

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

التخصص : تسيير استراتيجي

الشعبة : علوم التسيير

دور الاتصال الداخلي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاستشفائية

دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية "حمادو حسين" سيدي علي

تحت إشراف الأستاذ :

مقدمة من طرف الطالبة :

قوار الحبيب

مداحي فاطمة حورية

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	من الجامعة
رئيسا	رمضاني محمد	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	قوار الحبيب	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	بن حمو عصمت	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعة : 2018 / 2019

:

شكر و تقدير

الحمد لله الذي أعطى كل شيء خلقه ثم هدى بحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ، الذي وفقني في إتمام هذا العمل المتواضع

التقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذ " قوار الحبيب سعيد " على ما قدمه من نصائح وتوجيهات و تشجيع فكان لي خير عون و سند في انجاز هذا العمل

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى إدارة المؤسسة الاستشفائية العمومية سيدي علي

إلى كل أسى معاني الشكر والتقدير

إهداء

اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى :

إلى من رعنتي بعينها و كستني بحلمها و عطفها

إلى الراحلة بالجسد و الباقية في القلب إلى الأبد

إلى أمي

إلى من أحسن تربيتي إلى اعز الناس إلى قلبي حفظه الله و أبقاه تاج فوق راسي

إلى أبي

إلى كل الأهل و الأحباب و الأصدقاء و الزملاء

إلى كل من ساعدني في انجاز هذه المذكرة من قريب أو من بعيد

فهرس المحتويات

المقدمة

- 1..... تمهيد
- 1..... الإشكالية
- 2..... فرضيات الدراسة
- 2..... أسباب اختيار الفرضية
- 2..... أهداف الدراسة
- 2..... أهمية الدراسة
- 3..... حدود الدراسة
- 3..... صعوبات الدراسة
- 3..... منهج الدراسة

الفصل الأول:الاتصال الداخلي في المؤسسة

- 5..... تمهيد

المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للاتصال

- 6..... المطلب الأول : تعريف الاتصال و عناصره
- 8..... المطلب الثاني : أهمية و أهداف الاتصال
- 10..... المطلب الثالث : أنواع الاتصال

المبحث الثاني : دور الاتصال و العوامل المساعدة على إنجاحه

- 13..... المطلب الأول : المهارات الاتصالية

المطلب الثاني :وظائف الاتصال في المؤسسة الصحية16

المطلب الثالث : العوامل المساعدة على نجاح عملية الاتصال داخل المؤسسة17

20..... خلاصة الفصل

الفصل الثاني : عملية اتخاذ القرار

22..... تمهيد

المبحث الأول :الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار

المطلب الأول : مفهوم وأهمية اتخاذ القرار23

المطلب الثاني : أنواع القرارات و مراحل اتخاذها26

المطلب الثالث : مستويات و ظروف اتخاذ القرار29

المبحث الثاني : الرشد في اتخاذ القرارات و المشاكل التي تعترض ذلك

المطلب الأول : الرشد في اتخاذ القرار32

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار33

المطلب الثالث : مشاكل و معوقات عليه اتخاذ القرارات35

37..... خلاصة الفصل

خلاصة الجانب التطبيقي

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية (حالة المؤسسة العمومية) الاستشفائية حمادو حسين –

سيدي على مستغانم –

39..... تمهيد

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة العمومية الاستشفائية45

المطلب الثاني : علاقة الاتصال باتخاذ القرار45

46.....	المطلب الثالث : إعداد الاستمارة وتحليل نتائجها
61.....	خلاصة الفصل
63.....	خاتمة عامة
66.....	قائمة المصادر والمراجع
68.....	الملخص

قائمة الأشكال

و الجداول

قائمة الجداول :

رقم الجدول	عنوان الجدول	صفحة
01	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	51
02	يبين توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية	51
03	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	52
04	توزيع المبحوثين على مستوى الدخل الشهري	52
05	توزيع المبحوثين حسب الاقدمية	52
06	يبين العلاقة بين العمال داخل المستشفى	53
07	يبين الشروط الواجب توفرها في الاتصال الجيد داخل المؤسسة	53
08	يبين هدف الاتصال في المؤسسة	54
09	يبين كيف يعمل الاتصال في المؤسسة على رجوع المعلومة	54
10	يبين خصائص الاتصال المتوفرة داخل المؤسسة	54
11	يبين كيفية وصول المعلومات بين الموظفين داخل المؤسسة	55
12	يبين اللغة المستعملة في عملية الاتصال في المؤسسة	55
13	يبين دور الاتصال في رفع فعالية اتخاذ القرار	56
14	يمثل أهمية المعلومات في صنع القرار	57
15	يبين كيف يعمل المدراء على تحقيق مصلحة المؤسسة حتى ولو تعارضت مع مصالحهم الشخصية	57
16	يبين الحلول التي يبحث عنها متخذ القرار عند اتخاذ قراراته	58
17	يبين المشاكل التي تواجهها المؤسسة عند اتخاذ القرار	58
18	يبين القرارات التي تتبعها المؤسسة	58
19	يبين نقص المعلومات في المؤسسة	59
20	يبين معانات المؤسسة من نظام المركزية في اتخاذ القرار	59
21	يبين الحلول التي تساعد في التوصل إلى القرار السليم	60

قائمة الأشكال :

صفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	عناصر عملية الاتصال الداخلي	1 – 1
10	أهداف الاتصال في المؤسسة	2 – 1
12	اتجاهات الاتصال	3 – 1
14	مخطط يبين عملية الانصات	4 – 1
30	مستويات اتخاذ القرار	1 – 2
31	ظروف اتخاذ القرار	2 - 2
41	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية	1 – 3
56	اللغة المستعملة في المؤسسة	2 – 3
59	معانات المؤسسة في اتخاذ القرار	3 – 3

مقدمة عامة

مقدمة عامة :

إن التحولات التي حدثت في مختلف العوامل البيئية و النمو و التطور الذي حدث على مستوى المؤسسات الاقتصادية، و تشابك عملياتها و تعقد المشكلات التي تواجهها و تعدد أهدافها الرئيسية و الثانوية أدت إلى ازدياد الحاجة إلى وسائل و طرق جمع و معالجة البيانات و المعلومات الهائلة و المتراكمة، و التي كان من الصعب التعامل معها بالوسائل التقليدية، و ممل سهل الأمر في ذلك الثورة التكنولوجية الحديثة و ما نتج عنها من وسائل أدت إلى تسهيل و وسريع معالجة تلك البيانات و إيصالها في الوقت المناسب إلى مراكز اتخاذ القرار.

وإن الاتصال و المعلومات يعتمدان على بعض ، حيث يكون الاتصال إدراكا فان المعلومات تكون منطقا ، كما أن المعلومات في نفس الوقت تلتزم اتصالا ، حيث يعتبر هذا الأخير ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات ، و عند اتخاذ القرارات يصبح من الواجب توصيلها مصحوبة بالتوضيح و الشرح اللازم إلى اللذين يهمهم التعرف عيها ، فالمعلومات تعتبر موردا مكلفا ليس فقط عند جمعها و معالجتها ولكن أيضا عند إيصالها إذ تؤثر بدورها إلى التوصل إلى قرار سليم و أن الإدارة تهتم بالمعلومات ليس فقط من اجل ذاتها ولكن من اجل المنافع التي تنتج عنها ، و تتخذ قيمة المعلومات تبعا للنتيجة المتوقعة من القرارات التي تعتمد عليها هذه الأخيرة مقارنة بالنتائج المحققة .

إن هذا ما دفع بالمؤسسات إلى الحصول على المعلومات الدقيقة و بالموصفات الكمية و النوعية المطلوبة في الوقت المناسب لاتخاذ قرارات فعالة و علة ضوء ما سبق تتبلور الإشكالية بحتنا في التساؤل الرئيسي التالي :

• فيما يكمن دور الاتصال الداخلي في اتخاذ القرار داخل المؤسسة ؟

و لمعالجة و تحليل هذه الإشكالية نطرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية :

- ما دور الاتصال الداخلي في المؤسسة الاستشفائية ؟
- ما علاقة الاتصال الداخلي باتخاذ القرار في المؤسسة الاستشفائية ؟

و سعيا للإجابة عن هذه التساؤلات اقترحنا الفرضيات التالية :

الفرضيات :

يتطلب الإجابة على إشكالية الدراسة وضع مجموعة من الفرضيات والتي قمنا بصياغتها كما

يلي :

- يساهم الاتصال الداخلي الفعال في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة الاستشفائية ؟
- علاقة تبادلية بين الاتصال و القرار تبرز في مدى الصلة بين العمليتين و خضوعهما لظروف واحدة .

أسباب اختيار الموضوع :

لا يخلو أي موضوع بحث من دوافع تثير رغبة الباحث و تجعله يتمسك بموضوع بحثه و منها :

- الاهتمام المتزايد بالاتصال الداخلي حيث يعتبر من العوامل المساهمة في نجاح المؤسسة
- علاقة الموضوع بنوع التخصص
- الرغبة في توسيع المعرفة بما يخص موضوع اتخاذ القرار من خلال محاولة توضيح علاقة اتخاذ القرار بالاتصال الداخلي
- محاولة التعمق أكثر في هذا الموضوع لتوضيح مدى أهمية اتخاذ القرار داخل المؤسسة

أهمية الدراسة

- تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعتبر من أهم الدراسات التي تتناول الربط بين موضوعين حيويين هامين هما : الاتصال الداخلي و عملية اتخاذ القرار .

اهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح جملة من النقاط نوجزها فيما يلي :

- محاولة إبراز مفاهيم حول الاتصال الداخلي و أهميته .
- توضيح مختلف مفاهيم القرار و كيفية اتخاذه المؤسسة .
- إبراز علاقة الاتصال الداخلي بعملية اتخاذ القرار في المؤسسة .
- محاولة إثراء مكتبة الجامعة بمواضيع حديثة كالاتصال و اتخاذ القرار

صعوبات الدراسة :

إن أي بحث لا يخلو من الصعوبات ، وأهم صعوبة في الموضوع في نقص المراجع وكذلك صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة

هيكل الدراسة :

تم تقسيم موضوع البحث إلى ثلاث فصول على النحو التالي :

الفصل الأول : الذي جاء تحت عنوان "الاتصال الداخلي كأداة و أسلوب لتسيير المؤسسة " ويتضمن مبحثين الأول يتناول الاتصال الداخلي مفهومه و مبادئه و الثاني دور الاتصال الداخلي و العوامل المساعدة على إنجاحه .

الفصل الثاني : قتم تخصيصه لدراسة " عملية اتخاذ القرار " و بدوره تم تقسيمه إلى مبحثين يتناول الأول ماهية اتخاذ القرار أما الثاني فيتضمن إدارة عملية اتخاذ القرار .

الفصل الثالث : و هو بعنوان دراية ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بسيدي علي و هذا الفصل يمثل الدراسة التطبيقية ، الذي يعد في مجمله إسقاط الدراسة النظرية على ارض الواقع ، يتضمن مبحثين حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى إعطاء نظرة عامة عن المؤسسة الاستشفائية بسيدي علي ، أما المبحث الثاني علاقة الاتصال باتخاذ القرار .

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

الحدود الموضوعية : اقتصرت هذه الدراسة على الدور إلي يلعبه الاتصال الداخلي في دعم عملية اتخاذ القرار .

الحدود الزمنية : أجريت هذه الدراسة بغية الإحاطة بالإشكالية البحث و الوصول إلى نتائج عملية تثبت أو تنفي صحة الفرضيات ، فضلنا اختيار الفترة الزمنية و تقدر بشهر .

الحدود المكانية : أقيمت الدراسة بالمؤسسة الاستشفائية " حمادو و حسين " الواقعة بدائرة بسيدي علي ولاية مستغانم .

الفصل الاول

تمهيد :

يلعب الاتصال دورا هاما في اتخاذ القرارات بشكل فعال وكذا تحقيق التكامل بين مختلف المستويات الإدارية ويربط المؤسسة بالبيئة المحيطة بها .

والاتصال في الأساس عملية اجتماعية تعتمد على نسق كامل من الرموز ، لا يتوقف عند اللغة المنطوقة فحسب بل يمتد إلى مجموعة من الأفعال و الردود التي يأتيها الإنسان في موقف معين من خلال الكلمات والإشارات والحركات (الإيماءات ، اللافتات والتعبيرات) ومنه يمكننا استخلاص اعتماده على التفاعل الاجتماعي بكل أبعاده .

و بالتالي فان مفهوم الاتصال هو من بين المفاهيم الجوهرية في مختلف العلوم الإنسانية باعتباره من أكثر المواضيع تداولاً في مختلف التخصصات ، ولم يقتصر الاهتمام به على مهنة معينة بل تعداها لكل فرع من فروع المعرفة من خلال زاوية اهتماماته الخاصة .

وقد تناولت في هذا الفصل الأول عموميات حول الاتصال الداخلي في المؤسسة من مفهوم و أنواع وكذا تقديم دوره والعوامل المساعدة على إنجاحه .

المبحث الأول : الاتصال الداخلي في المؤسسة مفهومه و مبادئه

يعد الاتصال عملية ضرورية للتواصل بين الأفراد و ذلك في نظر كثيرين مما جذب اهتمام عدة دارسين ، ولذا وجدت له عدة تعاريف متنوعة و مختلفة و سنتطرق للبعض منها في محاولة تطرقنا في هذا المبحث إلى تعريف الاتصال و مبادئه .

المطلب الأول : تعريف الاتصال الداخلي

اولا : مفهوم عام حول الاتصال

يرجع أصل كلمة اتصال (communication) إلى كلمة اليونانية (communis) بمعنى عام أو مشترك أو المشاركة (sharing) فالاتصال هنا يعني الاشتراك في المعلومات و المشاعر و كذلك الاتجاهات ، أي انه يتضمن المشاركة أو التفاهم حول شيء أو اتجاه أو فكرة أو سلوك أو فعل ما . و يعرف قاموس أكسفورد (OX Ford) الاتصال على انه " نقل و توصيل و تبادل المعلومات و بالكلام أو الإشارات و يتم تبادل المعلومات أو الأفكار بين المرسل و المستقبل و من خلال التعاريف السابقة : نستنتج التعريف العام للاتصال بأنه : " هو انتقال المعلومات و الحقائق و الأفكار و الآراء كذلك ، بين طرفين أو أكثر لتحقيق خدمة أو هدف معين ¹ .

الاتصال الداخلي : يعني تعامل الإدارة أو المدراء مع كافة الجماعات المتعاملة معها داخل نطاق المؤسسة و في داخل أنشطتها التنظيمية ، و يمثل العاملون معها الجزء الأكبر منها متى كانت المؤسسة كبيرة الحجم ، و ذلك باستعمال كل الوسائل التي يستخدمها الأفراد في إيصال و توصيل المعلومات من المستويات التنظيمية في المؤسسة بما يساعد على تحقيق أهدافها بكفاءة فاعلية .

وقد عرف الاتصال الداخلي أيضا : انه تدفق المعلومات و التعليمات و التوجيهات و الأوامر و القرارات من الادرايين إلى مرؤوسهم و تلقيها بصفة تقارير أو بيانات ضرورية بقصد اتخاذ القرار المعين و تنفيذه ² .

¹ - عبد العزيز شرف ، نماذج الاتصال ، الطبعة الأولى ، الدار المصرية اللبنانية للنشر ، القاهرة ، مصر 2003 ، ص 22 .
² - الدكتور فريد كورتل ، الأستاذة الهام مغلبيطة ، الاتصال و اتخاذ القرارات ، عمان ، دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع 2010 ص 63 ، 64 ، 65 .

ومنه فالاتصال الداخل هو عملية نقل المعلومات والمهارات والاقتراحات من طرف لأخر داخل المؤسسة سواء كان ذلك الطرف شخص أو جماعة من اجل تحقيق الهدف الذي وجد من اجله .

