

جامعة وهران 2\_ محمد بن احمد

كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس والأرطفونيا



تخصص: علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية.

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر 2 علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية

## الاتصال التنظيمي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار

إشراف الأستاذة:

د: قويدري مليكة.

إعداد الطالبة:

مونة شهرزاد.

الموسم الدراسي: 2020\_2019

## الإهداء

الحمد لله فالق الأنوار وجاعل الليل والنهار ثم الصلاة على سيدنا محمد المختار، الحمد لله الذي وفقنا

ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا أما بعد

من دواعي الفخر والاعتزاز أن أهدي ثمرة جهد هذا العمل المتواضع إلى ملاكي في الحياة إلى من

أرضعتني الحب والحنان، إلى من كان دعائها سر نجاحي أمي العزيزة حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة، الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي في طريق النجاح، الذي

علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي العزيز.

إلى روح أخي الطاهرة "سليمان" رحمه الله وأسكنه فسيح جنانه.

إلى القلوب الطاهرة والرفيقة، إلى من علموني علم الحياة إلى ما هو أجمل من الحياة أخي وأخواتي

"نجيب" "كنزة" "ليديا".

إلى روحي ورفيقة دربي صاحبة القلب الطيب إلى التي ترافقني دوما صديقتي "إيمان".

إلى كل من يحمل لقب "مونة" إلى أهلي وأقاربي.

إلى من علمني حرفا ولقني علما نافعا

أساتذتي ومعلمي الأفاضل.

كلمة شكر:

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

أجمعين أما بعد:

فإنني أشكر الله وافر الشكر أن وفقني وأعانني على إتمام هذه الرسالة، ثم أوجه آيات الشكر والعرفان

بالجميل إلى الأستاذة الدكتورة "قويدري مليكة" المشرفة على الرسالة التي منحتني الكثير من وقتها،

وعلى كل ما قدمته لي من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستي في جوانبها

المختلفة وأسأل الله العلي القدير أن يجازيها خير الجزاء وأن يكتب صنيعها في موازين حسناتها، كما

أتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، ولجميع أساتذة علم النفس.

## ملخص الدراسة:

تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية من أهم الأدوار التي يقوم بها أفراد المنظمة، وإن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في الدرجة الأولى على قدرة وكفاءة القادة الإداريين في فهم القرارات الإدارية وأساليب اتخاذها. كما تعد أيضا الاتصالات التنظيمية جوهر وأساس العمليات والوظائف وعن طريقها ترتبط أجزاء وأقسام المؤسسة ببعضها البعض وتحقق الأهداف المسطرة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار، والدور الذي تلعبه الاتصالات التنظيمية في عملية اتخاذ القرار، التعرف على الاتصال السائد في المؤسسة، التعرف على الاتصال الفعال في عملية اتخاذ القرار، تكونت عينة الدراسة من مجموعة عمال إدارة الموارد البشرية، في مؤسسة اتصالات الجزائر، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات من عينة الدراسة قامت الباحثة ببناء دليل مقابلة، وكان من المفروض عرضه على عينة الدراسة، وبعد ذلك تفسير وتحليل النتائج ولكن للأسف لم نتوصل إلى نتائج بسبب عدم إجراء التريص نظرا للوضع الذي يمر به العالم \_ كوفيد 19\_.

قائمة المحتويات:

| الصفحة                              | المحتوى  |
|-------------------------------------|--|
| أ                                   | الإهداء.                                       |
| ب                                   | كلمة شكر.                                      |
| ج                                   | ملخص الدراسة.                                  |
| 01                                  | المقدمة.                                       |
| الجانِب النظري.                     |  |
| الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية |  |
| 03                                  | دواعي اختيار الموضوع.                          |
| 03                                  | أهداف الدراسة.                                 |
| 04                                  | الإشكالية.                                     |
| 05                                  | فرضيات البحث.                                  |
| 06                                  | التعاريف الإجرائية.                            |
| الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي      |  |
| 08                                  | تمهيد.   |
| 09                                  | تعريف الاتصال التنظيمي.                        |
| 10                                  | أساليب الاتصال التنظيمي.                       |
| 12                                  | عناصر الاتصال التنظيمي.                        |
| 13                                  | أهمية الاتصال التنظيمي.                        |
| 14                                  | مراحل عملية الاتصال وخطواته.                   |
| 15                                  | مسار الاتصال في مؤسسات العمل (مستويات، أنواع). |
| 18                                  | شبكات الاتصال التنظيمي.                        |
| 18                                  | أهداف الاتصال التنظيمي.                        |
| 19                                  | عوائق الاتصال التنظيمي.                        |
| 19                                  | الاتصال الفعال.                                |

|  |   |
|--|---|
| 20   | وضائف الاتصال التنظيمي.                         |
| 22   | خلاصة.  |
| الفصل الثالث: اتخاذ القرار                               |   |
| 24   | تمهيد.  |
| 25   | مفهوم القرار.                                   |
| 25   | مفهوم اتخاذ القرار.                             |
| 25   | تعريف القرار الإداري.                           |
| 26   | الفرق بين عملية صنع القرار وعملية اتخاذ القرار. |
| 26   | عناصر عملية اتخاذ القرار.                       |
| 27   | أنماط اتخاذ القرار.                             |
| 28   | مراحل اتخاذ القرار.                             |
| 30   | أنواع القرارات الإدارية.                        |
| 31   | المشاركة في اتخاذ القرار.                       |
| 32   | العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.          |
| 34   | خلاصة.  |
| الفصل الرابع: الدراسة الميدانية.<br>الدراسة الاستطلاعية. |   |
| 36   | تقنية المقاربة.                                 |
| 36   | مكان إجراء الدراسة.                             |
| 37   | زمن إجراء الدراسة.                              |
| 37   | دليل المقابلة.                                  |
| 38   | عينة الدراسة.                                   |
| الدراسة الأساسية.  |   |
| 39   | عرض وتحليل وتفسير النتائج.                      |
| 42   | قائمة المصادر والمراجع.                         |

لقد تناولت الباحثة في هذه الدراسة متغيرين ألا وهما " الاتصالات التنظيمية" و"اتخاذ القرار"، ومن أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بتقسيمها إلى أربعة فصول.

الفصل الأول تحت عنوان الإطار العام للإشكالية، وفيه سنتناول دواعي اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، الإشكالية المطروحة، فرضيات البحث، التعاريف الإجرائية لمتغيرات البحث.

الفصل الثاني خصص للاتصال التنظيمي وسوف نستعرض فيه: تعريف الاتصال التنظيمي، أساليبه، عناصره، أهميته، مراحلها، مستوياته، أهدافه، عوائق الاتصال، الاتصال الفعال، ووظائفه.

الفصل الثالث خاص بعملية اتخاذ القرار ونستعرض فيه: مفهوم القرار، مفهوم اتخاذ القرار، تعريف القرار الإداري، الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار، عناصر عملية اتخاذ القرار، أنماطه، مراحلها، أنواعه، المشاركة في اتخاذ القرار، والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار.

الفصل الرابع خصصناه للدراسة الميدانية والتي تتمثل في الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية.

الدراسة الاستطلاعية يتناول تقنيات المقارنة، مكان إجراء الدراسة، زمن إجراء الدراسة، عينة الدراسة.

أخيرا الدراسة الأساسية وكان من المفروض سنعرض فيه تحليل وتفسير النتائج وكتابة الخاتمة، ولكن لم يتم بسبب عدم إجراء التريص نظرا للوضع الذي نمر به \_جائحة كوفيد19\_ .

الجانب النظري  
الفصل الأول: الإطار العام للإشكالية.



## دواعي اختيار الموضوع:

### أسباب ذاتية:

— الميول الشخصي للباحثة نحو هذا الموضوع ألا وهو الاتصال التنظيمي وعلاقته بعملية اتخاذ القرار، زيادة على ذلك الرغبة في التعمق أكثر والتعرف أكثر على هذا الجانب، وتوفر الإمكانيات العلمية بهذا الموضوع.

### أسباب موضوعية:

— الوزن العلمي للموضوع كونه يدرس ظاهرة شائعة في جميع المؤسسات ألا وهي الاتصال التنظيمي.

### أهداف الدراسة:

— تحديد العلاقة بين الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار.

