضيعة للوقت وتبديد الجهد و النفقات بغير مبرر  
كيفية اختيارها : يتمثل مجتمع البحث في المدراء المشرفين بالمؤسسات التربوية بولاية  
كانت عينة غير احتمالية قصدية مكونة من 25مقابلة، ونعتقد ان هذه العينة كافية و ممثلة  
لمجتمع البحث الذي أقمنا عليه الدراسة .

---

(1) دين مرسللي أحمد مناهج البحث العلمي في علوم الاعلام و الاتصال ط4 ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2010  
ص203 .

**خلاصة:**

تعد أساليب و الأدوات المنهجية الطريق المساعد للباحث على الوصول إلى الحقائق و الوقائع بأقل جهد ووقت وذلك من أجل زيادة فعالية البحث العلمي فلا بد من انتقاء أحسنها و التي تتلاءم مع موضوع الدراسة .

# الفصل الثاني : مدخل إلى الاتصال التنظيمي

تمهيد

أولاً: الاتصال التنظيمي

1- مفهوم الاتصال

2- أهمية الاتصال التنظيمي

3- أنواع الاتصال التنظيمي

ثانياً : أنماط و أنواع شبكات الاتصال التنظيمي

1- شبكات الاتصال التنظيمي

2- نظريات الاتصال التنظيمي

3- شروط الاتصال التنظيمي

4- العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي

5- الطرق الأساسية في الاتصال التنظيمي

6- معوقات الاتصال التنظيمي

7- مقترحات لزيادة فاعلية الاتصال التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

- إن تطرق الباحث إلى دراسة الإتصال التنظيمي لا يكون له أي معنى إذا لم ينطلق من التراث النظري لنظرية التنظيم. ذلك أن الإتصال هو العملية الأولى في أي تغيير أو تطوير تنظيمي. فالتنظيم هو في الأساس يتكون من مجموعة التفاعلات و العلاقات بين أعضائه؛ لذا يمكن تتبع مسارات الاهتمام بدراسة الإتصال داخل التنظيم، أو الإتصال الخارجي بين التنظيم و بيئته الخارجية يعد الإتصال من أهم الوظائف و العمليات الإدارية التي بدونها لا يتم انجاز العمل وعليه ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى مجموعة من العناصر التي تلم بهذا الموضوع منها تعريف أهمية الإتصال التنظيمي أنواعه شبكاته نظرياته شروطه العوامل المؤثرة فيه الطرق الأساسية فيه المعوقات التي تواجهه ومقترحات لزيادة فاعليته .

## مفهوم الإتصال التنظيمي:

لقد تعددت محاولات تعريف الإتصال التنظيمي ، و اختلفت باختلاف المداخل النظرية و التخصصات العلمية ، إلا أنها تذهب في أغلبها إلى أن الإتصال التنظيمي هو ذلك النوع من الإتصال المرتبط بكل المعلومات المتداولة داخل التنظيم أو المؤسسة. و على ذلك فإن الإلمام بكل التعريفات، قد يشكل صعوبة كبيرة لدى كل باحث؛ و بالتالي فنحن نقتصر على بعضها فقط دون التوسع فيها.

• تعريف " ريدينغ " Redding و سانبورن ( 1964 ) Sanborn

«يعد الإتصال التنظيمي بمثابة ترحيل و استقبال المعلومات ضمن تنظيم معين .»

• تعريف " تاير ( 1968 ) Theyer

«الإتصال التنظيمي هو تدفق للبيانات المساندة (1) لاتصالات التنظيم و العمليات الاتصالية

البيئية » .

• و يذهب « ( Ceusa .Maria ) إلى أن الاتصالات التنظيمية تشمل كل أشكال الإتصال

المستعملة من طرف التنظيم ، لكي يتفاعل و يتصل مع الجمهور . « و إن أول شكل من

أشكال الإتصال داخل المؤسسة هو كأى مكان آخر « يتكون من مجموع التصرفات داخل

تفاعل كل الفاعلين في التنظيم »

• أو هي العملية التنظيمية التي « تنظم تدفق المعلومات بين أجزاء المشروع المختلفة .»

« و هو الإتصال الذي يحدث في إطار منظمة ما، فهو عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر

؛ و ذلك لتبادل المعلومات و الآراء ، و للتأثير في المواقف ، و الاتجاهات .»

فمن خلال هذه التعريفات ، نستطيع أن نستخلص أن هذا الإتصال له أهدافه ، و وظائفه

الخاصة ، التي تشكل عمليات التفاعل بين الأفراد المشاركين في هذا التنظيم .« و نتيجة

للتفاعل الحادث بين الأفراد في إطار الهيكل التنظيمي . الذي يقتضي تبليغ المعلومات؛ و

الأوامر؛ و التعليمات؛ و المطالب ، إلى مختلف الجهات المعنية؛ فإن وجود هيكل للاتصال

(1)-حصة محمد آل مساعد و أحلام عبد السميع العقبابوى، مهارات الإتصال و التفاعل، عالم الكتب، ط1، القاهرة، 2011، ص16.

يصبح أمراً ضرورياً لتحقيق الأهداف المرجوة . و يرتبط الإتصال الذي يتخذ في هذه الحالة أنماطاً أو أشكالاً رسمية ، بالهيكل التنظيمي الرسمي .

#### -أهمية الإتصال التنظيمي:

لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي شكل من أشكال الإتصال فاتصال هو جزء وهو جوهر نشاط المؤسسة و هو الروح التي تحركها بحيث أي نقص أو غياب أو أي تشويه للمعلومات يعني اضطراب و وظائف المؤسسة فاتصال هو محور كل العمليات في المؤسسة رسمية كانت أو غير رسمية بحيث يترتب عليه فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات و بناء الهيكل التنظيمي و فعالية القيادة و حركية الجماعات و الدافعية و البيئة التنظيمية و التغيير التنظيمي و العلاقات العامة التي تقوم بها المؤسسة .

وعن طريق الإتصال يتم إصدار التعليمات الخاصة بانجاز المهام و تلقي التوجيهات و الإرشادات و الرد على تساؤلات المرؤوسين و تقديم الاقتراحات لحل مشكلتهم و إمدادهم بالمعلومات الضرورية لوضع استراتيجيات و تنفيذها و إمدادهم باليات الضرورية للتصحيح الذاتي للأخطاء و اكتشافها .

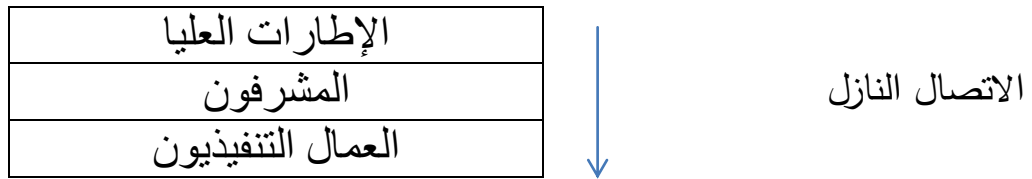
من جهة أخرى يعتبر الإتصال نشاطا إداريا وتقنيا و نفسيا و اجتماعيا و في نفس الوقت يتوجب على القائمين عليه مراعاة التوازن بين هذه المجالات لضمان عملية الاستقرار في المؤسسة و تحقيق أقصى قدر من الفعالية هو نشاط رسمي و غير رسمي في آن واحد ونشاط جماعي تفاعلي نلاحظه من خلال اندماج الإرادي الجماعات و تأثيرهم بها لذا فأى عملية تغيير تتطلق من بناء إستراتيجية للاتصال داخل المؤسسة . (1)

#### -أنواع الإتصال التنظيمي:

الإتصال في المؤسسة موجود بنوعين : الإتصال الرسمي و الإتصال الغير الرسمي  
الإتصال الرسمي: يحدد بها الإتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المنظمة الخبرات و الممارسات التي يحددها البناء التنظيمي الرسمي للاتصالات الرسمية بهذا المعنى يمكن أن تسير في واحد من ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

(1) - ناصر قاسمي ، الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ط4 ،ديوان المطبوعات الجامعية ،2011،ص ص:

أ-من اعلي إلى أسفل (اتصال هابط) أي يطلق على مثل هذه الاتصالات الهابطة من مراكز اجتماعية في المنظمة الاجتماعية أدنى منها أي أنها تتجه من الرؤساء إلى المرؤوسين و تتضمن عادة القرارات و الأوامر و التعليمات و المعلومات ...بهدف التنفيذ و يعتبر هذا النوع الاتصالات المسار السائد في المنظمات من وجهة نظر أنصار النظرية التقليدية في الإدارة ماعدا هذا المسار لا يعترفون إلا بالقدر الذي يخدم به مصالحهم في التعرف على نتائج تنفيذ الأوامر و القرارات التي يصدرونها



أ-شكل (1) يوضح الإتصال التنظيمي الرسمي النازل

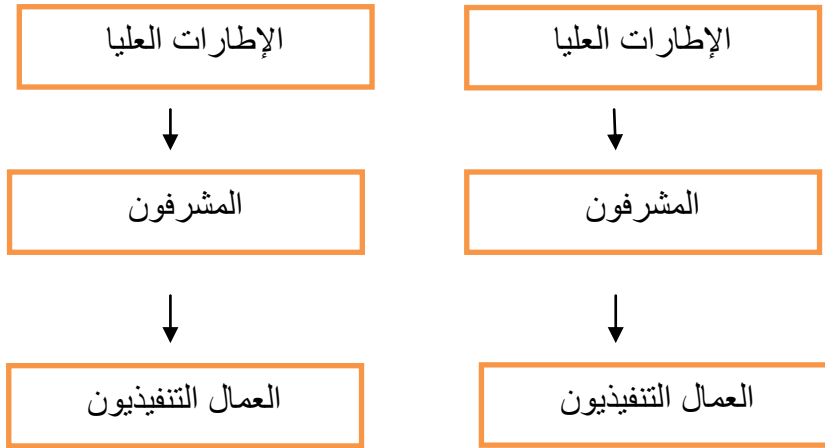
ب-الاتصال من أسفل إلى اعلي (اتصال صاعد) : ويتضمن هذا النوع من الاتصالات عادة إجابة المرؤوسين و تظلماتهم و مطالبهم أو ما يروونه ضروريا نمم اقتراحات لصالح العمل أو ما يحدث من ردود أفعال نتيجة قرارات معينة اتخذها الرؤساء ((1))



شكل (2) يوضح الإتصال التنظيمي الصاعد

(1) - عبد الحميد عطية ،الاتصال اتجاهات نظرية و أسس تطبيقية في الخدمة الاجتماعية، ص ص:57-58.

ج- اتصالات أفقية: يقصد به تلك الاتصالات التي تتم بين موظفي المستوى الإداري بهدف التنسيق بين أعمالهم ومن أمثلة ذلك اتصال رئيس بقسم برئيس قسم آخر في نفس المنظمة. وأهم ما يتصف به الاتصالات الرسمية بأنواعها الثلاثة السابقة أنها مقيدة لمجموعة من اللوائح و الأحكام التي تنظمها و تحددتها.



شكل (3) يوضح الإتصال التنظيمي الرسمي الأفقي

- الاتصالات الغير الرسمية :

ويعرف هذا النوع من الاتصالات بأنها تلك التي تحدث خارج المسارات الرسمية المحددة للاتصال أو أنماطية بأسلوب غير رسمي<sup>1</sup>.

(1) نفس المرجع سابق ذكره، ص57.

