



جامعة وهران 2 محمد بن حمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم نفس وارتطوفونيا

مذكرة تخرج

للحصول على شهادة الماستر

في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

أثر الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار

دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز 'سونالغاز' بسيدي

بلعباس

من إعداد: بن سيدي أحمد أمين

لجنة المناقشة

رئيسا

جامعة وهران

أستاذة: قدور بن عباد هوارية

مشرفا

جامعة وهران

أستاذ: فراحي فيصل

مناقشا

جامعة وهران

أستاذة: شعبان الزهرة

السنة الجامعية: 2020/2019

الملخص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار، وكان قد حصل الباحث على الموافقة من الشركة الجزائرية لتوزيع الغاز والكهرباء بسيدي بلعباس لإجراء العمل الميداني بها. ساعيا للإجابة على هذا التساؤل الرئيسي " هل يختلف تأثير الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار من حيث بعض المتغيرات (الجنس، السن، الأقدمية، الفئات المهنية)؟ متبوعا بأربعة أسئلة جزئية، وفرضية رئيسية وأربعة فرضيات جزئية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، فبنى استبيانا قسمه إلى محورين أحدهما: خاص بالمعلومات الشخصية للعينة، والآخر: لمتغيري الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار، لتطبيقه على عينة حجمها 80 عاملا من كل الفئات المهنية.

ولمعالجة المعطيات استعمل البرنامج الاحصائي SPSS الطبعة 20.

الكلمات المفتاحية: الاتصال التنظيمي، اتخاذ القرار

Abstract :

The study aimed to determine the impact of the organizational communication on decision-making. The researcher had obtained approval from the Algerian Company for Gas and Electricity Distribution in Sidi Bel Abbès to conduct field work. Seeking to answer this key question " Does the impact of organizational communication on decision-making differ in terms of certain variables (sex, age, seniority, occupational groups)? followed by four partial questions, one main hypothesis, and four partial hypotheses. The researcher relied on the descriptive curriculum, building a questionnaire that divided it into two axes: For sample personal information, and the other: The organizational communication and decision-making variables, to apply it to a sample of 80 workers from all occupational groups. For data processing, the statistical software SPSS used edition 20.

Keywords : organizational communication, decision making

Résumé:

L'étude visait à déterminer l'impact de la communication organisationnelle sur la prise de décision, le chercheur avait obtenu l'accord de la société algérienne de distribution de gaz et d'électricité à Sidi Bel Abbes pour mener ses travaux sur le terrain. Pour répondre à cette question fondamentale, "l'impact de la communication organisationnelle sur la prise de décisions varie-t-il en fonction de certaines variables (sexe, âge, ancienneté, groupes socio-professionnels)? Suivi de quatre questions partielles et de l'hypothèse principale suivie de quatre hypothèses partielles. La méthode adoptée est la descriptive. Il a construit un questionnaire réparti en deux axes: un pour l'information personnelle de l'échantillon, l'autre pour les deux variables; la communication organisationnelle et la prise de decision. L'échantillon prévu est de 80 travailleurs de toutes les catégories socio-professionnelles, pour répondre aux questionnaire. SPSS la version 20 est prévu pour le traitement des données.

Mots-clés: communication organisationnelle, prise de décision

الإهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث .

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، إلى التي صبرت على كل شيء، التي رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد، وكانت دعواها لي بالتوفيق، تتبعتني خطوة خطوة في عملي، إلى من ارتحت كلما تذكرت ابتسامتها في وجهي نبع الحنان أمي أعز ملاك على القلب والعين جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين؛

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى، إلى الإنسان الذي امتلك الإنسانية بكل قوة، إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، إلى مدرستي الأولى في الحياة،
أبي الغالي على قلبي أطال الله في عمره؛

إليهما أهدي هذا العمل المتواضع لكيّ أُدخل على قلبيها شيئاً من السعادة

وأختي التي تقاسمت معي عبء الحياة؛

كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذي الكريم الدكتور: فراحي فيصل الذي كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليه فأنازها لي وكلما دب اليأس في نفسي زرع فيا الأمل لأسير قدما وكلما سألت عن معرفة زودني بها وكلما طلبت كمية من وقته الثمين وفره لي بالرغم من مسؤولياته المتعددة؛ إلى كل أساتذة قسم علم النفس والأرطفونيا بوهران، وقسم علم النفس بسيدي بلعباس

وإلى كل من يؤمن بأن بذور نجاح التغيير هي في دواتنا وفي أنفسنا قبل أن تكون في أشياء أخرى ولا يمكن أن أنهى هذا الإهداء دون ذكر المرحوم الأستاذ الدكتور 'مختار يوب' الذي شارك في تكويننا

الطالب: بن سيدي أحمد أمين

شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم:

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه

ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه

ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه

وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم .

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع

أتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أعانوني وشجعوني على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح،

وإكمال الدراسة الجامعية والبحث؛ كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفني بإشرافه على مذكرة بحثي

الأستاذ الدكتور " فراجي فيصل " التي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائها حقه بصبره الكبير علينا،

ولتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن؛

والذي ساهم بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل؛

إلى كل أساتذة قسم علم النفس والأرطفونيا بوهران

وقسم علم النفس بسيدي بلعباس

كما أتوجه بخالص شكري وتقديري إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد

على إنجاز وإتمام هذا العمل " رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل

صالحاً مرضاه و أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين "

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الملخص
ب	الإهداء
ج	كلمة الشكر
د	محتويات البحث
و	قائمة الجداول والأشكال
1	المقدمة
الفصل الأول: مدخل الدراسة	
3	الإشكالية
4	فرضيات البحث
4	دواعي اختيار موضوع الدراسة
4	أهمية الدراسة
4	أهداف الدراسة
5	التعاريف الاجرائية
5	الدراسات السابقة
12	التعقيب على الدراسات السابقة
12	صعوبات الدراسة
الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي:	
15	تمهيد
16	مفهوم الاتصال
17	تعريف الاتصال التنظيمي
18	أهداف الاتصال التنظيمي

19	أهمية الاتصال التنظيمي
21	خطوات عملية الاتصال
22	أنواع الاتصال التنظيمي
26	أنماط شبكات الاتصال
28	وسائل الاتصال التنظيمي
30	شروط الاتصال التنظيمي الفعال
31	وظائف الاتصال التنظيمي
33	العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي
34	معيقات الاتصال التنظيمي
35	خلاصة
الفصل الثالث: اتخاذ القرار	
37	تمهيد
37	تعريف اتخاذ القرار
38	أطراف عملية اتخاذ القرار
39	خطوات اتخاذ القرار
41	أهمية اتخاذ القرار
41	أشكال القرارات
41	العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار
43	معوقات عملية اتخاذ القرار
45	نظريات اتخاذ القرار
47	دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار
49	خلاصة
الفصل الرابع: الجانب المنهجي	

51	تمهيد
51	منهج الدراسة
51	الدراسة الاستطلاعية
51	أهمية ودواعي الدراسة الاستطلاعية
52	مكان وزمان الدراسة الاستطلاعية
52	المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية
56	أداة الدراسة
61	الخاتمة
	المراجع و الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم
	جدول (1) يقارن بين الدراسات السابقة	1
	جدول (2) يبين تعداد عمال المؤسسة بولاية سيدي بلعباس	2

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم
	شكل رقم (1) يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة	1
	شكل رقم (2) يوضح الاتصال النازل الهابط	2
	شكل رقم (3) يوضح الاتصال الصاعد	3
	شكل رقم (4) يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي	4

	الشكل رقم (5): نمط الدائرة	5
	شكل رقم (6): نمط السلسلة	6
	الشكل رقم (7): نمط العنقود	7
	الشكل رقم (8): نمط العجلة	8
	الشكل رقم (9): نمط النجمة	9

مقدمة:

يشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في تركيب المجتمعات والمنظمات تمثلت بالنمو الاقتصادي السريع والتسارع التكنولوجي الهائل والخصخصة والعولمة ودخول كثير من الدول النامية مرحلة التصنيع واعتماد أسلوب التنمية والتطوير نحو مستقبل أفضل، وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب، بل بالدرجة الأولى من خلال القوى البشرية العاملة في هذه المنظمات، فالعنصر البشري المؤهل والمدرب والكفؤ هو أهم عناصر الإنتاج. (العميان، 2005، ص 13)

ومن المواضيع الأساسية المتعلقة بالعنصر البشري التي لا يمكن تجاوزها بالنسبة للباحث في مجالته لأحدى مواضيع علم النفس العمل والتنظيم أو السلوك التنظيمي أو بالنسبة للمستخدمين داخل المنظمة، هو موضوع الاتصال التنظيمي.

فالاتصال التنظيمي هو تبادل المعلومات والأفكار ووجهات النظر داخل وخارج المنظمة، لا يقتصر على التواصل العسكري أو المؤسسات الأكاديمية .

كل مؤسسة سواء كانت تجارية أو غير تجارية لديها بعض الأهداف المحددة وكذلك أهداف للمتعاملين معها. يعتمد تحقيق هذه الأهداف على التواصل الناجح مع هؤلاء المتعاملين، لذلك يعتبر التواصل جزءاً لا يتجزأ من أي منظمة.

وترتبط عملية الاتصال التنظيمي بعملية اتخاذ القرار باعتبار أن عملية اتخاذ القرار تتطلب استخدام الكثير من مهارات؛ مثل: الاتصال، التحليل، التقويم، الاستقراء، والاستنباط، وبالتالي فقد يكون من الأنسب تصنيفها ضمن عمليات التفكير المركبة مثلها مثل التفكير الناقد والتفكير الإبداعي وحل المشكلات.

ويمكن تعريف عملية " اتخاذ القرار هي عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة" (حنفي، 2006، ص 87)

فالاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين، ونظام الاتصال الفعال في المؤسسة يساعد إلى حد كبير في اتخاذ القرارات الإدارية حيث أن نجاح اتخاذ القرارات يعتمد إلى حد كبير على دقة المعلومات اللازمة وإمكانية الحصول عليها في الوقت المناسب.

ولذلك تناول الباحث في هذه الدراسة تأثير الاتصال التنظيمي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية، وبالتحديد في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسيدي بلعباس، وتحقيقا لذلك فقد قُسمت الدراسة إلى الفصول التالية:

الفصل الأول: فصل مدخل الدراسة ويحتوي: تحديد إشكالية البحث، فرضيات الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، أهمية الدراسة، أهدافها، التعاريف الإجرائية، الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: ويعني بالاتصال التنظيمي، يحتوي: مفهوم الاتصال، تعريف الاتصال التنظيمي، أهداف الاتصال التنظيمي، أهمية الاتصال التنظيمي، خطوات عملية الاتصال، أنواع الاتصال التنظيمي، أنماط شبكات الاتصال، وسائل الاتصال التنظيمي، شروط الاتصال التنظيمي الفعال، وظائف الاتصال التنظيمي، العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي، معوقات الاتصال التنظيمي.

الفصل الثالث: ويعني باتخاذ القرار، فيه: تعريف اتخاذ القرار، أطراف اتخاذ القرار، خطوات اتخاذ القرار، أهمية اتخاذ القرار، أشكال القرارات، العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار، معوقات اتخاذ القرار، نظريات اتخاذ القرار، دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار.

الفصل الرابع: ويتناول الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، هذا من خلال التطرق إلى: منهج الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، أهمية ودواعي الدراسة الاستطلاعية، مكان وزمان الدراسة الاستطلاعية، المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية، أداة الدراسة.

الإشكالية:

الاتصال وظيفة تنظيمية يربط بين عدة وظائف كالتخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة وغيرها، وبهذا المعنى يشير إلى تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة. أي أن الاتصال التنظيمي يسهل ويساعد على فهم طبيعة العمل وعلاقاته الوظيفية بين مختلف الأطراف في المنظمة من مصادر القرارات والمسؤوليات والاختصاصات، وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات الصحيحة بالسرعة والمرونة والوضوح ليتحقق الفهم المشترك لطبيعة الأعمال والمهام وحدود المسؤوليات.

إن نجاح المنظمة لا يتوقف فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضا على التعاون القائم بينهم بفضل آليات الاتصال بين كل المستويات التنظيمية من مديرين وتنفيذيين وكذا أعضاء الإدارة العليا الاستشاريين.

من بين الأسئلة التي تطرح بالحاح في المجال التنظيمي هي حول دور الاتصال في الوصول إلى اتخاذ القرار المناسب؟ وما هي الخطوات والسيرورة التي يتبعها المسير لبلورة وتصميم وبناء القرار وآليات تطبيقه لتوجيه نشاطاته المستقبلية والعملية؟ لكن الإجابة على هذا السؤال ليست بالسهل على الإطلاق بالنظر لخصوصية ودرجة خطورة القرار ونتائجه، لأننا لا نتحدث عن خطوات متتابعة ومحددة مسبقا مما يتميز به مفهوم التخطيط، ولكن نحن أمام سيرورة مرنة ومتقلبة باستمرار تحتاج لعملية التكيف المستمرة لكل التحولات الداخلية والخارجية للمؤسسة.

ولهذا يمكن الاعتبار أن الاهتمام بالاتصال التنظيمي ووضع آليات لتفعيله هو في حد ذاته اتخاذ قرار ومن أصعب وأهم القرارات إن لم نقل أهمها، لا يتم إلا بفضل الاستشارات والاتصالات المتعددة بين كل الأطراف المعنية.

وبناء على ما سبق نطرح السؤال الرئيسي التالي:

هل يختلف تأثير الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار من حيث بعض المتغيرات (الجنس، السن، الأقدمية، الفئات المهنية)؟

الأسئلة الجزئية:

هل يختلف تأثير الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار باختلاف الجنس؟

هل يختلف تأثير الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار باختلاف السن؟

هل يختلف تأثير الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار باختلاف الأقدمية؟

هل يختلف تأثير الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار باختلاف الفئات المهنية؟

فرضيات البحث:

من خلال التساؤلات السابقة، تمت صياغة الفرضيات التالية

الفرضية العامة:

يختلف تأثير الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار من حيث بعض المتغيرات (الجنس، السن، الأقدمية، الفئات المهنية)

الفرضيات الجزئية:

لقد تفرعت عن الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالية:

يوجد اختلاف في تأثير الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار باختلاف الجنس؟

يوجد اختلاف في تأثير الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار باختلاف السن؟

يوجد اختلاف في تأثير الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار باختلاف الأقدمية؟

يوجد اختلاف في تأثير الاتصال التنظيمي في اتخاذ القرار باختلاف الفئات المهنية؟

دواعي اختيار موضوع الدراسة:

تم اختيار هذا الموضوع للأسباب التالية:

أسباب موضوعية: من خلال المقاييس التي درسناها لاحظنا مدى أهمية وتأثير الاتصال في اتخاذ القرار بالنسبة للمؤسسات، لذا أردنا التعمق بالبحث في بعض أبعاد ذلك التأثير، وإلى أي حد يبرز في المؤسسة الجزائرية ما تقره المبادئ النظرية في هذا المجال.

أسباب ذاتية/الشخصية: التعمق النظري والاستعداد للحياة المهنية عبر العمل/البحث الميداني الذي يجعلنا نتعرف ونتأكد من وجود ذلك التأثير من خلال بعض الأبعاد والمتغيرات تحسبا لما قد نعيشه من مواقف مماثلة.

أهمية الدراسة:

- إثراء التراث العلمي بدراسة ميدانية في ميدان علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.
- إبراز الإفادة العملية بدراسة ميدانية وصفية عن الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار.
- اعتبار هذا الموضوع محل اهتمام واسع في الوقت الراهن لتأثيره الكبير على المؤسسات كونه ضروري للعملية الإدارية والتنظيمية، باعتبار اتخاذ القرارات يمر عبر مختلف أنماط وأشكال الاتصال.

أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى إسهام الاتصال في فاعلية القرارات والتأثير عليها.

- إبراز مدى تأثير الاتصال التنظيمي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية.

التعاريف الإجرائية:

الاتصال التنظيمي: يشير في هذه الدراسة إلى تبادل المعلومات، الرسمية المكتوبة والشفوية في إطار العمل، بين المستخدمين بمختلف الوسائل وفي جميع الاتجاهات، وله علاقة باتخاذ القرارات، وفيه نوعان الداخلي والخارجي.

الاتصال التنظيمي الداخلي: يشير إلى كل الاتجاهات (النازل، الصاعد، الأفقي، المنحني) التي يتم بها داخل المنظمة بين المستخدمين وله علاقة باتخاذ القرارات.

الاتصال التنظيمي الخارجي: يشير إلى كل المعلومات الرسمية الواردة إلى المؤسسة والتي يستغلها المستخدمون في اتخاذ القرارات كل حسب سنه وجنسه وأقدميته وفتته المهنية.

اتخاذ القرار: وهو ثلاثة أنواع؛ اتخاذ القرار الاستراتيجي، اتخاذ القرار التكتيكي، اتخاذ القرار الإجرائي. الدراسة الحالية تهتم بالنوع الثالث وهو اتخاذ القرار الإجرائي.

اتخاذ القرار الإجرائي: يشير في هذه الدراسة إلى كل اختيار واعٍ، يُعتقَد أنه الصائب، من بين الاختيارات المتاحة والذي يتخذه كل مستخدم في المنظمة في إطار أداء مهامه، وذو علاقة بأنواع الاتصال الداخلي أو الخارجي.

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

تناولت دراسة "سليم كفان" من جامعة العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية بقسنطينة تحت عنوان: "دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في اتخاذ القرارات التنظيمية"، مذكرة في نيل شهادة الماجستير في تخصص علم النفس العمل و التنظيم 2004-2005، حيث انطلق من الإشكالية التالية: إلى أي مدى يؤثر الاتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على اتخاذ قرارات ناجحة و فعالة ورشيده.

فرضية الدراسة:

- للاتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة دور كبير و أساسي في تفعيل وترشيد القدرات التنظيمية.

أهداف دراسته هي:

تحسيس المسؤولين بالأهمية البالغة التي يكتسبها الاتصال في المؤسسة، بحيث يعتبر من أهم الوظائف الأساسية التي تقع على عاتق القائد الإداري، وذلك لأنه يعتبر كالجهاز العصبي للمنظمة والمؤسسة والذي يبحث فيها عن الحياة ويدفعها اقترابا نحو تحقيق الهدف، واتخاذ القرار الرشيد يتوقف كذلك بلا شك على وجود منافذ جيدة للاتصال بكل ما يساهم في عملية صنع واتخاذ القرارات.

أما نتائج دراسته:

بالنسبة للفرضية الجزئية الأولى التي تناولت الأهمية والدور الذي يلعبه الاتصال التنظيمي في المؤسسة وخاصة إذا كان فعالاً وهو ما سينعكس بالإيجاب على عملية إنجاح القرارات التنظيمية فإن النتيجة الخاصة بالإطارات والعمال تم إثباتها من خلال المعاملات التالية: النتيجة العامة بأن ك2 والتي هي 19.11 دالة احصائياً عند مستوى 0.05 و درجة الحرية 2 بحيث نجد أن ك2 المحسوبة أكبر من ك2 الجدولة 5.99

- الفرضية الجزئية الثانية والتي تناولت معوقات الاتصال التنظيمي الفعال وأثرها على اتخاذ القرارات النتيجة المتحصل عليها هي المعاملات ك2 دالة احصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 بحيث نجد أن ك2 المحسوبة 34.33 أكبر من ك2 الجدولة 5.99 مما يثبت الفرضية القائلة بأن المعوقات النفسية و الانفعالية لها تأثير كبير على فعالية الاتصال التنظيمي و تؤدي إلى فشل القرارات و هذا دائماً حسب آراء و أجوبة الإطارات و العمال.

- الفرضية الجزئية الثالثة والتي تتعلق بنجاح عملية القرارات كدليل على فعالية الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة حيث تبين من النتائج التي هي ك2 غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 بحيث نجد أن ك2 المحسوبة 2.49 أقل من ك2 الجدولية 5.99، مما ينفي الفرضية الجزئية الثالثة، أي أن نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الاتصال فعال داخل المؤسسة و هذا لأن هناك ظروف أخرى قد تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة و الكفاءة المهنية.

و الخلاصة من خلال النتائج المتحصل عليها و المتعلقة بالفرضيات الجزئية الثلاثة نجد بصفة عامة أن الاتصال التنظيمي الفعال له دور كبير و ضروري. خاصة في مجال ترشيد و تفعيل القرارات التنظيمية.

الدراسة الثانية :

أعدّها "محمد عبد الله العنزي" من جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال، عنوانها " أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال لسنة 2010. حيث عالج الإشكالية التالية: الكشف عن فاعلية الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية.

فرضية الدراسة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها.

أهداف الدراسة هي:

- التعرف على طبيعة الاتصالات الإدارية المستخدمة في وزارة العدل الكويتية من وجهة نظر العاملين في الإدارة من خلال معرفة أنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية.

- التعرف على خصائص المعلومات المتوفرة والناجمة عن الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية من حيث: توقيت الحصول على المعلومات ودقتها وشموليتها ووضوحها ومرونتها وسهولة الحصول عليها.

- التعرف على أثر فاعلية الاتصالات الإدارية وخصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية.