— تحديد أهمية الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار.

— تحديد الاتصال السائد في المؤسسة.

— التعرف على الاتصال الفعال في عملية اتخاذ القرار.

شهدت المنظمة خلال السنوات الأخيرة تغيرات وتطورات عديدة، جعلت المنظمة وبمختلف أنواعها تواجه عدة تحديات، مما أوجب عليها توفير البيئة المناسبة لمواجهة هذه التحديات والتطورات، والبحث عن طرق الإنجح والوسائل لتحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها واستمراريتها.

أدركت المنظمات المعاصرة أن تبادل المعلومات بين مختلف أقسامها، ووصولها في الوقت المناسب وبجودة عالية تعتبر ضرورية ومهمة لتحقيق الأهداف، لذلك أوجب على المنظمة توفير عملية اتصال فعالة، هدفها إيصال وتبادل كل أنواع المعلومات وبأشكالها المختلفة، هذا ما يعرف عند علماء الإدارة بالاتصال التنظيمي.

فيعرف الاتصال التنظيمي على أنه ظاهرة اجتماعية، تؤثر وتتأثر بسلوك الأفراد وهي تقوم على تبادل المعلومات بين مستويات المنظمة في الداخل وكل ما يحيط بها في الخارج. فالدور الذي تقوم به الاتصالات لا تقتصر فقط على إيصال المعلومات الى الأفراد بل تمتد أيضا إلى إتاحة الفرصة للأفراد للتعبير عن كل ما يجول في فكرهم، حيث حتى تكون الإدارة على علم بالأراء، وهذا بدوره يساعد المسؤول على حد سواء في عملية اتخاذ القرار المناسب. ومن هنا نطرح التساؤلات التالية:

1. هل هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار؟
2. ما هو أهمية الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار؟
3. ما هو الاتصال السائد في المؤسسة؟ هل هو فعال في عملية اتخاذ القرار؟

## فرضيات الدراسة:

من خلال التساؤلات السابقة نطرح الفرضيات التالية:

\_\_ هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار.

\_\_ للاتصال التنظيمي أهمية بالغة في عملية اتخاذ القرار.

\_\_ الاتصالات الأفقية هي السائدة في المؤسسة.

\_\_ الاتصالات الأفقية هي الفعالة في عملية اتخاذ القرار.

## التعاريف الإجرائية لأهم متغيرات البحث:

### الاتصال التنظيمي:

هو العملية التي يتم بها إيصال وتلقي أو تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر في جماعات العمل، وذلك عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه. وهذه المعلومات قد تكون بيانات أو أفكار. ولا بد من هدف لهذه العملية (الاتصال) وإلا أصبحت مجرد ضوضاء لا فائدة منها.

### اتخاذ القرار:

هي عملية عقلية معرفية غرضها مواجهة مشكلة أو موقف معين، حيث يقوم متخذ القرار باختيار بديل من بين مجموعة من البدائل بعد تقييمها (البدائل). ثم إصدار حكم معين عما يجب فعله الفرد في موقف ما.

## الفصل الثاني: الاتصال التنظيمي

## تَمَهيد:

يعد الاتصال من أقدم الأنشطة الإنسانية وأحد السمات الإنسانية البارزة لأن الإنسان اجتماعي بطبعه ولا يمكنه العيش بعيدا منعزلا عن الآخرين لذا فالإتصال له دور كبير في حياة كل شخص ويؤثر عليه بشكل أو بآخر. لهذا فقد نادى الأخصائيون بوجوب الاهتمام بالاتصال وتحقيق الاستخدام الأمثل لآلياته ووسائله في عملية تنمية المجتمع دون التفریط أو المبالغة فيه واعتباره غاية في حد ذاته وإنما يتوقف ذلك على نوع الاتصال السائد وكيفية المحافظة عليه وتنميته باستمرار، وهذا ما سنوضحه خلال هذا الفصل.

## 1. تعريف الاتصال:

تعني الاتصالات في المجال الإداري إنتاج أو توفير أو تجميع البيانات والمعلومات الضرورية لاستمرار العملية الإدارية، ونقلها أو تبادلها أو اذاعتها بحيث يمكن للفرد أو الجماعة احاطة الغير بأمور أو اخبار أو معلومات جديدة أو التأثير في سلوك الأفراد أو الجماعات أو التغيير والتعديل في هذا السلوك أو توجيه وجهه معينة. (خواجه، ص:151)

كما يمكننا تعريف الاتصالات بأنها عملية نقل معلومات من شخص إلى شخص آخر، أو من مجموعة إلى أخرى وتأخذ هذه العملية عدة اشكال في مواقع العمل، وذلك مثل الأوامر الشفوية، أو المكتوبة، المحادثات الغير رسمية، التقارير المطبوعة، كتيبات ... الخ. (ريجيو، 1999، ص: 318)

وعرف الاتصال أيضا على أنه تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، وذلك عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه. ويرغم بساطة هذا التعريف فإنه يعطينا فكرة واضحة عن عملية الاتصال بأنها تبادل للمعلومات بين المرسل و المرسل إليه. وهذه المعلومات قد تكون بيانات أو أفكار أو أي شيء آخر له علاقة بين المرسل والمرسل إليه. (صلاح الدين، ص: 229)

وتعرف جمعية الإدارة الأمريكية AMA الاتصال بأنه: "أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى".

ويرى "مريهيو" MERRIHUE أن الاتصال هو "أي سلوك مقصود من جانب المرسل ينقل المعنى المطلوب إلى المستقبل، ويؤدي إلى الاستجابة للسلوك المطلوب منه".

وعرف مايكل ويسترون الاتصال بأنه نقل المعاني وتبادلها بأي أسلوب يفهمه أطراف الاتصال ويتصرفون وفقه بشكل سليم. (عواج، ص: 08).

أما "كيت ديفنز" Davis: فيعرف الاتصال على أنه عملية نقل المعلومات والتفاهم من شخص إلى آخر. (صلاح الدين، ص: 230)

## 2. أساليب الاتصال التنظيمي:

هناك أساليب مختلفة للاتصال، لكن لاستعمال أي منها يعود للظروف المتاحة في المنظمة وعلى التعامل السائد بها، بالإضافة إلى المادة المنقولة.

1/ الاتصال الكتابي: يعتمد هذا الاتصال على الكلمات والعبارات والمصطلحات المكتوبة، نقل البيانات والمعلومات لموضوع الاتصال.

### ـ مزايا الاتصال الكتابي:

- وسيلة اثبات يمكن الرجوع إليها عند الحاجة ينقل موضوع الرسالة لعدد كبير من العمال.
- بعض المواضيع لا بد أن يكون الاتصال كتابيا لما فيه من تحديد للمسؤوليات.

### ـ عيوب الاتصال الكتابي:

- البطء في نقل مضمون الاتصال في حالة عدم استخدام التكنولوجيا.
- يستغرق وقتا في عملية الاعداد والصياغة.
- الفهم الخاطئ في إدراك المقصود حينما يكون للكلمة أكثر من معنى فلا يتبادر إلى الذهن المستقبل إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراسته وخبرته في العمل.

## 2/الاتصال الشفوي:

الاتصال الشفوي يعتبر من أقدم وأكثر أساليب الاتصال شيوعا وأفضلها استخداما وذلك لما يوفره من الوقت والسماح أيضا للاتصال الشخصي أي الاتصال وجها لوجه، حيث يشجع على تبادل الأسئلة والأجوبة، وبالتالي تبادل الآراء والأفكار وخاصة بعد أن أضافت إليه التكنولوجيا الحديثة بعدا آخر وهو إمكانية الاتصال الشفوي عن طريق الهاتف، الانترنت، والذي يتم عن طريق تبادل الحديث بين المتصل(المرسل) والمتصل به ويعتمد على الوسائل المباشرة للاتصال وجها لوجه.



## ـ مزايا الاتصال الشفوي:

- يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا وصراحة.
- يوفر الاتصال المباشر فرصة فهم مضمون الرسالة.
- يحافظ على قدر كبير من السرية.