ثانيا : عناصر الاتصال الداخلي

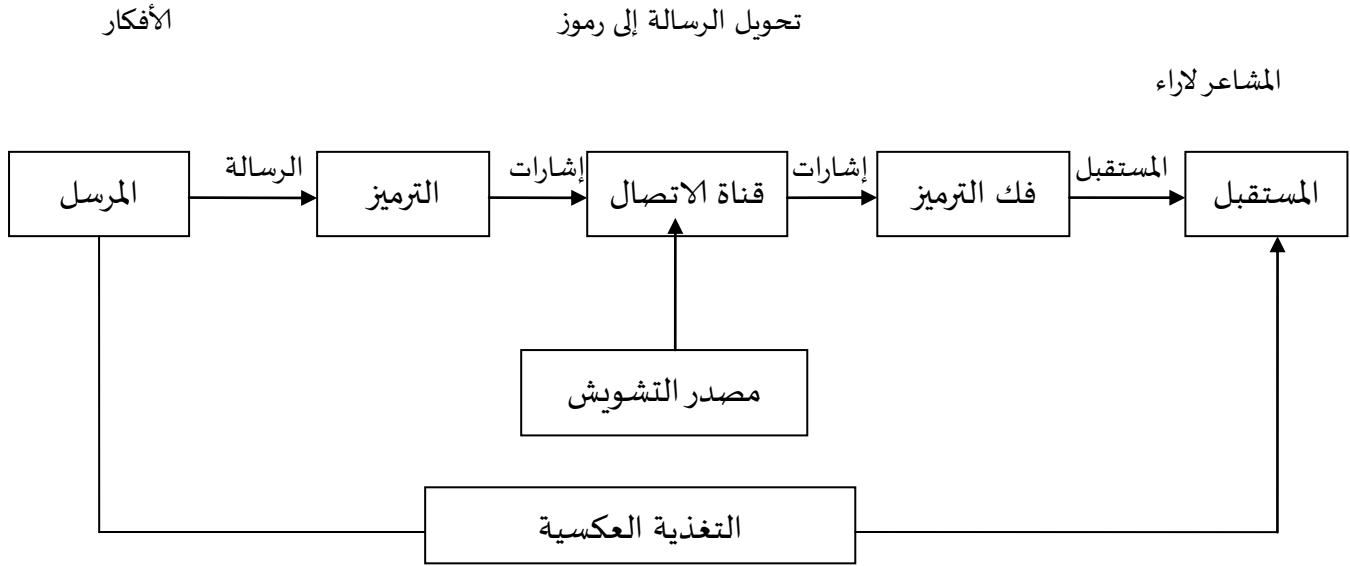
إن سيرورة عملية الاتصال أو ما يمكن تسميته بعناصر الاتصال الداخلي يمكننا أن نقسمها إلى خمسة عناصر ، وذلك باعتبار أن الاتصال هو في الأصل عملية اجتماعية ديناميكية يتم من خلالها ترجمة المعاني والأفكار والاتجاهات في شكل رموز ، و سيرورة العملية الاتصالية تنطلق عادة من المصدر وهو الذي تنبع منه الرسالة إلى الجملة التي نستقبلها ومنه فعناصر الاتصال هي تلك المتمثلة في :

1. من ؟ ← المرسل ؟ .
2. ماذا ؟ ← الرسالة (الرموز) .
3. كيف ؟ ← القناة (الوسيلة) .
4. لمن ؟ ← المستقبل .
5. لماذا ؟ ← تحليل الأفكار أو فك الرموز وردود الأفعال .

و يمكن توضيح سيرورة العملية الاتصالية بالشكل التالي :¹

¹ - الدكتور فريد كورتل ، الأستاذة الهام بوغليطة ، الاتصال و اتخاذ القرارات ، عمان ، دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع 2010 ص 63 ، 64 ، 65 .

الشكل (ن 05) يوضح عناصر عملية الاتصال الداخلي .



المصدر :- الدكتور فريد كورتل ، الأستاذة الهام بوغليطة ، مرجع سبق ذكره ، ص 66 .

المُرسل : وهو الشخص صاحب الرسالة أو الهدف والذي سوف يتم ترميزها على شكل

كلمات أو أرقام أو صور ، وبطريقة يمكن فهمها من الشخص المنفذ الذي يسمى المستقبل .

الرسالة : وهي المضمون أو الهدف المطلوب تنفيذه عبر احد الوسائل المكتوبة أو الشفوية أو

المرئية .

مستقبل الرسالة : وهو الشخص المتلقي ومنفذ الرسالة المرسله من قبل المرسل ، و

المطلوب منه ترجمتها و حل رموزها وفقا لمفهوم المرسل .

الوسيلة : وهي حاملة الرسالة و حلقة الوصل بين المرسل و المستقبل ، و قد تكون مؤتمر أو

اجتماعات أو تقارير..... الخ¹ .

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الاتصال الداخلي

اولا :

تعد عملية الاتصال هادفة و ضرورية في أي تنظيم ، فالالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح أي

مؤسسة ، و عليه يتوقف بقاؤها ، فبدون الاتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملائهم ، و لا

¹ - الدكتور فريد كورتل ، الأستاذة الهام بوغليطة ، مرجع سبق ذكره ، ص 66 .

تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المدخلات التي يحتاجها ، و لا يستطيع الأفراد لإيصال حاجاتهم ومشاعرهم إلى الآخرين .

وقد بين أهمية الاتصال من خلال استعراض بعض الأسباب والتي من أهمها:

- تناول المشكلات التي تحدث في المؤسسات على اختلاف أنواعها ودراستها واقتراح الحلول المناسبة لها .
- تؤثر في الكفاءة الإنتاجية للفرد عندما يكون الاتصال فعالا تتوافر فيه شروط الاتصال الناجح حيث التحديد والوضوح في الأهداف والمعايير .
- تساعد في فهم أهداف وواجبات المؤسسة وتحقيق التعاون فيما بين العاملين .
- تموين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين بين بعضهم البعض¹ .

ثانيا : أهداف الاتصال الداخلي

- تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات :
- ينسق الاتصال بين تصرفات وأفعال المؤسسة ، وبدون الاتصال تصبح المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين يعملون منفصلين عن بعضهم البعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض ، فبدون الاتصال تفقد التصرفات التنظيمية للتنسيق و تميل المؤسسة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب مصلحة وأهداف المؤسسة .
- يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق الأهداف التنظيمية وتساعد هذه المعلومات بدورها على :
- توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف .
- توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم .
- تعريف الأفراد بنتائج أداؤهم ، اتخاذ القرارات .
- التعبير عن المشاعر الوجدانية :

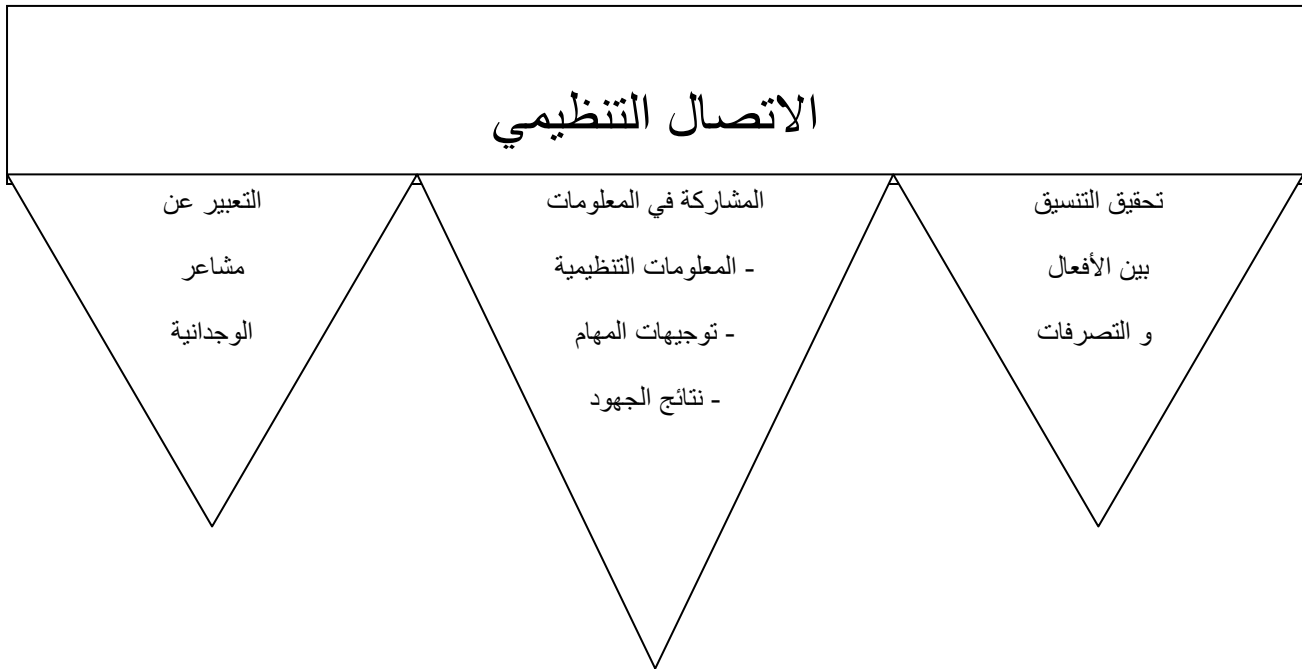
¹ - الأستاذ الدكتور ، حسين حريم أستاذ إدارة الأعمال ، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة أعمال ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر و توزيع ، المملكة الأردنية ، 2007 ، ص 21 .

يساعد الاتصال الأفراد على المشاعر الوجدانية ، و التعبير عن سعادتهم و أحزانهم و مخاوفهم وثقتهم في الآخرين .

و يمثل الاتصال جزءا هاما من عمل المدير ، حيث يتصل المدير بكل أفراد المنظمة ، في جميع المستويات الإدارية ، و ترجع أهمية الاتصال للمدير ، إلى أن كل جوانب و أنشطة العمل كالتدريب ، و تقييم الأداء ، تتم من خلال عملية الاتصال إذن يتغلغل الاتصال في جميع أنشطة المؤسسة ، و علاوة عن ذلك ، فإنه العملية التي من خلالها تنسيق أنشطة و تفاعلات الأفراد لتحسين الفعالية التنظيمية

1 .

شكل رقم (03) : أهداف الاتصال في المؤسسة



المطلب الثالث : أنواع الاتصال الداخلي

لقد صنف العديد من الكتاب الباحثين الاتصالات وفقا لمعايير محددة ، و من هذه التقسيمات .

(1) الاتصالات الرسمية و الاتصالات غير الرسمية :

1 - الأستاذ الدكتور ، حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 33 .

- الاتصالات الرسمية :

وهي عمليات و أساليب الاتصال التي تنقل وجهة نظر ورغبات وتعليمات المستويات العليا إلى المستويات الأدنى ، كما تنقل ردود فعل ومطالب واقتراحات الكوادر الإدارية و الفنية في المستويات الأدنى إلى أصحاب صنع القرار في المستويات العليا .

- الاتصالات غير الرسمية :

ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على وجود علاقات إنسانية بين عناصر الإدارات المختلفة و بين الأفراد في المؤسسة الواحدة وهي مكملة لدور الاتصالات الرسمية ، ولكن قد تستخدم الاتصالات غير الرسمية للتشويش على الإدارة و تستغل لأغراض شخصية ، لذا على الإداري الناجح أن يستخدم كلا النوعين بإتقان و مهارة إذا رغب في رؤية عملة و قد تم انجازه¹.

(2) الاتصال حسب اتجاه التدفق و من أنواعه :

- الاتصالات النازلة أو العمودية :

يتمثل هذا الشكل من الاتصالات بأحد صوره باتجاهاته من أعلى إلى أسفل ، من المدير إلى المرؤوسين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية ، و يعتبر التنظيم العسكري المثل الكلاسيكي على هذا النوع من الاتصال مما يسوده من شلل رئاسي يتوجب على المدير ، عندما يصدر التوجهات أن يتوخى الوضوح و الدقة في التعليمات ليجنب المرؤوسين الارتباك و الحيرة ، في المحاولة للتعرف على ما يقصده من تعليمات .

- الاتصالات الصاعدة :

يهدف هذا النوع من الاتصالات إعطاء الفرصة للمرؤوسين في إيصال المعلومات لرؤسائهم و خاصة فيما يتعلق بالنتائج المحققة في المنشأة ، لأنه نوع من الاتصالات يزيد من دور المرؤوس في المشاركة في العملية الإدارية و يمكن أن يتم هذا النوع عن طريق صناديق الاقتراحات والاجتماعات و سياسة الباب المفتوح .

- الاتصالات الأفقية :

و هذا النوع من الاتصالات الذي يحدث بين العاملين من نفس المستوى الإداري أو بين الأفراد في مستويات مختلفة ولكن العلاقة بينهم ليست من نوع علاقة الرئيس بمرؤوسه

¹ - حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمة الأعمال ، مرجع سابق ، ص 273 .

، كما يتمثل هذا النوع من الاتصالات بحرية تبادل المعلومات بين العاملين ، ويصلح هذا النمط من الاتصالات في التنظيمات الصغيرة .

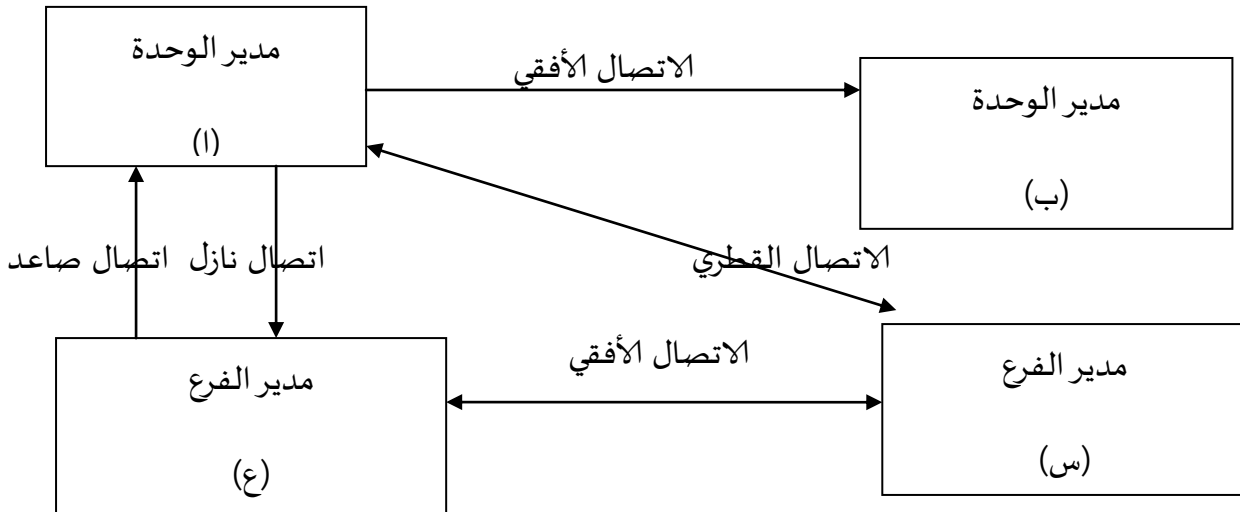
• الاتصالات الشبكية :

يشير هذا النمط إلى أن الاتصالات مفتوحة في كل الاتجاهات من الرئيس للمرؤوسين للرؤساء ، وما بين رؤساء الأقسام من نفس المرتبة الإدارية ، وبينهم وبين المستويات التي دونهم أو فوقهم .

• الاتصالات القطرية المتقاطعة :

وهي الاتصالات التي تتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم ووحداتهم من انجاز العمل ، فالمديرون وغير المديرون يسعون إلى عمل كل ما من شأنه أن يسهم في إنتاج العمل بكفاءة من اجل ذلك فان جزءا كبيرا من اتصالاتهم تتم مع أشخاص في وحدات و مستويات تنظيمية مختلفة عن وحداتهم ومستوياتهم¹.

الشكل (ن 11) يوضح اتجاهات الاتصال



المصدر: محمد فريد الصحن ، سعيد محمد المصري : مرجع سابق ، ص 272 .

¹ - حسين حريم : السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات في منظمة الأعمال ، مرجع سابق ، ص 273 .

المبحث الثاني: دور الاتصال الداخلي والعوامل المساعدة على إنجاحه

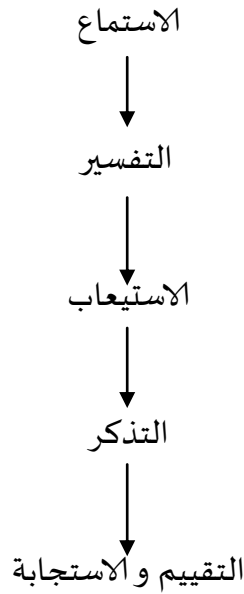
سنحاول من خلال هذا المبحث أن نتعرف على دور الاتصال الداخلي وذلك من خلال المهارات الاتصالية في مطلب أول ، ووظائف الاتصال في المؤسسة الصحية في مطلب ثاني وأخيرا العوامل المساعدة على نجاحه في مطلب ثالث .