وهذا النوع من الاتصالات لم يكن يعترف به أنصار النظرية التقليدية في الإدارة كما سبق القول غير أن البحوث و المشاهدات العلمية قد أثبتت وجود هذا النوع من الاتصالات داخل المنظمات بجانب الاتصالات الرسمية بل لقد أثبتت التجربة أن الإتصال غير رسمي بالمنظمات أمر لمساس له من وجوده و لا تستطيع للإدارة إغفال و جوده لأنه يعتبر جزء حقيقي من حياة المنظمات .والاتصالات الرسمية بل وقد تعمل على تعطيل الاتصالات الرسمية

ولعل النوع الثاني من الاتصالات غير الرسمية وماله من أضرار على حياة المنظمات هو الذي لفت أنظار النظرية التقليدية في الإدارة و جعل اهتمامهم يتجه بالبحث في النواحي الضارة في الإتصال غير الرسمي حتى مس مفهوم الإتصال غير الرسمي أنه يقترن في الأذهان بالمساوئ و المشكلات و الجوانب السيئة في حياة المنظمات و تركزت جهود الكثير من الإداريين القدامى على تتبع مساراته و محاولة القضاء على مصادره ((1))

#### • شبكات الإتصال التنظيمي:

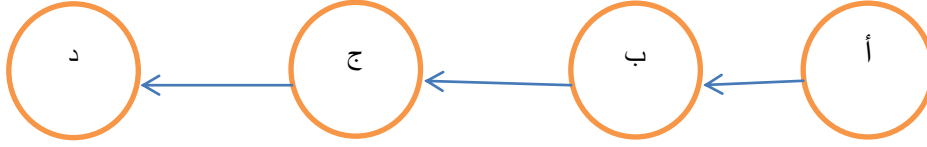
ربما يستعمل العاملون في المؤسسات أنواعا عدة من شبكات الإتصال دون أن يكونوا على وعي بها أو يقصدونها و قد تعتمد الإدارات في وضع الهيكل التنظيمي التي تبني أنواع من شبكات الإتصال تقوم على تخطيط مسبق ويمكن حصر أنواع شبكات الإتصال فيما يأتي :

عموديا تصاعديا و تنازليا من الرؤساء إلى المرؤوسين عن طريق إصدار أوامر و قرارات ومن المرؤوسين عن طريق التنفيذ و هذا الإتصال غير متكافئ ولا يعطي في الغالب أهمية لآراء الموظفين و إشراكهم .

الشبكة التسلسلية : وهي التي تنتظم على أساس بسيط و هذا الإتصال يكون بطريقة آلية بحيث أن أي شخص في أي مركز لا يتصل إلا بالشخص الموالي له صفة مباشرة وعادة ما يكون ذلك حسب المكانة المحددة في الهيكل التنظيمي فرئيس المصلحة لا يستطيع الإتصال بالرئيس مباشرة إنما عن طريق نائب الرئيس و بذلك يكون لكل اتصال واحد جانبي و لا يوفر اتصالات جانبية كثيرة و كلما كانت الدرجات السلمية كثيرة كانت السلسلة طويلة و أصبحت العملية

(1) -عبد الحميد عطية ،الاتصال اتجاهات نظرية واسس تطبيقية، ص ص:57-58.

الاتصالية بالمرتب في آخرها من على الدرجات الوسيطة أي الموجودة بينهما حيث أن (أ) لا يستطيع الإتصال مع (0) إذا لم تمر الرسالة عبر (ب) (ج) (د) ولا يتصل بالموجودين على جانبيه كما هو في الشكل الآتي (1)



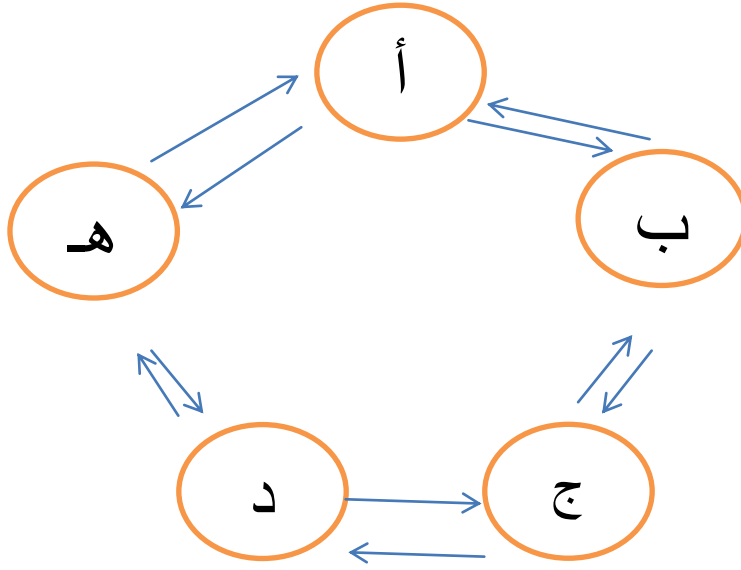
الشكل رقم 4 الإتصال السلسلة

وهذه الشبكة قد تؤدي إلى صعوبة في التحكم في المعلومات و تضييع الوقت و الجهد في أثناء العملية الاتصالية بحيث يبدو أنها تحرص على احترام السلمية و الإجراءات الرسمية التي تنقل العملية الاتصالية بحيث أن الرسائل و الرد عليها يمر على نفس القنوات ذهابا و إيابا و هذا ما جعل العملية مملة و متعبة و مضيعة للجهد و الوقت و قد تؤدي أحيانا إلى تشويه الرسائل و من جهة أخرى تعتبر هذه الشبكة فعالة من حيث تحديد المسؤوليات الخاصة بكل عضو مادام المتصل بالمرؤوس هو شخص واحد فقط و أنه يتعرف على ما يفعله بالضبط

الشبكة الدائرية : هي اتصال في شكل دائري وهي الحالة التي يتم فيها أداء مهام معينة فتمر على مجموعة من الموظفين في شكل دائري بحيث يرتبط كل عضو بعضوين آخرين و يكون القائد أيضا ضمن هذه الشبكة. (2)

(1) - ناصر قاسمي ، الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ، ديوان المطبوعات، ط4 الجامعية ،، 2011ص ص:22-23.

(2) نفس المرجع السابق ص23



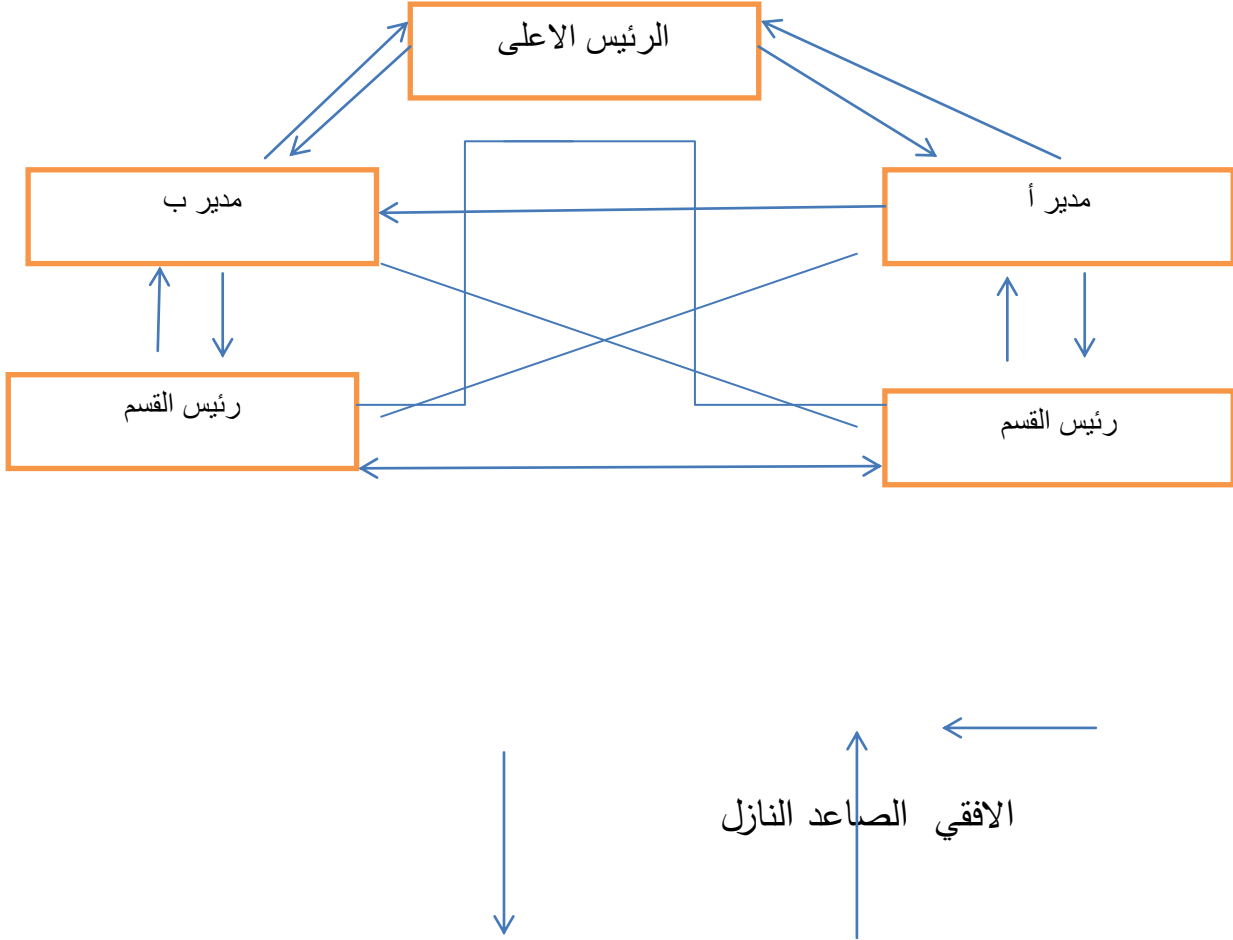
الشكل (5) شبكة الإتصال الدائرية

- الإتصالات المحورية (النجمة)

و هي اتصالات معقدة ربما لا ينص عليها الهيكل التنظيمي للمؤسسة و تكون بين مختلف الدرجات السلمية و في إدارات غير تابعة لهم تنظيميا و يحقق هذا النوع من الإتصال تفاعلا مستمرا و حركية عالية لا توفرها أنواع الإتصال الأخرى نظرا لتحرره من القيود التنظيمية و عدم خضوعه لها و يبدو هذا من خلال بنية العملية الاتصالية لهذا النوع من الإتصال بحيث يكون الإتصال متشابكا وفي كل الاتجاهات مثل النجمة مما يسمح بسرمان المعلومات بصفة مرنة تتجاوز التعقيدات المختلفة التي تحدثها أنماط التسيير و معيقات الإتصال التي تظهر بين الحين و الآخر.<sup>(1)</sup>

و الإتصالات السابقة الصاعدة و النازلة و الأفقية و المتقاطعة قد نجدها مجتمعة في بعض المؤسسات كما يوضحه الشكل الآتي:

(1) - نفس المرجع ص23.



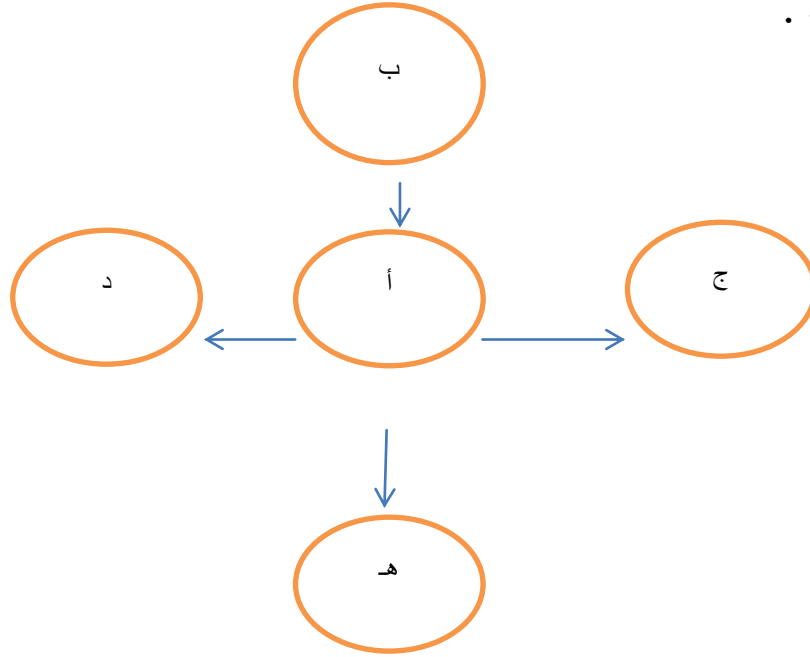
الشكل (6) الأنواع الأربعة للاتصال.

شبكة العجلة أو الإتصال المركزي:

تتميز بوجود شخص في مركز عملية الإتصال عادة ما يكون القائد أو الرئيس المصلحة مثلا يتبعه مجموعة محدودة من العماليين أ، الرؤساء<sup>1</sup> بحيث لا يمكنهم الإتصال فيما بينهم إلا عن طريقه أي عن طريق قنواته و يعتبر موقعه في المركز مناسباً جد التحريك و تنشيط العملية

1- ناصر قاسمي ، الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ،ديوان المطبوعات، ط4 الجامعية ،2011،ص24.