## ـ عيوب الاتصال الشفوي:

- عدم وجود إثبات المكتوب للحديث، للرجوع إليه فيما بعد.
  - لا يصلح الاتصال الشفوي دائما في نقل بعض المعلومات التي تخص الأمور المالية والإنتاجية مثلا.
  - قد يحرف مضمون الرسالة في المنظمات الكبرى ذات الأقسام المتعددة والمستويات الإدارية.
- ومن بين أهن الأساليب المستخدمة في الاتصال الشفوي هي: الاجتماعات، الحديث الشفوي أو الاتصال الشفوي المباشر.

## 3/ الاتصالات المصورة والمرمزة:

في هذا النوع من الاتصالات يتم استعمال بعض الرموز أو الألوان في التعبير، المهم أن يكون كل من المستقبل والمرسل متفاهمين على ما ترمي إليه هذه الأساليب المستعملة وغالبا ما يتم استعمال الاتصالات المرمزة في الاتصالات المصورة والملونة، فيمكن أنتمثل أسلوب في الاتصالات التعليمية كالوسائل الإيضاحية للطلبة المبتدئين.

(زيزي، 2016، ص: 40، 41).

### 3. عناصر الاتصال:

من خلال التعريفات التي تحدثنا فيها عن عملية الاتصال، يتضح أن هناك عناصر تتكون منها هذه العملية، وتمثل هذه العناصر في: المرسل، الرسالة، الوسيلة المستخدمة، المستقبل (المرسل إليه).

ويمكن توضيح هذه العناصر على النحو التالي:

1/ **المرسل:** هو الشخص الذي يود أو مجموعة من الأشخاص الذين يودون نقل الرسالة إلى طرف آخر ولديه مجموعة من المعلومات والأفكار. وهو يتأثر بطريقة فهمه وتفسيره وحكمه على هذه الأفكار وهذا ما يعرف بالإدراك كما أنه يتأثر في ذلك بخبرته وخلفيته من المعلومات المتشابهة أو المكملة أو ذات الصلة، لا شك في أن أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية لديه، من حيث ميوله واهتمامه وانفعالاته وحاجاته الشخصية لديه، كما أنها تتأثر كذلك بتوقعاته وطموحاته وأهدافه، وهذا ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التي تحملها وعملية تفسيره لها.

2/ **الرسالة:** هي عبارة عن الرموز التي تحملها أفكار ومعلومات وأراء المرسل، وهي تأخذ عدة أشكال من الرموز مثل: الكلمات، الحركات، الأصوات والحروف والأرقام والصور والسكون وتعبيرات الوجه والجسم والملامسة والمصافحة والهمسات والصوت. ولا شك في أن الاختيار الحسن لصياغة الرسالة ورموزها من الأهمية بمكان لكل من المرسل والمرسل إليه، كما أن سوء الاختيار يقود إلى ويسبب مشكلات عديدة وعلى المرسل أن يعرف أن صياغة الرموز يكون لها معان مختلفة باختلاف الأفراد.

كما أن الرسالة تتضمن معان خفية أو غامضة أو مترادفة أو متعارضة. وقد تكون هذه المعان مقصودة من المرسل أو غير مقصودة.

3/ **الوسيلة:** تلعب وسيلة الاتصال بين المرسل والمرسل إليه دورا بارزا في فهم الرسالة المرسل، لذلك على المرسل أن ينتقي ويختار الوسيلة الأكثر تعبيرا وتأثيرا وفعالية في المرسل إليه (المستقبل) كما أن هناك العديد من الوسائل الخاصة بالاتصال فمنها: الشفهي: كالمقابلات الشخصية، الاجتماعات واللجان والتلفون والمحادثات الشخصية، المؤتمرات، والندوات.

كما هناك أيضا الاتصالات المكتوبة كالخطابات والمذكرات والتقارير والمجلات والمنشورات والدوريات والتلكس والفاكس واللوائح وأدلة إجراءات العمل. ويمكن النظر إلى وسائل الاتصال حسب رسميتها فهناك الوسائل الرسمية

وهناك الوسائل الغير رسمية. والوسائل الرسمية هي تلك الوسائل التي تستخدم في منظمات العمل ويعترف بها الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مثل: التقارير والخطابات والأوامر والمنشورات. أما الاتصالات الغير رسمية فهي التي تمارس ولا يعترف بها الهيكل التنظيمي للمؤسسة. مثل: الأحاديث الودية وتبادل الطرائف وحفلات الشاي والمناقشات اثناء فترات الراحة. وجميع هذه الوسائل، سواء منها الرسمية أو الغير رسمية ضرورية في عملية الاتصال الإنساني في منظمات العمل.

#### 4/ المرسل إليه: (المستقبل)

وهو الشخص الذي يستقبل، أو الأشخاص الذين يستقبلون الرسالة من المرسل من خلال الحواس المختلفة مثل السمع والبصر والشم والذوق واللمس. ويتم تنظيم واختيار المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل وعلى ضوء ذلك يعطي لها تفسيرات ومعاني ودلالات ولا شك في أن عملية الاستقبال للرسالة وتفسيرها من قبل المرسل إليه تتأثر هي الأخرى بشخصية المرسل إليه وأسلوب ادراكه ودوافعه وقدراته وأهدافه وحالاته النفسية وينعكس ذلك على تفسيره لمعاني الرسالة وتعامله معها.

(صلاح الدين، ص: 231، 233)

#### 4. أهمية الاتصال:

الاتصال أساس التفاعل البشري ومشاركته يرى " جون ديوي " أن وجود المجتمع واستمرارية لا يتم الا من خلال نقل العادات والأفكار والمشاعر عن طريق الاتصال. ويرى "شرام" أن وظائف الاتصال لم تتغير عبر القرون، إنما ظهرت مستجدات وهيكل تسمح بتوسيع هذه الوظائف وتمديد نطاقها، وتشير الدراسات إلى أن الاتصال يمثل 75% من نشاط المؤسسات والأفراد.

ويمكن النظر لأهمية الاتصال من وجهة نظر المرسل أو المستقبل:

1/ وجهة نظر المرسل: تتمثل في:

- الإعلام: نقل المعلومة واخبار الآخرين عن احداث معينة.
- التعليم: تدريب الآخرين وتطويرهم للقيام بمهمة معينة.
- الترقية: الترويج عن النفس وتسليية الآخرين.

• الإقناع: تحويل وجهات نظر الآخرين.

2/ وجهة نظر المستقبل:

أ: فهم المحيط وما يدور فيه من أحداث.

ب: تعلم خبرات جديدة.

ج: الراحة والمتعة والتسلية.

د: الحصول على المعلومة المساعدة في اتخاذ القرارات والتصرف بشكل مقبول اجتماعيا.

(خواجة، ص: 152)

### 5. مراحل عملية الاتصال وخطواته:

باعتبار الاتصال عملية فهو يمر بمراحل متسلسلة ليصل للهدف المطلوب أهمها:

1/ مرحلة تحديد الهدف: فمن خلال تحديد الهدف نحدد الأفراد المستهدفين ونوعية المعلومات المطلوبة، والوسيلة الواجبة، وتحديد الهدف يساعد عملية التقييم وذلك بمقارنة الأهداف المتوقعة والأهداف المحققة فعليا، ولا تقييم بدون تحديد للأهداف.

2/ مرحلة تحديد المستقبل: يجب تحديد نوعية الأفراد والجماعات المستهدفة ومستواهم وخصائصهم واحتياجاتهم، فمعرفة المستقبل تساعد في اختيار الوسيلة الأنجح للاتصال بهم.

3/ مرحلة تحديد الوسيلة: يجب أن تتفق الوسيلة مع المستوى التعليمي والعمر وحجم المستقبلين فالوسيلة تتقيد بالمستقبل أولا، وبالموارد والإمكانات المتاحة لها، ومدى وجود خبرات فنية مؤهلة.

4/ مرحلة التنفيذ: وفي هذه المرحلة تتم العملية فعليا باتصال المرسل بالمستقبل من خلال الوسيلة المحددة وفي الزمن المعين، ويتم تنفيذ العملية بطريقة متدرجة ومترابطة، حيث يتم الانطلاق من عنصر إثارة الاهتمام والتشويق ثم التدرج في التحول إلى الموضوع حسب قدرة المستقبل مع ربط الأفكار والمعلومات ثم الوصول إلى البلورة النهائية.