نتائج هذه الدراسة هي:

(1) اتضح وجود فروقات أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تُعزى للجنس حيث أن فئة الذكور هم الأكثر ميلاً من الإناث بمتوسط حسابي بلغ 3.84 نحو اعتبار أن الاتصالات الإدارية تساهم في تحقيق قرارات إدارية فاعلة.

كما اتضح عدم وجود فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تُعزى للعمر حيث قيمة f المحسوبة عند مستوى دلالة 0.05 أكبر من a في sig 0.711 ما يؤكد عدم وجود فروقات، والمؤهل العلمي تشير المعطيات إلى عدم معنوية قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة 0.05 حيث SIG 0.725 مما يشير عدم وجود فروقات في فعالية الاتصال التنظيمي ، حيث ظهر تشابه الإجابات بغض النظر عن المتغيرات، ما قد يشير إلى تجانس التنظيم وانسجام أعضائه واتفاقهم على كثير من جوانب عملية الاتصالات الإدارية.

يملك الإداريون في وزارة العدل الكويتية قدراً من المهارات الأساسية للاتصال، كما أن لديهم قناعة بأهمية الاتصالات من خلال الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات ودورها في توفير المعلومات المطلوبة خصوصاً الاتصالات المكتوبة التي يمكن الرجوع إليها، وإمكانية استخدامها في أي وقت وكل ذلك يعني وجود أثر لمهارات الاتصالات الإدارية (الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات في توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات الإدارية.

الدراسة الثالثة :

قام بها كل من "بوطويل سليمة" و "الوهابي ريمه" من جامعة أكلي محند أولحاج بالبويرة للعلوم الاجتماعية، بالاتصال التنظيمي و تأثيره على اتخاذ القرار وكانت عبارة عن دراسة ميدانية بالمؤسسة الخاصة الجزائرية للمركبات المصنعة BATICOMPOS بني منصور، و هي مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، لمعالجة الإشكالية: " كيف يؤثر الاتصال التنظيمي على عملية اتخاذ القرار؟ "

فرضيات الدراسة: يساهم الاتصال التنظيمي في التأثير الإيجابي على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الخاصة.

أهداف الدراسة:

معرفة مدى اهتمام المؤسسة الخاصة بالاتصال التنظيمي.

معرفة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار في المؤسسة الخاصة الجزائرية.

معرفة ما إذا كانت المؤسسة الخاصة تسمح بمشاركة العمال في مختلف المستويات التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات.

وكانت نتائج الدراسة كالتالي:

إن العمال يفضلون مناقشة الأمور جماعياً، لأن النقاش يساعد إلى إزالة الغموض وإيضاح الأفكار، ومن خلالها يتم عرض واقتراح الحلول ومناقشتها وتعديلها وأيضا معرفة رأي الجماعة بها، وبالتالي سيكون التنفيذ أسهل ولا يحتاج للمراقبة ولا الإشراف لأن كل واحد يدرك ما يجب فعله.

لأن رأي العمال حول المشاركة في اتخاذ القرار داخل المؤسسة يعبر عن قدرة العامل على توصيل مقترحاته وأفكاره إلى الإدارة العليا والعملية العكسية التي تتم بينه وبين مسؤوله، تنمي لديه الإحساس بالانتماء إلى المؤسسة والذي يشعره بثقة أكثر وحماس أكبر للعمل، وهذا ما يساعد المؤسسة على تحقيق الأرباح.

أن اقتراح العمال للحلول شيء إيجابي، فهو حتما يشعره بالأهمية ويولد ثقته في قدراته ومدى نفعه في المؤسسة التي يعمل بها، والمؤسسة مجال الدراسة غالبا ما تلجأ إلى طلب اقتراح الحلول من قبل عمالها.

الدراسة الرابعة:

تطرقت الطالبة "حمري أميرة" من جامعة العربي بن مهيدي كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية بأم البواقي إلى موضوع الاتصال التنظيمي وتأثيره على اتخاذ القرار دراسة ميدانية -مؤسسة سونلغاز وهي مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير موارد بشرية. 2016-2017 . وانطلقت من الإشكالية التالية:

ما هو تأثير الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار في المنظمة؟

فرضيات الدراسة:

يؤثر الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار في المنظمة؟

أهداف الدراسة:

- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بموضوع الدراسة بموضوع الاتصال التنظيمي الذي ساعد في فهم استراتيجية المؤسسة.
- معرفة كيف تؤثر زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات على تقبل الإدارة لمقترحات العمال.
- التعرف على أساليب ووسائل الاتصال التنظيمي المستخدمة في المؤسسة.
- الوصول إلى تحقيق نتائج إيجابية للاتصالات التنظيمية في التحقيق باتخاذ قرار رشيد وفعال داخل المنظمة.
- معرفة العلاقة الموجودة بين الاتصال التنظيمي و اتخاذ القرار.

النتائج:

وتوصلت الطالبة إلى النتائج التالية: تبين لنا أن أنماط الاتصال التنظيمي ومن بينها الاتصالات الرسمية وكذلك وسائل الاتصال كالتقارير والاستدعاء وكذا الاجتماعات كلها تساعد في اتخاذ القرار بينما اعتماد مؤسسة سونلغاز على الاتصال الرسمي الراسي الهابط أدى إلى بروز كفاءة الاتصال الغير الرسمي في فتح المجال للمرور بين اقتراح الحلول ومناقشة القرارات والمشاركة في اتخاذها.

إلا أن اتخاذ القرار السليم ليس بالأمر السهل، فسلامة القرارات وجودتها تعتمد على مدى اعتماد المنظمة للاتصالات الإدارية المتبادلة سواء الرسمية أو غير الرسمية.

إذ لا يمكن إغفال أهمية الاتصال التنظيمي بالنسبة للقرار الذي له تأثير ذو قيمة كبيرة فهما يكملان بعضهما البعض، خاصة أن القرار يتوقف على كمية وسلامة المعلومات والبيانات اللازمة والتي تساعد على اتخاذ القرارات التي ستكون لا محالة قرارات رشيدة وعقلانية، وهذا ما عبر عنه "بارسونز" من خلال المتطلبات الوظيفية لتحقيق الهدف وتتمثل في اتخاذ القرار واعتباره أداة لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان توازنها واستقرارها وما يتصل به من عمليات أخرى من خلال المحافظة على التعاون الذي يتحقق عن طريق الاتصال. وبالتالي فإن الفرضية العامة تحققت أي أن الاتصال التنظيمي يساهم في التأثير على عملية اتخاذ القرار حيث يتم اتخاذها بدقة وموضوعية أفضل.

الدراسة الخامسة:

من إعداد "زيزي رمال" طالبة من جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، تطرقت إلى موضوع دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار وهي دراسة ميدانية في مديرية أملاك الدولة بولاية أم البواقي لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسير الموارد البشرية 2015 - 2016 بحيث طرحت التساؤل: ما دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار ؟

فرضيات الدراسة: يلعب الاتصال التنظيمي دورا في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة.

أهداف الدراسة:

التعرف على طبيعة العلاقة بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرار.

التعرف نمط الاتصال المعتمد في المؤسسة على مدى فعالية القرارات التي يتخذها المسؤولون.

التعرف على مدى إسهام الاتصال في فاعلية القرارات وصلاحياتها.

نتائج الدراسة:

أظهرت هذه الدراسة على أن أكثر الوسائل الاتصالية المستعملة في المؤسسة هي الوسائل الكتابية (تقارير، إعلانات، استدعاءات) ، ثم تليها الوسائل الشفوية (الهاتف، الاتصال المباشر).

-إن عدم فاعلية القرارات يعود عدم وجود المعلومات الكافية والدقيقة وكذا للأسباب التنظيمية.

-أكدت الدراسة على عدم مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات، فهي تتم بين المدير ورؤساء المصالح وحدهم

-أكدت الدراسة على أن العلاقات الشخصية غير قادرة على اتخاذ قرارات فعالة أكثر منه في التنظيم الرسمي.

-قصور القرارات رجع إلى نقص مهارات الاتصال وكذا عدم كفاءة وسائل الاتصال

-أكدت الدراسة أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على زيادة التعاون والاحترام بين العمال.

-أن قلة تقنيات الاتصال تحد من ترشيد القرارات.

الدراسة السادسة:

قام بها "ريان وحشي" من جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية هو أيضا تطرق إلى موضوع دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالإدارة المحلية وهي دراسة ميدانية على إطار بلدية سيقوس، في مذكرته المكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والاتصال تخصص اتصال وعلاقات عامة 2016-2017.

وبني إشكاليته تحت التساؤل التالي:

ما دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار في الإدارة المحلية؟

فرضيات الدراسة:

الاتصال الداخلي له دور في عملية اتخاذ القرار في الإدارة المحلية؟

أهداف الدراسة:

تهدف أي دراسة علمية منهجية عادة إلى الإجابة على بعض التساؤلات وتحقيق عدد من الأهداف التي تختلف باختلاف المشكلة موضوع الدراسة ويمكن تلخيص أهداف هذه دراسة فيما يلي:

- معرفة أنواع الاتصال الداخلي في بلدية سيقوس.

- التعرف على وسائل الاتصال الداخلي التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار داخل بلدية سيقوس.

- تفسير مدى تأثير معوقات الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار داخل بلدية سيقوس.

نتائج الدراسة:

تأكد بأن معظم الأفراد المبحوثين أكدوا على وجود خلية اتصال في البلدية بنسبة كبيرة، وهذا يدل على فعالية الاتصال.

- تبين بأن هناك سهولة في إجراء عملية الاتصال داخل البلدية وبنسبة كبيرة وهذا يدل على ضرورة وأهمية الاتصال.

تأكد بأنه يتم الاتصال بالمبحوثين من أجل المشاركة في اتخاذ القرارات داخل البلدية هي الاجتماعات وذلك لتمييزها بال رسمية ومناقشتها الأمور أهمية للتأثير المباشر بين الموظفين.

- تأكد بأن الاتصال الداخلي يؤثر على عملية اتخاذ القرار.

الدراسة السابعة:

"عكراش جميلة" طالبة من جامعة زيان عاشور بالجلفة كلية الحقوق و العلوم السياسية هي أيضا قامت بدراسة حول موضوع دور الاتصال في عملية صنع القرار دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الأم والطفل الجلفة - وهي مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية. 2016-2017 .

واعتمدت على التساؤل الآتي:

كيف يساهم الاتصال في عملية صنع القرار؟

يتفرع من الإشكالية السابقة الأسئلة الفرعية التالية:

هل يوجد أثر للاتصال الرسمي على اتخاذ القرارات؟

هل يوجد أثر للاتصال الغير الرسمي على اتخاذ القرارات؟

ما هي أهداف الاتصال في المؤسسة؟

تنطلق فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة على الإشكالية الرئيسية ومن خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية وقد حاول قدر الإمكان إيجاد انسجام بينهما وبين الإطار النظري والميداني، وعلى هذا الأساس جاءت الفرضيات كالتالي:

-الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر للاتصال الرسمي على اتخاذ القرارات.

-الفرضية الفرعية الثانية : يوجد أثر للاتصال الغير الرسمي على اتخاذ القرارات.

-الفرضية الفرعية الثالثة : يستعمل الاتصال فقط لإبلاغ قرارات الإدارة العليا للعمال في وقتها.

أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة كالتالي

-معرفة كيف تظهر مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ومدى تقبل الإدارة لمقترحاتهم وأراءهم.

-معرفة دور الاتصالات الإدارية في عملية اتخاذ القرار.

-التعرف على نمط الاتصال في المؤسسة و مدى مساهمته في اتخاذ القرار.

-تحديد وسائل الاتصال المستخدمة في المؤسسة و أهميتها في اتخاذ القرار.

الاستنتاجات العامة:

تبين الدراسة أن للاتصال دور مهم في إنعاش روح الفريق.

أكدت الدراسة بان الإدارة تعقد اجتماعات دورية مع العمال لمناقشة مشاكل وتسيير المؤسسة وان نتائج هذه الاجتماعات لا تطبق كليا.

ومن خلال هذه النتائج يمكن التوصل إلى:

أنه لا يوجد للاتصال دور في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاستشفائية بالجلفة - مستشفى الأم والطفل كما توصلنا إلى ما يلي:

-لا يوجد أثر للاتصال الرسمي على اتخاذ القرارات.

-لا يوجد أثر للاتصال الغير الرسمي على اتخاذ القرارات.

-يستعمل الاتصال فقط لإبلاغ قرارات الإدارة العليا للعمال في وقتها.

جدول (1) يقارن بين الدراسات السابقة:

الدراسات	المنهج المتبع	الأدوات	العينة	المدة الزمنية	الإطار
الدراسة 1	المنهج الوصفي	الملاحظة، المقابلة، الاستبيان	(40) طبقية عشوائية	لم يذكرها	ماجستير
الدراسة 2	المنهج الوصفي التحليلي	الاستبيان	163	شهران في 10/2009	ماجستير
الدراسة 3	المنهج الوصفي	الاستبيان	70 من 180 عاملا	لم يذكرها	ماستر
الدراسة 4	المنهج الوصفي	الاستبيان	60 (35 ذ. 25 إ.)	خمسة أسابيع 17/2016	ماستر
الدراسة 5	المنهج الوصفي	الملاحظة، المقابلة، الاستبيان	عامل من هما و	25 يوما، 16/2015	ماستر
الدراسة 6	المنهج الوصفي	المقابلة، الاستبيان	13 رؤساء أقسام من مجموع 71 موظفا	سبعة أشهر 2017	ماستر
الدراسة 7	المنهج الوصفي	الاستبيان	20	لم يذكرها	ماستر

التعقيب عن الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة المذكورة والملخصة في الجدول أعلاه تعمدنا أن تكون حول الاتصال التنظيمي وعلاقته بالاتخاذ القرار. كل واحدة منها وفق تصور الباحث الذي عاجلها والنابع من اهتماماته وما توفر لديه من أدبيات ومعطيات ميدانية للمؤسسات، منها الاقتصادية والخدمية. أما الدراسة الثالثة فأجريت بمؤسسة خاصة وذلك تناسباً مع التساؤل الرئيسي حول الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار بالنسبة للمؤسسات الخاصة.

- المنهج المتبع في ستة دراسات هو المنهج الوصفي، وواحدة (الثانية) اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.
- الأدوات المستعملة هي الاستبيان المدعم بالملاحظة والمقابلة (الدراسة الأولى والخامسة والسادسة) ومنها ما اعتمد على الاستبيان فقط (الدراسات الثانية والثالثة والرابعة والسابعة) أو الاعتماد على الاستبيان والمقابلة (الدراسة السادسة) وهناك من وضع استبياناً واحداً لجميع العمال وهناك من استعمل استبيانين أحدهما خاص بالإطارات والآخر للمنفذين.

- العينة تتراوح في الدراسات السبع بين 13 إلى 163 فرداً، ولكل تبريره في حجم العينة التي اعتمد عليها.
- بالنسبة للفترة الزمنية للدراسة الميدانية فهناك من احترم المنهجية فقام بذكرها وتحديدها، ما عدا الدراسة الأولى والثالثة والسادسة.

صعوبات الدراسة:

تتمثل صعوبات هذا البحث في تزامن إعداد المذكر من الجانب النظري والتطبيقي مع إلزامية الحجر الصحي وذلك لسبب انتشار وباء (covid19).

-نقص المراجع والمصادر بسبب غلق المكتبات والجامعات.

- إغلاق المؤسسات أبوابها للطلبة المتربصين كتدابير وقائية.
- عدم وجود الاتصال المباشر بين الباحث والمشرف الذي يلعب دورا كبيرا في توجيه الطلبة، حتى وكان الاتصال معه إلكترونيا ولاكن يبقى ذلك ناقصا إلى حد ما.

الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي:

تمهيد

مفهوم الاتصال

تعريف الاتصال التنظيمي

أهداف الاتصال التنظيمي

أهمية الاتصال التنظيمي

خطوات عملية الاتصال

أنواع الاتصال التنظيمي

أنماط شبكات الاتصال

وسائل الاتصال التنظيمي

شروط الاتصال التنظيمي الفعال

وظائف الاتصال التنظيمي

العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي

معوقات الاتصال التنظيمي

خلاصة

تمهيد:

الاتصال التنظيمي وظيفة إدارية، تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، ويعني الاتصال تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة. يضاف إلى ذلك أن الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي، أي يحدد تماسك العناصر التنظيمية، عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها. وفي هذا الفصل سوف نتطرق، زيادة على المقدمة والخلاصة، إلى مجموعة من العناصر هي: مفهوم الاتصال، تعريف الاتصال التنظيمي، أهداف، أهمية، أنواع، وسائل الاتصال التنظيمي، خطوات، العوامل المؤثرة، شروط الاتصال التنظيمي الفعال، معوقات.

مفهوم الاتصال

تعريفات الاتصال لدى العديد من العلماء والباحثين:

" تبادل المعلومات من شخص أو أكثر. وذلك عن طريق خلق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه " (محمد العديلي، 1995:ص 164)

" عملية نقل وتفاعل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله يحقق الرئيس الأعلى ومعاونوه التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ، كما أن الاتصال أداة هامة في إحداث التغيير في السلوك البشري " (كفان 2005 ص32)

" العملية التي من خلالها نفهم الآخرين ويفهموننا ولأن الاتصال ديناميكي، فان الاستجابة له دائمة التغيير حسبما الوضع القائم ". (أبو إصبع وأبو عرج، 2010:ص 111)

" نشاط هادف لنقل المعلومات من شخص إلى آخر بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما. وتبادل الأفكار والمعلومات من اجل إيجاد فهم مشترك وثيقة بين العناصر الإنسانية لتحقيق تفاعل المشترك بين طرفين لتبادل فكره أو خبره معينه عن طريقي وسيله مناسبة ". (المغربي.2004:ص 233)

بالنسبة لجورج لندبرج (1939): " فإن كلمة الاتصال تستخدم لتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز، وتكون الرموز عبارة عن حركات أو صوت أو لغة أو أي شيء آخر، تعمل كمنبه للسلوك، أي أن الاتصال هو نوع من التفاعل الذي يحدث بواسطة الرموز ". (ابو السعيد. 2014:ص 21)

" تلك المواقف التي ينقل فيها المصدر رسالة إلى المتلقي بقصد واع لإحداث تأثير على سلوكيات الأخير ".
" هو نقل المعلومات، الأفكار، الانفعالات، المهارات، إلخ. باستخدام الرموز الكلمات الأشكال الرسوم البيانية ".

يعرف giddens الاتصال بأنه " الأساس لفهم وتسهيل نقل الخبرات، طريقة لخلق الحقيقة الاجتماعية ". (الجزامي.2015:ص 9)

الاتصالات عملية ديناميكية تتطلب مهارات شخصية وإجراءات وهيكل تنظيمية لإنجاحها. لا تتوقف آثار الاتصالات عند العلاقات الشخصية بين الأفراد والجماعات، أو بين المشرفين والمنفذين، وإنما يتعدى ذلك ليؤثر على المهمة الإنتاجية وفعالية التنظيم ككل.

يرى محمد علي (1985) أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال، طالما أنه أداة نقل المعلومات والوقائع والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيقه الأهداف التنظيمية. (غياث. 2004. ص107)

ومن خلال كل التعريفات التي تطرقنا إليها يشترك جميعها على أن الاتصال عملية نقل المعلومات والأفكار والآراء والمشاعر من شخص لآخر وتفاعل طرفين أو أكثر في حدث أو موضوع معين وتبادل رسائل بهدف إيجاد نوع من التفاهم والانسجام المتبادل والوصول إلى هدف معين.

تعريف الاتصال التنظيمي:

الاتصال وظيفة إدارية، تتصل بطبيعة العمل الإداري من تخطيط وتنسيق وتوجيه ورقابه. ويعني الاتصال تبادل الأفكار والآراء والمعاني بقصد إحداث تصرفات معينة. ومعنى ذلك أن العمل الإداري يتطلب فهم العمل وعلاقاته الوظيفية ومجال السلطة المستخدمة وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات، وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام. يضاف إلى ذلك أن الاتصال هو الذي يحدد الترابط التنظيمي، أي تحديد تماسك العناصر التنظيمية، عن طريق إيجاد الفهم المشترك لطبيعة الأهداف الواجب تأديتها.