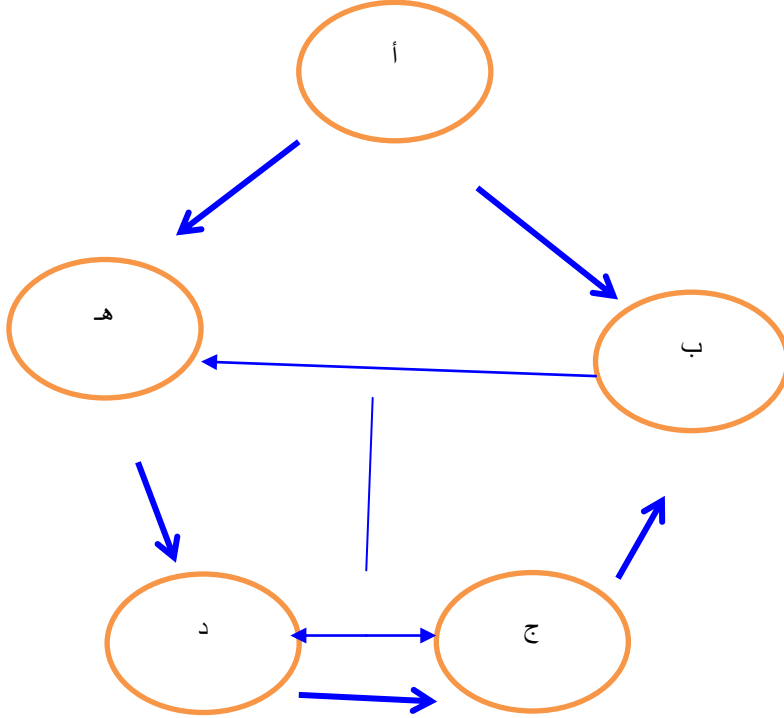
الاتصالية و بالتالي تنسيق و متابعة كل العمليات الخاصة بالتسيير في المؤسسة أو في القسم الذي يشرف عليه .



الشكل رقم (7) الإتصال المركزي

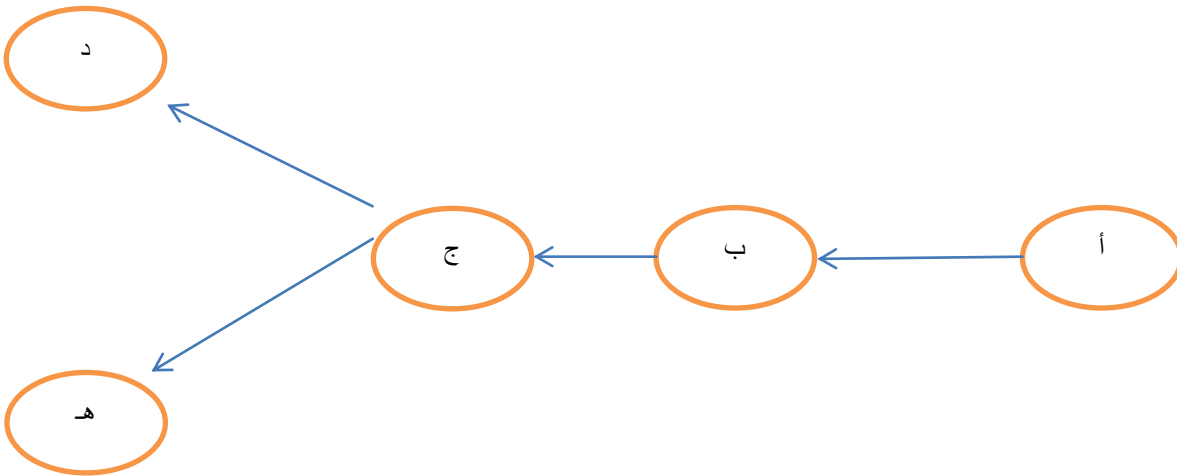
شبكة الإتصال الكلي (الشموليولها عدة أشكال منها الشكل أنجمي و الشكل الحر بحيث يتصل العاملون جميعهم بطريقة حرة و في كل الاتجاهات و عادة ما تنتشر هذه الشبكة في التنظيمات غير الرسمية و في التنظيمات الرسمية التي أنشأت حديثا أو التي تضم عدد كبيرا من العاملين و كذا الجماعات التي تكون فيها القيادة جماعية أو لأبرز فيها دور القائد أو في حالة القيادة الديمقراطية (1)

(1) - نفس المرجع ص ص:25-26.



شكل (8) الشبكة على شكل y:

تتجسد من خلال<sup>1</sup> وجود الرئيس في أعلى الشبكة الذي يتصل وينسق مع النائب "ب" ثم النائب "ج" الذين يتصلون بدهم مع المرؤوسين "د" و "هـ"



1 - ناصر قاسمي ، الإتصال في المؤسسة دراسة نظرية و تطبيقية ،ديوان المطبوعات، ط4 الجامعية ،2011،ص27.

## الشكل رقم 9 شبكة الاتصال على شكل Y

## نظريات الإتصال التنظيمي:

## 1-المدرسة التقليدية :

الإدارة العلمية: ظهرت حركة الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية بين 1990 و1920 وقد ظهرت هذه الحركة انطلاقاً من جملة من العوامل و هي:

-تطور الاقتصاد الأمريكي و حركة لتصنيع وهبوط عدد من المشاغبين بالزراعة

-كان على رأس هذه الحركة فريدريك تايلور الذي درس أسباب انخفاض الإنتاجية حيث اهتم بي:

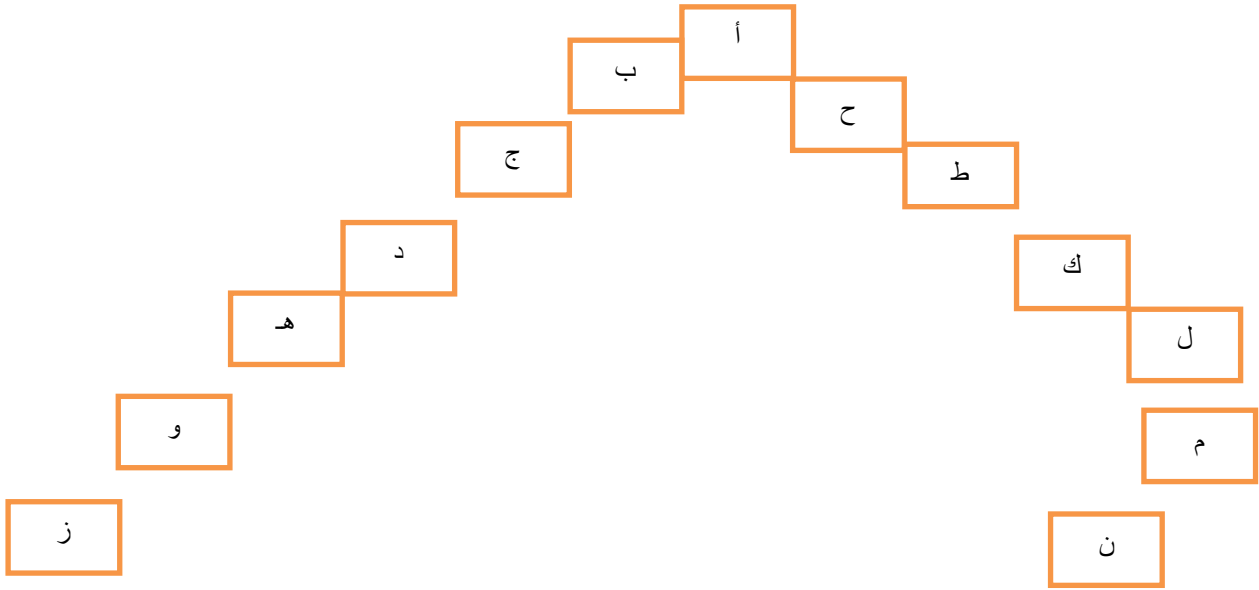
-توزيع الأدوار و تقسيم العمل في المؤسسة بشكل علمي و دقيق

-دخل أدوات علمية في الإدارة عموماً وفي تقسيم العمل و الإشراف بصفة خاصة.

-الملاحظ على إسهامات و أفكار و تطبيقات النظام التايلوري في موضوع الإتصال التنظيمي أنها مساهمة محدودة ولم تهتم بالاتصال إلا من ناحية أنه أداة مباشرة لتنظيم العمل و اقتصاد الأدوار و الإشراف و المراقبة .

لقد قدم فايول مساهمة جديدة بالاهتمام وعبر وضعه لقنوات الإتصال الرسمية بين أعضاء التنظيم فوقنا للشكل أدناه يوضح فايول نظريته بأنه لو أراد الشخص (و) الإتصال بالشخص (م) فعليه أن يصعد ويمر بالأشخاص (هـ) ثم (د) ثم (ج) ثم (ب) ثم (هـ) يهبط ويمر بالأشخاص (ج) ثم (ط) ثم (ك) ثم (ل) و أخيراً يصل إلى الشخص (م) هذا ما يجعل الإتصال يأخذ وقتاً طويلاً و إجراءات مستديمة و مكتسبة طويلة و معقدة و مكلفة ما يؤدي إلى عدم فعالية الإتصال كأداة إدارية و تنظيمية (1)

(1)- عبد الوهاب سوسي، المنظمة المتغيرات الأبعاد التصميم، دار النجاح، 2009، ص24.



الشكل 10: يمثل مفهوم المعبر أو الجسر الاتصالات الجانبية عند "فايول"

وعليه يقترح فايول " ما يمكن تسميته بالجسر أ، المعمر بين كل من الشخص (و) و الشخص (م) لاختصار الوقت و الجيد و لقد شكل هذا المفهوم الجديد بداية لما يعرف اليوم بالاتصالات الأفقية أو الجانبية<sup>1</sup>.

يقول فايول أنه من الضروري تشجيع الاتصال الأفقي المباشرة داخل التنظيمات كوسيلة لتحقيق الفعالية الفعالية الإدارية و التواصل الإنساني السليم مع مراعاة شرطين أساسين هما وجوب حصول الموظف على إن من رئيسته قبل إعطاء أية معلومة لجهة أخرى وضرورة إعلام الموظف لرئيسه عن نتيجة الاتصالات الأفقية .

1- عبد الوهاب سوسي، المنظمة المتغيرات الأبعاد التصميم، دار النجاح، 2009، ص25.

## النظرية الحديثة:

## نظرية العلاقات الإنسانية :

-نظرية العلاقات الإنسانية : ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية مع دراسات "النون مايو" و زملاؤه حيث تضمنت هذه الدراسات تقارير بحوث شركة "وسترن الكتريك" وقد استطاعت هذه النظرية من خلال ما قدمته أ، تثبت التأثير القوي و الدور الفعال في رسم معالم العلاقات الاجتماعية بين العمال ومن ثمة الوصول إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى الفرد في عمله فاكشف بذلك عناصر جديدة لها دور في رفع وخفض مستوى الإنتاجية متمثلة في جماعة العمل و العلاقات غير الرسمية بين الأفراد في إطار العمل .

وبذلك أصبح مفهوم الإتصال لا يقتصر على نقل الأوامر و التعليمات بغية تنفيذها بل تعدى ذلك ليكون وسيلة لنقل استفسارات العمال و اقتراحاتهم حول مشاكل العمل للمستويات العليا و كذلك وسيلة للتعرف على المحيط الداخلي وواقع كفاءة العمل وعليه فان نظرية العلاقات الإنسانية ركزت على أهم عناصر العملية الاتصالية و الذي أهملته النظريات الكلاسيكية الا وهو عنصر التغذية العكسية للمعلومات و التي تساعد على أداء وظائف هامة منها الاستفهام عن طريق الأداء ورفع المعلومات على مستوى الانجاز و كذا عن مشاكل العمل و الشكاوى و طلب النصيحة (1)

نظرية النظم : تبلورت هذه النظرية على يد الباحثين "كاست و روزينخ" لتصبح بعد ذلك من خلا يستخدم لدراسة التنظيم و الإدارة وتتنظر هذه النظرية للتنظيم على اعتباره مجموعة عناصر مادية و بشرية متداخلة و مترابطة تتحرك من كيان واحد متفاعلة فيما بينها بنية تحقيق غايات محددة فهي تعتبر أن التنظيم مجموعة أجزاء مترابطة و تشكل نظاما فرعية و كل جزء من هذه الأجزاء تتكون من عناصر جزئية أخرى تربطها علاقات مترابطة و متداخلة حيث تضمن تلك العلاقات حيوية التنظيم و ذلك خلال أربعة أنواع من المدخلات و المتمثلة في المدخلات البشرية المادية التكنولوجية والمعنوية فهي بذلك تعتبر نسق الاتصالات أحد الأنساق الفرعية المكونة للنسق الكلي وهو التنظيم فالعملية الاتصالية هي جزء من النظام الاجتماعي للعمل

(1) - نفس المرجع ص ص 25-26.