5/ **مرحلة التقييم:** يتم من خلالها متابعة خطة الاتصال وتنفيذها، كما يجب التأكد من تحقيق الأهداف، وقد يقاس كل عنصر من العملية لمعرفة مدى تأثيره أو بتقييم شامل لآثار ونتائج العملية الاتصالية. (خواجة، ص:157).

## 6. مسار الاتصالات في مؤسسات العمل وتدقيقها: (مستويات)

كما يسير الدم في الشرايين ليعطي الحياة للجسم البشري، فإن الرسائل تسير من خلال قنوات محددة، فتبعث النشاط في المؤسسة، وإذا نظرت إلى رسم بياني لأي مؤسسة فسترى الوظائف وقد تم ترتيبها بطريقة هرمية وينظر الناس إلى هذا التنظيم الهرمي من زاوية تعبيرها عن السلطة والمكانة داخل المؤسسة، الا أنه يمثل أيضا خطوط الاتصال بين المرؤوسين والرؤساء. وتنتقل الرسائل الرسمية عبر هذه الخطوط جيئة وذهابا بين المستويات الأعلى والمستويات الأدنى في المؤسسة:

\_\_ الاتصالات الهابطة والصاعدة والأفقية.

تصنف اتجاهات الاتصالات في المؤسسات في العادة إلى ثلاث فئات هي:

1/ الاتصالات المتجهة الى الأسفل.

2/ الاتصالات المتجهة على الأعلى.

3/ الرسائل التي تنتقل افقيا من زميل الى آخر في مستوى تنظيمي واحد.

ويتخذ كل نوع من الرسائل المذكورة أعلاه أشكالا مختلفة، ويحمل بين ثناياه رسائل متباينة.

**تتضمن الاتصالات المتجهة الى الأسفل:** تلك الرسائل التي يبعث بها الرؤساء إلى المرؤوسين، وتحمل تعليمات أو توجيهات خاصة بالأداء المهني أو معلومات تشرح سياسة المؤسسة والإجراءات التنظيمية، أو تغذية راجعة بشأن أداء الفرد لوظيفته أو معلومات تسعد على التنسيق بين واجبات العمل المختلفة. ومعظم الاتصالات الرسمية المتجهة الى الأسفل في أي مؤسسة عبارة عن رسائل تحمل قرارات الرؤساء أو المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى. (ريجيو، 1999، ص: 333)

أما الاتصالات المتجهة الى الأعلى: فهي تلك الرسائل المتجهة من المستويات الأدنى في المؤسسة إلى المستويات الأعلى. ويكون معظمها من معلومات عن مستويات الإنتاج أو مشكلات تحدث في بيئة العمل، ويتضمن هذا النوع من الاتصالات أيضا شكاوى من المستويات الأدنى، أو اقتراحات بشأن تحسين الإنتاج. كما أن لهذا النوع من الاتصال أهمية بالغة لأنه يعطي المرؤوسين فرصة المشاركة في توجيه عمل المؤسسة.

ولا يتوافر لسوء الحظ ما يكفي من الاتصالات الصاعدة في كثير من المؤسسات. فالتغذية الراجعة الصاعدة المتعلقة بمشكلات العمل، وصعوباته قد تكون محدودة أو قليلة جدا. لأن العاملين في المستويات الأدنى يخشون أحيانا عواقب ارسال معلومات عن سلبيات في العمل إلى المستوى الأعلى، لاعتقادهم بأن المسؤولين لن يهتموا باقتراحاتهم أو مشاكلهم، وربما لا يسمعونها على الإطلاق.

وهناك نوع آخر من الاتصالات، وهو تلك الرسائل التي تنتقل من زميل إلى آخر في ذات المستوى التنظيمي ويطلق عليه الاتصالات الأفقية غالبا ما يكون تبادل المعلومات بين الزملاء في المستوى الواحد مفيد جدا، خاصة عندما يكون تبادل المعلومات ضروريا للتنسيق بينهم لإنجاز واجبات معينة يتعاونون عليها، أو لتحقيق غايات محددة. كما قد تحدث هذه الاتصالات الأفقية بين قسمين أو أكثر في المؤسسة نفسها. فمثلا يؤدي الاتصال الأفقي الفعال بين قسمي الإنتاج ومراقبة الجودة في مصنع لأجهزة التلفزيون إلى التنسيق بين جهود هذين القسمين من أجل الكشف عن الأخطاء التي تحدث أثناء تجميع الأجهزة من أجل إصلاحها.

ويساعد هذا النوع من الاتصالات على تبادل المعلومات، والأخبار وتطوير العلاقات الإيجابية بين الأفراد أثناء العمل واستمرارها، وينبغي أن نلاحظ هنا أنه إذا ساعدت الاتصالات الأفقية على زيادة الإنتاج فقد تؤدي كثرة الاتصالات الغير رسمية أثناء العمل إلى تدهور مستويات الأداء المهني.

(ريجيو، 1999، ص: 334، 335)

ونجد في مرجع اخر **الاتصال المتقاطع(المائل)**: يتم بين مستويات مختلفة والغرض منه تسريع المعلومة وتحسين وصولها والتنسيق لتحقيق الهدف بأقل جهد دون المرور عبر المستويات الإدارية المتدرجة بيروقراطيا، فهو مائل (لا عمودي ولا أفقي) كاتصال وزير بمدير دائرة معينة في وزارة أخرى دون اللجوء إلى وزير دائرة المدير.

(خواجة، ص: 179)

بينما في مرجع آخر (بوعطيط جمال الدين، 2009، ص: 28، 29) يذكرها على أنها أنواع الاتصال التنظيمي أي الاتصالات الرسمية.

– **الاتصالات الغير رسمية:** هي الاتصالات التي لا تخضع للتنظيم الرسمي حيث تنساب المعلومات والمعاني في الاتصالات الغير رسمية خارج نطاق التنظيم الرسمي ما ينجم عن ذلك سرعة ومرونة عاليتين في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد أكبر من الناس حيث تعد قنوات الاتصالات الغير رسمية الأقصر بين جميع قنوات الاتصالات الأخرى.

تعريف **Anni Bartoli** العلاقات بين شخصية وتبادل للمعلومات خارج الأطر الرسمية للاتصال ويتمثل في:

– اللقاءات العضوية بين زملاء العمل للإسراع في دراسة المواضيع، وهذا خارج الإطار الرسمي.

– الحوار المتبادل داخل المكاتب.

– الاتصال المباشر من شخص لآخر من الفم إلى الأذن.

لا يمكن أن تنحصر الاتصالات في أي مؤسسة بالهيكل التنظيمي الرسمي، فعمليات التفاعل لا تتوقف فقط على العلاقات الوظيفية بل تتجاوز باستمرار في الأحوال العادية القنوات الرسمية التي يحددها التنظيم. ذلك أمر طبيعي، وهو في أوجهه الإيجابية لصالح المؤسسة، إذ يعزز العلاقات بين العاملين ويخلق روح الألفة والتماسك بينهم، مما يجعل العمل يتم بصورة أيسر وأكثر فاعلية.

لكن إذ كانت هذه العلاقات ظاهرة إيجابية هناك اتصالات غير رسمية تتم في بعض أشكال وحالات تنظيم الرسمي وتكون لها آثار سلبية على العمل لدرجة تعتبر معها مؤشرا على وجود إشكالات جدية في نظام العلاقات في المؤسسة في هذه الحالة تبين الدراسة وراء التنظيم الرسمي الذي يحدد العلاقات والاتصالات وظيفيا، تنظيم خفي ينشأ تدريجيا ويكتسب قوة تجعله يتحكم بسير العمل في المؤسسة.