المطلب الأول: المهارات الاتصالية

- لا تخلو عملية الاتصال من عدد من المشاكل التي تحدد من فعالية وتؤخر عملية تدفق المعلومات وتعيقها ، ومن اجل التغلب على هذه المشاكل والتقليل من تأثيرها على كفاءة الاتصال ، و جب اكتساب بعض المهارات الاتصالية الأساسية من اجل تحقيق الأهداف المرجوة .
- ومن بين أهم هذه المهارات نجد :

● مهارات الاتصال :

أو ما يعرف بالاستماع الفعال ، وهو شديد الأهمية في عملية الاتصال باعتباره حجز الزاوية في التوصل إلى الاستجابة المطلوبة ما بين المرسل والمستقبل ، فإذا وجد المتحدث أن الإنصات جيد كانت فرصة التعبير عما يريد قوله كبيرة وحدث انسياب في تدفق المعلومات ، إضافة إلى ذلك فإن الاستماع الفعال يمكن المستمع من فهم وتفسير و تحليل وإدراك معنى ما قبل ، وبذلك نكون قد خلقنا أرضية من التفاهم المشترك وهو المطلوب من نجاح عملية الإنصات ، لان المطلوب هو تعلم كيفية الاستماع والإنصات للتحدث بشكل جيد ، ويمكن تلخيص عملية الإنصات في المخطط التالي :



الشكل 03: مخطط يبين عملية الإنصات .

وتتطلب مهارة الاتصال أو الاستماع الفعال توفر شرطان أساسيان هما :

- إثارة رغبة المتحدث في الاستمرار في طرح الفكرة ، الأمر الذي يشعره بأهمية ما يتحدث به والرغبة في الاستماع إليه ، يتم ذلك بمتابعته ومحاولة فهمه وعدم معارضته .
- العمل على عدم تكوين اتجاه عكسي أو حكم مسبق حول عبارات المرسل ، بل يجب محاولة فهمها وتفسيرها كما هي إلى جانب ذلك يجب التركيز ومحاولة فهم المرسل والإنصات إليه بتجنب الحوار والنقاش أثناء عرضه لأفكاره ، وما يمكننا استنتاجه هو أن مهارة الإنصات تستوجب التركيز ، الإحساس والممارسة ما يدفع لموجب توفر مهارات فرعية أخرى تكسب الفرد مهارة الاتصال الفعال في ختام الأمر .

مهارة التحدث والإقناع :

والمقصود بهذه المهارة هو قدرة الشخص على اكتساب المواقف الايجابية عند اتصاله بالآخرين وبذلك يشترط أن يمتلك المتحدث رصيذا لغويا من الألفاظ تمكنه من التعبير عن المعنى باعتبار الألفاظ المطلوبة في رسم ونقل الأفكار ومخاطبة الآخرين والنفاد إلى عقولهم ، ومن اجل كل ذلك وجب توفر مجموعة من العناصر للتمكن من الحصول على اهتمام المستمع وهي كالآتي :

- ✓ المعرفة الشاملة والاطلاع الواسع على الموضوع قبل الشروع في الحديث .
- ✓ وجوب الاقتناع والإيمان بالموضوع ، فالمعرفة التامة له وحدها لا تكفي ، ما يدفع لتوليد استجابة في نفسية المستمع ، ما يؤدي لنقل وتبادل الأفكار بين المستمع و المتحدث .
- ✓ يجب أن يكون الشخص متحمسا للحديث عن الموضوع .
- ✓ الممارسة الدائمة والتدريب على الحديث من اجل التأثير على الآخرين و تحطيم حاجز الخوف والارتباك ومنه اكتساب الثقة في النفس .

مهارة التعامل مع الآخرين وإدارتهم :

بحكم انتماء الفرد منا إلى مجتمع معقد ومتشعب وجب عليه معرفة كيفية التعامل مع الآخرين ، فهو مجبر على التفاعل مع أنماط متنوعة من البشر ومتفاوتة في خصائصها وصفاتها وذلك من خلال التعاون المتوازن المعتمد على تطوير الأساليب الفردية بغرض اكتساب مهارات جديدة وهذا الأمر متعلق بالقدرة على إدارة الموقف الاجتماعي بشكل عام بالاستعداد الدائم لمناقشة الآخرين و الإخلاص لهم في محاولة لفهم وجهة نظرهم قبل تقبلها أو رفضها¹.

أما مهارة الإدارة في فن التأثير على الأفراد وذلك بتنسيق جهودهم وعلاقاتهم وضرب المثل لهم في التصرفات والأفعال ، فمن خلال عملية الاتصال تبرز لنا قدرة وقوة المسير في التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو الهدف و مهارة إدارة الآخرين تتطلب توفر ثلاثة مبادئ أساسية وهي :

✓ فهم الطرق الأخر فهما جيدا للتمكن من التعامل معه .

✓ تحقيق المكسب للجميع.

✓ العمل من خلال رفع روح الفريق .

مهارة التحفيز :

تعتبر مهارة التحفيز من أهم المهارات التي يسعى المسيرون إلى التحلي بها ونعني بها العمل مع الناس وهو عنصر الحياة في المنظمة ، وبذلك فمن الضروري أن يفهم المسير مشاعر الأفراد و ما الذي

¹ - سالم عبد القادر ، دور الاتصال الداخلي في محاربة الفساد الإداري ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارة و علوم التسيير ، جامعة مستغانم ، 2016 – 2017 ، ص 15 .

يجعلهم يتحدون مع بعضهم وكيف يجب أن يتعامل معهم وخاصة في مؤسسة عمومية ذات طابع إداري استشفائي .

إن الروح المعنوية للعامل هي اتجاهه نحو التنظيم الذي يعمل به و عملية التحفيز هي خلق الانتباه لدى العاملين بحيث يجعلهم يخضعون أهدافهم الشخصية لأهداف التنظيم¹.

المطلب الثاني : وظائف الاتصال في المؤسسة

يشكل الاتصال الداخلي الدعامة الأساسية لتسيير المؤسسة ، و تتجلى أهميته الكبيرة من خلال الوظائف التي يؤديها سواء في تسيير المستخدمين أو تسيير الأعمال و كل المشاكل التي تعترض العاملين خلال أدائهم لمهامهم و من بين أهم الأدوار التي يلعبها الاتصال الداخلي نجد :

1. وظيفة التنسيق :

يمثل دور التنسيق عملية ترتيب وظائف كجزء من أجزاء المنظمة و تحديد علاقته بالأجزاء الأخرى و تنظيم كيفية أداء كل جزء لوظائفه بحيث تؤدي سائر الأجزاء وظائفها حسب خطة مرسومة ، تكفل مساهمة كل منها أقصى طاقاتها الإنتاجية في تحقيق الغرض المشترك ، و جميع هذه العمليات تحقق غاية التنسيق وهي في الوقت ذاته الأسباب الوحيدة و الكفيلة بإنجاح عملية التنظيم .

2. وظيفة الإنتاج :

يعتمد على شبكة الاتصالات في توجيه المستخدمين حيث انه باستطاعة المسير استخدام كل السبل الاتصالية في تحديده لأهداف التنظيم بالنسبة للعاملين ، كما عليه تشجيع المناقشة الحرة في عدد من مسائل العمل و يشرح لهم الواجبات و الأعمال التي تتوقع الإدارة منه القيام بها ، إلى جانب الإمكانيات التي تضعها تحت تصرفهم لمساعدتهم على تحقيق هذه الأهداف ، كما أن هذه الاتصالات هي سبيل الإدارة لإبلاغ العاملين رأيها في مستويات أدائهم .

3. وظيفة التسيير و التنشيط :

¹ - غول مولاي إبراهيم ، مرجع سبق ذكره ، ص 44 .

يلعب الاتصال الداخلي دوراً مهماً في تحفيز الموظفين على القيام بأعمالهم على أتم وجه و بصورة فعالة و منتظمة و ذلك بغية تحقيق الهدف الأساسي في طريق تقديم القادة الإداريين للأحداث بصورة منتظمة.¹

4. وظيفة تقديرية ، تعليمية و تثقيفية :

إن التغيرات و التطورات المستمرة التي تحدث على الساحة أو محيط المؤسسة تفرض ضرورة التجاوب و التأقلم معها و التي قد ينجم عنها نزاعات و ذلك عن طريق الاتصال بعملياته المختلفة مثل : الاستجابات و سبر الآراء ، كما يمكن للاتصال نقل المعرفة و متابعة عمليات التطور المتلاحق .

5. وظيفة حل النزاعات :

لا يخلو أي نظام من النزاع فهو أمر لا بد منه و هو طبيعي و منه فان عملية حل النزاعات داخل المؤسسة يفرض عليها ضرورة الاتصال و ذلك عن طريق الحوار و النقاش و الاستماع للطرف الآخر في إطار منظم و بالتالي يمكن اعتبار الاتصال وسيلة لتحقيق التفاعل و الحوار بين الموظفين داخل المؤسسة ، إضافة إلى كل هذه الوظائف يظهر الاتصال وظيفة سيكولوجية و عاطفية من حيث انه يؤدي إلى خلق درجة من التفاعل الاجتماعي الايجابي بين الموظفين ، مما يدعم الروابط و العلاقات الاجتماعية و يعمل على تعميقها و من ثم زيادة درجة الترابط و هذا ما يبعث في نفس الموظفين الالتزام لبلوغ أهداف المؤسسة و التفاني في العمل مما يجعلهم أكثر التزاماً في الحياة المهنية.²

المطلب الثالث : العوامل المساعدة على نجاح عملية الاتصال داخل مؤسسة :

إن نجاح عملية الاتصال مرصون بنجاح كل عنصر من عناصره في أداء الدور المطلوب به و نذكر منها :

عوامل متصلة بالمرسل :

يعتبر المرسل من أهم العوامل المؤثرة في نجاح العملية الاتصالية و ثم من الوصول إلى تحقيق الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها فبقدر ما يتمتع به المرسل من قدرات و كفاءات في الأداء

¹ - الدكتور نعيم إبراهيم الظاهر دكتوراه إدارة أعمال من الولايات المتحدة الأمريكية ، أساسيات إدارة الأعمال و مبادئها ، عالم الكتب الحديث ، اربد - الأردن ص 262 ، 263 ، 264 .

² - الدكتور فريد كورتل ، الأستاذة الهام بوغليطة ، الاتصال و اتخاذ القرارات ، مرجع سبق ذكره ، ص 57 ، 58 .

يتحدد مصير عملية الاتصال كلها ، و من أهم العوامل التي يجب توفرها في المرسل حتى يحقق الاتصال الناجح ما يلي :¹

- أن يكون المرسل موضوع ثقة عند المستقبل فعلى أساسها يبني هذا الأخير تفاعله .
- أن يتوفر على مهارات اتصالية عالية من قدرة وكفاءة ومهارة في استخدام العنصر اللفظي وغير اللفظي ما يكسبه مهارة في الكتابة الخطابية ، المناقشة وصياغة الرسائل المعبرة بوضوح تام .
- حسن اختيار الوقت والوسيلة المناسبة والملائمة لطبيعة المستقبل ولطبيعة الرسالة و هدفها لتكوين منظومة متكاملة .

عوامل متصلة بالرسالة :

عند الرسالة الاتصالية هناك مجموعة من الشروط الواجب مراعاتها لضمان استجابة المستقبل لها :

- أن يتناسب موضوع الرسالة مع المستقبل من حيث اهتماماته ودرجة استيعابه و مستوى إدراكه وتلبية حاجياته .
- حسن صياغتها وتضمينها عنصر للتشويق والإثارة الذي يخاطب إدراك المستقبل و يضمن قوة تفاعله معها .
- اختيار الوقت المناسب لاستقبال الرسالة ، فلكي تلقى الرسالة استجابة من قبل المستقبل ينبغي أن توجه إليه في أوقات وأزمنة تتناسب مع ظروفه .

عوامل متصلة بوسيلة الاتصال :

يستخدم المرسل في نقل رسالته إلى المستقبل وسائل اتصال متعددة ومتنوعة سواء لفظية ، منطوقة أو مكتوبة أو غير لفظية ، لكل وسيلة مزايا وعيوب ، فكلما كان أمام المرسل الفرصة لاستخدام الوسيلة المناسبة لرسالته والتي تتناسب والهدف المقصود ، وبالتالي فإن التنوع في استعمال الوسائل المختلفة يزيد من فرص إيصال الرسائل رغم الاختلافات والفروقات الفردية للمستخدمين وهذا من شأنه أن يساعد على إنجاح العملية الاتصالية .

¹ - الدكتور نعيم إبراهيم الظاهر، دكتوراه إدارة أعمال من الولايات المتحدة الأمريكية ، أساسيات إدارة الأعمال و مبادئها ، مرجع سبق ذكره ، ص 231 .

عوامل متصلة بالمستقبل :

المستقبل هو الشخص الذي يستقبل الرسالة ويتولى مهمة ترجمة رموزها وفهمها ، و من العوامل المساعدة على نجاح الاتصال والمتصلة بالمستقبل نجد :

- مستوى الإدراك الحسي للمستقبل والمتمثل في حواسه من سمع وبصر ولمس وتذوق باعتبارها الطريقة المثلى في التعرف على الرسالة وإذا تعطلت هذه الحواس فان ذلك يشكل عائقا لا يمكن تجاوزه مهما بذل المرسل من جهود لإيصال رسالته .
- دافعية المستقبل لمعرفة الظروف المحيطة بالمستقبل ، حيث تأثر على مدى تقبل هذا الأخير للرسالة أو رفضها .

خلاصة الفصل الأول :

إن ما يمكن استخلاصه هو أن الاتصال في المؤسسة يشبه الدم الطي يجري في عروق الإنسان فلا يمكن للمديرين أن يؤدوا أعمالهم م لم يكن أنظمة اتصالات جيدة داخل مؤسسة ما ،

خلاصة الفصل :

فالاتصال هو أمر حيوي و جزء أساسي لنجاح بينات الأعمال ، فهو يعتبر الوسيلة التي من خلالها تتحقق عملية الانسجام الجيد إذ انه مهما بلغت سياسة التنظيم و التسيير من مستوى عال فان تطبيقها يرتكز علة كيفية إيصالها و إبلاغها ، فهي بذلك تحتل الموقع الاستراتيجي في أي عملية فالاتصال يساهم في ازدهار المؤسسة .

إن امتلاك أي مؤسسة لاتصال داخلي فعال يمكنها من تجاوز عدة عقبات و زيادة التنسيق ما بين المصالح و الوحدات ، منا يعمل على التقليل من المعاملات الورقية و تحسين سير المعلومات مما يساعد في اتخاذ القرار و كذلك يخفض من التكاليف ، مما زاد في سعي المؤسسات عموما و مستشفيات خصوصا للحصول على اتصال داخلي ذو قيمة و مصداقية لإيصال مختلف المعلومات و البيانات في الوقت المناسب للاستفادة من قيمتها فالمؤسسة التي تطمح للرتقي و الازدهار هي التي تهتم بالاتصال و تحاول تطبيقه على أحسن وجه بالتالي تكون على علاقة مباشرة بجمهورها الداخلي ، و هذه العلاقة مبنية على الثقة و التعاون و الإحساس بالمسؤولية ، لان إهمال الاتصال الداخلي في المؤسسة قد يؤثر على مرددوها ، لذا فان الاهتمام بالاتصال الداخلي في المؤسسة حتما سيؤدي إلى نجاحها و تطورها .

الفصل الثاني

تهميد :

بالرغم من إمكانية اكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم إلا انه من الصعب تعلم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة ، وأن الإنسان ملزم بالتحرك واتخاذ القرارات يوميا ولو ترتب على ذلك بعض الأخطاء فعدم اتخاذ القرار هو أسوأ الأخطاء كلها .

ونحن نقوم بحل المشكلات واتخاذ القرارات في كل يوم وعلى مدى اليوم في البيت ، في العمل وحتى في أماكن التسوق ، إن بعض المشكلات والقرارات تضعنا أمام تحديات كبيرة وتتطلب الكثير من التفكير والعاطفة والبحث والقرار في الحقيقة عبارة عن اختار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما أو أزمة أو إدارة عمل معين ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يوميا مجموعة من القرارات بعضها ننتبه له وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائيا من غير دراسة .