والاتصال التنظيمي يتكون من طرفين: طرف يقوم بتبليغ التوجيهات والتعليمات، الطرف الآخر يتلقاها ويتصرف بمقتضاها. وهو ليس مجرد تبادل في المعاني ولكن التبادل يؤدي إلى أعمال متوقعة تتصل بطبيعة العلاقات التنظيمية والإدارية، كذلك يحتاج إلى رسالة، واسطة تستخدم في نقل الرسائل، وتحديد اللغة التي تستخدم في المراسلات بين العناصر التنظيمية والإدارية، فاللغة والكلمات عبر اللغة هي وسيلة الاتصال في المنظمة. وتمثل المشكلة في كيفية اختيار الكلمات التي تؤدي إلى معالم محده ويترتب عليها سلوك أو تصرف معين. (سليمان 2005: ص237)

الاتصال التنظيمي هو " عملية نقل معلومات من شخص إلى آخر، أو من مجموعه إلى أخرى، وتأخذ هذه العملية عدة أشكال في مواقع العمل، وذلك من خلال الأوامر الشفوية، أو المكتوبة، والمحادثات غير الرسمية والتقارير المطبوعة وكتيبات طرائق العمل، أو أخرى موضوعه على لوحة الإعلان، أي أن هذه العملية المستمرة، والحيوية للمنظمة قد تحدث من خلال الكلمة المكتوبة، أو المنطوقة أو الإيماءات ونبرة الصوت، أو خلال الصورة والرسوم التوضيحية ". (حلمي. 1999: ص318.319)

يرى محمد فهمي العطروري في تعريفه للاتصال التنظيمي: " أنه عملية يتم عن طريقها إيصال معلومات من أي نوع ومن أي عضو في الهيكل التنظيمي للمنشأة إلى عضو آخر قصد إحداث التغيير فهو أداة أولية للتأثير في الفاعلين ووسيلة فعالة لإحداث التغيير في سلوكياتهم " (العطروري. 1989. ص35)

وعرفه CHARLES COLEY على أنه: " ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد المعلومات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل، وهي تتضمن تعبيرات الوجه، الإيماءات، الإشارات، نغمات الصوت، الكلمات، الطباعة، والتدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة". (بعلي ، 2019، ص 103)

يرى BARNARD أن الاتصال التنظيمي من الوظائف الهامة لأي منشأة والتي يتطلب التنسيق بين الإطار الرسمي وتقبل الجانب الغير الرسمي الأشخاص. (جمال.2000.ص49)

تعريف سيمون على " أن الاتصال التنظيمي عبارة عن عملية بواسطتها تنتقل مدخلات القرار من عضو لعضو آخر في المؤسسة".

" الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال الذي نجده في المؤسسة ويساهم في تسيير الأفراد، في التأثير على معنويات الأشخاص والتماسك الاجتماعي والاتصالات المختلفة كالسجلات واللوائح إلخ. " (علون سميرة، 2018.ص283-284)

من خلال ما تم عرضه نستنتج أن الاتصال التنظيمي هو عملية يتم من خلالها إيصال المعلومات والأفكار والاتجاهات من بين مختلف الأقسام والإدارات لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار داخل المنظمة.

أهداف الاتصال التنظيمي:

تحقيق أهداف المنظمة أو المؤسسة سواء في الإنتاج أو التوزيع أو الخدمة أو أي نشاطات أخرى. فالالاتصال التنظيمي الجيد يجعل العاملين يبذلون الجهود العقلية والجسمية وخلق فريق منتج يتحمل المسؤولية، ولهم رأيهم فيما يقومون به من عمل.

إن المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يوصل أفكاره وشعوره وإحساساته إلى مرؤوسه بالطريقة التي تجعلهم يفهمون جيدا ماذا يريد أن يحققه متى ولماذا وكيف، ومتى، وبذلك يكسب تقبلهم وثقتهم، مما يؤدي إلى مزيد من الإنتاج والفعالية. كذلك تحقيق اشتراكهم اشتراكا إيجابيا بأفكارهم وخبراتهم وتوصياتهم يدعم قراراته. ولكن بمساعدتي مرؤوسه.

إشباع حاجه كل فرد في المنظمة لأن يُسمع له وأن يستمع من رؤسائه مما يشعر كل عضو في المنظمة بأهميته. وحقيقة الأمر أن مشاكل الإدارة ليست في إيجاد طرق جديدة لإرسال واستقبال المعلومات، ولكنها في خلق جو من التفاهم الحقيقي المتبادل بين الإدارات ممثلة في المدير ونوابه والعاملين سواء عن طريق الاتصال الشفوي أو الكتابي.

(جرجس 1983ص 242). ومن وجهة نظر مدير المنظمة ذو المسؤوليات المتعددة تجاه العاملين، والمساهمين والمجتمع، والموردين، والعملاء، والإدارات الحكومية، فإن الأهداف الأساسية للاتصال ثلاثية الأبعاد وهي:

1) استعلام متحري

(2) الإخبار

(3) التأثير

حيث يجب على المدير أن يبحث ويحصل على المعلومات اللازمة (الاستعلام)، تزويد الآخرين بالمعلومات، وتنمية وتوزيع دائرة الفهم (الإخبار)، وبدعم الاتجاهات والتصرف (التأثير)، و أيا كان الفرد الذي يعمل داخل التنظيم. أو يكون الاتصال رسميا أو غير رسمي، شفويا أو كتابيا فإن هذه الأهداف هي الأساسية للاتصال. وفيما يتعلق بالاتصال بالمرؤوسين فإن المدير الذي ينجز الهدف الثاني والثالث للاتصال فإن سيكتشف أنه تمكن بنجاح من تكوين فريق العمل. (حنفي 2006ص 305)

- إن الهدف الرئيسي للاتصال هو تبادل المعلومات بين الأفراد والعمل على تحريك سلوك الأفراد ونعني به الأداء الجيد وبالاتصال يمكن تحقيق الأهداف المختلفة للمنظمة ونقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد وقيادته وتوجيه الأفراد والتنسيق بينهم وتحفيزهم على العمل.

- تحقيق التفاهم بين الإدارة والعاملين وبين أعضاء الإدارة العليا (رسالن 2008: ص 163)

- اطلاع المرؤوسين على تعليمات الأهداف المطلوبة والتعرف على مدى تنفيذها، بالإضافة إلى تسهيل عملية اتخاذ القرار. (كورتل. 2010ص 51)

أهمية الاتصال التنظيمي في العلاقات العامة: تبدو تلك الأهمية فيما يأتي:

- 1) بواسطة الاتصال التنظيمي يمكن تفادي الاختلافات في القرار بشأن نشاطات العلاقات العامة والخطة الكفيلة بتحقيقها.
- 2) يسهم الاتصال التنظيمي في إيجاد نظام تعاون داخل الجهات التي تسهم في ممارسه نشاط العلاقات العامة فيما بينها
- 3) يسهم الاتصال وتنظيمه في إحكام المتابعة والسيطرة على النشاط الذي تمارسه العلاقات العامة بهدف الوقوف على نقاط القوة والضعف في هذا النشاط.
- 4) يعد الاتصال التنظيمي واحدا من أهم الأساليب فيما معنى قياده نشاط العلاقات العامة. (الشمري 2011ص 60)

وتبرز أهمية الاتصال التنظيمي كعملية حيوية وأساسية لكل منظمة عدة جوانب منها:

- تفهم الأفراد لطبيعة عملهم: يسهل الاتصال التنظيمي في نقل الأوامر والتعليمات التي تصدرها الإدارة العليا المتعلقة بطبيعة المهام التي يقوم بها العاملون في المنظمة، واطلاعهم وإحاطتهم بموقف وسلوك الإدارة العليا

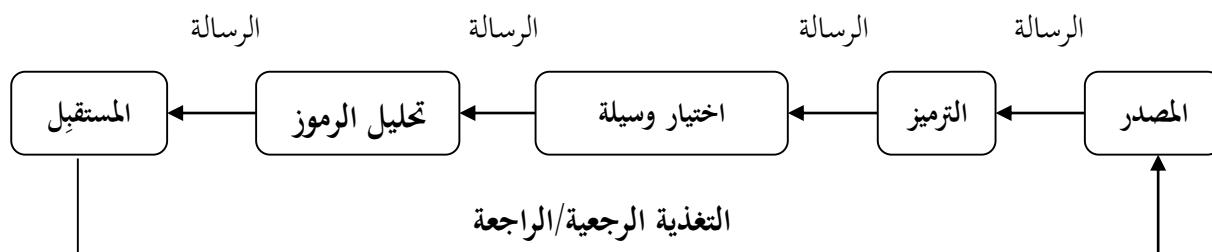
يساهم في فهمهم طبيعة أعمالهم المختلفة والأهداف التنظيمية التي يسعون إليها والمنظرة منهم للمساهمة بجهوده

م في تحقيقها فيتعاونون مع الإدارة ومع بعضهم البعض، مما يحقق رضائهم وارتفاع معنوياتهم. (سعيد سالم 1988:ص325)

- التعرف على أهمية المشكلات التي تواجه العمل: يساعد الاتصال التنظيمي في إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور بنقل ما لدى العاملين من ملاحظات وآراء ومقترحات وشكاوى، بالتالي يمكن للإدارة العليا تفهمهم ومعايشة الظروف المحيطة بهم، مما يرفع مستوى أداء العاملين.
- تنمية العلاقات الإنسانية: يسهم الاتصال التنظيمي في تأسيس وتنمية تقاليد التواصل في المنظمة واستيعاب هدفه وبالتالي رفع الروح المعنوية فيزيد التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية المرنة وهو ما يحقق نتائج إيجابية للعاملين وللمنظمة.
- تحقيق التنسيق في العمل: الاتصال التنظيمي والعمل به ينمي تقارب وجهات نظر العاملين المختلفة مما يساهم في تحديد الرؤى الشاملة نحو كل جوانب العملية الإدارية ويقلل من سوء التفاهم الذي قد يطرأ في بيئة العمل.
- توعية الأفراد بأهداف المنظمة ونشاطها: حيث يساعد الاتصال الإداري الجيد في تطوير العلاقات بين المنظمة والأفراد، وتعريفهم بالظروف الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها وتزويدهم بعوامل التنمية البشرية كفرص التدريب المتاحة، وكل ذلك يؤدي إلى كسب تأييدهم للمنظمة والحد من الشائعات.
- الاتصال التنظيمي يساعد على تدعيم العلاقات بين المنظمة وبين القوى الاجتماعية التي بإمكانها فرض تأثيرها على المنظمة وعلى تحديد أهدافها وسياساتها وقراراتها، حيث يمكن عن طريق الاتصال الفعال مع هذه القوى كسب تأييدها وتشجيعها.
- تحقيق الفعالية لوظائف الإدارة: للاتصال علاقة مباشرة وقوية بوظائف الإدارة المختلفة كالتخطيط والتوجيه والرقابة واتخاذ القرار.
- يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين المرؤوسين بعضهم البعض، فإتاحة الفرصة للفرد للتعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه إلى الإدارة، يضمن إلى حد كبير فهما وحلا لمشاكله. (حريم. 2004. ص15-18)

خطوات عملية الاتصال التنظيمي:

تتكون عملية الاتصال التنظيمي من ثلاث عناصر رئيسية كحد أدنى وهي المصدر (المرسل)، الرسالة، هذا بشكل بسيط إلا أنه في الحياة العملية فأكثر تعقيدا. هذا الشكل يوضح عملية الاتصال بمكوناتها، وهي:



شكل رقم (1) يوضح عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة

مصدر الرسالة: قد يكون شخصا أو جماعة أو أي مصدرا آخر، مثل الراديو والتلفزيون والصحف والمجلات والإعلانات وغيرها، وفعالية الاتصال تعتمد على صفحات معينة في مصدر الاتصال كالثقة والتقدير والقدرة على التأثير.

ترميز الرسالة: وضع محتويات الرسالة بشكل يفهمه المستلم باستعمال اللغة والرموز وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

الرسالة: وهي جوهر عملية الاتصال أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال، ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف ومن حيث الرموز والمصطلحات المستعملة حتى لا تحدث تأويلات وتفسيرات مختلفة، وأن تكون لغة الرسالة سليمة وتناسب مع القدرة/المستوى اللغوي للمستلم.

تحديد وسيلة الاتصال:

تحديد واختيار وسيلة الاتصال المناسبة بشكل يؤدي إلى فهم مضمون الرسالة، فقد تكون سمعية أو مرئية أو حسية أو كتابية أو جميعها معا. واختيار وسيلة الاتصال يعتمد على: موضوع عملية الاتصال وطبيعة الأفراد والعلاقات بينهم وسرعة الاتصال وتكلفتها ومدى الثقة بها.

تحليل رموز الرسالة: يتطلب من المستلمين عند استلام الرسالة فك رموزها حتى تعطي معنى كاملا ومتكاملا، وقد يقوم المستلم بتحليل وفهم الرسالة بشكل مخالف للمعنى المقصود منها. لذلك كلما كان هناك تجانس وتكامل بين المرسل والمرسل إليه من حيث المركز والتخصص والمستوى الثقافي والتعليمي والخلفية الفكرية والحضارية والثقافية على معاني الرموز، كانت هناك درجة أكبر في فهم المعنى المقصود.

المستقبل: المستقبل قد يكون فردا أو جماعة أو أي طرف/مركز آخر للاستلام ويوجد مجموعه عوامل قد تؤثر على فهم الرسائل من قبل المستلم وهي :

- المستوى التعليمي للمستلم
- الخبرات السابقة له، بمعنى أن يقوم بتفسير الرسالة بشكل يعتمد على تجاربه السابقة.
- المهارات والمعرفة والاتجاهات الموجودة لدى المستقبل.

التغذية الراجعة: عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل، بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم استلامها وفهمها بالشكل الصحيح وتلقي الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل. أما سرعة حدوث التغذية الراجعة فتختلف باختلاف الموقف، فمثلا في المحادثة الشخصية يتم استنتاج ردود الفعل في نفس اللحظة، بينما ردود الحملة الإعلامية قد لا تحدث إلا بعد فترة طويلة. قياس ردود الفعل كذلك ضرورة ومهمة في عملية الاتصال لأنها تبين إذا تم الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها. (سلمان، 2005: ص241-242)

أنواع الاتصال التنظيمي:

المؤسسة تتكون من عدة نظم للاتصال المرتبطة ببعضها، وتنقسم أنواع الاتصال الإداري أو التنظيمي كالتالي:

الاتصالات الرسمية: وهي الاتصالات التي تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة الإدارية فتتقل القرارات والتوجيهات والمعلومات من قمة الجهاز الإداري إلى المستويات المختلفة كما تنقل المعلومات والتقارير من المستويات الدنيا والوسطى إلى قمة الجهاز الإداري، وتلتزم هذه الاتصالات الرسمية بخطوط السلطة المعروفة، لا يتم تخطي مستوى إداري ولا يتم اتصال موظف ما برئيس أعلى دون المرور عبر رئيسه المباشر، وتنقسم إلى ما يأتي:

أ/ الاتصالات الهابطة أو النازلة: وهي التي تصدر منها المعلومات والتوجيهات والسياسات والإعلام عموما من أعلى الهرم الإداري إلى المستويات الأدنى، بمعنى آخر من الرؤساء إلى المرؤوسين المباشرين. تكون الاتصالات من هذا النوع في شكل تعليمات وتوجيهات وقرارات تتعلق بتنفيذ الخطط والبرامج وتحديد الاختصاصات وكل ما يتعلق بالمنظمة الإدارية.



شكل رقم (2) يوضح الاتصال النازل الهابط

ب/ الاتصالات الصاعدة: وهي الاتصالات التي تصدر من المستويات السفلى في السلم الهرم إلى المستويات الإدارية العليا، أي من المرؤوسين إلى الرؤساء عبر بواسطة رؤسائهم المباشرين. وتتكون أغلب هذه الاتصالات من تقارير العمل والأبحاث والمذكرات المدروسة، ومن الشكاوى والمقترحات وعن المشاكل التي تجابه العاملين في أداء عملهم أو التي تخص ظروف عملهم وشروط الأداء. هذا النوع من الاتصالات قد أُعطي اهتماما كبيرا في الإدارة الحديثة، لأنه يحمل مشاعر واتجاهات وأفكار وانشغالات العاملين إلى قمة السلم الهرمي، لذا ينبغي أن تعمل الإدارة العليا على تشجيع الاتصالات الصاعدة بالتكفل بها وضمان اللازمة إبداء الرأي دون خوف أو تهييب. (محمد المغربي 1998: ص443)

للإتصالات الصاعدة أدوار عديدة وهامة، من أبرزها:

- تزويد المديرين والمستويات السلمية العليا بمعلومات راجعة/مرتدة عن القضايا والمشكلات التنظيمية الراهنة وكذلك العمليات اليومية والتي يحتاجونها لاتخاذ القرارات اللازمة وتوجيه الأنشطة التنظيمية المختلفة.
- الحد من حالات القلق والتوتر لدى العاملين عن طريق السماح لهم بتزويد رؤسائهم بالمعلومات ووجهات نظرهم حول القضايا ذات الاهتمام المشترك.
- تنمية الروابط التنظيمية بتشجيع المرؤوسين على المشاركة والانخراط في القضايا التنظيمية والمساهمة في اتخاذ القرارات بشأنها.
- تكشف عن مدى تقبل العاملين للإتصالات الهابطة/النازلة.
- تيسر قبول الأفكار الجديدة والابتعاد عنها وتطبيقها.
- تشعر المرؤوسين بأهميتهم ومكانتهم وبأنهم طرف له مكانته في النظام.
- تعتبر أداة للإدارة العليا للتعرف على ميول وحاجات المرؤوسين إضافة إلى كونها قناة تغذية راجعة هامة، ويمكن أن تتم بعدة أساليب:

- أ. اجتماعات التشاور: بهدف تبادل الرأي والاطلاع على آراء بعضهم البعض.
- ب. اللقاءات كأداة للتنظيم والتوجيه: حيث يعقدها رؤساء الأقسام لأجل استشارة العاملين وتوجيههم.
- ج. اللقاءات الدورية بين العاملين: هدفها تبادل الآراء والاطلاع على وجهات نظر بعضهم البعض.
- د. الدراسات المسحية واستبيانات الاتجاهات والآراء وهذه تجريها الإدارة أو وحدة البحث في النظام أو يجريها رؤساء الأقسام بهدف الحصول السائد في النظام.
- هـ. اعتماد سياسة الباب المفتوح: يعني ذلك أن باب المسؤول مفتوح دائما أمام المرؤوسين الراغبين في عرض ومناقشة مشاكلهم وقضاياهم وطرح وجهات نظرهم.
- و. أسلوب المظالم: يسمح للمرؤوسين بتقديم شكاواهم إلى الإدارة العليا للنظام (الطوي، 2001، ص 234 ص 235)



شكل (3) يوضح الاتصال الصاعد

للاتصال عدة أنواع وأشكال والتي من أهمها الاتصال اللغوي وغير اللغوي:

الاتصال اللغوي: قد يكون الاتصال لغويا إذا تم التبادل للمعلومات بين الطرفين إما شفويا أو كتابيا. وتعتبر المحادثات أهم أشكال هذا النوع، أما الاتصال الكتابي فيأتي في المرتبة الثانية بعد المحادثات، كالمذكرات، التقارير، قوائم الأسعار، النشرات والمطبوعات.

الاتصال غير اللغوي: يأخذ هذا النوع من الاتصالات مركز الوسط بين الاتصال الكتابي والشفوي، وليس مثل ما يعتقد العامة أن الكلام والتخاطب فقط هما الوسيلتين الخاصتين بالاتصال المباشر بين الأفراد بل السكوت والإنصات والحركات والإيماءات، وسائل فعالة ومباشرة في الاتصال.

الحركات والإيماءات: تستخدم للتعبير عن المعنى كالتعبير بالوجه، غمز العين، إيماءات الرأس، هز الكتفين، الصفير التعبير العاطفي كالدموع والغضب، الإشارات باليد، فهذه التعبيرات والحركات تسمى باللغة الجسدية أو البدنية

هدفها نقل الرسالة، كأن يطلب الرئيس من المرؤوس فعل شيء ما، الآخر يجيب بأي نوع من الحركات للدلالة على الموافقة أو عدم الموافقة. (حنيفي، 2006ص306)

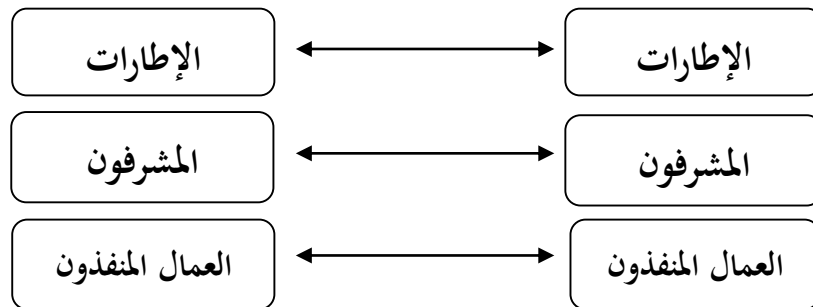
الاتصال غير الرسمي:

يعتمد الاتصال غير الرسمي أساساً على مدى قوة العلاقات الشخصية التي تربط بين أعضاء التنظيم الإداري، ويتم عبر قنوات تختلف عن قنوات الاتصال الرسمي، حيث يغلب عليه الصداقات والهدف المشترك والعلاقات الشخصية بين العاملين، وهي عوامل أساسية وقوية لنجاح تلك الاتصالات غير الرسمية. وهي اتصالات موجودة بالفعل في كل تنظيم إداري ويلجأ إليها العاملون لتسهيل الأمور التنظيمية وتعجيل جميع المعلومات بدلاً من اللجوء إلى الاتصال الرسمي الذي يحمل رؤساءهم المسؤولية أي يحتاج إلى حذر أكثر، وبالتالي يستغرق وقتاً أطول وينقسم إلى نوعين:

(أ) الاتصال الأفقي/الجانبى:

يتم بين رؤساء الإدارة وأمثالهم من نفس المستوى، داخل تنظيم إداري واحد أو بين إدارتين من تنظيمين مختلفين، كما أنه يخدم العديد من الأغراض أهمها:

- تسهيل التنسيق بين الوحدات المختلفة.
- المساعدة في حل المشكلات ومواجهه القضايا المشتركة.
- زيادة فعالية مجموعات العمل التي تضم أقساماً مختلفة.
- إشباع الاحتياجات الاجتماعية للأفراد.