## 7. شبكات الاتصال:

حيث ينظر إلى التنظيم الإداري على أنه شبكة معقدة من العلاقات المتداخلة بين الأفراد، وتنعكس تلك العلاقات على وجود شبكات متعددة أو طرق كثيرة للاتصال بين أعضاء التنظيم، ومن هذه الطرق ما يلي:

1. الاتصال الذي يتم من خلال انتقال الرسائل طبقاً لخطوات تسلسل السلطة في التنظيم، ويمكن أن يكون ذلك من الأسفل إلى الأعلى أو من الأعلى إلى الأسفل، أو الاتصال الأفقي (بين الزملاء).
  2. الاتصال الذي يتم على شكل حرف Y، وذلك حينما يرسل بعض رؤساء الأقسام تقارير معينة من الأعمال إلى رؤسائهم.
  3. الاتصال الذي يتم على شكل حرف X، وذلك حينما يقوم أربعة من المرؤوسين من أماكن مختلفة بالتنظيم الهرمي بكتابة تقارير إلى رئسهم الذي يقع مركزه بينهم جميعاً.
- (حسن مسلم، 2015، ص: 24، 25)

## 8. أهداف الاتصال:

من أبرز الأهداف لعملية الاتصال في محيط العمل ما يلي:

- إعطاء معلومات محددة حول التعليمات الخاصة بأداء الوظيفة.
  - إعطاء معلومات حول مجريات الأمور في المنظمة.
  - إعطاء معلومات مرتدة للعاملين عن مستوى الأداء لاتخاذ اللازم كتغيير الأداء في حالة عدم إيجابياته أو عدم صحته.
  - إبراز دور العاملين بالأقسام الأخرى ودرجة مساهمتهم في الجهود الكلية في المنظمة.
  - تنمية روح التعاون بين العاملين والشعور بالترابط والمهدف المشترك. الأمر الذي له تأثيره في الإنتاجية والروح المعنوية بينهم.
- (حمدي، عسكر، حسن، 1999، 138)



## 9. عوائق الاتصال:

- عوائق مادية بحكم التسلسل الوظيفي ووجود بعد بين الأفراد.
- عوائق فردية حيث تصدر أحكاما شخصية على الرسائل الموجهة أو المستقبلية.
- لغة الاتصال ومدى فهم الطرف الذي توجه له الرسالة لمضمونها.
- غياب الثقة بين المرسل والمستقبل، يعتبر السبب الرئيسي لظاهرة رد الفعل الدفاعي (مقاومة أو رفض الرسالة)
- الاتصال الزائد، أي كثرة المعلومات. (حمدي، عسكر، حسن، 1999، ص: 139)

## 10. الاتصال الفعال:

من أجل نجاح الاتصال وفعالته لا بد من مقومات وشروط هي:

1. استعداد المستقبل لتقبل الرسالة واستيعابه للمعنى.
2. عدم وجود عوائق تعترض الرسالة.
3. ألا يكون خط الاتصال طويلا بل قصيرا قدر المستطاع لضمان عدم تحريف الرسالة عبر مختلف مستويات نقلها.
4. على المرسل إدراك مضمون رسالته قبل ارسالها فان لم يكن ملما بها فلن يكون هناك اتصال ولا معنى للاتصال.
5. مراعات الوضوح في التعبير عن الرسالة لضمان عدم الالتباس في فهمها وفهم مضمونها لدى المستقبل.
6. المرونة في عملية الاتصال وهذه المرونة تعطي حرية تعديل المعلومة وشرحها، وتناسب مع مختلف المستويات الفكرية للمرؤوسين مع الحذر من التأويل والتحريف.
7. التأكد أن الاتصال قد أدى هدفه المراد في عملية الاتصال.

وقد قدمت جمعية إدارة الاعمال الأمريكية مجموعة نصائح وارشادات للمرسل يمكن التقيد بها لضمان فعالية الاتصال هي:

"حدد الغرض من الاتصال بوضوح، وما الذي تريد تحقيقه من ورائه، هل هو الحصول على معلومات أو تغيير سلوك، أو نصح أو ارشاد ... الخ. (خواجة: 181)

### 11. ضائف الاتصال التنظيمي:

يؤدي الاتصال التنظيمي داخل المنشأة دورا هاما وأساسيا، لا بد من النظر إلى وظائفه الخاصة التي يمكن أن يؤديها ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

1/ **وظيفة الإنتاج:** مساهمة الاتصال التنظيمي حقيقة لا مفر منها حيث يرى كيث ديفير "الاتصال الجيد يؤدي إلى انجاز أفضل للعمل مع وجود الاشباع المهني والتعاون الفعال والمهارة والرغبة في العمل" فهو يحدد سير الإنتاج من حيث الكمية والنوعية.

2/ **وظيفة الإبداع:** الإبداع هو إنشاء ووضع أفكار وأنماط سلوكية جديدة لتحسين السلوك التنظيمي وتطوير التنظيم، وتعتبر هذه الوظيفة أقل ممارسة داخل المنظمات نظرا للمقاومة التي تبديها جميع الأطراف للتغيير، ولهذا الوظيفة بعدين هما:

\_\_ تقديم الأفكار والاقتراحات والمشاريع والمخططات.

\_\_ عملية تطبيق هذه الأفكار والمشاريع والمخططات.

من هنا يتضح أن الإبداع داخل المنشأة يسمح بتوفير فضاءات وإبداعات جديدة.

### 3/ **وظيفة الصيانة:**

\_\_ حفظ الذات وما يتعلق بها.

\_\_ تغيير موقف الأفراد للتفاعل الذي يحدث فيما بينهم.

\_\_ ضمان استمرارية الوظيفة الإنتاجية والإبداعية.

4/ وظيفة التبليغ: بمعنى تبليغ الحقائق كما هي دون تدخل إنساني، يمكن تبليغ: تقارير، تنفيذ، شرح خطوات عمل وقرارات الإدارة.

5/ وظيفة الإقناع: تعني سلوكيات وتصرفات العاملين في المنظمة، إضافة إلى تبليغ الحقائق والمعلومات. كل إداري يحتاج إلى تنمية نمطه السلوكي لتكون لديه القدرة على الإقناع، فالمدير يحتاج إلى إقناع موظفيه بأهمية الإنتاج، فوظيفة الإقناع تحتاج إلى جو مناسب ومكان مناسب، مما يجعل الإقناع والافتناع أوسع لترك انطباع أحسن.

(بلغوثي، 2019، ص:35، 36).

## خلاصة:

من خلال كل ما عرضناه في هذا الفصل، نرى أن للاتصال التنظيمي أهمية وقيمة بارزة داخل المنظمات، كما يعتبر الركيزة الأساسية لأي تنظيم مهما كانت أهدافه، وهو مفتاح نجاح أي منظمة وعليه يتوقف بقاءها، ومن هنا يمثل الاتصال عصب المؤسسة فهو الذي يضمن سير العمل فيها، وينسق بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهدافها، كما يضمن نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعة.

## الفصل الثالث: اتخاذ القرار

## تمهيد:

إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، إن مقدار النجاح الذي تحقّقه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديه من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وتدرك أهميتها وضوحها ووقيتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقييمها. ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى ماهية اتخاذ القرار، أنواعه، أنماطه، مراحلها، والعوامل المؤثرة فيه.

## 1. مفهوم القرار:

يعرفه **محمد الصيرفي** على أنه: عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة.

كما يعرف أيضا على أنه عملية فكرية وعقلية يريد القائد الإداري من ورائها التوصل إلى اختيار بديل من مجموعة من البدائل المتاحة لإيجاد حل للمشكلة التي يواجهها.

(عبد الرؤوف عامر، عيسى المصري، 2015، ص:9)

## 2. مفهوم اتخاذ القرار:

الإدارة العلمية تنظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية فردية مقتصرة على شخصية المدير في الإدارة العليا فقط. أي أن عملية اتخاذ القرار في الإدارة العلمية يقوم بها المسؤول الإداري الأعلى فقط. والإدارة بالأهداف تنظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية مشاركة بين العاملين والإدارة العليا، أي أنها نتاج عن جهودات جماعية ومشاركة جميع الأطراف داخل المؤسسة.

ويعرف على أنه نشاط مستمر يعتمد على كل المعلومات المتاحة وتستند إلى معايير لاختيار، تبدأ بعملية البحث عن السبل المختلفة(البدائل)، ثم عملية المقارنة بحثا عن البديل الذي يحقق الهدف بأعلى كفاءة ممكنة.

(نوادري، 2013، ص: 82)

## 3. تعريف القرار الإداري:

عرفه **إبراهيم الغمري**: على أنه عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها، باستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار.