المبحث الأول : ماهية اتخاذ القرار

تمهيد :

يرى بعض كتاب الإدارة و علمائها أن اتخاذ القرارات هو أساس الإدارة ، و في كثير من الأحيان يجد المديرون أن عملية اتخاذ القرارات هي عملهم الأساسي نظرا لأنه يجب عليهم بصفة مستمر اختيار ماذا ينبغي عمله و من الذي سيقوم بهذا العمل و متى و أين و كيف ؟ و بالتالي فان عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة و متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة ، فهذه الوظائف من تخطيط و تنظيم و تشكيل و توجيه و رقابة لا يمكن أن توجد لوحدها ، بل إن وجودها هي نتيجة اتخاذ القرارات و لهذا سنحاول في هذا المبحث تحديد ماهية و تعريف عملية اتخاذ القرارات و العناصر المشكلة لها ، و إبراز أهميتها في العملية الإدارية .

المطلب الأول : مفهوم عملية اتخاذ القرار و أهميته .

مفهوم :

تمثل عملية اتخاذ القرارات دورا محوريا من وظائف المدير و نشاطا رئيسيا من أنشطة الإدارة فلا يمكن تصور قيام أي مدير بأي وظيفة من وظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة دون اتخاذ العديد من القرارات ، و من جهة أخرى فان عملية اتخاذ القرارات تتم في جميع المجالات المتعلقة بالإنتاج و التسويق و المالية و غيرها فماذا نعني باتخاذ القرار ؟ .

تعددت آراء كتاب الإدارة في تعريفهم لاتخاذ القرارات بحيث أصبح لكل منهم مفهومه الخاص
حيث :

عرفه nigro " على انه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين " ¹.

من هذا التعريف يتبين أن عملية اتخاذ القرارات تتعلق بوجود مشكلة تتطلب حلاً معيناً ،
حيث تتعدد الحلول التي تطرح للنقاش والتي يتم دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الأكثر ملاءمة
والذي يتم وضعه عن وعي وإدراك وبعد دراية وتفكير مع إمكانية تنفيذه بأقل تكلفة وأقصى عائد .
ويعرفه احمد محمد غنيم " بأنه استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل من بين
بدلين أو أكثر .

أما محمد عبد الفتاح الصيرفي "يعرفه بأنه عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل
متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة " ².

إن كل تعريف من التعاريف السابقة ركز على جانب أو أكثر من الجوانب المتعلقة باتخاذ
القرار وهذا ما مكننا من تقديم تعريف شامل حيث يمكن تعريف اتخاذ القرار بأنه " عملية الاختيار
الواعي والمدرك لبديل مناسب من بين عدة بدائل لحل مشكلة معينة باستخدام بعض المعايير
الموضوعية " .

أهمية اتخاذ القرارات :

تستمد عملية اتخاذ القرارات أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية من كونها تمثل نقطة البداية
بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات ، ولأن التوقف على اتخاذها يؤدي
إلى شلل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة .

كما هذه العملية الصعبة تحتاج إلى قدرات فنية وعملية ، وتزداد هذه العملية أهمية و
صعوبة وتعقيداً بازدياد حجم المؤسسات ضخامة وتعدد أهدافها ومهامها وارتباط تلم المهام بمصالح
المجتمع .

¹ - الدكتور فريد كورتل ، الأستاذة الهام بوغليطة ، الاتصال واتخاذ القرارات عمان ، دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع 2010 ص 152 ،
153 .

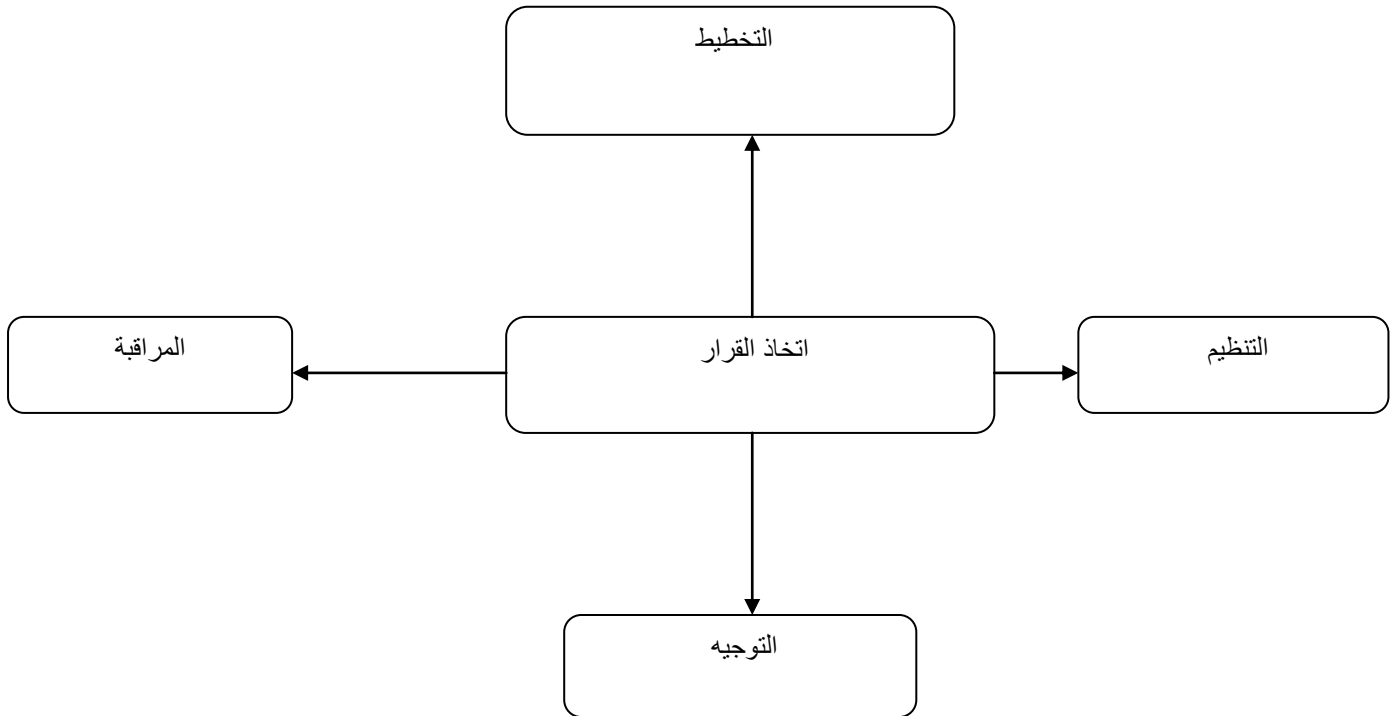
² - الدكتور احمد ماهر ، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار ، الدار الجامعة الاسكندرية ، 2007 – 2008 ، ص 22 .

ولذلك تعد عملية اتخاذ القرارات عملية هامة ومكاملة لوظيفتها التخطيط أما بالنسبة للتنظيم فإنه يتطلب مجموعة أخرى من القرارات لمعالجة بعض المشاكل الأساسية ، ومنه تظهر أهمية اتخاذ القرارات يتبين :¹

- نوع السلطة التي تمنح لكل منصب إداري (تنفيذية ، وظيفية ، استشارية) .
- درجة تفويض السلطة (المركزية واللامركزية) .
- المسؤولية وأسس توزيع العمل على المناصب .
- العلاقات بين الأقسام والإدارات .
- خطوط الاتصال بين مختلف أجزاء المؤسسة .

ونرى أيضا وظيفة التوجيه لها علاقة وثيقة بعملية اتخاذ القرارات ، فتتخذ سلسلة من القرارات الإدارية التي تبين :

- الأسلوب الأفضل في توجيه وإصدار الأوامر والتعليمات .
- الوسائل المستخدمة في التحفيز (مادية ، معنوية ، الاثنين معا) .
- طرق الإشراف المتبعة .



¹ - الدكتور عبد الغفار الحنفي ، محمد فريد الصحن ، إدارة الأعمال ، كلية التجارة بجامعة الاسكندرية و بيروت العربية ، الدار الجامعية ، ص

عملية اتخاذ القرارات السليمة للعملية الإدارية .

كما لا يمكن أن تتم وظيفة الرقابة دون اتخاذ مجموعة من القرارات والتي تتعلق بتوضيح ما

يلي :

- النشاطات التي تخضع للرقابة .
- أنواع المعلومات المطلوبة للرقابة .
- الوقت المناسب لتصحيح الانحرافات

فكل هذه الوظائف لا يتحقق تنفيذها إلا إذا تم اتخاذ القرارات بشأنها وجميع النشاطات

الأخرى المتعلقة بها .

المطلب الثاني : أنواع القرارات ومراحل اتخاذها

تنقسم القرارات من حيث مدى احتياجها للمعلومات التي تقسمين فهي من ناحية قد تكون قرارات مبرمجة أو قرارات غير مبرمجة و من ناحية أخرى قد تكون قرارات فردية أو قرارات تنظيمية و كذلك تمر عملية اتخاذ بخطوات متعددة تتعلق بحل مشكلة معينة وإزالة المعوقات التي تعترض الأهداف التنظيمية .

اولا : أنواع القرارات

(1) القرارات المبرمجة وغير المبرمجة .

- **القرارات المبرمجة :**

تعني القرارات المبرمجة (programmable décision) الاستجابة الفورية للسياسات السابق تطبيقها من جانب الإدارة ، حيث يمكن لهذه الإدارة إعادة (قاعدة القرار) ، تتبعها كلما عازمت على اتخاذ القرار المعتاد أو المتكرر ، و من ثم يمكن تحديد هذا القرار المتعين اتخاذه بواسطة مجموعة خطوات متتابعة و من أمثلة هذه القرارات القرار الصادر بالترقية و بالاقدمية أو بمنح إجازة اعتيادية

أو بالتصريح بالخروج قبل مواعيد العمل الرسمي ، وفي مثل هذه الحالات تصدر الإدارة ما يمكن تسميته بالقرارات المبرمجة¹.

- القرارات غير المبرمجة (non programmable décision) :

يقصد بالقرارات غير المبرمجة قرارات تصدر بشأن المشاكل غير عادية والمتشابكة ، وغير معروفة مسبقا ، أو غير متكررة وهي عادة ما تكون مشاكل معقدة وتحتاج إلى وجود نظام معلومات جيد تستطيع الإدارة الرجوع إليه عند اتخاذ القرار.

ومن أمثلة هذه القرارات القرار الصادر بإنشاء إدارة جديدة في إحدى الجهات الحكومية ، أو تحديد سياسة الأجور².

(2) القرارات الفردية والقرارات التنظيمية :

القرارات الفردية : يقصد بالقرارات الفردية في هذا المجال تلك التي يتخذها شخص واحد ، دون أن يشاركه احد في ذلك .

وفي هذه القرارات تتأثر عملية تحديد المشكلة وتحليلها واختيار البديل المناسب لحلها بالخبرات السابقة والأحكام الشخصية لمصدر القرار ، وتعتمد على قدراته المعرفية والإدراكية وهي بالطبع قدرات محدودة .

القرارات التنظيمية : ويقصد بها القرارات التي تصنع بالمشاركة بين أكثر من شخص وفي مثل هذه القرارات يتعين أن يتم تصميم نضم معلومات بشكل يسمح بدعم القرارات الجماعية .

(3) القرارات الوصفية والقرارات الكمية :³

- القرارات الوصفية :

ويتم اتخاذ هذا النوع من القرارات بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لسلطة اتخاذ القرار ، وخبراته ودراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة .

- القرارات الكمية :

¹ - الدكتور احمد ماهر ، المرجع السابق ، ص 24 .
² - الدكتور فريد كورتل ، الأستاذة الهام بوغليطة ، المرجع السابق ، ص 163 ، 164 ، 165 .
³ - د - نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية ، مكتبة دار الثقافة ، الأردن ، 1998 ، ص 255 .

وهي القرارات التي يتم اتخاذها بالاعتماد الرشيد والعقلانية لدى متخذها وكما تتطلب الاعتماد على القواعد والأسس العلمية التي تساعد على اختيار القرار الذي يحقق فائدة للمنظمة الإدارية .

ويفترض في هذا القرار الاعتماد على وضوح الأهداف وموضوعيتها ، وكفاية المعلومات المطلوبة ودقتها والقدرة على تفهم العوامل والمتغيرات المؤثرة في اختيار البديل المناسب .

ثانيا : مراحل اتخاذ القرارات :

تمر عملية اتخاذ القرارات بمراحل متعددة منها :

1- تحديد المشكلة : إن القرار الإداري لا ينشأ من العدم ، وإنما تسبقه مرحلة التعرف على المشكلة وإن تحديد المشكلة أمر مهم لأننا نصير بدونها بلا هدف واضح ، كما أن عدم وضوح المشكلة وفهمها يؤدي إلى ضياع قدر كبير من الوقت والجهد في تجميع معلومات غير ملائمة لحل مشكلة موضوع الدراسة .

ويمكن تقسيم المشاكل إلى ثلاث أقسام¹:

المشاكل التقليدية : وهي التي تتكرر بصورة دائمة .

المشاكل الحيوية : وهي التي تتعلق بالخطط والسياسات التي تتبعها المؤسسة .

المشاكل الطارئة : وهي التي تحدث دون مؤشرات بحدوثها .

2- تحديد البيانات والمعلومات اللازمة وتحليلها :

في هذه المرحلة يتم جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها ، ومن أكثر الأخطار التي تقع عند اتخاذ القرارات سببها عدم وجود المعلومات الكافية أو جمع معلومات خاطئة .

3- تطوير البدائل :

¹ - الدكتور احمد ماهر ، المرجع السابق ، ص 46 ، 47 .

يقصد بالبديل الحل أو الوسيلة الممكنة والمتاحة للتعامل مع المشكلة وحلها وتوجد عدة بدائل لحل المشكلة ، ويعتمد تطوير البدائل على التخيل والابتكار ، وإجراء البحوث والدراسات العلمية المرتبطة بالمشكلة .

4- تقييم البدائل :

بعد الحصول على البدائل المناسبة يتم تقييمها ، ولا ينبغي أن تتم عملية التقييم بعد كل بديل لأن ذلك يؤثر سلبا على عدد الحلول التي يمكن تطويرها ، وفي هذه المرحلة تتم معرفة نقاط قوة وضعف وكل بديل ومزاياه وسلبياته .

5- اختيار البديل الأمثل :

في الاختيار بين البدائل المختلفة يمكن استخدام ثلاث منطلقات لاتخاذ القرارات وهي الخبرة والتجربة البحث والتحليل ، وإن لاعتماد على الخبرة كأساس لاتخاذ القرار اخذ اهتمام اكبر مما يستحق ، وإن البعض ينادي بأسلوب التجربة كطريقة علمية بان يتم تجربة البدائل المختلفة لاكتشاف ما يحدث .

6- المراقبة :

لا تنتهي عملية اتخاذ القرار باختيار البديل الأفضل ، وإنما لابد من وضع القرار موضع التنفيذ بإبلاغه للمعنيين بأمره ، كما تتطلب هذه المرحلة شرح وتفسير القرار للقائمين بتنفيذه.

المطلب الثالث : مستويات وظروف اتخاذ القرار

اولا : مستويات اتخاذ القرار

يمكن تقسيم عملية اتخاذ القرارات من حيث مدى أهميتها إلى ثلاثة مستويات هي :¹

(1) المستوى الاستراتيجي : (stratégie level) :

¹ - الدكتور فريد كورتل ، الأستاذة الهام بوغليطة ، المرجع السابق ، ص 119 ، 170 ، 171 .

وهو المستوى الخاص بالقرارات المرتبطة بالمستقبل ، وخاصة بالخطط طويلة الأجل التي تؤثر على المنشأة كلها ، أي القرارات المتعلقة بكيان التنظيم الإداري كله ومستقبله والبيئة المحيطة به .