تؤثر فيه و تتأثر به بحيث تضمن العلاقات الاتصالية بين الأفراد تحقيق التوازن داخل التنظيم ومن ثم استمرارية .

كما نؤكد هذه النظرية على ضرورة تعدد قنوات الاتصال و أطراف الاتصال و ذلك حتى تكون مناسبة مع الظروف على اعتبار أن اختلاف الظروف مثل موضوع الاتصال و أطراف الاتصال وغيرها من العناصر المكونة للعملية الاتصالية يؤدي بالضرورة إلى اختلاف نظام الاتصال ووسائله كما أشارت نظرية النظر إلى دور التغذية العكسية في جعل المؤسسة أكثر معرفة وإدراكا بمدى تقبل العمال فيها للخدمات و المنافع المقدمة لهم من أجل الوقوف على جودتها ومدى رضاهم عنها تهيئ لتكيف مع التغير الحاصل في البيئة الداخلية للعمل و الخارجية أيضا ومن جهة أخرى فان المعلومات التي ترجع من مستقبل الرسالة إلى مرسلها تساعد على تنسيق الأنظمة الفرعية و تكاملها مع بعضها مما يضمن توافقها مع أهداف و نشاطات النظام الكلي (1)

### شروط الإتصال التنظيمي:

ليكون الإتصال فعالا يجب مراعاة ما يلي:  
جانب اللغة :

أن تكون اللغة المستخدمة في الاتصالات ملائمة لمستوى الأفراد المشاركين فيها  
أن تكون اللغة المستخدمة في الاتصالات دقيقة لا تحتمل أكثر من معنى  
تدريب الأفراد على كافة المستويات على استخدام اللغة في التعبير في كتابة التقرير  
الجانب الثقافي الاجتماعي :

مراعاة الأعراف و العادات السائدة بالمؤسسة  
الالتزام بالقيم السائدة في المؤسسة عند مزاوله الإتصال  
مراعاة الإدارة لما تعارف الناس من معان  
الجانب الإنساني :

توخي الصدق و الإخلاص عند مزاوله الإتصال  
مراعاة الأمانة في استلام و تسليم و نقل المعلومات دون نقص أو زيادة

(1) - زيزي رمال،، الإتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار مذكرة نيل شهادة ماستر جامعة العربي بن مهيدي أم بواقي .

تشجيع الآراء البناءة خاصة من قبل المرؤوسين  
تطابق العمل مع القول عندما يقارن العمل بالقول  
الجانب التنظيمي :

عدم إهمال الإتصال غير رسمي لأهميته في السير الطبيعي للعمل  
الاعتماد على الإتصال ذو الاتجاهين (صاعد ونازل) نظرا لفعاليتها  
الاعتماد على فريق العمل في معالجة المشكلات و المواقف الصعبة  
المعالجة الفورية والحاسمة لأي تشويه أو تحريف في المعلومات الصادرة عن إدارة التنظيم (1)  
الجانب التكنولوجي :

اقتناء أحز المبتكران و حسن الاستفادة منها قدر الإمكان  
الحرص على تهيئة استعداد العاملين قبل تبني أداة و سائل جديدة  
الاستخدام المكثف للوسائل السمعية و البصرية في الإيضاح و شرح المعلومات  
ويضيف كلود فولرد أن فعالية الإتصال تحدد من خلال أربع عوامل رئيسية التفاعل اللغة من  
حيث الرموز و البيانات المعنى و الرسالة .

### العوامل المؤثرة في الإتصال التنظيمي :

هناك مجموعة من العوامل تؤثر في الإتصال تتمثل في :  
تحديد الهدف من الإتصال: فعلمية الإتصال السليم تتطلب تحديد هدف معين  
معرفة مركز متلقي الرسالة يجب التحقق من طبيعة مستلم الرسالة من حيث مركزه عمله و  
تخصصه الوظيفي حتى يتم اختيار الرسالة في كلمات تحمل المعاني التي تؤدي الى الإستجابة  
الملائمة .

وسيلة الإتصال يجب اختيار وسيلة الإتصال المناسبة حسب نوع الإتصال  
توقيت الرسالة يجب اختيار التوقيت الملائم أي اختيار الفترة الزمنية التي يكون فيها متلقي  
الرسالة مهياً لقبول الآراء و الإستجابة معا  
المصلحة المشتركة : يجب تحديد المصلحة المشتركة عند إعداد الرسالة ومعنى ذلك أن متلقي  
الرسالة لا يستجيب عادة إلا إذا كانت له مصلحة مادية أو معنوية في التصرف المعين

(1) - سليم كفان، ، دراسة مدى فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة دوره في اتخاذ القرارات التنظيمية مذكرة لنيل شهادة  
الماجستير جامعة منشوري قسنطينة . 2004 - 2005

قياس النتائج في الرسالة: يجب أ، تعد الرسالة بطريقة يمكن معها معرفة النتائج المترتبة عليها و مكان تقييمها للحصول على فكرة سليمة للأثر الذي تحدثه إن مدى احترام الفرد لهذه العوامل قد يتأثر بظروف محيطية به أثناء عملية الإتصال زيادة على ما سلف فان اللغة المستعملة بين المرسل و المرسل إليه و التي بدورها تعتبر وسيلة اتصال تلعب دور بالغ الأهمية في نجاح عملية الإتصال. (1)

### الطرق الأساسية في الإتصال التنظيمي :

هناك طرق عديدة رئيسية لعملية الإتصال و ذلك لنقل آراء الناس ادهم إلى الأخر  
أولاً: الإتصال الكتابي:

يشمل الإتصال الكتابي وسائل عديدة تتفاوت في الأهمية و تتوقف على حجم المنظمة و عدد العاملين فيها و المستوى الثقافي و البيئي و كذلك القدرة المالية للمنظمة و من أهم هذه الوسائل :

أ/القوانين و النظم و المنشورات الدورية و الغير الدورية

ب/الأوامر و التعليمات و البلاغات الإدارية و البرقيات

ج/المذكرات و التقارير الدورية

د/الشكاوي و المطالب و المقترحات التي يتقدم بها العاملون

### ثانياً: الإتصال الشفوي:

يتم عن طريق تبادل الحديث بين المتصل و المتصل به و يتم أيضا تبادل الأفكار و المعلومات و تعتبر أقصر الطرق و أيسرها مما يوفر الكثير من الجهد و الوقت الذي تتطلبه الأنواع الأخرى و تعتبر المكالمات الهاتفية المقابلات الشخصية الأحاديث المباشرة و المحاضرات المناقشات و الاجتماعات من أهم طرق الإتصال الشفوي

ثالثاً: الإتصال بالرموز : و يتمثل هذا النوع من الإتصال في حركات الجسم أو ما يعرف بلغة الجسم حيث يتم نقل المعاني بواسطة حركات و تعبيرات الوجه و الإيماءات و الانحناءات و وضع الجسم و حركات اليدين و اللمس (2)

(1) - سعدون سمية ،،الاتصال التنظيمي و أثره على تطبيق استراتيجية الادارة بالمعرفة مذكرة لنيل شهادة ماجستير جامعة السانبا و هران دراسة سابقة ص17. 2003 - 2004

(2) - بوزيان زبيدة ،، العناد و الإتصال في المؤسسة الجزائرية مذكرة نيل شهادة دكتوراه جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان .

## معوقات الإتصال التنظيمي:

تتعرض عملية الإتصال إلى التشويه و التغيير إثناء انسيابها وقد تتباين المعاني المرسله من قبل الشخص المتصل عن تلك التي فهما المستقبل لأسباب كثيرة و هذه الأسباب بدورها تؤثر في كل خطوة من خطوات الإتصال ومن النادر إن يحدث تطابق بين ما قصده المرسل وما فهمه المستقبل وتعود هذه المعوقات إلى مسببات تنظيمية أو نفسية اجتماعية كما قد تكون هذه السببان فنية مادية

المعوقات التنظيمية : وتنشأ المعوقات التنظيمية من طبيعة التنظيم غير الجيد الذي بدوره يتسم بالعجز عن مواكبة مطالب و احتياجات المنظمة و يمثل التنظيم الرسمي الإطار أو الهيكل الذي يضم المجموعات المختلفة من أوجه النشاط التي تمارس داخل المنظمة و الذي يعمل الأفراد في حدودها طبقا لطبيعة الهيكل التنظيمي .  
وتتعرض المنظمة مجموعة من المعوقات التنظيمية أهمها:

- 1-تداخل الاختصاصات وعدم وضوح المسؤوليات مما يترتب عن ذلك من ازدواجية في خطوط الإتصال داخل المنظمة .
- 2-عدم وضوح الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى عدم وجود توصيف دقيق للواجبات و المهام الوظيفية بالمنظمة
- 3-زيادة حجم الأعباء الروتينية للعمل و زيادة شعور الفرد بالملل
- 4-عدم وجود هيكل تنظيمي و ما يترتب على ذلك من لجوء الإداريين إلى الإتصال غير الرسمي الذي بدوره قد لا يتفق مع أهداف المنظمة.
- 5-مركزية التنظيم و عدد المستويات الإدارية و تجانس الجماعة فالمركزية تحتم ضرورة رجوع الأفراد لشخص واحد يمتلك قدرا كافيا من المعلومات رغم بعده عن مراكز التنفيذ الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياح المعلومات و عدم صحتها

(1)

(1) - بوحنية قوي، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة ،ط2 ،ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ،الجزائر، ص 65-66 .

- 6- تحول الأهداف والغايات إلى وسائل فالمبالغة في تطبيق المبادئ العلمية يضعف من طبيعة الإنسانية بين الموظفين ويجعل القيادات العليا تعلق إخفاقاتها على شحب القوانين واللوائح التنظيمية و ينتج عن ذلك ظهور الأمراض التنظيمية التالية :
- أ- تسلط القيادة الإدارية
- ب- وجود تنظيمات غير رسمية قائمة على العلاقات الشخصية بين الموظفين
- ج- عدم وجود معايير موضوعية لاختيار الأفراد وتعيينهم
- د- المبالغة في التخصص وتقييم العمل
- هـ- إنشاء اللجان التنظيمية دون الحاجة إليها و إيجاد التبرير القانوني و الإداري لهذا السلوك
- 7- تتوقف فعالية التنظيم على طبيعة المعلومات التي تتناسب داخل القنوات الاتصالية و تتميز الإدارات العربية
- 8- قصور نظام العلاقات العامة داخل المنظمة و المكلف بدوره يربط المنظمة بينهما الخارجية و الإتصال الخارجي هام لأي منظمة حتى تتكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية
- \*المعوقات النفسية الاجتماعية: وترتبط المعوقات النفسية الاجتماعية بمجموعة العناصر المؤثرة و يمكن إدراج أهم هذه المعوقات في النقاط التالية:
- 1- فهم عملية الاتصالات الفهم الصحيح و انعزالية الإدارة العليا يرى كثير من الباحثين أن الإتصال هو مجرد إصدار الأوامر لقي التقارير المكتوبة التي إليهم من الرؤساء التنفيذيين عن سير العمل مع أن هذه التقارير قد تكون غير صادقة و لا تعكس غير الجانب المرضي من العمل الذي يهتم الرؤساء التنفيذيين أن يبلغوه للإدارة العليا
- ليناوا عندهم الرضا و المكانة أما الجانب الواقعي الحقيقي من العمل السيئ قاد يرف الرؤساء ويمكن أن يعبر عن ذلك بانعزالية الإدارة العليا و اعتمادها على النظم الرسمية للاتصال وينتج عن هذه المشكلة عدم اهتمام الإدارة العليا بالبحث عن المشاكل الحقيقية للعمل والسعي لأي نظام اتصال فعال يربط العالمين بالمنظمة من إدارة عليا و إدارة تنفيذية برباط يتميز بدرجة عليا من التفاهم لتحقيق أهداف المنظمة
- 2- الاختلافات البيئية و الاجتماعية بين الموظفين من حيث العادات و التقاليد إذ إن ثقافة الفرد هي حصيلة لتراكم معرفي وقيمي ينشأ عن البيئة الاجتماعية و الثقافية التي تلقي منها الفرد

مهاراته وسلوكياته وكلما كثرت هذه الاختلافات غيابا نشاطات اجتماعية وترفيهي تعزز الثقة بين الموظفين وتقوي العلاقات فيما بينهم<sup>1</sup>.