(خواجة ، ص:77)

#### 4. الفرق بين عملية صنع القرار واتخاذ القرار:

1/ صنع القرار: هو عبارة عن عملية طرح البدائل أو الحلول المحتملة ومناقشتها لحل المشكلة.  
2/ اتخاذ القرار: عبارة عن عملية اختيار بديل من بدلين أو أكثر، أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة امام السير بقصد حل المشكلة إذن فعملية اتخاذ القرار هي ببساطة عملية تحديد للفكر أو الرأي حول مواجهة مشكلة أو قضية معينة بعد أن تمت مناقشتها في عملية صنع القرار. (وحشي، 2017، ص:65)

#### 5. عناصر عملية اتخاذ القرار:

من خلال التعاريف السابقة نجد مجموعة من العناصر الأساسية المكونة لعملية اتخاذ القرار هي:

1. **متخذ القرار:** قد يكون فردا أو جماعة، يملك السلطة الرسمية بموجب القانون أو التفويض (قانون داخلي مثلا) من الجهة الرسمية تعطيه صلاحية اتخاذ قرار معين، وقد يكون في أعلى التنظيم الإداري أو في إحدى مستوياته، فالمنظمات مكونة من مراكز مختلفة لاتخاذ القرار ما عدا في حالة المركزية التامة وهي حالة تكاد لا توجد واقعا أو توجد في المنظمات الصغيرة الحجم.
2. **موضوع القرار:** وهي المشكلة التي تحتاج إلى حل ومعالجة، لأن المشكلة هي انحراف عن مسار معين أو توقع منتظر، فالتغير التكنولوجي السريع قد يجعل وسائل المنظمة تتعرض للتقادم، فالالتزام بإنجاز مبني مثلا في وقت معين يشكل للمقاوم مشكلة في حال عدم الإيفاء بالآجال وقد يتعرض لغرامات مالية، وتختلف درجة هذه المشاكل من أشد خطورة التي تؤدي إلى كارثة إلى الأقل خطورة. (خواجة، ص78)
3. **الأهداف والدوافع:** وراء كل قرار دافع معين من أجل الوصول إلى هدف محدد، وترتبط قوة الدافع بأهمية الهدف من القرار المراد اتخاذه لهذا يقال أن الهدف يبرر اتخاذ القرار.
4. **المعلومات والبيانات:** وهي المعلومات التي يتم جمعها عن طبيعة المشكلة وابعادها من أجل اتخاذ القرار بشأنها، وهي تعطي متخذ القرار رؤية واضحة وتساعد في عملية التنبؤ، فالبيانات مسألة حيوية يتوقف عليها نجاح القرار، وتتوفر المنظمات الحديثة على مراكز هامة للمعلومات والبيانات يتم تحضيرها في



وقت سريع تؤهل متخذ القرار للإلمام بكل جوانب الموضوع، وتوفر حتى ردود الأفعال عن القرارات السابقة.

5. **التنبؤ:** القرار يتعامل مع متغيرات مستقبلية ذات اتجاهات مجهولة وجب تقديرها وتحديد انعكاساتها وتأثيرات، ويعتبر ركنا أساسيا في عملية اتخاذ القرار، فهو يساعد في إدراك ابعاد المشكلة المطروحة.

6. **البدائل:** تتمثل في مضمون الحل أو القرار المتخذ لمعالجة مشكلة محددة، وغالبا ما تتخذ عدة حلول كما لا يجب أن تكون البدائل كثيرة كي لا تختلط عناصر المشكلة.

7. **القيود:** يواجه صاحب القرار مجموعة من الحواجز البيئية الداخلية والخارجية تشكل معوقات أمامه، لهذا وجب التعامل معها بذكاء والتخفيف من اثارها السلبية، ومن بين هذه العوائق مثلا الإمكانيات المالية، ومستوى الدخل ... الخ. (خواجة، ص: 78، 79)

## 6. أنماط اتخاذ القرار:

تتباين أنماط المديرين في اتخاذهم للقرارات أو تعاملهم مع حل المشكلات في ميدان عملهم، وبشكل عام تم تقسيم المدراء أو متخذي القرار إلى ثلاث أنواع وهم كما يلي:

- المتجنب للمشكلة
- يواجه المشكلة ويحلها
- يبحث عن المشكلة

وفيما يلي توضيح لكل من هذه الأنواع من متخذي القرار:

**أولا: المتجنب للمشكلة:**

"الصفة الأساسية التي تميز متخذ القرار من هذا النوع هو أنه يتجنب مواجهة ما يشير أية مشكلة لديه في عملية اتخاذ القرار، حيث أنه يحاول جاهدا عدم ظهور أي مشكلة أمامه، لذلك تراه يهمل كل ما من شأنه إثارة المشاكل في عملية اتخاذ القرار إلى درجة أنه قد يهمل تلك المعلومات والجوانب التي من شأنها أن تثير المشاكل أمامه."

ثانيا: يواجه المشكلة ويحلها :

" يتميز هذا النوع من متخذي القرار في كونه حيادي ينتظر المشكلة لكي تقع، وفي حال وقوعها فإنه يتعامل معها بشكل اعتيادي، أي أنه يستجيب لها حال وقوعها ويتعامل مع كافة افرازات المشكلة بعد أن تظهر له في الواقع العملي."

ثالثا: البحث عن المشكلة (المواجه):

" يتصف هذا النوع من متخذي القرار في أنه يبحث عن أي مشكلة لغرض حلها أو أنه يبحث عن أي فرصة لأجل استثمارها، حيث يستعد لما يتوقعه من مشاكل لأجل حلها.

إن أي مدير في أي منظمة يمكن أن يستفيد من أنماط ومواصفات متخذي القرار الواردة أعلاه، وذلك وفقا للظروف المرافقة لعملية اتخاذ القرار، حيث في أوقات معينة يكون تجنب ظهور أي مشكلة هو النمط المفضل، وفي أحيان أخرى يكون نمط المستجيب الذي يواجه المشكلة حال حدوثها هو النمط الأكثر ملائمة، وفي ظروف أخرى نجد أن هناك منظمات تتأمل من المدير أن يكون مبتكرا ويبحث عن فرص جديدة والتعامل معها بأفضل حل."

(عبد الحسين الفضل، 2013، ص: 26،

27)

## 7. مراحل اتخاذ القرار:

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة خطوات تعتبر كل خطوة أساسا لا غنى عنه لانطلاق الخطوة التالية:

"1/ تحديد المشكلة: تعرف المشكلة بأنها "انحراف الأداء الفعلي عن الأداء المخطط" ويعتمد التحديد الدقيق للمشكلة على الإجابة عن السؤال ما هو الخطأ الحقيقي؟ فإذا كان المدير أو المسؤول لا يعرف تماما المجال الذي توجد فيه المشكلة، فعليه أن يسأل الأشخاص الذين يعملون في هذا المجال عن الخطأ في اعتقادهم وهذا الأمر يشجعهم ويحفزهم من أجل البحث عن تحديد المشكلة"

2 / وضع حلول بديلة: بعد التيقن بأن المشكلة الحقيقية قد تم تحديدها علينا أن نضع عددا من الحلول الافتراضية لهذه المشكلة، واستشارة المساعدين يسهل من المهمة وهناك طرق ساعدت لذلك كالزوبعة الفكرية، فالمقترحات الناتجة عن هذه العملية والصادرة عن المساعدين وخصوصا الذين اعتمد عليهم في تحديد المشكلة يسهل من تحديد عدة بدائل يمكن أن تكون الحل المرجو للمشكلة، كما يعتمد المسؤول على الخبرات السابقة في المواقف المماثلة ويحاول الاستفادة منها في وضع أفضل البدائل واقرها للحل.

3/تقييم البدائل: بعد وضع قائمة للبدائل المقبولة نقوم بتقييمها، كل بديل على حدا ونعتمد في ذلك على عدة معايير منها:

- جدوى هذا البديل في حل المشكلة.
- قابلية تنفيذ البديل في حالة اختياره.
- ماهي الآثار المترتبة عن تنفيذ البديل.
- هل الوقت مناسب لاختيار هذا البديل وتبنيه.
- سرعة تنفيذ البديل والوقت الذي تستغرقه العملية.
- ماهي التكاليف لتنفيذ هذا البديل.
- درجة الرضا عن البديل والافتناع به."