وتتميز هذه القرارات بالثبات النسبي ، وضخامة الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها ، و بأهمية الآثار التي تحدثها في مستقبل التنظيم ، ونظرا لأهمية الآثار المترتبة على هذه القرارات فإن الاختصاص بها يكون منوطا بالإدارة العليا ، باعتبارها قرارات رئيسية وهامة تتطلب قدرا كبيرا من الجهد والوعي والإدراك للآثار المتوقعة لها .¹

(2) المستوى التكتيكي level

وهي المستوى الخاص بالقرارات المرتبطة بالأنشطة المتوسطة أو قصيرة الأجل ، وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المنشأة ، وترجمة الخطط التي وضعتها الإدارة العليا .

ومن هذه القرارات تلك الخاصة بتكوين الموازنات المالية ، والقرارات الخاصة ببناء الهيكل التنظيمي للإدارة وتقسيم العمل فيها ، وتحديد قنوات الاتصال فيما بين الوحدات المكونة لها . وفي حين أن اتخاذ القرار الاستراتيجي عبارة عن نشاط تخطيطي فإن القرار التكتيكي عبارة عن خليط من خليط كل نشاطي التخطيط والرقابة .²

وهذا النوع من القرارات نادرا ما تطبق في شأنه نظام القرارات المبرمجة ، وذلك لأنه يحتاج إلى مجهود من سلطة اتخاذ القرار في صناعة هذا القرار وتحديد مضمونه في ضوء الظروف المحيطة به .

(3) المستوى الفني أو التنفيذي : (technical level)

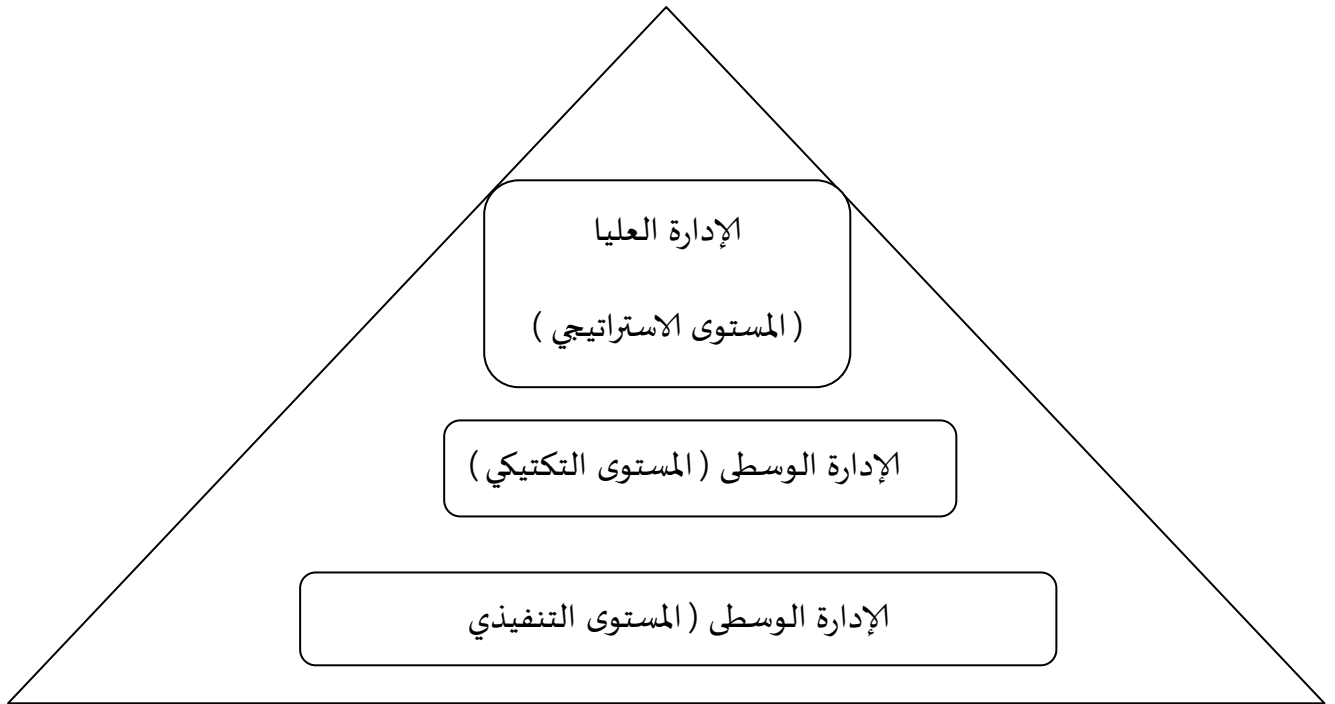
وهي المستوى الخاص بالقرارات المرتبطة بتنفيذ الأنشطة اليومية أو قصيرة الأجل ، وفي هذا المستوى من القرارات لا تحتاج الإدارة إلى بذل الجهد ، وإنما يتم اتخاذها في ضوء الخبرات والتجارب السابقة لمتخذها .

¹ - دنواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 251 .

² - محمد السعيد خشبة ، نظم المعلومات ، المفاهيم - التحليل - التصميم ، طبعة 2000 ، ص 109 .

وهذا النوع من القرارات يتطلب الالتزام بأساليب و أوامر معينة خاصة بعمليات رقابية و تخطيطية ، بمعنى أن القرارات تكون محددة مسبقا ، و على متخذ القرار أن يراعي الالتزام بها ، و منها الجداول الخاصة بحضور و انصراف العاملين .

و من المعلومات اللازمة في هذا الشأن تلك المتعلقة بالأداء الحالي لكل قسم من الأقسام الإدارية .



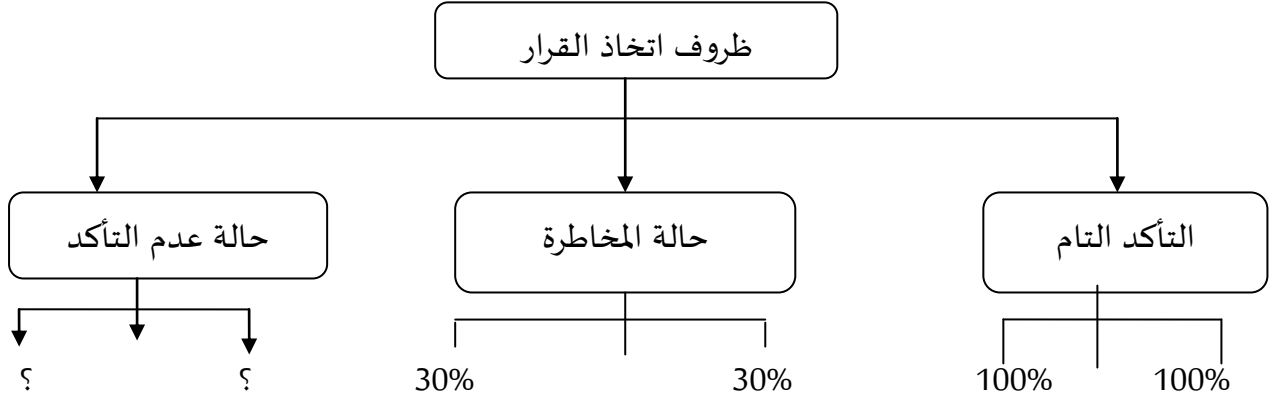
المصدر: شنين عمارية سياسة الاتصال و نظام المعلومات في صنع القرار ، سنة 2 ماستر ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2015 – 2016 ، ص 52 .

ثانيا : ظروف اتخاذ القرار

يمكن التمييز بين ثلاث حالات في ظل ظروف اتخاذ القرار وهي :

- 1- **التأكد التام** : في هذه الحالة تتوفر كل المعلومات الملائمة و اللازمة لاتخاذ القرارات ، كما أن البدائل متوفرة لحل المشكلة و مردود و تكلفة كل منها معروف و معلوم ، و ليس هناك مجال لعامل الحظ أن يتدخل بين البديل و مردوده .
- 2- **حالة المخاطرة** : تتميز هذه المرحلة بتوفر معلومات جزئية لمتخذ القرار أي معلومات غير كافية لكنها تسمح لمتخذي القرار لمعرفة المستقبل على وجه الاحتمال ، و تلعب هنا قدرات متخذي القرارات على تقدير الاحتمالات دورا أساسيا في فعالية القرار المتخذ .
- 3- **حالة عدم التأكد** : هذه الحالة هي الأكثر صعوبة ، لأن البدائل و احتمالات حدوثها و العوائد المحتملة مع كل بديل غير معروفة¹.

الشكل : يوضح ظروف اتخاذ القرار.



المصدر: جلال إبراهيم العبد ، إدارة الأعمال ، مدخل اتخاذ القرارات ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ص 241 .

¹ - الدكتور فريد كورتل ، الأستاذة الهام بوغليطة ، المرجع السابق ، ص 166 ، 167 .

المبحث الثاني : الرشيد في اتخاذ القرارات و المشاكل التي تعترض ذلك

المطلب الأول : الرشيد في اتخاذ القرارات و المداخل المساعدة على ذلك

لقد انتقد رواد الفكر الإداري السلوكي الفكر الكلاسيكي ، القائل بالرشيد المطلق في اتخاذ القرارات و الذي يعير للمؤسسة نظاما مغلقا ، فقد نظروا إلى المؤسسة على أنها نظام يتفاعل مع المحيط و القيود المتعلقة به و عملوا على إعادة النظر في مفهوم الرشيد .

وقد كان هريت سيمون أول رواد النظرية السلوكية لاتخاذ القرار ، فقد لاحظ قصور مفهوم الرشيد و المعيار الاقتصادي في اتخاذ القرارات و بين أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلي للمشاكل موضوع الدراسة ذلك لان الحل الأمثل في فترة زمنية أخرى¹ ، كما قد لا تتوفر لدى الفرد الإمكانيات و الوقت اللازمين لدراسة جميع البدائل و تحديد نتائج كل منها ، لذلك يوجه الكثير من العراقيين تحول بينه و بين الحل الأمثل .

¹ - الدكتور احمد محمد المصري ، الإدارة الحديثة ، معلومات ، اتصالات ، اتخاذ القرارات ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2000 ، ص 255 .

وقد اقترح سيمون أن يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشد حين استخدامه ، وذلك للتخفيف من تعقيد هذه المفهوم وجعله أكثر بساطة وواقعية ، فقسم بذلك مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى ما يلي¹:

- الرشد الموضوعي :

وهي يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إليه لتعظيم المنفعة في حالة معينة ، ويقوم على أساس توفر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار .

- الرشد الشخصي : وهو عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة ، بالاعتماد على المعلومات المتاحة بعد اخذ القيود والضغوط التي تحدد قدرة الإداري على المفاضلة والاختيار بعين الاعتبار .

كما فرق SIMON بين الرشد التنظيمي الذي يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهدافه الشخصية ، كما أضاف أن يكون السلوك رشيد بصورة واعية أي انه يعرف نتائج الحلول التي يقدمها و الرسائل المستعملة وأن يكون السلوك رشيدا بصورة معتمدة .

هناك مدخلين رئيسيين يمكن من خلالهما ترشيد القرار الإداري ، فلكل مدخل من هذه المدخل حالات يمكن تطبيقها حتى يكون أكثر فعالية ورشد .

1. المدخل الفردي :

يعني هذا المدخل انه العملية التي يتم بها تركيز قوة اتخاذ القرارات على الفرد الواحد ، و هو شخصية المدير دون المشاركة للجماعة في اتخاذ القرار سواء بمناقشة المعلومات و الاقتراحات والآراء أو بتقويمها وهو ما يسمى بنظرية الفرد الواحد لاتخاذ القرار .

2. المدخل الجماعي :

ويدعو هذا المدخل الإدارة بالمشاركة ، ويشير إلى مشاركة مجموعة من الأفراد في عملية اتخاذ القرار .

المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار .

انطلاقاً من الأساس الذي يثبت بان المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح فان أي مؤسسة قراراتها الإدارية بعوامل عديدة وقد يكون تأثيرها سلبياً عليها أو إيجابياً ، وقد تكون بعض حافزاً لاتخاذ القرارات الصائبة وفي الوقت المناسب كامتلاك المؤسسة لنظام معلومات جيد أو كفاءة متخذ القرار من حيث الخبرة و المؤهلات و القدرات العملية .

(1) **العوامل الإنسانية :** يعتبر مدير متخذ القرار من العوامل الإنسانية الهامة التي تؤثر في رشد و فعالية القرار الإداري ، لأنها تعطي معلومات و توضح البدائل أمام متخذ القرار ، فيختار بديلاً معيناً ، وقد أكدت الدراسات أن أساليب متخذي القرار تتأثر بعوامل شخصية نابعة من شخصيتهم .

و من العوامل الشخصية المؤثرة في اتخاذ القرار ، نجد القدرات الإبداعية و الابتكارين لمتخذ القرار ، كذلك تلعب الخبرة دوراً مهماً وهذا من خلال قدرات متخذ القرار على ربط المعطيات القرار مع القرارات السابقة¹.

(2) **العوامل التنظيمية :** إضافة إلى العوامل الإنسانية هناك أيضاً بعض العوامل و الجوانب التنظيمية التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار و تتمثل هذه العوامل في :²

- **القوى الكامنة في الموقف الإداري الذي خلق المشكلة محل القرار :**
و بدوره يتمثل في نمط التنظيم الإداري ، كما يعتمد على نوع القرار و أهميته و على مدى ملائمته للظروف البيئية .
- و يعد تعدد المستوي الإدارية في التنظيم من العمل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار ، بحيث كلما ارتفع المستوى الإداري في التسلسل الهرمي للمنظمة كلما كانت أكثر أهمية .
- **الاتصالات الإدارية :** إن سلامة القرارات الإدارية تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة و فعالية الاتصالات التي تقوم بها متخذ القرار للحصول على المعلومات و البيانات المطلوبة .
- **التفويض و اللامركزية :** يساعد التفويض على تنمية قدرات المرؤوسين في مجال اتخاذ القرار و خاصة بالنسبة للمعايير في المستويات الإدارية الوسطى و الإشرافية .

¹ - دنواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 200 .

² - نفس المرجع ، ص 292 .

كما تتأثر عملية اتخاذ القرار بدرجة اللامركزية الإدارية في المنظمة ويوضح أرنست ديل العلاقة من درجة اللامركزية واتخاذ القرارات بقوله : أن درجة اللامركزية في اتخاذ القرارات تزداد في الحالات التالية :¹

- كلما ازداد عدد القرارات المتخذة من المستويات الإدارية الدنيا .
- كلما ازدادت أهمية القرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا .
- كلما اتسعت دائرة تأثير الوحدات الإدارية بالقرارات المتخذة في المستويات الإدارية الدنيا .

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق سرعة في اتخاذ القرارات وتوفير قواعد قيادية جديدة للمناصب العليا .

(3) العوامل الثقافية :

لم يأخذ مفهوم ثقافة المنظمة بعده الحقيقي إلا انه في البداية الثمانية وخاصة استعماله في مجال إدارة الأعمال عن هذا المفهوم معقد ولا يوجد تعريف محدد متفق عليه ويعبر عن العلاقة بين المنظمة واتخاذ القرار.

كما تعتبر ثقافة المجتمع من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار فالمنظمة لا تقوم من فراغ و نما تباشر نشاطها من مجتمع إلى مجتمع ، و من ثم فلا بد من مراعاة الآثار الاجتماعية و الثقافية عند اتخاذ القرار .

المطلب الثالث : مشاكل و معوقات عملية اتخاذ القرار

تتعدد و تتنوع المشال و المعوقات الإدارية التي تعترض عملية اتخاذ القرار في المؤسسات ، و أهم هذه المعوقات الناجمة عن الاتصالات هي تلك التي تتلخص في النقاط التالية :

¹ - د / نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص 293 .

- تعدد مستويات التنظيم وضيق نطاق التمكين للمسيرين على المرؤوسين ، ذلك أن تعدد المستويات الإدارية في التنظيم يؤدي إلى كثرة الاتصالات بين المستويات الإدارية وقمة الهرم التنظيمي .