3- الاختلافات في الموقع التنظيمي داخل المنظمة و ما يرتبط بذلك من -اختلافات في المستوى الوظيفي (إدارة عليا -وسطى تنفيذية) اختلافات أكاديمية (حسب المؤهل العلمي)

4- إغفال الطبيعة الإنسانية للموظفين ومعروف أن الدوافع الإنسانية تؤثر على كفاءة الشخص داخل المنظمة

5- القصور في مهارات الاتصال و يؤدي القصور في امتلاك مهارات الاتصال إلى تشويه المعلومات وعد القدرة على إبلاغها بشكل دقيق وترتبط هذه المهارات بمجموعة من الركائز الأساسية هي : المبادرة السرعة المثابرة المرونة السيطرة القدرة على الإصغاء الحد الأدنى من الإجهاد .

ج- المعوقات الفنية و المادية:

يمكن إدراك أهم المعوقات الفنية و المادية في العناصر التالية:

1- قصور التخطيط الخاص بنظام الاتصال سواء من حيث عدم إدراك المرسل لطبيعة الرسالة أو عدم فهم المستقبل للرسالة أو عدم التحديد الواضح للقناة الاتصالية المستخدمة

2- احتواء الرسالة على بعض البيانات التي يصعب تفسيرها وفهما

3- تشويه الرسالة ونقلها بشكل محرف

4- الافتقار إلى استخدام التعبيرات المناسبة و الألفاظ الجيدة و التي يمكن فهمها بسهولة

5- عدم وجود نظام واضح و محدد للاتصال مع البيئة الخارجية

6- عدم وجود قنوات اتصالية جيدة و الافتقار إلى العلاقات الاجتماعية العامة الجيدة في المنظمة

7- احتواء الرسالة على حجم كبير من البيانات و الإحصاءات الرسوم و الدوال مما يصعب فهم الرسائل و الرد عليها بسهولة

8- زيادة الفترة اللازمة لفهم الرسالة و الرد عليها

<sup>1</sup> - نفس المرجع ص ص: 66-67-68.

9-زيادة الاعتماد على الإتصال غير المباشر و المكتوب و بالتالي انخفاض حجم الإتصال المباشر و الشفهي و الأنواع الأخرى.

-مقترحات لزيادة فاعلية الإتصال التنظيمي :

يمكن تحسين فعالية الإتصال من خلال النظم يتمعن وشمولية لجميع العناصر و الخطوات و الصعوبات المحتملة في كل خطوة من الخطوات و فيما يلي بعض الاقتراحات لتحسين فعالية الإتصال في المنظمة:

الوضوح : اذ يعد المرسل الرسالة بشكل واضح و يستخدم المفردات و العبارات السهلة البسيطة المألوفة و الدقيقة

الشمول إذ يتضمن الرسالة جميع الحقائق و المعلومات اللازمة ليفهمها المستقبل و يتصرف وفق رغبة المرسل

الإيجاز: الحديث بشكل مباشر عن الموضوع و تجنب التكرار والإطالة غير المبررة وبالغة و الدوران حول الموضوع

الصدق و النزاهة أن تتضمن الرسالة معلومات صحيحة و صادقة

التربط أن تكون أجزاء الرسالة مترابطة ببعضها البعض وان تتساب الأفكار بشكل منطقي اختيار وسيلة الإتصال المناسبة

اختيار الأسلوب الذي يتوافق مع مستقبل الرسالة ومع أغراض الرسالة الإصغاء الجيد من قبل المستقبل

تدريب لزيادة قدراتهم و مهاراتهم في الإتصال (1)

(1) - بوحنية قوي، الاتصالات الادارية داخل المنظمات المعاصرة، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، الجزائر،

## خلاصة:

وفي الأخير نستنتج أن الإتصال التنظيمي أهمية بالغة على مستوى المؤسسة بصفة عامة وعلى العامل بصفة خاصة حيث يتم من خلال تحديد السلطات و المسؤوليات وتقسيم العمل فالإتصال التنظيمي يعتبر أمرا حاسما وضروريا في تحقيق التفاعل بين أفراد التنظيم شكل و نجد أن هذا الإتصال كلما كان فعالا استطاع كل عنصر من عناصر التنظيم أ، يؤدي دوره على أكمل وجه.

## الفصل الثالث: اتخاذ القرار

تمهيد

-أولاً: القرار

1-1 أهمية القرار الإداري

1-2 أنواع القرارات

1-3 عناصر القرار

-ثانياً: اتخاذ القرار

1-أهمية اتخاذ القرار

2-عناصر عملية اتخاذ القرار

3-انماط اتخاذ القرار

4-أساليب اتخاذ القرار

5- نظريات اتخاذ القرار

6-معوقات اتخاذ القرار الإداري

7- مقترحات لزيادة فاعلية اتخاذ القرار

خلاصة

## تمهيد

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

حيث يعتبر اتخاذ القرار القلب النابض للإدارة و الشريان الذي يمر من خلاله جميع هذه  
 العمليات

فهذه العملية تعتمد بشكل كبير على مهارات متخذ القرار وكفاءة و كذلك أساليب اتخاذ هذا  
 القرار .

وسنتطرق في هذا الفصل إلى الخلفية النظرية لاتخاذ القرار حيث تطرقنا في إلى القرار  
 الإداري من عرض القرار و أنواعه وعناصره ، ثم تطرقنا إلى اتخاذ القرار أهمية اتخاذ القرار  
 وعناصر عملية اتخاذ القرار ، أنماط و أساليب اتخاذ القرار ، بالإضافة إلى النظريات و  
 معوقات اتخاذ القرار ، وفي الأخير مقترحات لزيادة فاعلية اتخاذ القرار .

أولا القرار:

### 1- أهمية القرار الإداري :

تكمن أهمية القرار في اعتبارها نقطة البدء لجميع النشاطات الإدارية و الفاعلية اليومية في حياة المؤسسات , وهذا السبب تبرز أهميته البالغة في الإدارة باعتباره أن أي توقف عنه يؤدي إلى تسلسل المؤسسة وتتخلص أهميته في ما يلي:

1-1 أهمية القرارات الإدارية من زاوية الإدارة : زيادة أهمية القرار الإداري في الوقف الحاضر , عما كانت عليه في الماضي , إذ كانت في الماضي عدد القرارات<sup>1</sup> التي تستخدمها الإدارة محدودا نوعا ما , وهذا لضيق نشاطها وبساطة مشاكلها , أما في الوقت الحاضر فقد اختلف الوضع فأصبحت الدولة تتدخل في جميع المجالات , حيث أصبح على الإدارة المعاصرة تقديم الخدمات للجمهور في جميع المجالات

-تعتبر القرارات الإدارية وسيلة عملية وناجحة لتصنيف وتنفيذ الاستراتيجيات العامة في المؤسسة .

-تؤدي دورا هام من خلال تجميع البيانات اللازمة للتوظيف عن طريق استعمال وسائل عدة .

-تكشف عن سلوك مواقف المسؤولين الإداريين وتكشف عن قوى العوامل الداخلية والخارجية .

1-2 أهمية القرارات الإدارية من زاوية القانون الإداري : تعتبر القرارات الإدارية وسيلة قانونية هامة وناجحة لتحقيق الإدارة , وذلك من خلال :

-اعتبارها أنجح وسيلة قانونية في يد السلطة الإدارية المصلحة العامة وذلك لسلطة إصدار القرارات بمفرده .

-تتمتع القرارات العامة امتياز من الامتيازات المقررة و الممنوحة للإدارة لتحقيق المصلحة العامة

<sup>1</sup> حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص ص : 100-101.

- اعتبار أن القرارات الإدارية أعمال إدارية , فهي ميدان واسع للممارسات جل أنواع الرقابة من خلال اتخاذ و إصدار القرارات تظهر إرادة الإدارة التي يمكن التحقق من شرعيتها .

## 2-أنواع القرارات:

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

- 1-2القرارات المصيرية أو القرارات في ظل المخاطر و القرارات في ظل التأكيد: -<sup>1</sup>المخاطر تتخذ في ظروف معينة مع احتمالية حدوثها , والتي تكون في ظل التأكيد تكون نتائجها مسبقا .
- 2-2 القرارات المتعلقة بمشكلة معينة : يتخذ الرؤساء قرارات لحل المشكلة القائمة أو المتوقعة بينما آخرون يتخذون قرارات لاغتنام فرصة سائحة للنمو و زيادة الأرباح في المؤسسة .
- 3-2القرارات الصريحة: القرارات الضمنية: القرارات الصريحة التي يوضح فيها المدير مشكلة بخصوص مشكلة معينة، والقرار الضمي يتم استنتاجه من سلوك فالمدبر في موقف معين دون أ، يصرح به.

## 4-2 القرارات الشاملة و القرارات الجزئية:

يتم على أساس درجة الشمول , فالقرارات الشاملة هي التي يمتد أثارها نتائجها إلى معظم وحدات المنظمة , أما القرارات الجزئية فتشمل وحدة أو فئة معينة من الموظفين .

## 5-2 القرارات الإستراتيجية و القرارات التشغيلية :

تكون على أساس آثار القرارات و النتائج التي تترتب على القرار , تعتبر القرارات الإستراتيجية هامة و حيوية و تتميز والتعقيد و الشمولية و أثارها المستمرة لمدة طويلة , أما القرارات التشغيلية فهي تعني بتسيير الأعمال اليومية الروتينية البسيطة .

(1) د.كامل بربر،الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين،دار المستهلك اللبناني،ط1،بيروت،ص132.

2-6 القرارات حسب مجال التخصص : هناك تخصصات مختلفة :إنتاجية , تسويقية , شرائية , قانونية ....

### 3-عناصر القرار:

3-1وجود المشكلة: وهذا يعني أن يجد المدير أمامه مشكلة محددة تتطلب حلا.

3-2توافر البدائل المختلفة : أي هناك طرق مختلفة تتوافر أمام المدير , لينتقي منها أجدرها , أما إذا كان هناك طريقا واحدا فهذا يعني عدم توافر أية مفاضلة بل سيكون ملزما في إتباعه .

3-3وجود الهدف : يسعى إليه متخذ القرار ذلك الهدف , بتحقيق أقصى عائد بأقل تكاليف .

3-4توافر الوعي والإدراك في اختيار البديل : إذا لا يمكن أ، تتصور البديل للمرجع دون دراسة للنتائج المتوقع عن كل بديل أو دون وعي و إدراك , فان فقدت تلك الصفة فقد يخرج البديل من كونه قرار .

### ثانيا: اتخاذ القرار

#### 1-أهمية اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية و الوظائف الأساسية للمدير , وان مقدار النجاح الذي لحقته أي منظمة إنما يتوقف أولا على قدرة و كفاءة القادة الإداريين , وفهمهم للقرارات الإدارية و أساليب اتخاذها , وبما لديهم من مفاهيم تضمن أن تكون القرارات الإدارية ذو فعالية أكيدة , ويدرك أهمية وضوحا ودقتها و تعمل على متابعة تنفيذها و تقويمها .

ومن هنا يتبين الدور الذي تلعبه عملية اتخاذ القرار<sup>1</sup> , بالنسبة للمؤسسة عامة فهي تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة , وعلى قائم باتخاذ القرار (متخذ القرار ) بصفة خاصة فهو

(1) نفس المرجع السابق ذكره،ص133.

يعكس نسبة كبيرة الجهود المبذولة من قبله لحل مشكلات خاصة بالمؤسسة , كون هذه العملية هي العمود الفقري لكل العمليات الإدارية .

## 2- عناصر عملية اتخاذ القرار<sup>1</sup> :

2-1 متخذ القرار : قد يكون فردا أو جماعة حسب الحالة , آيا كان متخذ القرار فلديه السلطة الرسمية الممنوحة له , بموجب القانون أو النظام الداخلي (المفوضة له) , من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة , التي تعطيه الحق في اتخاذ القرار وضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة وعبر مستوياتها الإدارية هناك مراكز سلطة أو مراكز اتخاذ القرار , وهذا يعني أن الحق في اتخاذ القرار ليس حكرا على مستوى إداري معين أو فرد معين إلا في حالة واحدة وهي المركزية التامة في اتخاذ القرار التي يمكن اعتبارها عبر عملية ولا يمكن أن نجدها في الواقع , إلا في المنظمات صغيرة الحجم جدا .

## 2-2 موضوع القرار: ويمثل المشكلة التي تستوجب حق متخذ القرار تتبنى حل.

2-3 الأهداف و الدوافع : الهدف هو تجسيد الحالة لتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الإشباع , وبناء عليه لا يتخذ قرار إلا إذا كان وراءه , دافع لتحقيق هدف معين , وتتبع أهمية القرار و هو قوة الدافع من وراء اتخاذه من أهمية الهدف المراد تحقيقه من القرار المتخذ , وعليه يمكن القول أخيرا أن الهدف يبرز اتخاذ القرار .