شكل (4) يوضح الاتصال التنظيمي الرسمي الأفقي

(ب) الاتصال الرأسي:

يتم بصفة شخصية بين العاملين في مستويات مختلفة من التنظيم الإداري دون اللجوء إلى خط السلطة الهرمية، كأن يتصل الرئيس الأعلى بموظف ما دون المرور برئيسه المباشر، وهذا قد يقع بشكل استثنائي في الحياة العملية، ولأنه

من شأنه توفير بعض المعلومات وإنجاز الأمور الإدارية التنظيمية التي لا تؤثر على التسلسل الهرمي والتي لا تخلق سياسات بين الرؤساء والمرؤوسين.

قد تحدث الاتصالات غير الرسمية بين العاملين داخل التنظيم الإداري الواحد أو بين تنظيمين مختلفين، وقد تعتمد على وسائل كثيرة كالاتصالات الشخصية المباشرة أو المكالمات الهاتفية أو اللقاءات العرضية. (بشير المغربي، 2016، ص169-170)

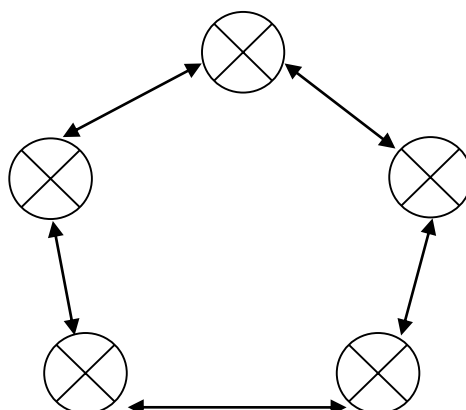
هذا النوع من الاتصالات هو جزء من واقع الحياة للمنظمات ويمكن أن يكون لها نتائج وآثار كالإشاعات والأقاويل، وهو ما يتطلب الحذر واليقظة والإصغاء إلى ما يدور ويقال وإطلاع العاملين باستمرار على ما يجري في المنظمة والإصغاء إليهم (.حريم، 2010، ص 19)

الاتصال الخارجي:

يعتبر حلقة وصل بين المؤسسة ومحيطها الخارجي. إذ في كل مجتمع لابد من وجود مؤسسات وهيئات مختلفة قائمة لتحقيق غايات ووظائف معينة ولها صلات وعلاقات مع أفراد ذلك المجتمع. فلا تتمكن تلك المؤسسات من القيام بأعمالها ما لم تكن الثقة متبادلة بينها وبين جماهيرها، هذه الثقة لا تأتي عن طريق الصدفة لكن يجب أن تبنى على أسس متينة وخطط مدروسة تضمن لها البقاء، لذلك فالاتصال الخارجي هو بناء ثقة الجمهور بالمؤسسة والمحافظة عليها، وهو وظيفة الإدارة التي تقدر الميولات العامة وتعرف الناس بسياساتها وأعمال المؤسسة مع مراعاة المصلحة العامة، وترسم سياسة العمل لجعل الناس يفهمون المؤسسة تمام الفهم ويرضون عنها. (عواج، 2020: ص 80) ويتم كذلك بين المنظمة الإدارية الواحدة وبين غيرها من المنظمات الأخرى، سواء كانت هذه المنظمات إدارية أو غير إدارية، ومهما كان هدفها. (عواج، 2020: ص 80)

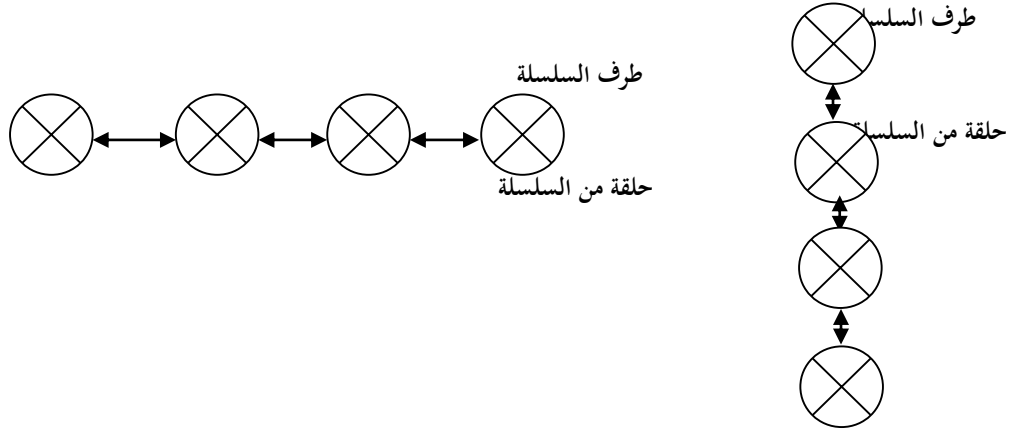
أنماط شبكات الاتصال:

نمط الدائرة: وهذا يمكن الشخص من الاتصال بجاريه (عن اليمين وعن اليسار) ولكنه لا يستطيع الاتصال بالآخرين.



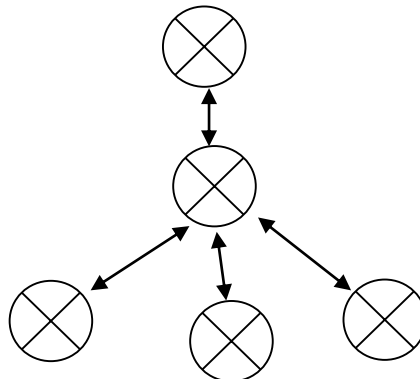
الشكل (5): نمط الدائرة

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



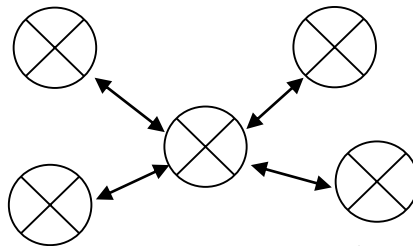
شكل (6): نمط السلسلة

نمط العنقود: يمكن شخصا واحد من الاتصال (مساعد المدير) بأربعة أشخاص آخرين، إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهم البعض مباشرة. فالمدير نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يعتبره " عنق الزجاجه " .



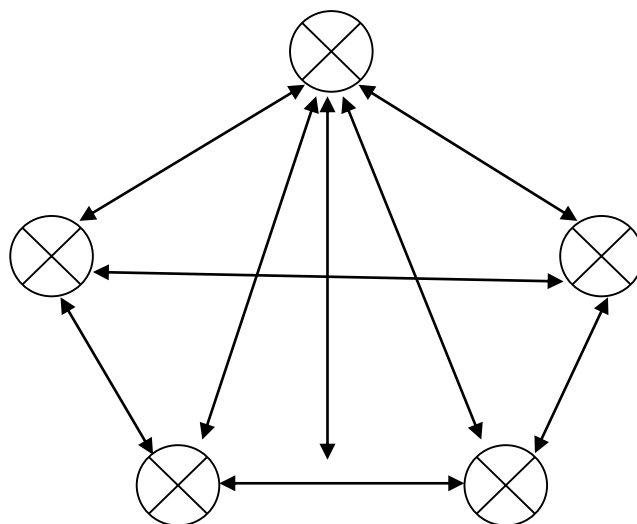
الشكل (7): نمط العنقود

نمط العجلة: يكون ضمن هذا النمط شخص محور وفي الغالب يكون المدير حيث يكون هو المصدر الرئيسي للاتصال ومن ثم تتم اتصالات الأفراد من خلاله فقط.



الشكل (8): نمط العجلة

نمط النجمة: وفي هذا النمط يمكن لأي شخص للاتصال مع أي شخص آخر وبدون أي قيود واستخدام جميع قنوات الاتصال. وإذا فان هذا النمط يمثل الديمقراطية المطلقة في المنظمة. (سلمان، 2005:ص 247- 248)



الشكل (9): نمط النجمة

وسائل الاتصال: وهي عديدة منها؛

المقابلات: تعد المقابلات من وسائل الاتصال الهامة التي لا تستغني عنها أي مهنة من المهن وتبرز أهميتها بوجه خاص في الخدمة الاجتماعية، لأنها أساسية في خدمة الفرد، من خلالها يتصل الأخصائي بالعملاء للتعرف على المشكلة ومساعدتهم للتغلب عليها، كما يستخدمها أخصائي خدمة الجماعة للاتصال بقيادة الجماعة أو بالأعضاء الذين يعانون من صعوبة التكيف، وكذلك الحال بالنسبة لأخصائي تنظيم المجتمع، حيث يستخدمها للاتصال بقيادة المجتمع ورؤساء اللجان، تُستغل لإجراء البحوث الاجتماعية لجمع البيانات.

المقصود بالمقابلة: " التفاعل اللفظي الذي يتم بين فردين في موقف مواجهة، حيث يحاول واحد منها أن يستقي بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخرين، والتي تدور حول خبراتهم وآرائهم ومعتقداته " .

الاجتماعات: من وسائل الاتصال التي تتيح الفرصة للأعضاء المشاركة في الاجتماع والمناقشة والحوار وإبداء الرأي، فهي تعد واحدة من الوسائل الهامة في الخدمة الاجتماعية بصفة عامة وتنظيم المجتمع بصفه خاصة، كالاجتماعات الدورية للجماعات واجتماعات خدمة الجماعة، بالإضافة إلى اجتماعات مجالس الإدارة واجتماعات القيادات في تنظيم المجتمع.

من مميزات الاجتماعات أنها وسيلة لعرض أفكار متعددة في وقت واحد، ويمكن من خلالها استخدام أساليب التوضيح مثل الرسوم والأفلام والخرائط والتقارير... أما عيوب الاجتماعات فقد تتحول إلى اتصال من طرف واحد وقد تستهلك وقتاً أكبر مما هو مخطط له من ساعة عمل داخل المنظم أو قد تقع فيها شجارات.

المؤتمرات: هو عبارة عن مناقشة وتبادل فكري بين الأعضاء حول قضية أو موضوع أو مشكلة أو مشروع أو ظاهرة يهتمون بها أو مرتبطة بظروفهم بقصد التوصل إلى توصيات أو قرارات مناسبة والعمل على الالتزام بها. فالمؤتمر وسيلة من وسائل الاتصال التي تتيح الفرصة لمجموعة من الأعضاء للتبادل الفكري فيما بينهم حول موضوع يهتمون به.

الندوة: هي مناقشة متكاملة بين مجموعة من المختصين في موضوع معين أو جمهور معين في جوانب مختلفة منه، فيتناولها المتخصصون من مختلف جوانبه، ويعالجه كل منهم من زاوية معينة. ولذلك فهي تعد من وسائل الاتصال التي تتيح التفاعل بين المرسل وبين المستقبل حول موضوع معين، (سيد فهمي، 2011، ص118)، ومن وسائل الاتصال كذلك:

الاتصال الهاتفي، الاتصال وجها لوجه، التقارير، الزيارات الميدانية، الزيارات المنزلية، الفاكس، الحساب الآلي...

يمكن تقسيم وسائل الاتصال إلى وسائل الاتصال المباشرة مثل: المقابلات والاجتماعات والندوات والزيارات...، ووسائل الاتصال غير المباشرة كالهاتف والفاكس والحاسوب الآلي...

ولكل وسيلة من هذه الوسائل مميزات، كالاتصال الهاتفي فإنه يحقق السرعة. وهو يتم بين طرفين. ومن عيوب الاتصال الهاتفي، أنه قد يساء فهم الرسالة وأن المحادثة قد تكون غير مسجلة ولا يمكن الرجوع إليها مرة أخرى، ولكن في بعض الأحيان هناك مؤسسات تستعمل التسجيلات الهاتفية في اتصالاتهم التنظيمية داخل المؤسسة.

ويتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للاتصال بالآخرين على اعتبارات عديدة منها:

أهمية الرسالة

دقة الرسالة

نوع الرسالة المطلوب توصيلها

السرعة المطلوبة في الاتصال

السرية الواجب توافرها

الحاجة إلى التوثيق

التكلفة المناسبة

أن تكون مناسبة للمستقبل

مدى قرب أو بعد المستقبل

عدد الأشخاص المطلوب الاتصال بهم (أبو النصر، 2012، ص93)

شروط الاتصال التنظيمي الفعال:

للاتصال مستلزمات أو شروط مسبقة لكي يكون فعالاً ومؤثراً، فقد وجد ألبرت هال (A.hull) من خلال دراسة واسعة شملت أكثر من 380 منظمة من بلدان الاتحاد الأوروبي (2638) فرداً، توصلت إلى أن الاتصال الفعال تحكمه مقدمات ويستلزم وجود شروط لنجاحه. ومن أبرز هذه المستلزمات الآتي:

- 1) توفر وسيلة مقبولة لتبادل المعلومات والبيانات والمعاني من المرسل (Sender) إلى المستقبل/المستلم (Receiver)، فمن خلال الوسيلة هذه يتم الاتصال وبالتالي فإن كفاءة الوسيلة تحدد كفاءة الاتصال.
- 2) ملائمة وسيلة الاتصال، حيث أن وسائل الاتصال غير الملائمة أو العاجزة أو الضعيفة قد تؤثر سلباً على عملية الاتصال وتفقد فعاليتها ومرونتها. الاتصال الإلكتروني عبر الانترنت مثلاً، لا يكون فعالاً أو مؤثراً بالنسبة لمن لا يمتلكون وصول الانترنت أو لا يعرفون كيفية استخدامه أو لا يرغبون أصلاً باستخدامه.
- 3) الرموز المستخدمة كاللغة تكون مقبولة ومفهومة من قبل المرسل والمستلم. فمن شروط الاتصال الفعال أن تكون المعاني المتبادلة مفهومة واضحة، وإلا ما جدوا إرسال رسالة باللغة الصينية إلى شخص لا يعرف اللغة الصينية، وليس لديه أحد يترجمها بالصينية، كما أنه قد يرفض استلام رسالة بلغة لا يعرفها.
- 4) ضرورة وجود قواعد أو مدونة أخلاقيات لتحكم وتضبط عملية الاتصال، فالافتقار إليها يفسد العملية كلها ويربك الجهات المستهدفة بالاتصال. فنحن كثيراً ما نشكو ونتضايق من اتصال هاتفي أو نقطعه من جهة أو شخص لا نعرفه، أو من أشخاص مشاغبين يسعون إلى إزعاج الآخرين باتصالات هاتفية غير منضبطة ولا تحترم تلك الأخلاقيات (أي أن هذا النوع من الاتصال يحدث خارج نظام أو قواعد الاتصال السليم).
- 5) أن يكون البادئ بالاتصال، أي المرسل الأول، قادراً على التعبير عن أفكاره بوضوح.
- 6) أن يكون المستقبل على استعداد لاستقبال الرسالة أو الاتصال.
- 7) أن يكون المستقبل قادراً على فهم واستيعاب الرسالة والتفاعل معها.

- (8) ضرورة عدم وجود أي تشويش يعترض مسار الرسالة أو الاتصال.
- (9) أن يكون الاتصال بكفاية، أي بأدنى التكاليف أو أقل استخدام الموارد وبأفضل الوسائل. (الطاني، 2009، ص 19)

وظائف الاتصال التنظيمي:

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دوراً أساسياً حيث يؤكد المؤلفان كاتز و كاهن، وهما من رواد مدرسة الأنساق /النظم المفتوحة أنه يجب عدم اعتبار الاتصال مجرد عملية تحدث بين مرسل ومستقبل فقط، بل ينبغي النظر إلى علاقته بالنسق الاجتماعي الذي يحدث فيه.

يمكن تقسيم وظائف الاتصال التنظيمي داخل المنشأة إلى ثلاث رئيسية:

1) وظيفة الإنتاج: يسهم الاتصال التنظيمي مساهمة فعالة في الأداء بصفة عامة داخل المنشآت، حيث يرى كيث ديفينز في هذا المجال أن " الاتصال الجيد يؤدي إلى إنجاز أفضل للعمل مع وجود الإشباع المهني اللازم، فهو يعمل على الإمداد بالمعلومات الضرورية الخاصة بإنجاز العمل والتعاون الفعال، ومن هنا تتضح أهمية الاهتمام به في المنظمة، فهو يحدد سير الإنتاج من حيث كميته ونوعيته من خلال التوجيهات المرتبطة بالأداء والتنفيذ، كتوجيه الإرشادات والتعليمات والتشجيع وإبداء الإعجاب أو الإعلان عن مكافأة مقابل العمل والأداء الجيد، أو التحذير والإنذارات بسبب التقاعس والتغيب، فضلاً عن إرسال المذكرات وعقد الاجتماعات الخاصة لمناقشة المشاكل ورفع الإنتاجية وتحسين ظروف العمل أو الجودة، وقد بينت بحوث كثيرة ابتداء بدراسات هاوثورن مدى تأثير الاتصال التنظيمي الرسمي الذي ينبثق عن التنظيم الرسمي لجماعات العمل في تقنين الإنتاج وتقييده. (بن زروق ، 2010، ص 403)

للاتصال التنظيمي غير الرسمي كذلك دور في وضع بعض المعايير السلوكية التي يعزز بعضها بالشائعات والأقوال، ويعزز بعضها بما يسمى بالاتصال غير اللفظي، كاستعمال الإشارات والإيماءات والنظرات ومختلف الحركات التي تدل على معنى سلوكي-اجتماعي معين كالرضا والاشمئزاز، فالمعلومات المنقولة ضمن النسق الاتصالي تسمح للفاعلين بتبرير الفعل أو النشاط الذي يقومون به وتجعلهم في موقع جيد في المنشأة وتمنحهم نوعاً من السلطة. (ميلود، 2011، ص 63)

2) وظيفة الإبداع: عرف فراس وآخرون الإبداع بأنه: " إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنشأة ، وتعد هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنشآت نظراً إلى المقاومة للتغيير التي يبدونها

بعض الفاعلين، لأن السلوكيات التنظيمية المكتسبة طيلة المدة السابقة ستقف حاجزاً أمام الأفكار الجديدة والمبادرات المبدعة، خاصة إذا كانت تتطلب بذل جهود إضافية، بحيث كلما كان المجهود المطلوب للوضع الجديدة كبيراً كانت المقاومة للتغيير أكبر وأشد، وترتبط وظيفة الإبداع ببعدين رئيسيين: البعد الأول هو تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات الجديدة، والبعد الثاني هو عملية تنفيذها، وتبرز هذه الوظيفة من خلال مساهمة الاتصال التنظيمي في توفير أطر تطرح فيها الأفكار الجديدة والإبداعات التي تتطلب انخراطاً ووفقاً حولها، لأن المنشآت التي توجد في الطليعة تشجع هذه المبادرات، فهي تعرف أن تسهيل وتشجيع الاقتراحات المجددة والمبدعة والحرية يقدم القيمة المضافة إلى المنشأة والفاعلين. (بن زروق، 2010، ص 404)

3) وظيفة المحافظة: يسهم الاتصال التنظيمي في الحفاظ على المناخ الملائم للعمل المتقن بتدعيم التفاعلات بين الفاعلين وتقوية القيم التنظيمية عندهم التي تؤثر كثيراً في سير المنشأة، ومدى تكيفها مع البيئة، ويبرز دوره خاصة في ثلاث مهام:

أ. حفظ الذات وما يتعلق بها من مشاعر وأحاسيس:

يؤدي النسق الاتصالي الفعال دوراً كبيراً في تزويد الفاعلين بالأمن وروح الانتماء من خلال السلوكيات الاتصالية المتعددة التي تقوم بها الإدارة تجاههم مثل: بعث رسائل الشكر والمدح، والزيارات الميدانية، ولوحات التقدير، لأن الاتصال المباشر من طرف الرؤساء مع الفاعلين الموجودين في القاعدة يمنحهم الإحساس بالانتماء إلى المنشأة والتعلق بها أكثر. (بن زروق، 2010، ص 404)

ب. تغيير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم:

يرى كورت لوين أن سلوك الفاعل هو محصلة لتفاعله، أي خصائصه مع البيئة الموجود فيها، أما في المنشأة فإن سلوكه هو محصلة لتفاعل خصائصه مع ظروف بيئة العمل داخلها (أحمد صقر عاشور، 1989، ص 10). لهذا فإن غياب الاتصال داخل المنشأة ينتج عنه عدم القدرة على الفاعل لنقل أفكاره الخاصة بتحسين العمل، كما لا يمكنه التدقيق مع مسؤوله المباشر في إطار مهمته وأهدافه وآفاقه ولا يستفيد من التفكير الجماعي لزملائه، الشيء الذي يجعله ينظر إلى منشأته نظرة سلبية لأنه يرى نفسه معزولاً فيها، فالالاتصال التنظيمي إذاً يسهم في تغيير نظرة الفاعل إلى التفاعلات جميعها في المنظمة.

ج. ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية:

المنشأة هي نسق يتشكل من عناصر متفاعلة فيما بينها، لهذا فإن وظائفها ترتبط ببعضها بعضاً كذلك، وعلى هذا الأساس فمن المهام الرئيسية للاتصال التنظيمي من المحافظة، العمل على استمراريةوظيفتين السابقتين (الإنتاج والإبداع) وذلك من خلال الحفاظ على الأداء الجيد للعمل والمناخ الملائم والمستقر للتجديد والإبداع داخل المنشأة. وباختصار، فإن الاتصال التنظيمي يسهم في إعطاء مميزات للمنظمة تسمح لها بالسير الحسن والتكيف مع البيئة تنشيط فيها، هذه المميزات هي: الانفتاح على البيئة، التطور (القضاء على الروتين والإجراءات البيروقراطية، المرونة، التكامل بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي، الغاية أي وضوح الهدف ودقته)، هذه المميزات جميعها تتحقق بواسطة الوظائف التي سبق ذكرها التي لا تنفصل عن الهيكل التنظيمي (هيكل الاتصال)، ذلك أن مفهوم وظيفة الاتصال يتعلق بمضمون الرسالة (العملية الاتصالية) وأهدافها، أما هيكل الاتصال فإنه يعبر عن المسارات والأشكال والمستويات التي تتحرك فيها المعلومات، مما يسمح بتكوين شبكات وقنوات للاتصال التنظيمي. (ميلود، 2011، ص65)

العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي:

هناك عدة عوامل تؤثر في الاتصال التنظيمي إيجابا وسلبا حسب مقتضيات الموقف والهدف من الاتصال وتوقيته ومهاراته والحالة النفسية للمرسل والمتلقي، وحجم المنظمة والمسافة بين فروعها وطبيعة نشاطها. فإذا كانت هذه العوامل إيجابية، فإن عملية الاتصال قد تحقق الهدف منها، أما إذا كانت سلبية، فإنها تخفق في تحقيق الهدف من وجودها، وبالتالي تنعكس على أداء المنظمة نظرا لفقد الميزات التي يتيحها الاتصال التنظيمي وهي:

- ظروف الموقف: هناك عدة اعتبارات اجتماعية تؤثر على الأفراد فقد يكون الاستعداد لإرسال أو تلقي الاتصال إيجابيا أو سلبيا فالإتصال يكون أسهل عندما يتعاطف الطرفان كل منهما مع الآخر.
- الهدف: إذا كان الهدف من الاتصال عبارة عن تبادل المنفعة وأشباع رغبات طرفي الاتصال، يكون الاتصال سهلا، وإذا تم الاتصال بناء على رغبة طرف واحد، فسيكون من المتعذر حصول الفائدة.
- التوقيت: التوقيت غير المناسب يحبط عملية الاتصال، فمثلا، قبل الانصراف في يوم العمل الذي يسبق العطلة فإنه غير مجدٍ أن يفكر كلا الطرفين في برنامج العطلة.

- مهارات الاتصال: تلعب مهارات الاتصال دورا كبيرا في فهم واستقبال الرسالة فكلما زادت مهارات الاتصال كلما زاد فهم الرسالة.
- الحالة النفسية: يتأثر كل من المرسل والمستقبل بالوضع النفسي أثناء الاتصال، فإذا كانت الحالة النفسية جيدة سيتحقق النجاح لعملية الاتصال وستتسم بالسهولة والمرونة، وإلا وقع العكس.
- حجم المنظمة والمسافة بين فروعها وطبيعتها: تتأثر عملية الاتصال أساسا بحجم المنظمة وبطبيعة النشاط الذي تمارسه، إذ تسود الاتصالات الرسمية في المنظمات و الأجهزة الحكومية بالخضوع لمبدأ التسلسل الهرمي، بينما تقل الاتصالات الرسمية في المنظمات العلمية والفنية، كما تتأثر عملية الاتصال بعدد الوحدات التي تتضمنها المنظمة، وبالتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات، ففي المنظمات كبيرة الحجم يجب أن يكون هناك مصدر موحد للمعلومات والبيانات، كما يجب أن تحدد قنوات تبادل المعلومات بوضوح لا يحتمل معه أي لبس، و الإدارة الناجحة هي التي تشجع تدفق المعلومات بين الوحدات الإدارية بصفه مستمرة لكي تكون القرارات رشيدة والإجراءات السلمية. (مصعب، 2008، ص 30)

معيقات الاتصال التنظيمي:

هناك مجموعة من المشكلات يمكن أن تعيق عملية الاتصال داخل المنظمة/المؤسسة على إيصال ونقل المعلومات والبيانات إلى أعضائها ومنها:

- التشويش بفعل متعمد أو غير متعمد .
- استعمال المفردات والمصطلحات غير المألوفة .
- عدم وضوح مقاصد المرسل و الفهم الخاطئ للمعاني .
- عدم الانتباه و التركيز وكثرة الاهتمامات الفرعية .
- الضغوط الخارجية .
- النزعة الانتقائية .
- إغلاق قنوات الاتصال .
- عدم وجود تخطيط كاف لعملية الاتصال .
- الرقابة على الاتصال .
- اختيار وسيلة الاتصال غير الملائمة .

- تحريف المعلومات. (محمد ، 2013، ص93)

خلاصة:

لقد تبين لنا من خلال معالجة هذا الفصل أن للاتصال التنظيمي أهمية كبيرة في المنظمات، وهذه الأهمية لا يختلف فيها الباحثون في العديد من التخصصات سواء أكان في ميدان علم النفس أو الاجتماع أو الاقتصاد أو الإعلام... إلخ، لاعتباره أمرا حاسما وضروريا في تحقيق التفاعل بين أعضاء التنظيم ككل بفضل أشكاله وقنواته وأدواته واتجاهاته المتعددة عندما تتوفر وتوظف توظيفا فعالا وكافيا.

انعكاسات الاتصال التنظيمي متعددة على الروح المعنوية للعاملين والعلاقات فيما بينهم وبينهم والإدارة وعلى الأداء الجيد، وتبرز تلك الانعكاسات في فعالية عملياته واشتغالها عندما يستطيع كل عنصر من عناصر المنظمة لعب دوره الذي وجد من أجله في المنظمة والمتوقع منه أن يلعبه.

ولا يمكن عزل الاتصال التنظيمي عن اتخاذ القرار بمختلف أنواعه ومستوياته، ونظرا لأهمية اتخاذ القرار في المنظمة خصصنا له فصلا كاملا وهو ما سنعالجه لاحقا.

الفصل الثالث: اتخاذ القرار

تمهيد

تعريف اتخاذ القرار

أطراف عملية اتخاذ القرار

خطوات اتخاذ القرار

أهمية اتخاذ القرار

أشكال القرارات

العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار

معوقات اتخاذ القرار

نظريات اتخاذ القرار

دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار

خلاصة

تمهيد:

الأفراد العاملون في المنظمات يتخذون القرارات باستمرار، أي أنهم يختارون من بين بديلين أو أكثر. فالمدراء مثلا يحددون أهداف المنظمة كالمنتجات التي يتم تصنيعها، العمليات التحويلية، وغيرها من القرارات. كما أن المدراء في المستويات الوسطى والمستويات الدنيا يحددون جداول الإنتاج، اختيار عاملين جدد، ويحددون الزيادات في أجور العاملين. وبالتأكيد، فإن اتخاذ القرار لا ينحصر في المدراء، بل يمتد إلى مستويات الإشراف الأخرى التابعة لهم، فرؤساء المصالح ورؤساء الورشات ورؤساء الفرق والعاملون أيضا يتخذون القرارات المتعلقة بأعمالهم في المنظمات التي يعملون بها. وفي هذا الفصل سوف نتطرق إلى مجموعة من العناصر لمعالجة هذا الموضوع، هي: تعريف اتخاذ القرار، أطراف عملية اتخاذ القرار، خطوات، أهمية، أشكال، العوامل المؤثرة، معوقات، نظريات اتخاذ القرار.

تعريف اتخاذ القرار:

اتخاذ القرار هو محور العملية الإدارية، ويتدخل في جميع الوظائف الإدارية ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اتخاذ أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها. (عبد الكريم، 2015، ص 5)

والقرار في المفاهيم الدارجة في الأوساط العامة لمنظمات الأعمال يعبر عن إرادة أو رغبة معينة لدى شخص معين بشكل شفهي أو مكتوب من أجل بلوغ هدف معين، ويفترض في هذا الحال توفر البدائل والاختيارات. القرار كذلك، يعبر عن الاختيار المدرك والواعي والقائم على أساس التحقق والحساب في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في موقف معين.

نظرا لأهمية تحديد مفهوم القرار اهتم به الباحثون والمختصون في العلوم الإدارية وخاصة مجال السلوك التنظيمي والموارد البشرية، والغرض من ذلك هو تقديم تعريف للمفهوم العلمي لاتخاذ القرار، ومن بين تلك المبادرات ما يلي:

- تعريف سايمون Simon: " اختيار بديل من بين البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال ". (عبد الحسين، 2013، ص15)

- تعريف يونغ Yong: " عملية إدراك تشمل الظواهر الفردية و الاجتماعية و تستند إلى حقائق وقيم ، تؤدي إلى اختيار بديل واحد ، من بين بدائل كثيرة تؤدي إلى حل ". (أحمد طعمة، 2010، ص15)

- تعريف برنارد Bernard: " التصرف العقلاني الذي يتأتى نتيجة التدابير والحساب والتفكير ". (عبد الحسين، 2013، ص 15-16)

- تعريف قاشي: " الاختيار القائم على أساس بعض المعايير، مثل اكتساب حصة كبيرة من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات، وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ في ذهن صاحب القرار مع احترام بعض تلك المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بالمعايير المستخدمة ". (قاشي، 2014، ص 81)

- تعريف إيمان: " عملية اختيار مدروسة لأحد البدائل المتاحة المتوفرة، تتم بعد تحليل موسع لجميع جوانب الموقف والمشكلة الخاصة بالقرار، وبذلك فإن اتخاذ القرار من وجهة نظر الإدارة تتسم بكونها عملية مفاضلة موسعة وتحليلية، من بين مجموعة من البدائل المتاحة والمقترحة، لتحقيق هدف أو مجموعته من الأهداف بما يتناسب مع عناصر الموقف وعوامله. (إيمان، 2020، ص 112)

نستنتج من التعاريف الواردة والتي اخترناها من بين الكثير، أنها تضمنت مجموعة من الكلمات والأفكار وركزت عليها، منها: البديل/البدائل، وجود مشكلة تحتاج إلى حل، القصد أو النية، العقل والإدراك والتحليل، الاعتماد أو الرجوع إلى معيار، اتخاذ القرار ليس حكراً على طرف معين، الانعكاس على أطراف أخرى، الحاجة إلى معلومات ومعطيات، ممارسة مستمرة باستمرار وجود دواعيها، مما يؤكد ضرورة توفر صاحبه على شروط عقلية وتكوينية لتفادي الارتجال، وهي شروط يمكن أن تساعد على تحليل وفهم مختلف أنواع القرارات ومصادرها.

ويمكن الإشارة إلى أننا لم نلمس في هذه التعاريف وغيرها التمييز بين عملية اتخاذ القرار التي هي منهج متكون من مجموعة أطراف وأدوات وإجراءات ومراحل تستعمل وتتبع لاتخاذ القرار، وبين اتخاذ القرار كأداء عملي يقوم به الفرد/العامل متبعاً تلك العملية. وهذا يؤكد ما سنعالجه في العناوين القادمة.

أطراف عملية اتخاذ القرار:

تقوم عملية اتخاذ القرار على ثلاثة أطراف، كل طرف له وزنه في الحصول على قرار في موقف محدد وهذه الأطراف كما ذكرها المالكي هي:

(1) الفرد متخذ القرار

(2) حيث قد يتبع أحد الأسلوبين، إما التروي والتفكير وعدم التسرع، وإما الإقدام والشجاعة والمبادأة إزاء

الموقف. (دون الوقوع في المغامرة)

(2) موقف اتخاذ القرار حيث تتعدد الأبعاد والعوامل التي يتضمنها موقف اتخاذ القرار، وأهمها الهيكل التنظيمي للعمل، نوعية الموقف، ارتباط الموقف بأحداث سابقة، ضغوط العمل، المعلومات المتاحة، درجة التنبؤ بردود الفعل.

(3) مجموعة العمل المشتركة في اتخاذ القرار، ويكون تأثيرهم من جانبيين، وهما:

الجانب الأول: هو التكوين الشخصي لكل عضو في الجماعة، وكفاءة قيامه بدوره.

الجانب الثاني: يرتبط بدرجة تماسك الجماعة وتوحيدها حول أهداف العمل. (العبيدات، 2014، ص23)

خطوات اتخاذ القرار: هناك خمس خطوات تضم عملية اتخاذ القرار:

(1) تشخيص المشكلة: إن التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها والبحث في الأسباب الرئيسية لحدوثها والتعرف على أغراض وآثار هذه المشكلة أي استعداد صاحب القرار للتعرف على المشكلة من خلال استخراج تلك النقاط الجوهرية

التي تتميز بها ومعرفة كيف كان حدوث المشكلة.

(2) تحليل المشكلة: بعد التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها تأتي مرحلة تحليلها عن طريق تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل لها وتحديد البيانات والمعلومات المطلوبة تحليلها ومصادرها.

(3) إيجاد البدائل: وضع عدة بدائل للحلول المحتملة، فلكل مشكلة عدة حلول، إذ من النادر أن نجد حلا واحدا لها، فمثلا لدينا مشكلة تدني ارتفاع مستوى التغيب في المؤسسة، من بين البدائل الموجودة وضع أساليب تحفيزية جديدة، اقتراح مواعيد مرنة للعمل، توفير النقل إن لم موجودا، وبذلك فالبدائل تتعدد درجاتها وأفضليتها انطلاقا من المشكلة المطروحة. للحل البديل شرطان:

(أ) أن يؤدي إلى تحقيق أغلب أو بعض النتائج التي يسعى إليها صاحب القرار.

(ب) اختياره البديل المناسب تتوفر فيه الإمكانيات اللازمة لتنفيذه

في حالة عدم توفر هاذين الشرطين يتعين على متخذ القرار استبعاد هذا البديل وتعويضه ببديل آخر تتوفر فيه.

(4) تقييم البدائل: تعتبر هذه المرحلة من بين المراحل الفكرية الصعبة، هنا يقوم الباحث بعملية مفاضلة بين البدائل.

(5) اختيار الحل الملائم اتخاذ القرار: اختيار بديل أو حل من البدائل المقترحة على أن يكون ملائم ويماكانه أن يصل إلى نتائج جيدة.

(6) متابعة تنفيذ القرار: فمتخذ القرار عليه أن يتابع ويراقب قراره، إذا كان كحل أمثل للمشكلة المطروحة، فعليه أن

ينقل قراره للآخرين ويشرح أبعاده ويقنعهم بهذا البديل. (نجاة، 2020، ص 368-369)

نموذج الرشد في عملية اتخاذ القرار: يبين النموذج التالي الخطوات الست في عملية اتخاذ القرار.

(1) تعريف المشكلة: حيث تظهر المشكلة حينما يظهر أن هنالك اختلافا بين الحالة الراهنة والحالة المرغوب الوصول إليها، فعلى سبيل المثال إذا ما أردت حساب المبلغ المتوفر لديك، ووجدت أنك أنفقت أكثر من الميزانية المخصصة، فإنك في هذه الحالة تكون قد عرفت المشكلة. والعديد من القرارات السيئة سببها أن متخذ القرار لم يتمكن من تحديد المشكلة، أو حدد المشكلة بطريقة خاطئة.

(2) الخطوات المهمة في حل المشكلة: وفي هذه الخطوة تظهر الرغبات والقيم والتفصيلات الشخصية لمتخذ القرار، حيث تؤثر فيه المعايير، ويعد تحديد المعايير من الخطوات المهمة في عملية اتخاذ القرار، حيث أن ما يعتقد شخص ما أنه مناسب، قد لا يكون مناسباً لشخص آخر. كما يجب الأخذ في الاعتبار بأن العوامل التي لم يتم تحديدها في هذه الخطوة تعتبر غير مهمة من قبل متخذ القرار.

ونادراً ما تكون المعايير التي تم تحديدها متساوية في درجة الأهمية.

(3) تحديد معايير القرار: يجب تحديد أوزان للمعايير لكي يمكن تحديد أولويتها.

(4) تحديد البدائل الممكنة المؤدية لحل المشكلة: إذ بعد تحديد البدائل، يجب على متخذ القرار تحليلها وتقييم كل منها، ويتم ذلك عن طريق تقييم كل بديل بالمعايير الموضوعية، وبذلك يمكن تحديد نقاط قوة وضعف وأوزان كل بديل.

(5) تحديد البديل الأفضل اعتماداً على التقييم السابق، واختيار البديل الذي يحصل على أكبر عدد من النقاط.

افتراضات النموذج: يتضمن نموذج القرار الرشيد عدداً من الافتراضات:

- وضوح المشكلة: المشكلة الواضحة، أي أن متخذ القرار يمتلك معلومات كاملة عن المشكلة.
- خيارات بديل معروفة: كي يتمكن متخذ القرار من تحديد المعايير وتحديد جميع البدائل. هذا بالإضافة إلى أنه المتوقع لكل النتائج المختلفة لكل بديل.
- تفصيلات واضحة: عن المعايير والبدائل ليتمكن ترتيبها ووزنها حسب أهميتها.
- معايير ثابتة: أي أن المعايير المحددة للقرار ثابتة، وأن الأوزان المخصصة لها كذلك ثابتة بمرور الزمن.
- عدم وجود محددات للوقت أو الكلفة: التمكن من الحصول على المعلومات الكاملة فيما يتعلق بالمعايير والبدائل بسبب الافتراض بعدم وجود محددات للوقت أو الكلف.
- العائد الأقصى: التمكن اختيار البديل الذي يحقق أعلى قيمة/مردود. (العطيه، 2003، ص 193-194)

أهمية اتخاذ القرار: إن اتخاذ القرارات هو لب أو جوهر وظيفة المدير حيث يعد التخطيط، التنظيم، التشكيل، القيادة والرقابة، الوظائف الرئيسية للإدارة، وكل منها يتصل بوضوح بالقرارات لتنفيذ الخطة، ووضع الأهداف، الخ....

لا يمكن تصور مؤسسة بدون اتخاذ القرارات، كما أن عملية الإدارة بكاملها لا يمكن أن توجد، وعلى هذا فإن اتخاذ القرارات تعم جميع المستويات الإدارية ويقوم بها كل مدير وكل عضو، وتوجد في كل جزء من أجزائها، وتتعامل مع كل موضوع محتمل. (العلاق، 2008، ص73)

أشكال القرارات:

العديد من المشاكل الروتينية والغير الروتينية، تتطلب أشكالا مختلفة من القرارات، وتظهر المشاكل الروتينية بشكل منتظم، ويمكن الاستجابة لها عن طريق الاستجابات المعيارية، ويطلق على مثل هذه القرارات، القرارات المبرمجة مثل، إعداد الطلب على المخزون حينما تصل مستويات المخزون إلى مستوى إعادة الطلب.

أما المشاكل غير الروتينية فهي مشاكل خاصة وجديدة، لم يقع التعامل معها سابقا، وبسبب عدم توفر الاستجابات المعيارية لها فإنها تتطلب حلا ابتكاريا، ويتم تصميم هذه الحلول خصيصا للموقف الحالي/الراهن، ويلاحظ بشكل عام، أن المدراء في المستويات الإدارية العليا ينفقون نسبة كبيرة من وقتهم في حل المشاكل غير الروتينية، مثل إدخال منتج جديد للأسواق من قبل منافس أجنبي، بالرغم من أن الخبرة السابقة قد تساعد في التعامل مع هذا التهديد المنافس، فإن القرار السريع يتطلب حلا ابتكاريا اعتمادا على الخصائص الجديدة المتميزة لموضع السوق الحالي، التي تتميز بالفوضى، يجب اقتراح أسلوب ثالث في القرارات يطلق عليها القرارات التوافقية، وهي قرارات ترتبط بشكل ضعيف مع مشكلة مستمرة، والتي لم يتم تطويرها خصيصا لحل هذه المشكلة. إذ بسبب الطبيعة الفوضوية للموقف، فإن ضرورة القيام بفعل سريع، قد يتطلب الاعتماد على حلول قريبة للمشكلة لتحسين الموقف، حتى ولو لم تؤد للحل تماما، بل هي تساعد في إيجاد حلول جزئية أو مؤقتة للمشكلة. (العطية، 2003، ص192)

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

يعتبر صائمون ومن خلال النموذج الإداري الذي صححه، بأن متخذي القرار يتأثرون بعدد من العوامل سواء البيئية أو العادات والتقاليد أو القيم أو نقص المعلومات اللازم، إضافة إلى عدم الاجتهاد في البحث عن بدائل لاتخاذ القرار، وبالتالي يرى أن القرارات الصادرة عنهم لا تتخذ بصورة عقلانية.

بما أن القرارات في جوهرها وليدة الظروف وتتأثر بصفات متخذيها، لأنهم يتخذونها سواء بحكم المسؤولية أو حسب الإمكانيات المتوفرة لديهم، إلا أن هناك عدد من العوامل التي يراها هي المؤثرة على عملية اتخاذ القرار وهي:

القيم

الميول الشخصية

المستوى الثقافي

الاعتبارات السياسية

المعلومات المفضلة والمؤثرة في القرار

التأثيرات البيئية

الإمكانيات المالية

الكفاءات والإطارات الوطنية والأجنبية

الهيكل التنظيمية

رغبات القيادة

حيث يضيف أيضا إلى أن القرارات التي تتخذ تعتبر هي القرارات المقبولة التي تأخذ قبل اتخاذها مراعاة رغبات القادة وموافقتهم عليها دون الاهتمام بالموضوع نفسه الذي اتخذ القرار على أساسه، أو من دون الاهتمام برغبات المستفيدين منهم. ويعتبر أن العامل الزمني أو ضيق الوقت هو العامل المهم من العوامل المؤثرة على اتخاذ القرار، وخاصة في الأزمات التي لا تتيح لمتخذ القرار الوقت الكافي للتشاور والحصول على الموافقة الجماعية من أجل اتخاذ القرار المتعلق بالأزمة. فمثلا العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري الصناعي يمكن تصنيفها إلى عوامل إنسانية مثل مدى قبولي واقتناع الأفراد بالقرار المتأخر، والاعتماد على الخبرة السابقة، والتركيز على حل واحد للمشكلة، وعدم اهتمام متخذ القرار بأي أفراد المجتمع الصناعي، أما العوامل التنظيمية فمنها عدم وجود نظام معلومات أو المركزية الشديدة التي يواجهها متخذ القرار. وكذلك عدم توفر الموارد المالية والبشرية والفنية لبعض المنظمات الصناعية، وعدم وضوح أهداف الأساسية لها، وكذلك حجمها، وضيق الوضع وتعارض أهدافها مع مؤسسات المجتمع المحلي، وأخيرا نفقات البدائل المقترحة لحل المشكلة: وتتلخص العوامل المؤثر في اتخاذ القرار في:

أولا: شخصيه المدير، حيث يعتبر أن عواطفه وقيمه وتاريخه ونوع العمل الذي يقوم به والأعمال السابقة التي مارسها، وكذلك اتجاهاته وخلفيته الاجتماعية والنفسية التي يعيشها، كلها عوامل تؤثر في فعالية القرار الذي يتخذه وكذلك مدى قدرته على التوقع والابتكار وتحمل المسؤولية وقدرته على ضبط النفس. وخاصة في وقوع الأزمات وقدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة والخبرة التي يتمتع بها جميعها عوامل تساعده في اتخاذ القرارات المناسبة.

ثانياً: المساعدون الذين يستعين بهم المدير، إذ أن قدرتهم على المشاركة أو أسلوب تفكيرهم وعرض الحلول كلها تساعد في فعالية القرار المتخذ.

ثالثاً: المرؤوسون الذين يطبق عليهم القرار، ويظهر هذا العامل كمؤثر على القرارات المتخذة، فعندما لا يتقبل المرؤوسون سلطة المدير عليهم، ولا يتعاونون في تنفيذ القرارات المتخذة أو تقديم المعلومات اللازمة وجمعها، يؤدي إلى ظهور تجمعات غير رسمية داخل التنظيم تشكل نوعاً من الضغط في العمل له انعكاساته على قرارات المدير.

رابعاً: العوامل البيئية، حيث تؤثر ظروف البيئة الخارجية والداخلية على القرارات الصادرة إذا ما تم مراعاتها أو تفاديها وإخراجها بشكل يتوافق معها. فمثلاً، عدم مراعاة العادات والتقاليد السائدة في مجتمع ما (كتعيين النساء في مؤسسة صناعية للعمل بمداومة ليلية) قد يؤدي إلى عدم تقبل هذا القرار، وبالتالي عدم مقدرة متخذ القرار على تنفيذه.

خامساً: ضيق الوقت، ويؤثر هذا العامل على القرارات المتخذة من حيث عدم إعطاء القرار الوقت الكافي لاتخاذ الحصول على المعلومات اللازمة له ودراسة البدائل، ويظهر هذا خاصة في القرارات التي تصدر بشأن مواجهة أزمات طارئة لا بد من العمل على حلها وبأسرع وقت ممكن حفاظاً على الأمان والاستقرار وحياة وممتلكات المواطنين والدولة (كوقوع حوادث العمل الخطيرة، الانقطاع المفاجئ لوصول المواد الأولية للتصنيع بسبب اضطرابات في البحر أو الجو). (القاضي، 2010، 56-59)

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

1) ضغوطات خارجية على متخذ القرار: تمارس ضغوطات خارجية على متخذ القرار لتفضيل الحلول وتحقيق الأهداف المطلوبة والمرغوبة دون الاهتمام بالاعتبارات والجوانب الأخرى اللازمة لمراعاتها أثناء اتخاذ القرار.

المنظمة خلية من خلايا المجتمع النشطة لذا فإن قراراتها تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على المجتمع، كما أنها ستتأثر أيضاً بظروفه، ومن أمثلة العوائق الخارجية:

القوانين التي تسنها الدولة

الرأي العام

المنافسون

المستهلكون

الموزعون

(2) التردد والخوف من إصدار القرارات: يرجع 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 أو لأسباب أخرى مثل:

- عدم وضوح الأهداف في ذهن متخذ القرار فهذا من شأنه جعل المستقبل يتسم بالغموض، وضعف القدرة على تحديد الأهداف بدقة.
- ضعف القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل، ومن ثم عدم ترتيبها حسب أولويتها.
- قلة خبرة متخذ القرار التي تجعله يعتقد أنه ينبغي أن تكون قراراته صحيح مائة بالمائة.
- تعدد أساليب الرقابة المفروضة على عملية اتخاذ القرار .
- عدم وضوح الصلاحيات و المسؤوليات و ممارستها بدرجة غير مرضية .
- الضغوط و الالتزامات، كذاتية متخذ القرار، و التكاليف و غيرها.

(3) عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار: ويرجع سبب ذلك إما لعدم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة أو التردد في تقديم المعلومات أو إنكار وجودها لسريتها أو الخوف من النتائج السلبية. إن من أهم الصعوبات التي تواجه اتخاذ القرار ، عدم توافر البيانات و المعلومات الجيدة المتجددة عن ظروف العمل وإمكانياته حيث تعتبر البيانات و المعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لصنع القرارات و ذلك للأسباب التالية :

- المعلومات تفيد في تحديد المشكلة .
- تحديد البدائل و تقييمها طبقا للنتائج المرتقبة من كل بديل .
- عدم تخصيص الوقت الكافي لدراسة البدائل وتقييمها، عندما لا تولي المؤسسة أهمية لاتخاذ القرار.

(3) البيروقراطية في التعامل وعدم المشاركة في اتخاذ القرار: قد ترى الإدارة العليا في بعض الحالات عدم إشراك من هم دون مستوى متخذ القرار حرصا على مصلحة العمل، وفي الوقت ذاته نجد أن عدم مشاركة للجماعة في اتخاذ القرار يمكن أن يضعف التنفيذ المترتب عن القرار المتخذ، لذلك تعتبر المشاركة في صنع القرار من الأمور بالغه الأهمية لا سيما في الوقت الحالي، باعتباره مظهرا هاما من مظاهر الديمقراطية في مجال العمل، هذا فضلا عما تكتسبه هذه المشاركة من دور فعال في تحقيق الرشد والعقلانية للقرارات، وهكذا نجد أن هذه المعوقات السابقة تؤثر في اتخاذ القرار. (رمال، 2016 / 2015، ص69)

نظريات اتخاذ القرارات:

يختلف الكتاب فيما بينهم بالنسبة للقرارات التي يتخذها كبار المسؤولين في المنظمات وذلك بسبب اختلاف الآراء وإصدار القرارات التي تبني في معظمها على القيم الاجتماعية. القيم تكون في معظمها تقديريه وتعبر عن الآراء الشخصية والقناعة الفردية والمصالح الذاتية. ولهذا من الضروري التمييز بين القرارات التي تقوم على أساس التقويم الشخصي، وهي قرارات يكون الحكم فيها على أساس التوقعات والتصورات والمعلومات المتراكمة، وبين القرارات التي تؤدي إلى تنفيذ الاختيار النهائي. فالنوع الأول من القرارات، أي تلك التي تبني على قيم، يصعب إثباتها والتأكد من صحتها بطريقه ملموسة وبصفة علمية أكيدة في حين أن القرارات المبنية على حقائق هي تلك التي تخضع للتجربة ويمكن ثبوت صحتها بالأسلوب العلمي التجريبي.

وفي هذا الإطار يجدر بنا أن نتعرض لبعض النظريات التقليدية في مجال اتخاذ القرارات، ونتعرف على بعض الاعتبارات التي تؤثر في نوع القرارات المتخذة وتطغى عليها. وباختصار، هناك أربع نظريات رئيسية هي كما يلي:

1) نظرية الدوافع المادية والاقتصادية لاتخاذ القرار: التي بناها الأستاذ تشارلز ليند بلوم.

تقوم هذه النظرية على أساس أن طرق اتخاذ القرار تتغير باستمرار وذلك تبعاً لتغير الظروف واستعمال تكنولوجيا جديدة متطورة، كما أن القرارات تتخذ بناء على ضوء الفوائد المادية والثمار التي تجني من أي قرار. وعليه، فإن اتخاذ القرار يتطلب اتباع الخطوات العلمية التالية:

- إلمام القيادة وفهمها فهما جيداً لجميع المشاكل التي تدرسها بدقه ونظام.
- اختيار البدائل لكل قرار وتحديد مصاريف كل بديل.
- وضع قائمة مرتبة ترتيباً علمياً بالفوائد المتوقع الحصول عليها.
- التوصل عن طريق المقاييس الثلاثة السابقة إلى أحسن طريقه لجني الثمار والحصول على أكبر فائدة ممكنة. ويستخلص من هذه النظرية أنه عن طريق الأسلوب العلمي يمكن تحقيق أحسن النتائج التي يريد أي إنسان يسعى لبلوغ أهدافه بطريقة علمية مدروسة. إلا أن هذه الافتراضات النظرية لا يمكن أن تثبت في الميدان العلمي وذلك نظراً لعدم توفر الوقت الكافي لاتخاذ القرار، المعلومات المتوفرة للإنسان وميوله إلى تحقيق نتائج معينة يرغبون في تحقيق نتائج أخرى غائبة عن أدهانهم، وصعوبة التحكم في مجرى الأحداث بالمستقبل.
- اعترف الأستاذ ليند بلوم (صاحب النظرية) بأنه من الصعب أن يتفوق الناس المعنيون بأي قرار على اتباع أسلوب معين ويقتنعون كلهم بأن القرار المتخذ هو الذي يحقق غايات جميع الأفراد.

(2) النظرية العملية لاتخاذ القرار:

بما أن النظرية السابقة تعتبر تصورية وتستجيب لطموحات الفكرين والمخططين الذين يحلوا لهم أن يضعوا تصورات فكرية معقدة لكل نظرية مثالية، فإن بعض المفكرين يرون أنه من الأفضل الاعتماد على الأساليب التقليدية والبسيطة في اتخاذ القرارات بحيث يكون المنطلق الأساسي هو الواقع المعيش والبرامج المتشابهة والموجودة في الوقت الحاضر. بمعنى آخر، الشيء المهم هو التقليل من الاعتماد على النظريات المثالية، والاهتمام بالخطوات المتوالية والإجراءات التكميلية التي تتخذ للتغلب على جميع الصعاب التي تواجه أي مسئول في مركز عمله. وفي واقع الأمر، أن هذا الأسلوب يعني أن القرارات التي تتخذ لا تحل المشاكل بصفة جذرية مهما كانت درجة العقلانية فيها، وإنما تحل عن طريق مجموعات متعاقبة من القرارات التي تتخذ نتيجة لتغيرات طارئة وبروز ظواهر جديدة لم تكن واضحة للعيان في الماضي.

وبناء على ذلك، فإن الحلول النهائية للمشاكل هي نتيجة للتغيرات الجزئية والتعديلات التي يتطلبها الوضع والتقويمات التي تحصل أثناء القيام بالواجب.

القرارات العملية، إذن هي القرارات التي تتخذ في مراحل متلاحقة، وهي قرارات مخصصة لحل المشاكل التي يواجهها الإنسان أثناء تنفيذه برامج، ولهذا فإن هذا النوع من القرارات العملية لا يصلح للتخطيط المستقبلي وإنما يصلح لمعالجة القضايا الحاضرة.

(3) النظرية التوفيقية/ الترضية لاتخاذ القرار: للأستاذ هربرت سايمون وغيره من المفكرين التنظيميين.

القرارات المتخذة بالنسبة لنهم تجمع بين المثالية والواقعية (أي النظرية الأولى والنظرية الثانية). وحثتهم في ذلك أن الإنسان يعتمد على الأساليب العلمية ويحاول أن يجد البدائل الجيدة، ويستعين بالخبراء للتعرف على آرائهم وتؤكد من جدول تخطيطاته المستقبلية. لكن المشكلة هنا أن القرارات المتخذة يختلف وضعها من قرار إلى قرار. فهناك القرار الذي يتخذه الإنسان وهو واثق من صحته ونتيجته مضمونة بفضل المعلومات المتوفرة عنه، ثم أن هناك القرار الذي يتخذه في ظروف غامضة وصوره غير واضحة في الواقع في الوقت الذي يتخذه فيه. وهنا يختلف الوضع عن المرة السابقة التي تم اتخاذ القرار فيها وكل شيء واضح.

في حالة الغموض يلجئ الإنسان إلى نوع القرارات الجزئية أو التي تتخذ في فترات متعاقبة بحيث يعتمد كل شيء عن التغيرات التي تحصل فيما بعد، وأنداك يتم اتخاذ القرارات التعديلية التي يتطلبها الوضع. وأما في حالة اتخاذ قرار مخاطرة واحتمال النجاح والفشل فيه، فإن الإنسان يقوم بمغامرة قد تعود بالفائدة عليه أو تؤدي به إلى التهلكة.

الخوف من التورط والوقوع في المآزق يصعب الخروج منها بسلام، يسعى المسئولون إلى اتخاذ قرارات مقبولة وترضيبهم إلى حد ما، ويفرضون أن يخاطروا بمستقبلهم حتى ولو كانت المخاطرة مضمونة العواقب أو نسبة النجاح فيها قوية جدا. وهذا التحفظ يجعل الإنسان، بصفة عامة، يقبل بالحلول البسيطة والمضمونة العواقب، وتكون النتيجة في النهاية هي الاعتماد على الأسلوب التقليدي والمألوف في العمل والمقبول لدى الجميع.

4) النظرية التفضيلية/التكميلية لاتخاذ القرار: إيتزيوني (Etzioni) وبعض المفكرين.

بالنسبة لهم فإن القرارات تختلف باختلاف المشاكل التي يحاول أي إنسان أن يعالجها ويجد الحلول الملائمة لها. هناك القرارات الحاسمة والمصيرية التي تتطلب التفاصيل الدقيقة والتخطيط المسبق لها، لأنها لا يمكن البت فيها بسهولة نظرا لحيويتها وتأثيرها في مجرى الأمور. لكن في نفس الوقت نلاحظ أن هناك بعض القرارات الروتينية التي يمكن اتخاذها بسهولة لأنها مكتملة للقرارات الحاسمة وتصويب الأخطاء التي تبرز خلال مراحل تنفيذ القرارات. انطلاقا من هذه الحقائق الخروج بفكرة واضحة عن اتخاذ القرارات وهي:

" أن القرارات الحاسمة تتطلب البدائل والتفاصيل الدقيقة والتخطيط لما سيحدث في المستقبل وذلك على ضرورة ضوء المعلومات المتوفرة عند اتخاذ القرار. وهذا النوع من القرارات يعتمد على العقلانية والدراسات المعمقة ومعرفته التكاليف المادية والطاقات الإنسانية اللازمة لضمان تنفيذها. وفي إطارها قد تستدعي الظروف لاتخاذ قرارات جزئية مكتملة لها خلال فترة الإنجاز. (بوحوش، 1984، ص171)

دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار:

تستدعي القرارات الهامة داخل المؤسسة، وحتى القرارات العادية اتصالات مناسبة لكل حالة من الحالات، أحيانا تكون مكثفة وأحيانا أخرى تكون معقدة أو بسيطة، بحيث يتم احترام السُّلمية في جمع المعلومات، وفي التشاور وعقد الاجتماعات واحترام الصلاحيات الخاصة بالأفراد. وترتبط عقلانية القرار بعقلانية الاتصال ارتباطا وثيقا، إذ لا يمكن اتخاذ قرار عقلائي ضمن لا عقلانية الاتصال، هذه العقلانية التي تتبع التحضير للقرار وصناعته ثم اتخاذه فتنفيذه وأخيرا متابعة مدى احترامه ومدى نجاحه والمعلومات الراجعة الخاصة به وتصحيحه إن استلزم الأمر ذلك، كل هذه المراحل تتحرك ضمن نظام اتصالي عقلائي مناسب لطبيعة المؤسسة والنشاط وطبيعة القرار ذاته، ومن جهة ثانية لا تنفع عقلانية الاتصال ودقته إن كان القرار غير عقلائي، أما إذا كان القرار عقلائيا ولكن نظام الاتصال غير عقلائي فإنه يشوه ومعه يشوه التنفيذ وينقص من عقلانيته.

لهذا نجد أن عقلانية الاتصال ودقته تكشف عيوب اتخاذ القرار أثناء التنفيذ خاصة، لأن الجانب العملي الذي يجسد الاتصال يكشف عن الكثير من العيوب والصعوبات الميدانية، وأحيانا قد يكون اتخاذ القرار غامضا عندما يريد المقررون تحليل الخيارات من كل الجوانب وهناك فرق بين حالة الشك والغموض في اتخاذ القرار. قد توجد علاقة بين صعوبة اتخاذ القرار والاتصال، فقد تكون لصعوبة الاتصال علاقة مباشرة أو غير مباشرة باتخاذ القرار داخل المؤسسة، منها صعوبة أو قلة الاتصال بالجهات القيادية أو عدم وضوح الرسالة وعدم فهم المرسل لمضمونها أو تحريفها بصفة عمدية، من طرفه لأهداف معينة، أو عدم اختيار الأوقات المناسبة للاتصال إذا كان مزعجا أو مثيرا للقلق أو لحصول بعض الضعف الوظيفي في أحد أجزاء شبكة الاتصال، مما ينعكس سلبا على سير المؤسسة بصفة عامة وصناعة القرار بصفة خاصة، و إذا استمر هذا الخلل وتكرر فإنه يتحول إلى مصدر للصراع. يشكل الاتصال الإداري واتخاذ القرارات جانبن مهمين في العملية الإدارية، والاتصال هو الدعامة الأساسية لتوفير ونقل المعلومات الضرورية لاتخاذ القرار. (زيزي ، 2016 ، ص 82)

خلاصة:

مما سبق تبين أن اتخاذ القرار يعد جوهر كل العمليات الإدارية الأخرى ومقرر مصيرها وأكثر الأنشطة تكرارا واستمرارا في الوظائف التي يقوم بها المستخدمون رؤساء كانوا أم مرؤوسين، معتمدين على تجميع المعلومات والمعطيات كمواد أولية ضرورية بغرض تحليلها وفهمها لإيجاد أنسب البدائل للوصول إلى الحلول عبر اتخاذ القرار بشأنها ثم تقييمه. نظرا لهذه الأهمية التي تميز اتخاذ القرار وعملياته انشغل به الباحثون والميسرون كل حسب اهتماماته. مما قدم تفسيرات علمية وعملية ساعدت الممارسين في المنظمات في اتخاذهم لمختلف القرارات في المواقف المتعددة التي تواجههم، بوعي وأقل ارتجالية وخطورة ممكنة كلما التزموا بتوصيات تلك البحوث العلمية والعملية بما فيها ما نهت إليه من معيقات وصعوبات مخلة باتخاذ القرار وعملياته.

لتبني مبدئ الاعتماد على البدائل أو ما يطلق عليه تنظيميا "السيناريوهات" مكانته كذلك في نظريات اتخاذ القرار، تفاديا للانسداد في المواقف الصعبة كأوقات الأزمات (التي يجب أخذها في الحسبان عند إعداد البدائل) التي كثيرا ما تفاجئ المسيرين.

إن علاقة اتخاذ القرار وعملياته بالاتصال وعملياته، خاصة الاتصال التنظيمي، أقرتها النظريات وقرها الواقع العملي، فلا وجود لقرار دون الاعتماد الكامل على معطيات ومعلومات تتحرك بمرونة وسرعة في المنظمة في كل اتجاهات.

الفصل الرابع: الجانب المنهجي

تمهيد

منهج الدراسة

الدراسة الاستطلاعية

أهمية ودواعي الدراسة الاستطلاعية

مكان وزمان الدراسة الاستطلاعية

المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية

أداة الدراسة

الخاتمة

تمهيد

بعد القيام بتحديد مقدمة البحث والإشكالية وفرضياتها وأسباب التطرق لهذا الموضوع وأهميته وأهدافه في الفصل الأول، والتطرق إلى الجانب النظري في الفصل الثاني إلى الاتصال التنظيمي وعناصره، واتخاذ القرار في الفصل الثالث، سيتم عرض، في هذا الفصل، إجراءات الدراسة الميدانية والتي تتمثل في الدراسة الاستطلاعية، وكان من المفروض أن تكون متبوعة بالدراسة الأساسية، ولكن الظروف التي نحن فيها المتمثل في مرض (COVID-19) لم تسمح لنا بإنجازها واكتفينا بعرض ما أعددناه لإجرائها.

منهج الدراسة:

يتوقف نوع اختيار المنهج لمعالجة متغيرات أي بحث علمي على طبيعة البحث ونوعية المشكلة المدروسة وكذلك على الإمكانيات العلمية والمادية المتوفرة.

عزمنا على استخدام المنهج الوصفي الإحصائي، انطلاقاً من طبيعة الدراسة والبيانات المراد الحصول عليها للإجابة على السؤال الرئيسي: هل يختلف تأثير الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار باختلاف بعض المتغيرات (الجنس، السن، الأقدمية، الفئات المهنية)

الدراسة الاستطلاعية:

الدراسة الاستطلاعية هي الدراسة التي يتم إجراؤها لفحص مشكلة ما زالت تحتاج إلى تحديد وتوضيح أكثر، بهدف التعرف على الأولويات، وتطوير التعاريف الإجرائية وإعداد وتحسين تصميم البحث النهائي، كذلك للتأكد من استعداد المؤسسة التي ينوي الباحث اختبار فرضيات دراسته فيها لاستقباله وكذا قابلية الموضوع لدراسته فيها متبوعة باستكمال الإجراءات الإدارية، كما تساعد الدراسة الاستطلاعية على اختيار الطريقة المناسبة لجمع البيانات واختيار أدوات الدراسة المناسبة واختبارها.

أهمية ودواعي الدراسة الاستطلاعية:

تتجلى أهمية الدراسة الاستطلاعية كونها تمكن من تقديم صورة علمية واضحة عن مختلف الخطوات المنهجية للبحث الميداني، بوصفها ثم التأكد من قابلية الموضوع للدراسة ميدانيا وتوفر العينة ووصفها وكيفية اختيارها من مجتمع الدراسة،

طبعا بعد اختبار أدوات جمع المعطيات والبيانات على العينة الاستطلاعية، وأخيرا شروط إجراء الدراسة الأساسية كقدير مدتها وميزانيتها.

مكان وزمان إجراء الدراسة الاستطلاعية:

لقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية يومي: 22 و 23 ديسمبر 2019 بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بسيدي بلعباس، وكان الهدف منها:

- التأكد من قابلية الموضوع للدراسة بعد الحصول على الموافقة لإجراء بحث ميداني في إطار إعداد مذكرة ماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية؛
- التعرف على نشاط الشركة؛
- طلب مجموعة من المعلومات عن: الهيكل التنظيمي، عدد العمال وتوزيعهم حسب الرتب، كيفية اشتغال عملية الاتصال التنظيمي، العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات عند مختلف رتب العمال، التحضير لأدوات الدراسة المناسبة.

المجال الجغرافي للدراسة الاستطلاعية:

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية الغازية بالجزائر، مهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وكذلك نقل الغاز وتوزيعه، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج. منذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد، إذ أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 29 شركة فرعية، وتشغل أكثر من 75.000 عامل.

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، و مساهمتها في تجسيد سياسة الطاقة في الجزائر التي ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية و التوزيع العمومي للغاز، مما سمح برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97 % ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 37% .

إن سونلغاز عازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل، وقد سخرت على الدوام تمويلات هامة من أجل تطوير و تعزيز المنشآت الكهربائية و الغازية.

في الفترة 2005-2010، وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها كذلك.

وطموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة قوية ذات كفاءة عالية لمواجهة المنافسة المستمرة والمتزايدة في الأسواق العالمية، لتحتل مكانتها بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر المتوسط.

لمحة تاريخية حول مجمع سونلغاز:

بعد الاستقلال وبموجب المرسوم رقم 59-69 (أطلق عليها المستعمر الفرنسي اسم كهرباء وغاز الجزائر EGA سنة 1947) تحولت إلى الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ) بغية إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييرية ليكون في مقدورها مواكبة تطورات التنمية الاقتصادية والصناعية في البلاد بعد الخروج من الحقبة الاستعمارية. في سنة 1991 وبموجب المرسوم رقم 91 - 475 تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC SONELGAZ) وتدمج تحت وصاية الوزارة المكلفة بالطاقة، أهم مهامها الخدمة العمومية والتي تقر بضرورة استقلالية التسيير الاقتصادي والتجاري لمنشآتها وفي نفس الإطار صدر المرسوم الرئاسي رقم 02 - 195 الذي ينص على أن هذه المنشأة العمومية تتحول إلى مؤسسة ذات أسم.

كل هذه التغيرات منحت المؤسسة إمكانية توسيع نشاطاتها إلى خارج الوطن، حيث ساعدها التنظيم الهيكلي الذي امتازت به من الصمود في وجه التغيرات التي عصفت بالمؤسسات الوطنية عموما، وتماشيا مع التحولات السابقة عمدت إلى انتهاج طرق تنظيمية جديدة فأصبحت سنة 2004 مجمعا شركة قابضة إذ تم هيكلتها على شكل شركات متفرعة. أهم نشاطاتها الأساسية هي:

1- سونلغاز إنتاج الكهرباء SPE

2- مسير شبكة نقل الكهرباء GRTE

3- مسير شبكة نقل الغاز GRTG

4- مسير شبكة التوزيع XD

هذه الأخيرة التي تمت هيكلتها سنة 2006 في أربع شركات فرعية:

- شركة توزيع الوسط SDC

- شركة توزيع الشرق SDE

- شركة توزيع الغرب SDO

طبقا للمخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية تم إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة ب SDC شركة ذات أسهم، كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق و الوسط و الغرب من جهة، وإلحاق شركة

التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى. حيث أنشأت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC شركة ذات أسهم بتاريخ 2017/04/04 تسيير عبر 52 مديرية للتوزيع 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني.

مديرية سيدي بلعباس هي من ضمن 19 مديرية تابعة لشركة التوزيع، ينحصر نشاطها داخل الولاية وهي تضم 04 مقاطعات للكهرباء و 06 مقاطعات للغاز و 08 وكالات تجارية.

مهام الشركة: الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لها مجموعة من النشاطات: تتمثل ن في توزيع مادة الكهرباء والغاز للعائلات والمواطنين والإدارات والمؤسسات والقيام بدراسة الأشغال وتقديم مختلف الخدمات التجارية للزبائن تمس مجال شراء الطاقنين (الكهرباء والغاز) وبيعهما للزبائن النهائيين (توتر عالي، توتر متوسط، توتر منخفض) و (ضغط عالي، متوسط، منخفض). كما تقوم الشركة بتسيير وتنمية وتطوير الشبكات والتركيبات الكهربائية والغازية وتضمن معها تلبية كافة طلبات الربط بالتوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض في إطار دفاتر الشروط والنظام ساري المفعول، وكذلك:

- تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة للغد من أجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن.
- تأمين الهياكل والبنى الأساسية لمواجهة تزايد الاستهلاك وخاصة استهلاك الطاقة الكهربائية (قدرات الشبكات والمحولات الرئيسية، تأمين الخطوط من العوامل المناخية).
- تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف.
- مرافقة وإنجاز مشاريع التنمية وفقا لمهام الشركة وفي إطار برامج الدولة.

عدد عمال المؤسسة بولاية سيدي بلعباس: يبلغ تعداد عمال المؤسسة 516 موزعون كالتالي:

جدول (2) يبين تعداد عمال المؤسسة بولاية سيدي بلعباس

الرتبة	التعداد	%
إطار.	147	28.49
عون تحكم.	197	38.18
عون تنفيذ.	172	33.33
المجموع	516	100

يظهر من الجدول أعلاه أن أعوان التحكم يمثلون أعلى نسبة.

دراسة الهيكل التنظيمي:

قسم الدراسات وإنجاز الأشغال: يتمثل دور هذا القسم في دراسة المشاريع الكهربائية والغازية التي تقوم المديرية بالإشراف عليها ومن ذلك إنجاز هذه الأشغال مع المؤسسات المقاوله المختصة ومراقبة تقنيي ومهندسي القسم، يتكون هذا القسم من:

(1) مصلحة دراسة وإنجاز أشغال الكهرباء.

(2) مصلحة دراسة وإنجاز أشغال الغاز.

(3) مصلحة تسيير الاستثمارات.

قسم تقنيات الكهرباء: يقوم بالإشراف على استغلال شبكة توزيع الكهرباء وصيانتها والعمل على تطويرها والقيام بإصلاح ما يقع من الأعطاب ومن حوادث الكهرباء.

قسم تقنيات الغاز: يقوم بمختلف مصالحه بالإشراف على استغلال شبكة توزيع الغاز وصيانتها والعمل على تطويرها والقيام بإصلاح ما يقع من الأعطاب ومن حوادث الغاز.

قسم العلاقات التجارية: يقوم بالإشراف على كل العمليات التجارية للمؤسسة مثل: الفاتورة، تحصيل مدفوعات الزبائن وتقديم الخدمات التجارية لهم.

قسم الموارد البشرية: يقوم بالإشراف على كل العمليات المتعلقة بتسيير المستخدمين مثل التوظيف، التكوين، الأجور، التأمين الاجتماعي، تسيير المسار المهني...

قسم تسيير نظام المعلوماتية: يقوم بتسيير نظام معلومات المؤسسة وتطوير شبكة التواصل بين المصالح وصيانة المعدات المعلوماتية ونسخ مختلف الدفاتر المحاسبية وفواتير الزبائن.

قسم المالية والمحاسبة: يقوم بمتابعة كل العمليات المالية للمؤسسة مثل: تسجيل الأجور، الضرائب، فواتير الموردين ومختلف الأعباء والتكاليف وتسديدها، متابعة إدارات الوكالات التجارية، متابعة العمليات ما بين الوحدات وما بين المؤسسة والمديرية العامة بوهرا، متابعة مصاريف وأعباء حظيرة السيارات والوقود، استثمارات المؤسسة بالإضافة إلى مراقبة رخص البرامج وإعداد التقارير الشهرية من خلال لوحة القيادة.

مصلحة الوسائل العامة: تقوم هذه المصلحة بتوفير كل الإمكانيات والوسائل التي تعمل بها أقسام المؤسسة من المواد واللوازم المستهلكة والنقل والإيجار وصيانة المعدات وتوفير الوسائل لحظيرة كل المركبات كالوقود وقطع الغيار...

أمانة المديرية: تشرف على أمانة مكتب المدير وحفظ الأختام وكل ما يتعلق بشؤونه الخاصة وشؤونه التنظيمية مثل تحرير الوثائق للإمضاء والفاكسات وتسيير البريد الوارد والصادر...

المنازعات: تقوم المكلفة بما بكل الشؤون القضائية للمديرية ومتابعة المنازعات على مستوى المجالس والمحاكمات ومسك هذه الملفات وبالتنسيق مع محامي المؤسسة.

الأمن الداخلي: يقوم المكلف به بالحفاظ وحماية أملاك المؤسسة وعتادها من خلال التنسيق مع أعوان الأمن واستعمال أجهزة المراقبة المتوفرة وإعداد التقارير الشهرية حول الوضعية الأمنية للمؤسسة.

الاتصال: يقوم المكلف به بحملات التوعية والتحسيس حول مخاطر الكهرباء والغاز ويتمثيل المؤسسة أمام وسائل الإعلام.

أداة الدراسة:

الاستبيان: يعد الاستبيان من أكثر الوسائل المستعملة في البحوث التطبيقية والوصفية التي تساعد الباحث على جمع المعلومات اللازمة لموضوع البحث.

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على استبيان للحصول على المعلومات الشخصية والمهنية للعمال، بحيث بنينا هذا الاستبيان بالاعتماد على منهجية بناء الاستبيانات وأدوات القياس وعلى أدبيات الموضوع والدراسات السابقة، ثم تم تحديد أبعاده الرئيسية والجزئية وأخيرا وضع مؤشرات/بنود لها بالاستعانة بالدراسات السابقة والاستبيانات التي استعملتها، وكذا بطريقة الجمع والتكليف ليتماشى الاستبيان وموضوع وإشكالية بحثنا.

الجمع بين المتغير المستقل (الاتصال التنظيمي) والمتغير التابع (اتخاذ القرار) في بند واحد والاعتماد على ثلاثة بدائل هي الصيغة التي تجعل من الأداة/الاستبيان الذي بنينا نوعا يختلف عن الأعمال الأخرى التي تناولت الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار. وتنقسم هذه الأداة إلى محورين:

المحور الأول: يتضمن المعلومات الشخصية لعناصر العينة

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى:

2. السن: 20 سنة فأقل

من 21 إلى 30 سنة:

من 31 إلى 40 سنة:

من 41 إلى 50 سنة:

أكثر من 51 سنة:

3. الأقدمية في المؤسسة: 5 سنوات فأقل:

- من 6 إلى 10 سنوات:
- من 11 إلى 15 سنة:
- من 16 إلى 20 سنة:
- 21 سنة فأكثر:
4. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
5. الفئة: إطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني: يتضمن متغيرات وأبعاد الاستبيان

البدائل: دائما، أحيانا، أبدا.

متغيرات الدراسة: تتمثل في المتغير المستقل "الاتصال التنظيمي" والمتغير التابع "اتخاذ القرار" والمتغيرات الوسيطة (كل الوسائل والعوامل التي يجري بها وفيها الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار، كالوسائل التقليدية والإلكترونية وغيرها، وفي إطارها كالمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية).

المتغير المستقل:

1. الاتصال التنظيمي: يشير في هذه الدراسة إلى تبادل المعلومات، الرسمية المكتوبة والشفوية في إطار العمل، بين المستخدمين بمختلف الوسائل وفي جميع الاتجاهات، وله علاقة باتخاذ القرارات، وفيه نوعان الداخلي والخارجي.

أبعاد المتغير المستقل:

1.1. الاتصال التنظيمي الداخلي: يشير إلى كل الاتجاهات (النازل، الصاعد الأفقي، المنحني) الذي يتم داخل المنظمة بين المستخدمين وله علاقة باتخاذ القرارات.

2.1. الاتصال التنظيمي الخارجي: يشير إلى كل المعلومات الرسمية الواردة إلى المؤسسة والتي يستغلها المستخدمون في اتخاذ القرارات كل حسب منصبه ورتبته وتخصصه.

المتغير التابع: اتخاذ القرار، وهو ثلاثة أنواع؛ اتخاذ القرار الاستراتيجي، اتخاذ القرار التكتيكي، اتخاذ القرار الإجرائي/العملي. الدراسة الحالية تهتم بالنوع الثالث وهو اتخاذ القرار الإجرائي.

بعد المتغير التابع: يتمثل في؛

اتخاذ القرار الإجرائي: يشير في هذه الدراسة إلى كل اختيار واعٍ، يُعتقد أنه الصائب، من بين الاختيارات المتاحة والذي

يتخذ كل مستخدم في المنظمة في إطار أداء مهامه، وذو علاقة بأنواع الاتصال الداخلي أو الخارجي.

مؤشرات/بنود الاستبيان

الاتصال التنظيمي الداخلي في علاقته مع اتخاذ القرار:

1. تتخذ القرارات المناسبة مباشرة بعد الاطلاع على مختلف الإعلانات/المنشورات الداخلية.
2. تتخذ قراراتك عند ممارسة مهامك بعد اطلعك على التعليمات التي تصلك (المكتوبة أو الشفوية).
3. تتخذ قراراتك عند ممارسة مهامك بعد اطلعك على التقارير التي تصلك (المكتوبة أو الشفوية).
4. تتخذ قراراتك بالتنسيق مع كل الأطراف المعنية، لتطبيق ما تطلع عليه من الإعلانات والمنشورات الداخلية وما يرد إليك من التعليمات والتقارير.
5. تتخذ قراراتك عند ممارسة مهامك حسب ما يتم الاتفاق عليه في الاجتماعات التي تحضرها داخل المؤسسة.
6. تتخذ قراراتك المتعلقة بمهامك وذات العلاقة بالمصالح الداخلية الأخرى بعد التنسيق معها.
7. تتخذ قراراتك التي هدفها تطوير أداء مهامك بالتنسيق مع المصالح الداخلية الأخرى التي تنعكس عليها نتائج ذلك التطوير.
8. تتخذ قراراتك بالتنسيق مع المصالح الداخلية الأخرى كلما تعارض أداء مهامك مع مهامها.
9. تتخذ قراراتك التي هدفها المبادرة لإزالة العقبات التي تعترض أداء مهامك بالتنسيق مع المصالح الداخلية التي تنعكس عليها نتائج تلك المبادرة.
10. تتخذ قراراتك الخاصة بالأحداث الداخلية غير المألوفة بعد التأكد من توافقها مع التشريع ومعايير العمل مع استشارة أهل التخصص.
11. تتخذ قراراتك بعد طلب توضيح التعليمات والتوجيهات والتقارير من مصادرها الداخلية إذا لم تتأكد من فهمها.
12. تتخذ قراراتك بعد التأكد من الرجوع إلى هدوئك والتخلص من بعض الانفعالات التي قد تستثيرها عندك بعض التعليمات أو التوجيهات أو التقارير أو الاجتماعات الخارجية.
13. تتخذ قراراتك بعد التأكد من احترام الإجراءات اللازمة لعدم إلحاق الضرر بالأطراف الداخلية المعنية.
14. تتخذ قراراتك في الوقت المناسب والمواعيد المتفق عليها داخل المؤسسة.
15. تصحح قراراتك إذا وصلتك تقارير من داخل المؤسسة وشكاوى تقنعك بضرورة إعادة النظر فيها.

الاتصال التنظيمي الخارجي في علاقتنه باتخاذ القرار:

1. تتخذ القرارات المناسبة مباشرة بعد الاطلاع على مختلف الإعلانات/المنشورات الخارجية.
 2. تتخذ قراراتك عند ممارسة مهامك بعد اطلاعك على التعليمات الخارجية التي تصلك (المكتوبة أو الشفوية).
 3. تتخذ قراراتك عند ممارسة مهامك بعد اطلاعك على التقارير الخارجية التي تصلك (المكتوبة أو الشفوية).
 4. تتخذ قراراتك بالتنسيق مع كل الأطراف المعنية، لتطبيق ما تطلع عليه من الإعلانات والمنشورات الخارجية وما يرد إليك من التعليمات والتقارير.
 5. تتخذ قراراتك عند ممارسة مهامك حسب ما يتم الاتفاق عليه في الاجتماعات التي تحضرها خارج المؤسسة.
 6. تتخذ قراراتك المتعلقة بمهامك ذات العلاقة بالمصالح الخارجية الأخرى بعد التنسيق معها.
 7. تتخذ قراراتك التي هدفها تطوير أداء مهامك بالتنسيق مع المصالح الخارجية التي تنعكس عليها نتائج ذلك التطوير.
 8. تتخذ قراراتك بالتنسيق مع المصالح الخارجية كلما تعارض أداء مهامك مع مهامها.
 9. تتخذ قراراتك التي هدفها المبادرة لإزالة العقبات التي تعترض أداء مهامك بالتنسيق مع المصالح الخارجية التي تنعكس عليها نتائج تلك المبادرة.
 10. تتخذ قراراتك الخاصة بالأحداث غير المألوفة خارج المؤسسة بعد التأكد من توافقها مع التشريع ومعايير العمل مع استشارة أهل التخصص.
 11. تتخذ قراراتك بعد طلب توضيح التعليمات والتوجيهات والتقارير من مصادرها الخارجية إذا لم تتأكد من فهمها.
 12. تتخذ قراراتك بعد التأكد من الرجوع إلى هدوئك والتخلص من بعض الانفعالات التي قد تستثيرها عندك بعض التعليمات أو التوجيهات أو التقارير أو الاجتماعات الخارجية.
 13. تتخذ قراراتك بعد التأكد من احترام الإجراءات اللازمة لعدم إلحاق الضرر بالأطراف الخارجية المعنية.
 14. تتخذ قراراتك في الوقت المناسب والمواعيد المتفق عليها خارج المؤسسة.
 15. تصحح قراراتك إذا وصلتك تقارير وشكاوى من خارج المؤسسة تفنكك بضرورة إعادة النظر فيها.
- الأسلوب الإحصائي: تبعا للدراسة الحالية والأداة المستعملة، فإن الأسلوب الإحصائي المناسب هو " تحليل الانحدار الأحادي " .

ملاحظة: هذه الدراسة لم تستكمل بالعمل الميداني المقرر إجراؤه من أجل إخضاع أداء القياس لاختبار خصائصها السيكومترية، أي الصدق والثبات، وذلك لتكملة الدراسة الاستطلاعية. كذلك نفس الأسباب (وباء COVID 19) لم تسمح بالمواصلة بالدراسة الأساسية للإجابة على الإشكالية وبالتالي إثبات أو نفي الفرضيات مثلما كان مقررا.

الختامة:

يعتبر الاتصال التنظيمي الركيزة الأساسية داخل المنظمات، باعتبارها عملية تساعد وتسهل عمل السيورة الإدارية والتنظيمية وزيادة الانسجام والتعاون بين عمالها، ويعد الاتصال هو الرابط الوحيد بين مختلف الوحدات والوظائف الإدارية وبدونه لا يمكن للمؤسسة ان تستمر، وبالتالي لا يمكن تحقيق الأهداف، فلا وجود للتنظيم مالم يكن هناك شبكة اتصالات بين الموظفين.

وعملية اتخاذ القرار اكتست أهمية كبيرة خاصة بعد أن أصبحت المنشآت الاقتصادية منها شركة سونلغاز تعمل بمعدات كثيرة وضخمة وحساسة، ولهذا أصبحت عملية اتخاذ القرار أمر ضروري لنجاح وضمان السير الحسن والأمان لهذه المنشآت وهذا ما ساهم المنظمات في توفير المعلومات الدقيقة والمتكاملة والملائمة في وقتها المناسب والتي على أساسها تتم وتبني عملية اتخاذ القرار.

وتتوقف فاعلية الاتصال التنظيمي على مدى توفر المعلومات بشكل دقيق وبمجم أكبر، وذلك من اجل اتخاذ القرار، وتهدف أي مؤسسة إلى ربط كل من الاتصال التنظيمي واتخاذ القرار.

ولا يتسنى لنا أن ننكر أن الاتصال تواجهه بعض الصعوبات والمعوقات التي يمكن أن تحد من فاعليته وفعالية عملية اتخاذ القرار ولكن العلاقة بين الاتصال واتخاذ القرار تبقى قوية فانه لا يمكن الوصول إلى قرار فعال وصحيح في ظل غياب اتصال فعال.

المراجع:

الكتب

- 1- أبو أصبع، صالح، وأبو عرجة تيسير. (2010) الاتصالات والعلاقات العامة، القاهرة: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- 2- احمد العبد ابو السعيد، زهير عابد. (2014). مهارات الاتصال وفن التعامل مع الآخرين، الطبعة الأولى. عمان الأردن: دتر اليازوي العلمية للنشر والتوزيع
- 3- المغربي، كامل محمد (2004). السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. ط. 3، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 4- الطويل، هاني عبد الرحمان صالح. (2010). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في التنظيم، ط 3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 5- العلاق، بشير (2008). الإدارة الحديثة، الأردن: دار اليازوي للنشر
- 6- إيمان احمد يوسف. (2020). المهارات الإدارية وطرق تنميتها، الطبعة الأولى، الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع
- 7- أمل أحمد طعمة. (2010). اتخاذ القرار والسلوك التنظيمي. الطبعة الثانية، عمان: ديونو للنشر
- 8- بوفلجة غياث (2004). مبادئ التسيير البشري، الطبعة الثانية. الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع
- 9- بن زروق جمال. (2000). الاتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة جزائريه خلال مرحله الإصلاحات الاقتصادية. مذكره لنيل شهادة الماجستير في علم الاتصال
- 10- حميد الطاني، بشير العلاقي. (2009). أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، عمان: دار اليازوي
- 11- حريم، حسين (2009). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد و الجماعات و منظمات الأعمال، ط2 عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.

- 12- حريم حسين. (2004). السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: الحامد للنشر وتوزيع
- 13- كامل محمد المغربي. (1998) الإدارة مفاهيم ووظائف، الرياض: مكتبة هيثم جواد
- 14- ماجدة العطيه. (2003). سلوك المنظمة-سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى. الأردن: دار الشروق
- 15- محمد سيد فهمي. (2011). مهارات الاتصال في الخدمة الاجتماعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر
- 16- مدحت محمد ابو النصر. (2012). مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، ط1: المجموعة العربية للتدريب والنشر
- 17- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). السلوك التنظيمي. عمان: دار الجنان للنشر
- 18- مؤيد سعيد سالم. (1988). نظرية المنظمة مداخل علمية. بغداد: مطبعة شفيق
- 19- مؤيد عبد الحسين الفضل. (2013). نظريات اتخاذ القرار، الطبعة الأولى. عمان: دار المنهج
- 20- محسن مخامرة. (2000). المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: مركز الكتب الأردني
- 21- محمد رسلان الجيوس وجميل جاد الله. (2008) الإدارة علم وتطبيق، الطبعة الثالثة. عمان: دار المسيرة للنشر وتوزيع والطباعة
- 22- محمود سليمان العميان. (2005). تنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة. الأردن: دار وائل للنشر
- 23- ملاك جرجس. (1983). سيكولوجية الإدارة والإنتاج. تونس: دور العربية للكتاب
- 24- محمد فهمي العطروري. (1989). العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة الشركات. مصر: عالم الكتب
- 25- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). السلوك التنظيمي، عمان: دار الجنان للنشر
- 26- ناصر محمد العديلي. (1995) السلوك الإنساني والتنظيم في الإدارة، السعودية: معهد الإدارة العامة

- 27- نوال عبد الكريم الاشهب. (2015). اتخاذ القرارات الإدارية: دور مجد للنشر والتوزيع
- 28- سامية عواج. (2020). الاتصال في المؤسسة، المفاهيم - المحددات الاستراتيجية، الطبعة الأولى، مركز الكتاب الأكاديمي
- 29- علي جبار الشمري. (2011). الأساليب العلمية في ممارسه العلاقات العامة، القاهرة: العربي للنشر والتوزيع
- 30- عبد الغفار حنفي. (2006). أساسيات إدارة منظمات الأعمال، مصر: دار الجامعة
- 31- عبد الحكم الخزامي. (2015) تطبيق نظرية الاتصال في الحياة المهنية، طبعة الأولى. القاهرة: دار الفرج للنشر والتوزيع
- 32- فارس الحلبي. (1999). المدخل الى علم النفس الصناعي التنظيمي، الطبعة الأولى. عمان: دار للنشر والتوزيع
- 33- راكان القاضي. (2010). أثر العوامل والأساليب المستخدمة في فعالية قرارات الحاكم الإداريين، الأردن: دار الخليج
- 34- خالد قاشي. (2014). نظام المعلومات التسويقية-مدخل اتخاذ القرار. الطبعة الأولى: دار اليازوري

المقالات

- 35- جمال بن زروق (2010). التغيير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجازه. مجلة جامعة دمشق، المجلد 26 - العدد الأول + الثاني، ص 403
- 36- حمزة بعلي، محمد منية، خالد بن جلول (2019، ديسمبر). أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية. مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات المجلد 4-العدد 07ص 99-116

- 37- مداس أحمد. (2013)، الاتصال التنظيمي حقل معرفي متميز، مجلة المذلة دورية علمية دولية محكمة تعنى
ببحوث اللغة والأدب والتربية والفكر. المجلد 1، العدد 7 ص 84 – 104
- 38- ساسي هادف نجا. (2020، مارس). نظرية اتخاذ القرارات في المؤسسة، مجلة المعيار، رقم 35
(العدد18)، 359-372
- 39- علون سميرة. (2018، 30 /07 /2018). الاتصال تنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار. مجله التدوين العدد
11ص283-304

مذكرات التخرج

- 40- أحمد بن سليمان (2014) معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة
المخوة، مذكرة التخرج لنيل شهادة الماجستير. جامعة أم القرى بمكة المكرمة. السعودية.
- 41- بن زروق جمال. (2000). الاتصال التنظيمي وسيرورة التغيير داخل المنشأة جزائريه خلال مرحله
الإصلاحات الاقتصادية. مذكره لنيل شهادة الماجستير في علم الاتصال
- 42- دراسة مدى فعالية الاتصال التنظيمي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات التنظيمية سليم كفان /2005
السنة الجامعية 2004: مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس وعلوم التربية تخصص علم النفس العمل والتنظيم.
- 43- زيزي رمال(2015-2016)، دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار، دراسة ميدانية في مديرية
أملاك الدولة بولاية أم البواقي، مذكرة مكمله لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسير الموارد
البشرية، جامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي. الجزائر.
- 44- طبيش ميلود، (2011،2010) الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، دراسة
ميدانية لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع المنضمت، جامعة قاصدي مرباح ورقلة.

45- مصعب اسماعيل طبش، (2008). دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرار، حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة استكمالیه لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال: الجامعة الإسلامية غزة السعودية.



الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
Société Algérienne de Distribution de l'Électricité et du Gaz

REGION DE DISTRIBUTION DE L'ELECTRICITE ET DU GAZ DE L'OUEST
CONCESSION DE DISTRIBUTION DE SIDI BEL ABBES
DIVISION RESSOURCES HUMAINES
N°DDSBA/DRH

Sidi Bel Abbés, le.....

CONVENTION DE STAGE PRATIQUE

Entre la structure de formation représentée par :

Monsieur : *Levgan Hasmia*
Fonction : *responsable de pédagogie*
Administration : *département de psychologie*
Siège : *université d'oran 2*

Et La Concession de Distribution de Sidi Bel Abbés Etablissement de parrainage représentée par :

Monsieur : REBBOUD Djelloul.
Fonction : Directeur de Concession.
Administration : Concession de Distribution de Sidi Bel Abbés.
Siège : Avenue Abban Ramande Prolongée SIDI BEL ABBES.

D'autre part,
Il a été convenu ce qui suit :

Article 1 : la présente convention établis conformément aux dispositions du circulaire n° 101 DR/CIR en date de 08/11/1993 relative au parrainage dans l'entreprise, a pour objet de définir :

- Les relations entre l'entreprise et la structure de formation.
- Les conditions de réalisation d'activité.
- Les dispositions de règlement des griefs des différends qui peuvent survenir entre les deux parties.

Article 2 : La Concession de Distribution de Sidi Bel Abbés est chargée d'assurer la formation pratique pour le stagiaire :

- Nom Prénom : **BENSIDI Ahmed Amine**
- Spécialité : Psychologie de Travail et organisation/Gestion des RH.

Et la mise à disposition des moyens matériels nécessaires à la réalisation de l'activité parrainage.

Article 3 : La Concession de Distribution de Sidi Bel Abbés est charge du suivi administratif de l'activité parrainage, aux plan de l'assiduité et la prise en charge des stagiaires afin d'assurer la réalisation du programme prévu dans des bonnes conditions.

Article 4 : La Concession de Distribution de Sidi Bel Abbes autorise la participation des parrains aux regroupements, conseils Pédagogique, réunion de coordination, soutenance de mémoires organisés par la structure de formation.

Article 5 : La Concession de Distribution de Sidi Bel Abbes arrête, un programme en commun accord avec la structure de formation, au plus tard un mois avant le démarrage de la formation.

Article 6 : La Concession de Distribution de Sidi Bel Abbes procède au remplacement du parrain dans les mêmes conditions qui ont précédé à sa désignation et ce dans les cas ci après :

- Non-respect des engagements de parrainage.
- Absence de longue durée.

Article 7 : La Concession de Distribution de Sidi Bel Abbes soumet les stagiaires au règlement intérieur au même titre que les autres travailleurs.

Article 8: La structure de formation met à la disposition du parrain, avant le démarrage de l'activité parrainage, les moyens pédagogiques nécessaires (guide de parrain, programme de formation,...)

Article 9: La structure de formation est chargée du suivi pédagogique du parrain dans le cadre des regroupements et des visites périodiques dans l'unité.

Article 10: La structure de formation est chargée d'organiser des sessions de perfectionnement technique et pédagogique à l'intention des parrains.

Article 11 : la structure de formation attribue des formes d'encouragement aux parrains méritants.

Article 12 : Toute disposition complémentaire relative à l'activité parrainage est arrêtée d'un commun accord entre les parties signataires de la présente convention.

Article 13 : En cas de difficultés pouvant découler de l'application de la présente convention les deux parties s'engagent à régler à l'amiable leur différend.

Article 14 : Chacune des parties peut dénoncer tout ou partie des dispositions de la présente convention dans le cas de non respect des clauses stipulées par l'une au l'autre partie.

Article 15 : La présente convention est conclue pour une durée allant 01/03/2020 au 31/03/2020

DIRECTEUR DE CONCESSION



C/c :

-DRH

-Structure de formation

SDC, Société par actions au Capital Social de 64 000 000 000 DA
Concession de Distribution de Sidi Bel Abbès. –RC n° 22/01-0108492 06
Siège social: Av, Abbane Ramdane prolongée Rocache SBA –Tél : 048 75 93 39 – Fax : 048 75 93
41 Site Web : www.sdc.dz

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
هَلْ لَيْسَ مَسْتَرِ
عِلْمِ نَفْسِ ع. ق. م.

إلى السيد مدير إختيار توزيع
الركن بدار افغانه من بلعاص

الموضوع: طلب إجراء تربية ميداني

بشأن أن أتقدم إلى سيادتم بطلي هذا الشأن
تضمن الموضوع أعلاه والمتعلق بإجراء تربية
ميداني في تخصص تسيير الموارد البشرية

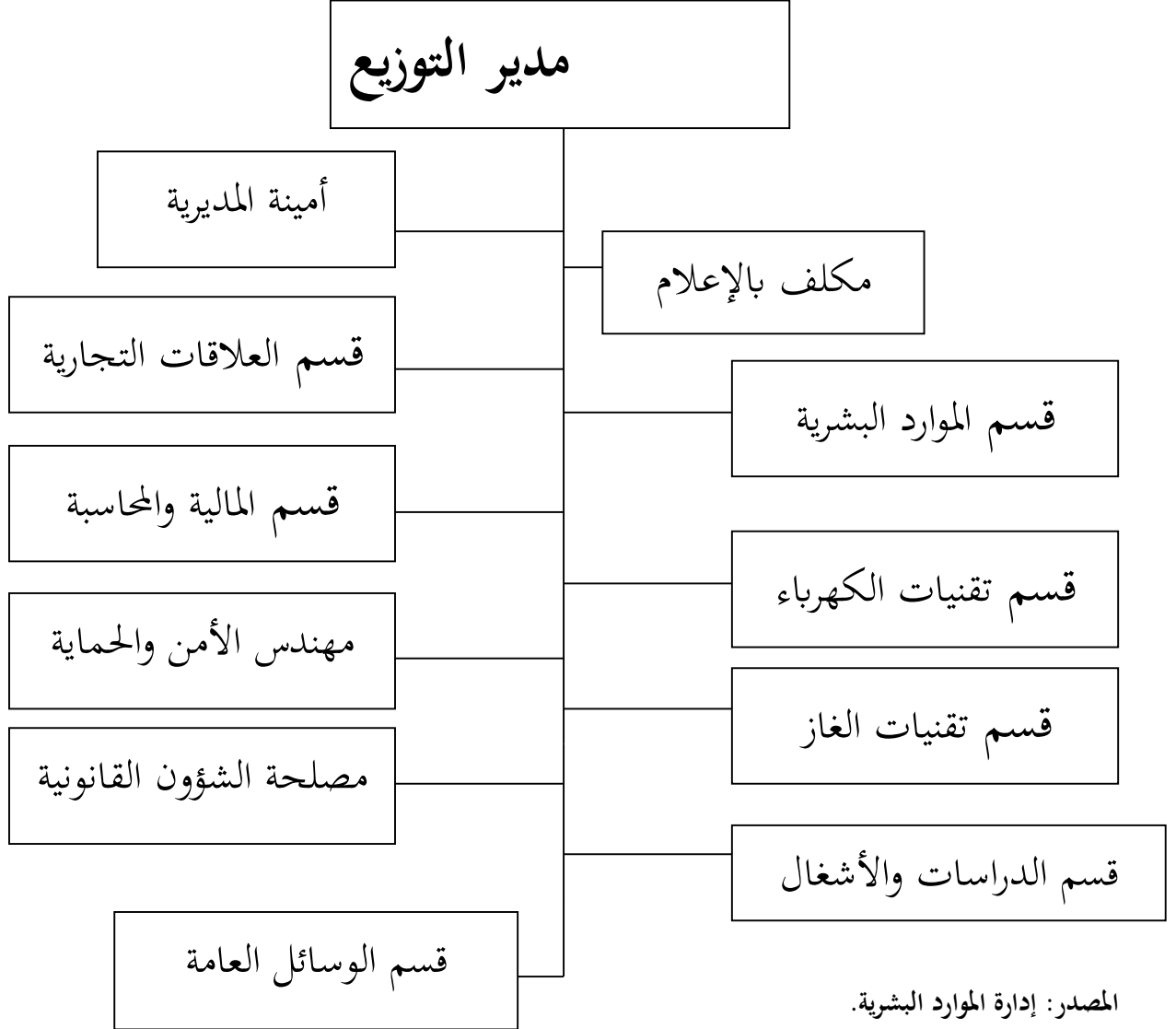
في ذلك حاله ردكم تقبلوا أسدي أسامع
الشكر والتقدير .



أول Avis de l'ancien Directeur



الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سيدي بلعباس



جامعة وهران

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس و الأروطوفونيا

تخصص علم النفس العمل والتنظيم

رسالة الاستبيان الموجهة للمعينة المحببة

هذا الاستبيان أعد في إطار إعداد مذكرة تخرج ماستر في علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، هدفها جمع مجموعة من المعطيات حول موضوع البحث الذي عنوانه: (الاتصال التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار). المطلوب الإجابة على هذا الاستبيان بصفتك عاملا في المؤسسة ومتخذا لقرارات متعددة وباستمرار أثناء أدائك لمهامك اليومية، الرجاء قراءة كل عبارة/مؤشر جيدا قبل الإجابة، باختيار بديل من البدائل المقترحة عليك ووضع علامة (x) دون شطب أو محو. مع الشكر والتقدير لتعاونك معنا.

الطالب

بن سيدي أحمد أمين

الاستمارة

البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى:

2. السن: 20 سنة فأقل

من 21 إلى 30 سنة:

من 31 إلى 40 سنة:

من 41 إلى 50 سنة:

أكثر من 51 سنة:

3. الأقدمية في المؤسسة: 5 سنوات فأقل:

من 6 إلى 10 سنوات:

من 11 إلى 15 سنة:

من 16 إلى 20 سنة:

21 سنة فأكثر:

4. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

5. الفئة: إطار عون تحكم عون تنفيذ

الاستبيان

البدائل			العبارات
دائما	أحيانا	أبدا	1. تتخذ القرارات المناسبة مباشرة بعد الاطلاع على مختلف الإعلانات/المنشورات الداخلية.
			2. تتخذ قراراتك عند ممارسة مهامك بعد اطلاعك على التعليمات التي تصلك (المكتوبة أو الشفوية).
			3. تتخذ قراراتك عند ممارسة مهامك بعد اطلاعك على التقارير التي تصلك (المكتوبة أو الشفوية).
			4. تتخذ قراراتك بعد التنسيق مع كل الأطراف المعنية، لتطبيق ما تطلع عليه من الإعلانات والمنشورات الداخلية وما يرد إليك من التعليمات والتقارير.
			5. تتخذ قراراتك عند ممارسة مهامك حسب ما يتم الاتفاق عليه في الاجتماعات التي تحضرها داخل المؤسسة.
			6. تتخذ قراراتك المتعلقة بمهامك ذات العلاقة بالمصالح الداخلية الأخرى بعد التنسيق معها.
			7. تتخذ قراراتك التي هدفها تطوير أداء مهامك بعد التنسيق مع المصالح الداخلية الأخرى التي تنعكس عليها نتائج ذلك التطوير.
			8. تتخذ قراراتك بعد التنسيق مع المصالح الداخلية الأخرى كلما تعارض أداء مهامك مع مهامها.
			9. تتخذ قراراتك التي هدفها المبادرة لإزالة العقبات التي تعترض أداء مهامك بعد التنسيق مع المصالح الداخلية التي تنعكس عليها نتائج تلك المبادرة.
			10. تتخذ قراراتك الخاصة بالأحداث الداخلية غير المألوفة بعد التأكد من توافقها مع التشريع ومعايير العمل مع استشارة أهل التخصص.
			11. تتخذ قراراتك بعد طلب توضيح التعليمات والتوجيهات والتقارير من مصادرها الداخلية إذا لم تتأكد من فهمها.

			12. تتخذ قراراتك بعد التأكد من الرجوع إلى هدوئك والتخلص من بعض الانفعالات التي قد تستثيرها عندك بعض التعليمات أو التوجيهات أو التقارير أو الاجتماعات الخارجية.
			13. تتخذ قراراتك بعد التأكد من احترام الإجراءات اللازمة لعدم إلحاق الضرر بالأطراف الداخلية المعنية.
			14. تتخذ قراراتك في الوقت المناسب والمواعيد المتفق عليها داخل المؤسسة.
			15. تصحح قراراتك إذا وصلت تقارير من داخل المؤسسة وشكاوى تقنعك بضرورة إعادة النظر فيها.
			16. تتخذ القرارات المناسبة مباشرة بعد الاطلاع على مختلف الإعلانات/المنشورات الخارجية.
			17. تتخذ قراراتك عند ممارسة مهامك بعد اطلعائك على التعليمات الخارجية التي تصلك (المكتوبة أو الشفوية).
			18. تتخذ قراراتك عند ممارسة مهامك بعد اطلعائك على التقارير الخارجية التي تصلك (المكتوبة أو الشفوية).
			19. تتخذ قراراتك بعد التنسيق مع كل الأطراف المعنية، لتطبيق ما تطلع عليه من الإعلانات والمنشورات الخارجية وما يرد إليك من التعليمات والتقارير.
			20. تتخذ قراراتك عند ممارسة مهامك حسب ما يتم الاتفاق عليه في الاجتماعات التي تحضرها خارج المؤسسة.
			21. تتخذ قراراتك المتعلقة بمهامك ذات العلاقة بالمصالح الخارجية الأخرى بعد التنسيق معها.
			22. تتخذ قراراتك التي هدفها تطوير أداء مهامك بالتنسيق مع المصالح الخارجية التي تنعكس عليها نتائج ذلك التطوير.
			23. تتخذ قراراتك بالتنسيق مع المصالح الخارجية كلما تعارض أداء مهامك مع مهامها.

			24. تتخذ قراراتك التي هدفها المبادرة لإزالة العقبات التي تعترض أداء مهامك بالتنسيق مع المصالح الخارجية التي تنعكس عليها نتائج تلك المبادرة.
			25. تتخذ قراراتك الخاصة بالأحداث غير المألوفة خارج المؤسسة بعد التأكد من توافقها مع التشريع ومعايير العمل مع استشارة أهل التخصص.
			26. تتخذ قراراتك بعد طلب توضيح التعليمات والتوجيهات والتقارير من مصادرها الخارجية إذا لم تتأكد من فهمها.
			27. تتخذ قراراتك بعد التأكد من الرجوع إلى هدوئك والتخلص من بعض الانفعالات التي قد تستثيرها عندك بعض التعليمات أو التوجيهات أو التقارير أو الاجتماعات الخارجية.
			28. تتخذ قراراتك بعد التأكد من احترام الإجراءات اللازمة لعدم إلحاق الضرر بالأطراف الخارجية المعنية.
			29. تتخذ قراراتك في الوقت المناسب والمواعيد المتفق عليها خارج المؤسسة.
			30. تصحح قراراتك إذا وصلتك تقارير وشكاوى من خارج المؤسسة تقنعك بضرورة إعادة النظر فيها.