يترتب على ذلك صعوبة إحكام عملية التوجيه و صعوبة استخدام أدوات الاتصال المختلفة مما يؤدي إلى :

1. إعاقة وصول البيانات و المعلومات إلى مراكز اتخاذ القرارات بالشكل المطلوب و في الوقت المناسب ، و من الآثار السلبية التي تنعكس على عملية اتخاذ القرار في هذه الحالة هي :
 - القرارات التي تمكن أن تصبح اقل حكمة و ربما تكون بطيئة بالرغم من أن عدد الساعات التي يعملها المسير تزيد بحيث تصبح غير إنسانية .
 - الميل إلى تعارض الفرار مع بعضها البعض ، هذا يتوقف على الشخص الأخير الذي رآه المسير متخذ القرار قبل اتخاذ القرار قبل اتخاذ القرار مباشرة .
 - يصبح كل تصرف في حكم (الحالة المتعجلة) لكثرة التراكمات و التأخيرات و هذا يعني أن القرارات التي يتخذها المسير أو المدير تكون مبنية على أفكار الغير ، بدلا من أن تكون مبنية على أفكار متخذ القرار نفسه ، العدم و توفير الوقت لديه لكي يفكر بنفسه أو مع مستشاريه .
2. تشتت أقسام و وحدات التنظيم الواحد ، حيث تؤدي هذه الأخيرة إلى قلة الاتصال بين هذه الوحدات ، و الأقسام أو بينها و بين الإدارة المركزية ، إذ أنها تعتبر من المشاكل و المعوقات التي تحول دون فعالية القرارات الإدارية .
3. مدى طول خط السلطة ، هو الخط الذي يمر عن طريقه رسميا جميع الاتصالات من وإلى المدير أو المسير ، يترتب عليه زيادة المسافة بين المدير و المرؤوسين و زيادة صعوبة إيصال المعلومات الصاعدة و النازلة عن المشكلة محل القرار ، و هذا كله يؤثر في عملية اتخاذ القرارات .
- تأثر المسيرين بثقافتهم و مدى تأثير هذه الثقافة على اتخاذ القرارات بالعادات و التقاليد و القيم السائدة بينهم ، و تأثيرها أيضا على ثقافة المؤسسات الأخرى و المؤسسات الأخرى و المؤسسة ككل .

- عدم توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، وهي تعد المرحلة الخاصة بجمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، و سلامة وفعالية القرار الإداري يتوقف بالدرجة الأولى على سلامة ودقة وكفاءة المعلومات التي سيين على أساسها القرار.
 - عدم توفر النوع المطلوب من المعلومات و البيانات ، و كثرة القواعد و التعليمات التي تصدر من جهات مختلفة .
 - طول الوقت اللازمة لجمع هذه البيانات و المعلومات و نقصها لاتخاذ القرار و عدم دقتها أو حداتها .
 - قصور بعض المؤسسات عن استعمال أجهزة و وسائل حديثة للحصول على المعلومات .
- و من المشاكل أيضا التي تواجه المسيرين في اتخاذ القرارات عدم إحساسهم بالاطمئنان و الأمان ، حيث تبدو مظاهر ذلك في جوف المسيرين من المسؤولية ، و تردد البعض و إحجام البعض الآخر عن المبادرة و المواجهة الجزئية للمشاكل الطارئة ، و رجوعهم بصفة مستمرة إلى رؤسائهم لأخذ موافقتهم على القرارات التي يتخذونها للاطمئنان على سلامة و صحة هذه القرارات و انسجامها مع النظام .

خلاصة الفصل :

إن مراحل اتخاذ القرارات تبدو من الأول سهلة و بسيطة لكن مهام تقضي الحقائق و التحليل ، و اكتشاف العلاقات المتصلة و تحديد المسائل الأساسية و خلق أعمال جديدة ، كلها مهم على جانب كبير من الصعوبة ، للمشاكل و التي تساعد على زيادة فعالية اتخاذ القرارات

فالاعتماد على نطاق التمكّن الواسع و الذي يمكن الاستدلال عليه من خلال زيادة عدد رؤساء الأقسام المسؤولين أما المسير ، له اثر ايجابية على اتخاذهم للقرارات على أساس انه من خط للسلطة ، هذا معناه زيادة و سرعة الفهم بين المدير و مرؤوسيه بناء على معلومات واضحة

كما أن ممارسة اللامركزية و تفويض السلطة في اتخاذ القرار لرؤساء الأقسام و الوحدات التابعة للمؤسسة أمر مطلوب ، فقد تتوافر لدى الأقسام و الإدارات معلومات اشمل و أدق ، مما تتوفر لدى الإدارة العليا للمؤسسة ، هذا فضلا عن أن موقع هذه الوحدات و الأقسام يكون في أفضل الظروف

من الحلول أيضا أن يراعي المديرون القيم الاجتماعية و الحضارية للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة ، و التي لها تأثير كبير على سلوك المديرين و اتجاهاتهم و لعملية اتخاذ القرارات علاقة مع سياسة الاتصال و سنتطرق لهذه العلاقة في الفصل الموالي .

الفصل الثالث

تمهيد :

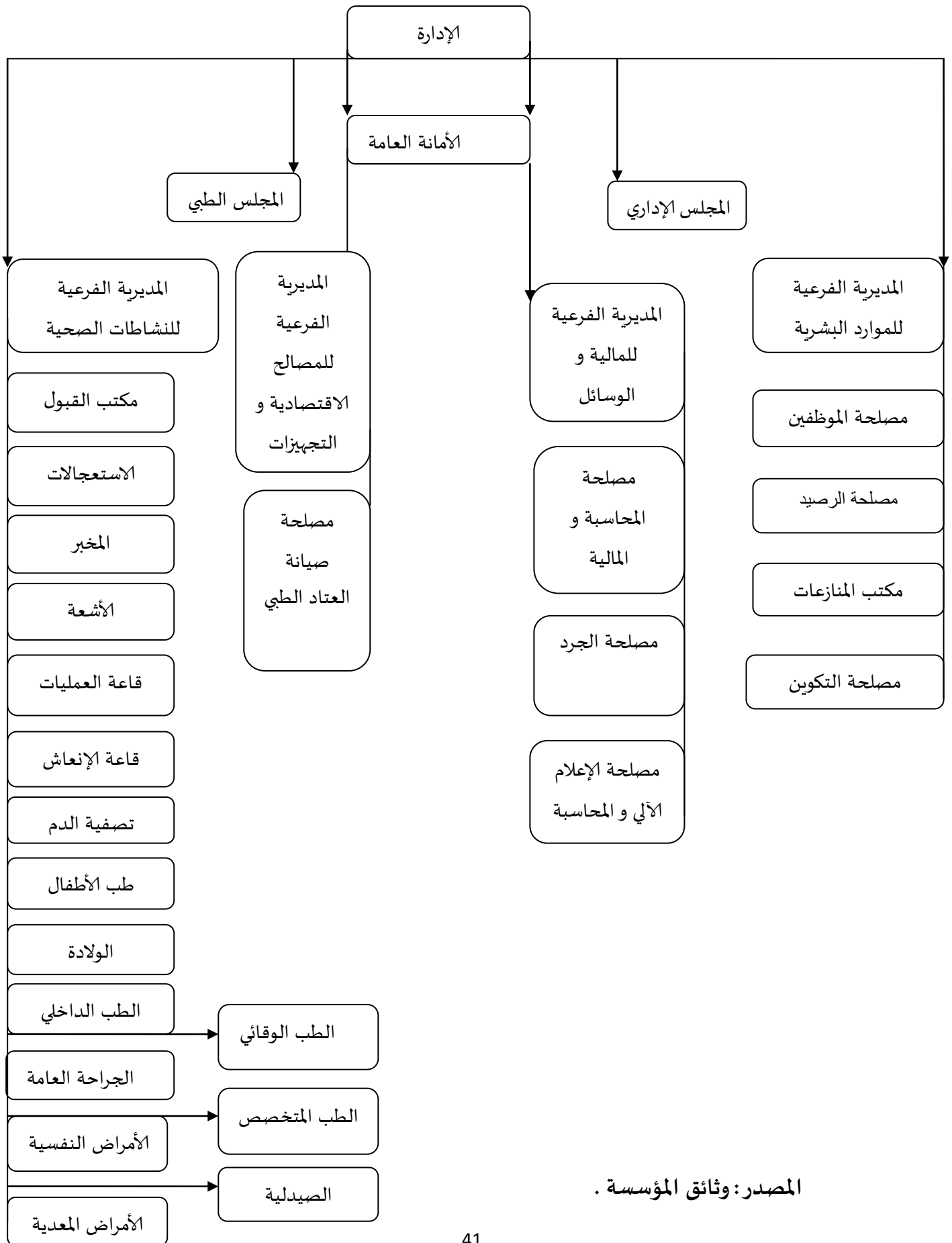
بعد أن تطرقنا إلى الجزء النظري الذي تناولنا من خلاله بعض المفاهيم الأساسية للاتصال يبين لنا دور في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة وتعزيز مركزها التنافسي و انطلاقا مما جاء في الجزء النظري سنحاول في هذا الفصل التعرف على هذه المفاهيم عمليا من خلال إسقاط ذلك على إحدى المؤسسات العمومية وهي المؤسسة الاستشفائية بسيدي علي ولاية مستغانم ، وقد بدأ هذا الفصل التطبيقي بتقديم عام للمؤسسة الاستشفائية وهيكلها التنظيمي و مختلف المهام التي تقوم بها ، كما يتضمن من هذا الفصل مدى دور الاتصال الداخلي في اتخاذ القرارات على مستوى المؤسسة الاستشفائية .

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاستشفائية بسيدي علي :

القطاع الصحي بسيدي علي منصف في الرتبة " ب " ويشمل 240 سرير، دشن سنة 1990 من طرف مجلس الإدارة يقع في الناحية الجنوبية لولاية " مستغانم " يحده من الناحية الجنوبية ولايته " غليزان " و من الناحية الشرقية ولاية " شلف " المؤسسة الاستشفائية بسيدي علي تغطي اثنان دوائر هي : سيدي علي ، سدي لخضر ، حيث يعتبر المستشفى الوحيد في هذه الدوائر و يغطي أيضا من الناحية الصحية 121.486 نسمة اغلهم من الري و الأرياف و جلهم فلاحين .

و عليه مستشفى سيدي علي بمستغانم هو مؤسسة عمومية ذات طابع صحي استشفائي و هو قطاع تابع لوزارة الصحة و السكن و هذه الأخيرة هي مصالح ييم فيها استشفاء جميع المرضى و أهم ما يميزها هي الخدمة الدائمة و المستمرة 24/24 ساعة و 7 أيام / 7 أيام ، تستعين المؤسسة الاستشفائية بسيدي علي بالوسائل البشرية الموضحة في الجدول الآتي :

الشكل 3 - 1: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية العمومية



المصدر: وثائق المؤسسة .

المصالح الداخلية لمستشفى " حمادو حسين "

المؤسسة الاستشفائية بسيدي علي يشمل ويحتوي المصالح داخلية للمستشفى وتمثل في

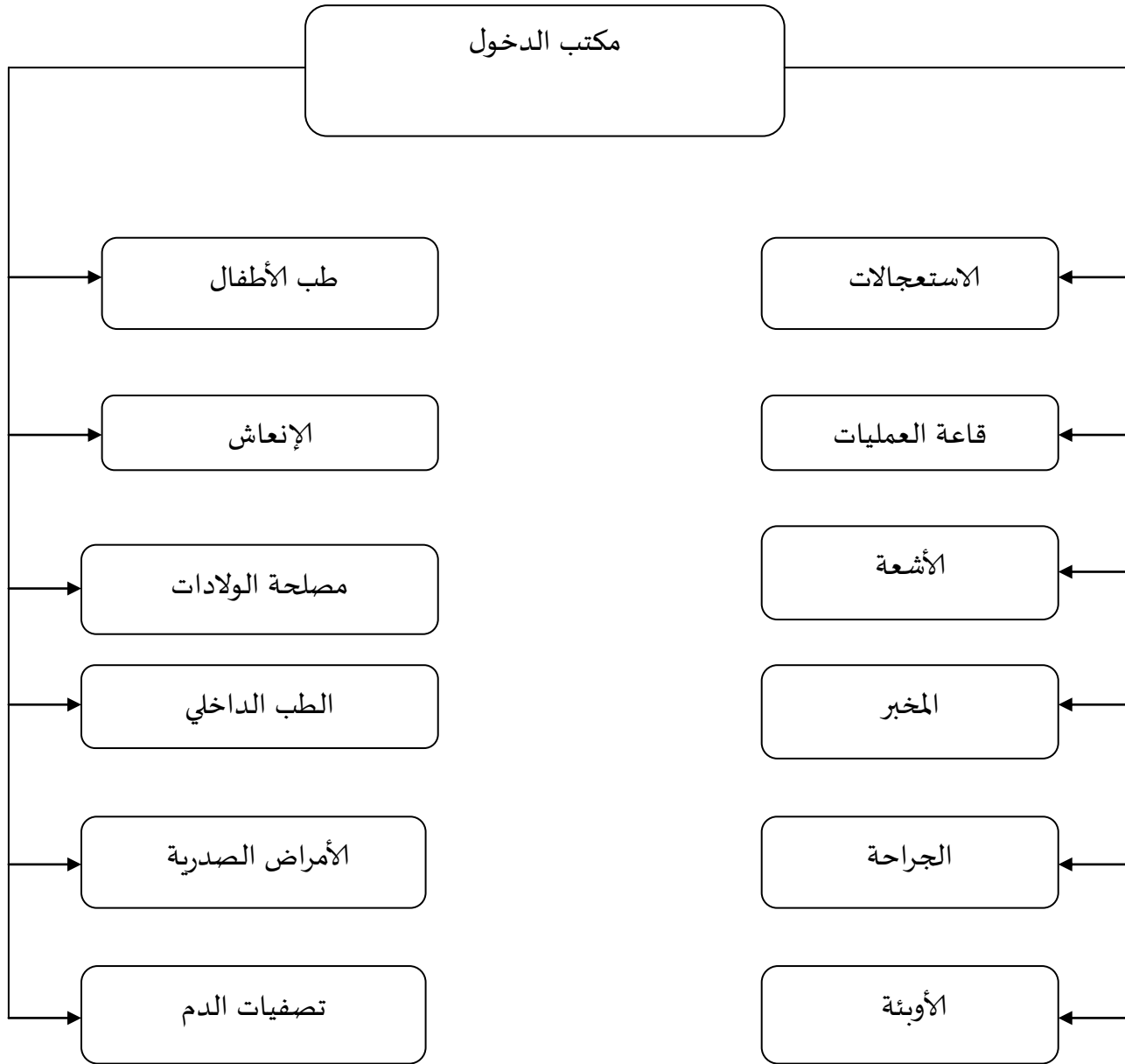
المصالح الاستشفائية والمصالح التقنية هي :

✓ المصالح الاستشفائية وهي :

- مصلحة الأمراض الصدرية (رجال - نساء) : 26 سرير.
- الجراحة العامة : 33 سرير.
- مصلحة الولادة و جراحة النساء و التوليد : 40 سرير.
- الاستعجالات الطبية .
- الاستعجالات الجراحية : 16 سرير .
- الطب الأطفال : 60 سرير.
- الطب الداخلي (رجال - نساء) : 33 سرير.
- طب العيون .
- تصفية الدم¹.

¹ - وثائق المؤسسة .

مخطط مكتب الدخول



المصدر: وثائق المستشفى

المصالح العامة moyens généraux :

cuisine

المطبخ ✓

parc auto

حديقة السيارات ✓

buanderie

الغسيل ✓

incinération	✓ الحق
chaudière	✓ المكيف الحراري
ateliers	✓ المخازن
ateliers	✓ الورشات
station poupag	✓ ضخ المياه
groupe électo	✓ المولد الكهربائي
morgue	✓ حفص الجثث

المصلحة الإدارية : service administratif

معظم هذه المصالح يغطيها أطباء أخصائيون حوالي 20 طبيب أخصائي زيادة على أطباء عاملون و شبه طبيون و عما نظافة .

direction gel	✓ الإدارة العامة
	- مكتب التنظيم العام .
	- مكتب الإعلام والاتصال .
	- مكتب الوسيط .
DRH	✓ مديرية الموارد البشرية
DSS	✓ مديرية المصالح الصحية
DFM	✓ مديرية المالية والسائل
memp	✓ الطب الوقائي
Médecine de travail	✓ طب العمل
consultation escterne	✓ الفحوصات الخارجية
PCE	✓ المجلس الطبي
service sociale	✓ الخدمات الاجتماعية

المصالح العامة وتنقسم هي أيضا إلى عدة مصالح وهي :²

المصلحة التقنية: plateau technique

² - وثائق المستشفى

✓ المصالح التقنية وهي :

- المخبر .
- الأشعة .
- جهاز السكاير .
- جهاز أشعة الموجات المغناطيسية .
- جناح العمليات الجراحية .
- الاستعجالات الطبية والجراحية .
- وحدة حقن الدم .

مصالحة الإدارة تنقسم إلى عدة مصالح وهي :³

المطلب الثاني :علاقة الاتصال باتخاذ القرار

إن الاتصال عملية أساسية و حيوية و مستمرة باستمرار المؤسسة و للاتصال دور مهم في تخطيط و تنظيم الأنشطة من خلال اتخاذ العديد من العمليات القرارات و التنسيق والإشراف و المتابعة عليها بالإضافة إلى العديد من العمليات الأخرى كالرقابة و التقييم ، فأهمية الاتصال تبرز في اتخاذ القرارات ، و هذا ما يؤكد العلاقة الموجودة بينهما فكيف ذلك ؟؟

يعتقد الكثير من علماء الإدارة أن المشكلة المعاصرة هي مشكلة الاتصال في الإدارة و يركزون في اعتقادهم هذا على أن الإدارة تواجه مشكلة صعبة في توفير البيانات و المعلومات اللازمة لممارسة العملية الإدارية ، و لا شك في أن الاتصالات ضرورية و لا يمكن إغفال أهميتها بمثل ما تكون عليه القرارات بالنسبة للمدير ، لأن عملية الاتصالات و اتخاذ القرارات تبرز في مدى الصلة بين العمليتين و خضوعهما لظروف واحدة أو عندما نجد أن المدير هو المطالب بالاثنين معا بصفته يشغل المركز القيادي المعين في التنظيم .

و القرار الإداري عادة ما يتخذ بناء على العديد من الاتصالات مع أكثر من طرف و هذا ما يدعم من أهمية و قوة القرارات بل و زيادة فعالية هذه القرارات ، و ما يؤكد العلاقة الوثيقة بين الاتصالات و القرارات هو أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات و المعلومات و الحقائق اللازمة لاتخاذ القرارات ، و ما يؤكد العلاقة الوثيقة بين الاتصالات و القرارات هو أن الاتصالات هي التي تشملها

³ وثائق المستشفى .

الهيكل التنظيمية و من خلال التسلسل الرئاسي أو التابع الهرمي القائم سواء من المستويات الدنيا إلى العليا أو العكس ، و ما لم تكن هذه القنوات بالقدر الكافي من اليسر و السهولة فقد يصعب على متخذ القرار أداء دوره المطلوب ، و يمثل ما تكون هذه الاتصالات رسمية بين أطراف التنظيم و مراكزه القيادية ، نجد احتمال وجود اتصالات أخرى غير رسمية قد يكون لها نفس الأهمية و التأثير على عملية اتخاذ القرارات .⁴

المطلب الثالث: دور الاتصال الداخلي في اتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة عمومية

استشفائية (حمادو حسين) سيدي علي

بغرض دراسة دور الاتصال في اتخاذ القرار ، قمنا أولا بدراسة ميدانية باستعمال استبيان حاولنا من خلاله الوقوف على معرفة ردود أفعال الإطار في المستشفى حول هذا الموضوع فقمنا بتوزيع (25) استبيان على موظفين و إطارات المستشفى لمعرفة رأيهم في الموضوع .

مراحل الدراسة :

ثم وضع استبيان و ثم تقسيمه إلى جزئين حيث :

الجزء الأول : خصصناه لدور الاتصال داخل مستشفى سيدي علي

الجزء الثاني : فقد خصصناه لواقع اتخاذ القرار داخل مستشفى

هذا و تتكون العينة المدروسة من المستشفى من إطارات حسب مستوياتهم الإدارية و كذا داخل نفس المستوى الإداري حسب تخصصاتهم ، و الوظائف التي يشغلونها من اجل السير الحسن لتسيير الموارد البشرية و الاتصال و اتخاذ القرار داخل المستشفى و قد تم توزيع (25) استبيان على مجموع الإطارات بالطرق الرسمية .

⁴ - بسمة بوقيرين ، دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعية مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل . م د " دفعة 2016 جامعة العرب التبيسي ، تبسة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، 2015 – 2016 ، ص 67

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

السنة ثانية ماستر

استمارة بحث حول موضوع :

دور الاتصال في اتخاذ قرار المؤسسة الاستشفائية دراسة ميدانية بمستشفى سيدي علي

تخصص : تسيير استراتيجي

تحت إشراف الأستاذ :

قوار الحبيب

من إعداد الطالبة:

مداحي فاطمة حورية

سعيد

ملاحظة :

و على هذا الأساس نأمل منكم تزويدنا بالمعلومات اللازمة و الخاصة بدور الاتصال الداخلي في اتخاذ قرارات المستشفى و ذلك من خلال ملء الاستمارة المرفقة بكل عناية و اهتمام ، مع العلم أن المعلومات المستقاة لن استخدام إلا لغرض البحث العلمي .

الرجاء ضع علامة (X) أمام الجواب الذي تراه مناسباً ، و وضع الإجابات التي تراها مناسبة

في أماكنها .

(1) تشخيص العينة

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : من 30 إلى 35 سنة 35-40 سنة أكثر من 40 .
- 3- المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الدخل الشهري : من 30000 إلى 40000 من 40000 إلى 60000 أكثر من 60000
- 5- عدد سنوات خبرة : سنة من 2 إلى 4 سنة 5 سنوات فما فوق
- كيف هي العلاقات داخل المؤسسة :
- علاقة جيدة علاقة عمال علاقة معقدة

(2) واقع سياسة الاتصال داخل المؤسسة :

1- ما هي الشروط الواجب توفرها في الاتصال الجيد داخل مؤسستكم ؟

الإعداد الجيد الصراحة والوضوح اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال

2- ما هو الاتصال في رأيك ؟ تقديم معلومات عن المؤسسة وخدماتها

توصيل وتصحيح المعلومات

نقل المعلومات بطرق مختلفة داخل المؤسسة وخارجها

3- هل الاتصال في مؤسستكم على رجوع المعلومة (تغذية عكسية) ؟ نعم لا

4- ما هي خصائص الاتصال المتوفرة داخل مؤسستكم ؟

تقوية شعور الانتماء لاداريو المستشفى القيام باجتماعات إعلامية متكررة

الاتصال مع المؤسسات الأخرى

5- كيف يتم وصول المعلومات بين الموظفين داخل مؤسستكم ؟

صفة رسمية بصفة غير رسمية معا

6- برأيك ها للاتصال دور في رفع فعالية اتخاذ القرارات ؟

ضمان عدم تحريف المعلومات

تزويد متخذ القرار بالمعلومات وتنمية الفهم بينه وبين مرؤوسيه

معرفة ردود فعل المرؤوسين اتجاه القرارات والتأكد من فهم مضمونها

7- في رأيك فيما تتمثل أهمية المعلومات في اتخاذ القرار ؟

تنمية وزيادة الإدراك المدير لاتخاذ القرار السليم

تشكيل قاعدة واضحة لحل المشكلات

زيادة الأداء وتوفير التكاليف

3) اتخاذ القرار داخل المؤسسة :

1- هل المدراء يعملون على تحقيق مصلحة المؤسسة حتى ولو تعارضت مع مصالحهم

الشخصية؟ نعم لا

2- ما هو الحل الذي يبحث عنه متخذ القرار عند اتخاذ قراراته ؟

الحل الأمثل الحل المرضي

1- ما هي المشاكل التي تواجهها مؤسستكم أثناء اتخاذ القرار؟

روتينية غير متوقعة إدارية بيئية

2- ما هي القرارات التي تتبعها مؤسستكم ؟

قرارات مبرمجة قرارات غير مبرمجة معا

3- هل مؤسستكم تعاني من نقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار؟

نعم لا

4- هل تعاني مؤسستكم من نظام المركزية في اتخاذ القرار؟

نعم لا

5- في رائك ما هب الحلول التي تساعد في التوصل إلى القرار السليم ؟

توفر الموارد القيادية الكفاءة

سلامة طرق وأساليب اختيار القيادات الإدارية

توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي

اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار

تحليل الاستمارة :

اولا : تشخيص العينة .

1- حسب الجنس :

الجدول رقم (01) يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

10	ذكور
15	إناث
25	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

التحليل : من خلال النتائج المحصل عليها نلاحظ أن عدد ذكور اقل من عدد الإناث أي عدم وجود سياسة تكافؤ فرص توظيف .

2- السن :

جدول رقم (02) : يبين توزيع المبحوثين حسب الفئات العمرية

8	من 30 إلى 35 سنة
13	من 35 إلى 40 سنة
4	أكثر من 40
25	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

التحليل : يرجع التباين بين أفراد المستشفى إلى خبرتهم في الميدان .

3- المستوى التعليمي :

جدول (03) : يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

-	ابتدائي
-	متوسط
10	ثانوي
15	جامعي
25	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

التحليل : نلاحظ من خلال النتائج أن المستشفى يعتمد على إطارات جامعية أكثر من ثانوية لأنهم يتسمون بمستوى تعليمي عالي .

4- الدخل الشهري :

جدول رقم (04)

10	30000 إلى 40000
11	من 40000 إلى 60000
04	أكثر من 60000
25	المجموع

التحليل : نلاحظ من خلال النتائج أن أغلبية العمال يتقاضون راتب من 40000 إلى 60000

دج وذلك راجع إلى التسلسل الوظيفي .

5- عدد سنوات الخبرة :

جدول رقم (05) : توزيع المبحوثين حسب الاقدمية

-	سنة واحدة
10	من سنتين إلى أربع
15	5 فما فوق
25	المجموع

التحليل : اغلب الموظفين لديهم خبرة عالية وهذا راجع للاقدمية ، واحتفاظ المؤسسة بهذه الإطارات من اجل تزويد العمال المبتدئين الأفكار و آراء حول موضوع الاتصال .

6- وضعية المؤسسة :

- كيف هي العلاقة داخل المؤسسة :

جدول رقم (06)

نسبة المئوية	تكرار	الإجابة
-	-	علاقة جيدة
80%	20	علاقة عمل
20%	5	علاقة معقدة
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

التحليل : نلاحظ أن العلاقات بين العمال داخل المؤسسة تمثلت في 80% علاقة عمل و 20% علاقة معقدة .

• واقع الاتصال داخل المؤسسة :

- ما هي الشروط الواجب توفرها في الاتصال الجيد داخل مؤسستكم ؟

الجدول رقم (07)

نسبة المئوية	تكرار	الإجابة
16%	04	الإعداد الجيد
48%	12	اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال
36%	09	الصراحة والوضوح
100%	25	المجموع

التحليل : حسب النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن اختيار الوسيلة المناسبة هو الشروط الأساسي داخل المستشفى وهذا نسبة 48% من أفراد العينة ، ومنه نقترح على المسئول أن يستعرض الوسائل المختلفة للاتصال و يختار منها الأنسب لإتمام الاتصال بنجاح .

- ما هو هدف الاتصال في مؤسستكم ؟

الجدول رقم (08)

نسبة المثوية	تكرار	الإجابة
12%	3	تقديم المعلومات عن مشفى و خدماتها
20%	5	توصيل و تصحيح المعلومات
68%	17	نقل المعلومات بالطرق المختلفة داخل المشفى و خارجها
100%	25	نقل المعلومات بالطرق المختلفة داخل المشفى و خارجها

المصدر: من إعداد الطلبة

التحليل: تبين من خلال النتائج إن الاتصال داخل المستشفى دور كبير وهذا ما أكدته نسبة 68% من نقل المعلومات بالطرق المختلفة وكذلك له دور في تقديم المعلومات و الخدمات بنسبة 12% وكذلك له دور في توصيل و تصحيح المعلومات و قد هذا نسبة 20% .

- هل يعمل الاتصال في مؤسستكم على رجوع المعلومة (تغذية عكسية)

جدول رقم (09)

النسبة المثوية	تكرار	الإجابة
-	-	نعم
100%	25	لا

المصدر: من إعداد الباحثة

- ما هي خصائص الاتصال المتوفرة داخل مؤسستكم ؟ الجدول رقم (10)

نسبة	تكرار	الإجابة
20%	5	تقوية شعور انتماء إداريون للمستشفى
20%	5	القيام باجتماعات إعلامية متكررة
60%	15	الاتصال مع مؤسسات أخرى
100%	25	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة

التحليل: لاحظنا من خلال النتائج المتحصل عليها أن المستشفى تتوفر على خصائص التالية

: هي تقوية الشعور وانتماء الإداريون داخل مستشفى يمثل 20% أما القيام بالاجتماعات الإعلامية متكررة يمثل نسبة 20% ، أما فيما يخص الاتصال مع مؤسسات أخرى فهو يمثل 60% .

- كيف يتم وصول المعلومات بين الموظفين داخل مؤسستكم ؟

الإجابة	التكرار	نسبة المئوية
بصفة رسمية	5	20%
بصفة غير رسمية	6	24%
معا	14	56%
المجموع	25	100%

التحليل: نلاحظ أم المؤسسة تعتمد على معلومات رسمية و غير رسمية بنسبة 56% وهذا

راجع لاستخدام وسيلة الهاتف و أحيانا اجتماعات إعلامية من اجل تبادل المعلومات .

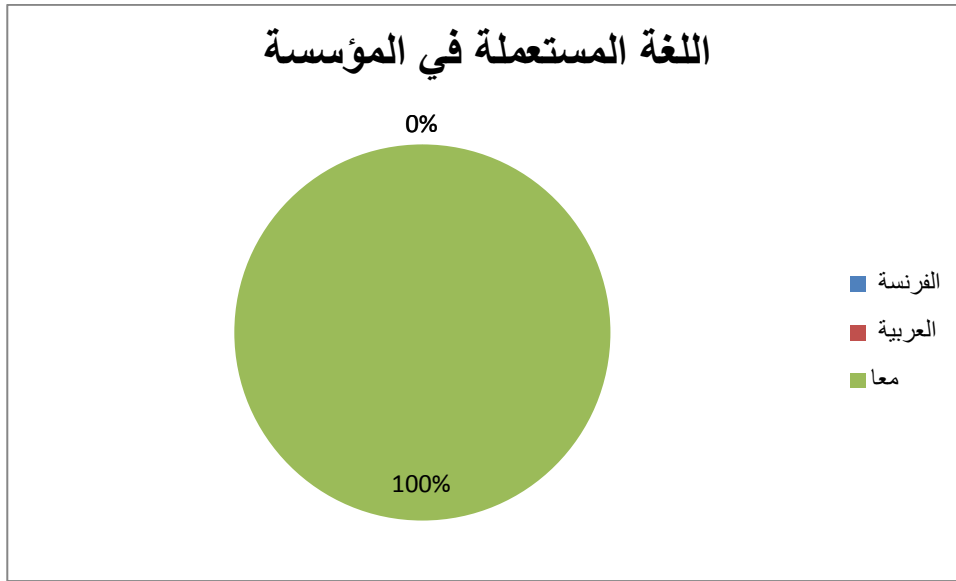
- ما هي اللغة المستعملة في عملية للاتصال في مؤسستكم ؟

الإجابة	التكرار	نسبة المئوية
الفرنسية	-	-
العربية	-	-
معا	25	100%
المجموع	25	100%

التحليل: من خلال النتائج يتضح أن استعمال اللغتين مع الاتصال بين العمال لا يخلق

مشاكل و تعقيد لعملية الاتصال .

شكل: اللغة المستعملة في المؤسسة



- في رأيك هل للاتصال دور في رفع فعالية اتخاذ القرارات ؟

الإجابة	نعم	لا	تكرار	النسبة المئوية
ضمان عدم تحريف المعلومات	/	-	5	20 %
تزويد متخذ القرارات بالمعلومات وتنمية الفهم بينه وبين المسؤولين	/	-	15	60 %
معرفة ردود فعل المؤولين اتجاه القرارات والتأكد من فهم مضمونها	/	-	5	20 %
المجموع	-	-	25	100 %

التحليل:

تبين نتائج الجدول أن أغلبية المستجوبين بنسبة 60 % يرون أن دور الاتصال في رفع فعالية اتخاذ القرارات يكون من خلال تزويد متخذ القرارات يكون من خلال تزويد متخذ القرارات بالمعلومات وتنمية الفهم بينه وبين المرؤوسين ونسبة 20 % ضمان عدم تحريف المعلومات

- في رأيك فيما تتمثل أهمية المعلومات في صنع القرار؟

نسبة مئوية	تكرار	الإجابة
40%	10	تنمية وزيادة إدراك المدير في اتخاذ القرار السليم
52%	13	تشكيل قاعدة واضحة لحل المشكلات
8%	2	زيادة الأداء وتوفير التكاليف
100%	25	المجموع

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 52% من العينة المدروسة يرون أن أهمية صنع المعلومات في صنع القرار تمكن تشكيل قاعدة واضحة لحل المشكلات ونسبة 40% يرون أن هذه الأهمية تكمن في تنمية وزيادة إدراك المدير لاتخاذ القرار السليم ، تليها نسبة 8% يرون أن الأهمية تكمن في توفير التكاليف .

(4) اتخاذ القرار داخل المؤسسة :

(1) هل المدراء يعملون على تحقيق مصلحة المؤسسة حتى ولو تعارض مع مصالحهم الشخصية ؟

النسبة	تكرار	الإجابة
80%	20	نعم
20%	5	لا
100%	25	المجموع

التحليل :

من خلال النتائج لاحظنا أن أغلبية المدراء يعملون على تحقيق مصلحة المستشفى وهذا ما تؤكدته نسبة 80% من أفراد العينة .

- ما هو الحل الذي يبحث عنه متخذ القرار عند اتخاذ قراراته ؟

النسبة المئوية	تكرار	الإجابة
60%	15	الحل الأمثل
40%	10	الحل المرضي
100%	25	المجموع

التحليل :

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 60% من أفراد العينة يرون أن متخذ القرار يبحث عن الحل الأمثل لاتخاذ قراراته وهذا من اجل نجاح المستشفى ، أما الحل المرضي فيكون أحيانا عند متخذي القرار من اجل اتخاذ القرار .

- ما هي المشاكل التي تواجهها مؤسستكم لثناء اتخاذ القرار ؟

نسبة مئوية	تكرار	الإجابة
16%	4	روتينية
24%	6	غير متوقعة
48%	12	إدارية
12%	3	بيئية
100%	25	المجموع

التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن المستشفى يعاني من بعض المشاكل منها الروتينية ، بيئية ، و المشاكل التي تواجهها بشكل كبير هي الإدارية بنسبة 48% وهذا راجع إلى سوء التكوين .

- ما هي القرارات التي تتبعها مؤسستكم ؟

نسبة مئوية	تكرار	الإجابة
20%	5	قرارات مبرمجة
60%	15	معا
20%	5	قرارات غير مبرمجة
100%	25	المجموع

التحليل :

نلاحظ أن القرارات المتبعة داخل المستشفى هي قرارات مبرمجة وغير مبرمجة معا بنسبة 60 % وهذا ما يساهم في الوصول إلى القرار المناسب.

- هل مؤسساتكم تعاني من نقص المعلومات لاتخاذ القرارات ؟

نسبة مئوية	تكرار	الإجابة
% 100	25	نعم
/	/	لا
% 100	25	المجموع

التحليل :

نلاحظ من خلال النتائج أن المشفى يعاني من نقص المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار وهذا ما تبينه نسبة 100 % من خلال أفراد العينة وهذا راجع إلى عدم الاهتمام بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار.

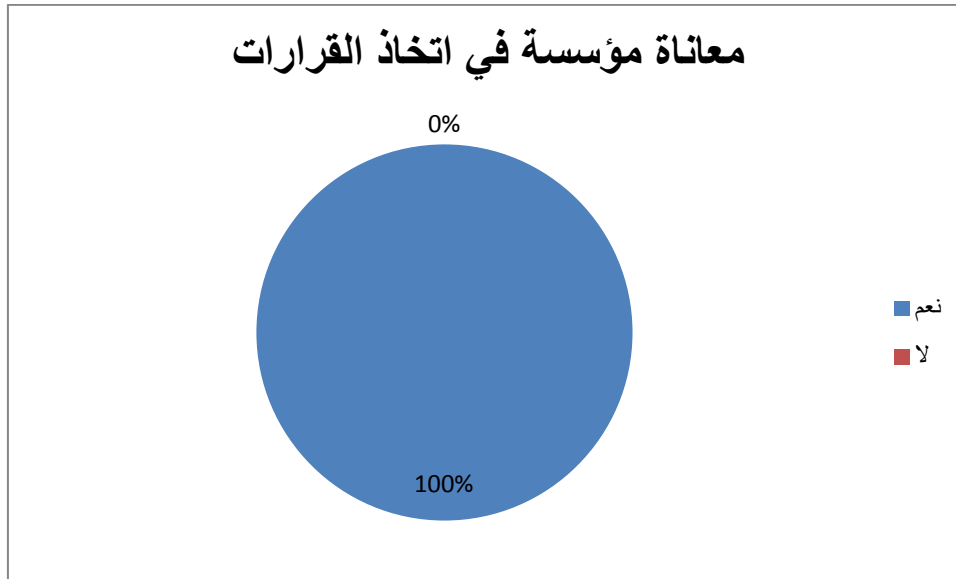
- هل تعاني مؤسساتكم من نظام المركزية في اتخاذ القرارات ؟

نسبة مئوية	تكرار	الاحتمالات
% 100	25	نعم
/	/	لا
% 100	25	المجموع

التحليل :

نلاحظ أن المستشفى يعاني من نظام المركزية في اتخاذ القرارات .

الشكل :



المصدر: من إعداد الباحثة استنادا إلى نتائج الاستبيان

- في رأيك ما هي الحلول التي تساعد في التوصل إلى القرار السليم ؟

نسبة مئوية	تكرار	الإجابة
36 %	09	توفر الكوادر القيادية الكفاءة
16 %	04	سلامة طرق وأساليب اختبار القيادات الإدارية
24 %	06	توفر الاستقرار الوظيفي و الاطمئنان النفسي
24 %	06	اهتمام القيادات بالأساليب الكمية لاتخاذ القرار
100 %	25	المجموع

التحليل :

معظم المستجوبين كان رأيهم هو توفر الكوادر القيادية الكفاءة بدرجة الأولى من اجل اتخاذ

القرار المناسب .

خلاصة الجانب التطبيقي :

كخلاصة للدراسة التي قمنا بها في المؤسسة تطرقنا إلى التعريف بالمؤسسة الاستشفائية و الهيكل التنظيمي لها وكذلك أهدافها ووظائفها ، كما قمنا كذلك بدراسة دور الاتصال الداخلي في اتخاذ القرار في المستشفى ، بعد توزيعنا على عمال المستشفى مجموعة من الاستبيانات قمنا بعد ذلك بدراستها و تقييمها ، و تحليل النسب التي أدت بنا إلى استخلاص عدة نتائج من أهمها .

- توفر المؤسسة على شبكة محلية لتدعيم الاتصال داخلها .
- اعتماد المؤسسة على معيار تصنيف القرارات إلى إستراتيجية ، تكتيكية ، و تنفيذية و هذا ما يدل على تقسيمها إلى ثلاث مستويات تنظيمية :

العليا ← قرارات إستراتيجية

المتوسطة ← قرارات تكتيكية

الدنيا ← قرارات تنفيذية .

- المؤسسة تقوم بإتباع قرارات مبرمجة و هذا لتوصل الى القرار السليم .
- إتباع متخذ القرار الحل الأمثل عند اتخاذ قراراته .
- وصول المعلومات في الوقت المناسب .

إن دور و أهمية الاتصال تتجلى في اتخاذ القرار داخل المؤسسة .

و بذلك نستخلص إلى القول بان إشكالية دراستنا قد تحققت في الجانب التطبيقي وهي ان

للاتصال دور كبير في عملية اتخاذ القرار.

خاتمة عامة :

لعملية صناعة القرارات و اتخاذها أهمية بالغة في المنظمة كونها ترتبط بجوانب العملية الإدارية المختلفة من تخطيط و تنظيم و اتصال ، و إن أي تفكير في العملية الإدارية لا بد أن يركز على أسس و أساليب ، و خطوات اتخاذ القرارات و من هذا المنطلق توصلنا إلى أن الاتصال ضروري لتوصيل المعلومات التي ستبنى عليها القرارات ، فإذا كانت الاتصالات ضرورية و لازمة للعملية الإدارية بجوانبها المتعددة ، فهي أكثر ضرورة و أهمية لعملية اتخاذ القرارات هذا يعني أن هناك علاقة متبادلة بين القرار و الاتصال فقد أشار الكثير من كتاب الإدارة إلى أن القرار الإداري يتخذ بناء على نوع من الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات و المعلومات و الحقائق اللازمة لاتخاذ القرار معين أو نقل البيانات و المعلومات قد يتم عن طريق تسلسل رئاسي وفق القاعدة الهرمية ، و قد يتم بالفعل أيضا بطرق أخرى لا تلتزم في سيرها على قنوات الاتصال الرسمي كما هو في الاتصالات غير الرسمية .

كما أن عملية اتخاذ القرارات عملية معقدة تتطلب فهما واضحا لطبيعتها و معلومات كافية و دقيقة لاتخاذها ، لان القرارات الخاطئة غالبا ما تقود إلى النقص في المعلومات بالكمية و النوعية و السرعة إلى تساعد على اتخاذ القرارات فعالة .

و أن التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات حاليا فقد أدت إلى تزايد الأصوات الداعية إلى مزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات من اجل التوصل الى قرارات مناسبة و بناء على ما سبق يمكننا تقديم النتائج التالية نظرية كانت او تطبيقية تتعلق بالمؤسسة محل الدراسة و تتمثل في :

- يشكل الاتصال همزة وصل بين المستويات الإدارية ، فبعد ضبط القرارات لابد من توجيه تعليمات و أوامر إلى موقع التنفيذ لوضعها موضع التطبيق ، و هذه العملية تقتضي أن تسير هذه المعلومات من الأعلى إلى الأسفل و لا يتم ذلك إلا عن طريق قنوات الاتصال المستخدمة داخل المؤسسة .

و تظهر فعالية الاتصال في المؤسسة من خلال :

- الاستقرار الذي يوفره لتسيير العمل عن طريق توحيد المعلومات و بلوغ سياسات و توجيهات المؤسسة
 - الحفاظ على العلاقات الجماعية و تعديلها
 - كلما كانت العملية الاتصالية حسنة في بيئة المؤسسة ، كلما كانت حركية العمل أكثر تجاوبا مع احتياجات العمال
 - إتباع الحل الأمثل عند اتخاذ القرارات المبرمجة لحل المشكلات التي تواجهها المؤسسة و اهتمام المسؤولين بالأساليب الكيفية لاتخاذ القرارات و هذا ما يساعد إلى الوصول للقرار السليم
 - إن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة عملية جماعية و ليست فردية
- اختبار صحة الفرضيات :

- الفرضية الأولى : و المتمثلة في أن الاتصال الداخلي الفعال يساهم في تحسين أداء العمال داخل المؤسسة الاستشفائية لقد تحققت .
- الفرضية الثانية : المتمثلة بان هناك علاقة تبادلية بين الاتصال الداخلي و اتخاذ القرار و قد تحققت هذه الفرضية .

توصيات الدراسة :

بناء على النتائج السابقة تستطيع أن نقترح التوصيات التالية :

- يجب الاهتمام أكثر بجانب عملية الاتصال لتسهيل نقل المعلومات بغية القضاء على الإشاعات التي قد تخلق صراعات داخلية .
- تخصيص الأموال اللازمة للبحث و التطوير .
- تدعيم القرار المتخذ و توضيحه من اجل الوصول إلى القرار الرئيسي .

قائمة المراجع

(1) المراجع باللغة العربية

الكتب :

- 1- عبد العزيز شرف ، نماذج الاتصال ، الطبعة الأولى ، الدار المصرية اللبنانية للنشر ، القاهرة ، مصر 2003 .
- 2- الدكتور فريد كورتل ، الاتصال و اتخاذ القرارات ، عمان ، دار الكنوز المعرفة للنشر و التوزيع 2010 .
- 3- الأستاذ الدكتور تحسين حريم ، أستاذة إدارة الأعمال ، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، المملكة الأردنية ، 2007 .
- 4- الدكتور نعيم إبراهيم الظاهر ، دكتوراه إدارة أعمال من الولايات المتحدة الأمريكية ، أساسيات إدارة الأعمال و مبادئها ، عالم الكتب الحديث ، أريد الأردن .
- 5- الدكتور احمد ماهر ، اتخاذ القرارات بين العلم و الابتكار ، الدار الجامعة الاسكندرية ، 2007 .
- 6- الدكتور عبد الغفار الحنفي ، إدارة الأعمال ، كلية التجارة بجامعة الاسكندرية و بيروت العربية ، الدار الجامعية .
- 7- الدكتور محمد فريد الصحن ، إدارة الأعمال ، كلية التجارة بجامعة الاسكندرية و بيروت العربية ، الدار الجامعية .
- 8- الأستاذة الهام موهليظة ، الاتصال و اتخاذ القرارات ، عمان ، دار الكنوز لمعرفة للنشر و التوزيع 2010 .
- 9- الدكتور دواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية ، مكتبة دار الثقافة ، الاردن 1998 .
- 10- الدكتور محمد السعيد خشبة ، نظم المعلومات ، المفاهيم ، التحليل ، التصدير ، طبعة 2000 .
- 11- الدكتور احمد محمد المصري ، الادارة الحديثة ، معلومات اتصالات اتخاذ قرارات مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ، 2000 .

المذكرات :

- 1- تنين عمارية ، سياسة الاتصال ونظام المعلومات في صنع القرار ، السنة الثانية ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2015 – 2016 .
- 2- سالم عيد القادر ، دور الاتصال الداخلي في محاربة الفساد الإداري السنة الثانية ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2016 – 2017 .
- 3- بسمة بوقبرين ، دور الاتصال الداخلي في ترشيد قرارات المؤسسة الجامعة ، السنة الثانية ماستر ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، 2015 – 2016 .

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الاتصال الداخلي ، و معرفة دوره في اتخاذ القرارات المستشفى و هي دراسة لعينة من الإداريين في مستشفى سيدي علي و هذا بغرض الكشف على أهم الوسائل و التقنيات المستعملة في الاتصال الداخلي و دورها في التحكم أكثر في تسيير البيانات و المعلومات و جعلها في خدمة المؤسسة و تحقيق أهدافها .

و قد اعتمدنا على المنهج الوصفي بتوظيف أدوات لجمع البيانات و التي تمثلت في الملاحظة و الاستبيان حيث توصلنا إلى حملة من النتائج تمثلت في :

- و عي المستشفى بأهمية الاتصال الداخلي و تقدير أهميته فيما يخص اتخاذ القرارات حيث توليه اهتماما في الواقع على حسب حاجتها الماسة لعملية اتخاذ القرارات في المراقبة التسيير و التنسيق بين مختلف نشاطاتها و هيكلها .
- الاتصال الداخلي بمثابة شريان المؤسسة الذي يوفر المعلومات اللازمة عبر مختلف القنوات ، الأمر الذي يساهم في اتخاذ قرارات فعالة .
- إن نجاح أو فشل أي مؤسسة يقاس بقدر نجاح خطوات و عمليات الاتصال بها و هذا ما يجعل من الضرورة للمؤسسة أن تتحصل على معلومات ذات جودة و دقة و مصداقية .

Résumé:

Le but de cette étude est de mettre en évidence l'importance de la communication interne et de connaître son rôle dans la prise de décision d'un hôpital, à l'aide d'un échantillon d'administrateurs de l'hôpital Sidi Ali, dans le but d'identifier les principaux moyens et techniques utilisés en communication interne et son rôle dans le contrôle de la gestion des données et de l'information. Rendez-les au service de l'institution et atteignez ses objectifs.

Nous avons adopté l'approche descriptive en utilisant des outils de collecte de données, qui étaient représentés dans l'observation et le questionnaire, où nous avons abouti à une campagne de résultats représentée dans:

- L'hôpital est conscient de l'importance de la communication interne et de son importance pour la prise de décision, en accordant une importance particulière à la nécessité de prendre une décision en matière de suivi de la gestion et de la coordination entre ses différentes activités et structures.
- L'interphone est une artère de l'institution qui fournit les informations nécessaires à travers les différents canaux, ce qui contribue à l'efficacité des décisions.
- Le succès ou l'échec de toute organisation est mesuré par le succès des étapes et des processus de communication, ce qui oblige l'institution à obtenir des informations de qualité, de précision et de crédibilité.