2-4 المعلومات و البيانات: عند اتخاذ قرار حيال موضوع أو مشكلة لابد من جمع المعلومات و بيانات كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع و أبعادها و ذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنهما.

<sup>1</sup> - د. محمد حسن احمد، إدارة التخطيط والتنظيم، كنوز المعرفة، ط1، القاهرة، ص78.

## 3- أنماط اتخاذ القرار:

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

## 3-1 نمط المشاركة في اتخاذ القرار:

إن هذا النمط من القرارات تتاح من خلاله فرصة المشاركة الجماعية للأفراد العاملين في المنظمة , إذ أنهم يشاركون في إبداء الرأي من خلال المشاركة لتحقيق درجة عالية من الرضا بشأن القرار المتخذ<sup>(1)</sup>, وغالبا ما ينال قبولا واسعا من جميع الأطراف المشاركة فيه , كما أن سبل تنفيذه يتسم بالسهولة و البساطة و المرونة , حيث أن كل منهم يرى أنه المسؤول عن التنفيذ ويحقق لهم إشباع نفسي ورضا ملحوظ في بناء القرار وصناعته , إن هذا النمط من القرارات يتسم بدرجة عالية من النجاح و تحقيق الأهداف المطلوبة .

## 3-2 نمط الاستشارة (ذوي الخبرة والاختصاص) :

أن هذا النمط من القرارات يقوم على أساس الاستعانة بآراء الاستشاريين و ذوي الخبرة أو إبداء الرأي , وأن هناك بيوت الخبرة أو الجهات الاستشارية التي يلجأ إليها المدير أو الرئيس بالاستعانة في خبرتها و قابليتها في إعطاء الحلول أو البدائل المناسبة و الملائمة في اتخاذ قرارات معينة .

إن غلب هذه الاتجاهات تتركز في الجوانب ذات الإبعاد الفنية (التقنية) , التي تتطلب سعة عالية من الإلمام المتراكم بالجوانب ذات الأبعاد المرتبطة بأداء معين , إذ يعاد من خلالها الاستعانة ببيوت و الخبراء أو الاستشاريين في هذا المجال .

(1) - د. محمد حسن احمد، إدارة التخطيط والتنظيم، كنوز المعرفة، ط1، القاهرة، ص: 79-80.

## 3-3 المركزية و اللامركزية في القرار :

إن هذا النمط هو النمط المؤلف في العديد من الأوساط غالبا ما يأخذ أحد الاتجاهين :

## 3-3- المركزية :

تتمثل المركزية عندما تكون السلطة في اتخاذ القرار <sup>(1)</sup> تتركز في المدير أو الرئيس , وفقا لطبيعة المنصب الرسمي الذي تمثله عند إصدار القرار , ويغلب كل هذه القرارات في الإدارة الدكتاتورية (الفردية) , والتي لا تستعين بمشاركة الآخرين أو الاستعانة بآرائه .

## 3-3-2 اللامركزية في اتخاذ القرار :

تتمثل في القيام المدير أو الرئيس بتحويل (تفويض) بعض الصلاحيات أو السلطات التي يتيحها له مركزه الوظيفي , إلى بعض المستويات الإدارية الأخرى تنظيما بحيث يتم اتخاذ القرارات التي ترتبط بتلك الجوانب المعينة من قبلهم دون الرجوع لبعض المستويات التنظيمية الأخرى .

ومن خلال ما تم عرضه فان نمط اتخاذ القرار يرجع بدرجة الأولى على طبيعة نشاط المؤسسة , وكذا أهدافها وعلى متخذ القرار بدوره , حيث أن اعتماد على هذه الأنماط على حده لا يصب في مصلحة المؤسسة , لهذا لا بد من التكامل بين الأنماط حتى تتسم القرارات بنوع من الفاعلية , والتركيز على نمط دون الآخر يوقع المؤسسة في سلبيات النمط المستخدم كما ذكرنا سابقا .

(1) نفس المرجع، ص ص 81-82.

## 4-أساليب اتخاذ القرار:

## 4-1-1-أساليب التقليدية الغير الكمية:

هي تلك التي تنقصر لتدقيق و تمحيص العلمي , ولا يتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات , وتعود جذورها إلى الأساليب الإدارية القديمة التي كانت تستخدم أسلوب المحاولة و الخطأ ( التجربة ) في حل مشكلاتها , معتمدة اعتمادا كليا على الخبرة السابقة و التقدير الشخصي للإداريين ومن أهم الأساليب التقليدية هي:

## 4-1-1-1-أسلوب الحكم الشخصي :

وهو استخدام المدير حكمه الشخصي، واعتماده على السرعة البديهية في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف و المشكلات التي تعرض لها، والتقدير السليم لإبعادها، وفي فحص و تحليل و تقييم البيانات و المعلومات المتاحة، الفهم العميق و الشامل لكافة التفاصيل الخاصة بها<sup>1</sup>

من مزياه قصر الوقت المستغرق و التكاليف المترتبة على ذلك ، يعطي المزيد من المرونة وحرية التحرك ، يعطي مجالا أوسع للاستفادة من القدرات الشخصية لمتخذ القرار .

## 4-1-2-أسلوب الخبرة والمعرفة :

إن الأفراد يتعلمون من تجاربهم ، ويمر المدير بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح والفشل تسير له الطريق نحو العمل في المستقبل ، ترجع جذور هذا الأسلوب إلى المدرسة التجريبية التي ترى أنه يمكن لنتخذ القرار الاستفادة من خبرات الآخرين داخل المنظمة أو خارجها.

<sup>1</sup> - د. محمد حسن احمد، إدارة التخطيط والتنظيم، كنوز المعرفة، ط1، القاهرة، ص83.

ومن مزايا هذا الأسلوب انه لا تقتصر الخبرة في هذا الأسلوب على خبرة المدير متخذ القرار و لكنه يمكنه أيضا الاستفادة من خبرات المديرين السابقين و زملائه وتجاربهم في حل المشاكل الإدارية , ولكن ما يعاب عليه أنه هناك بعض المخاطر قد تترتب على اعتماد المدير على خبرته السابقة فهذه الخبرة قد يشوبها بعض الأخطاء , وتتأثر بمستوى إدراك المدير للأسباب الخفية لأخطائه , كما أن المشكلات قد تكون مختلفة عن المشكلات الماضية و في هذه الحالة لا يمكن الاستفادة من الخبرات السابقة<sup>1</sup>

#### 4-1-3 أسلوب إجراء التجارب:

بدأ تطبيعه في مجالات البحث العلمي ثم انتقل إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرار , وذلك أن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء تجارب أخرى في الاعتبار جميع العوامل الملموسة و الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار , حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار بديل الأفضل معتمدا على خبرته العلمية .

من مزاياه يساعد متخذ القرار على اختيار البدائل المتاحة لحل المشكلات , وإجراء تجارب على البديل و إجراء تغييرات عله , لكن ما يعاب هو أنه أسلوب باهض الثمن , فادح التكاليف ويستنفذ الكثير من الوقت و الجهد .

#### 4-1-4 أسلوب دراسة الآراء و الاقتراحات وتحليلها (الحكم الجماعي):

وتعني اعتماد المدير على البحث و دراسة الآراء و المقترحات تلك التي يقدمها المستشارون و المتخصصون و التي تساعد على اختيار البديل الأفضل , من مزاياه أنه أقل تكلفة من الأساليب التقليدية الأخرى و أقل جهد ووقت وكذلك الأدوات المستخدمة , كما يمكن المدير من استنباط الكثير من الاستنتاجات المتعلقة بالعوامل غير الملموسة .

(1) د. محمد حسن احمد، إدارة التخطيط والتنظيم، كنوز المعرفة، ط1، القاهرة، صص 84-85.

## 4-2 الأساليب العلمية في اتخاذ القرار (الأساليب الكمية):

-في هذا الأسلوب يتم الاعتماد على النماذج الرياضية و الحاسبات الالكترونية , التي تقوم على تحليل البيانات و المعلومات بهدف الوصول إلى القرار المناسب , في معزل عن الاجتهادات و الخبرات و الآراء الشخصية , و هو أسلوب يهدف إلى تقنين القرارات بمقاييس كمية رقمية بغرض الوصول إلى اتخاذ القرار المناسب , ومن أهم الأساليب المستخدمة هي :

## 4-2-1 بحوث العمليات :

يقصد بها استعمال الأساليب الكمية مثل : المحاكاة<sup>1</sup> , بهدف بناء و تحليل مشكلة ما للوصول إلى حل رياضي مثالي , ويرجع استخدام هذا الأسلوب إلى الحرب العالمية الثانية , حيث زادت أهمية اتخاذ القرارات الإدارية بعدها , ويهدف استخدامها إلى تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الاحتمالات .

ومن مزايا هذا الأسلوب تعطي وصفا دقيقا للمشكلة محل القرار , ويحدد البيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول مع الإحاطة بأكثر عدد ممكن من العبارات , وما يعاب عليه هو أنه يعتمد على تبسيط المشكلة محل القرار من خلال صياغتها في صورة نموذج رياضي و يتطلب توافر المعرفة الكافية لدى متخذ القرار من النماذج الرياضية .

## 4-2-2 نظرية الاحتمالات:

تقوم هذه النظرية على استخدام فكرة الاحتمالات لبناء النماذج الرياضية , واختيارها في سبيل التخفيف من درجة عدم التأكد ودرجة المخاطرة , بعد قيام الإدارة بجمع المعلومات اللازمة في هذا المجال .

من مزياء أنه يساعد متخذ القرار في مواقف وحالات عدم التأكد وحالات المخاطرة في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة , تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المرغوبة ,

(1) نفس المرجع، ص ص 86-87.

ولكن ما يأخذ عليه عدم توافر بيانات ومعلومات دقيقة ، واعية و خاصة التاريخية التي تساعد متخذ القرار على تقدير الاحتمالات .

#### 4-2-3 أسلوب الشجرة القرارات:

وسيلة تستعمل لتحليل القرارات ، تعتبر عن الاختبارات البديلة بمصطلحات كمية ، يمكن التوصل إليها أثناء عملية التمهيص لمشكلة ما ، ويتم تمثيل سلسلة من القرارات الخيارية في شكل فروع ، وتمثل النتائج اللاحقة الممكنة في شكل مزيد من التفرعات ، وترجع جذورها إلى مدخل النظم في اتخاذ القرارات و الذي يقوم على التفاعل بين الأدوات و الوسائل و البيئة المحيطة باتخاذ القرار <sup>1</sup> .

وعليه فان ترشيد اتخاذ القرار يتطلب الاستعانة بالأساليب التقليدية و العملية على حد سواء في اتخاذ القرارات ، لأن ترشيد القرارات لا يتم إلا من خلال التكامل بين الأسلوبين لمواجهة المشكلات الإدارية المعقدة لإيجاد الحلول الصائبة لهذه المشكلات .

#### 5-نظريات اتخاذ القرارات:

لقد قدم علماء السلوك التنظيمي عدد من المداخل التي تشرح كيفية اتخاذ الأفراد لقراراتهم ، ومن أهم هذه المداخل مايلي :

#### 5-1 مدخل القرارات الاقتصادية الرشيدة:

نعتقد جميعا أننا نفكر بمنطق و نتخذ أفضل القرارات الممكنة ، ولكن السؤال هو ما الذي نقصده بالقرار الرشيد؟ يرى العلماء أن القرار الرشيد هو الذي يعظم فرصة تحقيق الأهداف الفرد أو الجماعة أو المنظمة .ما الطريقة الأكثر رشدا التي يمكن أن يتبعها الفرد عند اتخاذ للقرار ؟ اعتمد رجال الاقتصاد المهتمون بالتنبؤ بالأسعار و حالة السوق على نظرية الرجل الاقتصادي الرشيد لاتخاذ القرار التي تفترض أن القرارات المتخذة هي القرارات المثلى من أي

(1)د.محمد حسن احمد،ادارة التخطيط والتنظيم،كنوز المعرفة،ط1،القاهرة،ص87.

وجه من الوجوه .وعلى ذلك فان الاقتصاد الرشيد هو الذي يتخذ القرار الذي يعظم الربح عن طريق البحث المستمر عن أفضل حل للمشكلة التي يواجهها .

#### 5-2 مدخل الرجل الإداري :

وهو المدخل الذي يعترف بأن رؤية متخذي القرارات للمشاكل التي تواجههم قد تكون محدودة , وبكلمات أخرى فان عدد الحلول التي يمكن التعرف عليها أو استخدامها يكون محكوما بقدرات متخذي القرار بالموارد التي وفرتها المنظمة

و بالإضافة إلى ما تقدم فان هذا المدخل يعترف بأن لا تتوفر لمتخذي القرارات معلومات دقيقة عن آثار قراراتهم , و لذلك فإنهم لا يستطيعون دائما التعرف على أفضل القرارات .