4/ اختيار أفضل بديل: بعد أن قيمنا البدائل كل على حدا نأتي إلى عملية اختبار أفضل هذه البدائل، وهذه أصعب المراحل وأكثرها تعقيدا، فالاختبار يكون على أساس قدرة هذه البدائل لحل المشكلة الشيء الذي يتطلب العمل على أكثر من بديل ونضع توقعات بما سيحدث عند تنفيذ كل بديل وهكذا حتى ننتهي باختيار أقرب البدائل لحل المشكلة، وهذا الاختيار يكون في قالب الظروف المحيطة بالمشكلة داخل المنظمة وخارجها إضافة الى كفاءة المدير وقدرته على التصرف السليم.

5/ تجربة البديل: بعد اختيار أفضل البدائل المتاحة لدينا نقوم بتنفيذ هذا البديل وهذه العملية قد توجد مقاومة من طرف الافراد والإدارات داخل المنظمة لذا وجب علينا التحضير لتنفيذ البديل من أجل تقبله وقد تكون لعملية التكوين دور في ذلك.

6/ متابعة النتائج: آخر عملية في صناعة واتخاذ القرار هو متابعة نتائجه في الميدان، فبمجرد اختيار أفضل البدائل ووضعها موضع التنفيذ تبدأ عملية التفاعل بين البديل والواقع بمتغيراته لذا وجب متابعة هذه العملية وتقييم النتائج بصفة متواصلة لتفادي الإخفاق في حل المشكلة. " (خلاصي، 2007، ص: 49، 50).

### 8. أنواع القرارات:

يتخذ المدراء عديد من القرارات، ولكن يمكن تقسيم هذه القرارات إلى قرارات مبرمجة Programmed وقرارات غير مبرمجة Unprogrammed Décisions.

فالقرارات المبرمجة: هي التي تتخذ تبعا لإجراءات وسياسات وخطط موضوعة مسبقا، ومعظم دور المدير في ذلك هو اتخاذ قرارات لتنفيذ أو لتطبيق مثل هذه الإجراءات والسياسات والخطط.

ومعظم المدراء في المستويات الإدارية الدنيا تكون معظم قراراتهم من هذا النوع.

بينما القرارات الغير المبرمجة فهي قرارات تحتاج مهارة إدارية لدى المدير خاصة فيما يتعلق بتحديد المشكلة وجمع الحقائق عن هذه المشكلة واقتراح بدائل لحل هذه المشكلة، وتقييم هذه البدائل من أجل اختيار البديل الأفضل. كما أن قيم المدير الشخصية وانطباعاتها تؤثر على عملية اتخاذ القرار في هذا النوع من القرارات. وهذا النوع من القرارات يتخذ معظمه بواسطة الإدارة العليا للمنظمة، ويظهر الجدول رقم (1) الخصائص المميزة لكل نوع من هذه القرارات.

## الجدول (1)

### القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

| قرارات مبرمجة                    | قرارات غير المبرمجة                          |
|----------------------------------|--|
| __ يعتمد على بيانات مؤكدة نسبيا. | __ تعتمد على بيانات غير مؤكدة نسبيا.         |
| __ يتكرر اتخاذ هذا القرار.       | __ يتخذ في العادة مرة واحدة أو تكرارها بسيط. |
| __ عادة ظروفها ثابتة.            | __ عادة ظروفها متغيرة أو ديناميكية.          |
| __ عادة تتخذ في حالة التأكد.     | __ عادة تتخذ في حالة عدم التأكد.             |

ويتضح من جدول المقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة أن القرارات الغير مبرمجة تعتمد على بيانات غير مؤكدة وتتخذ مرة واحدة، أما القرارات المبرمجة فتتخذ على البيانات المؤكدة ويتكرر اتخاذها.

(بن فيحان المنديل، 2004، ص:36).

## 9. المشاركة في اتخاذ القرارات:

### مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات:

- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتا وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.
- كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
- للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

### **بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد:**

- إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراساتها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
- وأخيرا إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالأراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويزداد على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة. (عبد الكريم الأشهب، ص: 09).

### **10. العوامل المؤثرة في عملية صناعة القرار واتخاذها: وهي التي تنقسم إلى أربعة عوامل:**

- 1/ **العوامل الإنسانية:** وهي التي تساعد على ترشيد سلوك متخذ القرار وتوجيهه نحو اختيار البديل الأفضل، فالمدبر متخذ القرار وما لديه من قدرات ترتبط بعملية اتخاذ القرارات، والذين يتولون تحديد المشكلة وأبعادها وجوانبها ويقترحون الحلول الملائمة لها.
- 2/ **العوامل التنظيمية:** ويتمثل في نمط التنظيم الإداري وتحديد المستويات الإدارية فيه وطبيعة المشكلة محل القرار ودرجة تعقدها والوقت المتاح لحلها إضافة إلى اتصالات الإدارية اللازمة للحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ قرارها.
- 3/ **العوامل البيئية:** والتي يتمثل في طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة، ومدى انسجام القرار مع الصالح العام والقوانين والأنظمة السائدة، من ناحية والتقدم التكنولوجي وما صحبه من تغيرات جوهرية في كافة مجالات الحياة المختلفة من ناحية أخرى.

#### 4/ ضغوط متخذي القرار: ويمكن تقسيمها إلى نوعين والتي تؤثر في قراراته وهي:

● **ضغوط داخلية:** وتتمثل في ضغوط الرؤساء وقصور نضام المعلومات والبيانات ونقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، بالإضافة إلى ضيق الوقت واضطراره إلى اتخاذ القرار تحت ضغط ظروف معينة، ولا يوفر فرص كافية للحصول على المعلومات الوافية على البدائل.

● **ضغوط خارجية:** وتتمثل في ضغوط الرأي العام والضغوط التابعة من العلاقات الاجتماعية خارج نطاق العمل، ضغوط الأجهزة الإعلامية وأجهزة الرقابة وكلها تؤثر في توجيه القرارات وقد تحد من فعاليتها.

— نستنتج أن عملية اتخاذ القرار يمكن أن تتأثر بعامل من العوامل التي ذكرناها سابقا، ويكون هذا راجع لطبيعة المنظمة.  
(نوادري، 2013، ص: 85، 86).

## خلاصة:

أخيرا إن عملية اتخاذ القرار تعد عملية مهمة وجوهرية وهي محور العمليات الإدارية ذلك لأنها متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطها وتستخدم عملية اتخاذ القرار لتحديد المشكلات وإيجاد البدائل الأنسب التي تتمثل بدورها حلولا لهذه المشاكل. كما أن أهداف المنظمة مرتبطة بالقرارات العقلانية التي يتم اتخاذها، لذلك يجب الاهتمام بالأنماط التي تساعد على اتخاذ أفضل قرار من أجل تقدم المنظمة وتطورها.



الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

الدراسة الاستطلاعية

الدراسة الأساسية

## 1/ الدراسة الاستطلاعية :

الدراسة الاستطلاعية دراسة يقوم بها الباحث قبل الشروع في إجراءات بحثه الأساسية وهي خطوة مهمة وضرورية خاصة في البحوث الميدانية. وسميت بالاستطلاعية لأنها تتيح للباحث التعرف والاطلاع على الميدان الذي ستجرى فيه الدراسة الأساسية. كما تكشف لنا هذه الدراسة الأولية عن حجم الصعوبات التي يمكن أن نواجهها أثناء الشروع في الدراسة الأساسية، وتمنحنا فرصة التعرف على نوعية الأفراد الذين تنطبق عليهم أدوات الدراسة، ومدى استعدادهم ورضاهم عن الإجراءات الخاصة التي ستتبع معهم.

## 2/ تقنيات المقاربة:

لقد اعتمدنا في هذا البحث على المقابلة الحرة. والتي تعتبر أداة أو وسيلة ميدانية لجمع البيانات، وهي حوار لفظي وجها لوجه بين الباحث وبين شخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الوصول إلى حقيقة ما، أو من أجل تحقيق أهداف الدراسة.

## 3/مكان اجراء المقابلة:

### نظرة عامة حول مؤسسة اتصالات الجزائر:

اتصالات الجزائر تعتبر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر وهي شركة ذات أسهم تابعة للدولة، حيث انها كانت تابعة للتوظيف العمومي إلى حين صدور 2003/11/5 حيث أصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة قائمة بحد ذاتها، وفي تاريخ 2005/09/14 أجريت تعديلات في هيكلية المؤسسات ومهامها بموجب المرسوم رقم 05/558 تحت 005/437 وفي نهاية سنة 2005 استقل فرع شبكة الهاتف النقال موبيليس الذي أنشأ في 2002/12/31 عن الوكالة المركزية لاتصالات الجزائر ومن تم أصبحت تنشط في سوق الهاتف الثابت والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات الخواص حيث تعد اتصالات الجزائر الرائد في هذا المجال في الجزائر.