#### 5-4 نظرية هيربرت سيمون في القرارات :

تجلت نظريته الخاصة باتخاذ القرارات لأول مرة و في شكل كامل في كتابة : السلوك الإداري , وفي هذا الكتاب وجه انتقادات لمن سبقوه من كتاب و باحثين , واعتبر أنهم انطلقوا من المثالية في كل شيء , بينما سيمون نظر إلى الإدارة بمنظور عقلائي تتحكم في قواعد متعلقة و مرتبطة بالمحيط , فهو ينظر إلى المسير بأنه يملك تصرفا عقلايا و منطقيا ولكنه محدودا من طرف المحيط.<sup>1</sup>

يقول سيمون إن عملية الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرارات , وما المدير إلا متخذ القرار .

من خلال هذا يرى هيربرت سيمون أن كل العمليات داخل التنظيم تدور حول عملية اتخاذ القرارات , السلوك التنظيمي هو كنتيجة لاتخاذ القرارات , ولهذا ينبغي معرفة طرق اتخاذ القرارات من أجل فهم السلوك التنظيمي .

<sup>1</sup> - منعم زمير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر، ط1، الجزائر، ص ص50.

## 6- معوقات اتخاذ القرار الإداري :

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

## 6-1 ضغوطات خارجية على متخذ القرار :

تمارس ضغوطات خارجية على متخذ القرار لتفصيل حلول وتحقيق الأهداف مطلوبة و رغوية دون الاهتمام باعتبارات و جوانب أخرى اللازمة لمراعاتها أثناء عملية اتخاذ القرار .

6-2 تردد و الخوف من إصدار القرارات<sup>1</sup> :

ويرجع سبب ذلك إما لعدم القدرة على تحديد الأهداف , أو عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل أو تعدد الأساليب الرقابية على تصرفات متخذ القرار الذي يولد الخوف .

خذ القرار على الإلمام بجميع الحلول الممكنة : مما يجعله يختار 686-3 عدم القدرة لمت حل أقل قيمة من الحلول الأخرى .

## 6-4 عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار :

ويرجع سبب ذلك إما لعدم توفر الأساليب العلمية الحديثة أو التردد في تقديم المعلومات أو الإنكار من وجودها بحجة السرية أو الخوف من النتائج السلبية.

## 6-5 انعدام الانسجام و التفاعل بين الرئيس و المرؤوسين :

بسبب انعدام الثقة وغياب مبدأ التعاون.

(1) د.نواف سالم كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر، عمان، ط2007، 1، ص200.

## 7-مقترحات لزيادة فاعلية عملية اتخاذ القرار :

- الاعتماد على أسلوب حل المشكلات أثناء ممارسة عملية اتخاذ القرارات , وذلك بإتباع خطوات اتخاذ القرارات السابق الإشارة إليه<sup>1</sup>.
- الاعتماد على التقدير لتحديد العناصر غير متوقعة في عملية اتخاذ القرار , وهذا ما يتم تحقيقه من خلال الاعتماد على الأساليب الكمية المنمذجة .
- الاعتماد على الإبداع و التفكير الخلاق , لإيجاد الحلول البديلة في القرارات غير الروتينية .
- الاعتماد على الأسلوب الجماعي أو التشاركي , إلا عند الضرورة لتعميم الفائدة و الاستفادة من حوادث جميع الفئات المتخصصة .
- بم أن القرار لا ينتهي بتنفيذه بل يجب متابعته للتعرف على مدى تحقيقه للنتائج , لذا فعلى المنظمة الاعتماد على مؤشرات للمراجعة و تقييم الأداء , وإجراء تعديلات اللازمة .

(1)نفس المرجع،ص ص201.

## خلاصة :

وفي الأخير فإن عملية اتخاذ القرار تعد عملية مركبة وجوهرية التي تستمد بقاءها من خلالها فهي تعد من أهم الأنشطة الإدارية التي تستخدم لتحديد المشكلات و إيجاد أنسب البدائل التي تتماثل بدورها حلولاً لهذه المشكلات .

كما أن الأهداف المنظمة يرتبط تحقيقها بسلسلة من القرارات المتلاحقة و العقلانية , الأمر الذي زاد من ضرورة الاهتمام بالأساليب سواء كانت التقليدية أو الكمية إلى من شأنها إيجاد أفضل وأنسب البدائل و الحلول , وكذلك الاهتمام بالأنماط التي تساعد على اتخاذ أفضل قرار يأخذ بالمنظمة إلى خطوة التقدم و التطور .

## الفصل الرابع

-تمهيد

أولاً: عرض النتائج وتحليلها

ثانياً: نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

1- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الأولى

2- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الثانية

3- نتائج الدراسة على ضوء الفرضية

ثالثاً: النتيجة العامة

**تمهيد :**

سننظر في هذا الفصل إلى تحليل وتفسير البيانات اعتمادا على مختلف الإجابات التي تم الحصول عليها من المدراء كما سنقوم بعرض البيانات وتنظيمها وتجهيزها واستخلاص النتائج لكل فرضية على حدا و في الأخير نخرج بنتيجة عامة للدراسة.

اولا: عرض النتائج و تحليلها

المحور الاول:فاعلية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة

| الرقم | اسئلة المقابلة  | التحليل   |
|-------|---|---|
| 01    | هل يطرح عليك العمال أسئلة حول محتوى الأمر التي كلفتهم بها  ؟  | <p>أغلب إجابات المبحوثين أكدت أن العمال في أغلب الأحيان يستفسرون عن محتوى تلك الأوامر وهذا لعدم فهمهم لها و ذلك راجع للكفاءة المهنية أو المستوى التعليمي.</p> <p>وهذا ما جمع عليه كل فئات الابتدائي ، المتوسط والثانوي.</p> <p>وذلك ما صرحت به المبحوث رقم02(فئة49،2سنة)</p> <p>قالت: " في بعض الأحيان يستفسر بعض العمال المهام أو الأوامر التي كلفتهم بها وأشرح لهم عادي ولا يوجد عندي أية أشكال طبعها لضمان حسن سير المؤسسة".</p>   |
| 02    | هل تشعر أحيانا بأن مرؤوسيك لا يفهمون محتوى الأوامر ولكنهم يخلون و لا يستطيعون أن يطلبوا منك أن توضح لهم ؟ | <p>اختلفت إجابات مبحوثين كل الفئات عن هذا السؤال فبعضهم يرى إن العمال لا يخلون في طلب التوضيح وهذا راجع للعلاقات الشخصية الجيدة ،ما اقر به مبحوث رقم01(فئة1،53سنة) حيث قال "علاقتي بالعمال علاقة جيدة ولا توجد اي صعوبات بيني وبينهم "</p> <p>والبعض الأخر يرى عكس ذلك أي إنهم يخلون وهذا راجع إلى طبيعة الشخصية و المستوى التعليمي ، كما صرح المبحوث رقم03(فئة1،44سنة) "انه تجد بعض العمال لا يطالب حتى بحقوقه خجول مواظب ولا يسأل لا أعرف إن كان هذا خجل أم انه فهم الأوامر "</p> |
| 03    | هل تحاول أثناء اتخاذك القرارات معبرة خاصة بمجال عمل أن تضع  | <p>اجمع معظم مبحوثين كل الفئات أن هذا جهد منهم فيما يخص تبسيط القرارات و الأوامر</p>  |

|  |                           |
|--|---------------------------|
| <p>وهذا من خلال الأخذ بعين الاعتبار بعض العوامل كالمستوى التعليمي ، الحالة النفسية والحالة الاجتماعية ، لكن بعض المبحوثين صرحوا أنه إذا عامل حسب ظروفه لا يمكن لنا بلوغ أي هدف في المؤسسة هذا ما جاء على لسان المبحوثة رقم 05 (فئة 3، 41 سنة) حيث قالت "الصرامة و العمل و تجنب العاطفة في اتخاذ القرارات".</p> | <p>نفسك مكان العمال ؟</p> |
|--|---------------------------|

|   |  |
|---|--|
| <p>في هذا المجال أجمع المبحوثين أن اختيار الوقت يكون حسب طبيعة القرار فان كانت قرارات ملحة وضرورية فلا مجال لاختيار الوقت وان كانت قرارات ليس لديها أهمية كبيرة ،فهنا يمكن ن اختيار الوقت لتفادي تشويش أو أزمة بالمؤسسة وبلوغ أهدافها صرح المبحوث رقم 08 (فئة 3، 45 سنة) قال "هناك أوامر طارئة تتطلب العجلة لتفادي المشكل " .</p> | <p>هل تختار الوقت المناسب الذي تعطي فيه الأوامر ؟</p> <p>04</p>  |
| <p>هناك إجماع كل الفئات أن هناك احترام متبادل بينهم و بين العمال وهذا نظرا للعلاقات الإنسانية الطيبة السائدة بينهم و هذا ما جاء على لسان مبحوث رقم 07 (فئة 3، 53 سنة) "هناك احترام متبادل بيني وبين عمالي و أعاملهم معاملة عادية لكي لا يحسوا بفروقات أو أي ضغوطات وهكذا أحس بكسب كل عمالي " .</p>                                | <p>هل تحس أن هناك احترام متبادل بينك وبين العمال ؟</p> <p>05</p> |

المحور الثاني : أنماط الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار

|  |   |
|--|---|
| <p>أغلبية المبحوثين أجابوا أن الاتصال الغالب بالمؤسسة هو الاتصال النازل، كما قال المبحوث رقم 06 (فئة 3، 44 سنة) " يرجع استعمال الاتصال النازل بالمؤسسة إلى شرح الأوامر و التعليمات و أهداف المؤسسة وشرح جزئيات العمل وفق تعليمات دقيقة".</p> | <p>ما نوع الاتصال الغالب بمؤسستكم ؟</p> <p>01</p> |
|--|---|

|   |   |
|---|---|
| <p>اختلفت إجابات المبحوثين عن هذا السؤال فالبعض يقول أن طبيعة الرسائل النازلة عبارة عن تعليمات في حين أجاب البعض الآخر أن طبيعة الرسائل عبارة عن أوامر و توجيهات أو توضيحات كما صرح المبحوث رقم 07 (فئة 3، 53 سنة) قال "إما أن يكون توجيهه وإرشاد العامل أو أوامر إلزامية".</p>   | <p>02 ما طبيعة الرسائل النازلة في المؤسسة ؟</p>                   |
| <p>اجمع المبحوثين على الإجابة في هذا السؤال أن طبيعة الاتصال بينهم وبين عمالهم اتصال متبادل صاعد ونازل و لكن الاتصال الصاعد بنسبة قليلة وهذا ما قاله بعض المبحوثين عندما تترك لهم المجال في التواصل يزيد عن حدهم وهذا يشوش ومخل للنظام و المؤسسة وهذا ما صرحت به المبحوثة رقم 02 (فئة 2، 44 سنة) قالت "يكون الحوار في إطار العمل و الاحترام المتبادل"</p>   | <p>03 ما طبيعة الاتصال بينك وبين عمالك ؟</p>                      |
| <p>أكد كل المبحوثين على ضرورة هذه النقطة كون العمال يتواصلون فيما بينهم لطرح شكاويهم وبلوغ أهدافهم بالطبع نقطة مهمة في كل مؤسسة وهذا ما أج مع عليه كل المدراء كما صرح احد المبحوثين رقم 01 (فئة 1، 53 سنة) "نعم يجب استقبال العمال و السماع لشكواهم ومحاولة المساعدة قدر المستطاع لخروج إلى حل ولو جزئي".</p>   | <p>04 هل تقوم باستقبال العمال و الاستماع لشكاويهم ؟</p>           |
| <p>أغلبية الإجابات كانت يساهم الاتصال الرسمي النازل في عملية اتخاذ القرار لأنه يتسم بالرسمية والمصداقية بعيدا عن الإشاعات والأقويل الإضافية التي من شأنها تؤثر على عملية اتخاذ القرار وهذا ما قاله المبحوثين من الفئة الثالثة لأنه في حين أجابت البقية أن الاتصال الرسمي النازل من شأنه أن يؤثر عملية اتخاذ القرار. لأنه لا يترك المجال للعمال و التشاور و المشاركة في اتخاذ القرار وهذا ما صرح به المبحوث رقم 2 (فئة 1، 50 سنة) "يجب أن يكون هناك تعاون تشاور تبادل الأفكار للوصول إلى القرار الصحيح "</p> | <p>05 هل سيساهم الاتصال الرسمي النازل في عملية اتخاذ القرار ؟</p> |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

المحور الثالث: وسائل الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار.

|    |  |  |
|----|--|--|
| 01 | ما هي الوسائل التي تتواصل بها ادارتكم بعمالها ؟                | معظم إجابات المبحوثين كانت بأن الوسائل الكتابية هي أكثر الوسائل في المؤسسة وهذا ما جاء على لسان المبحوث رقم 05(فئة 2،43 سنة) "إن اضع التقرير الأوامر لكي يصل للجميع ويراه الكل. المعلومة كما صرح المبحوث رقم 03(فئة 3،47) يقول "أسرع وسيلة أتواصل بها اتصال شفوي".                               |
| 02 | ماذا تعتمد مؤسستكم لنقل المعلومة لعمالها ؟                     | اختلف المبحوثين في هذا المجال فكانت إجابة البعض أن الوسائل الكتابية ملصقات إعلانات ..... هي الوسيلة المعتمدة لنقل المعلومة لعمالهم. بينما كانت إجابات البعض أن الوسائل الشفوية (اتصال مباشر هاتف وسيلة فعالة لنقل المعلومة وهذا ما جاء على لسان البعض التواصل بالعمال مباشرة بسرعة ودون جهد اكبر |
| 03 | هل ترى التقارير أكثر الوسائل كفاً في نقل المعلومات؟            | أجمعت كل الفئات على أن التقارير أكثر الوسائل كفاءة لتمييزها بالطابع الرسمي و المصادقية كما صرحت المبحوثة رقم 03(فئة 1،38 سنة)"بطبيعة الحال التقارير أكثر الوسائل فاعلية لنقل المعلومة".  |
| 04 | ما هي انسب طريقة الاتصال حسب رأيك ؟                            | أغلبية الإجابات كانت إن انسب طريقة للاتصال بالعمال عقد اجتماعات لأنها تسهل توصيل المعلومة ما صرحت به المبحوثة رقم 02(فئة 2،44 سنة)قالت "عقد مجلس الإدارة للتوضيح و التفسير". في حين أجابت البقية الأخرى إلى التعليمات المكتوبة و الاتصال المباشر طرفا للاتصال.                                   |
| 05 | هل تساهم المراسلات المكتوبة في المؤسسة في عملية اتخاذ القرار ؟ | أغلبية المبحوثين يرون أن للمراسلات الكتابية دور في توفير المعلومات لاتخاذ القرار حيث إن الاتصالات الكتابية تمثل احد أهم المحاور الرئيسية في العملية الاتصالية التي تعتمد عليها المؤسسات التربوية كالتعليمات الكتابية وبتالي تمكنهم من اتخاذ القرار   |

|  |  |
|--|--|
| <p>الرشيد وهذا ما قاله المبحوث رقم 05 (فئة 54،01 سنة) "أفضل المرسلات الكتابية كونها تتميز بالرسمية". وهذا ما قاله مبحوث رقم 10 (فئة 47،3 سنة) "المراسلات الكتابية أو الوسائل الكتابية لها دور كبير في المؤسسة لأنها وسيلة فعالة لبلوغ القرار الصحيح"</p> |  |
|--|--|

### ثانيا: نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات

**نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى :** يحظى الاتصال التنظيمي بأهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة حيث اتضح بأن الفرضية محققة بنسبة كبيرة جدا، فالاتصال التنظيمي يسهل أداء الافراد لوظائفهم وتبادل البيانات و المعلومات ،ذلك ما يسهل عملية اتخاذ القرارات و بالتالي للاتصال الفعال دور كبير و ضروري في المؤسسة خاصة في مجال اتخاذ القرارات .

**نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية :** انماط الاتصال التنظيمي تساعد في اتخاذ القرارات الادارية ،اتضح لنا أن الفرضية مقبولة و تبين أن النمط الغالب في المؤسسات هو الاتصال النازل، ويتربع استعمال الاتصال النازل في المؤسسات التربوية لشرح جزئيات العمل تعليمات و لا ينبغي وجود أنواع أخرى للاتصال بالمؤسسات التربوية ،الاتصال الصاعد حيث يكمل هذا النوع في الاتصال السابق وعملية نقل المعلومات من المرؤوسين الى الرئيس ضرورة فالرئيس المشجع لتدفق المعلومات من أسفل الى اعلى تكون لديه رؤية شاملة عن المؤسسة وبالتالي تكون قراراته أكثر رشدا.

ونجد اتصالا من نوع آخر وهو التواصل مع زملاء العمل ويرجع سبب اختيارها لهذا النوع من الاتصال اكتساب خبرات جديدة من أصحاب الخبرة أي انهم يؤكدون وجود اتصال افقي يساعد على تحقيق جو ومناخ تنظيمي تمثل في التعاون و مناقشة الصعوبات والتشاور فيما بينهم و بالتالي يساعدهم في اتخاذ القرار المناسب. ونرى أن أنماط الاتصال التنظيمي (الاتصال النازل الاتصال الصاعد الاتصال الأفقي) تساعد في اتخاذ القرارات .

**نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة :** تساهم وسائل الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار، من الدراسة الميدانية التي قمنا بها تبين أن الفرضية محققة بنسبة كبيرة حيث أن اغلب المبحوثين يرون أن للمراسلات الكتابية دور في توفير المعلومات لاتخاذ القرار ،و صرحوا ان الملصقات أكثر وسائل الاتصال الكتابي استخداما في المؤسسة، فهي وسيلة غير مباشرة تسمح بإخبار العمال بالأمر العاجلة و بالتغيرات التي تحدث في قواعد و أنظمة العمل بالإضافة إلى كونها تمكنهم من الاتصال بجميع الأفراد و تقلل من الجهد وتسمح بتوصيل المعلومات الى أكبر قدر ممكن من الأفراد.

كما يقرر المبحوثون أن الاتصال الشفوي يوفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار أي ان المحادثة الشفوية المباشرة تمكن من فهم التعليمات بدقة وتصل في الوقت المناسب و بالتالي تمكن من اتخاذ القرار السليم. ويرون ان الاجتماعات وسيلة فعالة لإيصال المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار حيث يلقون التعليمات المتعلقة بالعمل وتقديم الشرح.

ونرى أن وسائل الاتصال التنظيمي (المراسلات الكتابية ،الاتصالات الشفوية و الاجتماعات ) تساهم في اتخاذ القرار وأكثر الوسائل فعالية في خدمة اتخاذ القرار هي الاتصالات الكتابية لانها تتميز بالرسمية والمصادقية.

## ثالثا: النتيجة العامة

## النتيجة العامة :

ان نتائج الدراسة المتوصل إليها انحصرت حول دور الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرارات الادارية وللاتصال الفعال أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة، وايضا أنماط الاتصال التنظيمي تساعد في اتخاذ القرار خاصة الاتصال النازل ووسائل الاتصال تساهم بشكل كبير في هذه العملية، و أكثرها اسهاما الرسائل الكتابية كالمصقات و التقارير. كما لا يمكن إنكار أهمية الاتصال بالنسبة للقرار لانهما يكملان بعضهما، حيث كمية وسلامة المعلومات و البيانات اللازمة تساعد على اتخاذ القرارات التي ستكون لا محالة قرارات ناجحة ورشيدة.

الخاصة

يعتبر الاتصال التنظيمي الركيزة الأساسية داخل المنظمات ، كونه يعمل على تسهيل سير الإدارات

وزيادة الانسجام والتعاون بين أفرادها ، حيث يعد الاتصال الشريان النابض لكل مؤسسة ، وبدونه لا يمكن لهذه الأخيرة أن تستمر ، وبالتالي لا يمكنها تحقيق أهدافها ، فلا وجود لتنظيم ما لم يكن هناك شبكة اتصالات بين الموظفين.

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

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

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

وخلاصة القول إن دراستنا هدفت إلى الكشف عن دور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في عملية

اتخاذ القرار في المؤسسة ، فلا بد من مواكبة المؤسسات لكل التقنيات الحديثة والمتطورة التي تتميز بالدقة والجودة والعصرنة، التي يؤدي استخدامها إلى اتخاذ قرارات فعالة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع و المصادر:

- 1- دليو فضيل، تاريخ وسائل الاتصال، دار أقطاب الفكر،الجزائر.
- 2- عطية عبد الحميد،الاتصال اتجاهات نظرية و أسس تطبيقية في الخدمة الاجتماعية خدمة الجماعات بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية،دار الكتب والوثائق القومية،2011، الاسكندرية .
- 3- كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المدرين، المنهل اللبناني،ط1،لبنان.
- 4- ناصر دادي عدون ، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية ،ط1، الجزائر، 2004.
- 5- سرير عبد الله رايح،القرار الإداري،دار الأمة للطباعة والنشر،ط1،الجزائر، 2011 .
- 6- حصة محمد آل مساعد و أحلام عبد السميع العقباوى،مهارات الاتصال و التفاعل،عالم الكتب،ط1،القاهرة.
- 7- ناصر قاسمي ، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ط4 ،ديوان المطبوعات الجامعية ،2011،
- 8- عبد الوهاب سوسي ،المنظمة المتغيرات الأبعاد التصميم، دار النجاح ،2009.
- 9-- بوحنية قوي، الاتصالات الإدارية داخل المنظمات المعاصرة ،ط2 ،ديوان المطبوعات الجامعية ،2010،الجزائر.
- 10- حسين بلعجوز،المدخل لنظرية القرار،ديوان المطبوعات الجامعية،2010.
- 11- د.محمد حسن احمد،إدارة التخطيط والتنظيم،كنوز المعرفة،ط1،القاهرة.
- 12-منعم زمزير الموسوي،اتخاذ القرارات الإدارية،دار الأمة للطباعة والنشر،ط1،الجزائر،2013.
- 13- د.نواف سالم كنعان،اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق،دار الثقافة للنشر،عمان،ط،2007.
- 14- دين مرسلني أحمد مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام و الاتصال ط 4 ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2010.

## الرسائل الجامعية:

- 1-- زيزي رمال ، 2015-2016، دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار مذكرة لنيل شهادة الماستر جامعة العربي بن مهيدي ام بواقي.
- 2- سليم كفان ، 2004 - 2005، دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة دوره في اتخاذ القرارات التنظيمية مذكرة لنيل شهادة الماجستير جامعة منشوري قسنطينة .
- 3- سعدون سمية ، 2003 - 2004 ،الاتصال التنظيمي و أثره على تطبيق استراتيجية الادارة بالمعرفة مذكرة لنيل شهادة ماجستير جامعة السانبا و هران .
- 4- بوزيان زبيدة ، 2013- 2014 ، العتاد و الاتصال في المؤسسة الجزائرية مذكرة نيل شهادة دكتوراه جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان .

الملاحق

## دليل المقابلة:

السمات الشخصية:

المؤسسة:

الجنس:

السن:

الأقدمية المهنية:

المحور الأول: فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

- 1- هل يطرح عليك العمال أسئلة حول محتوى الأوامر التي كلفتهم بها؟
- 2- هل تشعر أحيانا بأن مرؤوسيك لا يفهمون محتوى المهام والأوامر ولكنهم يخجلون ولا يستطيعون أن يطلبوا منك أن توضح لهم؟
- 3- هل تحاول أثناء اتخاذك القرارات معنية خاصة بمجال عمل مرؤوسيك أن تضع نفسك مكانهم؟

4- هل تختار الوقت المناسب الذي تعطي فيه الأوامر؟

5- هل تحس أن هناك احترام متبادل بينك و بين مرؤوسيك؟

المحور الثاني: أنماط الاتصال التنظيمي المساعدة على اتخاذ القرار.

1- ما نوع الاتصال الغالب في مؤسستكم؟

2- ما طبيعة الاتصال الرسمي النازل في مؤسستكم هل عبارة عن توجيهات أوامر

تقارير؟

3- ما طبيعة الاتصال بينك وبين عمالك؟

4- هل تقوموا باستقبال عمالكم والاستماع لشكاويهم؟

5-هل يسهل الاتصال الرسمي النازل عملية اتخاذ القرار؟

المحور الثالث: دور وسائل الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار الاداري.

1-ماهي وسائل اتصال إدارة مع العمال؟

2-ماذا تعتمد مؤسساتكم لنقل المعلومة لعمالها؟

3-هل ترى أن التقارير أكثر الوسائل كفاءة في نقل المعلومات؟

4-ماهي انسب طريقة للاتصال حسب رأيك؟

5-هل تساهم المراسلات المكتوبة في المؤسسة بتوفير المعلومات الكافية لاتخاذ القرار؟