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة 100% وهي المتعامل التاريخي في سوق الحلول الشبكية وخدمات الاتصالات "الهاتف الثابت، اللاسلكي.....".

تم انشاءها بموجب تطبيق بند 12 القانون رقم 03/2000 مؤرخ في 2000/08/05 المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات وبموجب هذا القرار تم الفصل بين نشاطات البريد ونشاطات الاتصالات ومنه فإن مؤسسة اتصالات الجزائر هي وليدة هذا القانون وأصبحت مؤسسة ذات أسهم قائمة بذاتها تمارس أنشطتها بشكل رسمي ابتداء من 2003./01/01

#### 4/ زمن اجراء المقابلة:

تلقيت تصريح لمدة شهر من طرف رئيس الموارد البشرية، وكان يوم واحد في الأسبوع (الخميس) من الساعة 09:00 الى الساعة 12:00. ولكن مع الأسف لم تتم المقابلة للظروف التي يمر بها العالم بسبب كوفيد 19.

#### 5/ دليل المقابلة:

س1/ هل هناك سياسة الاتصال في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

الهدف من السؤال هو معرفة إن كان هناك اتصال بين العمال فيما بينهم، وبين العمال والرؤساء في مؤسسة اتصالات الجزائر.

س2/ هل هناك سياسة اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

الهدف منه معرفة من يتم اتخاذ القرار في حالة وجود مشكلة ما.

س3/ هل هناك علاقة بين عملية الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار؟

الهدف من السؤال هو إذا كانت هناك علاقة بين الاتصال التنظيمي وعملية اتخاذ القرار.

س4/ في نظرك ما هو أهمية الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار؟

الهدف من السؤال هو معرفة مدى تأثير الاتصال التنظيمي على اتخاذ القرار.

س5/ ما هو الاتصال السائد في المؤسسة؟

الهدف منه معرفة الاتصال السائد والغالب في المؤسسة.

س6/ في نظرك ما هو الاتصال الفعال في عملية اتخاذ القرار؟

الهدف من السؤال هو معرفة إن كان الاتصال السائد في المؤسسة هو فعال في عملية اتخاذ القرار المناسب.

6/ عينة الدراسة:

العينة المستهدفة في بحثنا كانت مع:

— المسؤول عن الأجور.

— المسؤولة عن التكوين.

— ومجموعة من عمال في مصلحة إدارة الموارد البشرية.

7/ الهدف من المقابلة:

الهدف من المقابلة هو الحصول على بيانات ومعلومات حتى نستطيع من الإجابة على أسئلة لدراسة.

## الدراسة الأساسية:

### **1/تقنيات المقارنة:**

كان من المفروض أن تقوم الباحثة في هذا الفصل بعرض التقنية المعتمدة عليها، وشرح كيف تم اجرائها. والتقنية التي كان من المفروض الاعتماد عليها في الدراسة الأساسية هي المقابلة الشبه مقننة، وكان السبب في هذا الاختيار هو كون المقابلة الشبه مقننة تسمح للمستجوبين بنوع من الحرية في الإجابة والإدلاء بأفكاره، كما تساعد أيضا الباحث في التحكم في الحوار.

### **2/مكان اجراء المقابلة:**

**كان من المفروض أن تتم المقابلة في إدارة الموارد البشرية في:**

\_\_ مصلحة الأجور (مع المسؤول عن الأجور).

\_\_ ومع المسؤولة عن التكوين.

\_\_ومجموعة من العمال في إدارة الموارد البشرية.

### **3/زمن اجراء المقابلة:**

من المفروض ان بعد إتمام الدراسة الاستطلاعية وجمع المعلومات وتحليلها، كان سوف يحدد وقت القيام بالدراسة الأساسية، ولكن للأسف لم يتم بسبب الظروف التي نمر بها (كوفيد 19).

### **4/دليل المقابلة:**

كان من المفروض بعد الأسئلة التي طرحت خلال الدراسة الاستطلاعية في المقابلة الحرة، وبعد الإجابة عنها تجمع وتحلل من طرف الباحثة وتقوم ببناء دليل مقابلة الشبه مقننة التي كانت من المفروض الاعتماد عليها في الدراسة الأساسية، وعلى الباحثة أن تحاول إعطاء الوقت الكافي للمبحوث، وعدم إجهاده بالأسئلة الكثيرة.

## 5/ عينة الدراسة:

العينة المستهدفة في بحثنا كانت من المفروض ان تكون مع المسؤول عن الأجور، والمسؤولة عن التكوين ومجموعة من عمال في مصلحة إدارة الموارد البشرية. وكان من المفروض توضيح البيانات الخاصة بالعينة أي توضيح

1/ نوع العينة.

2/ جنس العينة.

3/ السن.

4/ المستوى التعليمي.

5/ الأقدمية في المؤسسة.

6/ السلم الوظيفي.

## 6/ كيفية اجراء المقابلة:

كان من المفروض البدء بالمقابلة بالترحيب وشرح الهدف من المقابلة من أجل كسب ثقة المبحوث واهتمامه.

\_\_ تكوين الألفة وضمان المبحوث سرية كل ما يقال أثناء المقابلة حتى يشعر بالطمأنينة.

\_\_ حسن الإصغاء للأجوبة حتى يشعر بالاهتمام.

\_\_ إعطاء الوقت الكافي للمبحوث للإجابة عن الأسئلة.

\_\_ محاولة التحكم في المقابلة وعدم الخروج من الموضوع.

## 7/ عرض وتحليل وتفسير النتائج:

كان من الواجب على الباحثة القيام بعرض ما توصلت اليه، ثم تفسيره وتحليله، وفي الأخير تتم بربط النتائج بالفرضيات وكتابة الخاتمة.

## قائمة المصادر والمراجع

## الكتب:

- 1/ محمد، سرور. (2015). التحليل النفسي الفكري والسلوكي. الطبعة 1 الأردن عمان: زمزم للنشر والتوزيع.
- 2/ مؤيد، عبد الحسين الفضل. (2013). نظريات اتخاذ القرار. عمان الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 3/ مرتضى، البشير الأمين. (2016). الاتصال التنظيمي، عمان الأردن: أمواج للنشر والتوزيع.
- 4/ رونالد، ريجيو. (1999). علم النفس الصناعي والتنظيمي. عمان الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 5/ سامية، عواج. الاتصال التنظيمي في المؤسسة.
- 6/ صلاح الدين، محمد عبد الباقي. السلوك التنظيمي في المؤسسات.
- 7/ طارق\_ إيهاب، الرؤوف عامر\_ عيسى المصري. (2015). صناعة اتخاذ القرار. الطبعة 1 القاهرة: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- 8/ عبد العزيز، خواجه. علم النفس الاجتماعي للعمل: دار الغرب للنشر والتوزيع.
- 9/ عبد الله، حسن مسلم. (2015). مهارات الاتصال الإداري والحوار: دار المعترف للنشر والتوزيع.
- 10/ نوال، عبد الكريم الأشهب. اتخاذ القرارات الإدارية: أجد للنشر والتوزيع.
- 11/ ياسين-علي-حسن، حمدي-عسكر-الموسوي. (1999). علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق: دار الكتاب الحديث للنشر والتوزيع.



## رسائل الماجستير:

- 1/ أمينة، نوادري. (2013). المشاركة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي.
- 2/ جمال الدين، بوعطيط. (2009). الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي.
- 3/ خالد، بن فيحان المنديل. (2004). المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- 4/ رمال، زيزي. (2016). دور الاتصال التنظيمي في عملية اتخاذ القرار.
- 5/ زيان، وحشي. (2017). دور الاتصال الداخلي في عملية اتخاذ القرار بالإدارة المحلية.
- 6/ محمد، بلغوثي. (2019). الاتصال التنظيمي وتحسين الأداء الوظيفي.
- 7/ مراد، خلاصي. (2007). اتخاذ القرار وتسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل.